



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ανάλυση του κλάδου κατασκευής κολυμβητικών δεξαμενών:
Μελέτη Περίπτωσης»**

Καραδόντης Αθανασίου Γεώργιος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Επιτροπή: Καθ. Γεωργακέλλος Δημ. – Καθ. Δελούκα Κ.

Πειραιάς, Μάρτιος 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο:

Ανάλυση του κλάδου κατασκευών κομμηβειακών
Σεξταμηνίων: Μελέτη Περίπτωσης

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: *Καραδόντας Γεώργιος*

Ημερομηνία: 16/03/2023

Αφιερώσεις

Αφιερώνω αυτή την εργασία στον πατέρα μου Θάνο που με έμαθε όσα ξέρω και με υποστήριξε στην ακαδημαϊκή και επαγγελματική μου καριέρα.

Περίληψη

Η ελληνική οικονομία -μετά την περίοδο της πολύχρονης οικονομικής ύφεσης με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, την κοινωνική δυσλειτουργία και την καταστροφή του παραγωγικού δυναμικού- έχει να αντιμετωπίσει μία εποχή μεγάλων αλλαγών, καθώς επικρατεί ένα ασταθές κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τη βοήθεια της επιστήμης της τεχνολογίας και της καινοτομίας οι ελληνικές κυβερνήσεις προσπαθούν να επιτύχουν οικονομική ανάπτυξη και να υποστηρίξουν τις ελληνικές επιχειρήσεις (μικρές και μεγάλες). Οι προκλήσεις παραμένουν αρκετές και σύνθετες λαμβάνοντας κάποιος υπόψη του ότι η πανδημία άλλαξε τις ανάγκες της κοινωνίας και υφίσταται ο πόλεμος στην Ουκρανία που προκαλεί γεωπολιτική αναστάτωση και πληθωριστικές πιέσεις. Οι εν λόγω συνθήκες με τη σειρά τους δημιουργούν αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις που βιώνουν μία πιεστική κατάσταση που επηρεάζει την ομαλή λειτουργία και την επιβίωσή τους. Από την άλλη πλευρά, η Ελλάδα έχει επιδείξει αξιοσημείωτες αντοχές, καθώς έχει προχωρήσει σε μία σειρά αλλαγών καθιστώντας δικαιολογημένη την ύπαρξη συγκρατημένης αισιοδοξίας για το μέλλον. Ενδεικτικά, να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας Business Pulse του ΣΕΒ, το 51% των επιχειρήσεων έχει εισέλθει σε ένα κύκλο με σαφείς αναπτυξιακές προοπτικές, σε αντίθεση με το 15% που καταγραφόταν το 2019. Επιπρόσθετα, στην αγορά παρατηρείται αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων, διπλασιασμός των εξαγωγών, ψηφιοποίηση του κράτους και διεύρυνση της βιομηχανικής παραγωγής. (Ξηρογιάννης, 2023) Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη» (Executive MBA), εξετάζει τη μελέτη περίπτωσης εταιρείας που κατασκευάζει κολυμβητικές δεξαμενές (πισίνες) στην ελληνική αγορά. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται ανάλυση του κλάδου, ανασκόπηση της εν λόγω επιχείρησης και τέλος καταγράφεται η υφιστάμενη στρατηγική της και αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της,

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγική ανάπτυξη, μελέτη περίπτωσης, SWOT ανάλυση, PESTLE ανάλυση κλάδος κολυμβητικών δεξαμενών

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη γυναίκα μου Μάρθα για την υποστήριξη της στο ξεκίνημα της οικογένειάς μας, τις κόρες μου για τη χαρά που με γέμισαν και τον καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση, την υπομονή του και τη φρέσκια του ματιά όποτε απαιτούνταν.

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	ii
Περίληψη.....	iii
Ευχαριστίες.....	iv
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή.