



Διπλωματική Εργασία

Η στρατηγική ανάπτυξη ενός οργανισμού
κοινωνικού ενδιαφέροντος μέσω καινοτόμων
δραστηριοτήτων

Χήτα Σοφία

Πτυχιούχος Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Πέκκα Βικτωρία

Πειραιάς, 2012

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

*Στους πολυαγαπημένους μου γονείς
Λάζαρο και Δήμητρα
και στο αγόρι μου Αλέξανδρο*

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Σημαντικοί όροι: ανάλυση εσωτερικού εξωτερικού περιβάλλοντος, επιχείρηση, στρατηγική, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπόδειγμα Porter, θεωρία πόρων και ικανοτήτων, αλυσίδα αξίας, κουλτούρα, ανάλυση SWOT, κοινωνική οικονομία, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, έγινε μία προσπάθεια να διερευνηθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση και κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει την πορεία της. Η διερεύνηση αυτή πραγματοποιήθηκε μέσα από την παρούσα εργασία τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η εργασία, χωρίζεται σε δύο μέρη: την θεωρητική προσέγγιση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, της κοινωνικής οικονομίας και στη μελέτη περίπτωσης (case study) ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού και συγκεκριμένα του Πειραιϊκού Συνδέσμου. Σκοπός της θεωρητικής προσέγγισης είναι η παρουσίαση και η ανάλυση των πιο σημαντικών εννοιών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η εισαγωγή στην κοινωνική οικονομία στην οποία εντάσσεται ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος σύμφωνα με επιλεγμένα, παλαιότερα αλλά και πλέον σύγχρονα βιβλιογραφία.

Η θεωρητική προσέγγιση ξεκινά στο πρώτο κεφάλαιο από μία συστηματική και σε βάθος ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να κατανοηθούν τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση. Αυτό πραγματοποιείται με την βοήθεια της ανάλυσης του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος, το οποίο είναι το έμμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον και με την βοήθεια του υποδείγματος των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter εισχωρήσαμε στο άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω διαφόρων εννοιών και θεωριών όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αλυσίδα αξίας, η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων. Η ανάλυση έγινε με τρόπο που καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της

επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης διότι βάση αυτού θα προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Επίσης, αναλύθηκαν η κουλτούρα και η δομή της επιχείρησης, στοιχεία απαραίτητα για την καλύτερη διεύρυνση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε μία εισαγωγή στους εννοιολογικούς προσδιορισμούς που αφορούν την κοινωνική οικονομία και τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ή αλλιώς οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά και αρχές έτσι, όπως αυτά εντοπίζονται στη δοκιμαστική ενέργεια «Τρίτο σύστημα και απασχόληση». Επίσης, αναλύθηκαν και τα είδη των κοινωνικών επιχειρήσεων δίνοντας έμφαση τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί και το πρακτικό μέρος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης (case study) του Πειραιϊκού Συνδέσμου. Η ιδιαιτερότητα και το ενδιαφέρον της μελέτης αυτής έγκειται στο ότι αφορά έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό (δεν έχει στόχο το κέρδος) όπου είναι πιο δύσκολο να έχεις μία καθαρή εικόνα για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, καθώς το πώς θα επιλέξει την καλύτερη στρατηγική. Τέλος στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται εκτενώς ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος, και εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες στο εσωτερικό περιβάλλον καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	IV
1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης.....	2
1.2.1 Φυσικό Περιβάλλον	4
1.2.2 Κοινωνικό περιβάλλον.....	4
1.3 Ανάλυση Μικρο-περιβάλλοντος ή Άμεσου περιβάλλοντος επιχείρησης.....	15
1.3.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter.....	16
1.3.2 Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter 33	
1.4 Επίλογος - Συμπεράσματα	35
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	36
2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	38
2.1 Εισαγωγή.....	38
2.2 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	39
2.2.1 Βασικές οργανωτικές δομές.....	39
2.2.2 Η επιχειρησιακή κουλτούρα.....	52
2.2.3 Οι Πόροι.....	56
2.3 Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της επιχείρησης	58
2.3.1 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων .	62
2.4 Η επιχείρηση ως 'Αλυσίδα Αξίας'.....	64
2.4.1 Το σύστημα Αξίας (Value System)	68
2.5 Ανάλυση S.W.O.T/ Δυνάμεις – Αδυναμίες –Ευκαιρίες – Απειλές.....	70
2.6 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	75
2.6.1 Διατηρήσιμο(Βιώσιμο) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	80
2.7 Επίλογος - Συμπεράσματα	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	83
3 Κοινωνική Οικονομία-Οργανισμοί κοινωνικού ενδιαφέροντος	85
3.1 Εισαγωγή.....	85
3.2 Κοινωνική Οικονομία - Ορισμός.....	85
3.2.1 Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων κοινωνικής οικονομίας.....	88

3.3	Αρχές και στόχοι της κοινωνικής οικονομίας	89
3.4	Πώς συμβάλλει η Κοινωνική Οικονομία στην κοινωνική συνοχή και απασχόληση	90
3.5	Είδη κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	93
3.6	Επίλογος - Συμπεράσματα	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		101
4	Πειραιϊκός Σύνδεσμος – Μελέτη Περίπτωσης.....	102
4.1	Εισαγωγή.....	102
4.2	Ιστορική αναδρομή.....	102
4.3	Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος σήμερα	104
4.4	Τμήματα – Εφορείες του Πειραιϊκού Συνδέσμου	106
4.5	Εσωτερικό Περιβάλλον Πειραιϊκού Συνδέσμου	112
4.5.1	Οργανωτική Δομή Πειραιϊκού Συνδέσμου	112
4.5.2	Κουλτούρα Πειραιϊκού συνδέσμου	115
4.5.3	Οι πόροι του οργανισμού	116
4.5.4	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Πειραιϊκού συνδέσμου	118
4.5.5	Ανάλυση SWOT - Δυνάμεις-Αδυναμίες Πειραιϊκού συνδέσμου.....	118
4.6	Εξωτερικό περιβάλλον Πειραιϊκού Συνδέσμου	119
4.6.1	Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος Πειραιϊκού Συνδέσμου (PEST environment).....	119
4.6.2	Ανάλυση Μίκρο- περιβάλλοντος Πειραιϊκού συνδέσμου.....	125
4.6.3	Ανάλυση SWOT - Ευκαιρίες- Απειλές Πειραιϊκού Συνδέσμου.....	129
4.7	Επίλογος - Συμπεράσματα	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		133

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης	14
Πίνακας 1.2: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο.....	19
Πίνακας 1.3: Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	23
Πίνακας 1.4: Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	25
Πίνακας 1.5: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	27
Πίνακας 1.6: Προσδιοριστικοί παράγοντες της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	29
Πίνακας 1.7: Παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση συμπληρωματικών αγαθών.....	32
Πίνακας 2.2.1: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT)	73
Πίνακας 4.1: Ποσοστό ανεργίας 2010-2011	123

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Διαχωρισμός εξωτερικού περιβάλλοντος	2
Διάγραμμα 1.2: Περιβαλλοντικές μεταβλητές.....	3
Διάγραμμα 1.3: Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού).....	18
Διάγραμμα 2.1: Απλή δομή	42
Διάγραμμα 2.2: Λειτουργική οργανωτική δομή.....	43
Διάγραμμα 2.3: Γεωγραφική οργανωτική δομή	45
Διάγραμμα 2.4: Πολυτμηματική δομή	47
Διάγραμμα 2.5: Δομή κατά προϊόν.....	49
Διάγραμμα 2.6: Μητρική οργανωτική δομή.....	51
Διάγραμμα 2.7: Πόροι-Ικανότητες	59
Διάγραμμα 2.8: Πόροι Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες	62
Διάγραμμα 2.9: Η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας	66
Διάγραμμα 2.10: Το σύστημα αξίας (Value System)	69
Διάγραμμα 2.11: Τα τρία βήματα της SWOT ανάλυσης: Εντοπισμός, Εξαγωγή συμπερασμάτων, Στρατηγικά σχέδια.....	75
Διάγραμμα 2.12: Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	77
Διάγραμμα 2.13: Παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ...	79
Διάγραμμα 3.1: Οριοθέτηση του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας σε σχέση με τους άλλους δύο τομείς.....	86
Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα Πειραιϊκού Συνδέσμου.....	113

1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

1.1 Εισαγωγή

Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής γίνεται εκκωφαντικός.

Kenneth R. Andrews

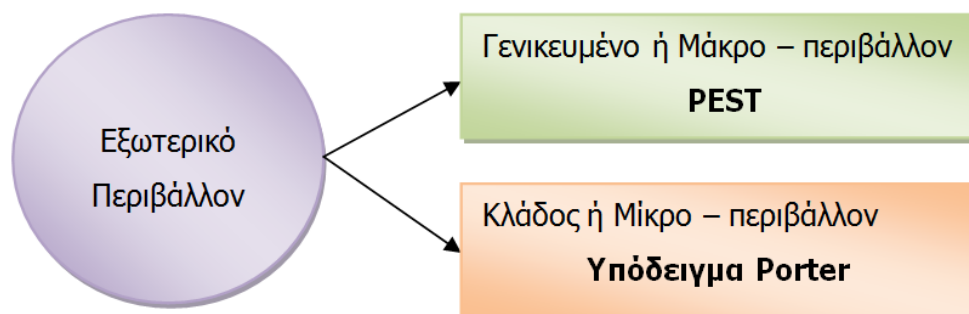
Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του. Ο παράλογος επιμένει να προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. Για τούτο, κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο.

George Bernard Shaw

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Ένας οργανισμός πριν την λήψη απόφασης για την διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής πρέπει να μπορεί να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την διάδοση πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη της επιχείρησης θα μπορούν να διασφαλίσουν την επιτυχημένη-κερδοφόρα πορεία του οργανισμού καθώς και να αποφύγουν δυσάρεστες εκπλήξεις.(Wheelen, Hunger, 2009).

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο καθώς διαμορφώνεται από αλληλοσυνδεόμενα στοιχεία και μεταβλητές που αφορούν κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας όπως οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, δημογραφικό, τεχνολογικό, πολιτισμικό. Οι συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται σε αυτούς τους τομείς σίγουρα επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.
(Drucker, 1999)

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει όσο πιο αναλυτικά γίνεται τις δύο συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίες είναι το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον.



Διάγραμμα 1.1: Διαχωρισμός εξωτερικού περιβάλλοντος

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

Πρώτα θα γίνει λεπτομερής ανάπτυξη όλων των διαστάσεων που περιλαμβάνει το μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και δεύτερον θα ακολουθήσει η αποτύπωση του μικρο-περιβάλλοντος ή άμεσου περιβάλλοντος μέσω του υποδείγματος του Porter.

1.2 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

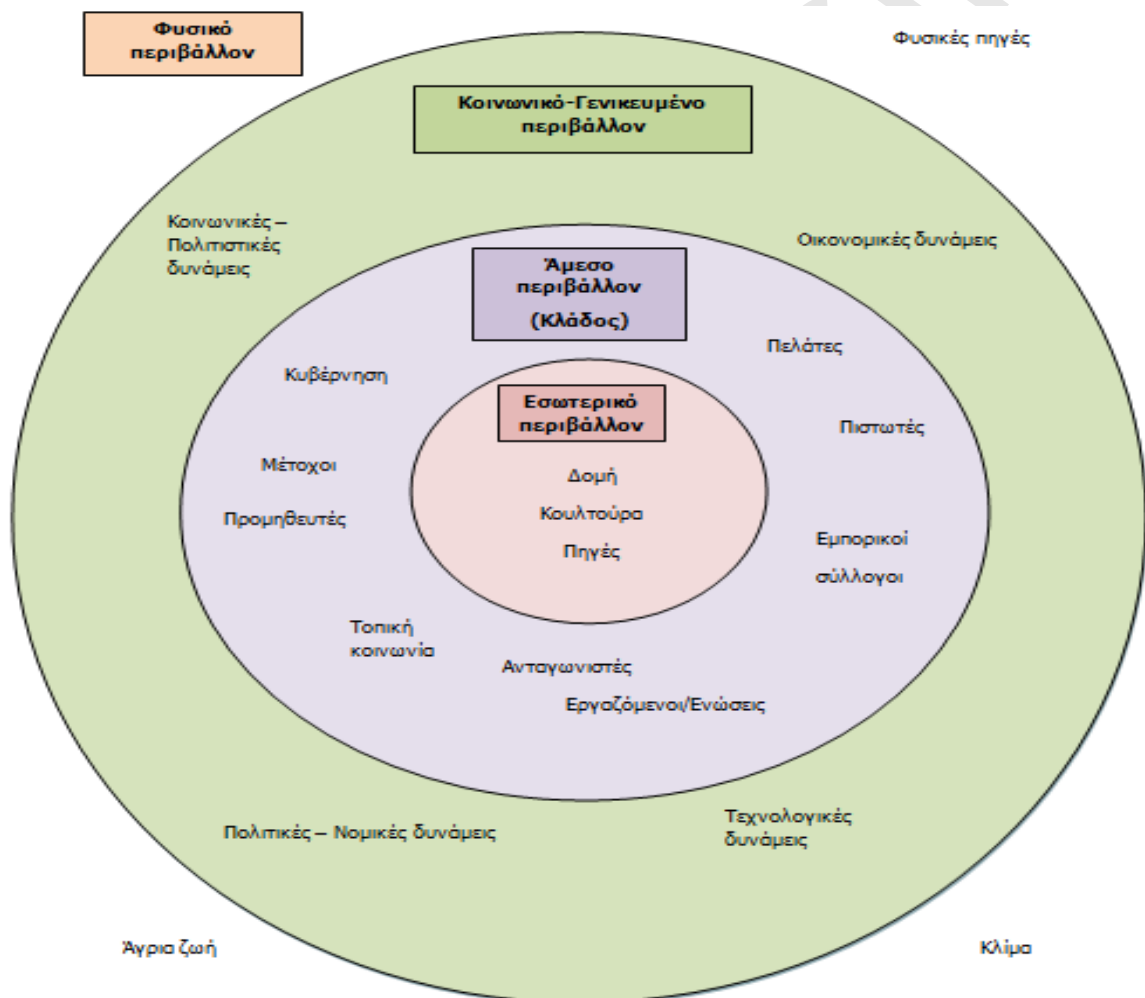
Η μία από τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το **ευρύτερο-μακροπεριβάλλον**. Το μακροπεριβάλλον επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, αλλά μπορεί να επηρεαστεί η μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Στην ανίχνευση του ευρύτερου-μακροπεριβάλλοντος ή αλλιώς γενικευμένου περιβάλλοντος οι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να γνωρίζουν τις πολλές μεταβλητές του **Φυσικού** (Natural) περιβάλλοντος καθώς και του **Κοινωνικού** (Societal) περιβάλλοντος.

Στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Συγκεκριμένα, απεικονίζεται το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον, το Άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον καθώς και το Εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με την μορφή ομόκεντρων κύκλων με κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο πιο πολύ προχωράμε προς το κέντρο

Κεφάλαιο 1: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

των ομόκεντρων κύκλων τόσο πιο άμεσα σχετίζονται οι παράγοντες αυτοί με την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς, επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές. Εάν αγνοηθούν οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση διακυβεύεται ακόμη και η επιβίωση της.



Διάγραμμα 1.2: Περιβαλλοντικές μεταβλητές

Πηγή: Thomas I. Wheelen, J. Davis Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Twelfth edition, 2009

1.2.1 Φυσικό Περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια φύση, καθώς και το κλίμα. Μέχρι τον εικοστό αιώνα τα στελέχη των επιχειρήσεων πίστευαν ότι το φυσικό περιβάλλον είναι μόνο για *εκμετάλλευση* και όχι για να το προστατεύουν. Πίστευαν ότι είναι κάτι δωρεάν και μόλις ένας άνθρωπος αποκτούσε έλεγχο πάνω σε φυσικούς πόρους, αυτοί αυτομάτως θεωρούνταν περιουσιακό στοιχείο αυτού και μπορούσαν να αγοραστούν, πουληθούν ή μοιραστούν.

Μάλιστα, αν μία επιχείρηση με την δραστηριότητα της προκαλούσε κάποια προβλήματα στο περιβάλλον, πχ. μόλυνση υδάτων με την ρίψη λυμάτων, η κυβέρνηση δεν υποχρέωνε την επιχείρηση να επωμιστεί τα κόστη για αυτή την ενέργεια. Τελικά, οι κυβερνήσεις επέβαλλαν κάποιους κανονισμούς στις επιχειρήσεις έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να ασχοληθούν με τις παρενέργειες που τυχόν προκαλούσαν οι δραστηριότητες τους στο φυσικό περιβάλλον.

Έτσι μία επιχείρηση, για να μπορέσει να επιβιώσει και να έχει μια μακρόχρονη επιτυχημένη πορεία πρέπει να λαμβάνει υπόψη και το φυσικό περιβάλλον. Πρέπει να ελέγχει τους φυσικούς πόρους ή καταστάσεις περιβάλλοντος που προηγουμένως είχε ως δεδομένους πχ. το καθαρό νερό, ο καθαρός αέρας. Κάποιοι παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος είναι δύσκολο να παραβλεφθούν, πχ. κλίμα. Μία επιχείρηση, όχι μόνο πρέπει να ελέγχει τους φυσικούς πόρους, το περιβάλλον για εκμετάλλευση αλλά και να καθορίζει τις στρατηγικές αποφάσεις της έτσι ώστε οι δραστηριότητες της να μην προκαλούν προβλήματα στο περιβάλλον. Ακόμη μία επιχείρηση κάνοντας ανίχνευση του φυσικού περιβάλλοντος μπορεί να βοηθηθεί στην μακροχρόνια επιτυχημένη πορεία της, καθώς οι έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης της επιχείρησης και η διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει ευκαιρίες και να εκπληρώσει μελλοντική ζήτηση της αγοράς για προϊόντα ή διαδικασίες φιλικά προς το περιβάλλον. (Wheelen, Hunger, 2009)

1.2.2 Κοινωνικό περιβάλλον

Οι διαστάσεις του **Κοινωνικού** (Societal) γενικευμένου περιβάλλοντος είναι οι εξής:

- Πολιτικές ,νομικές δυνάμεις
- Οικονομικές δυνάμεις

- Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον
- Τεχνολογικό περιβάλλον
- Δημογραφικό περιβάλλον
- Παγκόσμιο περιβάλλον

Η μέθοδος για την ανάλυση αυτών των διαστάσεων είναι η **PEST DG** (Political-legal, Economic, Socioculture, Technological, Demographic και τέλος Global) και προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων των διαστάσεων (Wheelen, Hunger, 2009, Παπαδάκης, 2002). Με την μέθοδο αυτή η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει το περιβάλλον και να προβλέψει τις τάσεις και τις προκλήσεις του μέλλοντος. Παρακάτω θα αναλυθούν λεπτομερειακά, ξεχωριστά οι διαστάσεις του **Κοινωνικού** (Societal) γενικευμένου περιβάλλοντος (Hill and Jones, 2001).

- **Πολιτικές, νομικές δυνάμεις.** Το πολιτικό, νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις πολιτικές, νομικές συνθήκες εντός των οποίων η επιχείρηση καλείται να δράσει και να λάβει επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι συνθήκες αυτές διαμορφώνονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, τις σχέσεις των κυβερνήσεων με άλλα κράτη, τα κόμματα, τις διάφορες ομάδες πίεσης και τους νόμους. Όλες αυτές οι συνθήκες έχουν αντίκτυπο όχι μόνο στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων αλλά και στην υιοθέτηση της κατάλληλης, πιο επιτυχημένης στρατηγικής από τις επιχειρήσεις είτε αυτές ανήκουν στον κρατικό, είτε στον ιδιωτικό τομέα.

Επίσης, το νομικό σύστημα που υιοθετήθηκε σε μία χώρα είναι ο μηχανισμός για την δημιουργία, την ερμηνεία και την εφαρμογή των νόμων σε μία συγκεκριμένη δικαιοδοσία και μπορεί να κάνει την χώρα ένα αρκετά ελκυστικό έδαφος για επένδυση.

Αν μία κυβέρνηση, προσθέσει ή αφαιρέσει ένα ρυθμιστικό παράγοντα, θα αλλάξει τις καταστάσεις στην χώρα και θα δημιουργηθούν καινούργιες απειλές και ευκαιρίες που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίσουν και να εκμεταλλευτούν αντίστοιχα. Πολύ σημαντική είναι επίσης η πολιτική και νομική διάσταση και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρα καθώς οι νομικές και οι πολιτικές συνθήκες που πρέπει να λειτουργούν είναι τελείως διαφορετικές. Αυτές οι επιχειρήσεις θα

πρέπει να ενημερώνονται για τα πολιτικά και νομικά δρώμενα όχι μόνο σε ότι αφορά την χώρα τους αλλά και σε διεθνές επίπεδο κάτι το οποίο είναι εξαιρετικά δύσκολο. Μερικά από τα νομικά θέματα που αυτές οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ελέγξουν είναι τα εξής:

1. Η συμπεριφορά της αγοράς. Τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.
2. Την προέλευση προϊόντος.
3. Την νομική δικαιοδοσία.
4. Την αξιοπιστία και προστασία των προϊόντων.

(Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2011)

Για τις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο υπάρχει το WTO (World Trade Organization). Το WTO είναι ο παγκόσμιος οργανισμός εμπορίου και είναι η μόνη διεθνής οργάνωση που ασχολείται με τους παγκόσμιους κανόνες του εμπορίου μεταξύ των εθνών. Η κύρια λειτουργία του είναι να εξασφαλίσει την ροή του εμπορίου ομαλά, προβλέψιμα και όσο το δυνατόν πιο ελεύθερα. Οι λειτουργίες του WTO είναι οι εξής:

1. Διαχείριση εμπορικών συμφωνιών.
2. Ενεργώντας ως φόρουμ για εμπορικές διαπραγματεύσεις.
3. Επίλυση εμπορικών διαφορών.
4. Επανεξέταση εθνικών εμπορικών πολιτικών.
5. Να μπορέσουν οι αναπτυσσόμενες χώρες να μνηθούν σε θέματα εμπορικής πολιτικής μέσω τεχνικής βοήθειας και προγραμμάτων κατάρτισης.
6. Να βοηθήσουν την συνεργασία με άλλους διεθνείς οργανισμούς.

Οι συμφωνίες του WTO είναι νομικά κείμενα και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Ασχολούνται με:

1. Την γεωργία
2. Την κλωστοϋφαντουργία και ένδυση.
3. Το τραπεζικό σύστημα.
4. Τις τηλεπικοινωνίες.
5. Τις αγορές των κυβερνήσεων.
6. Τα βιομηχανικά πρότυπα και την ασφάλεια των προϊόντων.
7. Τους κανονισμούς υγιεινής τροφίμων.
8. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας κ.α.

Μερικές από τις βασικές αρχές του GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) 1994 ή αλλιώς WTO αφορούν όλα τα παρακάτω σημεία:

1. Πολυμερείς εμπορικές διαπραγματεύσεις. Τα έθνη θα συναντιούνται τακτικά για την μείωση των τιμολογίων και την άρση δασμολογικών εμποδίων
2. Προβλεψιμότητα εμπορικών ευκαιριών. Τα έθνη δεσμεύονται να τηρούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο τιμών των δασμών και έτσι τα έθνη επιτρέπουν στους εξαγωγείς και στους εισαγωγείς να γνωρίζουν τον υψηλότερο δασμολογικό συντελεστή που εφαρμόζεται στο εν λόγω προϊόν. Έτσι επικρατεί μία σταθερότητα.
3. Απαγόρευση των διακρίσεων και ομαλές εμπορικές σχέσεις. Τα μέλη δεν θα μπορούν να υποβάλλουν ευνοϊκούς ή μη όρους στην εισαγωγή ή εξαγωγή προϊόντων από άλλα μέλη-χώρες.
4. Εθνική μεταχείριση. Τα μέλη δεν θα κάνουν διακρίσεις υπέρ των εγχώριων παραγόμενων προϊόντων, ούτε διαφορετική μεταχείριση αφού για όλα ισχύουν οι ίδιοι φορολογικοί νόμοι, κανονισμοί κλπ.

Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί, ότι το WTO (World Trade Organization) συμβάλλει στις συνθήκες δίκαιου ανταγωνισμού καθώς και στην οικονομική ανάπτυξη των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών. Έτσι, μέσα από διαπραγματεύσεις οι οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες δεν υποβάλλουν δασμούς και ποσοτώσεις στις εισαγωγές προϊόντων από λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη τους. (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2011)

- **Οικονομικές δυνάμεις** Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη που επικρατούν στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, στο βιομηχανικό, αλλά και στην παγκόσμια οικονομία. Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είτε αυτές είναι μικρές είτε μεγάλες. Αναφερόμενοι, στις οικονομικές δυνάμεις εννοείται κυρίως το μακρο-οικονομικό περιβάλλον και πώς μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία των επιχειρήσεων. (Παπαδάκης, 2002).

Στην μακρο-οικονομική ανάλυση ή αλλιώς θεωρία εισοδήματος εξετάζεται η οικονομία στο σύνολο της και δεν εξετάζεται η ατομική συμπεριφορά των

καταναλωτών ή των επιχειρήσεων. Επίκεντρο ενδιαφέροντος της ανάλυσης αυτής, είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου ισορροπίας της απασχόλησης του εργατικού δυναμικού και του εθνικού εισοδήματος. Η θεωρία αυτή αναφέρεται σε συνολικά μεγέθη όπως η επένδυση, τα επιτόκια, η κατανάλωση, η αποταμίευση, το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν). Επίσης ασχολείται και με άλλα σημαντικά οικονομικά μεγέθη και τα οποία πρέπει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Τα προβλήματα αυτά αφορούν στον:

1. *Πληθωρισμό*. Είναι η συνεχής άνοδος του επιπέδου των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών ετησίως.
2. *Ανεργία*. Είναι η κατάσταση που ενώ υπάρχουν άνθρωποι και θέλουν να εργαστούν δεν μπορούν να βρουν απασχόληση.
3. *Το έλλειμμα ή πλεόνασμα στο εμπορικό ισοζύγιο*. Είναι η διαφορά στην αξία των εξαγωγών και στην αξία των εισαγωγών μίας χώρας.

(Γιαννέλης Δ., 2006, Θεοδώρου – Μπένος, 1998)

Αν μία επιχείρηση θέλει να κάνει μία επιχειρηματική κίνηση θα πρέπει να κοιτάξει την οικονομική κατάσταση της χώρας για να δει, αν όντως την συμφέρει να προβεί σε αυτή την κίνηση. Αν υπάρχει ανάπτυξη στην χώρα πολύ πιθανόν να την συμφέρει να ολοκληρώσει την επένδυση. Δεν αρκεί όμως να εξετάσει μόνο την συνολική οικονομική κατάσταση αλλά συγκεκριμένα θα πρέπει να εξετάσει την οικονομική κατάσταση του κλάδου που θέλει να δραστηριοποιηθεί. Διότι, μπορεί η συνολική οικονομική κατάσταση να είναι πολύ καλή, αλλά ο κλάδος που την ενδιαφέρει να έχει πρόβλημα.

Όλες αυτές οι δυνάμεις που παρουσιάσθηκαν, σίγουρα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης, επίσης επηρεάζουν την επιχείρηση στην λήψη απόφασης για την κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει και θα την οδηγήσει σε μακρόχρονη κερδοφόρα πορεία.

- **Κοινωνικό–πολιτιστικό περιβάλλον.** Το κοινωνικό–πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες όπως η κατανομή του εισοδήματος, η θέση της γυναίκας στο εργασιακό περιβάλλον, το πολιτιστικό επίπεδο των καταναλωτών, ο τρόπος ζωής, οι δημογραφικές τάσεις, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών κλπ.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την δραστηριότητα των επιχειρήσεων καθώς και το πώς αναμένεται αυτές να εξελιχθούν και μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση. Γενικά τα πιστεύω, οι αξίες, οι αντιλήψεις των μελών της κοινωνίας θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις μιας και τα άτομα που θα πρέπει να μελετηθούν θα είναι οι μελλοντικοί-αυριανοί πελάτες της επιχείρησης. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι κάθε χώρα διαθέτει διαφορετικό κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και αν μία επιχείρηση αποφασίσει να αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα θα πρέπει να εξετάσει το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον των νέων χωρών που θα δραστηριοποιηθεί.

Παράγοντες όπως, η μετακίνηση του πληθυσμού μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή του είδους στρατηγικής που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση. Για παράδειγμα, μπορεί ο πληθυσμός μιας χώρας κινείται σε συγκεκριμένες περιοχές, αυτό αυτομάτως θα ωθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει περισσότερη δραστηριότητα σε αυτές τις περιοχές. Επίσης μία ενδεχόμενη αύξηση των γεννήσεων θα επηρεάσει την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ακόμη και η θέση της γυναίκας στην κοινωνία, που τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ισάξια με του άνδρα επηρεάζει την στρατηγική των επιχειρήσεων. (Θεοδωρόπουλος, 2003, Παπαδάκης, 2002).

- **Τεχνολογικό περιβάλλον.** Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος, καθώς λόγω των σημαντικών αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί και πραγματοποιούνται συνεχώς, αφού η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται, μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ευκαιριών και απειλών για τις επιχειρήσεις.

Τα τεχνολογικά επιτεύγματα και οι τεχνολογικές μεταβολές δεν αφορούν μόνο σημαντικές καινοτομίες και εφευρέσεις, αλλά και βελτιώσεις σε διάφορους τομείς όπως πρώτες ύλες, υλικά, παραγωγικές διαδικασίες κλπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει εκτός των παραπάνω και την επιχειρησιακή στρατηγική, τους τρόπους προώθησης – πώλησης και τα εργαλεία λήψης αποφάσεων.

Οι συνεχείς εξελίξεις, τα επιτεύγματα στην πληροφορική και οι νέες τάσεις που εμφανίζονται στην παραγωγή ή σε άλλες εργασίες, αν ενσωματωθούν από τις επιχειρήσεις, μπορεί να τις βοηθήσουν να βελτιωθούν και να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει για μία επιχείρηση, η αναγνώριση και η ανάπτυξη κατάλληλης τεχνολογίας γεγονός που θα την βοηθήσει να προσαρμοστεί στο τεχνολογικό περιβάλλον και θα την οδηγήσει στην οικονομική της ανάπτυξης. Από την άλλη, η τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και απειλή για μία επιχείρηση. Αν μία επιχείρηση, δεν μπορέσει να ακολουθήσει τους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας και δεν μπορέσει να προσαρμοστεί και να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες στις λειτουργίες της αυτό μπορεί να αποτελέσει σοβαρό πλήγμα στη λειτουργία της, στα κέρδη της και στον ρυθμό ανάπτυξης της.

Η σωστή διαχείριση της τεχνολογίας, είναι ζήτημα μείζονος σημασίας, μπορεί να επηρεάσει και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώνονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις με προσεκτική και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αν μία επιχείρηση είναι προσηλωμένη σε μία τεχνολογία χωρίς να ενημερώνεται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και ξοδεύει κεφάλαιο για μηχανήματα και εκπαίδευση προσωπικού, μία ξαφνική μεταβολή της τεχνολογίας που βελτιώνει τις μεθόδους παραγωγής και μειώνει το κόστος παραγωγής αυτομάτως ακυρώνει την επένδυση της και ίσως απειλείται και η βιωσιμότητα της.

Καλό θα ήταν να σημειωθεί, ότι η μη ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της επιχείρησης δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Βέβαια είναι δύσκολο να υπολογιστούν ενδεχόμενες μακροχρόνιες συνέπειες με τη μη υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την εμμονή σε παλαιές τεχνολογίες. Επιχειρήσεις που εμμένουν σε παλαιές τεχνολογίες, κοιτάνε να τις βελτιώσουν και τις στηρίζουν και έτσι δεν έχουν αντιμετωπίζουν την απειλή μίας νέας τεχνολογίας.

(Παπαδάκης, 2002, Θεοδωρόπουλος, 2003, Wheelen, Hunger, 2009).

- **Δημογραφικό περιβάλλον** Το δημογραφικό περιβάλλον, η δημογραφική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει την επιλογή της επιχείρησης για την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Η δημογραφική κατάσταση προκύπτει από την φύση, την σύνθεση και την ποικιλία του πληθυσμού. Περιλαμβάνει το φύλο, την ηλικιακή κατανομή, το μέγεθος του πληθυσμού, την εθνικότητα, το γεωγραφικό μίγμα και την διανομή εισοδήματος. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση αυτών των παραγόντων που συνθέτουν την δημογραφική διάσταση. (Prof. Dr. Bernd Venohr, 2007)

1. *Το φύλο* είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στις προτιμήσεις των καταναλωτών, αφού άλλες προτιμήσεις έχουν οι γυναίκες και άλλες οι άνδρες και επίσης η θέση της γυναίκας στην κοινωνία τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει και αλλάζει. Είναι επόμενο ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες σίγουρα θα έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση και στην επιλογή της για την στρατηγική που θα ακολουθήσει.

2. *Η ηλικιακή κατανομή* δείχνει την σύνθεση της κοινωνίας. Όταν αλλάζει ο πληθυσμός σε μία κοινωνία μεταβάλλεται και η δομή – κατανομή της κοινωνίας. Κυρίως στις ανεπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες χώρες σε αντίθεση με τις χώρες χαμηλού εισοδήματος, λόγω των καλών συνθηκών διαβίωσης και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας ο πληθυσμός όλο και γηράσκει. Αυτό επηρεάζει την αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση.

3. *Το μέγεθος του πληθυσμού* είναι ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας του δημογραφικού περιβάλλοντος και έχει σοβαρές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Παρατηρείται μια αύξηση του πληθυσμού στις χώρες χαμηλού εισοδήματος σε αντίθεση με τις αναπτυγμένες χώρες. Η αύξηση πληθυσμού συνεπάγεται αύξηση των ανθρωπίνων αναγκών. Επειδή όμως οι χώρες αυτές αδυνατούν οικονομικά να ανταπεξέλθουν και να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες δεν παρατηρείται ανάπτυξη αγορών. Στις αναπτυγμένες χώρες ο πληθυσμός δεν αυξάνεται αφού ο ρυθμός των γεννήσεων όλο και μειώνεται ενώ το προσδόκιμο ζωής όλο και αυξάνεται. Αυτή η επιβράδυνση του ρυθμού των γεννήσεων, η γήρανση του πληθυσμού και η μη ανανέωση του πληθυσμού που γεννά αποτελεί απειλή για ορισμένους κλάδους ενώ για

άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι ζουν όλο και περισσότερο μακροχρόνια ο πληθυσμός μειώνεται.

4. Η εθνικότητα. Τα τελευταία χρόνια οι πολίτες που απαρτίζουν τις χώρες είναι διαφόρων εθνικοτήτων. Αυτό σίγουρα επηρεάζει τις επιχειρήσεις, καθώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις διάφορες κουλτούρες, ήθη και έθιμα των εθνικοτήτων των πολιτών για την λειτουργία τους.

5. Η διανομή – κατανομή του εισοδήματος του πληθυσμού επηρεάζει τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Διαφοροποιεί τις περιοχές ανάλογα με το ύψος εισοδήματος και είναι αντιληπτό τι σημαίνει μεγάλη ανισοκατανομή του εισοδήματος. Άλλες επιχειρήσεις θα αναπτυχθούν που θα απευθύνονται στα οικονομικά πιο ισχυρά στρώματα και άλλες για τα πιο ασθενή οικονομικά στρώματα.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ικανές να εντοπίζουν και να αντιλαμβάνονται τις δημογραφικές τάσεις και εξελίξεις για να μπορούν να είναι όχι μόνο βιώσιμες αλλά ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Έτσι κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να έχει στρατηγική που θα μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις δημογραφικές τάσεις και εξελίξεις. (Παπαδάκης, 2002)

- ***Παγκόσμιο περιβάλλον.*** Το παγκόσμιο περιβάλλον είναι μία διάσταση που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη αφού έτσι και αλλιώς ανήκουμε σε μία παγκοσμιοποιημένη κοινωνία η οποία έχει επηρεάσει το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. Αφορά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς ήδη αλλά και επιχειρήσεις που θέλουν να ξεκινήσουν διεθνή δραστηριότητα. Επίσης αφορά τα διεθνή πολιτιστικά και πολιτικά δρώμενα.

Οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται θα πρέπει να ενημερώνονται για τα παγκόσμια δρώμενα, τις παγκόσμιες εξελίξεις και να προσαρμόζονται σε αυτές. Γενικά, λόγω της παγκοσμιοποίησης, καμία σύγχρονη επιχείρηση δεν μπορεί να δραστηριοποιείται μόνο σε εθνικό επίπεδο και θα πρέπει παράλληλα να αναπτύξει μία διεθνή στρατηγική. (Παπαδάκης, 2002)

Είναι γεγονός, ότι υπάρχουν αρκετά κίνητρα για τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ αντίθετα η μη δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο μπορεί να προκαλέσει αρκετά προβλήματα στην επιχείρηση. Ορισμένα κίνητρα είναι τα εξής:

1. Η τάση για διεθνοποίηση. Η τάση αυτή προέρχεται όχι μόνο από τις πιο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες αλλά και από χώρες λιγότερα οικονομικά αναπτυγμένες.
2. Η Αμερική και η Ευρώπη είναι εδάφη που προτιμούνται για επένδυση.
3. Οι αναπτυγμένες χώρες είναι αρκετά κορεσμένες σε οικονομικό επίπεδο, δηλαδή οι αγορές τους δεν έχουν να προσφέρουν άλλο έδαφος, περιθώριο για επένδυση. Έτσι, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να προσανατολίζονται σε αναπτυσσόμενα κράτη, ίσως και σε χώρες χαμηλού εισοδήματος που προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη.
4. Τα εμπόδια εισόδου σε νέες αγορές έχουν μειωθεί αρκετά, ακριβώς για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν διεθνώς.

Σίγουρα, τα οφέλη από τη παγκοσμιοποίηση είναι πολλά και το κυριότερο, αυτό που ενδιαφέρει όλες τις επιχειρήσεις είναι η αύξηση του κέρδους τους. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι, μία απόφαση της επιχείρησης για ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας πρέπει να συνοδεύεται από σωστό προγραμματισμό και σκέψη.

Αν μία επιχείρηση δραστηριοποιηθεί παγκοσμίως και αυτή της η κίνηση είναι πέρα από τις δυνατότητες της είναι πολύ πιθανό της στοιχίσει ακόμη και την βιωσιμότητα της. (Παπαδάκης, 2002)

Παρακάτω, στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί γίνεται μία σύνοψη και αναφέρονται οι πιο σημαντικές διαστάσεις του γενικευμένου μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Πίνακας 1.1: Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Πολιτικό – Νομικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Οικολογικά/Περιβαλλοντικά θέματα • Τρέχουσα Νομοθεσία της εγχώριας αγοράς • Μελλοντική νομοθεσία • Ευρωπαϊκή / διεθνή νομοθεσία • Ρυθμιστικοί φορείς και διαδικασίες • Κυβερνητικές πολιτικές • Εμπορικές πολιτικές • Χρηματοδοτήσεις, επιχορηγήσεις και πρωτοβουλίες • Εγχώριες ομάδες πίεσης • Διεθνής ομάδες πίεσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτόκια , συναλλαγματικές ισοτιμίες • ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν) • Εποχικότητα • Φορολογία προϊόντων/υπηρεσιών • Ρυθμοί πληθωρισμού • Διάθεση εισοδήματος • Επίπεδα ανεργίας • Παγκόσμιο οικονομικό σύστημα • Τρέχουσες συνθήκες αγοράς • Έλεγχοι μισθών/τιμών
Κοινωνικό-Πολιτιστικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Τάσεις/Τρόπος ζωής • Στάση των καταναλωτών/Απόψεις • Στάση ΜΜΕ • Αλλαγές στους νόμους που αφορούν κοινωνικούς παράγοντες • Αγοραστικές τάσεις καταναλωτών • Μόδα – πρότυπα • Σημαντικά γεγονότα και επιρροές • Διαφήμιση, δημοσιότητα • Θρησκευτικοί παράγοντες • Μετακίνηση πληθυσμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη της τεχνολογίας • Έρευνα χρηματοδότησης για τεχνολογία • Πρόσβαση στην τεχνολογία, άδειες εκμετάλλευσης, διπλώματα ευρεσιτεχνίας • Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας • Καινοτομία • Νομοθεσία για τεχνολογία • Δαπάνη για R&D(Έρευνα και Ανάπτυξη) • Νέα προϊόντα • Μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά • Αντικατάσταση τεχνολογίας/λύσεις

Πηγή: Bernd Venohr, Business Strategy, Berlin School of Economics, April 2007

1.3 Ανάλυση Μικρο-περιβάλλοντος ή Άμεσου περιβάλλοντος επιχείρησης

Το μακρο-περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον που έχει αναλυθεί παραπάνω περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, με ένα πιο έμμεσο τρόπο. Αντίθετα, το άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από διάφορες δυνάμεις, οι οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση, και μπορούν να επηρεάσουν τον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και την οικονομία γενικότερα. Επομένως το άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, επειδή η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται μέσα σ' αυτό και αποτελείται από στοιχεία και ομάδες που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης θα βοηθήσει στην διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής από την επιχείρηση. Οι ομάδες που αλληλεπιδρούν και αποτελούν το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι:

- α) οι μέτοχοι (shareholders)
- β) οι κυβερνήσεις
- γ) οι προμηθευτές
- δ) οι τοπικές κοινωνίες
- ε) οι ανταγωνιστές
- στ) οι πελάτες
- ζ) οι πιστωτές
- η) οι εργατικές ενώσεις
- ι) διάφοροι σύλλογοι κ.ά (Thompson και Strickland, 1993).

Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες και στις επιθυμίες της κάθε ομάδας ενδιαφερομένων γιατί αυτές μπορούν να επηρεάσουν τον ίδιο αλλά και την στρατηγική του.

Στις αρχές της δεκαετίας του 80, ο καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard M.Porter έκανε μία σημαντική έρευνα σε θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού και ανέπτυξε την θεωρία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ανέπτυξε μια τεχνική που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναλύσουν το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, η οποία είναι το υπόδειγμα των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων. Το υπόδειγμα συχνά ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) και αφορά κάθε επιχείρηση, είτε διεθνή είτε εγχώρια, είτε παροχέα

υπηρεσιών ή παραγωγό προϊόντων. Μέσω αυτής της ανάλυσης η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκτιμήσει την συνολική ελκυστικότητα του κλάδου όπου δραστηριοποιείται. (Παπαδάκης, 2002, Γεωργόπουλος, 2002).

1.3.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι από τα πιο σημαντικά, αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Στην αρχή ο M. Porter ξεκίνησε την θεωρία του υποστηρίζοντας την άποψη ότι μια επιχείρηση-οργανισμός εισέρχεται σε μία καινούργια αγορά-οικονομία και η οποία εξαπλώνεται προς τα πίσω και προς τα μπρος. Η εξάπλωση προς τα πίσω αφορά την σχέση τη επιχείρησης-οργανισμού με τους προμηθευτές και η εξάπλωση προς τα μπρος αποτυπώνει την σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της. Υπάρχει μία σχέση προμηθευτών-επιχείρησης-πελατών. Αυτή η σχέση επηρεάζεται από:

- Τις τεχνικές λειτουργίες, οι οποίες περιλαμβάνουν όλο το διάστημα από την προμήθεια της πρώτης ύλης μέχρι το τελικό στάδιο, τον μετασχηματισμό σε τελικό προϊόν. Για παράδειγμα, την απαιτούμενη ποσότητα σε πρώτη ύλη, τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας.
- Τις οικονομικές και εμπορικές λειτουργίες. Για παράδειγμα, τιμή, περιθώρια για τακτοποίηση λογαριασμών.
- Τις οργανωτικές δομές, οι οποίες διαχειρίζονται τις τεχνικές και τις οικονομικές λειτουργίες. Για παράδειγμα, ποιο στάδιο της οργανωτικής δομής είναι εξουσιοδοτημένο για τις διαπραγματεύσεις.

Βέβαια, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης δεν μπορεί να περιορισθεί μόνο μεταξύ υπάρχουσών επιχειρήσεων. Σημαντικό στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι τόσο η πιθανή εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, όσο και η ενδεχόμενη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007)

Τελικά, σύμφωνα με τον M. Porter οι πέντε κύριες δυνάμεις (competitive forces) που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

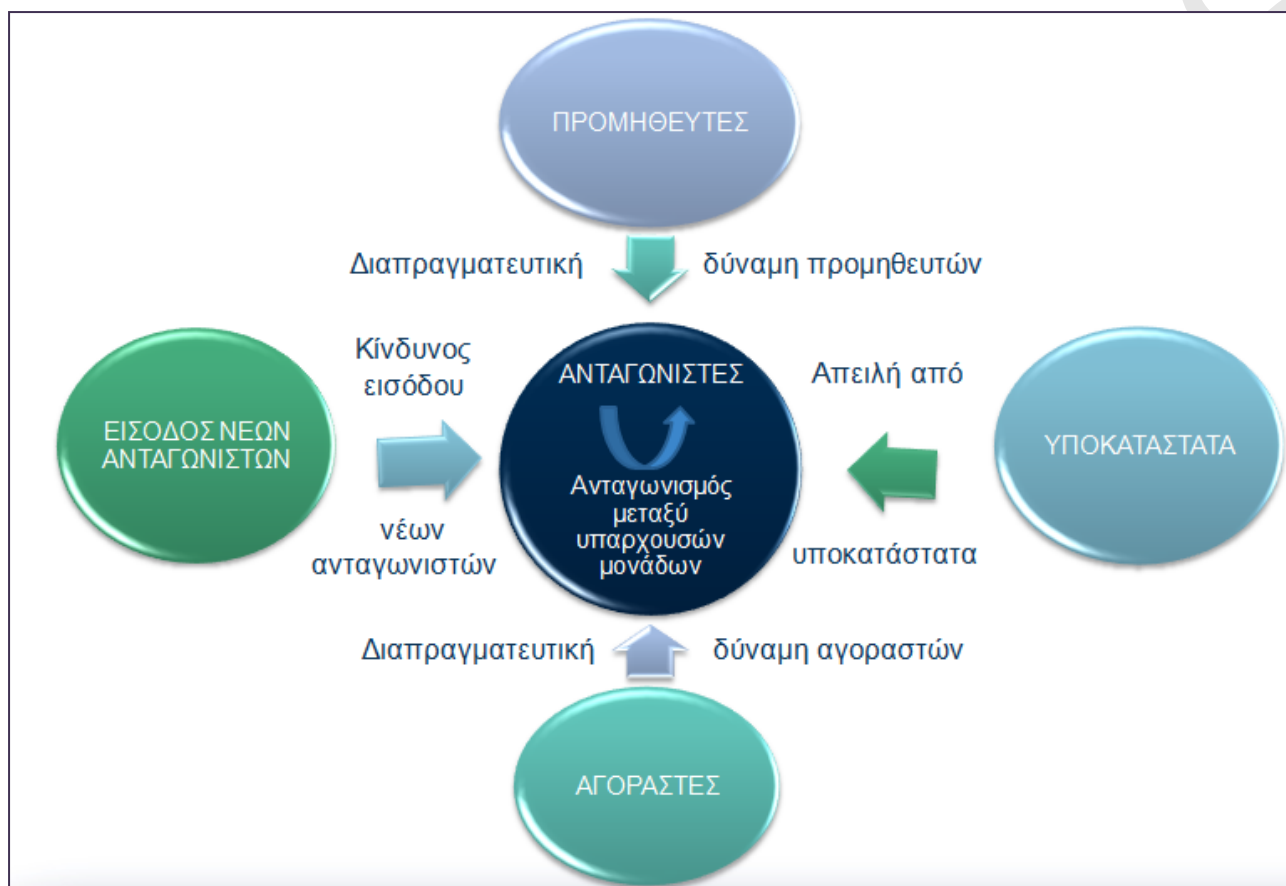
- 2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης*
- 3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης*
- 4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα*
- 5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων*

Οι ανωτέρω δυνάμεις προσδιορίζουν εκτός από την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση-οργανισμός. Μέσα από αυτή την ανάλυση μία επιχείρηση θα είναι σε θέση να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική και να προσδιορίσει την δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Μέσα από τον προσδιορισμό του κλάδου θα καθοριστεί και το επίπεδο κερδοφορίας που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Άρα μία επιχείρηση-οργανισμός μπορεί να εκτιμήσει την συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. (Παπαδάκης, 2002).

Σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί, ότι στη μέθοδο που προτείνει ο Porter υπάρχει έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Δηλαδή, η επιλογή των παραγόντων κατά την διάρκεια της ανάλυσης στηρίζεται σε ένα μεγάλο βαθμό στην υποκειμενικότητα και στην εμπειρία του αναλυτή. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007).

Επιπλέον, η δύναμη της ανταγωνιστικότητας είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας που προσδιορίζει το κέρδος του κλάδου. Άρα στρατηγική προτεραιότητα κάθε επιχείρησης-οργανισμού είναι να τεθεί σε ευνοϊκή θέση είτε με το να προσαρμοστεί στο περιβάλλον είτε με το να επηρεάσει αυτό προς το συμφέρον της. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007).

Παρακάτω, στο διάγραμμα 1.3 απεικονίζεται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter:



Διάγραμμα 1.3: Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)

Πηγή: Porter M., *Competitive Strategy*. NY : The Free Press, 1980

Η συλλογική δύναμη αυτών των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζει την δυναμική των επιχειρήσεων που θα τις κάνουν να αποκομίσουν κέρδη από τις επενδύσεις τους υπερβαίνοντας το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου. Η επιχείρηση μέσω των πέντε δυνάμεων μπορεί να βρει θέσεις στον κλάδο που θα μπορέσει να την κάνει πιο ανταγωνιστική. Σημαντικό, είναι επίσης να αναφερθεί ότι η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής της μπορεί να επηρεάσει κάθε μία από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις προς όφελος της. (Porter, 1983).

1.3.1.1 Απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών-επιχειρήσεων

Όταν το κόστος κεφαλαίου ενός κλάδου είναι πολύ πιο χαμηλό από τις αποδόσεις κεφαλαίου είναι φυσικό να αποτελεί αυτός ο κλάδος πόλο έλξης για τις νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος όμως νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο προκαλεί αλλαγές στη δυναμικότητα, στους πόρους που είναι αναγκαίοι για τις επιχειρήσεις καθώς

και στον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων του κλάδου. Άρα, είναι επόμενο ένας υφιστάμενος οργανισμός – επιχείρηση σε έναν κλάδο να επιδιώκει να θέσει φραγμούς - εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές λόγω της απειλής που συνιστά το γεγονός αυτό για τον ίδιο, δηλαδή μπορεί να αποτελεί απειλή ακόμη και για την βιωσιμότητα του. Τα πιο σημαντικά εμπόδια παρουσιάζονται παρακάτω στον Πίνακα 1.2:

Πίνακας 1.2: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3.Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. Νομικοί περιορισμοί
7. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες δυνάμεις

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

- Οικονομίες κλίμακας

Σε διάφορους κλάδους, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής τους. Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε αναλογία με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αποθαρρύνει τη νέα επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο καθώς είναι βέβαιο ότι στην αρχή μία νέα επιχείρηση θα έχει μικρή παραγωγική ικανότητα. Άρα λόγω των οικονομιών κλίμακας η νέα επιχείρηση θα επιβαρύνεται με μεγαλύτερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα απολαμβάνει μικρότερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τις υφισταμένες, ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο ή μπορεί να έχει ακόμη και ζημία.

- Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο που την ενδιαφέρει θα πρέπει να κάνει επενδύσεις κάτι που συνεπάγεται την ύπαρξη κεφαλαίου. Η επιχείρηση – οργανισμός πρέπει να έχει κεφάλαιο για να μπορεί να αναπτύξει επιχειρηματική δράση και συγκεκριμένα χρειάζεται κεφάλαιο για:

- 1.εγκαταστάσεις
- 2.εξοπλισμό
- 3.Αποθέματα
- 4.Μάρκετινγκ κλπ.

Βάση των παραπάνω, είναι πλήρως κατανοητό ότι μπορεί σε μία επιχείρηση να φαίνεται ελκυστική η είσοδος σε ένα κλάδο αλλά οι απαιτήσεις κεφαλαίου της νεοεισερχόμενης επιχείρησης, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες, είναι απαγορευτικές.

- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος

Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στο κλάδο είναι λογικό και επόμενο να έχουν κάποια παραπάνω πλεονεκτήματα από τις νέες επιχειρήσεις στον κλάδο. Μερικά παραδείγματα είναι η τεχνογνωσία (Know-How) της παραγωγής του προϊόντος – υπηρεσιών, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας, η γνώση του κλάδου. Όσο πιο γρήγορα οι νέες επιχειρήσεις μπορέσουν και λύσουν αυτά τα κοστολογικά προβλήματα θα γίνουν και περισσότερο ανταγωνιστικές.

- Διαφοροποίηση προϊόντος

Η διαφοροποίηση προϊόντος ίσως αποτελεί το πιο σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών και η διαφοροποίηση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων – υπηρεσιών αποτελεί εμπόδιο-πρόβλημα για τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις και πρέπει να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά. Η διαφήμιση, η εξυπηρέτηση πελατών, η πρωτοπορία στην αγορά, οι διαφορές του προϊόντος είναι κάποιοι από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος. Όσο πιο μοναδικό είναι ένα προϊόν στο είδος του, τόσο μεγαλώνουν τα κόστη αλλαγής (switching costs) για τους καταναλωτές από το ένα προϊόν στο άλλο. Δηλαδή, όσο πιο διαφοροποιημένο, μοναδικό είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τόσο πιο

δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις του κλάδου να προσελκύσουν τους καταναλωτές. Άρα οι νέες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να επενδύσουν υψηλά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, δίκτυα διανομής, διαφήμιση κλπ. (Smit, 2000).

- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Όταν μία νέα επιχείρηση εισέρχεται σε ένα κλάδο πρέπει να εξασφαλίσει την διανομή προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα κανάλια διανομής όμως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα. Η έλλειψη πρόσβασης στα ήδη υπάρχοντα δίκτυα διανομής αποτελεί σημαντικό εμπόδιο. Η υποψήφια για είσοδο επιχείρηση οφείλει τις περισσότερες φορές για να πείσει τους διανομείς/διακινητές να προχωρήσει σε παραχωρήσεις (δώρα, έκπτωση στην τιμή). Μερικές φορές, το εμπόδιο αυτό είναι τόσο μεγάλο που η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση αναγκάζεται να δημιουργήσει δικό της δίκτυο διανομής κάτι το οποίο είναι καταστροφικό για τα κέρδη της αφού μία τέτοια πρωτοβουλία αν και είναι απαραίτητη έχει μεγάλο κόστος. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007).

- Νομικοί περιορισμοί

Οι κυβερνήσεις μέσω των διαφόρων αδειών, κανονισμών και νόμων έχουν την δύναμη να περιορίσουν ή ακόμη και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους (π.χ. τα μονοπώλια και οι απελευθερώσεις των αγορών).

- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Όταν μία επιχείρηση πάρει την απόφαση να εισέλθει σε ένα κλάδο, πρέπει να υπολογίσει και την αντίδραση των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων. Όσο πιο έντονη είναι η επίθεση των υφιστάμενων μονάδων τόσο πιο δύσκολα θα εισέλθουν οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο. Μερικές από τις μορφές που μπορεί να πάρει η αντεπίθεση των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

1. «Οριακή τιμή» προϊόντων. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο έχουν την δυνατότητα να καθορίσουν μία τέτοια τιμή προϊόντος που θα προκαλέσει ζημίες σε μία επιχείρηση που θα επιχειρήσει να εισέλθει στον

κλάδο. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις ασκώντας αυτή την πολιτική «οριακής τιμής» δεν θα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερο πρόβλημα παρά μια παροδική αναμενόμενη μείωση στα επίπεδα κερδοφορίας.

2. Ενέργειες για ανανέωση προϊόντος .

3. Ανανέωση παραγωγικής διαδικασίας.

4. Ύπαρξη παραδοσιακών σχέσεων μεταξύ πελατών και προμηθευτών.

Τέλος, σημαντικό είναι να πούμε ότι η μορφή των παραπάνω εμποδίων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. (Παπαδάκης, 2002)

1.3.1.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στόχος των επιχειρήσεων είναι να μπορέσουν να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που θα προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό και να δημιουργήσουν αξία στους καταναλωτές δηλαδή να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών με τρόπο που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να επιτύχουν. Για να παράγουν προϊόντα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφοδιαστούν με τις απαραίτητες πρώτες ύλες καθώς και οποιεσδήποτε άλλες προμήθειες οι οποίες είναι αναγκαίες, από τους προμηθευτές τους. Επομένως οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των εταιρειών και όπως κάθε συνεργάτης, έτσι και αυτοί μπορούν να επηρεάσουν και να ασκήσουν πίεση στην εκάστοτε επιχείρηση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μία ενδεχόμενη αύξηση της τιμής των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει κατά πολύ την κερδοφορία της, ή να την οδηγήσει σε ζημία και ακόμη περισσότερο μπορεί να την οδηγήσει στο απώτερο μέλλον σε παύση των δραστηριοτήτων της. Επίσης, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις πέρα από μία ενδεχόμενη αύξηση τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών, αυξάνοντας το κόστος παραγωγής, ή τέλος μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. (Grant, 2005).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται και καθορίζεται από ορισμένα κριτήρια τα κυριότερα των οποίων αναφέρονται στον Πίνακα 1.3 που ακολουθεί.

Πίνακας 1.3: Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

1. Αριθμός προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

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

▪ Αριθμός προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών δηλαδή, ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών είναι πολύ σημαντικό κριτήριο. Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται και οι επιχειρήσεις εξαρτώνται άμεσα από αυτούς και από τους όρους που θέτουν. Όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να καλύψουν τις ανάγκες τους σε πιο ανταγωνιστικές τιμές, αφού υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί προμηθευτές γεγονός που δίνει την δυνατότητα να διαλέξουν τον κατάλληλο για την επιχείρηση, ή ακόμη μπορούν να έχουν όχι μόνο ένα προμηθευτή αλλά και περισσότερους, γεγονός που θα προωθήσει ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό. (Thompson, Strickland, Gamble, 2010).

▪ Μέγεθος και σημασία του αγοραστή

Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος σε μέγεθος και κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς τότε η διαπραγματευτική του δύναμη μεγαλώνει και συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται. Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται ακόμη περισσότερο ανάλογα με το πόσο σημαντικός είναι γι' αυτόν ο κάθε αγοραστής. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι προμηθευτές έχουν ισχυρό κίνητρο για την ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας του αγοραστή μέσω λογικών τιμών, εξαιρετικής ποιότητας και συνεχούς εξέλιξης στην τεχνολογία των προϊόντων που παρέχονται. (Παπαδάκης 2002).

- *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή*
Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή αυξάνεται όσο περισσότερο το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από τον προμηθευτή είναι διαφοροποιημένο – μοναδικό. Οι πελάτες δεν αλλάζουν εύκολα το προϊόν του προμηθευτή λόγω του υψηλού κόστους μετακίνησης (switching cost). Επόμενο είναι στην περίπτωση αυτή, να αυξηθεί η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. (Γεωργόπουλος, 2002).
- *Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών*
Αν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων που προσφέρουν οι προμηθευτές είναι επόμενο οι επιχειρήσεις να έχουν και άλλες εναλλακτικές και να στραφούν σε άλλα υποκατάστατα προϊόντα που ίσως η αγορά τους είναι πιο συμφέρουσα. Υπάρχει δηλαδή πιο έντονος ανταγωνισμός και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πολύ μικρή. (Παπαδάκης, 2002).
- *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός*
Όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε μία προς τα εμπρός ολοκλήρωση, τότε γίνονται ανταγωνιστές των επιχειρήσεων - πελατών τους. Αναφερόμενοι στην δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός εννοούμε ότι οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση αυτή, αναλαμβάνουν να παράγουν οι ίδιοι οι προμηθευτές το τελικό προϊόν και κατά συνέπεια αυξάνεται ο ανταγωνισμός και η διαπραγματευτική τους ικανότητα.

1.3.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές των προϊόντων – υπηρεσιών των επιχειρήσεων ενός κλάδου, όπως και οι προμηθευτές είναι μια σημαντική ομάδα της οποίας οι ενέργειες – πιέσεις μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό και με διάφορους τρόπους τις επιχειρήσεις του

κλάδου. Οι αγοραστές είναι αυτοί οι οποίοι επιδιώκουν συνήθως είτε συνεχώς πιο χαμηλή τιμή για δεδομένη εξυπηρέτηση, ποιότητα προϊόντος - υπηρεσίας ή το αντίστροφο την ήδη υπάρχουσα - δεδομένη τιμή για μια συνεχή αυξανόμενη εξυπηρέτηση και ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσιών. Είναι φανερό ότι τέτοιου είδους απαιτήσεις εκ μέρους των αγοραστών, προβληματίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου και σίγουρα δεν τις αφήνουν ανεπηρέαστες. Τα κριτήρια που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών παρουσιάζουν ομοιότητες με αυτά που επηρέαζαν τη διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών αλλά λειτουργούν στην αντίθετη κατεύθυνση. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.4.

Πίνακας 1.4: Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης
4. Ευαισθησία αγοραστών στην τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

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

- Μέγεθος αγοραστή

Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή, ο βαθμός συγκέντρωσης τους ή ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν, τόσο πιο ισχυρή είναι η διαπραγματευτική του δύναμη. Αν υπάρχει μεγάλος όγκος αγοραστών μπορεί να πιέσει τις επιχειρήσεις και να επιτύχει συμφωνίες με πιο ευνοϊκούς όρους ή και πιο χαμηλές τιμές προϊόντων διατηρούμενης της υπάρχουσας ποιότητας.

- Αριθμός προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ανάλογη με τον αριθμό των προμηθευτών. Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.

- Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης

Όσες περισσότερες πληροφορίες έχουν οι αγοραστές για τις συνθήκες της αγοράς σχετίζονται με το προϊόν δηλαδή, άλλα προϊόντα, τιμές, κόστος από εναλλακτικούς προμηθευτές, κόστος της επιχείρησης, τόσο πιο πολύ αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Η πρόσβαση των αγοραστών στο Internet αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη, αφού μέσω αυτού οι αγοραστές μπορούν με ευκολία να συγκρίνουν τιμές – υπηρεσίες και να πιέσουν τις επιχειρήσεις για μείωση των τιμών των προϊόντων -υπηρεσιών τους. (Thompson, Strickland, Gamble, 2010).

- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Όσο πιο ευαίσθητοι είναι οι αγοραστές ως προς την τιμή των προϊόντων-υπηρεσιών που τους προσφέρονται τόσο μεγαλύτερες πιέσεις ασκούν στους προμηθευτές – επιχειρήσεις, δηλαδή τόσο πιο μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε επειδή οι πρώτες ύλες που προμηθεύονται από τις επιχειρήσεις κάποιου κλάδου ανταποκρίνονται στο μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους τους, άρα μια ενδεχόμενη μείωση στις εν λόγω πρώτες ύλες μπορεί να αποφέρει σημαντικές μειώσεις στο συνολικό κόστος του αγοραστή είτε επειδή τα κέρδη του αγοραστή είναι μικρά, οπότε υπάρχει επιτακτική ανάγκη για ανεύρεση φθηνότερων πρώτων υλών ώστε να μη μειώνεται ή ακόμη και να εξαλείφεται αυτό το περιθώριο κέρδους που διαθέτει. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007)

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος

Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται από τις επιχειρήσεις είναι μικρός, δηλαδή υπάρχουν πανομοιότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη. Υπάρχει πιθανότητα να εμφανιστούν υποκατάστατα προϊόντα και το κόστος μετακίνησης είναι μικρό. Όταν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο, υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές σε

ανταγωνιστικά brand (εμπορικό σήμα) ή υποκατάστατα προϊόντα, κάτι που μειώνει και την διαπραγματευτική τους δύναμη.

- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν υπάρχουν δυνατότητες για ολοκλήρωση προς τα πίσω με ένα λογικό κόστος. Αυτό σημαίνει ότι, υπάρχει η δυνατότητα από την βιομηχανία ή από τον κλάδο ή τον αγοραστή να κατασκευάσει ο ίδιος τις πρώτες ύλες ή τα προϊόντα τα οποία είναι απαραίτητα για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Οι αγοραστές συνήθως μπαίνουν σε αυτή την διαδικασία, εφόσον μπορούν, όταν δεν είναι ευχαριστημένοι/ικανοποιημένοι από την συνεργασία με τις επιχειρήσεις ή προμηθευτές.

1.3.1.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν οι πελάτες ελκύονται από προϊόντα επιχειρήσεων σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς, σε άλλους κλάδους. Έτσι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να εξετάζουν μόνο τον ανταγωνισμό με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο αλλά καλούνται να ανταγωνιστούν και επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλους κλάδους. Τα υποκατάστατα προϊόντα ικανοποιούν τις ίδιες/παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες των καταναλωτών αλλά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και θέτουν μία ανωτάτη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τους αντιμετωπίζουν ως ανταγωνιστές. Στον Πίνακα 1.5 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Πίνακας 1.5: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

1. Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
2. Επίδραση τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

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

- Ύπαρξη <κοντινών> υποκατάστατων

Τα υποκατάστατα προϊόντα τα οποία έχουν την ίδια ή καλύτερη απόδοση, και η ποιότητα τους είναι επίσης ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης αποτελούν απειλή. Η τεχνολογία με την συνεχή εξέλιξη της έχει συμβάλει σημαντικά στην δημιουργία καλύτερων υποκατάστατων προϊόντων. (Παπαδάκης, 2002).

- Επίδραση της τιμής

Η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Όταν οι τιμές των υποκατάστατων προϊόντων είναι πιο συμφέρουσες, είναι επόμενο οι επιχειρήσεις να μειώσουν τις τιμές τους γιατί είναι πολύ πιθανό να χάσουν πολλούς αγοραστές. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι πιο έντονη όταν υπάρχει μεγάλο χάσμα/διαφορά τιμής ανάμεσα στα προϊόντα της επιχείρησης και τα υποκατάστατα.

- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι πιο έντονη, όταν υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος. Η τάση των καταναλωτών/αγοραστών για να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζεται από το κόστος μετακίνησης των αγοραστών. Αν αυτά τα κόστη είναι υψηλά, τόσο πιο απρόθυμοι είναι οι αγοραστές να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα και επομένως μειώνεται η απειλή τους.

Τέλος, το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται και από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν και υψηλά κέρδη. Επίσης και όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σκέφτονται να αυξήσουν την δυναμικότητά τους.

1.3.1.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου – ανταγωνισμός εντός κλάδου

Η πιο ισχυρή από τις πέντε δυνάμεις που Porter είναι ο ανταγωνισμός που ήδη υπάρχει ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο επιστρατεύουν κάθε «όπλο» που διαθέτουν για να διατηρήσουν και να δυναμώσουν την θέση τους στον κλάδο-αγορά, να προσελκύσουν νέους αγοραστές, να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες και να αυξήσουν τα κέρδη τους. Η πρόκληση, για τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι να υιοθετήσουν μια ανταγωνιστική στρατηγική που, κατ' ελάχιστο θα επιτρέψει στην επιχείρηση να διατηρήσει την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό και ιδεατά θα της χαρίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σε εξέλιξη και δυναμικός. Δηλαδή, όταν μία επιχείρηση κάνει μία στρατηγική κίνηση, η οποία έχει καλά αποτελέσματα, οι αντίπαλες επιχειρήσεις αντιδρούν με επιθετικές ή αμυντικές στρατηγικές κινήσεις. Αυτή η συνεχής δράση-αντίδραση, έχει ως αποτέλεσμα να επικρατεί ένα συνεχές ανταγωνιστικό περιβάλλον που θα αναδείξει νικητές και ηττημένους. Αλλά, οι νικητές που συνήθως είναι οι ηγέτες του κλάδου δεν είναι δεδομένο ότι θα συνεχίσουν να είναι οι ηγέτες αφού έχουν να αντιμετωπίσουν νέους φιλόδοξους ανταγωνιστές. (Thompson, Strickland, Gamble, 2010)

Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις, δείχνει και την ελκυστικότητα του κλάδου. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού, εξετάζονται οι παράγοντες που παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1.6:

Πίνακας 1.6: Προσδιοριστικοί παράγοντες της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
2. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. Υψηλά εμπόδια εξόδου

Πηγή: Παπαδάκης Μ. Βασιλίας, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς*

Όσο πιο γρήγορος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης σε μια αγορά τόσο πιο μικρή είναι η ένταση του ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όταν η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα, ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται συνεχώς, άρα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω της προσέλκυσης των νέων πελατών για τα προϊόντα – υπηρεσίες τους. Αλλά όταν η αγορά αρχίζει και αλλάζει και περνά από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της ωρίμανσης και της παρακμής τότε η εύρεση νέων καταναλωτών είναι πολύ δύσκολη και επομένως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους πελάτες των ανταγωνιστών τους. Άρα, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται σημαντικά αφού ουσιαστικά η κάθε επιχείρηση επιτίθεται στην ανταγωνίστριά της προκειμένου να εξασφαλίσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. (Παπαδάκης, 2002).

- *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών*

Εάν οι επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο, είναι του ίδιου μεγέθους δηλαδή έχουν ίση δυναμικότητα και μέγεθος είναι επόμενο η ένταση του ανταγωνισμού να μεγαλώνει. Σε αντίθετη περίπτωση, όπου μία επιχείρηση είναι κυρίαρχος σε ένα κλάδο και έχει πολύ μεγάλο μερίδιο αγοράς, η ένταση θα είναι πιο σταθερή. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό αύξησης των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007).

- *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας*

Οι επιχειρήσεις για να έχουν ικανοποιητικά έσοδα που να καλύπτουν το σταθερό κόστος, όταν έχουν υψηλά σταθερά κόστη επιδιώκουν να παράγουν μεγάλες ποσότητες έτσι ώστε να μειώνεται το ανά μονάδα κόστος του προϊόντος. Άρα, η αύξηση των παραγόμενων μονάδων ή πολλές φορές η αύξηση της δυναμικότητας των επιχειρήσεων γίνεται με σκοπό την δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση, η ένταση του

ανταγωνισμού αυξάνεται αφού οι στρατηγικές των επιχειρήσεων γίνονται πιο επιθετικές και συνήθως οδηγούν σε ένα πόλεμο τιμών. (Παπαδάκης, 2002).

- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ανάλογα με την πρόθεση των επιχειρήσεων για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Δηλαδή, όταν οι επιχειρήσεις δεν είναι ευχαριστημένες με την θέση την οποία κατέχουν στην αγορά ή χάνουν έδαφος υιοθετούν κυρίως ανταγωνιστικές στρατηγικές για να μπορέσουν να αυξήσουν την θέση τους στην αγορά. Οι ενέργειες που κάνουν συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής: αύξηση διαφημιστικών-προωθητικών ενεργειών, μείωση τιμών, εξαγορά άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όλα αυτά συμβάλλουν στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. (Thompson, Strickland, Gamble, 2010).

- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα

Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται από τις επιχειρήσεις του κλάδου έχει χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης, οι πελάτες δεν μένουν πιστοί σε ένα εμπορικό σήμα και μπορούν να μεταπηδήσουν εύκολα σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Η μεταπήδηση τους αυτή σε ανταγωνιστικά προϊόντα έχει χαμηλό κόστος μετακίνησης. Αποτέλεσμα όλων αυτών των συνθηκών είναι να υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός κυρίως στις τιμές και στην ποιότητα των προϊόντων - υπηρεσιών. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007).

- Υψηλά εμπόδια εξόδου

Πολλές φορές το κόστος για μία επιχείρηση για να βγει από τον κλάδο είναι πολύ πιο μεγάλο, από το ότι να παραμείνει σε αυτόν. Οι δυνατότητες εξόδου μίας επιχείρησης του κλάδου είναι μικρές όσο:

1. Υπάρχουν εργοστάσια υψηλής εξειδίκευσης.
2. Τα σταθερά κόστη είναι υψηλά (πχ: υψηλό κόστος αποζημίωσης εργαζομένων).
3. Οι κοινωνικές και κυβερνητικές πιέσεις είναι μεγάλες.

Στις περιπτώσεις αυτές είναι πολύ πιθανό να υπάρξει υπερπαραγωγή. Η ένταση ανταγωνισμού αυξάνει για τους εξής λόγους:

1. Οι επενδύσεις δεν μεταφέρονται σε άλλες δραστηριότητες, είναι σταθερές και μάλιστα συνεχίζονται παρόλο που μπορεί να μην είναι αποδοτικές.
 2. Οι αγοραστές μπορεί να δείχνουν εμπιστοσύνη σε ένα προϊόν, σε ένα εμπορικό σήμα, έστω και αν αυτό δημιουργεί ζημιές.
 3. Υπάρχει μείωση τιμών που οφείλεται στην τεχνολογική καινοτομία.
- Έτσι οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να παραμένουν και να ανταγωνίζονται (με ή χωρίς κέρδη), προσφέροντας το προϊόν – υπηρεσία στον κλάδο και δημιουργώντας υπερβάλλουσα προσφορά, έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση του ήδη υπάρχοντος ανταγωνισμού. (Μιχαλόπουλος, Ζοπουνίδης, Γρηγορούδης, 2007).

1.3.1.6 Μία έκτη δύναμη στην ανάλυση ενός κλάδου

Το υπόδειγμα του Porter τροποποιήθηκε τα τελευταία χρόνια από τους μετέπειτα συγγραφείς, οι οποίοι πρόσθεσαν μία ακόμη δύναμη. Η δύναμη αυτή δεν συμπεριλαμβανόταν στο αρχικό υπόδειγμα και η δύναμη αυτή είναι τα συμπληρωματικά αγαθά, οι λοιποί εμπλεκόμενοι. Οι λοιποί εμπλεκόμενοι μπορεί να περιλαμβάνουν την κυβέρνηση, τα επαγγελματικά σωματεία, συλλόγους και τοπικούς παράγοντες. (Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002).

Λέγοντας συμπληρωματικά αγαθά εννοούμε δύο ή περισσότερα αγαθά που το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλά το ένα βοηθάει το άλλο να λειτουργήσει καλύτερα. Ένα παράδειγμα συμπληρωματικών προϊόντων είναι το αυτοκίνητο και η βενζίνη. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση των συμπληρωματικών αγαθών παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1.7.

Πίνακας 1.7: *Παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση συμπληρωματικών αγαθών*

1. Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα
2. Επίδραση της τεχνολογίας

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

- Ζήτηση για συμπληρωματικά αγαθά

Όταν αυξάνεται η ζήτηση για ένα προϊόν μίας επιχείρησης τότε αυξάνεται και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα που ανήκουν σε άλλες επιχειρήσεις. Επομένως οι επιχειρήσεις μπορούμε να πούμε ότι έχουν κοινά συμφέροντα. Για παράδειγμα αν έχουμε συμπληρωματικά προϊόντα, λογισμικό εφαρμογών και υλικό εξοπλισμού η ανάλυση μπορεί να γίνει σαν να ήταν ένας κλάδος.

- Επίδραση της τεχνολογίας

Πολλές φορές οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν ως αποτέλεσμα να ανατρέπονται οι υφιστάμενες – υπάρχουσες σχέσεις ανάμεσα στα προϊόντα και τις επιχειρήσεις του κλάδου. Για παράδειγμα, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών δημιουργήθηκε μία σχέση συνεργασίας μεταξύ της Intel και της Microsoft. (Παπαδάκης, 2002).

1.3.2 Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Το υπόδειγμα του Porter αποτελεί μέχρι και σήμερα μια σημαντική τεχνική για την εκτίμηση του ανταγωνιστικού ή μικρο-περιβάλλοντος. Είναι σχετικά απλό ως έννοια και γι' αυτό έχει εφαρμοσθεί εκτενώς από συμβούλους, υψηλόβαθμα στελέχη και ερευνητές. Βοηθά να προσδιορισθούν οι βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που δρουν σε ένα κλάδο και να εντοπιστούν οι παράγοντες που οδηγούν αυτές τις δυνάμεις. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του έχουν εκφραστεί πολλές κριτικές γι' αυτό και έχουν επισημανθεί οι αδυναμίες και ελλείψεις του.

Η θεωρία του Porter βασίστηκε στην οικονομική κατάσταση των αρχών της δεκαετίας του '80. Η περίοδος αυτή χαρακτηριζόταν από ανάπτυξη που ακολουθούσε υψηλό ανταγωνισμό και αγορές με σχετικά σταθερές δομές. Έτσι, ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν η κερδοφορία και η επιβίωση. Επιπρόσθετα, η ανάλυση του Porter επικεντρώνεται τόσο στην ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί κάθε δεδομένη στιγμή δηλαδή προμηθευτές, αγοραστές, υπάρχοντες ανταγωνιστές όσο και σε αναμενόμενες μελλοντικές εξελίξεις δηλαδή νεοεισερχόμενοι στον κλάδο, υποκατάστατα προϊόντα. Οι αλλαγές στις αγορές, εκείνη την εποχή, ήταν σχετικά προβλέψιμες και αναμενόμενες, σε αντίθεση με τις σύγχρονες δυναμικές – μη

στατικές αγορές. Γενικά, οι ελλείψεις, οι αδυναμίες που εντοπίζονται στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2002):

- ✓ Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter θεωρείται «στατικό». Αυτή η άποψη στηρίζεται στο ότι το υπόδειγμα περιγράφει μεν το περιβάλλον γύρω από την επιχείρηση αλλά δεν μπορεί να το προβλέψει. Κάτι τέτοιο στην σύγχρονη εποχή που χαρακτηρίζεται από δυναμικές αγορές είναι πρόβλημα. Σε όλους τους κλάδους υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που φέρνουν αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Για να προβλέψουν αυτές τις αλλαγές χρειάζεται να εξετάσουν σε πιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος. Οι δυνάμεις του διαφέρουν από στάδιο σε στάδιο του κλάδου, δηλαδή άλλες είναι στο στάδιο ανάπτυξης, άλλες στο στάδιο διατήρησης και άλλες στο στάδιο ωρίμανσης & παρακμής.
- ✓ Στο υπόδειγμα του Porter δεν εξετάζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον. Με του υπόδειγμα του M.Porter προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου και δεν δίνεται σημασία στην δυνατότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να επηρεάσουν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο. Σε αυτή την περίπτωση μερικές επιχειρήσεις δεν ακολουθούν την συνηθισμένη στρατηγική που τις θέλει να στηρίζουν την δράση τους σύμφωνα με την δράση των ανταγωνιστών τους. Αλλά τολμούν προσφέροντας διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, έχοντας το στοιχείο της καινοτομίας.
- ✓ Δεν αναφέρει τις δυνατότητες που έχουν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργηθούν από την συνεργασία μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να συνεργαστούν με τους αγοραστές και τους προμηθευτές τους παρά με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Όμως δεν αποκλείεται η πιθανότητα, οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου να συνεργαστούν για να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Όμως στις συνθήκες αγοράς που επικρατούν σήμερα για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί, να επιβιώσει και να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να εξετάζει και τις ευκαιρίες που υπάρχουν

προκειμένου να τις εκμεταλλευτεί και για να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της.

- ✓ Επιπλέον αναφέρεται ότι στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter δεν υπάρχει καμία αναφορά για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στο πως αυτό μπορεί να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Είναι γνωστό ότι το έμπυχο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης και χωρίς αυτό δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει και να παράγει προϊόντα.

Συμπερασματικά, τονίζεται πως η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, για να είναι πιο αποτελεσματική πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό με την ανάλυση του ευρύτερου μακρό-περιβάλλοντος. (Παπαδάκης, 2002).

1.4 Επίλογος - Συμπεράσματα

Το παρόν κεφάλαιο εστιάστηκε στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία, δείχνει ότι οι συνθήκες και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν σημαντική επιρροή στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι νομικές και οι πολιτικές συνθήκες, η τεχνολογία, οι συνθήκες που επικρατούν στους μηχανισμούς αγοράς, απρόσμενα και τυχαία γεγονότα και φυσικά ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αποτελούν βασικούς παράγοντες για την διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων. Δεν αρκεί μόνο η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε μάκρο - γενικευμένο επίπεδο αλλά χρειάζεται και η ανάλυση σε πιο συγκεκριμένο μικρο επίπεδο κάτι που προσεγγίζεται χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το υπόδειγμα του Porter.

Τέλος, τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι μάνατζερ, καλούνται να υιοθετήσουν τις κατάλληλες διαδικασίες λήψης αποφάσεων οι οποίες θα ενσωματώνουν στρατηγικές και θα αντανakλούν την δομή του κλάδου μέσα στον οποίο βρίσκονται, με τα οποία θα διαμορφώσουν τα στρατηγικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2002), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γιαννέλης Δημήτριος (2006), **Εισαγωγή στην Μακροοικονομική θεωρία**, 2^η έκδοση, Αθήνα
3. Θεοδωρόπουλος Ανδρέας (2003), **Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός**, Εκδόσεις Προπομπός
4. Λιανού Π. Θεοδώρου, Μπένου Θεοφάνη(1998), **Μακροοικονομική θεωρία & πολιτική**, ΣΤ' έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
5. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, (2007), **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
6. Παπαδάκης Βασίλης (2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Ξένα Βιβλιογραφία

7. Daniels John, Radebaugh Lee, Sullivan Daniel (2011), **International Business environments and operations**, Public edition, Pearson
8. Drucker Peter (1999), **Management Challenges for the 21st Century**, Harper Audio
9. Grant Robert (2005), **Contemporary Strategy Analysis**, Fifth Edition, Blackwell Publishing
10. Hill Charles, Jones Gareth (2001), **Strategic Management**, An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company
11. Porter Michael E. (1980), **Competitive strategy**, NY: The Free Press
12. Porter Michael E. (1983), **Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: The new learning, Managerial and decision economics** vol 4, no. 3
13. Smit P.J, (2000), **Strategic planning readings**, Juta and Company Ltd
14. Thompson, Strickland, Gamble (2010), **Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases**, Seventh Edition, McGraw- Hill

15. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing

16. Venohr Bernd, (2007), **Business Strategy**, Berlin, April

17. Wheelen Thomas, Hunger David (2009), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition

2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

2.1 Εισαγωγή

Μόνο οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να «κτίζουν» νέα στρατηγικά κεφάλαια (strategic assets) γρηγορότερα και φθηνότερα από τους ανταγωνιστές τους θα επιτύχουν μακροχρόνια ανώτερες αποδόσεις.

Markides C. and P. Williamson

Οι ανταγωνιστές οι οποίοι θα ακμάσουν έχουν μοναδικά πλεονεκτήματα πάνω από όλους τους άλλους τους ανταγωνιστές με συγκεκριμένους συνδυασμούς χρόνου, τόπου, προϊόντων και πελατών.

Bruce Henderson

Οι επιχειρησιακοί αναλυτές συνήθιζαν να ορίζουν το ενεργητικό μιας επιχείρησης πολύ στενά, αναγνωρίζοντας μόνο αυτά τα στοιχεία που μπορούσαν να μετρηθούν (όπως για παράδειγμα ένα εργοστάσιο ή ο εξοπλισμός). Όμως, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η συλλέγουσα πληροφόρηση για τον καταναλωτή, η επωνυμία προϊόντος (brand name), η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, είναι ανεκτίμητης αξίας για την ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μη ορατά στοιχεία είναι συχνά η μόνη διατηρητέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Hiroyuki Itami

Η ανίχνευση, δηλαδή η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση της πληροφορίας του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι αρκετή για την λήψη απόφασης για την διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής για την επιχείρηση όπως και δεν είναι αρκετή να δώσει στον οργανισμό-επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαραίτητη είναι και η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ως εσωτερικό περιβάλλον «ορίζονται οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της». (Στειακάκης, Κατζός, 2002).

Η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να γίνει με τρόπο που να καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης, διότι με βάση αυτές θα προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο

περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναλυθούν οι σημαντικοί παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, η αλυσίδα αξίας, η θεωρία πόρων και ικανοτήτων και τέλος το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην πλήρη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Επίσης, θα παρουσιαστεί και η μέθοδος αναλύσεως SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) μία μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και δυνάμεων και αδυναμιών από το εσωτερικό περιβάλλον.

2.2 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος

2.2.1 Βασικές οργανωτικές δομές

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες, στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση. Βασικά είναι ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών το οποίο καθορίζει τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Mullins η δομή της επιχείρησης είναι οι σχέσεις στις διάφορες θέσεις σε μία επιχείρηση, αλλά και ανάμεσα στους υπαλλήλους. Η δομή βοηθά στην εφαρμογή της μεθόδου διοίκησης που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση, οργανισμό και δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο για να δίνονται οι κατάλληλες κατευθύνσεις μέσα από τις οποίες θα μπορεί η επιχείρηση να οργανώνεται, να διοικείται και να ελέγχεται. (Mullins, 2002).

Ένα από τα βασικά επομένως ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να δώσουν απάντηση τα διοικητικά στελέχη, είναι πως θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες στις οργανωτικές μονάδες. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό, θα δοθεί καλύτερα εάν αναλυθεί ο τρόπος ομαδοποίησης των εργασιών στις διάφορες οργανωτικές μονάδες στις οποίες αναπτύσσεται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002).

Όπως αναφέρθηκε, η οργανωτική δομή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τμήμα της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Τα πιο κύρια, σημαντικά οφέλη, από την οργανωτική δομή αναλύονται παρακάτω: (Παπαδάκης, 2002).

➤ Καθορίζει καθήκοντα και υπευθυνότητες

Μέσω της οργανωτικής δομής, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα καθήκοντα τους και τις υπευθυνότητες τους. Αν για παράδειγμα, μία επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες με την οργανωτική δομή οι εργαζόμενοι θα ξέρουν για ποία λειτουργία είναι υπεύθυνοι και ποια θα είναι η προτεραιότητα τους.

➤ Διευκολύνει την εφαρμογή στρατηγικής

Η οργανωτική δομή είναι πολύ σημαντική στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής. Αν για παράδειγμα μία επιχείρηση έχει λίγα προϊόντα και θέλει να έχει ένα σύστημα διανομής που να καλύπτει όλα τα μέρη μίας χώρας θα πρέπει να εφαρμόζει γεωγραφική δομή ώστε να μην παραλείπεται κανένα μέρος. Από την άλλη αν μία επιχείρηση έχει πολλά προϊόντα μπορεί να οργανώσει την λειτουργία της γύρω από διάφορα προϊόντα και τις αγορές που ικανοποιεί.

➤ Ομαδοποιεί τους εργαζομένους αποδοτικά

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων είναι επιτακτική. Μάλιστα όταν μία επιχείρηση έχει μεγάλο αριθμό εργαζομένων υποδιαιρείται έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτική.

➤ Διευκολύνει την επικοινωνία

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και υποδεικνύει ποιός θα δίνει πληροφορίες σε ποιόν. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική επικοινωνία.

➤ Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς

Το ποιος αναφέρεται σε ποιον και την θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στην διοικητική ιεραρχία, γίνεται ξεκάθαρο από την οργανωτική δομή. Έτσι ο

κάθε εργαζόμενος θα είναι σε θέση να γνωρίζει τι να περιμένει από τους ανωτέρους του και τους υφισταμένους του.

➤ Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο

Κάθε επιχείρηση καθορίζει το επίπεδο εξουσίας και υπευθυνότητας κάθε εργαζομένου. Επίσης, καθορίζει ποιος θα ελέγχει ποιον και από ποιον θα ελεγχθεί.

➤ Μεγιστοποιεί την παρακίνηση

Η οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της οργανωτικής δομής, αποτελεί παρακίνηση για αυτούς. Γίνεται ξεκάθαρο στους εργαζομένους ποιες είναι οι εργασίες τους και ποια είναι η πορεία που μπορούν να ακολουθήσουν και τι χρειάζεται να κάνουν για να διαγράψουν αυτή την πορεία.

Η επιχείρηση, στην προσπάθεια της να καθορίσει την οργανωτική δομή έχει να αντιμετωπίσει έναν περιορισμό, το γραφειοκρατικό κόστος (bureaucratic costs), το οποίο αυξάνεται όσο η δομή γίνεται πιο πολύπλοκη, δηλαδή όσο αυξάνονται τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, όταν η δομή περιλαμβάνει πολλά ιεραρχικά επίπεδα χαρακτηρίζεται ως «υψηλή» (tall structure), ενώ όταν έχει λίγα επίπεδα χαρακτηρίζεται «πλατιά» (flat structure). Οι πηγές του γραφειοκρατικού κόστους είναι (Grant,2002):

➤ Πρόβλημα παρακίνησης

Καθώς τα επίπεδα ιεραρχίας αυξάνονται, η εξουσία που κατέχουν τα υψηλόβαθμα στελέχη σε κάθε επίπεδο μειώνεται. Το γεγονός αυτό έχει αρνητική επίδραση στο επίπεδο παρακίνησης τους διότι αφενός αισθάνονται ότι οι ενέργειες τους έχουν μικρότερη σημασία για την επιχείρηση, και αφετέρου νομίζουν ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται και δεν θα ανταμειφθούν.

➤ Πρόβλημα συντονισμού

Η ύπαρξη πολύπλοκης δομής εμποδίζει την επικοινωνία και το συντονισμό των διαφόρων τμημάτων με συνέπεια να περιορίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης.

➤ Παραμόρφωση και καθυστέρηση πληροφορίας

Όσο αυξάνονται τα επίπεδα ιεραρχίας τόσο μειώνεται η πιθανότητα να φθάσει η πληροφορία στον προορισμό της, στον αποδέκτη με τη σωστή μορφή και στο σωστό χρόνο.

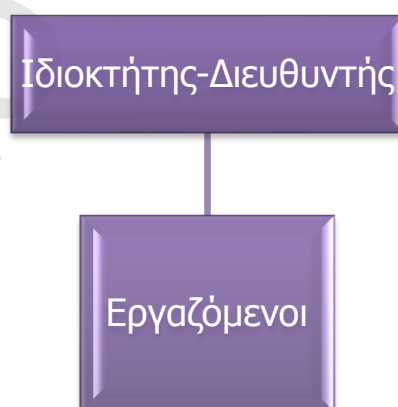
➤ Δαπάνες αποδοχών μάντζερ

Η ύπαρξη πολλών διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση πολλών μάντζερ συνεπάγεται υψηλές δαπάνες για τις αποδοχές τους.

Η επιλογή της οργανωτικής δομής, από τον εκάστοτε οργανισμό γίνεται με βάση τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και τα προϊόντα που παράγει. Υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών, οι κυριότερες όμως κατηγορίες είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2002):

▪ Απλή οργανωτική δομή (simple structure)

Χαρακτηριστικό της απλής οργανωτικής δομής είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων και είναι κατάλληλη για μία μικρή επιχείρηση που συνήθως ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει μέρος των διοικητικών λειτουργιών έχοντας ίσως και κάποιους βοηθούς. Η δομή όμως αυτή δεν παραμένει αν η επιχείρηση αναπτυχθεί, μεγαλώσει. (Wheelen, Hunger, 2009).



Διάγραμμα 2.1: Απλή δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.

- Λειτουργική οργανωτική δομή (functional structure)

Στη λειτουργική δομή, η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες (παραγωγή, πωλήσεις κ.λπ.) των οποίων οι επικεφαλές αναφέρονται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Οι επικεφαλές των τμημάτων συνεργάζονται με τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων, τις οποίες στη συνέχεια μεταφέρουν στους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ο Γενικός Διευθυντής ασχολείται κυρίως με το συντονισμό και τον έλεγχο των διαφόρων τμημάτων. Η δομή αυτή (διάγραμμα 2.2) είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με περιορισμένη γραμμή προϊόντων.



Διάγραμμα 2.2: *Λειτουργική οργανωτική δομή*

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.

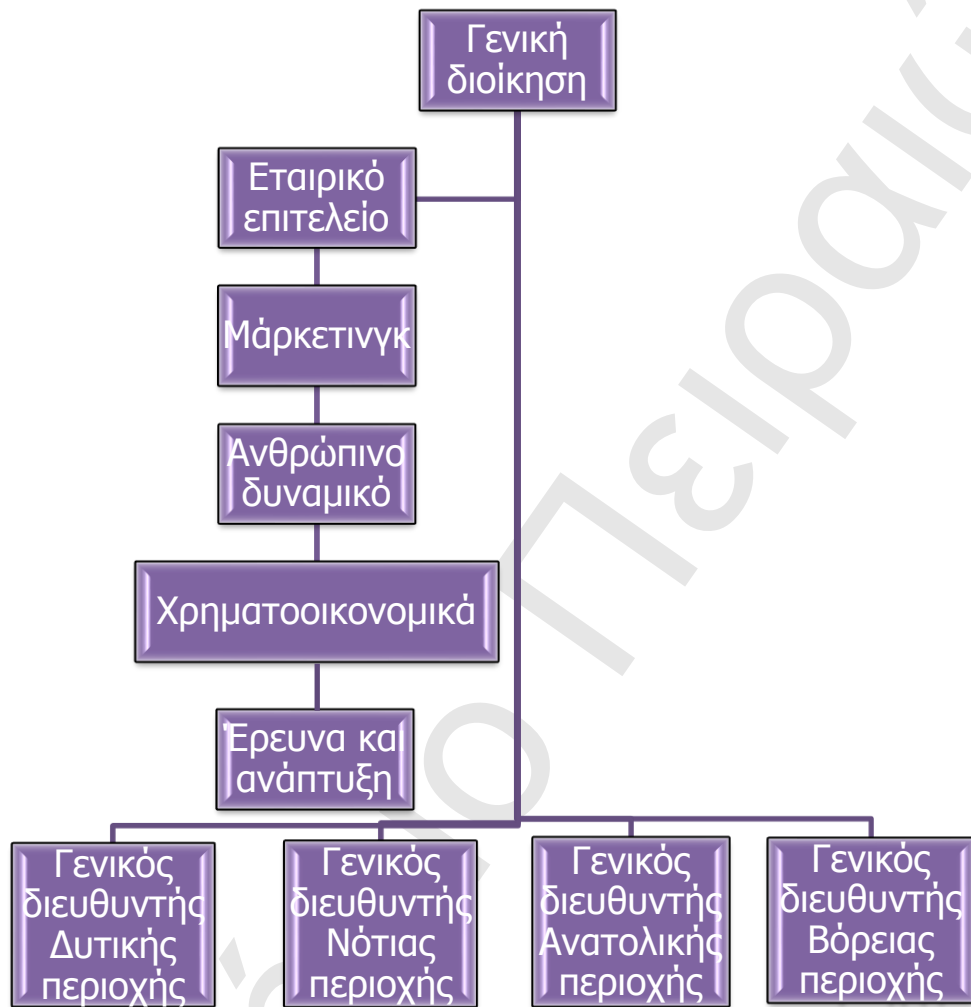
Αυτό το είδος οργανωτικής δομής έχει αρκετά θετικά στοιχεία, αλλά έχει και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα

1. Κεντρικός έλεγχος στρατηγικών αποτελεσμάτων.
2. Ξεκάθαρος ορισμός αρμοδιοτήτων.
3. Εμβάθυνση σε λειτουργικά ζητήματα.
4. Ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων – ευκαιρίες για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία.
5. Κοινή γνώση υφισταμένων και προϊσταμένων μέσα σε κάθε λειτουργία.

Μειονεκτήματα

1. Διάσπαση στρατηγικών διαδικασιών.
 2. Είναι πιθανό να υπάρξουν διαμάχες, δυσαρμονίες λειτουργιών καθώς και προβλήματα επικοινωνίας.
 3. Τα στελέχη δεν έχουν ολική εικόνα της επιχείρησης, αφού είναι ειδικά σε συγκεκριμένες λειτουργίες. Έτσι τα στελέχη δεν αναπτύσσονται σε άλλες λειτουργικές περιοχές.
 4. Τα στελέχη θέλουν να είναι καλοί στη λειτουργία που είναι υπεύθυνοι και δεν ενδιαφέρονται για το συνολικό καλό της επιχείρησης.
 5. Μη προσαρμοστικότητα σε αλλαγές. (Παπαδάκης, 2002).
- **Γεωγραφική οργανωτική δομή**
Η γεωγραφική οργανωτική δομή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, αγορές ή που εξυπηρετούν μία εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Έτσι επιτυγχάνουν την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους και την μεγαλύτερη αποδοτικότητα του κόστους. Στο διάγραμμα 2.3 απεικονίζεται η γεωγραφική οργανωτική δομή.



Διάγραμμα 2.3: Γεωγραφική οργανωτική δομή

Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄ : Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.

Η γεωγραφική οργανωτική δομή παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία είναι τα ακόλουθα:

Πλεονεκτήματα

1. Η στρατηγική προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε αγοράς.
2. Μείωση μεταφορικών κοστών.
3. Βελτίωση λειτουργικού συντονισμού σε κάθε αγορά.
4. Αποκεντρώνει, αναθέτει την ευθύνη κέρδους, ζημίας σε χαμηλότερα επίπεδα.

5. Επιτρέπει την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας των τοπικών λειτουργιών.

Μειονεκτήματα

1. Μη ενιαία εταιρική εικόνα από περιοχή σε περιοχή.
2. Συν ένα διοικητικό στρώμα που θα διοικεί τις γεωγραφικές μονάδες.
3. Αναπαραγωγή επιτελικών υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο κάτι που έχει ως αποτέλεσμα αύξηση κόστους.
4. Δημιουργεί πρόβλημα ως προς το πόση γεωγραφική ομοιομορφία θα πρέπει η έδρα της επιχείρησης να επιβάλλει σε αντιδιαστολή με την γεωγραφική ποικιλία που θα επιτρέπει.

■ Πολυτμηματική οργανωτική δομή (multidivisional structure)

Στην πολυτμηματική δομή, η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Η δομή αυτή (διάγραμμα 2.4) υιοθετείται συνήθως από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαποίκισης (diversification). Η στρατηγική της διαποίκισης (diversification) περιλαμβάνει την είσοδο της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες με διαφορετικά προϊόντα και αγορές στόχους. Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι διαποίκισης: η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη. Η διαφορά τους είναι ότι η πρώτη, αφορά την επέκταση της επιχείρησης, εσωτερικά ή εξωτερικά, σε νέες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων, ενώ η ασυσχέτιστη διαποίκιση αφορά, την επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της. (Παπαδάκης, 2002). Επιτρέπει σε κάθε τμήμα να λειτουργεί αυτόνομα, να διοικεί τις διάφορες λειτουργίες ανάλογα με τις ανάγκες του και βοηθά την κεντρική διοίκηση να αξιολογεί και να ελέγχει καλύτερα την απόδοση κάθε τμήματος. Προκαλεί, όμως, αύξηση του διοικητικού κόστους, προβλήματα συντονισμού και ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων για την κατανομή των πόρων. (Hill., and Jones, 2001).



Διάγραμμα 2.4: Πολυτμηματική δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πολυτμηματικής δομής είναι τα ακόλουθα:

Πλεονεκτήματα

1. Αυξημένος εταιρικός χρηματοοικονομικός έλεγχος.
2. Η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με θέματα εταιρικής στρατηγικής.
3. Κάθε επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί βάση της δικής της αλυσίδας αξίας.
4. Πιο εύκολη η μετρησιμότητα απόδοσης κάθε μονάδας.

Μειονεκτήματα

1. Δυσκολία συντονισμού σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων.
2. Πιθανή διαμάχη των μονάδων για εταιρικούς πόρους και προσοχή.
3. Η εταιρική διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διοικητές των μονάδων.
4. Ποιες αποφάσεις θα είναι αποκεντρωμένες και ποιες συγκεντρωμένες.
5. Το διοικητικό κόστος αυξάνεται λόγω επιτελικών λειτουργιών σε λειτουργικό και τμηματικό επίπεδο.

- Οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs, strategic business units)

Η συγκεκριμένη οργανωτική δομή χρησιμοποιείται όσο ο αριθμός, το μέγεθος και η διαφορετικότητα των ανεξάρτητων μονάδων μιας επιχείρησης αυξάνει και ο προγραμματισμός και ο έλεγχός τους από την κεντρική διοίκηση γίνεται πιο δύσκολος. (Wheelen και Hunger, 2009). Σε αυτή την οργανωτική δομή είναι χρήσιμο να ομαδοποιούνται οι σχετικές μονάδες και να εξουσιοδοτείται ένα ανώτερο στέλεχος ώστε να ελέγχεται και να αναφέρεται άμεσα στην ανώτατη γενική διοίκηση. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της παραπάνω οργανωτικής δομής είναι τα ακόλουθα (Παπαδάκης, 2002):

Πλεονεκτήματα

1. Διευκολύνει τον συντονισμό σχετικών δραστηριοτήτων.
2. Βοηθάει στην μεγαλύτερη συνοχή μεταξύ των μονάδων.
3. Γίνεται καλύτερος καταμερισμός των πόρων σε περιοχές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

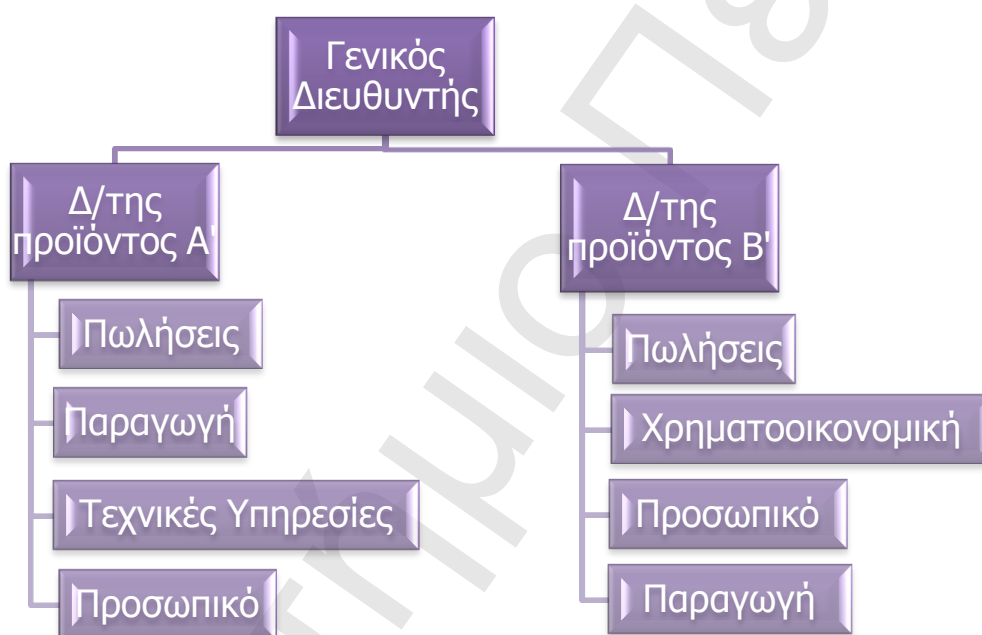
Μειονεκτήματα

1. Ο επικεφαλής θα πρέπει να διαθέτει ισχύ, αλλιώς ο συντονισμός μεταξύ των επιμέρους μονάδων θα είναι δύσκολος.
2. Η ομαδοποίηση των εργασιών σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες μπορεί να γίνει με μη ορθολογικό τρόπο.
3. Ο μελλοντικός στρατηγικός σχεδιασμός καθώς και η πιο γενική κατεύθυνση προς το μέλλον μπορεί να είναι θολός.
4. Το συνολικό κόστος επιβαρύνεται αφού προστίθεται ένα ακόμη ιεραρχικό επίπεδο.
5. Οι σχέσεις εξουσίας και οι ρόλοι μεταξύ της ανώτατης διοίκησης, του αντιπροέδρου και την διευθυντών κάθε επιχειρηματικής μονάδας, πρέπει να είναι ξεκάθαρες αλλιώς μπορεί να υπάρξει σύγκρουση και να δημιουργηθούν συγχύσεις.

- Δομή κατά προϊόν (Product Structure)

Η οργανωτική δομή με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων έχει εφαρμογή σε μεγάλες επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα. Η πρώτη

οργανωτική δομή αυτών των επιχειρήσεων ήταν με βάση τις λειτουργίες, με την ανάπτυξη τους όμως δημιουργήθηκαν διοικητικές δυσκαμψίες που τις οδήγησαν σε αναζήτηση νέας οργανωτικής δομής. Η οργανωτική αυτή δομή επιτρέπει στα ανώτατα διοικητικά στελέχη να έχουν απεριόριστη εξουσία στις λειτουργίες παραγωγής, πωλήσεων κ.α. , που σχετίζονται με ένα προϊόν ή με μία σειρά προϊόντων. Η δε διοίκηση ως αντιστάθμισμα της εξουσίας που τους έχει μεταβιβάσει προσδοκά από κάθε υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος την μεγιστοποίηση των κερδών. Στο διάγραμμα 2.5 που ακολουθεί παρουσιάζεται αυτή η μορφή της οργανωτικής δομής. (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη 2002).



Διάγραμμα 2.5: Δομή κατά προϊόν

Πηγή: Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, 2^η έκδοση, 2002

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της οργανωτικής δομής κατά προϊόν είναι τα ακόλουθα (Παπαδάκης 2002):

Πλεονεκτήματα

1. Διευκολύνει τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες δίνοντας βάρος στο κόστος και στην κερδοφορία.
2. Όπου υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να γίνει καταμερισμός λήψης αποφάσεων.

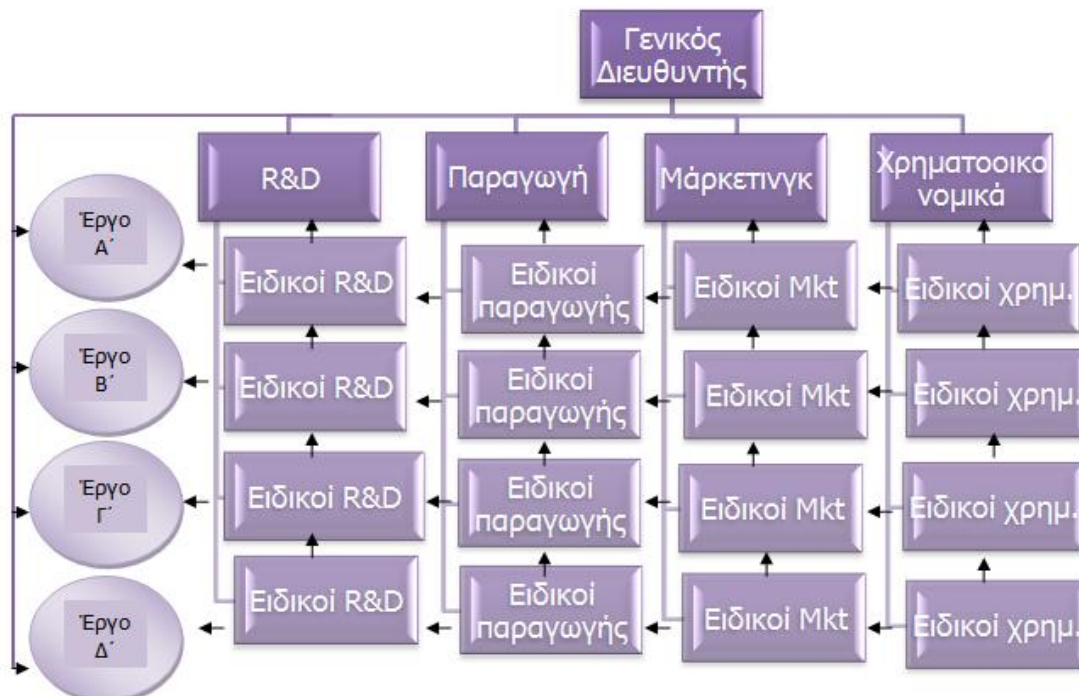
Μειονεκτήματα

1. Ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων.
2. Δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων. Οι εργαζόμενοι στις περιοχές προϊόντος έχουν γενικές γνώσεις και έχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες.
3. Το συνολικό κόστος αυξάνεται επειδή υπάρχει αναπαραγωγή ήδη χρησιμοποιημένων πόρων (δηλαδή για κάθε προϊόν ξεχωριστά χρειάζεται γενική διεύθυνση, παραγωγή, marketing, κ.α.).

- **Μητρική οργανωτική δομή (matrix structure)**

Η οργάνωση μήτρας είναι συνδυασμός της λειτουργικής τμηματοποίησης και της τμηματοποίησης με βάση το προϊόν ώστε να δίνεται έμφαση στις ομάδες έργων ή προγραμμάτων. Για την ακρίβεια, είναι μια προσπάθεια να αντληθούν πλεονεκτήματα από τους δύο τύπους οργάνωσης, χάρη στη χρησιμοποίηση μόνιμων ομάδων από διάφορες λειτουργίες ώστε να αξιοποιούνται οι εξειδικευμένες γνώσεις κάθε λειτουργίας με εστίαση σε ορισμένο τομέα. Οι εργαζόμενοι σε μια οργάνωση μήτρας ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο τουλάχιστον επίσημες ομάδες και αναφέρονται σε δύο προϊσταμένους, ο ένας από τη λειτουργία και ο άλλος από την ομάδα ή τη διεύθυνση. Η υπευθυνότητα των λειτουργικών διευθυντών είναι να προσδιορίσουν τις πηγές που χρειάζονται για να πραγματοποιήσουν τα διάφορα έργα, ενώ η υπευθυνότητα των διευθυντών στα τμήματα κατά προϊόν συνίσταται στο να προσδιορίζουν τα προϊόντα που ο οργανισμός μπορεί να παράγει με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Η οργάνωση μήτρας χρησιμοποιείται από πολυεθνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα, στις οποίες προσφέρει ευελιξία ώστε να αντιμετωπίζουν τις διαφορές ανά περιοχή και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολλαπλών προϊόντων, σχεδίων ή προγραμμάτων. Αυτή η οργανωτική δομή τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται ευρέως σε τομείς όπως η αεροδιαστημική (π.χ. στη NASA). Με τη μέθοδο αυτή, προσωπικό με διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με ένα έργο συγκεντρώνεται και αναλαμβάνει την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Το εξειδικευμένο αυτό προσωπικό επιστρέφει στις κανονικές θέσεις εργασίας του όταν ολοκληρωθεί το έργο. Στο

διάγραμμα 2.6 παρουσιάζεται η μητρική οργανωτική δομή. (Montanna, Charnov, 2002).



Διάγραμμα 2.6: Μητρική οργανωτική δομή

Πηγή: Παπαδάκης Μ. Βασιλίας, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μητρικής οργανωτικής δομής είναι τα ακόλουθα(Παπαδάκης, 2002):

Πλεονεκτήματα

1. Αύξηση διοικητικής παρακίνησης.
2. Ανάπτυξη στελεχών μέσα από την ενασχόληση στη λήψη αποφάσεων.
3. Ευελιξία στη χρήση των ανθρώπινων πόρων.
4. Ενθάρρυνση διατμηματικής ανταλλαγής ιδεών και γνώσεων.
5. Ενθάρρυνση συνεργασίας και συντονισμού των σχετικών διαδικασιών.

Μειονεκτήματα

1. Μεγάλη επένδυση-σπατάλη χρόνου στη λήψη αποφάσεων.
2. Περιπλοκο σχήμα διοίκησης.

3. Θολή εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων.
4. Σύγχυση εργαζομένων ως προς το που ανήκουν και σε ποιόν θα πρέπει να αναφέρονται.

2.2.2 Η επιχειρησιακή κουλτούρα

Εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών, είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την χαρακτηρίζουν ως μοναδική. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτό είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας.» Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι, η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2006, Wheelen, Hunger, 2009)

Η κουλτούρα έχει δύο ιδιότητες και χαρακτηρίζεται από αυτές οι οποίες είναι: η **ένταση** (intensity) και η **ολοκλήρωση** (integration).

1. Η **ένταση** (intensity), δείχνει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της επιχείρησης αποδέχονται και ενισχύουν την κουλτούρα. Εργαζόμενοι που βρίσκονται σε επιχειρήσεις με έντονη κουλτούρα, τείνουν να επιδεικνύουν συνεπή συμπεριφορά στην πάροδο του χρόνου.
2. Η **ολοκλήρωση** (integration), δείχνει την έκταση στην οποία τα διάφορα τμήματα ή οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης μοιράζονται την ίδια κουλτούρα.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση και η ακεραιότητα της κουλτούρας, τόσο πιο ουσιαστική θα είναι η επιρροή της στην επιχείρηση. (Μπουραντάς, 2002)

Η επιχειρησιακή κουλτούρα εκτελεί πολλές σημαντικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

1. Δημιουργεί μία αίσθηση ταυτότητας για τους εργαζομένους.

2. Βοηθάει τους εργαζομένους να δεσμευτούν σε κάτι μεγαλύτερο από που πίστευαν ότι μπορούσαν να κάνουν.
3. Συμβάλλει στην σταθερότητα της επιχείρησης.
4. Χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς για τους εργαζομένους, χρησιμοποιώντας το είτε για να καταλάβουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες είτε ως οδηγό που θα τους βοηθήσει να υιοθετήσουν κατάλληλη συμπεριφορά για την επιχείρηση. (Wheelen, Hunger, 2010)

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις που συλλογικά διαμορφώνουν την κουλτούρα της επιχείρησης, οι οποίες είναι (Γεωργόπουλος, 2006):

1. *Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου.* Κατά πόσο οι εργαζόμενοι προβαίνουν ή όχι σε καινοτομίες και αναλαμβάνουν κινδύνους που πιθανόν παρουσιάζονται.
2. *Προσοχή στη λεπτομέρεια.* Κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ακριβείς στην λεπτομέρεια και επιδεικνύουν αναλυτικές ικανότητες.
3. *Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.* Κατά πόσο τα διευθυντικά ή ανώτερα στελέχη ρίχνουν το βάρος στο αποτέλεσμα, παρά στα χρησιμοποιούμενα μέσα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.
4. *Προσανατολισμός στον άνθρωπο.* Κατά πόσο τα στελέχη δίνουν σημασία στις επιπτώσεις που έχουν οι αποφάσεις που οι ίδιοι λαμβάνουν πάνω στους εργαζόμενους σχετικά με τις διαμορφωμένες στρατηγικές της επιχείρησης.
5. *Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία.* Κατά πόσο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες οργανώνονται σε ομάδες παρά από μεμονωμένα άτομα.
6. *Επιθετικότητα.* Κατά πόσο οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί παρά βολικοί και συνεργατικοί.
7. *Σταθερότητα.* Κατά πόσο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες διατηρούν την ήδη υπάρχουσα κατάσταση ή αντίθετα συντελούν στην ανάπτυξη.

Η κουλτούρα της επιχείρησης έχει σημαντική επιρροή στη συγκρότηση και τη λειτουργία της επιχείρησης, η ανάλυση της σε βάθος είναι κάτι πολύ δύσκολο, και για να αλλάξει απαιτείται πολύς χρόνος και προσπάθεια. Η σημασία της για το στρατηγικό μάντζμεντ είναι μεγάλη διότι:

- α) αν η στρατηγική έρχεται σε αντίθεση με την κουλτούρα είναι πολύ πιθανό να αποτύχει.
- β) η έλλειψη κοινής και ισχυρής κουλτούρας σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε κακή επικοινωνία και συνεργασία των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης.
- γ) η κουλτούρα είναι δυνατό να αποτελέσει εμπόδιο στην προσπάθεια αλλαγής της στρατηγικής της επιχείρησης.
- δ) αν μια στρατηγική και το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στην κουλτούρα της επιχείρησης τότε δεν θα είναι εύκολο να αντιγράψει από τους ανταγωνιστές.

Κάθε εταιρεία - επιχείρηση έχει τη δική της μοναδική κουλτούρα. Εκτός από τη δομή, και η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι συμβατή με την υιοθετούμενη στρατηγική. Η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στο χαρακτήρα του εργασιακού κλίματος και της ταυτότητας της εταιρείας, όπως αυτά διαμορφώνονται από τις βασικές τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις επιχειρηματικές αρχές, τις παραδόσεις, τους βαθειά ριζωμένους κανόνες συμπεριφοράς, τις εργασιακές πρακτικές και την τεχνοτροπία λειτουργίας της εταιρείας. (Thompson, Strickland και Gamble, 2010).

Πρόκειται πράγματι για μια διάσταση των επιχειρήσεων η οποία στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, αν όχι η πλέον κρίσιμη, για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, τη μακροπρόθεσμη και κερδοφόρα πορεία τους.

Καθήκον, υποχρέωση της ανώτατης διοίκησης είναι να καταφέρει να δημιουργήσει, να διατηρήσει ή ακόμη αν χρειάζεται να βελτιώσει το υπάρχον σύστημα επιχειρησιακής της κουλτούρας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινεί όλο το προσωπικό στην υποστήριξη των προτεινόμενων στρατηγικών, άρα και των αλλαγών που απαιτούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης για την εφαρμογή των στρατηγικών. (Θερίου Νίκος, 2005)

Υπάρχουν διάφορες τυποποιήσεις μορφών κουλτούρας. Κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Η τυποποίηση των T. Deal και A. Kennedy

Δύο κριτήρια διασταυρώνονται για να δημιουργηθούν τέσσερις τύποι κουλτούρας. Το πρώτο κριτήριο έχει να κάνει με το επίπεδο του ρίσκου δηλαδή αν είναι ισχυρό ή αδύναμο και το άλλο κριτήριο έχει να κάνει με την ταχύτητα με την οποία γίνεται η ενημέρωση για τα αποτελέσματα κάθε ενέργειας. Οι τύποι κουλτούρας είναι οι εξής:

- Η κουλτούρα "Macho" που ευνοεί την άμεση ικανοποίηση.
- Η κουλτούρα "Bet the company" που ευνοεί την δυναμική, συστηματική και προγραμματισμένη δράση.
- Η κουλτούρα "Work hard-Play hard" που ευνοεί το λαμπερό στυλ.
- Η κουλτούρα "Process" που στηρίζεται στους κανόνες και στις διαδικασίες.

2. Η τυποποίηση του W. Ouchi

Ο τρόπος συναλλαγής ανάμεσα στο άτομο και στην επιχείρηση θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας για τον ορισμό της κουλτούρας της επιχείρησης. Οι τρεις μηχανισμοί συναλλαγής είναι οι ακόλουθοι:

- Μηχανισμός της αγοράς: το συμβόλαιο στηρίζεται σε ένα τίμημα συναλλαγής.
- Γραφειοκρατικός μηχανισμός: δημιουργείται ένα τυποποιημένο συμβόλαιο. Λαμβάνοντας υπόψη τις μορφές ελέγχου της δραστηριότητας των μισθωτών καθώς και της θέσης τους στην ιεραρχία.
- Ένας μηχανισμός τύπου «οικογένειας». Ο τυπικός μηχανισμός ελέγχου αντικαθίσταται από μία κοινή κουλτούρα που παρακινεί τα άτομα να δραστηριοποιούνται μέσα στο πνεύμα του οργανισμού.

Κατά τον Ouchi, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις μηχανισμούς, αλλά έμμεσα περισσότερο τον ένα ή τον άλλο.

3. Η τυποποίηση των R.Quinn και M. McGrath

Επιτρέπει μία προσέγγιση ανάμεσα στα είδη κουλτούρας, στις μεθόδους της γνώσης και της οργάνωσης και στους τύπους του αρχηγού.

4. Η κυριαρχία της αρμοδιότητας

Η ιδεολογία που κυριαρχεί είναι αυτή που ευνοεί την ύπαρξη σαφών ρυθμιστικών διατάξεων και που στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης είναι χαρισματικός, ιδεαλιστής, καινοτόμος, δυναμικός, προνοητικός και προσανατολισμένος στην ανάπτυξη και το εξωτερικό περιβάλλον. (Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζοπουνίδης, 2007).

Οι κουλτούρες των εταιρειών ποικίλουν σε δύναμη και επιρροή. Μερικές από αυτές έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις δραστηριότητες και τους κανόνες συμπεριφοράς μιας εταιρείας, άλλες είναι αδύναμες και δεν ασκούν μεγάλη επιρροή στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Οι ισχυρές εταιρικές κουλτούρες λειτουργούν ως παράγοντας προαγωγής της υψηλής επίδοσης. Σε μια εταιρεία με αδύναμη κουλτούρα μπορεί να υπάρχουν πολλές υποκουλτούρες όπου παρουσιάζονται ελλείψεις αξιών και αρχών. Ως συνέπεια, οι αδύναμες κουλτούρες παρέχουν λίγη ή ελάχιστη βοήθεια στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Η αλλαγή της κουλτούρας μιας εταιρείας αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα της διοίκησης, επειδή μόλις εδραιωθεί μια κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει. Ο μοναδικός παράγοντας, που διακρίνει τις αποτυχημένες από τις επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής κουλτούρας είναι η ικανή ηγεσία (leadership) στα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας.

2.2.3 Οι Πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης είναι τα μέσα ή τα στοιχεία της επιχείρησης που θα την βοηθήσουν να επιτύχει τους σκοπούς της. Τα στοιχεία ενεργητικού μιας επιχείρησης, οι οργανωτικές διαδικασίες, οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που της δίνουν την δυνατότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής της αποτελούν τους πόρους μιας επιχείρησης. (Barney, 1991).

Οι πόροι, για να μπορέσουν να κατανοηθούν καλύτερα μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Johnson, Scholes, 1999):

- **Ανθρώπινοι πόροι**

Ανθρώπινοι πόροι είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εξετάζει ερωτήματα που έχουν σχέση με τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων ικανοτήτων, χωρίς να παραβλέπονται άλλες πτυχές όπως η προσαρμοστικότητα των πόρων αυτών. Επίσης, θα μπορούσε να είναι σημαντική και η θέση των κύριων ανθρωπίνων πόρων.

- **Υλικοί πόροι**

Στους υλικούς πόρους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα κ.λπ. Σημαντικό είναι να διαπιστωθεί η συμβολή των πόρων αυτών στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας εξετάζοντας πόσο παλαιοί είναι, την κατάστασή τους, την θέση τους και την δυνατότητά τους.

- **Άυλοι πόροι**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η φήμη και η πελατεία, οι πατέντες και οι ευρεσιτεχνίες, τα εμπορικά μυστικά και η τεχνογνωσία.

- **Συστήματα**

Τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, marketing, οικονομικών και γενικής διοίκησης αποτελούν τα διαχειριστικά εργαλεία των υλικών και ανθρώπινων πόρων και δεν αρκεί απλά η ύπαρξή τους, αλλά πρέπει να είναι οργανωμένα σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα επιθυμητά αποτελέσματα.

Παρακάτω, παρουσιάζεται μία διαφορετική ταξινόμηση των πόρων μίας επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2002):

- **Υλικοί πόροι**

1. Χρηματοοικονομικοί πόροι. Οι οποίοι αποτελούνται από την δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, τα κεφάλαια κ.α.
2. Φυσικοί πόροι. Οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα.
3. Ανθρώπινοι πόροι. Η εμπειρία, η εκπαίδευση, η κρίση, η εξυπνάδα, η αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.
4. Οργανωτικοί πόροι. Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού.

- **Άυλοι πόροι**

1. Τεχνολογικοί πόροι. Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά). Γνώση απαραίτητη να τηρηθούν τα παραπάνω.
2. Πόροι καινοτομίας. Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες. Ερευνητικές εγκαταστάσεις.

3. Φήμη. Φήμη μεταξύ των πελατών (ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία, brand name). Επίσης και φήμη μεταξύ των προμηθευτών (ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

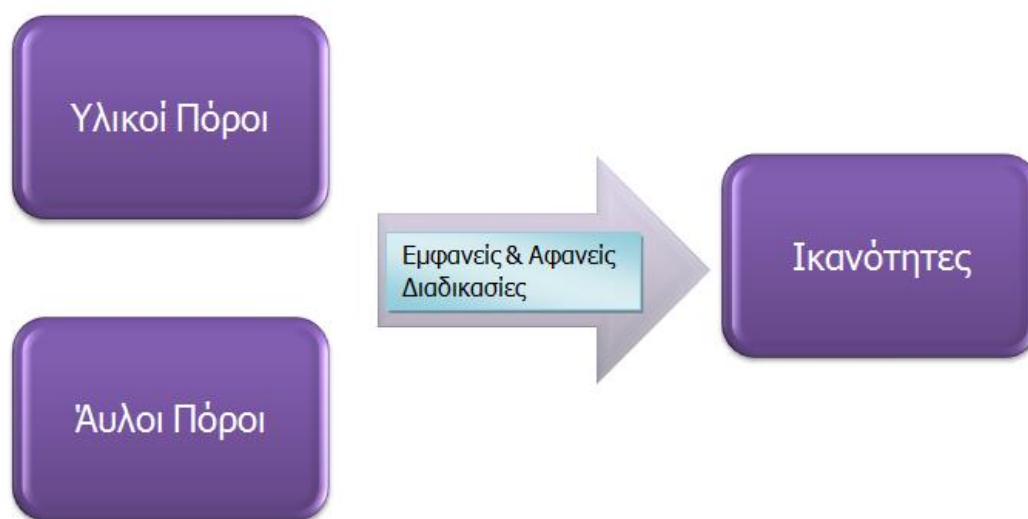
Οι πόροι για να συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να έχουν αξία θα πρέπει να η οργάνωση τους και ο συνδυασμός τους να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

2.3 Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της επιχείρησης

Η έρευνα του στρατηγικού μάνατζμεντ, στη δεκαετία του '90, για να εξηγήσει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εστίαστηκε στους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες που έχει μια επιχείρηση και όχι τόσο στη δομή του βιομηχανικού κλάδου. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource-based view of the firm) είναι μια σχετικά νέα θεωρία η οποία, όπως δηλώνει και η ονομασία της, το ενδιαφέρον της επικεντρώνεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης-οργανισμού και στον τρόπο που συμβάλλουν στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, είναι μάλλον μια εσωστρεφής θεώρηση η οποία βασίζεται περισσότερο στο εσωτερικό της περιβάλλον, χωρίς όμως να παραγνωρίζει και να αψηφά την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς όπως: η τεχνολογία μεταβάλλεται συνεχώς, οι προσδοκίες των πελατών δεν είναι σταθερές. Αντίθετα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης δηλαδή οι πόροι και ικανότητες αποτελούν μία πιο σταθερή βάση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλης στρατηγικής από τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις, με βάση την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (RBV) θεωρούνται ως μια συλλογή από πόρους. Η θεωρία αυτή, υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται και στον τρόπο που συμβάλλουν αυτοί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές είναι πιθανό να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Γεωργόπουλος, 2006, Παπαδάκης, 2002, Dierickx & Cool, 1989).

Μία επιχείρηση-οργανισμός δεν αρκεί να διαθέτει μόνο πόρους, γιατί πολλές φορές από μόνοι τους οι πόροι δεν είναι ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μακρόχρονη επιτυχία. Άρα είναι απαραίτητο, η επιχείρηση να μπορέσει να συνδυάσει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους πόρους για να δημιουργήσει ικανότητες (capabilities). Συνεπώς, οι ικανότητες μίας επιχείρησης προκύπτουν από τον σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μίας ομάδας υλικών και άυλων πόρων. (Παπαδάκης, 2002).



Διάγραμμα 2.7: Πόροι-Ικανότητες

Πηγή: Amit, R and Schoemaker P. (1993) «Strategic assets and organizational rent» Strategic Management Journal 14 (1)

Οι ικανότητες (capabilities) μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες (Παπαδάκης, 2002, Wheelen, Hunger, 2009):

- **Βασικές ή οριακές ικανότητες (threshold competences/capabilities):** Είναι οι καλό-εκτελεσμένες εσωτερικές δραστηριότητες οι οποίες έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση, οι επιχειρήσεις έχουν μάθει να τις εκτελούν σωστά, αλλά μπορεί να τις κατέχουν ή να τις αντιγράψουν εύκολα οι ανταγωνιστές.
- **Θεμελιώδεις/Μοναδικές ή Διακεκριμένες ικανότητες (distinctive / core competences):** Είναι οι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές

και δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν/μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Οι διακεκριμένες ικανότητες είναι δηλαδή οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης οι οποίες είναι ανώτερες από αυτές του ανταγωνισμού.

Ο Barney, πρότεινε την **VRIO analysis**, μέσω της οποίας μπορεί να γίνει ο διαχωρισμός των ικανοτήτων των επιχειρήσεων σε βασικές ή μοναδικές /διακεκριμένες ικανότητες. Συγκεκριμένα, η **VRIO analysis** προτείνει τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μίας επιχείρησης:

(Thomas I. Wheelen, J. Davis Hunger, 2009)

Value, Rareness, Imitability, Organization:

- 1. (V) Value Αξία** (Προσδίδει αξία στο πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;)
- 2. (R) Rareness Σπανιότητα** (Το έχουν άλλοι ανταγωνιστές;)
- 3. (I) Imitability Δυνατότητα απομίμησης/αντιγραφής** (Είναι κοστοβόρο για τους ανταγωνιστές να το αντιγράψουν;)
- 4. (O) Organization Οργανισμός** (Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί αυτή την ικανότητα;)

Εάν οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις, για μια βασική ικανότητα του οργανισμού, είναι θετικές τότε αυτή η ικανότητα αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα και δύναμη της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει την επιχείρηση σε υψηλές αποδόσεις.

Άλλες ιδιότητες των μοναδικών ή θεμελιωδών ικανοτήτων είναι οι εξής (Hamel, Prahalad, 1990):

1. Η **μακροβιότητα** των θεμελιωδών ικανοτήτων, που να διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα που παράγει ή εμπορεύεται, ή ακόμα και από τις επιμέρους ικανότητες.

2. Η **υπερβατικότητα** (transcendence) των θεμελιωδών ικανοτήτων, που δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά υπερβαίνοντας το, συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι μια διακεκριμένη ικανότητα μπορεί να αποτελεί και τη βασική δύναμη ενός οργανισμού αλλά μια βασική δύναμη μπορεί να μην αποτελεί

διακεκριμένη ικανότητα. Αν οι ανταγωνιστές καταφέρουν και αντιγράψουν/μιμηθούν μια διακεκριμένη ικανότητα μιας επιχείρησης τότε αυτή η ικανότητα γίνεται η ελάχιστη προϋπόθεση για την επιχείρηση να ανταγωνιστεί στο κλάδο. (Barney, 2003).

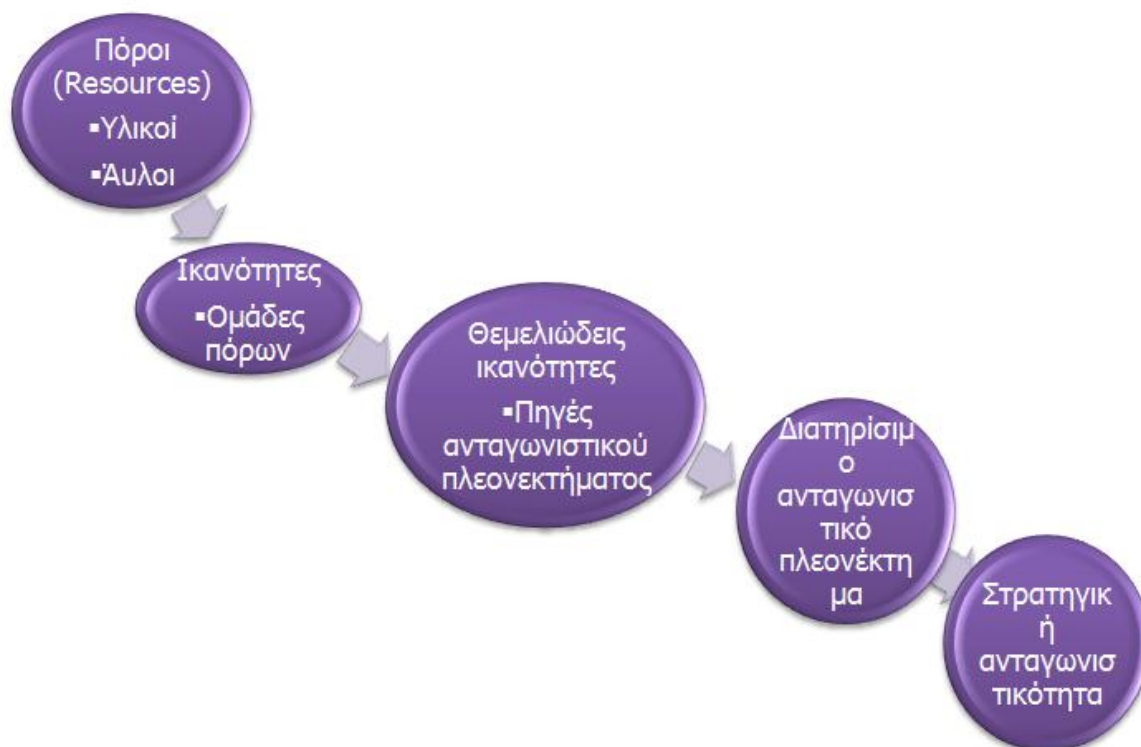
Το μοντέλο των Tallman και Atchison προτείνει τρεις τύπους ικανοτήτων που δύναται να επιφέρουν υψηλές οικονομικές αποδόσεις σε επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Αυτοί είναι οι παρακάτω (Tallman, Atchison, 1996):

1) **Ικανότητες του κλάδου.** Αυτές θεωρούνται ότι είναι κοινές σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και μπορούν να αναγνωρισθούν και να απομιμηθούν από άλλες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, αυτές οι ικανότητες στηρίζουν τους φραγμούς εισόδου καθότι οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο, θα πρέπει να τις αποκτήσουν.

2) **Συγκεκριμένες ικανότητες στρατηγικής.** Είναι εκείνες που είναι κοινές σε όλα τα μέλη της στρατηγικής ομάδας. Απαιτούνται, ώστε να εφαρμοστεί η στρατηγική που καθορίζει μια επιχείρηση να αποτελεί μέλος μιας ομάδας και συνιστά πηγή δημιουργίας φραγμού κινητικότητας ανάμεσα στις δύο ομάδες. Ωστόσο, η παρουσία στρατηγικής στις επιχειρήσεις, δεν υποδηλώνει και την ύπαρξη ικανοτήτων που δύσκολα μπορούν να τις μιμηθούν άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια στρατηγική που έχει στόχο τις άμεσες πωλήσεις μπορεί εύκολα να αποτελέσει αντικείμενο προς μίμηση και επομένως δε δημιουργεί φραγμούς κινητικότητας.

3) **Συγκεκριμένες ικανότητες της Επιχείρησης.** Αυτές οι ικανότητες αναπτύσσονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, ή αποκτώνται σε αξία μικρότερη της τρέχουσας αξίας που υφίσταται στην αγορά. Θεωρούνται μοναδικές για την επιχείρηση και είναι στενά συνδεδεμένες με την ίδια της την ιστορία. Το πιο σημαντικό είναι ότι αυτές οι ικανότητες είναι δύσκολο να βρουν μιμητές καθότι υπόκεινται σε αιτιώδη ασάφεια για τις άλλες επιχειρήσεις. Υπό αυτήν τη μορφή παρέχουν μια βιώσιμη ροή οικονομικών αποδόσεων στην εκάστοτε επιχείρηση που κατέχει τις εν λόγω ικανότητες.

Παρακάτω, στο διάγραμμα 2.8 που ακολουθεί φαίνεται ότι οι μοναδικές, θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να μας οδηγήσουν σε διατηρήσιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Διάγραμμα 2.8: Πόροι Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες

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

2.3.1 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων

Ένα από τα κομμάτια αξιολόγησης της δυνητικής απόδοσης του αναλυόμενου μοντέλου είναι οι σχέσεις και η πολυπλοκότητα που συνδέει τους πόρους με τις ικανότητες. Κύριο κριτήριο απόδοσης του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων είναι κατά πόσο έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τέσσερα παρακάτω χαρακτηριστικά μας αναλύουν εάν και κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης. (Παπαδάκης, 2002).

- **Διάρκεια Σταθερότητα (Durability)**

Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα διατηρούνται περισσότερο όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι. Ένας πόρος και ικανότητα που δεν διαθέτει μεγάλο κύκλο ζωής είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που στηρίζονται στις καινοτομίες ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Γενικά οι ικανότητες απαξιώνονται με πιο αργούς ρυθμούς από ότι οι πόροι μίας επιχείρησης.

➤ **Διαύγεια (Transparency)**

Η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε διάρκεια χρόνου εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές αυτής μπορούν να την αντιγράψουν, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και την σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Όταν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε ένα κυρίαρχο πόρο ή μια δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης.

➤ **Μεταβιβασιμότητα (Transferability)**

Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες για να μιμηθούν την στρατηγική μίας επιχείρησης δηλώνεται από την μεταβιβασιμότητα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την δυνατότητα είναι η ποιότητα των καναλιών πληροφόρησης σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες, η γεωγραφική τους διασπορά και η ιδιαίτερη φύση τους που μπορεί να κάνει αδύνατη την μεταβίβαση τους.

➤ **Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability)**

Η δυνατότητα του ανταγωνισμού να μιμηθεί ή να αποκτήσει ακριβώς τους ίδιους πόρους που θα τον οδηγήσουν στην ίδια ικανότητα, είναι κάτι που παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Για παράδειγμα, ακόμη και αν μία επιχείρηση προσλάβει στελέχη του ανταγωνιστή της, δεν σημαίνει ότι θα αποκτήσει την ίδια αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Άλλες ικανότητες που ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες στην πραγματικότητα δεν είναι όπως το σύστημα

αποθεμάτων πραγματικού χρόνου (just in time) και οι κύκλοι ποιότητας. (Παπαδάκης, 2002).

2.4 Η επιχείρηση ως 'Αλυσίδα Αξίας'

Στην συνέχεια, θα αναλυθεί ένα δεύτερο εργαλείο που βοηθάει στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και αυτό είναι η ανάλυση αλυσίδας αξίας (value chain analysis). Συγκεκριμένα είναι ένα εργαλείο το οποίο το χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη για να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις, αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος ή και ακόμη τις μοναδικές ικανότητες μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας, ο βασικός οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία, η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Για να μπορέσουν τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να αναλύσουν προσεκτικά την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2002).

Η αλυσίδα αξίας δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις κύριες δραστηριότητες της και με αυτό τον τρόπο εξετάζεται η πορεία του κόστους της επιχείρησης όπως και οι υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Ο Porter θεωρεί ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της καλύτερα, ή με χαμηλότερο κόστος. Συγκεκριμένα, ο Porter περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή». Επίσης, «Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης – αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση. (Τερζίδης, 2004).

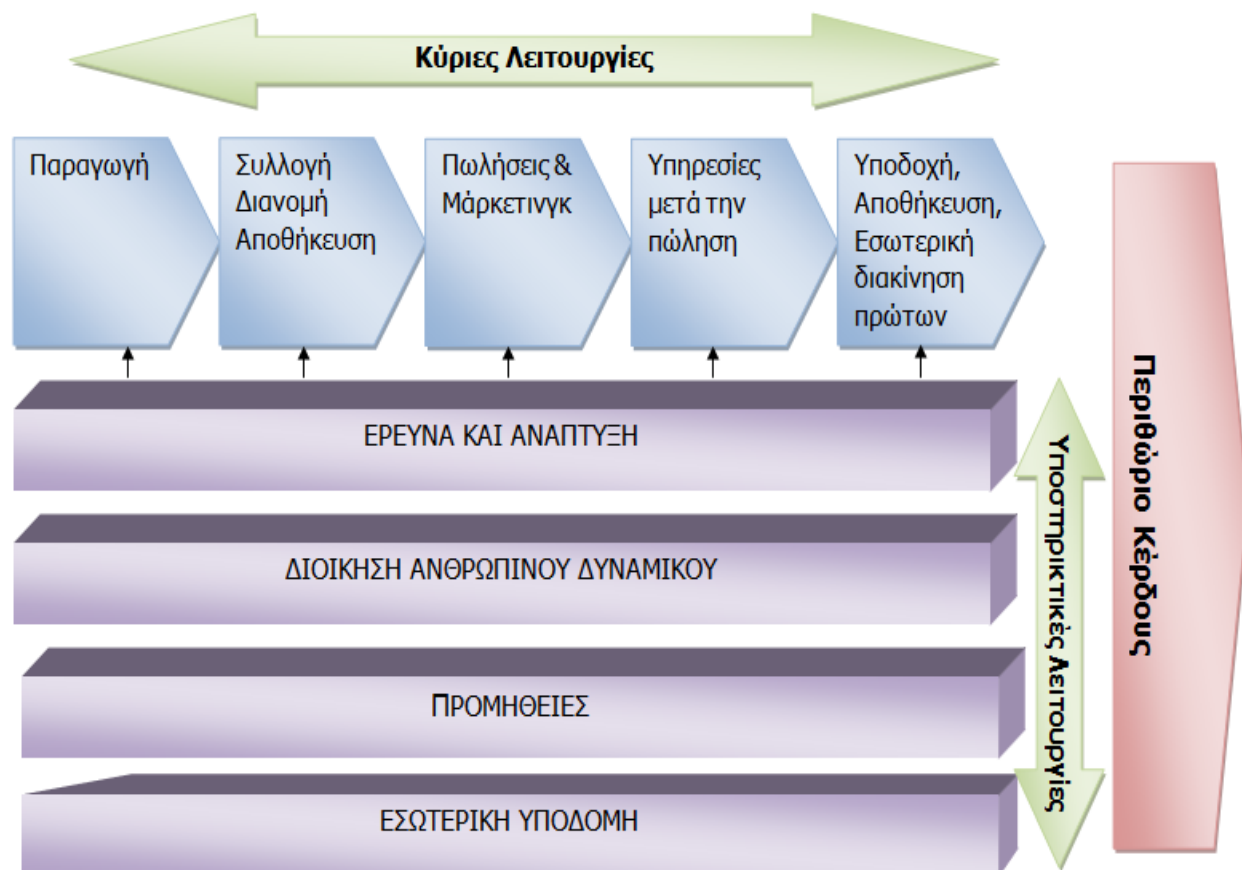
Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες τις **κύριες δραστηριότητες** και τις **δραστηριότητες υποστήριξης** (υποστηρικτικές δραστηριότητες). Ο διαχωρισμός σε **κύριες και υποστηρικτικές** δραστηριότητες είναι το πρώτο βήμα για να γίνει αντιληπτή την διάρθρωση του κόστους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα (Thompson, Strickland, Gamble, 2010):

- **Κύριες**, θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη διανομή του και στην υποστήριξη του μετά την πώληση.
- **Υποστηρικτικές**, θεωρούνται εκείνες οι δραστηριότητες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους. Είναι εκείνες οι δραστηριότητες που ενισχύουν την επίδοση (αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα) των κυρίων δραστηριοτήτων.

Κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας αυξάνει τα κόστη και δεσμεύει πόρους. Αναθέτοντας, τα λειτουργικά κόστη της εταιρίας και τους πόρους, σε κάθε μία δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας μπορούμε να κάνουμε μία εκτίμηση κόστους και μία εκτίμηση απαίτησης κεφαλαίου. Μία διαδικασία που οι λογιστές αποκαλούν δραστηριότητα με βάση το λογιστικό κόστος. Πολύ συχνά, υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων όπως ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται μία εργασία μπορεί να επηρεάσει τα κόστη άλλων εργασιών. Το συνδυαστικό κόστος όλων των διαφόρων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας μία εταιρίας καθορίζουν την εσωτερική δομή του κόστους της εταιρίας. Επιπλέον, το κόστος της κάθε δραστηριότητας συμβάλλει με το αν η συνολική θέση της εταιρίας σε σχέση με το κόστος των ανταγωνιστών είναι θετική ή αρνητική. Τα καθήκοντα της αλυσίδας αξίας και της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη στοιχείων με σκοπό την σύγκριση των δραστηριοτήτων της εταιρίας, δραστηριότητα προς δραστηριότητα, κατά τα κόστη των βασικών ανταγωνιστών της, έτσι ώστε να μάθει ποιες εσωτερικές δραστηριότητες αποτελούν πηγή πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος του κόστους.

Τέλος, στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή, με άλλα λόγια, η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους, το οποίο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. (Thompson, Strickland, Gamble, 2010)

Στο διάγραμμα 2.9 που ακολουθεί, απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης η οποία αποτελείται από δυο κύρια τμήματα: τις κύριες δραστηριότητες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αξίας είναι πιθανό να διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της, το μέγεθος της, το επιχειρηματικό της μοντέλο κ.λπ.



Διάγραμμα 2.9: Η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας

Πηγή: Thompson, Strickland, Gamble, 2010, *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases*, Seventh Edition, McGraw- Hill

Άρα στον εντοπισμό κύριων δραστηριοτήτων/λειτουργιών θα μπορούσαν να περιληφθούν τα εξής (Παπαδάκης, 2002):

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics)

Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και την διακίνηση των πρώτων υλών. Επίσης, περιλαμβάνει την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων καθώς και τις επιστροφές στους

προμηθευτές. Τεχνικές και βελτιώσεις στον έλεγχο αποθεμάτων, στην αποθήκευση και διακίνηση των πρώτων υλών μπορούν να βελτιώσουν τη κοστολογική θέση της επιχείρησης. Επίσης, σε αυτή τη δραστηριότητα γίνεται έλεγχος στην αποδοτικότητα των συστημάτων ελέγχου.

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

Είναι οι δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν την συναρμολόγηση, την συσκευασία, την συντήρηση καθώς και τον έλεγχο των προϊόντων. Ελέγχεται κατά πόσο είναι αποδοτικός ο εξοπλισμός σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η δυνατότητα αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών καθώς και οι εγκαταστάσεις. Βελτιώσεις σε οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες δραστηριότητες οδηγούν σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας.

- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics)

Είναι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Αν εστιάσουμε σε προϊόντα τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές κλπ. Αν όμως γίνει αναφορά σε υπηρεσίες τότε πρόκειται για διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία κλπ.

- Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales)

Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει. Τρόποι με τους οποίους γίνεται αυτό είναι η διαφήμιση, η διοίκηση πωλήσεων, η προώθηση, η τιμολόγηση, η επιλογή καναλιών διανομής κ.ά.

- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services)

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση αποτελούν ίσως την πιο σημαντική δραστηριότητα αξίας στις μέρες μας. Περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πελατών δηλαδή δραστηριότητες όπως η παροχή εγγυήσεων, οι επιδιορθώσεις, η εγκατάσταση, η εκπαίδευση των αγοραστών, η παροχή ανταλλακτικών, η προσαρμογή του προϊόντος. Περιλαμβάνει δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την διατήρηση ή την αύξηση της αξίας του προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2002):

- Εσωτερική υποδομή

Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοοικονομική διοίκηση, λογιστική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη, πληροφοριακά συστήματα, που υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Περιλαμβάνει την πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που θα εκτελέσουν τις κύριες δραστηριότητες. Επηρεάζει κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και επομένως η βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων και η διατήρηση άριστου εργασιακού κλίματος είναι μείζονος σημασίας για τη δημιουργία αξίας και τη ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

- Έρευνα & Ανάπτυξη

Είναι οι δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας, προσπάθειες καινοτομίας και εκμετάλλευσης νέων τεχνολογιών κ.λπ.

- Προμήθειες- Αγορές

Έχει να κάνει με την λειτουργία του εφοδιασμού, δηλαδή τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών-υλικών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας.

2.4.1 Το σύστημα Αξίας (Value System)

Η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι κύριες δραστηριότητες μπορεί να διασυνδέονται είτε με κύριες είτε με υποστηρικτικές, δηλαδή ο τρόπος που εκτελείται μια κύρια δραστηριότητα να σχετίζεται ή και να επιδρά με την απόδοση ή το κόστος μιας άλλης δραστηριότητας (κύριας ή υποστηρικτικής). Παρόλα αυτά, η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης δεν στηρίζεται μόνο στο κόστος ή στην απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας αλλά και στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής ακόμη και των αγοραστών. Η αλυσίδα αξίας

μίας επιχείρησης είναι ενσωματωμένη σε ένα μεγαλύτερο σύστημα των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών και των αλυσίδων αξίας οποιουδήποτε καναλιού διανομής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες για τους τελικούς χρήστες. Άρα η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης δεν είναι αποκομμένη αλλά αποτελεί τμήμα μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του συστήματος αξίας (value system). Παρακάτω, απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.10 σύστημα αξίας. (Παπαδάκης, 2002, Thompson, Strickland, Gamble, 2010).



Διάγραμμα 2.10: Το σύστημα αξίας (Value System)

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.

Οι διασυνδέσεις με τους προμηθευτές, η επιρροή της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών είναι σημαντική γιατί το κόστος, η ποιότητα και οι συνθήκες συνεργασίας ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της επηρεάζουν το κόστος και την ποιότητα του προϊόντος καθώς και την καλή λειτουργία της

επιχείρησης. Οποιαδήποτε ενέργεια μειώνει το κόστος ή βελτιώνει την απόδοση των προμηθευτών, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι ο ένας επωφελείται σε βάρος του άλλου αλλά όλοι αποκομίζουν οφέλη από αυτές τις διασυνδέσεις.

Οι *διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής*, είναι επίσης μείζονος σημασίας αφού τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους ενσωματώνονται στην τιμή για τον πελάτη. Υπάρχουν αρκετά σημεία επαφής της αλυσίδας αξίας των καναλιών διανομής και εκείνης της επιχείρησης, όπως η ανάθεση παραγγελιών, οι πωλήσεις και η διαχείριση εκροών. Άρα η μείωση του κόστους ή η αύξηση της διαφοροποίησης και κατ' επέκταση η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με τον καλύτερο συντονισμό και την αριστοποίηση των δραστηριοτήτων.

Οι *διασυνδέσεις με τους αγοραστές*, δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή, τελικού αγοραστή. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης προσθέτουν αξία στο προϊόν με τις υπηρεσίες που προσφέρουν, αλλά αυξάνουν και το κόστος του, επηρεάζοντας έτσι την τελική αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή. Άρα η αξία, που δημιουργεί κάθε επιχείρηση για τον αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά από τις διασυνδέσεις κάθε επιχείρησης μέσα στο σύστημα αξίας. (Παπαδάκης, 2002).

2.5 Ανάλυση S.W.O.T/ Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές

Η διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρεται συχνά ως ο στρατηγικός σχεδιασμός και σχετίζεται με την ανάπτυξη της αποστολής της εταιρίας, τους στόχους και τις στρατηγικές πολιτικές. Ξεκινά με την ανάλυση της κατάστασης, η οποία αναφέρεται στη διαδικασία εξεύρεσης των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών δυνάμεων, ενώ παράλληλα προσπαθεί να βρει λύσεις για εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες. Ο πιο απλός τρόπος να αναλύσει κάποιος την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης είναι μέσα από την SWOT ανάλυση. Το SWOT είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις συγκεκριμένες δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities), απειλές (threats) που αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Η SWOT ανάλυση δεν πρέπει να οδηγήσει μόνο στον εντοπισμό των μοναδικών ικανοτήτων, τις ιδιαίτερες δυνατότητες και τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και στον προσδιορισμό των δυνατοτήτων που παρέχει η επιχείρηση και δεν είναι σε θέση να επωφεληθεί από

αυτές λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων. Η SWOT ανάλυση, έχει αποδειχθεί ότι είναι η πιο διαρκής και αναλυτική τεχνική η οποία χρησιμοποιείται στη στρατηγική διαχείριση. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εξωτερικά του οργανισμού. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να είναι είτε γενικές δυνάμεις και τάσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος είτε συγκεκριμένοι παράγοντες που δραστηριοποιούνται- λειτουργούν στο περιβάλλον ή αλλιώς κλάδο και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα, που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν τη δομή, τη κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού. Οι βασικές δυνάμεις διαμορφώνουν μια ομάδα διακεκριμένων ικανοτήτων τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Wheelen, Hunger, 2009).

Η SWOT ανάλυση, από μόνη της δεν αποτελεί λύση - πανάκεια. Κάποιοι από τους πρώτους επικριτές αυτής της τεχνικής υποστηρίζουν τα εξής (Wheelen, Hunger, 2009):

- ❑ Δημιουργεί μακροσκελείς λίστες.
- ❑ Δεν δείχνει το πόσο κρίσιμη είναι κάθε προτεραιότητα-παράγοντας.
- ❑ Χρησιμοποιεί διφορούμενες λέξεις –φράσεις.
- ❑ Ο ίδιος παράγοντας μπορεί ταυτόχρονα σε δύο κατηγορίες(πχ. Μία δύναμη μπορεί να είναι και ταυτόχρονα και αδυναμία).
- ❑ Δεν είναι προαπαιτούμενο-υποχρεωτικό να επαληθεύουν οι απόψεις με δεδομένα.
- ❑ Ζητά μόνο ένα επίπεδο ανάλυσης.

Η μήτρα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) Matrix είναι ένα εργαλείο το οποίο δημιουργήθηκε για να απαντήσει στους επικριτές της SWOT ανάλυσης. Ένα SFAS Matrix μπορεί να δημιουργηθεί με τα ακόλουθα βήματα:

- Στην πρώτη στήλη, είναι οι πιο σημαντικοί στρατηγικοί παράγοντες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Δίπλα από κάθε παράγοντα γράφουμε αν είναι δυνάμεις (S), αδυναμίες (W), ευκαιρίες (O), απειλές (T).

- Στην δεύτερη στήλη, βαθμολογούνται η σημαντικότητα των εξωτερικών και των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων. Η στήλη βαθμολόγησης έχει ως σύνολο την βαθμολογία 1.00.
- Στην τρίτη στήλη, γίνεται μία εκχώρηση βαθμολογίας του κατά πόσο η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε κάθε ένα στρατηγικό παράγοντα.
- Στην τετάρτη στήλη, πολλαπλασιάζεται η βαθμολογία της δεύτερης στήλης με την τρίτη για κάθε ένα παράγοντα και προκύπτει ένα αποτέλεσμα που μας δείχνει την βαθμολογία για την αξιολόγηση κάθε ένα παράγοντα. Το συνολικό σκορ για την μέση επιχείρηση είναι 3.00.
- Στην πέμπτη στήλη, αποτυπώνουμε τη διάρκεια για κάθε παράγοντα που μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι (λιγότερο από ένα χρόνο), ενδιάμεσοι (από ένα – τρία χρόνια), ή μακροπρόθεσμοι (περισσότερο από τρία χρόνια).
- Τέλος, στην έκτη στήλη, έχουμε τα σχόλια για κάθε παράγοντα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η SWOT ανάλυση είναι ένα απλό εργαλείο, το οποίο δείχνει τις εσωτερικές δυνάμεις (S), εσωτερικές αδυναμίες (W) που μπορεί να τις κάνουν κακό και ευκαιρίες (O), απειλές (T) από το εξωτερικό περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης είτε θετικά είτε αρνητικά. Παρακάτω, στον Πίνακα 2.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία που περιλαμβάνει η SWOT ανάλυση :

Πίνακας 2.2.1: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT)

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ισχυρή στρατηγική <input type="checkbox"/> Προϊόν που διαφοροποιείται έντονα από εκείνα των ανταγωνιστών <input type="checkbox"/> Ικανότητες που ταιριάζουν στους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση <input type="checkbox"/> Ισχυρό όνομα (brand name)-εικόνα-φήμη στην αγορά <input type="checkbox"/> Πλεονέκτημα κόστους <input type="checkbox"/> Ισχυρή διαφήμιση και προώθηση <input type="checkbox"/> Δυνατότητες καινοτομίας προϊόντων <input type="checkbox"/> Καλύτερη ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές <input type="checkbox"/> Συμμαχίες, κοινοπραξίες με άλλες επιχειρήσεις που παρέχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και σε ελκυστικές από γεωγραφική άποψη αγορές 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση <input type="checkbox"/> Μη καλά ανεπτυγμένες βασικές ικανότητες <input type="checkbox"/> Κόστη της επιχείρησης μεγαλύτερα από των ανταγωνιστών <input type="checkbox"/> Πολύ μικρή γραμμή παραγωγής σε σχέση με τους ανταγωνιστές <input type="checkbox"/> Αδύναμο brand name και φήμη <input type="checkbox"/> Απουσία δυνατοτήτων καινοτομίας προϊόντων <input type="checkbox"/> Έλλειψη ικανοτήτων που ζητά η αγορά <input type="checkbox"/> Αδυναμία στην ποιότητα των προϊόντων, σε θέματα έρευνας & ανάπτυξης και σε θέματα τεχνολογίας <input type="checkbox"/> Λάθος στρατηγική ομάδα <input type="checkbox"/> Χαμηλή κερδοφορία <input type="checkbox"/> Εσωτερικά προβλήματα λειτουργίας ή απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές <input type="checkbox"/> Προσέγγιση περισσότερων τμημάτων αγοράς <input type="checkbox"/> Έντονη-Απότομη αύξηση της ζήτησης για το προϊόν <input type="checkbox"/> Επέκταση της γραμμής παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό να ικανοποιηθούν περισσότερες ανάγκες καταναλωτών <input type="checkbox"/> Εξαγορά ανταγωνιστών <input type="checkbox"/> Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών <input type="checkbox"/> Είσοδος σε νέες συμμαχίες ή κοινοπραξίες με σκοπό την επέκταση του μεριδίου αγοράς <input type="checkbox"/> Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη της αγοράς <input type="checkbox"/> Αυξημένη ένταση ανταγωνισμού με την είσοδο νέων ισχυρών ανταγωνιστών <input type="checkbox"/> Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα προϊόντα <input type="checkbox"/> Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη πελατών / προμηθευτών <input type="checkbox"/> Αλλαγή στις προτιμήσεις καταναλωτών, πολύ μακριά από τα προϊόντα της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Έντονες δημογραφικές αλλαγές – απειλή περιορισμού της ζήτησης για το προϊόντα της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Νέες κρατικές ρυθμίσεις ή παρεμβάσεις <input type="checkbox"/> Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες

Πηγή: Thompson, Strickland, Gamble (2010), Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases, Seventh Edition, McGraw- Hill

Για να είναι αποτελεσματική η SWOT ανάλυση θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες προϋποθέσεις. Οι οποίες είναι οι εξής: (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002)

- ✓ *Εστίαση.* Θα πρέπει να εστιαστεί η ανάλυση σε μία συγκεκριμένη αγορά, έναν ανταγωνιστή, ένα τμήμα της επιχείρησης ή ένα τμήμα πελατών και όχι στο σύνολο της επιχείρησης, κάτι που δεν θα βγάλει σαφές αποτέλεσμα.
- ✓ *Συλλογικό Όραμα.* Όταν η ανάλυση SWOT γίνεται από μια ομάδα στελεχών έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από πολλές πηγές και σε συντομότερο διάστημα από όταν συλλέγονται ατομικά. Έτσι θα υπάρξει και ομοφωνία ως προς το όραμα που έχουν τα στελέχη για το μέλλον της επιχείρησης.
- ✓ *Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος.* Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι πραγματικές μόνο όταν είναι εξωτερικές και δεν εξαρτώνται από την ύπαρξη ή μη της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης, χρειάζεται να μην προστεθούν στην ανάλυση ήδη γνωστές τακτικές, γιατί σκοπός της ανάλυσης είναι η εξαγωγή νέων συμπερασμάτων.
- ✓ *Προσανατολισμός στους πελάτες.* Η SWOT ανάλυση έχει ως κύριο στόχο να αναζητήσει τρόπους καλύτερης προσέγγισης του πελάτη και ικανοποίησης του. Έτσι δύναμη ή αδυναμία που δεν γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές, καλό θα ήταν να μην συμπεριληφθεί, για απλοποίηση της ανάλυσης.

Τέλος, η SWOT ανάλυση δεν περιλαμβάνει μόνο την δημιουργία τεσσάρων λιστών. Τα δύο πιο σημαντικά μέρη της SWOT ανάλυσης είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την συνολική κατάσταση της επιχείρησης και η μετατροπή τους σε στρατηγικές δράσεις (strategic actions) που θα ταιριάζει καλύτερα στην στρατηγική της εταιρίας με τις εσωτερικές δυνάμεις και εξωτερικές ευκαιρίες, θα διορθώσει τις εσωτερικές αδυναμίες και θα δράσει εναντίον των εξωτερικών απειλών. Στο διάγραμμα 2.11 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα τρία βήματα της SWOT ανάλυσης (Thompson, Strickland, Gamble 2010):



Διάγραμμα 2.11: Τα τρία βήματα της SWOT ανάλυσης: Εντοπισμός, Εξαγωγή συμπερασμάτων, Στρατηγικά σχέδια

Πηγή: Thompson, Strickland, Gamble (2010), *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases*, Seventh Edition, McGraw- Hill

2.6 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

«Οι ανταγωνιστές, οι οποίοι θα ακμάζουν, έχουν μοναδικά πλεονεκτήματα πάνω από όλους τους άλλους τους ανταγωνιστές με συγκεκριμένους συνδυασμούς χρόνου, τόπου, προϊόντων και πελατών».

Bruce Henderson

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει μια μακροχρόνια παράδοση στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ και έχει τα ερείσματά της στα νεοκλασικά οικονομικά της δεκαετίας του 1950. Σε γενικές γραμμές, το ανταγωνιστικό

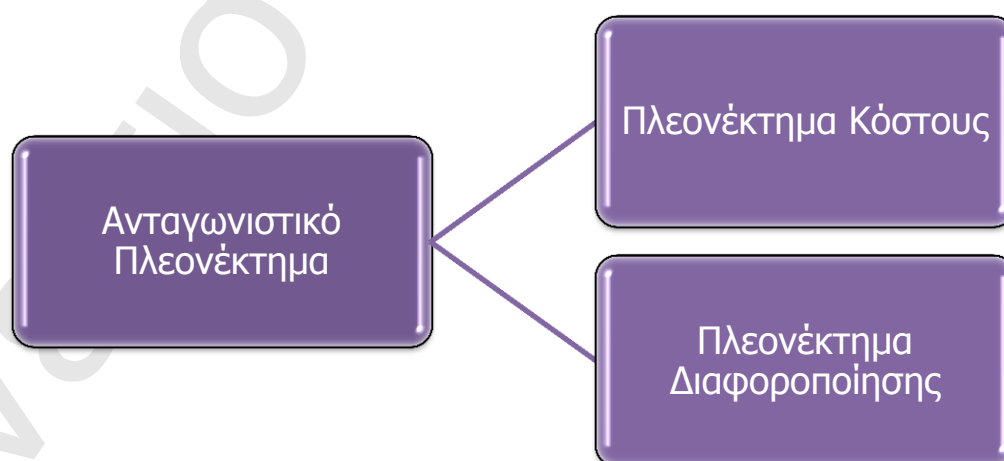
πλεονέκτημα αποτελεί από τα πιο σημαντικά κομμάτια στην διαμόρφωση στρατηγικής. Η κερδοφορία της επιχείρησης, που διαθέτει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται, ούτε αντικρούεται, είναι σίγουρη. Σύμφωνα με τον Grant “Όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους δηλαδή, όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει την δυνατότητα να έχει υψηλότερη αποδοτικότητα”. Το μειονέκτημα αυτού του ορισμού είναι ότι χρησιμοποιεί τα κέρδη δηλαδή τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Παπαδάκης, 2002, Σιώμος, 2004). Ο Ansoff (1965) καθόρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως μια διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης». Επίσης, αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση» Ο πιο σωστός ορισμός όμως είναι και αυτός που προαναφέρθηκε, του Porter ο οποίος περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «Η αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λέγοντας αξία εννοούμε τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή». Το μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της ή την υπηρεσία με τις χαμηλότερες δυνατές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της για ίσες αξίες στους καταναλωτές ή όταν η επιχείρηση δημιουργεί στους καταναλωτές υψηλότερες αξίες από ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίες αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή του προϊόντος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο που εξηγεί, πώς μια επιχείρηση μπορεί να έχει κέρδη, που όπως είπαμε είναι το αποτέλεσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πάνω από το μέσο όρο των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Το κέρδος έχει συνισταμένες δυο δυνάμεις, οι οποίες είναι:

- Η αξία που έχει το προϊόν για τους αγοραστές.
- Το κόστος παραγωγής.

Η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους πελάτες της προσφέροντας ένα προϊόν που έχει κόστος μικρότερο από την αξία του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή αξία (perceived value) ενός προϊόντος, τόσο υψηλότερη τιμή δέχονται οι καταναλωτές να πληρώσουν για αυτό. Η τιμή ενός προϊόντος, πάντως, είναι γενικά χαμηλότερη από την αξία που έχει για τους καταναλωτές, αφενός λόγω του ανταγωνισμού των παραγωγών και αφετέρου λόγω της αδυναμίας των παραγωγών να χρεώσουν κάθε καταναλωτή με διαφορετική τιμή, ανάλογη με τη σχετική για αυτόν αξία. Η διαφορά μεταξύ της αξίας και της τιμής ενός προϊόντος λέγεται πλεόνασμα καταναλωτή. Η επιχείρηση έχει κέρδος όταν η τιμή είναι μεγαλύτερη από το κόστος του προϊόντος, και αυξάνει το κέρδος όταν χρεώνει υψηλότερες τιμές ή μειώνει το κόστος της ή και τα δυο ταυτόχρονα. (Hill, Jones, 2001).

Κατά τον Porter (1985), υπάρχουν σε γενικές γραμμές, δυο πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Η μια είναι η ικανότητα χαμηλού κόστους και ως εκ τούτου το πλεονέκτημα κόστους, η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα να παράγει και να προσφέρει το προϊόν με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά. Η άλλη είναι η ικανότητα διαφοροποίησης, οπότε και το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης, (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (διάγραμμα 2.12). (Παπαδάκης, 2002).

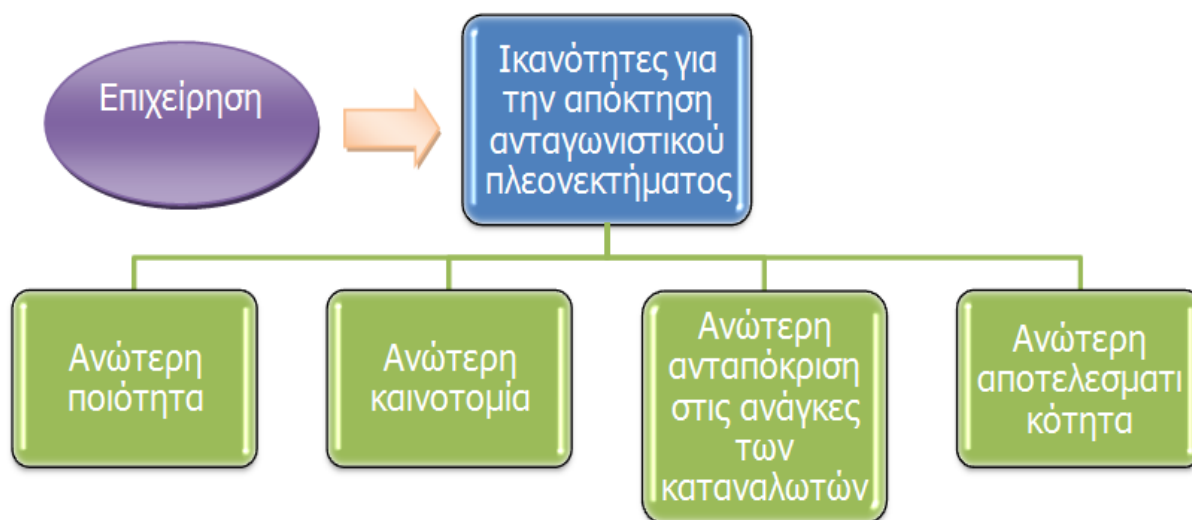


Διάγραμμα 2.12: Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

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

Η επιχείρηση, προκειμένου να μπορέσει να αποκτήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα την οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να μπορέσει να απαντήσει σε τρεις ερωτήσεις (Παπαδάκης, 2002):

- ✓ Ποιοί είναι οι καταναλωτές (target group). Δηλαδή, η επιχείρηση σε ποιους απευθύνεται, ποιοί είναι οι καταναλωτές που θέλει να ικανοποιήσει. Η επιχείρηση κάνοντας τμηματοποίηση (segmentation) της αγοράς θα καταλάβει καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών.
- ✓ Ποιές είναι οι ανάγκες των καταναλωτών. Λέγοντας ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:
 1. *Θεμελιώδη* (αναφέρονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος).
 2. *Χειροπιαστά* (αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που αφορούν την συσκευασία, το σχεδιασμό κλπ.).
 3. *Αντιληπτά* (αναφέρονται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του προϊόντος που κτίζονται μέσω της επικοινωνίας στο κοινό-στόχος).
- ✓ Ποιές είναι οι θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες (core competencies) που θα πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει για να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πιο σημαντικοί, όμως, είναι οι εξής τέσσερις παράγοντες που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.13:



Διάγραμμα 2.13: Παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

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

- **Αποδοτικότητα** (efficiency) (do the things right): Είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων γεγονός που οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.
- **Ποιότητα** (quality): Αναφέρεται κυρίως στην αξιοπιστία των προϊόντων, δηλαδή στο αν εκτελούν σωστά τη λειτουργία για την οποία σχεδιάστηκαν. Η ποιότητα επιδρά θετικά στην κερδοφορία με δυο τρόπους: από τη μια αυξάνει την αξία των προϊόντων και επιτρέπει τη χρέωση υψηλότερων τιμών, και, από την άλλη, αυξάνει την αποδοτικότητα οπότε μειώνει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε κλάδους με πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες, η ποιότητα δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια αλλά προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

- **Καινοτομία** (innovation): Είναι οτιδήποτε νέο ή καινοφανές σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί μια εταιρεία (συστήματα διοίκησης δομή, συστήματα παραγωγής κ.λπ.) ή με τα προϊόντα που παράγει (χαρακτηριστικά προϊόντος). Η καινοτομία, όπως και η ποιότητα, μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε κλάδους που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι πρωτοπόρος, να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να επηρεάζει τις εξελίξεις προς όφελος της.
- **Ανταπόκριση πελατών** (customer responsiveness): Μια επιχείρηση υπερτερεί στην ανταπόκριση πελατών όταν αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των αγοραστών καλύτερα και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τον πελάτη και στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Σημαντικοί παράγοντες στην ανταπόκριση πελατών είναι η ανώτερη ποιότητα, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η εξατομίκευση των προϊόντων κ.λπ. (Hill, Jones, 2001).

2.6.1 Διατηρήσιμο(Βιώσιμο) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες πτυχές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ότι υπάρχει σχετική ασάφεια για την ερμηνεία του όρου «βιωσιμότητα». Ο Porter κατά την περιγραφή των συνεπειών του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χρησιμοποιεί με σαφή τρόπο τις φράσεις «μακροπρόθεσμη κερδοφορία» και «άνω του μετρίου απόδοση μακροπρόθεσμα», γεγονός που υπονοεί με σαφήνεια ότι ο όρος «βιωσιμότητα» αποτελεί μια έννοια με μακροχρόνιο χαρακτήρα. Ο Barney, από την άλλη, δείχνει αντίθετη στάση στη χρήση του ημερολογιακού χρόνου ως σημείο αναφοράς, και καθορίζει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που «συνεχίζει να υπάρχει και ακόμη όταν έχουν πάψει οι προσπάθειες αναπαραγωγής του» (κοινώς απομίμησής του). Αυτός ο τελευταίος προσδιορισμός ενέχει μεγαλύτερη ακρίβεια σε θεωρητικό επίπεδο, φαίνεται μάλλον αδύνατο να καταστεί λειτουργικός σε πρακτικό όμως. Ο Porter, αλλά και άλλοι ερευνητές, εστίασαν στη διευρυμένη έννοια του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και

κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μερικές μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο να γίνουν αντικείμενο μίμησης και μπορούν επομένως να οδηγήσουν σε μια συνεχή και ανώτερη οικονομική απόδοση της επιχείρησης. (Barney, 1991, Conner, 1991, Amit, Schoemaker, 1993).

Μερικές επιχειρήσεις είναι ικανές, να έχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα να διαβρώνεται στον χρόνο, όπως και οι οικονομικές τους επιδόσεις. Στο βιβλίο του D'Aveni, <Hypercompetition> αναφέρει ότι γίνεται όλο και πιο δύσκολο μία επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της για πολύ καιρό. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι «Η σταθερότητα της αγοράς απειλείται από μικρούς κύκλους ζωής των προϊόντων, νέες τεχνολογίες, από την είσοδο νέων ανταγωνιστών, επανατοποθέτηση μέρους των κατεστημένων φορέων και τέλος από επανακαθορισμό των ορίων της αγοράς, όπως η συγχώνευση διαφόρων βιομηχανιών. Άρα, η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Δεν είναι αρκετό, να είναι απλά ο ανταγωνιστής που προσφέρει το χαμηλότερο κόστος στην αγορά. Αφού οι ανταγωνιστές μέσω των προγραμμάτων βελτίωσης προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη τους επίσης. Οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να βρουν νέους τρόπους όχι μόνο να μειώσουν τα κόστη τους, αλλά και να προσθέσουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν. Το ίδιο ισχύει, και για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν στρατηγική διαφοροποίησης. (Wheelen, Hunger, 2010).

Τέλος με την θεωρία στρατηγικής ομάδας προβλέπεται ότι, μια ομάδα ή ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, θα μπορούσαν να είναι σε θέση να επιτύχουν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρητική άποψη με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, συσχετίζει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με τη σπανιότητα των πόρων, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επίμονη ανώτερη οικονομική επίδοση της επιχείρησης, θα πρέπει επίσης να είναι σπάνια. (Hunt, 1972)

2.7 Επίλογος - Συμπεράσματα

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύθηκε εκτενώς το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αυτό πραγματοποιήθηκε μέσω της ανάλυσης των παραγόντων του

εσωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή, των οργανωτικών δομών, της επιχειρησιακής κουλτούρας, και τέλος των πόρων της επιχείρησης. Επίσης, μέσω των θεωριών πόρων και ικανοτήτων, της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, ακολουθήθηκε η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και πώς αυτές οι θεωρίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βέβαια, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι και ο σκοπός κάθε επιχείρησης, αφού θα οδηγήσει την επιχείρηση σε κερδοφόρα πορεία, δεν επιτυγχάνεται μόνο με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και με την ανάλυση του εξωτερικού που αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο.

Μέσω, της SWOT ανάλυσης, τα διευθυντικά στελέχη θα οδηγηθούν στην διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής για την επιχείρηση. Τέλος, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να γίνεται σε βάθος και έκταση έτσι ώστε να επιτελείται συστηματικά και ικανοποιητικά ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Θερίου Νίκος(2005), **Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων**, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
3. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, (2007), **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
4. Μπουραντάς Δημήτρης(2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
5. Παπαδάκης Βασίλης(2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
6. Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν.(2002), **Management Μια σύγχρονη άποψη**, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη
7. Σιώμκος Γεώργιος(2004), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
8. Τερζίδης Κ.(2004), **Μάνατζμεντ, Στρατηγική προσέγγιση**, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα
9. Τζωρτζάκης Κώστας –Τζωρτζάκη Αλεξία(2002), **Οργάνωση και Διοίκηση** Εκδόσεις Rosili, 2^η έκδοση

Ξένα Βιβλιογραφία

10. Amit R., and Schoemaker P. J. H.(1993), **Strategic assets and organizational rent**, Strategic Management Journal, 14 (1)
11. Barney J.B.(1991), **Firm resources and sustained competition**, Journal of Management, 17 (1)
12. Barney J. B.(2003), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall
13. Conner K. R.(1991), **A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?**, Journal of Management, 17
14. Dierickx I. and Cool K.O.(1989), **Asset Stock Accumulation an Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science
15. Grant R.M.(2002), **Contemporary Strategy Analysis(Concepts, Techniques, Applications)**, Blackwell Publishers

16. Hamel G. and Prahalad C.K.(1990), **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review
17. Hill C.W.L., and Jones G.R.(2001), **Strategic Management (An integrated approach)**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company
18. Hunt M. S.(1972), **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970** Unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University
19. Johnson Gerry – Scholes Kevan(1999), **Exploring corporate strategy**, Fifth Edition, International Edition, Prentice Hall, Europe
- 20.Laurie Mullins (2002), **Management and organizational behavior**, Prentice Hall
- 21.Montanna Patrick J. and Bruce(2002), **Management**, 3rd edition H. Charnov, Αθήνα
- 22.Tallman S.B. and Atchison D.L.(1996), **Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations, in Dynamics of Competence-Based Competition**, Sanchez R., Heene A. and Thomas H. (eds.), Pergamon.
- 23.Thompson, Strickland, Gamble (2010), **Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases**, Seventh Edition, McGraw- Hill
24. Wheelen Thomas, Hunger David (2009), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition

3 Κοινωνική Οικονομία-Οργανισμοί κοινωνικού ενδιαφέροντος

3.1 Εισαγωγή

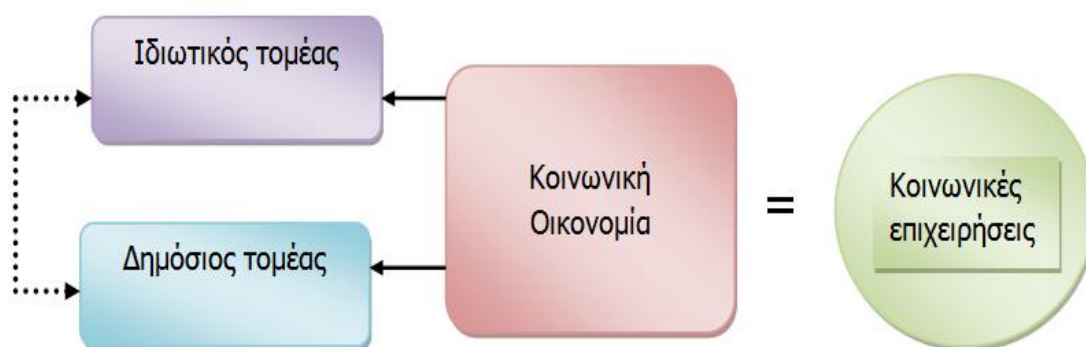
Προηγουμένως αναλύσαμε εκτενώς βάσει βιβλιογραφικών αναφορών το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών κερδοσκοπικών και μη. Στο τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας ,δίνεται έμφαση στους βασικούς εννοιολογικούς προσδιορισμούς που αφορούν την «κοινωνική οικονομία» και τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, εξετάζονται οι στόχοι που εξυπηρετεί το σύστημα και οι δραστηριότητες αυτού (επιχειρηματικές κυρίως), η «νέα» τάση που παρατηρείται στις χώρες της Ε.Ε. σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών του τρίτου συστήματος, καθώς και τα χαρακτηριστικά και τις αρχές των οργανισμών και κοινωνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Τέλος, γίνεται ανάλυση των μορφών ύπαρξης των κοινωνικών επιχειρήσεων. Γενικά οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων (κακοποίησης, φτώχειας, εξάρτησης από ναρκωτικά, μετανάστευσης, εγκατάλειψης, ασθένειας), την οικονομική, ψυχολογική ενίσχυση και ικανοποίηση των αναγκών των μειονοτήτων, την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ο κλάδος των Μ.Κ.Ο. σε παγκόσμιο επίπεδο αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς, όπως άλλωστε και η φιλανθρωπία του κοινού. Ο αριθμός των Μ.Κ.Ο. συνεχώς αυξάνεται, ενώ υπάρχουν πλέον πολλοί Μ.Κ.Ο. αρκετά μεγάλοι σε μέγεθος, με πολύ σημαντική δράση, οι οποίοι έχουν δυναμική παρουσία και παγκόσμια φήμη.

3.2 Κοινωνική Οικονομία - Ορισμός

Η σύγχρονη δομή της οικονομίας περιλαμβάνει τον δημόσιο τομέα, ο οποίος υποστηρίζει θεσμικά με υποδομές και επενδύσεις την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, την ιδιωτική οικονομία που περιλαμβάνει τον ιδιωτικό τομέα που λειτουργεί στα πλαίσια της αγοράς και την κοινωνική οικονομία. Η κοινωνική οικονομία, λειτουργεί μέσα από την δυνατότητα που υπάρχει για συλλογικά συστήματα, για εθελοντικές δράσεις, για κοινωνικές επιχειρήσεις και για δράσεις που δεν λειτουργούν κερδοσκοπικά, αλλά αποδίδουν οικονομικά διαρθρωτικά, σε πεδίο κοινωνικό αλλά και οικονομικό. Απαραίτητο θα ήταν να επισημανθεί ότι οι οργανώσεις αυτές αποτελούν ή τουλάχιστον θα μπορούσαν να αποτελέσουν, το σημαντικότερο

διαμεσολαβητικό στοιχείο μεταξύ κοινωνίας και κράτους και εμπεριέχονται στον ορισμό της «κοινωνίας των πολιτών», της κοινωνικής οικονομίας και του κοινοτισμού.



Διάγραμμα 3.1: Οριοθέτηση του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας σε σχέση με τους άλλους δύο τομείς

Πηγή: Borzaga C. & Defourny J., 2001, *The Emergence of Social Enterprise*, Λονδίνο, Routledge.

Σύμφωνα με τον Defourny, η έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας έχει τον ακόλουθο ορισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται στις περισσότερες χώρες και έχει ως εξής:

«Η κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία (ενώσεις), η ίδρυση και η λειτουργία των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- ♦ Σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη κέρδους.
- ♦ Έχουν ανεξάρτητη διοίκηση.
- ♦ Εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψεως αποφάσεων.
- ♦ Αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά την διανομή του εισοδήματος» (Borzaga & Defourny, 2001).

Ένας άλλος ορισμός που χρησιμοποιείται πολύ συχνά για την κοινωνική οικονομία είναι: «Η Κοινωνική Οικονομία ή Τρίτος Τομέας αποτελεί το χώρο της οικονομίας που βρίσκεται ανάμεσα στον Ιδιωτικό και το Δημόσιο τομέα της οικονομίας και στον οποίο διεξάγονται οικονομικές δραστηριότητες με οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς και στόχους». (Χρυσάκης, Ζιώμας, Χατζαντώνης, Καραμητροπούλου, 2002).

Σύμφωνα με την Ε.Ε., το τρίτο σύστημα αναφέρεται και περιλαμβάνει συνεταιρισμούς, εταιρείες αλληλοβοήθειας και ενώσεις αλλά και τοπικές πρωτοβουλίες απασχόλησης δραστηριότητες των οποίων ανταποκρίνονται (με την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων) σε κοινωνικές ακάλυπτες ανάγκες. Προστίθενται επίσης, οι οικονομικές δραστηριότητες των μη-κυβερνητικών, μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, που αναλαμβάνουν να υπηρετήσουν την κοινωνική συνοχή, την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού, την εργασιακή ένταξη, την επαγγελματική αποκατάσταση ατόμων ειδικών αναγκών, όπως επίσης και μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, που δραστηριοποιούνται στην κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Θα πρέπει να αναγνωρίσουμε τη διαφορούμενη έννοια της «κοινωνικής οικονομίας». Ο συνδυασμός των εννοιών αυτών, το ίδιο ευρείς, επιτρέπει στον καθένα να σχεδιάσει και να αναπτύξει την αντίληψή του για την κοινωνική οικονομία επιμένοντας άλλοτε στο κοινωνικό κομμάτι και άλλοτε στο οικονομικό. Παρόλο που οι όροι οι οποίοι υιοθετούνται από τα κράτη ποικίλουν, είναι σίγουρο ότι αναφέρονται όλοι στην ύπαρξη ενός «τρίτου τομέα» μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Η διάκρισή τους ως «Τρίτος τομέας» της οικονομίας είναι σχετικά πρόσφατη. Οι δραστηριότητες του τομέα καλύπτουν ανάγκες της κοινωνίας, τις οποίες δεν καλύπτει επαρκώς ούτε ο Δημόσιος τομέας (π.χ. φύλαξη παιδιών, ηλικιωμένων, πολιτιστικές δραστηριότητες κ.τ.λ.) ούτε ο Ιδιωτικός τομέας (π.χ. πολιτιστικές δραστηριότητες, «ηθικά» χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κ.τ.λ.).

Επίσης, η κοινωνική οικονομία:

- Ενισχύει τη δημοκρατία. Η δημοκρατία, με όποια οργανωτικά σχήματα κι αν εκφράζεται, δεν είναι δυνατό να επιβιώσει και να ενδυναμωθεί χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των πολιτών, χωρίς την εδραίωση θεσμών οργανωμένης κοινωνίας πολιτών και καθοριστική συμμετοχή τους στη λήψη

αποφάσεων. Η συμμετοχική δημοκρατία, όπως αυτή εκφράζεται και αναπτύσσεται στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας, αποτελεί αναγκαία και συμπληρωματική λειτουργία της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας.

- Υποστηρίζει το κυρίαρχο μοντέλο κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης. Λειτουργεί ως βαλβίδα ασφαλείας και ως διαδικασία εξουδετέρωσης συνθηκών που θα μπορούσαν να διαμορφώσουν συνθήκες υπολογίσιμης κοινωνικής αντίδρασης.
- Εναρμονίζει το ατομικό και το κοινωνικό συμφέρον.
- Περιορίζει τα αίτια που δημιουργούν και αναπαράγουν τον κοινωνικό αποκλεισμό, την κοινωνική εξαθλίωση.

3.2.1 Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων κοινωνικής οικονομίας

Οι πρώτες οργανώσεις κοινωνικής οικονομίας εμφανίζονται στα μέσα του 19ου αιώνα στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες με την μορφή συνεταιριστικών επιχειρήσεων, αλληλοβοηθητικών φορέων, μη κερδοσκοπικών ενώσεων και συλλογικών επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούσαν με τη νομική μορφή του συνεταιρισμού ή της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρίας.

Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων κοινωνικής οικονομίας, οι οποίες είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορεί να έχει δύο προσεγγίσεις:

1. **Θεσμική προσέγγιση.** Δηλαδή το νομικό- θεσμικό καθεστώς που τις διέπει.
2. **Κανονιστική προσέγγιση.** Δηλαδή ομαδοποίηση βάση των κοινών αρχών που υπηρετούν.

Η ομαδοποίηση βάση θεσμικής προσέγγισης περιλαμβάνει τα εξής:

- ◆ Εταιρείες ή κοινωνίες αλληλοβοήθειας.
- ◆ Σωματεία, ενώσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.
- ◆ Συνεταιρισμούς.
- ◆ Ταμεία αλληλασφάλισης.
- ◆ Μη κερδοσκοπικές παραγωγικές επιχειρήσεις.
- ◆ Ιδρύματα, φιλανθρωπικές, εθελοντικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.
- ◆ Αναπτυξιακές συμπράξεις στα πλαίσια της EQUAL και οργανισμούς προώθησης της απασχόλησης. (Ευρωπαϊκό συνέδριο κοινωνικής οικονομίας, κ.π. Equal, 2001-2005)

Η ομαδοποίηση βάση κανονιστικής προσέγγισης περιλαμβάνει τα εξής:

- ♦ Οργανώσεις γειτονιάς.
- ♦ Ενώσεις εθελοντικής εργασίας.
- ♦ Τοπικές παραγωγικές δραστηριότητες.
- ♦ Κοινωνικές πρωτοβουλίες για την υγεία, την παιδεία, την κατοικία και οργανώσεις ενίσχυσης του τρίτου κόσμου.
- ♦ Εναλλακτικές - «ηθικές» - τράπεζες.

(Πρακτικά Δ' επιστημονικού συνεδρίου του τμήματος Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων, Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου ,2005).

Ορισμένες από αυτές τις οργανώσεις έχουν βαθιές ιστορικές ρίζες και άλλες είναι πιο πρόσφατες. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά και στις κοινές αρχές που διέπουν τους οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας όπως: τη συλλογικότητα, τον εθελοντισμό, το συλλογικό όφελος, τη διαχειριστική αυτονομία και τις δημοκρατικές διαδικασίες.

3.3 Αρχές και στόχοι της κοινωνικής οικονομίας

Οι αρχές, τα χαρακτηριστικά που διέπουν την κοινωνική οικονομία περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✓ Κάλυψη αναγκών του κοινωνικού συνόλου που δεν καλύπτει ούτε το κράτος, ούτε η αγορά.
- ✓ Δημιουργία δυνατοτήτων συνεχούς απασχόλησης.
- ✓ Αντιμετώπιση του αποκλεισμού για ομάδες με ανισότητες στην αγορά εργασίας.
- ✓ Κινητοποίηση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου σε παραγωγικές πρωτοβουλίες.
- ✓ Η ελεύθερη συμμετοχή.
- ✓ Η δημοκρατική διοίκηση: <ένα πρόσωπο, μια ψήφος>.
- ✓ Η δίκαιη (περιορισμένη) διανομή του πλεονάσματος.
- ✓ Το αδιαίρετο, ολικώς ή μερικώς, του ίδιου κεφαλαίου.
- ✓ Η αλληλεγγύη.
- ✓ Το προβάδισμα του ατόμου έναντι του κεφαλαίου.
- ✓ Η ανεξαρτησία απέναντι στο κράτος ή σε κάθε δημόσια συλλογικότητα.

Η έντονη ανάπτυξη των οργανισμών της κοινωνικής οικονομίας, προήλθε κατ' αρχάς από τη κρίση του Κράτους Πρόνοιας που παρατηρήθηκε κατά τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη και από την αυξανόμενη ανάγκη τόσο για κοινωνικές υπηρεσίες (π.χ. παιδικοί σταθμοί με συμμετοχή φυσικών προσώπων και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κέντρα για ηλικιωμένους κ.ά.), όσο και για νέα πιστωτικά προϊόντα και υπηρεσίες υπέρ των ανέργων και των μικρών επιχειρήσεων (έτσι, π.χ. δημιουργήθηκαν οι «Ηθικές τράπεζες»). Η Ε.Ε. προωθεί την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας ως ένα κεντρικό άξονα για την κοινωνική και οικονομική ευρωπαϊκή ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινωνιών. (Κετζίτσοπούλου, 2005).

Οι στόχοι της κοινωνικής οικονομίας διαμορφώνονται όπως παρακάτω, βάσει μελετών και ερευνών:

- ✓ Παράγει νέες θέσεις εργασίας, αξιοποιώντας υφιστάμενες και νέες πηγές απασχόλησης.
- ✓ Συμβάλλει στη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των τοπικών αγορών (σε σχέση με την οργανωτική μορφή και την οικονομική δομή και διάρθρωση).
- ✓ Προωθεί την κοινωνική συνοχή και ενδυναμώνει τον κοινωνικό ιστό σε τοπικό επίπεδο.
- ✓ Ενδυναμώνει την απασχόληση διαφόρων ευάλωτων κοινωνικών ομάδων που είναι ή απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό.
- ✓ Ανταποκρίνεται στην εξελισσόμενη δυναμική της προσφοράς και ζήτησης και συνδέεται με τις αλλαγές των τοπικών αναγκών, εξισορροπώντας την προσφορά και τη ζήτηση.
- ✓ Συμβάλλει στη μείωση των γεωγραφικών ανισοτήτων και των τοπικών αποκλίσεων.

(Borgaza, Olabe. & Greffe, 1999, Cambell, 1999, ECOTEC 2001, Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,2003 Κετζίτσοπούλου, 2005).

3.4 Πώς συμβάλλει η Κοινωνική Οικονομία στην κοινωνική συνοχή και απασχόληση

Ο <Τρίτος τομέας> αποτελεί ένα άκρως ελπιδοφόρο πεδίο για την αντιμετώπιση προβλημάτων που απορρέουν από την πρόσφατη εξέλιξη των κοινωνικών και οικονομικών συστημάτων. Η διεθνής εμπειρία έχει αποδείξει ότι οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας είναι σε θέση να παρέχουν «ευφυείς» λύσεις στις κοινωνικές και άλλες ανάγκες σε τοπική ή εθνική κλίμακα, που δεν καλύπτονται από το κράτος ή

την αγορά. Σε όλες τις χώρες, στις οποίες λειτουργεί η κοινωνική οικονομία ή «οικονομία της αλληλεγγύης», εξυπηρετεί πρωτίστως τα άτομα που αναζητούν πρακτικές και άμεσες απαντήσεις στις δυσκολίες της καθημερινής ζωής, με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι (απασχόληση, διατροφή, υγεία, οικονομική αβεβαιότητα, στέγη κ.ά.).

Πολύ σημαντικό είναι κυρίως τώρα σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο τρίτος τομέας αποτελεί δυνητική πηγή απασχόλησης, ιδιαίτερα για τα άτομα που βρίσκονται ή κινδυνεύουν από κοινωνικό και εργασιακό αποκλεισμό. (Ε.Θ.Δ. κ.ο. και Υπ. Απασχόλησης, Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2005)

Τα θετικά αποτελέσματα και επιπτώσεις του τρίτου τομέα στην απασχόληση, ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή είναι σημαντικά.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την Ευρωπαϊκή εμπειρία, εντοπίζονται τρία αποτελέσματα για τις πρωτοβουλίες του τρίτου τομέα.

1. Ένταξη στην αγορά εργασίας ατόμων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.
2. Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης.
3. Διάθεση στην αγορά νέων αγαθών ή υπηρεσιών.

Πρωταρχικός στόχος των οργανισμών του <Τρίτου τομέα> είναι η ενσωμάτωση ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων στην αγορά εργασίας, βέβαια οι περισσότεροι οργανισμοί προσπαθούν να καλύπτουν ταυτόχρονα και τους τρεις στόχους.

Η έμφαση αυτή στην επαγγελματική ένταξη αντιστοιχεί στη βασική τάση που χαρακτηρίζει την εξέλιξη της κοινωνικής οικονομίας τις τελευταίες δεκαετίες, την προσπάθεια δηλαδή της κοινωνικής οικονομίας να αντιμετωπίσει την υψηλή ανεργία, προσπάθεια που υποστηρίζεται από τα θεσμικά όργανα της Κοινότητας και από την Ευρωπαϊκή Στρατηγική Απασχόλησης. Οι σχετικές μελέτες που έχουν γίνει για το τρίτο σύστημα, πιστοποιούν ότι η προσέγγιση του τρίτου συστήματος παρουσιάζει μία σειρά από πλεονεκτήματα συγκριτικά με το δημόσιο ή το ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα και «παράγει» μία σειρά από θετικά αποτελέσματα τόσο σε σχέση με την απασχόληση, όσο και με άλλες σημαντικές πλευρές της κοινωνικής και οικονομικής ζωής σε τοπικό κυρίως επίπεδο, όπως την ανάπτυξη νέων οικονομικών τομέων, την τοπική ανάπτυξη, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των τοπικών πληθυσμών, την ενίσχυση των κοινωνικών δεσμών και της κοινωνικής συνοχής, την τόνωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Τα σημαντικά πλεονεκτήματα του Τρίτου τομέα συγκριτικά με το δημόσιο τομέα και τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις δημιουργεί θετικές επενέργειες οι οποίες είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η συμβολή στην τοπική ανάπτυξη, στην ενίσχυση των τοπικών θεσμών, στην αξιοποίηση διαφόρων πόρων, στην εξεύρεση καινοτομικών εργαλείων και πρακτικών για την επίτευξη των στόχων του.
- ❖ Παρέχει θέσεις εργασίας σε ευάλωτες ομάδες και μειονεκτούντα άτομα, τα οποία αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία πρόσβασης στην απασχόληση. Καλύπτει ανάγκες οι οποίες δεν καλύπτονται από το δημόσιο ούτε από το κερδοσκοπικό ιδιωτικό τομέα, παρέχοντας υπηρεσίες που συχνά θεωρούνται ως μη κερδοσκοπικές και δεν προσελκύουν το ενδιαφέρον του ιδιωτικού τομέα. Η εμπειρία δείχνει ότι οι οργανισμοί του τρίτου τομέα απευθύνονται σε διάφορες κατηγορίες αγορών.
 1. Σε τμήματα της αγοράς που δεν ελκύουν το ενδιαφέρον του ιδιωτικού κερδοσκοπικού τομέα.
 2. Σε αγορές, στις οποίες η προσφορά δημόσιων κοινωνικών υπηρεσιών είναι ανεπαρκής ή δεν υπάρχει.
- ❖ Συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του τοπικού πληθυσμού και ειδικότερα, των λιγότερο ευνοουμένων τμημάτων του, τα οποία, χωρίς τη συμβολή του τρίτου συστήματος, δεν θα είχαν πρόσβαση ίσως σε νέες υπηρεσίες και αγαθά.
- ❖ Βρίσκονται κοντά στους ενδιαφερόμενους, δε διέπονται από γραφειοκρατικές διαδικασίες και δεν υποχρεούνται να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και συνεπώς, αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με το τοπικό πληθυσμό.
- ❖ Προωθούν την καινοτομία, μέσω της εξεύρεσης καινοτομικών εργαλείων και πρακτικών για την επίτευξη των στόχων του. Αρχικά, τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε τοπικές, ανικανοποίητες ανάγκες αποτελούν μία καινοτομία.
- ❖ Κινητοποιούν την εθελοντική εργασία γεγονός που μειώνει το κόστος των δραστηριοτήτων για το κοινωνικό σύνολο. (Borgaza, Olabe & Greffe, 1999, Cambell, 1999, E.C.O.T.E.C., 2001, Κετζετσοπούλου, 2005).

3.5 Είδη κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και οι κοινωνικές επιχειρήσεις, παράγουν προϊόν με έντονο κοινωνικό χαρακτήρα. Όλες αυτές οι δραστηριότητες στηρίζονται στην κοινωνική ζήτηση και ανάπτυξη. Στην Ελλάδα τα μοντέλα των κοινωνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται είναι τα παρακάτω:

- **Οι Συνεταιρισμοί.** Ο συνεταιρισμός είναι μια εθελοντική ένωση προσώπων με στόχο να ικανοποιήσουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους μέσα από την κοινή επιχειρηματική και κοινωνική δραστηριότητα. Επίσης υπάρχει ισότιμη συνεργασία (ένα πρόσωπο, μία ψήφος άσχετα από τις εταιρικές μερίδες που κάποιο μέλος κατέχει), με αμοιβαία βοήθεια και δημοκρατικά εκλεγμένη διοίκηση. Έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα, αλλά δεν αποτελεί, την κύρια και άμεση επιδίωξη. Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις έχουν έντονο κοινωνικό χαρακτήρα. Η πρώτη ευθύνη τους είναι φυσικά προς τα μέλη τους, αλλά η αποκεντρωμένη και δημοκρατική φύση τους και η δραστηριότητά τους σημαίνει ότι έχουν ή πρέπει να έχουν σταθερές αναφορές στις τοπικές και περιφερειακές κοινότητες. Οι αποφάσεις τους επομένως πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και αυτές τις παραμέτρους, σε σχέση με μία «συμβατική» επιχείρηση, η οποία στοχεύει στο κέρδος. Οι δραστηριότητες τους είναι: η εξάσκηση και ανάδειξη παραδοσιακών επαγγελμάτων, η παραγωγή και η διαχείριση προϊόντων, η οργάνωση και διοίκηση πολιτιστικών, οικονομικών, αγροτουριστικών ή περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων, η δημιουργία και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης, φιλοξενίας και ψυχαγωγίας παιδιών, ηλικιωμένων ή Α.Μ.Ε.Α. κ.α. (Ε.Θ.Δ. κ.ο. και Υπ. Απασχόλησης, Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2005).
- **Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.** Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (Μ.Κ.Ο.), είναι ότι είναι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως αντικειμενικό τους σκοπό, τη βελτίωση των διαφόρων εκφάνσεων της κοινωνικής ζωής με απαραίτητη προϋπόθεση τη μη διανομή κερδών σε μετόχους. Όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μορφής, τύπου ή μεγέθους, αποτελούνται από ανθρώπους, οι οποίοι για να παρακινηθούν να προσφέρουν συνειδητά και σύμφωνα με τις ικανότητες-δυνατότητές τους για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού στον

οποίο απασχολούνται, χρειάζονται ειδικό χειρισμό. Αυτό κυρίως ισχύει για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στους οποίους θα πρέπει να προσελκυσθούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και εθελοντές.

Επιπλέον, όλοι οι οργανισμοί κερδοσκοπικοί και μη λειτουργούν στα πλαίσια ενός δυναμικού ενός μη στατικού περιβάλλοντος, που όλο αλλάζει, μεταβάλλεται και δεν μπορούν να πετυχαίνουν την αποστολή τους, χωρίς να εισάγουν καινοτομίες και αλλαγές, ώστε να γίνεται η προσαρμογή τους στα καινούρια δεδομένα.

Οι οικονομικοί πόροι των Μ.Κ.Ο. διατίθενται μόνο στα απαραίτητα προγράμματα και λειτουργίες για την εκπλήρωση του στόχου για τον οποίον έχουν συσταθεί οι οργανισμοί, στα λειτουργικά τους έξοδα και στις αμοιβές του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολούν. Ως προς τη νομική του μορφή ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, μπορεί να είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου Δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με τη μορφή σωματείου, ιδρύματος, αστικής εταιρείας, επιτροπής εράνων.(Παπασταθοπούλου, & Ήντουνας,, 2005-2006).

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- *Πολιτισμικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί*, οι οποίοι περιλαμβάνουν μουσεία, ορχήστρες, αίθουσες τέχνης, θέατρα. Σε αυτή την θεματική ενότητα δραστηριοποιούνται ΜΚΟ, οι οποίες στοχεύουν είτε στον εκπολιτισμό εξωραϊσμό μιας συγκεκριμένης περιοχής (π. χ. διάφοροι τοπικοί εξωραϊστικοί σύλλογοι) είτε στην γενική πολιτισμική ανάπτυξη μίας κοινωνίας ('UNESCO') είτε τέλος στην προβολή μίας συγκεκριμένης κουλτούρας και στην προώθηση της ('Όμιλος Διάδοσης Αρχαίου Ελληνικού Πολιτισμού').
- *Αθλητικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί*. Αυτές οι οργανώσεις είναι συνήθως τοπικού ή περιφερειακού χαρακτήρα και σαν κύριο σκοπό τους έχουν ως επί το πλείστον την μύηση νέων ή και μεγαλύτερων στον ερασιτεχνικό αθλητισμό καθώς και στις εναλλακτικές μορφές του ('Ελληνικός Ορειβατικός Σύλλογος Νιγρήτας', 'Γυμναστική Ένωση Βέροιας') κ.α.
- *Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Υπηρεσιών* που περιλαμβάνουν τις ενώσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ενίσχυσης μειονοτήτων

και ατόμων που αντιμετωπίζουν κοινωνικά προβλήματα. Οργανισμοί οι οποίοι επιδιώκουν την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Κέντρο Προάσπισης Ανθρωπίνων δικαιωμάτων), ευπαθών κοινωνικώς ομάδων (γυναίκες ,παιδιά , πρόσφυγες ,άτομα με ειδικές ανάγκες), των πολιτικών δικαιωμάτων (Διεθνής Αμνηστία) και στοχεύουν στην αφύπνιση της κοινής γνώμης πάνω στο θέμα του δικαιώματος και της διεκδίκησής του (Έλληνικό Κοινωνικό Φόρουμ). Υπάρχουν επίσης και νομικοί όμιλοι που γνωμοδοτούν όσον αφορά το επίπεδο και την πρόοδο ενός κράτους στα δικαιώματα των διαφόρων μειονοτήτων κλπ.

- *Εκπαιδευτικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί* οι οποίοι περιλαμβάνουν τα δημόσια σχολεία, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, τα Τεχνικά Επαγγελματικά Ιδρύματα, τα Ιδρύματα Επαγγελματικής κατάρτισης.
- *Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί Υγείας.* Τέτοια παραδείγματα οργανώσεων είναι η 'AIDS-Προστασία', το 'Έλληνικό Ίδρυμα Οστεοπόρωσης' και η 'Πανελλήνια Κίνηση για την Μεσογειακή Αναιμία'. Επιπλέον, υπάρχουν σύλλογοι αποτελούμενοι από εθελοντές αιμοδότες και δωρητές οργάνων καθώς επίσης και οργανικού υλικού πάσης φύσεως που μπορεί να χρησιμεύσει για ιατρικούς σκοπούς. Τέτοιες οργανώσεις είναι η 'Δεξαμενή δοτών Μυελού των Οστών' και η 'Ένωση Δωρητών Αίματος Σώματος'. Ακόμη υπάρχουν οργανώσεις στον τομέα της υγείας που ασχολούνται με την βελτίωση των συνθηκών ζωής ατόμων που πάσχουν από ανίατες ασθένειες και ατόμων τρίτης ηλικίας όπως η τομέα της υγείας που ασχολούνται με την βελτίωση των συνθηκών ζωής ατόμων που πάσχουν από ανίατες ασθένειες και ατόμων τρίτης ηλικίας όπως η 'Ελληνική Γεροντολογική και Γηριατρική Εταιρία' και η 'Ελληνική Εταιρία Παρηγορητικής και Συμπτωματικής Φροντίδας Καρκινοπαθών'. Τέλος μεγάλες οργανώσεις καταπιάνονται με την αντιμετώπιση επιδημιών και την αναβάθμιση των συνθηκών ζωής και υγιεινής σε χώρες του τρίτου κόσμου. Τέτοιες είναι η 'ACTIONAID HELLAS', οι 'Γιατροί του Κόσμου' και οι 'Φαρμακοποιοί του Κόσμου' και τέλος ψυχιατρεία και γηροκομεία. Οι οργανώσεις αυτές είναι στελεχωμένες ως επί το πλείστον από επαγγελματίες και ειδικούς επιστήμονες.
- Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί οι οποίες ασκούν περιβαλλοντικές δραστηριότητες. Όσες ΜΚΟ αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους στον τομέα αυτόν ασχολούνται κυρίως με την προστασία του περιβάλλοντος και την διαφύλαξη του φυσικού πλούτου (Μεσογειακός Σύλλογος για την

Σωτηρία των Θαλασσίων Χελωνών) την φροντίδα ζώων που βρίσκονται υπό εξαφάνιση (Άρκτούρος) ή είναι τραυματισμένα (Ελληνικό κέντρο περιθαλψης άγριων ζώων), την ψυχαγωγία με εκπαιδευτικές ή αθλητικές δραστηριότητες στην εξοχή (διάφοροι ορειβατικοί σύλλογοι, περιβαλλοντολογικές ομάδες), την άσκηση πίεσης καθώς και την ενημέρωση για την αποφυγή μόλυνσης και ρύπανσης του περιβάλλοντος (Οικολογική Εταιρία Ανακύκλωσης).

- Τέλος, άλλοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί όπως η εκκλησία, οι δήμοι, τα σώματα ασφαλείας. (Trussel, Greenlee, & Brady, 2002).

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε το βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τους μη κερδοσκοπικούς από τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η διαφορά τους είναι ότι για τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς ο στόχος είναι το κέρδος ενώ για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ο στόχος είναι το κοινωνικό όφελος-συμφέρον. Με βάση τη διαφοροποίηση αυτή του στόχου, οι εμπορικές επιχειρήσεις στοχεύουν σε κοινό που θα αποφέρει υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη ενώ οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στοχεύουν σε τμήματα του πληθυσμού που αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα είναι κοινωνικά ασθενέστερα και στο κοινό που μπορεί να συνεισφέρει στην προσπάθεια αυτή (δωρητές, εθελοντές).

Με μία προσεκτική μελέτη θα βλέπαμε ότι παρά τις διαφορές τους, οι κερδοσκοπικοί και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν είναι αποκομμένοι μεταξύ τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το πλαίσιο λειτουργίας τους είναι παρόμοιο. Συγκεκριμένα, στις περισσότερες χώρες, όπως οι επιχειρήσεις έτσι και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί εφαρμόζουν τις αρχές της τμηματοποίησης, στοχεύουν σε συγκεκριμένο κοινό, προγραμματίζουν τις κινήσεις τους, εφαρμόζουν στρατηγικές οργάνωσης, αντιμετώπισης ανταγωνισμού, έχουν συστήματα αξιολόγησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων τους, μελετούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την διαμόρφωση στρατηγικής. (Kotler, Roberto, & Lee, 2002).

- **Το μοντέλο της Κοινωνικής Δικαιοχρησίας (Social Franchising).** Αφορά τη δημιουργία ενός δικτύου κοινωνικών επιχειρήσεων (δικαιοδόχοι φορείς), οι οποίες αποτελούν κοινές επιχειρήσεις των ιδρυτών τους και η δράση τους συντονίζεται από μία «μητρική» επιχείρηση (δικαιοπάροχος). Τα προϊόντα και

οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων του δικτύου κοινωνικής δικαιοχρησίας εμπίπτουν συνολικά στον τομέα των βιολογικών, παραδοσιακών και εναλλακτικών προϊόντων. Με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο, κάθε επιχείρηση (δικαιοπάροχος – δικαιοδόχοι) διαθέτει στην αγορά συγκεκριμένο προϊόν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της περιοχής εφαρμογής, αλλά παράλληλα διακινεί και τα αντίστοιχα προϊόντα των υπόλοιπων κοινωνικών επιχειρήσεων του δικτύου, πάντα με ενιαίο brand name και σύστημα marketing. Ο κοινωνικός χαρακτήρας αυτών των επιχειρήσεων έχει να κάνει στο ότι προωθεί την συνεταιριστική επιχειρηματικότητα ανέργων, νέων με ελλιπή προσόντα και ατόμων με κινητικές δυσκολίες, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν το δυναμικό τους, να επιμορφωθούν και να καλλιεργήσουν επιχειρηματική κουλτούρα αξιοποιώντας παράλληλα τα ιδιαίτερα πολιτιστικά και παραδοσιακά χαρακτηριστικά κάθε περιοχής.

Οι δικαιοδόχοι έχουν σκοπό τα εξής:

1. Την λειτουργία επιχειρήσεως χονδρικής και λιανικής εμπορίας παραδοσιακών βιολογικών και εναλλακτικών προϊόντων (δηλαδή οπωροκηπευτικών κτηνοτροφικών, ειδών παντοπωλείου και συναφών προς τα παραπάνω).
2. Την παραγωγή και τυποποίηση των παραπάνω προϊόντων.
3. Την διοργάνωση εκδηλώσεων (όπως εκθέσεων, φεστιβάλ, προβολών, πολιτιστικών εργαστηρίων κ.τ.λ.) για την ανάδειξη των τοπικών πολιτιστικών και τουριστικών χαρακτηριστικών της περιοχής, καθώς και η παροχή κάθε μορφής υπηρεσίας τουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος.

- **Το μοντέλο της Θερμοκοιτίδας Επιχειρήσεων (Business Incubator).** Η Ευρωπαϊκή Ένωση, για την ανάπτυξη του μοντέλου της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων δημιούργησε τα Επιχειρησιακά Κέντρα Καινοτομιών (B.I.C.: Business Innovation Centers), μία μορφή των οποίων αποτελούν οι θερμοκοιτίδες. Η B.I.C. παρέχει βοήθεια και συμβουλή για ανάπτυξη επιχειρήσεων και προωθεί πολιτικές για επιχειρηματικότητα και οικονομική ανάπτυξη, υποστηρίζοντας τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή καινοτομιών και την αναδιοργάνωση ήδη ενεργών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Κάθε νέο-ιδρυθείσα επιχείρηση που εντάσσεται στη θερμοκοιτίδα, έχει το δικό της χώρο εξοπλισμένα με τηλέφωνα και γραμμές internet, όπου η νέα επιχείρηση μπορεί να κάνει τα νέα της βήματα. Η νέα επιχείρηση πρέπει να πληρώσει

ενοίκιο για τους χώρους και τον εξοπλισμό. Η νέα επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικές υπηρεσίες που, συνήθως, προσφέρονται από την επιχείρηση – σύμβουλο με φθηνότερο κόστος συγκρινόμενες με την έξω από τη θερμοκοιτίδα αγορά. Όπως, διοικητικές υπηρεσίες, νομική υποστήριξη, λογιστήρια, χρηματοδότηση με αρχικό κεφάλαιο κ.α. Κύριος στόχος του μοντέλου κοινωνικής επιχειρηματικότητας της θερμοκοιτίδας είναι η δημιουργία επιτυχημένων επιχειρήσεων, που κατά την αποχώρησή τους από τη θερμοκοιτίδα θα είναι οικονομικά βιώσιμες και αυτοδύναμες. Η χρονική περίοδος της θερμοκοιτίδας για μία ατομική επιχείρηση διαρκεί από 3 έως 5 χρόνια. Όταν η περίοδος αυτή τελειώσει, η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει τους χώρους της εταιρείας και να μεταφερθεί σε άλλο νέο χώρο. Υιοθετώντας ένα νέο ξεκίνημα, οι θερμοκοιτίδες ζητούν μία ποσοτική αναφορά από τη νέα επιχείρηση. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται οι παρακάτω θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας:

1. IVen της Εθνικής Επιχειρηματικών Συμμετοχών Α.Ε.
2. Θερμοκοιτίδα Χανίων του Ελληνικού Οργανισμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων και χειροτεχνίας.
3. I4G (incubator for Growth) της Ευρωσύμβουλοι Α.Ε.

Το μοντέλο κοινωνικής επιχειρηματικότητας της Θερμοκοιτίδας Επιχειρήσεων έρχεται να αντιμετωπίσει το κεντρικό πρόβλημα των διακρίσεων και ανισοτήτων που βιώνουν οι άνεργοι/ες, οι οποίοι επιθυμούν να αναπτύξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω της ανάπτυξης και της εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου πιλοτικού μοντέλου ενίσχυσης πρωτοβουλιών επιχειρηματικότητας. (Ε.Θ.Δ. κ.ο. και Υπ. Απασχόλησης, Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων, 2005)

- **Οι Εταιρείες Λαϊκής Βάσης (Ε.Λ.Β).** Οι εταιρείες λαϊκής βάσης χαρακτηρίζεται από αυξημένη κοινωνική ευθύνη ως προς τους καταναλωτές των αγαθών και υπηρεσιών τους, και ως προς τη συμβολή της στην τοπική ανάπτυξη (απασχόληση τοπικού εργατικού δυναμικού). Παρότι διέπονται από το νόμο περί ανωνύμων εταιρειών, το καταστατικό τους περιορίζει κεφαλαιουχικό χαρακτήρα της ανώνυμης Εταιρείας (π.χ. ύπαρξη μόνο ονομαστικών μετοχών, καθορισμός ανωτάτου ορίου συμμετοχής στο κεφάλαιο κάθε μετόχου, αποκλεισμός της συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού ψήφων με εξουσιοδοτήσεις άλλων μετόχων στις γενικές συνελεύσεις,

εντοπιότητα μετόχων, συμμετοχή κοινωνικών φορέων στην διοίκηση κ.τ.λ.). Ο τομέας ανάπτυξης τους, έχει να κάνει κυρίως με την ακτοπολιία, την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών (απασχόληση, εισόδημα στους εργαζόμενους, συμβολή στον τουρισμό) και με την ανάδειξη των υφιστάμενων δυνατοτήτων για αυτοδύναμη τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. (Κασσαβέτης, 2001).

- **Ιδρύματα.** Τα ιδρύματα αποτελούν μία πιο ευρεία ομάδα από τα σωματεία. Τα ιδρύματα είναι εντελώς ανεξάρτητα από κυβερνήσεις ή άλλες δημόσιες αρχές και διοικούνται από ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια. Επίσης είναι κοινωφελούς χαρακτήρα έχουν δικές τους πηγές χρηματοδότησης και διαθέτουν αυτούς τους πόρους κατά βούληση για σχέδια ή δράσεις. Τα ιδρύματα ασχολούνται με τις εξής δραστηριότητες:
 1. Ασκούν πίεση με απώτερο σκοπό τον επηρεασμό της κοινής γνώμης.
 2. Ομάδες αλληλοβοήθειας (άτομα με κοινά ενδιαφέροντα ή ανάγκες που συμμετέχουν σε αυτές προσφέροντας βοήθεια, ενημέρωση, υποστήριξη και συνεργασία).
 3. Διασύνδεουν τα σωματεία με τις δημόσιες αρχές.
 4. Παρέχουν υπηρεσίες (κοινωνικές ,υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, κατάρτισης, ενημέρωσης, παροχής συμβουλών ή άλλα είδη υποστήριξης).

- **Επιχειρήσεις της Αυτοδιοίκησης.** Η Αυτοδιοίκηση μπορεί να συνιστά δικές της επιχειρήσεις ή να μετέχει σε επιχειρήσεις που συνιστά με άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα ή σε επιχειρήσεις που υπάρχουν για την εκτέλεση έργων ή παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών με σκοπό την οικονομική εκμετάλλευση αυτών, προς όφελος των τοπικών κοινωνιών και την πραγματοποίηση εσόδων. Τέτοιες μορφές επιχειρήσεων είναι οι εξής: δημοτικές, κοινοτικές και διαδημοτικές, δικοινοτικές επιχειρήσεις, Δημοσυνεταιριστικές Ανώνυμες Εταιρείες που φορούν τη συνεργασία οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης και τοπικών ενώσεων δήμων και κοινοτήτων με συνεταιρισμούς με τη σύσταση και λειτουργία, κοινοπραξίες, στις οποίες συμμετέχουν οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης κ.α. Τα οφέλη που εξασφαλίζουν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πολλά όπως: συμπληρωματικό εισόδημα, μεγιστοποίηση του αγροτικού προϊόντος, απασχόληση, συμμετοχή γυναικών και

αποκλεισμένων ομάδων στην ανάπτυξη, φροντίδα για το περιβάλλον ή την πρόνοια, κ.τ.λ.

3.6 Επίλογος - Συμπεράσματα

Βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η περαιτέρω ανάπτυξη του Τρίτου Τομέα στην Ελλάδα είναι επιβεβλημένη για την βελτίωση του κοινωνικό-οικονομικού τοπίου της χώρας, καθώς οι οντότητές του συμβάλλουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη και συνεπώς βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των κατοίκων σε τοπικές κοινωνίες.

Αναδεικνύεται, επομένως, η αναγκαιότητα ανάπτυξης του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας στην Ελλάδα, μέσω ενός κατάλληλου και ευνοϊκού πλαισίου, προκειμένου να αποτελέσει όχι μόνο μια στρατηγική για την απασχόληση, αλλά και μια στρατηγική για την καταπολέμηση των διακρίσεων, της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού και την κοινωνική συνοχή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ε.Θ.Δ. κ.ο. και Υπ. Απασχόλησης (2005), **Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων**
2. Κασσαβέτης Δ., **Πρακτικά Συνεδρίου**, Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου, 2001
- 3.Κετζετσοπούλου Μ. (2005), **Μελέτη υποβληθείσα στην Διαχειριστική Αρχή Υπ. Απασχόλησης και στο Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας με θέμα Κοινωνική οικονομία – Εννοιολογικοί ορισμοί και υπάρχουσα κατάσταση**, κ.π. Equal á κύκλου, Αθήνα.
- 4.Παπασταθοπούλου, Π., & Ήντουνας, Κ., (2005-2006), **Το Μάρκετινγκ των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών**, Υλικό διαλέξεων, τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
5. Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου (2005), **Πρακτικά Δ' επιστημονικού συνεδρίου του τμήματος Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων**,
- 6.Χρυσάκης Μ, Ζιώμας Δ, Χατζαντώνης Δ, Καραμητροπούλου Ντ. (2002), **Προοπτικές Απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής οικονομίας**, Αθήνα: Σάκκουλα.

Ξένη Βιβλιογραφία

- 7.Borzaga C. & Defourny J., (2001), **The Emergence of Social Enterprise**, Λονδίνο: Routledge.
- 8.Borgaza C., Olabe A. & Greffe X. (1999), **Key sectors: Neighborhood Social Services; Environment; and Culture, Sports and the Media**, University of Ιταλία, Fundacion Deixalles, Majorca and University of Paris 1 Pantheon Trento, , Γαλλία, mimeo.
- 9.Cambell M. (1999), **The Third System Employment and Local Development**, Volume 1 – Synthesis Report, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University, mimeo, Ηνωμένο Βασίλειο.
10. ECOTEC (2001), **Evaluation of the Third System and Employment Pilot Action - Final Report**, ECOTEC Research & Consulting Limited, Βρυξέλλες.
- 11.Kotler, P., Roberto, N.& Lee, N., (2002), **Social Marketing Improving the Quality of Life**, Sage Publications
- 12.Trussel, J., Greenlee, J., & Brady, T., (2002), **Predicting Financial Vulnerability in Charitable Organizations**, CPA Journal, 66

4 Πειραιϊκός Σύνδεσμος – Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Όσο μικρότερη είναι μια επιχείρηση τόσο μειώνεται και η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αυτής. Αν και πολλοί ισχυρίζονται ότι στις μικρές επιχειρήσεις και μάλιστα στις μη κερδοσκοπικές δεν χρειάζεται το στρατηγικό μάντζμεντ, αυτό είναι εντελώς λανθασμένο. Κάθε επιχείρηση που θέλει να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται οφείλει να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις για τη διαμόρφωση των οποίων απαιτείται η εκ των προτέρων ανάλυση και ο σχεδιασμός.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, της παρούσας εργασίας θα αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού-οργανισμού κοινωνικού ενδιαφέροντος και συγκεκριμένα το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του Πειραιϊκού Συνδέσμου.

4.2 Ιστορική αναδρομή

Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος ιδρύθηκε στις 22 Οκτωβρίου 1894 ως «ΜΟΥΣΙΚΟΣ – ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ», από μια ομάδα δεκαέξι φιλοπρόοδων Πειραιωτών. Η ομάδα των ιδρυτικών μελών είναι οι εξής: Αλεξάκης Πέτρος, Βώκος Ανδρέας, Κατράκης Δημήτριος, Κανακάκης Γεώργιος, Κόλλας Γεώργιος, Κρεμνός Γεώργιος, Λεοντόπουλος Ανδρέας, Παΐζης Αλέξανδρος, Παΐζης Αριστείδης, Παρασκευάς Κωνσταντίνος, Πετρέας Επαμεινώνδας, Ρετιτάγκος Ιωάννης, Ρουμελιώτης Δημήτριος, Σακελλάριος Μιχαήλ, Σακάλης Δημήτριος, Φιλιππίδης Σταύρος.

Η ίδρυση του, όπως και η οργάνωση άλλων ομόλογων και παρεμφερών συλλόγων εκείνη την εποχή όπως για παράδειγμα (Πανελλήνιος Γ.Σ., Εθνικός Γ.Σ.), οφειλόταν σε μια ουσιαστική ιστορική αναγκαιότητα. Έπρεπε να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί σχετική υποδομή με σκοπό η χώρα, η πατρίδα να είναι σε θέση και να μπορεί να αναλάβει την διοργάνωση και την ανάπτυξη των πρώτων Ολυμπιακών Αγώνων του της Αθήνας το 1896.

Την πρώτη περίοδο λειτουργίας του Πειραιϊκού Συνδέσμου, το Σύλλογο διηύθυνε μια διοικούσα Επιτροπή, η οποία έφερε τον τίτλο *κοσμητεία* και η εκλογή των μελών της γινόταν με κλήρωση. Αυτό συνέβαινε μέχρι το 1898, όπου και καθιερώθηκε με καταστατική διάταξη το Διοικητικό Συμβούλιο, και πρώτος Πρόεδρος εξελέγη ο αείμνηστος Νικόλαος Φίλων. Από το 1898 μέχρι και το 2010 έχουν εκλεγεί και διατελέσει δεκαέξι πρόεδροι στον Πειραιϊκό Σύνδεσμο.

Στην πορεία του μέσα στο χρόνο, ο νεοϊδρυθείς τότε Σύλλογος, χάρη στην εθελοντική και ανιδιοτελή προσφορά των μελών του και των ιδρυτών του, συγκροτήθηκε σε πολυσχιδή Οργανισμό με κοινωφελή δράση στο χώρο των **Γραμμάτων**, της **Τέχνης**, της **Άθλησης** και του **Πολιτισμού**.

Ο Σύνδεσμος, υπήρξε πρωτοπόρος σε κάθε πνευματική κίνηση σε όλη την διάρκεια της πορείας του και προχώρησε στην ίδρυση για τις ανάγκες της εποχής της *Νυκτερινής Σχολής Μηχανικών* και της *Σχολής Ραδιοτηλεγραφητών* (Ασυρματιστών) με τον τίτλο «MARKONI TELEGRAPHIC COLLEGE». Οι σχολές αυτές λειτούργησαν με την άδεια της τότε Διεθνούς Εταιρείας Ασυρμάτου Τηλεγραφίας MARKONI και του Υπουργείου Ναυτικών και υπάγονταν στην Εφορεία Τεχνικής Εκπαίδευσης.

Ο Σύνδεσμος, όντας συνεπής προς τους κοινωφελείς σκοπούς του, εφάρμοσε επίσης την παροχή δωρεάν παιδείας με την ίδρυση *Νυκτερινών Σχολών Απόρων Παιδών*, Κατώτερης και Μέσης εκπαίδευσης.

Οι Σχολές υπήχθησαν στην Εφορεία *ΝΥΚΤΕΡΙΝΩΝ ΣΧΟΛΩΝ ΑΠΟΡΩΝ ΠΑΙΔΩΝ*. Αργότερα όταν το Κράτος στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής του πολιτικής τις πήρε υπό την αιγίδα του, είναι φυσικό και επόμενο να ανασταλθεί η λειτουργία τους στον Πειραιϊκό Σύνδεσμο.

Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος αναγνωρίστηκε πανελληνίως για την κοινωφελή δράση του όλα αυτά τα χρόνια της δράσης του και μάλιστα κατατάχθηκε μεταξύ των κορυφαίων ιδρυμάτων της χώρας. Η αναγνώριση του επισφραγίστηκε αφού ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος τιμήθηκε με πολυάριθμα βραβεία, μετάλλια, και τιμητικές διακρίσεις για την προσφορά του στο χώρο της **παιδείας**, της **τέχνης**, της **άθλησης** και του **πολιτισμού**. Συγκεκριμένα, το 1907 του απονεμήθηκε το πρώτο του βραβείο το Βραβείο Τεργέστης, το 1929 το Βραβείο Ακαδημίας Αθηνών, το 1935 το δεύτερο Βραβείο <Πολυνίκη> Πανελληνίων αγώνων κλασικού αθλητισμού, το 1939 δεύτερο

Βραβείο Ακαδημίας Αθηνών, το 1972 το Χρυσό Βραβείο Συνδέσμου Ελληνικών Γυμναστικών και Αθλητικών Σωματείων, το 1983 το Μετάλλιο Ακαδημίας Αθηνών, το 1989 ο Χρυσός Σταυρός Ελληνικού Ερυθρού Σταυρού, το 1990 το Δεύτερο Χρυσό Μετάλλιο Συνδέσμου Ελληνικών Γυμναστικών και Αθλητικών Σωματείων και τέλος το 1994 Τιμητική Διάκριση της Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων.

4.3 Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος σήμερα

Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος, όπως προαναφέραμε και παραπάνω χαρακτηρίζεται από πολλά χρόνια κοινωφελούς και αναγνωρισμένης δράσης. Μέσα σε όλα αυτά τα χρόνια δράσης έχει αλλάξει κάποιες σχολές προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κοινωνίας. Όλες αυτές όμως οι αλλαγές έγιναν με γνώμονα πάντα την πολιτισμική διάσταση των μελών του καθώς και της κοινωνίας. Σήμερα, δεν λειτουργούν πλέον οι σχολές Μηχανικών και Ραδιοτηλεγραφητών (Ασυρματιστών) αφού πλέον δεν το επιτάσσουν οι ανάγκες της κοινωνίας. Παρόλα αυτά έχουν ιδρυθεί πολλές άλλες σχολές που δεν υπήρχαν και το επιβάλλουν οι ανάγκες της κοινωνίας.

Ο τρόπος δράσης όλα αυτά τα χρόνια του Πειραιϊκού Συνδέσμου χαρακτηρίζεται από τους στόχους του, οι οποίοι μάλιστα υπάρχουν και στο καταστατικό του και είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ Η πνευματική και η πολιτισμική διάπλαση των μελών του και ολόκληρης της κοινωνίας.
- ❖ Η υλοποίηση αλλά και η δραστηριοποίηση της ιδέας της κοινωνικής αλληλεγγύης.
- ❖ Η παιδεία και η ηθική ανάπτυξη των νέων όπως επίσης η σωματική αγωγή τους και οι αθλητικές τους επιδόσεις.

Σήμερα, στον Πειραιϊκό Σύνδεσμο, λειτουργούν δύο τμήματα, το πρώτο τμήμα αφορά την *εκπαίδευση* και το δεύτερο τμήμα αφορά τον *αθλητισμό*. Από το τμήμα της *εκπαίδευσης* και συγκεκριμένα από το Ωδείο Πειραιά και την Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης έχουν αναδειχθεί προσωπικότητες της τέχνης οι οποίες διακρίθηκαν όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Το τμήμα *αθλητισμού* διαγράφει 118 χρόνια δράσης μαζί με την ίδρυση του Πειραιϊκού Συνδέσμου και έκτοτε προσφέρει σε γενιές και γενιές νέων, την διδασχή των αξιών και αρχών της άθλησης του «*ωραίου, του μεγάλου και του αληθινού*». Επίσης και το

Τμήμα αθλητισμού σε αυτά τα 118 χρόνια ιστορικής πορείας του έχει αναδείξει μεγάλες μορφές-ονόματα του αθλητισμού. Το κάθε τμήμα περιλαμβάνει κάποιες σχολές και συγκεκριμένα:

- Το τμήμα *εκπαίδευσης* περιλαμβάνει τις εξής σχολές: Ωδείο Πειραιά, Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης, Σχολή Χορού, Σχολή Ζωγραφικής, Σχολή Φωτογραφίας, Σχολή Η/Υ, Σχολή Παραδοσιακών Χορών, Σχολή Σκακιού και Σχολή Γονέων.
- Το τμήμα *αθλητισμού*, περιλαμβάνει την εφορεία Σωματικής Αγωγής του Πειραιϊκού Συνδέσμου, η οποία περιλαμβάνει τους κλάδους: Κλασικό Αθλητισμό (Στίβο), Καλαθόσφαιρα (Μπάσκετ) και Πετόσφαιρα (Βόλεϊ). Το τμήμα έχει ως στόχο του, και εφόσον το επιτρέψουν οι συνθήκες και οι ανάγκες της κοινωνίας, να περιλάβει στο μέλλον και άλλες αθλητικές δραστηριότητες, καινούργια αθλήματα.

Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος όπως αναφέρθηκε είναι κοινωφελές ίδρυμα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και τα έσοδα του διατίθενται στα απαραίτητα προγράμματα και λειτουργίες για την εκπλήρωση του στόχου για τον οποίον έχει δημιουργηθεί ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος, καθώς και στα λειτουργικά του έξοδα. Τα έσοδα του ιδρύματος, προέρχονται κυρίως από την ενοικίαση ορισμένων ακινήτων του, συνδρομές μελών και δωρεών. Είναι όμως δυσανάλογα μικρά εν σχέση με τις δαπάνες οι οποίες απαιτούνται για την κάλυψη των δραστηριοτήτων του. Εδώ υπεισέρχεται και η κοινωφελής ιδιότητα του Πειραιϊκού Συνδέσμου, βάσει της οποίας οφείλει να παρέχει δωρεάν εκπαίδευση σε απόρους μαθητές, υποτροφίες, μετεκπαιδεύσεις σε αριστούχους σπουδαστές, να διατηρεί και το ιστορικό *αθλητικό* τμήμα, το οποίο αποτελεί μεγάλη κοινωνική προσφορά του, αφού απομακρύνει την νέα γενιά από τις μάστιγες της σημερινής κοινωνίας. Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος, δεν έχει χρηματοδοτηθεί από δημοσίους φορείς ή από τον ιδιωτικό τομέα. Η εκάστοτε διοίκηση καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να αντιμετωπίσει και να επιλύσει, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, όλα τα θέματα τα οποία εμφανίζονται κατά την πορεία της λειτουργίας του ιδρύματος, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή σε εκείνα τα οποία αφορούν τα οικονομικά του. Κυρίως αυτή την χρονική περίοδο, κατά την οποία η πατρίδα μας μαστίζεται από την γενικότερη οικονομική κρίση και ύφεση, η οποία έχει επιπτώσεις σε όλους τους κοινωνικούς τομείς και όχι μόνο.

4.4 Τμήματα – Εφορείες του Πειραιϊκού Συνδέσμου

Σήμερα στον Πειραιϊκό Σύνδεσμο λειτουργούν όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τμήματα που αφορούν την *εκπαίδευση* και τον *αθλητισμό*. Κάθε ένα από τα τμήματα περιλαμβάνει αρκετές σχολές- εφορείες. Συγκεκριμένα οι εφορείες του Πειραιϊκού Συνδέσμου σήμερα είναι οι εξής:

- **Εφορεία Νυχτερινών Σχολών Εργαζομένων Νέων (Ν.Σ.Ε.Ν.)** Στην εφορεία Ν.Σ.Ε.Ν. υπάγονται οι εξής σχολές:
1. Σχολή Σκακιού. Στην σχολή σκακιού παραδίδονται μαθήματα εκμάθησης σκακιού για αρχάριους αλλά και για προχωρημένους.
 2. Εργαστήρι Φωτογραφίας. Προάγει την παιδεία της φωτογραφικής τέχνης. Διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα εμφανιστήρια για την πρακτική άσκηση των σπουδαστών του. Τα τμήματα που λειτουργούν είναι τα εξής: Μόντελινγκ, Πορτραίτου, Σύνθεσης και Κολλάζ. Εκτός από τα μαθήματα φωτογραφίας στους σπουδαστές παρέχεται η δυνατότητα επίσκεψης σε διάφορες εκθέσεις φωτογραφίας όπως και η οργάνωση εκδρομών για τη φωτογράφιση συγκεκριμένου αντικειμένου. Στο τέλος κάθε εκπαιδευτικού χρονιάς πραγματοποιείται έκθεση φωτογραφίας των μαθητών υψηλών προδιαγραφών, αλλά και παλαιότερων σπουδαστών, στη θεατρική αίθουσα «Βαρώνου Κίμωνος Ράλλη» στο Μέγαρο του Συνδέσμου.
 3. Εργαστήρι Ζωγραφικής και Αγιογραφίας. Το εργαστήρι ζωγραφικής και αγιογραφίας είναι ένα τμήμα που προάγει την εικαστική τέχνη. Τα τμήματα που λειτουργούν είναι διακριτά είτε για παιδιά είτε για ενήλικες είτε το τμήμα αγιογραφίας. Επίσης στο τέλος κάθε εκπαιδευτικού έτους πραγματοποιείται Έκθεση Ζωγραφικής με συμμετοχή των μαθητών, αλλά και παλαιότερων σπουδαστών, στην Αίθουσα Κοσμητείας του 4^{ου} ορόφου του Πειραιϊκού Συνδέσμου. Επίσης, διοργανώνεται μία φορά τον χρόνο έκθεση ζωγραφικής καταξιωμένων καλλιτεχνών αλλά και νέων ανερχόμενων καλλιτεχνών.
 4. Εργαστήρι εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στο εργαστήρι εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών λειτουργούν τμήματα για αρχάριους και πιο προχωρημένους. Όλα τα τμήματα είναι εφοδιασμένα με όλα τα απαιτούμενα, απαραίτητα μέσα για την επιστημονική κατάρτιση, εκμάθηση και χειρισμό των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

5. Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Στο «Ανοικτό Πανεπιστήμιο», γίνεται ένας «κύκλος ομιλιών», με θέματα που αφορούν τα σύγχρονα επιτεύγματα της επιστήμης, τεχνολογίας και τέχνης.

→ **Εφορεία Τεχνικής Εκπαίδευσης**

Στην εφορεία τεχνικής εκπαίδευσης, είναι ένας χώρος που σκοπό έχει την διοργάνωση σεμιναρίων, με στόχο την επιστημονική επιμόρφωση πάνω σε σύγχρονα τεχνικά θέματα. Μάλιστα όλη αυτή η διοργάνωση πραγματοποιείται με την συνεργασία όχι μόνο ελληνικών αλλά και ξένων πανεπιστημίων.

→ **Εφορεία Καλλιτεχνικού**

Η εφορεία καλλιτεχνικού περιλαμβάνει, την δραματική σχολή, το ωδείο και την σχολή χορού. Συγκεκριμένα:

1. Δραματική σχολή. Από το 1914 στον Πειραιά, λειτουργεί η πιο παλαιά δραματική σχολή του τόπου μας. Από αυτή την σχολή διδάχτηκαν και δίδαξαν μεγάλες προσωπικότητες του θεάτρου. Η ίδρυση της το 1914 είχε διευθυντές τον Βασίλειο Ρώτα και τον Μανώλη Κουνελάκη. Η συμβολή της στα πολιτιστικά δρώμενα εκείνης της εποχής ήταν μεγάλη, όμως με τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο διακόπηκε η λειτουργία της. Το 1963, ο Γκίκας Μπινιάρης αρχίζει μία νέα προσπάθεια ανασύστασής της. Τα αποτελέσματα είναι εκπληκτικά. Οι θεατρικές παραστάσεις των σπουδαστών στο Δημοτικό Θέατρο του Πειραιά γίνονται αφορμή να γραφτούν λαμπρές κριτικές και έχουν ως αποτέλεσμα να αναγνωρισθεί η σχολή από το κράτος ως Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης. Η δραματική σχολή λειτουργεί στα πλαίσια του Πειραιϊκού Συνδέσμου, και είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Δεν είναι δηλαδή ιδιωτική κερδοσκοπική επιχείρηση. Για τους ανθρώπους της δραματικής μας σχολής του Πειραιϊκού Συνδέσμου, η εκπαίδευση ηθοποιών έρχεται από μακριά, σέβεται τα όνειρα των παιδιών, και προσφέρει ουσιαστική γνώση και πείρα. Στο πρόγραμμα μαθημάτων εξασφαλίζεται η άσκηση που θα δώσει τη δυνατότητα στους νέους ηθοποιούς να ανακαλύψουν και να καλλιεργήσουν το ταλέντο τους, με ταυτόχρονη ανάδειξη της ιδιαίτερης υποκριτικής προσωπικότητας τους καθεμιάς από τους σπουδαστές. Ηθοποιός χωρίς ξεχωριστή σκηνικά και πνευματικά προσωπικότητα δεν είναι διαθέσιμος, χρήσιμος και δημιουργικός ηθοποιός,

για τον Πειραιϊκό Σύνδεσμο. Το βασικό μάθημα, είναι βεβαίως η υποκριτική, εδώ υποστηρίζεται από άλλα μαθήματα, όπως ο Θεατρικός Αυτοσχεδιασμός, η Ορθοφωνία, ο Χορός και η Θεατρική Κίνηση, η Μουσική και το Τραγούδι, η Θεατρική Ξιφασκία και το μάθημα της Σκηνογραφίας και Ενδυματολογίας. Στα θεωρητικά μαθήματα, συμπεριλαμβάνονται η δραματολογία και ιστορία του Θεάτρου, η ιστορία της λογοτεχνίας, καθώς και η ιστορία κινηματογράφου. Επίσης διοργανώνονται σεμινάρια θεατρικής παιδείας για τα σχολεία, παραστάσεις με συμμετοχή των σπουδαστών της Ανώτερης Σχολής Δραματικής Τέχνης του Πειραιϊκού Συνδέσμου και των αποφοίτων της, σεμινάρια θεάτρου κινηματογράφου και τηλεόρασης, από αξιόλογους καθηγητές των συγκεκριμένων αντικειμένων.

Στο Νεοκλασικό Μέγαρο του Πειραιϊκού Συνδέσμου στεγάζονται άνετες αίθουσες διδασκαλίας, μεγάλο και άρτια εξοπλισμένο θέατρο καθώς και αίθουσες τεχνικών μαθημάτων (χορού, ξιφασκίας και μουσικής).

2. Ωδείο. Το ωδείο του Πειραιϊκού Συνδέσμου ιδρύθηκε το 1904, ταυτόχρονα με την ίδρυση του ίδιου του Πειραιϊκού Συνδέσμου. Το 1896 αρχίζει τις καλλιτεχνικές δραστηριότητές του όταν μέλη της χορωδίας του καλούνται να πάρουν μέρος στις γιορτές για τους πρώτους Ολυμπιακούς Αγώνες της σύγχρονης εποχής. Το 1903, αναγνωρίζεται επίσημα από το κράτος ως πλήρες ωδείο με το όνομα Ωδείο Πειραιώς. Από τότε και μέχρι σήμερα παρέχει μουσική και καλλιτεχνική παιδεία σε γενεές νέων, πολλοί από τους οποίους αναδείχθηκαν σε προσωπικότητες της μουσικής τέχνης τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Το ωδείο περιλαμβάνει τις *σχολές ειδικών μαθημάτων* και τα *τμήματα κλασικής μουσικής*.

A. Οι *σχολές ειδικών μαθημάτων* περιλαμβάνουν τμήματα σύγχρονης μουσικής και αυτοσχεδιασμού, ηλεκτρική και ακουστική κιθάρα, ηλεκτρικό μπάσο, σύγχρονο τραγούδι, ντράμς. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα εκμάθησης παραδοσιακών οργάνων (ούτι, πολίτικο λαούτο, ταμπουρά, τζουρά, κρητική λύρα, κρουστά και φλογέρα). Ακόμη στις *σχολές ειδικών μαθημάτων* υπάγεται και το μάθημα της βυζαντινής εκκλησιαστικής μουσικής και της βυζαντινής εκκλησιαστικής χορωδίας. Επίσης, χρησιμοποιείται το μουσικό -παιδαγωγικό σύστημα CARL ORFF το οποίο αφορά παιδιά προσχολικής ηλικίας. Το σύστημα αυτό, φέρνει το παιδί για πρώτη φορά σε επαφή με τη μουσική, τον πολιτισμό και την τέχνη, του παρέχει την ευκαιρία να γνωρίσει τους ήχους και τη μελωδία, το βοηθάει να

αναπτύξει την επικοινωνία και την κοινωνικότητά του, το εξασκεί να αποκτήσει την ικανότητα μουσικής ακουστικής αφομοίωσης, το προωθεί να αναπτύξει το πηγαίο και έμφυτο ταλέντο του. Υπάρχει ειδικά διαμορφωμένος χώρος για τα παιδιά.

Β. Τα *τμήματα κλασικής μουσικής*, περιλαμβάνουν μαθήματα πιάνου, κλασικής κιθάρας, μονωδίας, ανώτερων θεωρητικών, βιολιού, βιόλας, κρουστών, βιολοντσέλου, όμποε, μουσικής προπαιδείας, φλάουτου, κλαρινέτου, ακορντεόν, σαξόφωνου, αρμονίου, φλογέρας. Στο *τμήμα κλασικής μουσικής* υπάγεται και το μουσικό εργαστήρι στο οποίο παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης μαθημάτων ωδείου με ευκολότερο πρόγραμμα εκμάθησης και χωρίς εξετάσεις στο Υπουργείο Πολιτισμού. Τέλος, το ωδείο διοργανώνει ετήσια συναυλία, με συμμετοχή καθηγητών και αριστούχων μαθητών, συναυλίες των μικρών μαθητών, σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα και τέλος σεμινάρια μουσικολογίας.

3. Σχολή χορού Στην σχολή χορού λειτουργούν παιδικά τμήματα και τμήματα ενηλίκων. Συγκεκριμένα λειτουργούν τμήματα κλασικού μπαλέτου, μουσικό-κινητική αγωγή, σύγχρονος χορός, λατινικοί χοροί, αργεντινίγκο τάνγκο, yoga, flamenco. Σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα καθώς και μετά το τέλος του εκπαιδευτικού έτους, πραγματοποιούνται παραστάσεις χορού και επιδείξεις με τη συμμετοχή των μαθητών.

→ **Εφορεία Φιλολογικού** Η εφορεία φιλολογικού με την συμμετοχή ακαδημαϊκών, καθηγητών, λογοτεχνών και επιστημόνων, διοργανώνει σε τακτά προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα ομιλίες, διαλέξεις, συζητήσεις και γενικότερα εκδηλώσεις φιλολογικού και φιλοσοφικού περιεχόμενου. Κάθε δύο χρόνια οργανώνει τον Πανελλήνιο Λογοτεχνικό Διαγωνισμό Πειραιϊκού Συνδέσμου και κάθε τρίμηνο εκδίδει το λογοτεχνικό περιοδικό **Πειραιϊκά Γράμματα**. Τέλος, μεριμνά για την λειτουργία και τον εμπλουτισμό της Βιβλιοθήκης του Συνδέσμου καθώς και για τη διακίνηση των βιβλίων.

→ **Εφορεία Σωματικής Αγωγής** Η εφορεία Σωματικής Αγωγής ανέτειλε ταυτόχρονα με τη γέννηση του Πειραιϊκού Συνδέσμου το 1894. Ο αθλητισμός εξακολουθεί να αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του Πειραιϊκού συνδέσμου παρόλο που ο σύνδεσμος στην πορεία του εξελίχθηκε σε

πολυσχιδή οργανισμό με κοινωφελή δράση στο χώρο των γραμμάτων, της τέχνης και του πολιτισμού. Με πίστη στα ολυμπιακά ιδεώδη και αγάπη για την αθλούμενη νεολαία, ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος συνεχίζει για 110 και πλέον χρόνια να προσφέρει στους νέους τον αθλητισμό. Η εφορεία σωματικής αγωγής περιλαμβάνει το τμήμα του στίβου, το τμήμα καλαθοσφαίρας, το τμήμα πετόσφαιρας και τις ακαδημίες. Συγκεκριμένα:

1.Τμήμα στίβου Το τμήμα του στίβου άρχισε να λειτουργεί από την ημέρα ίδρυσης του Πειραιϊκού συνδέσμου, από το 1894, αναδεικνύοντας ένα μεγάλο αριθμό πρωταθλητών και πρωταθλητριών, που διακρίθηκαν με επιτυχία στο χώρο τους. Στο στίβο υπάρχει ανδρικό και γυναικείο τμήμα στα εξής αθλήματα: δρόμοι ταχύτητας, δρόμοι ημιαντοχής και αντοχής, δρόμοι με εμπόδια, ρίψεις σφαίρας, σφύρας, δίσκου και ακοντίου, άλματα μήκους και τριπλούν, άλμα εις ύψος, άλμα επί κοντώ και αγωνίσματα βάρη.

2.Τμήμα πετόσφαιρας Η λειτουργία του τμήματος ξεκίνησε το 1929 και ο Πειραιϊκός σύνδεσμος ήταν αυτός ο οποίος εισήγαγε το άθλημα της πετοσφαίρισης στην πόλη του Πειραιά, όπως ο Πανιώνιος Γ.Σ. το 1922 στην Αθήνα. Για το σκοπό αυτό, το 1934 και 1935 ο ΣΕΓΑΣ, ο οποίος επόπτευε και το άθλημα της πετοσφαίρισης και τίμησε τον Πειραιϊκό Σύνδεσμο με χρυσά μετάλλια και αντίστοιχα διπλώματα. Σήμερα, ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος διατηρεί τον κλάδο πετοσφαίρισης μόνο με γυναικείες ομάδες, στις οποίες περιλαμβάνονται ομάδες Φυτωρίων, ομάδα Παγκορασίδων, Κορασίδων, Νεανίδων και Γυναικών. Οι ομάδες Παγκορασίδων και Κορασίδων συμμετέχουν στα οικεία πρωταθλήματα, τα οποία διοργανώνει η Ένωση Σωματείων Πετοσφαίρισης Δυτικής Αττικής (ΕΣΠΕΔΑ), ενώ η γυναικεία ομάδα αγωνίζεται στη Β' Εθνική Κατηγορία από το 2003 και θεωρείται μία από τις 42 καλύτερες ομάδες της πατρίδας μας. Η συγκεκριμένη ομάδα, μετά από απόφαση του Δ.Σ., έχει δοθεί σε χορηγό, ο οποίος καλύπτει οικονομικά και οργανωτικά τον συγκεκριμένο κλάδο αθλήματος.

3.Τμήμα καλαθοσφαίρισης Το τμήμα καλαθοσφαίρισης του Πειραιϊκού συνδέσμου ιδρύθηκε το 1935 και το 1938 κατέκτησε άτυπα το πρωτάθλημα Ελλάδος. Το 1939 λόγω του πολέμου ανέστειλε τη δραστηριότητά του και επαναλειτούργησε το 1945, συνεχίζοντας τη δράση του ανελλιπώς μέχρι και σήμερα. Στην καλαθοσφαίριση λειτουργούν δύο τμήματα, ανδρών και γυναικών. Το 1935 το τμήμα καλαθοσφαίρισης στεγάζεται στο γυμναστήριο του συνδέσμου, στην οδό Χαριλάου Τρικούπη. Το 1966 η πολιτεία

ιδιοποιείται το γυμναστήριο του Πειραιϊκού συνδέσμου και το τμήμα συρρικνώνεται. Η δραστηριοποίηση του ξεκινά πάλι με τη μεταστέγασή του στον περιβάλλοντα χώρο του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας (ΣΕΦ). Κατά την πορεία της αναβάθμισής του, κατακτά το 1989 το παγκόσμιο πρωτάθλημα στην πόλη Montbrison της Γαλλίας. Επιτυγχάνει επίσης δύο φορές την άνοδό του στην Α1 κατηγορία, το 1991 και το 1996. Τις επιτυχίες του συμπληρώνει η κατάκτηση δύο πανελληνίων πρωταθλημάτων στο γυναικείο μπάσκετ, το 1969 και το 1970, στη Θεσσαλονίκη. Το τμήμα καλαθοσφαίρισης ανέδειξε σπουδαίους αθλητές και αθλήτριες. Η ανδρική ομάδα καλαθοσφαίρισης ξεκίνησε την λειτουργία της το 1936 και για δέκα χρόνια αγωνιζόταν στην Α1, Α2 και Β' εθνική κατηγορία. Σήμερα αγωνίζεται στην Α' κατηγορία με πολλές ελπίδες ανόδου στην Γ' εθνική. Η γυναικεία ομάδα καλαθοσφαίρισης ιδρύθηκε το 1934. Αγωνίζεται σήμερα στην Α' κατηγορία. Έχει σημειώσει μεγάλες επιτυχίες σε όλη τη διαδρομή της έως σήμερα, με σημαντικότερες την πρώτη θέση στο Πανελλήνιο Πρωτάθλημα το 1969 και 1970, καθώς και τις συμμετοχές στην Α1 και Α2 Εθνικές κατηγορίες από το 2002 έως και το 2005.

4.Υποδομές και Ακαδημίες Οι ακαδημίες αφορούν τμήματα Στίβου, Καλαθόσφαιρας και Πετόσφαιρας. Οι υποδομές περιλαμβάνουν δύο κατηγορίες τμημάτων α) Παμπαίδων και Παγκορασίδων όπου εγγράφονται παιδιά από 12 έως 14 ετών β) εφήβων από 15 ετών και άνω.

- **Εφορεία Κοσμητείας και Κοινωνικών Εκδηλώσεων** Το τμήμα κοσμητείας και κοινωνικών εκδηλώσεων οργανώνει κοινωνικό-πνευματικές εκδηλώσεις, χοροεσπερίδες, επιδείξεις μόδας, εκδρομές, ξεναγήσεις σε ιστορικούς χώρους, παρακολούθηση θεατρικών και μουσικών παραστάσεων, με στόχο την επίτευξη της κοινωνικής αλληλεγγύης των μελών του Πειραιϊκού συνδέσμου και της Πειραιϊκής κοινωνίας. Επίσης, έχει υπό την εποπτεία και την μέριμνα της όλες τις εκδηλώσεις που οργανώνει ο σύνδεσμος.
- **Εφορεία Πειραιϊκών Σπουδών** Η εφορεία Πειραιϊκών Σπουδών μελετά ζητήματα τα οποία αφορούν την ιστορία και τα προβλήματα του Πειραιϊά, καθώς και της μείζονος περιοχής, και προκηρύσσει διαγωνισμούς για τη

συγγραφή μελετών, σχετικά με θέματα που άπτονται του Πειραιϊκού χώρου και της ιστορίας του. Επίσης, δημοσιεύει συγγραφές μελών, φίλων κ.α.

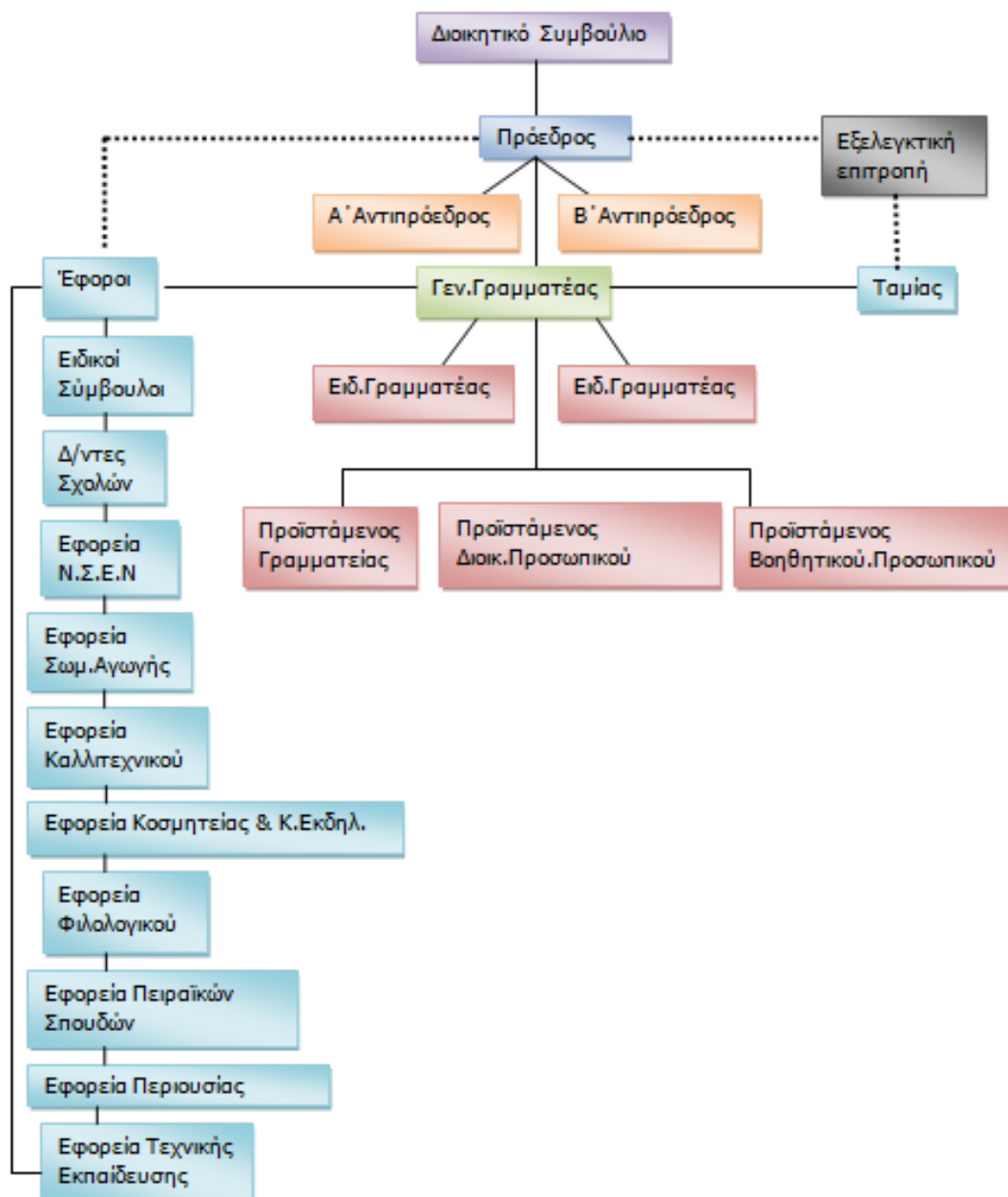
- **Εφορεία Περιουσίας** Το τμήμα Περιουσίας μεριμνά και φροντίζει για την εξασφάλιση της περιουσίας του Πειραιϊκού συνδέσμου, την αύξηση και βελτίωση των προσόδων του και επιμελείται τη διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας, όπως και της τήρησης του γενικού κτηματολογίου του Πειραιϊκού Συνδέσμου. Ο Πειραιϊκός σύνδεσμος διαθέτει ακίνητη περιουσία, ένα μέρος της οποίας έχει αξιοποιηθεί.

4.5 Εσωτερικό Περιβάλλον Πειραιϊκού Συνδέσμου

4.5.1 Οργανωτική Δομή Πειραιϊκού Συνδέσμου

Η κατανόηση της δομής του Πειραιϊκού συνδέσμου κρίνεται απαραίτητη για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή είναι συμβατή με μια αλλαγή που πρόκειται να γίνει στη στρατηγική της επιχείρησης υπάρχουν πολλές πιθανότητες να πετύχει η υλοποίηση της στρατηγικής, αντίθετα εάν δεν είναι συμβατή είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα υλοποιηθεί. Η αποστολή κάθε οργανισμού πραγματοποιείται μακροπρόθεσμα μέσω της διατύπωσης και υλοποίησης των στρατηγικών στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της λειτουργίας των διαδικασιών οι οποίες εκτελούνται από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο λειτουργεί αποτελεσματικά βάση του οργανωτικού σχήματος του οργανισμού.

Παρακάτω, βλέπουμε την οργανωτική δομή του Πειραιϊκού συνδέσμου:



Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα Πειραιϊκού Συνδέσμου

Όπως φαίνεται από το οργανόγραμμα ο Πειραιϊκός σύνδεσμος αποτελείται από το διοικητικό συμβούλιο, ένα πρόεδρο, δύο αντιπροέδρους, μία εξελεγκτική επιτροπή, ένα ταμία, ένα γενικό γραμματέα, δύο ειδικούς γραμματείς, ειδικούς συμβούλους, ένα προϊστάμενο γραμματείας, ένα προϊστάμενο διοικητικού προσωπικού, προϊστάμενο βοηθητικού προσωπικού, τους διευθυντές σχολών, τους εφόρους και τέλος όλους τους εργαζομένους στις εφορείες- τμήματα.

Το ίδρυμα διοικείται από δεκαπενταμελές Συμβούλιο, το οποίο αποτελούν επίλεκτα μέλη της Πειραιϊκής κοινωνίας και τα οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά και αφιλοκερδώς. Στο διοικητικό συμβούλιο υπάγονται ο πρόεδρος, οι αντιπρόεδροι, ο ταμίας, ο γενικός γραμματέας, οι ειδικοί γραμματείς και οι έφοροι. Οι ειδικοί σύμβουλοι είναι μέλη του Συνδέσμου εκλεγμένα για συγκεκριμένο αξίωμα. Ο αριθμός των Ειδικών Συμβούλων σε κάθε τμήμα (εφορεία) είναι συγκεκριμένος. Η Εξελεγκτική επιτροπή η οποία βοηθάει στην διοίκηση αποτελείται από τρία τακτικά και δύο αναπληρωματικά μέλη.

Από το οργανόγραμμα, παρατηρείται ότι πρόκειται για πολυτμηματική οργανωτική δομή. Το ίδρυμα υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τις υπηρεσίες που παρέχει. Συγκεκριμένα, λειτουργούν 8 εφορείες – τμήματα που παρέχει το καθένα διαφορετικές υπηρεσίες οι οποίες δεν συνδέονται μεταξύ τους. Κάθε εφορεία περιλαμβάνει και κάποιες σχολές, για παράδειγμα η εφορεία καλλιτεχνικού περιλαμβάνει την σχολή χορού, το ωδείο και την δραματική σχολή, έχει τον διευθυντή της (έφορο), τους διευθυντές σχολών και τους εργαζομένους στις σχολές (επιστήμονες, εκπαιδευτικοί, κ.α.). Τις εκτελεστικές ενέργειες διενεργεί ο διευθυντής του εκάστοτε τμήματος κατόπιν εντολής από τον έφορο του τμήματος, οι διευθυντές σχολών ενημερώνουν τους ειδικούς συμβούλους για την πορεία του τμήματος τους και οι ειδικοί σύμβουλοι αφού μελετήσουν τα στοιχεία δίνουν αναφορά στον έφορο του τμήματος όσον αφορά την πρόοδο και προτείνοντας διορθωτικά μέτρα ή προτάσεις βελτίωσης. Οι έφοροι συνεδριάζουν μεταξύ τους για να έχουν μεταξύ τους εικόνα της προόδου των τμημάτων, εν συνεχεία οι έφοροι δίνουν αναφορά στον γενικό γραμματέα καθώς και στην ανεξάρτητη εξελεγκτική επιτροπή. Ο γενικός γραμματέας αναφέρεται στον Πρόεδρο παρουσιάζοντας του τις επίσημες αναφορές. Ο πρόεδρος διενεργεί έλεγχο με τους δύο αντιπροέδρους και εν τέλει βάσει των επισήμων στοιχείων δίνει αναφορά στις συνελεύσεις του διοικητικού συμβουλίου.

Αυτό το είδος οργανωτικής δομής χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαποίκισης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Πειραιϊκός σύνδεσμος χρησιμοποιεί συσχετισμένη διαποίκιση εσωτερικά, δηλαδή επιδιώκει να επεκτείνει το ίδρυμα σε νέες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπάρχουσες, πάντα προσανατολισμένες στην πνευματική ανάπτυξη, παιδεία και σωματική αγωγή του ανθρώπου. Για παράδειγμα, το ίδρυμα παρακολουθώντας τις ανάγκες της κοινωνίας,

όσον αφορά την πνευματική ανάπτυξη μπορεί να προσθέσει στο μέλλον και άλλες εφορείες.

Τα θετικά αυτής της οργανωτικής δομής είναι ότι υπάρχει αυστηρός χρηματοοικονομικός έλεγχος, η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με θέματα εταιρικής στρατηγικής, κάθε τμήμα μπορεί να οργανωθεί από μόνο του και είναι πιο εύκολη η μετρησιμότητα απόδοσης κάθε τμήματος. Από την άλλη, το είδος αυτό οργάνωσης έχει κάποια αρνητικά όπως η δυσκολία συντονισμού σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων, πιθανή διαμάχη των τμημάτων-εφορειών για εταιρικούς πόρους και προσοχή, η εταιρική διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διοικητές των τμημάτων, ποιες αποφάσεις θα είναι αποκεντρωμένες και ποιες συγκεντρωμένες.

4.5.2 Κουλτούρα Πειραιϊκού συνδέσμου

Σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης για την χώρα μία ομάδα πεφωτισμένων Πειραιωτών πάλεψε να δώσει όραμα στην κοινωνία έχοντας ένα μεγαλεπήβολο στόχο. Η προσήλωση τους στον στόχο και τα ιδανικά κατάφερε να επιτύχει την αναβίωση των πρώτων ολυμπιακών αγώνων το 1896. Είναι προφανές το εύρος και το μέγεθος της κουλτούρας σε αυτόν τον οργανισμό στον οποίο οφείλει τόσα πολλά η Ελλάδα σήμερα.

Ύστερα από την επίτευξη του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε, ο οργανισμός συνέχισε την επιτυχημένη λειτουργία του, με μία νέα αποστολή: α) την πνευματική ανάπτυξη και πολιτιστική διάπλαση των μελών του και της κοινωνίας, β) την υλοποίηση και δραστηριοποίηση της ιδέας της κοινωνικής αλληλεγγύης, γ) την παιδεία και την ηθική ανάπτυξη των νέων, καθώς επίσης τη σωματική αγωγή και τις αθλητικές επιδόσεις τους.

Οι εργαζόμενοι, το προσωπικό και τα μέλη του ιδρύματος, είναι έντονα επηρεασμένα από την κουλτούρα του οργανισμού η οποία λόγω της μεγάλης έντασης της επέδρασε θετικά στην συνέπεια αυτών στην πάροδο του χρόνου. Όλα τα τμήματα μοιράζονται την ίδια ακριβώς κουλτούρα, δηλαδή την θετική διάπλαση του ατόμου και της κοινωνίας είτε σωματικά είτε πνευματικά, με το κάθε τμήμα να εξειδικεύεται στον τομέα του. Συνεπώς τόσο η ένταση όσο και η ολοκλήρωση υπάρχουν και έχουν

συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία και την μακρόχρονη πορεία του οργανισμού με τα στρατηγικά οφέλη τους να είναι αδιαμφισβήτητα.

Υπάρχουν κάποια στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο γιατί η ένταση και η ολοκλήρωση «πέτυχαν» σε αυτό τον οργανισμό.

1. Δεν υπάρχει το στοιχείο του κέρδους. Συνεπώς δεν υπάρχει ατομικό όφελος για κανένα από τα μέλη ή το προσωπικό.
2. Η αγάπη των ατόμων για τον αθλητισμό, το μεγάλο, το ωραίο καθώς και η πίστη τους στα ιδανικά και τις παραδόσεις του έθνους με τον πολιτισμό και την κουλτούρα να ολοκληρώνει αυτό το δέσιμο.
3. Η ανάγκη αυτών των ατόμων να συνεχίσουν και να αφήσουν με την σειρά τους πίσω τους μια πολιτιστική κληρονομιά στον κοινωνικό σύνολο και η διατήρηση ενός υγιούς κοινωνικού ιστού για την περιοχή τους και όχι μόνο.

4.5.3 Οι πόροι του οργανισμού

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς ανθρώπινους και άυλους πόρους. Συγκεκριμένα:

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι.** Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος επιβιώνει με ίδια κεφάλαια και εισφορές με την μορφή δωρεάς ή ανταποδοτικότητας. Όταν γίνεται αναφορά σε εισφορές ανταποδοτικότητας, εννοούνται φυσικά τα πολύ χαμηλά δίδακτρα που στόχος τους είναι να δίνουν πρόσβαση σε όλα τα κοινωνικά στρώματα να παρακολουθήσουν αυτές τις δραστηριότητες ή εκπαιδευτικά προγράμματα του ιδρύματος και ταυτόχρονα να συνεισφέρουν στην πληρωμή των εργαζομένων και πάγιων εξόδων του οργανισμού. Ο οργανισμός εισπράττει επίσης από την εμπορική εκμετάλλευση κάποιων ακίνητων περιουσιακών του στοιχείων καθώς και από την ενοικίαση χώρου στην έδρα του για την διεξαγωγή εκδηλώσεων. Ο οργανισμός αξίζει να σημειωθεί πως δεν έχει λάβει ποτέ επιχορήγηση από δημόσιους φορείς. Τα οικονομικά στοιχεία του οργανισμού σε συνδυασμό με τα περιουσιακά στοιχεία και την φήμη του οργανισμού δίνουν μια καλή πιστοληπτική ικανότητα στον οργανισμό.

- **Φυσικοί πόροι.** Ο οργανισμός έχει στην κατοχή του 2 μεγάλα ακίνητα τα οποία εκμεταλλεύεται εμπορικά στην περιοχή του Πειραιά. Ένα οικόπεδο 298τμ καθώς και ένα 3όροφο διατηρητέο κτίριο συνολικού εμβαδού 1190τμ με οικόπεδο 498τμ. Ο οργανισμός εδρεύει σε ιδιόκτητο προσφάτως ανακαινισμένο νεοκλασικό ακίνητο το οποίο διαθέτει την μοναδική θεατρική σκηνή στον Πειραιά, αίθουσα συναυλιών διαλέξεων και άλλων χρήσεων, αίθουσες διδασκαλίας οι οποίες πληρούν όλες τις αναγκαίες προδιαγραφές για έναν σύγχρονο εκπαιδευτικό χώρο.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιστημόνων, εκπαιδευτικών και επιχειρηματιών. Το πάντρεμα αυτών των τελείως διαφορετικών κατηγοριών ανθρώπων έχει καταφέρει να δώσει πνοή στον οργανισμό όλο αυτό το διάστημα. Ο λόγος είναι γίνονται εύκολα αντιληπτοί. Η διαφοροποίηση του αντικειμένου αυτών των ατόμων κρατά τον οργανισμό «ευθυγραμμισμένο» με την εκάστοτε εποχή έτσι ώστε να καθίσταται βιώσιμος και ανταγωνιστικός. Δίνει επίσης λύση σε πολυσύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός αυτού του μεγέθους. Οι επιστήμονες και εκπαιδευτικοί του οργανισμού είναι πολλών διαφορετικών ειδικοτήτων όπως, γυμναστές, αθλητές, μουσικοί, ζωγράφοι, θεατρολόγοι, ηθοποιοί, χορογράφοι, δάσκαλοι χορού, φωτογράφοι, φιλόλογοι, καθηγητές πληροφορικής και άλλες ειδικότητες.
- **Οργανωτικοί πόροι.** Οι οργανωτικοί πόροι έχουν αναλυθεί εκτενώς παραπάνω στην οργανωτική δομή του ιδρύματος.
- **Άυλοι Πόροι.** Ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος δεν διαθέτει σε αντίθεση με κερδοσκοπικούς οργανισμούς πόρους όπως πατέντες, εμπορικά σήματα ή ερευνητικά τμήματα. Διαθέτει όμως κάτι πολύ βασικό, την φήμη. Έχοντας μια πολύ μακρόχρονη διάρκεια από την ίδρυση του οργανισμού το 1894 και ποιότητα καθώς προάγει ή και παράγει τις αξίες του πολιτισμού και του αθλητισμού. Λόγω της πορείας, της σύνθεσης του οργανισμού και τις ποιότητας των ατόμων που μετέχουν στον οργανισμό έχει κερδίσει και την δύναμη της αξιοπιστίας απέναντι στην κοινωνία. Όλα τα παραπάνω έχουν συμβάλει στο να δημιουργήσει ένα πολύ ισχυρό brand name όχι μόνο στην

Ελλαδική περιοχή αλλά και παγκόσμια μέσω του αποδήμου Ελληνισμού και πνεύματος.

4.5.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Πειραιϊκού συνδέσμου

Ο Πειραιϊκός σύνδεσμος, λόγω του μη κερδοσκοπικού του χαρακτήρα έχει την ικανότητα χαμηλού κόστους και ως εκ τούτου το πλεονέκτημα κόστους, η ηγεσία κόστους (cost leadership).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι η παροχή υπηρεσιών χαμηλού κόστους, πιο συγκεκριμένα στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς καθώς είναι οργανισμός μη κερδοσκοπικός, κοινωφελούς χαρακτήρα. Η χαμηλή τιμή δεν σημαίνει επίσης ότι το επίπεδο, η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι απαραίτητα κατώτερο από τις υπηρεσίες που παρέχουν οι ανταγωνιστές. Επίσης, ο οργανισμός παρέχει υποτροφίες στους αριστούχους καθώς και δωρεάν εκπαίδευση σε άπορους μαθητές κάτι που ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να προσφέρει.

4.5.5 Ανάλυση SWOT - Δυνάμεις-Αδυναμίες Πειραιϊκού συνδέσμου

Από την παραπάνω ανάλυση του Πειραιϊκού Συνδέσμου, προκύπτουν οι παρακάτω δυνάμεις, αδυναμίες. Στόχος είναι να μπορέσει να καταπολεμήσει τις εσωτερικές αδυναμίες κάτι που βοηθήσει στην καλύτερη και πιο αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.

Δυνατά Σημεία

- ❖ Καθιερωμένο όνομα στην αγορά- ισχυρό brand name. Ο Πειραιϊκός σύνδεσμος διαθέτει μεγάλη ιστορία στον χώρο των γραμμάτων, της τέχνης και του αθλητισμού.
- ❖ Πλεονέκτημα χαμηλού κόστους. Παρέχει υπηρεσίες του στην πιο χαμηλή τιμή της αγοράς λόγω κοινωφελούς χαρακτήρα.
- ❖ Διεθνές κύρος μέσω της απήχησης του στην ομογένεια.
- ❖ Σημαντική και καλής φύσεως αποστολή του οργανισμού.
- ❖ Ποιότητα των υπηρεσιών. Διαθέτει ανακαινισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, καθώς και την μοναδική δημοτική θεατρική σκηνή στον Πειραιά.

- ❖ Ιδιοκτησία μεγάλης περιουσίας. Από εμπορική εκμετάλλευση ο οργανισμός αυτοχρηματοδοτείται.

Αδύνατα Σημεία

- ❖ Η απουσία τμήματος μάρκετινγκ και κονδυλίων με σκοπό την διαφήμιση.
- ❖ Η απουσία καινοτόμων υπηρεσιών.
- ❖ Η αδυναμία λήψης άμεσων διαθρωπικών αποφάσεων- αλλαγών. Το διοικητικό συμβούλιο συνεδριάζει δύο φορές τον χρόνο.
- ❖ Το περίπλοκο οργανωσιακό και ελεγκτικό σχήμα.
- ❖ Ο ελλιπής προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πεδίου και η σχετικά εσωστρεφής θεώρηση.
- ❖ Αργοί ρυθμοί προσαρμογής σε νέα δεδομένα- νέες υπηρεσίες λόγω έλλειψης χρημάτων.

4.6 Εξωτερικό περιβάλλον Πειραιϊκού Συνδέσμου

4.6.1 Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος Πειραιϊκού Συνδέσμου (PEST environment)

Το μακροπεριβάλλον επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα του ιδρύματος, αλλά μπορεί να επηρεαστεί η μακροχρόνια πορεία του οργανισμού. Συγκεκριμένα:

- ♦ **Πολιτικές – Νομικές δυνάμεις.**

Ένα νομικό πρόσωπο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα πρέπει να χρησιμοποιεί το όποιο οικονομικό πλεόνασμα για την εξυπηρέτηση του σκοπού του, δεν επιτρέπεται να πραγματοποιεί διανομή κερδών. Επιβάλλεται να λειτουργεί με αρχές εξυπηρέτησης του κοινωφελούς σκοπού για τον οποίο έχει ιδρυθεί, η ωφέλεια από τη δραστηριότητά του δεν αφορά αποκλειστικά τα μέλη, αλλά μεγαλύτερες ομάδες και σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζεται με την επιχείρηση.

Οι αστικές εταιρείες κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα με το άρθρο 2 § 1 του ΠΔ 134/96, προστέθηκαν στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ΚΒΣ(κώδικας βιβλίων και στοιχείων) και έτσι από 1/8/1996 έχουν όλες τις υποχρεώσεις που έχουν οι επιτηδευματίες, δηλαδή λογίζονται ως επιτηδευματίες ακόμα και στην περίπτωση που δεν έχουν σκοπό κερδοσκοπικό. Άρα τηρούν βιβλία και

εκδίδουν σε κάθε περίπτωση τα προβλεπόμενα φορολογικά στοιχεία του Κ.Β.Σ. Τα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα πρόσωπα εκδίδουν κατ' αρχήν τα στοιχεία που ρητά ορίζονται από τον ΚΒΣ και όταν ενεργούν πράξεις που υπάγονται στο ΦΠΑ θεωρούνται επιτηδευματίες και έχουν όλες τις υποχρεώσεις του ΚΒΣ. Σε καμία όμως περίπτωση δεν προκύπτει υποχρέωση έκδοσης στοιχείων του ΚΒΣ για τις εισπράξεις *συνδρομών από τα μέλη* τους. Για τις συνδρομές εκδίδονται απλές αθεώρητες αποδείξεις εισπραξης. Ειδικά οι Αστικές Εταιρείες για τις συνδρομές των μελών τους υποχρεούνται σε έκδοση αθεώρητου τιμολογίου της παρ. 3 του άρθρου 12 του ΚΒΣ. Η λύση αυτή για έκδοση τιμολογίου για την εισπραξη συνδρομών τίθεται πλέον σε αμφισβήτηση και αναιρείται αφού με την Εγκ. ΠΟΛ. 1031/7-2-2001 γίνεται δεκτό ότι οι συνδρομές αποτελούν εισροές κεφαλαιουχικού χαρακτήρα, οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στο άρθρο 12 § 3 του ΚΒΣ, άρα πρέπει πλέον να γίνει δεκτό ότι εάν εκδοθούν απλές αποδείξεις εισπραξης αυτό είναι σύμφωνο με το νόμο.

Οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες χαρακτηρίζονται ως επιτηδευματίες και τα καθαρά κέρδη αυτών φορολογούνται με 35%. Διευκρινίζεται όμως ότι ως ακαθάριστο εισόδημα από εμπορικές επιχειρήσεις ή ελευθέρια επαγγέλματα των αστικών μη κερδοσκοπικών εταιρειών, υποκείμενο σε φόρο θεωρείται μόνο αυτό που προέρχεται από καθαρά εμπορικές δραστηριότητες ή την άσκηση ελευθέρου επαγγέλματος. Αντίθετα οι συνδρομές και εγγραφές των μελών, καθώς και οι χορηγίες ή δωρεές προς αυτές, επειδή αποτελούν εισροές κεφαλαιουχικού χαρακτήρα, δηλαδή στερούνται τα εννοιολογικά γνωρίσματα του εισοδήματος, δεν εμπίπτουν στην έννοια των ακαθάριστων εσόδων, για να φορολογηθούν, όπως αναφέρουμε στην παράγραφο 2 του παρόντος. Φυσικά, τα ποσά των χορηγιών που παρέχονται για την τέλεση δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους υπόψη φορείς μειώνουν το κόστος αυτών. Συγκεκριμένα, οι πράξεις νομικών προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που απαλλάσσονται από Φ.Π.Α είναι οι εξής:

1. Με τις διατάξεις της περίπτωσης ιη' της παραγρ. 1 του άρθρου 22, ορίζεται ότι, απαλλάσσεται από το φόρο η παροχή υπηρεσιών πολιτιστικής ή μορφωτικής φύσης και η στενά συνδεόμενη με αυτές παράδοση αγαθών από νομικά πρόσωπα ή άλλους οργανισμούς ή ιδρύματα, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, τα οποία λειτουργούν νόμιμα και έχουν σκοπούς πολιτιστικούς ή

μορφωτικούς. Στις υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων και η οργάνωση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.

2. Επίσης με την ιη' περίπτωση της παραγρ. 1 του άρθρου 22 του Ν. 2859/2000, διευκρινίζεται ότι, απαλλάσσονται από το ΦΠΑ τα έσοδα από ευκαιριακού χαρακτήρα εκδηλώσεις, που οργανώνουν τα πρόσωπα των περιπτώσεων δ', θ', ιβ', ιδ', ιε' και ιστ' της παραγράφου αυτής για την οικονομική τους ενίσχυση, εφόσον οι εκδηλώσεις αυτές δεν ξεπερνούν τις δύο (2) κατ' ανώτατο όριο ανά έτος, όπως ορίζει και η ΑΥΟ 1030141/1349/393 ΠΟΛ. 1071/8.3.95. Για τις παραπάνω απαλλασσόμενες πράξεις τα πρόσωπα αυτά δεν έχουν υποχρέωση τήρησης βιβλίων και έκδοσης στοιχείων (άρθρο 2 § 3 ΚΒΣ). Διευκρινίζουμε ως προς τη φορολογία εισοδήματος ότι τα έσοδα που αποκτούν τα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα πρόσωπα τα οποία προέρχονται από τις μεμονωμένες αυτές εκδηλώσεις δεν θεωρούνται ως άσκησης κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης, εφόσον γίνονται στα πλαίσια του σκοπού των σωματείων συλλόγων κ.λπ. και την ενίσχυση των δεσμών, των μελών τους δεν αποτελούν αντικείμενο της φορολογίας εισοδήματος.

Αντικείμενο φόρου για τα νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα είναι το προκύπτον στην ημεδαπή ή αλλοδαπή καθαρό εισόδημα μόνο από την εκμίσθωση οικοδομών ή γαιών, καθώς και από κινητές αξίες. Δεν αποτελούν αντικείμενο φορολογίας τα λοιπά εισοδήματα των ανωτέρω νομικών προσώπων, καθώς και τα πάσης φύσεως άλλα έσοδα αυτών που πραγματοποιούνται, κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης του σκοπού των. Το εισόδημα που αποκτούν τα ημεδαπά νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, από διαφήμιση τρίτων μέσω περιοδικών που εκδίδουν και διανέμουν στα μέλη τους, δεν υπόκεινται σε φόρο εισοδήματος. (www.in.gr)

♦ **Οικονομικό περιβάλλον**

Η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει μια βαθιά κρίση, με κύρια χαρακτηριστικά το πολύ μεγάλο δημοσιονομικό έλλειμμα, το τεράστιο χρέος και τη συνεχή διάβρωση της ανταγωνιστικής της θέσης. Τα προβλήματα αυτά προϋπήρχαν της διεθνούς κρίσης του 2008 και ήταν αναπόφευκτο, χωρίς τολμηρές και αποφασιστικές παρεμβάσεις, να οδηγήσουν, αργά ή γρήγορα, σε αδιέξοδο. Καθώς οι παρεμβάσεις αυτές δεν έγιναν, η κατάσταση επιδεινώθηκε, με αποκορύφωμα το δημοσιονομικό εκτροχιασμό το 2008 και το 2009 και την

κλιμάκωση της διαφοράς αποδόσεων μεταξύ ελληνικών και γερμανικών κρατικών ομολόγων που ακολούθησε. Παράλληλα, η διεθνής κρίση μεγέθυνε τις συσσωρευμένες αρνητικές επιπτώσεις αυτών των χρόνιων αδυναμιών και επιτάχυνε την πτωτική πορεία της οικονομίας.

Οι εξελίξεις που ακολούθησαν δυστυχώς επιβεβαίωσαν τις δυσοίονες προβλέψεις. Τον Απρίλιο του 2009 η Ελλάδα υπήχθη στη Διαδικασία Υπερβολικού Ελλείμματος, καθώς τα ελλείμματα του 2007 και του 2008 υπερέβαιναν την τιμή αναφοράς της Συνθήκης. Οι αρνητικές αυτές εξελίξεις προκάλεσαν μια σειρά υποβαθμίσεων της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας και μεγάλη διεύρυνση της διαφοράς αποδόσεων μεταξύ ελληνικών και γερμανικών κρατικών ομολόγων. Η ελληνική οικονομία φαίνεται να έχει πλέον εμπλακεί σε έναν επικίνδυνο φαύλο κύκλο, με μία και μοναδική διέξοδο: τη δραστική μείωση του ελλείμματος και του χρέους, την άμεση δηλαδή αντιστροφή της δυσμενούς τάσης.

Έτσι, η χώρα αναγκάστηκε στις 3 Μαΐου του 2010, να αιτηθεί €80δισ από τις υπόλοιπες (15) χώρες του Ευρώ και €30δισ από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Την αίτηση συνόδευαν 3 συνημμένα μνημόνια:

1. "Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής" (ΜΟΧΠ)
2. "Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης" (ΤΜΣ)
3. "Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής" (ΣΠΟΠ).

Η ανεργία και ο πληθωρισμός άρχισαν να εκτινάσσονται ενώ οι μικροεπιχειρήσεις έβλεπαν τον τζίρο τους συνεχώς να μειώνεται με αποτέλεσμα να οδηγούνται όλο και περισσότερες στο κλείσιμο, γεγονός που περιγραφόταν ως κύμα λουκέτων. Το 2010 έκλεισε με το χρέος να αγγίζει το 142,8% του ΑΕΠ και το έλλειμμα στο 10,5%. Παράλληλα η οικονομία συρρικνώθηκε 4,5%. Σύμφωνα, με τις προβλέψεις της Eurostat, το 2011 το ελληνικό χρέος προβλέπεται να φτάσει το 157,7 % του Α.Ε.Π και το 2012 το 166.1 % του Α.Ε.Π. Η ανεργία, όπως είναι φυσικό εκτοξεύθηκε στα ύψη, συγκεκριμένα:

Πίνακας 4.1: Ποσοστό ανεργίας 2010-2011

Ποσοστό ανεργίας (Ιανουάριος 2010 – Δεκέμβριος 2011)
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ^[103]

	Ιαν	Φεβρ	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπτ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ
2010	11.3	12.1	11.6	11.9	12.0	11.6	12.0	12.2	12.6	13.5	13.9	14.8
2011	15.1	15.9	16.2	15.8	16.6	16.0	16.5	18.4	17.5	18.2	20.9	21.0

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Παρατηρείται, ότι η ανεργία τον Δεκέμβριο του 2011 εκτοξεύθηκε στο 21%. Το πρώτο τετράμηνο του 2012, το χρέος της Ελλάδας έφτασε στο 132,4 % του Α.Ε.Π. (www.wikipedia.gr).

Με βάση αυτά τα δεδομένα οι προβλέψεις για την ελληνική οικονομία είναι κάθε άλλο παρά ενθαρρυντικές. Επομένως, η επόμενη τριετία θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την ελληνική οικονομία. Οι παραδοσιακά προβληματικοί τομείς στους οποίους απαιτούνται μεγάλα βήματα προόδου προκειμένου η ελληνική οικονομία να ενισχυθεί περαιτέρω και να φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο των ευρωπαϊκών χωρών είναι ο περιορισμός του δημόσιου τομέα και της γραφειοκρατίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων, η παροχή κινήτρων ανάπτυξης στις επιχειρήσεις, η προσέλκυση ξένων επενδύσεων και η αύξηση των εξαγωγών. Κατά συνέπεια, για να αντιμετωπιστεί η κρίση είναι αναγκαίο η ελληνική οικονομία να γίνει πιο ανταγωνιστική και οι επιχειρήσεις να εκσυγχρονισθούν και να εξετάσουν νέες στρατηγικές προσαρμοσμένες στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

♦ **Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μεγάλη στροφή των προτιμήσεων των νέων και όχι μόνο στον αθλητισμό και τις κοινωνικές δραστηριότητες. Πολλοί νέοι απασχολούνται από πολύ μικρή ηλικία με τον αθλητισμό και τις κοινωνικές δραστηριότητες. Μάλιστα οι γονείς ωθούν τα παιδιά τους να ασχοληθούν με τον αθλητισμό, την μουσική, τον χορό και γενικά οποιαδήποτε εξωσχολική δραστηριότητα που γυμνάζει το σώμα και το πνεύμα.

Λόγω της οικονομικής κατάστασης, της χώρας ο άνθρωπος είναι πολύ πιεσμένος οικονομικά και ψυχολογικά και έχει ανάγκη τον ελεύθερο του χρόνο να ασχολείται με πολιτιστικές και κοινωνικές δραστηριότητες. Τον βοηθάνε να χαλαρώνει, να αισθάνεται πιο δημιουργικός, να ανοίγει τους πνευματικούς του ορίζοντες, να ψυχαγωγείται. Παρόλο, που στην εποχή μας, οι νέοι και οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας λόγω των αναγκών που τους επιβάλλουν οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής έχουν περιορισμένο ελεύθερο χρόνο, στρέφονται προς τον αθλητισμό και τις κοινωνικές δραστηριότητες.

Οι διαφημίσεις στην τηλεόραση, στα περιοδικά και στο internet προωθούν τις κοινωνικό-πολιτιστικές εκδηλώσεις και ωθούν τον κόσμο να συμμετέχει. Ειδικά που στις μέρες μας έχουμε να αντιμετωπίσουμε τόσα οικονομικά προβλήματα, η στροφή σε τέτοιες δραστηριότητες είναι επιτακτική.

♦ **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Με βάση έρευνα της Eurostat για το 2006-2007, η διείσδυση του υπολογιστή και του διαδικτύου στην ελληνική κοινωνία συνεχώς αυξάνεται, ακόμα και αν βρίσκεται ακόμη σε χαμηλό επίπεδο σε σχέση με άλλες χώρες. Το 2004, πρόσβαση στο διαδίκτυο είχε το 20% των νοικοκυριών ενώ το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 24% το 2005. Το στοιχείο αυτό, της αύξησης της χρήσης του υπολογιστή και του διαδικτύου επηρεάζει τη λειτουργία και τους τρόπους επικοινωνίας των Μ.Κ.Ο. με το κοινό, δεδομένου ότι το διαδίκτυο αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για προσέγγιση και ενημέρωση, ειδικά του νεαρότερου σε ηλικία κοινού, με χαμηλό κόστος. Οι συνεχείς εξελίξεις, τα επιτεύγματα στην πληροφορική και οι νέες τάσεις που εμφανίζονται στην παραγωγή ή σε άλλες εργασίες, αν ενσωματωθούν από τους οργανισμούς, μπορεί να τις βοηθήσει να βελτιωθούν, να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους πιο αποτελεσματικά, να παρέχουν τις υπηρεσίες πιο αποδοτικά.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην εκπαιδευτική τεχνολογία διευκόλυναν την διεκπεραίωση του μαθήματος και μεταβάλλουν τη διδασκαλία σε εργασία ευχάριστη και συνάμα αποδοτική και για τους διδάσκοντες και για τους διδασκόμενους. Στο ανώτερο επίπεδο της εκπαιδευτικής τεχνολογίας

περιλαμβάνονται οι όροι, οπτικοακουστική διδασκαλία, η εκπαιδευτική ανάπτυξη/σχεδιασμός, τα επιμορφωτικά υλικά και η εξατομικευμένη μάθηση. Κάποιοι άλλοι όροι που μπορούν να εντοπιστούν σχετικά με την εκπαιδευτική τεχνολογία είναι τα διδακτικά υλικά, ο εκπαιδευτικός εξοπλισμός, τα μοντέλα και τα υλικά πολυμέσων.

Νέα οπτικοακουστικά μέσα αναπτύχθηκαν ευρέως, με τη διάδοση της τεχνολογικής εξέλιξης πέρα από την προφορική παράδοση και τη γραφή. Για παράδειγμα, η εκπαιδευτική τηλεόραση, με ταινίες οι οποίες συνήθως έχουν δραματικό-ιστορικό-επιστημονικό περιεχόμενο με μεγάλη σημασία στη σύγχρονη εκπαίδευση, η βιντεοκάμερα και ο προβολέας διαφανειών μπορούν να αντικαταστήσουν τον μαυροπίνακα, δίνοντας τη δυνατότητα για την προβολή εικόνων - σχεδίων - κειμένων απαλλάσσοντας τον διδάσκοντα από τον κόπο της συνεχούς γραφής σε αυτόν και τέλος ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Όλα αυτά τα οπτικοακουστικά μέσα κάνουν πιο ελκυστικές και πιο ενδιαφέρουσες τις κοινωνικές εκδηλώσεις (παραστάσεις θεάτρου, χορού, μουσικές παραστάσεις). Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε την ρόλο της τεχνολογίας και στον αθλητισμό. Ηλεκτρονικά όργανα γυμναστικής, εργομετρικά κέντρα, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο. Όλα τα παραπάνω αποτελούν ελάχιστα παραδείγματα περιπτώσεων όπου ο κάθε οργανισμός πρέπει να λάβει αποφάσεις για το πόσο θα επενδύσει στη τεχνολογία. Είναι κατανοητό ότι οργανισμοί οι οποίοι δεν παρακολουθούν την τεχνολογία είναι καταδικασμένοι να παρακμάσουν.

4.6.2 Ανάλυση Μικρο- περιβάλλοντος Πειραιϊκού συνδέσμου

Το άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, εν αντιθέσει με το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από διάφορες δυνάμεις, οι οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση, και μπορούν να επηρεάσουν τον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος. Η ανάλυση που θα παρουσιαστεί σχετικά με τον Πειραιϊκό Σύνδεσμο στηρίζεται κυρίως σε περιγραφικά στοιχεία, που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση του ιδρύματος και θα πραγματοποιηθεί με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, όπου εμφανίζονται οι πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού. Οι οποίες είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

4.6.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ο κίνδυνος από την είσοδο νέων οργανισμών στον κλάδο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν είναι μεγάλος. Επειδή, ο Πειραιϊκός σύνδεσμος δεν είναι κερδοσκοπικός οργανισμός, δηλαδή δεν έχει ως στόχο το κέρδος αλλά την κοινωνική προσφορά δεν απειλείται ιδιαίτερα από κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο για νέους οργανισμούς είναι αρκετά σημαντικά και οφείλονται κυρίως σε οικονομικούς παράγοντες κυρίως και λόγω της οικονομικής κατάστασης της χώρας. Για την ίδρυση νέου μη κερδοσκοπικού οργανισμού ο οποίος ασκεί παρόμοια δράση με τον Πειραιϊκό σύνδεσμο ή ενός κερδοσκοπικού οργανισμού που παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες με τον Πειραιϊκό σύνδεσμο χρειάζονται μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο, πολλά έξοδα, έξοδα για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, μεγάλα ίδια κεφάλαια κ.τ.λ Από νομικής πλευράς, δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι περιορισμοί που να εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Τέλος, όσον αφορά την διαφοροποίηση της υπηρεσίας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο βαθμός διαφοροποίησης δεν είναι τόσο μεγάλος. Τις υπηρεσίες που παρέχει ο Πειραιϊκός σύνδεσμος είναι εύκολο να τις βρεις στην αγορά ο αγοραστής, δεν του προσφέρει κάτι μοναδικό. Άρα οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν να αντιμετωπίσουν ως φραγμό εισόδου την διαφοροποίηση.

4.6.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές για τον Πειραιϊκό σύνδεσμο είναι οι επιχειρήσεις που θα πρέπει να τον εφοδιάσουν με τις απαραίτητες πρώτες ύλες και οποιεσδήποτε άλλες προμήθειες οι οποίες είναι αναγκαίες για να παράγει τις υπηρεσίες του.

Οι προμηθευτές για το αθλητικό τμήμα είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες θα τον προμηθεύσουν αθλητικό εξοπλισμό και όργανα γυμναστικής. Για την σχολή φωτογραφίας σύγχρονο εμφανιστήριο, για το τμήμα ηλεκτρονικών υπολογιστών ηλεκτρονικοί υπολογιστές, για το ωδείο μουσικά όργανα, για την θεατρική σχολή κουστούμια, σκηνικά κ.α.

Οι προμηθευτές των προϊόντων που χρειάζεται ο Πειραιϊκός σύνδεσμος είναι πολλοί και έτσι δεν θα δυσκολευτεί να βρει προμηθευτή, επίσης το κόστος μετακίνησης για κάποιο άλλο προμηθευτή είναι πολύ μικρό και δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών.

Άρα από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή και δεν μπορεί να επηρεάσει το ίδρυμα.

4.6.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Όπως οι προμηθευτές έτσι και οι αγοραστές – πελάτες μπορούν να ασκήσουν μεγάλη πίεση στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα οι πελάτες του Πειραιϊκού συνδέσμου είναι οι εξής: Όλοι εκείνοι που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Πειραιϊκός Σύνδεσμος, μαθητές-μαθήτριες στο ωδείο, στην θεατρική σκηνή, στην φωτογραφία, στα διάφορα αθλήματα, στην σχολή υπολογιστών κ.α. Σημαντικό είναι να πούμε ότι περιλαμβάνει όλες τις ηλικιακές ομάδες από πιο μικρούς μέχρι πολύ πιο μεγάλες ηλικίες και είναι και άντρες και γυναίκες.

Το πόσο που πληρώνουν τα μέλη για την παροχή είναι μικρό και μάλιστα να παρέχει δωρεάν εκπαίδευση σε απόρους μαθητές, υποτροφίες, μετεκπαιδεύσεις σε αριστούχους σπουδαστές κάτι που δικαιολογεί τον μη κερδοσκοπικό και κοινωφελή του χαρακτήρα.

Η συγκέντρωση των πελατών είναι μικρή, η πληροφόρηση είναι πολύ μεγάλη λόγω της χρήσης του διαδικτύου, επίσης οι υπηρεσίες που παρέχει ο Πειραιϊκός σύνδεσμος έχουν ελάχιστο βαθμό διαφοροποίησης και το κόστος μετακίνησης μηδαμινό. Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – πελατών είναι μεγάλη.

4.6.2.4 Απειλή από υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα στις υπηρεσίες που παρέχει ο Πειραιϊκός σύνδεσμος, είναι οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα γυμνάζει το μυαλό και το σώμα και δεν παρέχει ο Πειραιϊκός σύνδεσμος. Για παράδειγμα, οποιαδήποτε άλλη αθλητική δραστηριότητα όπως κολύμβηση, τένις, χάντμπολ, ποδόσφαιρο, πυγμαχία κ.α. ή η εκμάθηση διαφόρων ξένων γλωσσών όχι τόσο με σκοπό την απόκτηση διπλωμάτων αλλά πιο πολύ με σκοπό την πνευματική καλλιέργεια του ανθρώπου κ.α.

Άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ύπαρξη υποκατάστατων έχει μεγάλη σημαντικότητα και η απειλή μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλη.

4.6.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι η πιο σημαντική δύναμη του Porter. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο που δραστηριοποιούνται και παρέχουν τις υπηρεσίες που παρέχει ο Πειραιϊκός σύνδεσμος. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα.

Η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα, ο αριθμός των πελατών αυξάνεται συνεχώς, άρα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών για τις υπηρεσίες τους. Όλο αυτό αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Ο βαθμός διαφοροποίησης των υπηρεσιών του κλάδου είναι μικρός και άρα οι πελάτες μπορούν να μεταπηδήσουν εύκολα σε ανταγωνιστικές υπηρεσίες. Οι ανταγωνιστές του Πειραιϊκού συνδέσμου είναι οι εξής:

1. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με κοινωνική, πολιτιστική χαρακτήρα. Τέτοιοι οργανισμοί ανάμεσα σε πολλούς άλλους αλλά από τους πιο μεγάλους κατά την γνώμη μου και ο πιο σοβαρός ανταγωνιστής του Πειραιϊκού συνδέσμου είναι το **Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (ΙΜΕ)**. Το Ίδρυμα ασχολείται με τη διάδοση του ελληνικού πολιτισμού και της ελληνικής ιστορίας, με ιδιαίτερη έμφαση στον Μείζονα Ελληνισμό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω:
 - A. Την οργάνωση ιστορικού και πολιτιστικού κέντρου με θέμα το Μείζονα Ελληνισμό, η προβολή των εκθεμάτων του οποίου βασίζεται στην αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Β. Τη διοργάνωση συνεδρίων, σεμιναρίων και προβολών και την παραγωγή έντυπων εκδόσεων και υλικού σε ηχητικές, οπτικές ή άλλες αποτυπώσεις της σύγχρονης τεχνολογίας, με περιεχόμενο επιστημονικό ή εκπαιδευτικό που σχετίζεται με τους σκοπούς του ιδρύματος.

Γ. Την διαχείριση της ιστορικής και πολιτιστικής πληροφορίας μέσα από την έρευνα, τη συγγραφή και επιμέλεια κειμένων, τη συλλογή υλικού τεκμηρίωσης, τη λειτουργία Βιβλιοθήκης, Τμήματος Γενεαλογίας κ.ά.

Δ. Την οργάνωση ερευνητικών προγραμμάτων και ομάδων εργασίας σε σχέση με το αντικείμενο αυτό.

Ε. Την οργάνωση και υποστήριξη μαθημάτων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μεταπτυχιακών σπουδών για το Μείζονα Ελληνισμό για Έλληνες και ξένους.

ΣΤ. Τη θεσμοθέτηση, προκήρυξη και χορήγηση οικονομικών ενισχύσεων για την προώθηση ερευνών και μελετών που σχετίζονται με τους σκοπούς του ιδρύματος.

Μάλιστα ο Πειραιϊκός σύνδεσμος πέραν όλων των άλλων δραστηριοτήτων που προσφέρει προσπαθεί να κρατά επαφή με τον Απόδημο Ελληνισμό γιατί όπως υποστηρίζει είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές της χώρας μας και είναι εκείνοι οι οποίοι δίνουν την εικόνα της Οικουμενικής Διάστασης του Ελληνισμού. (www.ime.gr)

2. Τα δεκάδες αθλητικά σωματεία που δραστηριοποιούνται στον χώρο του Πειραιά όπως: Ολυμπιακός σύνδεσμος φιλάθλων Πειραιώς, Εθνικός Όμιλος φιλάθλων Πειραιώς Φαλήρου, Εθνικός Π.Α.Ε, Φοίνιξ αθλητικός φυσιολατρικός μορφωτικός σύλλογος, Πορφύρας αθλητικός όμιλος Φρεττύδας, Προφήτης Ηλίας αθλητικός όμιλος, Χατζηκυριάκειου αθλητική ένωση, Ηρακλής Γ.Ν.Ο Πειραιά, Πειραιϊκός όμιλος σκακιστών, Αετός αθλητικός όμιλος Πειραιά, Κένταυρος ποδοσφαιρικός όμιλος Καμινίων κ.α. (<http://www.pireasnet.gr>)

3. Τέλος, ως ανταγωνιστές θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και κάθε κερδοσκοπική επιχείρηση που ασκεί δραστηριότητες όπως ο Πειραιϊκός σύνδεσμος, για παράδειγμα ιδιωτικές σχολές yoga ή ιδιωτικές σχολές για φωτογραφία, χορό, τραγούδι κ.α.

4.6.3 Ανάλυση SWOT- Ευκαιρίες- Απειλές Πειραιϊκού Συνδέσμου

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Πειραιϊκού συνδέσμου προκύπτουν κάποιες ευκαιρίες – απειλές, τις οποίες ο Πειραιϊκός σύνδεσμος να τις εκμεταλλευτεί και να τις προσέξει αντίστοιχα. Οι οποίες είναι:

Ευκαιρίες

- ❖ Ανάπτυξη νέων μορφών τεχνολογίας και τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνίας.
- ❖ Λόγω της παγκοσμιοποίησης και της κατάργησης των συνόρων δίνεται η δυνατότητα για διεύρυνση της απήχησης του Πειραιϊκού συνδέσμου.
- ❖ Ωρίμανση συνθηκών για τη μετάβαση σε ένα υπόδειγμα πολιτιστικού ηλεκτρονικού επιχειρείν.
- ❖ Λόγω ύφεσης – άσχημης οικονομικής κατάστασης της χώρας όλο και περισσότεροι επιλέξουν – προτιμήσουν τις υπηρεσίες του πειραιϊκού συνδέσμου εξαιτίας του χαμηλού κόστους σε σχέση με τις κερδοσκοπικές.
- ❖ Η ηλεκτρονική διδασκαλία που είναι πλέον αρκετά προσιτή οικονομικά και τεχνολογικά τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους μαθητές.

Απειλές

- ❖ Σημαντικό ποσοστό των Ελλήνων και ειδικά των νεότερων γενεών δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον ως προς τις "καλές τέχνες" τον πολιτισμό ή/και τον αθλητισμό, στρέφεται τον ελεύθερο χρόνο του σε πιο απρόσωπες δραστηριότητες- ασχολίες π.χ. παιχνίδια στο Internet
- ❖ Έλλειψη ελεύθερου χρόνου λόγω έντονων ρυθμών καθημερινότητας- πολλές ώρες εργασίας.
- ❖ Μεγάλο ποσοστό των Ελλήνων δεν δείχνει ενδιαφέρον για ποίηση, λογοτεχνία, φιλοσοφία.
- ❖ Προκατάληψη ότι ο ιδιωτικός τομέας προσφέρει – παρέχει καλύτερη, ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών σε σχέση με μη κερδοσκοπικούς.
- ❖ Μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- ❖ Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών είναι μικρή.

4.7 Επίλογος - Συμπεράσματα

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύσαμε τον Πειραιϊκό σύνδεσμο. Έγινε μία πλήρης ανάλυση του προφίλ του οργανισμού καθώς και όλων των δραστηριοτήτων, υπηρεσιών που προσφέρει το ίδρυμα, οι οποίες έχουν ως στόχο την πολιτιστική, πνευματική, ηθική ανάπτυξη των ανθρώπων καθώς και την σωματική αγωγή. Στην συνέχεια αναλύσαμε, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

του οργανισμού. Μέσω αυτής της ανάλυσης προέκυψαν τα δυνατά και αδύναμα σημεία από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς οι ευκαιρίες και οι απειλές που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Μπορεί ο οργανισμός να μην έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα, αλλά μία τέτοια ανάλυση είναι πολύ σημαντική γιατί θα εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και θα τον βοηθήσει στην υιοθέτηση της κατάλληλης και πιο αποτελεσματικής στρατηγικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. www.ime.gr
2. www.in.gr
3. www.peiraios.gr
4. www.pireasnet.gr
5. www.wikipedia.gr

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γιαννέλης Δημήτριος (2006), **Εισαγωγή στην Μακροοικονομική θεωρία**, 2^η έκδοση, Αθήνα
3. Ε.Θ.Δ. κ.ο. και Υπ. Απασχόλησης (2005), **Οδηγός ίδρυσης και λειτουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων**
4. Θεοδωρόπουλος Ανδρέας (2003), **Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός**, Εκδόσεις Προπομπός
5. Θερίου Νίκος(2005), **Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων**, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
6. Κασσαβέτης Δ., **Πρακτικά Συνεδρίου**, Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου, 2001
7. Κετζίτσοπούλου Μ. (2005), **Μελέτη υποβληθείσα στην Διαχειριστική Αρχή Υπ. Απασχόλησης και στο Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας με θέμα Κοινωνική οικονομία – Εννοιολογικοί ορισμοί και υπάρχουσα κατάσταση**, κ.π. Equal á κύκλου, Αθήνα.
8. Λιανού Π. Θεοδώρου, Μπένου Θεοφάνη(1998), **Μακροοικονομική θεωρία & πολιτική**, ΣΤ' έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
9. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, (2007), **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
10. Μπουραντάς Δημήτρης(2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
11. Παπαδάκης Βασίλης (2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
12. Παπαδάκης Βασίλης(2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
13. Παπασταθοπούλου, Π., & Ήντουνας, Κ., (2005-2006), **Το Μάρκετινγκ των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών**, Υλικό διαλέξεων, τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
14. Σιώμκος Γεώργιος(2004), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
15. Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν.(2002), **Management Μια σύγχρονη άποψη**, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη
16. Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου (2005), **Πρακτικά Δ' επιστημονικού συνεδρίου του τμήματος Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων**,

17. Τερζίδης Κ.(2004), **Μάνατζμεντ, Στρατηγική προσέγγιση**, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα
18. Τζωρτζάκης Κώστας –Τζωρτζάκη Αλεξία(2002), **Οργάνωση και Διοίκηση** Εκδόσεις Rosili, 2^η έκδοση
19. Χρυσάκης Μ, Ζιώμας Δ, Χατζαντώνης Δ, Καραμητροπούλου Ντ. (2002), **Προοπτικές Απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής οικονομίας**, Αθήνα: Σάκκουλα.

Ξένη Βιβλιογραφία

20. Amit R., and Schoemaker P. J. H.(1993), **Strategic assets and organizational rent**, Strategic Management Journal, 14 (1)
21. Barney J.B.(1991), **Firm resources and sustained competition**, Journal of Management, 17 (1)
22. Barney J. B.(2003), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall
23. Borgaza C., Olabe A. & Greffe X. (1999), **Key sectors: Neighborhood Social Services; Environment; and Culture, Sports and the Media**, University of Ιταλία, Fundacion Deixalles, Majorca and University of Paris 1 Pantheon Trento, , Γαλλία, mimeo.
24. Borzaga C. & Defourny J., (2001), **The Emergence of Social Enterprise**, Λονδίνο: Routledge.
25. Cambell M. (1999), **The Third System Employment and Local Development**, Volume 1 – Synthesis Report, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University, mimeo, Ηνωμένο Βασίλειο.
24. Conner K. R.(1991), **A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?**, Journal of Management, 17
25. Daniels John, Radebaugh Lee, Sullivan Daniel (2011), **International Business environments and operations**, Public edition, Pearson
26. Dierickx I. and Cool K.O.(1989), **Asset Stock Accumulation an Sustainability of Competitive Advantage**, Management Science
27. Drucker Peter (1999), **Management Challenges for the 21st Century**, Harper Audio

28. ECOTEC (2001), **Evaluation of the Third System and Employment Pilot Action - Final Report**, ECOTEC Research & Consulting Limited, Βρυξέλλες.
29. Grant Robert (2005), **Contemporary Strategy Analysis**, Fifth Edition, Blackwell Publishing
30. Hill Charles, Jones Gareth (2001), **Strategic Management**, An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company
31. Kotler, P., Roberto, N.& Lee, N., (2002), **Social Marketing Improving the Quality of Life**, Sage Publications
32. Michael E. Porter, (1980), **Competitive strategy**, NY: The Free Press
33. Michael E. Porter, (1983), **Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: The new learning, Managerial and decision economics** vol 4, no. 3
34. Smit P.J, (2000), **Strategic planning readings**, Juta and Company Ltd
35. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing
36. Thompson, Strickland, Gamble (2010), **Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases**, Seventh Edition, McGraw- Hill
37. Trussel, J., Greenlee, J., & Brady, T., (2002), **Predicting Financial Vulnerability in Charitable Organizations**, CPA Journal, 66
38. Venohr Bernd, (2007), **Business Strategy**, Berlin, April
39. Wheelen Thomas, Hunger David (2009), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, twelfth edition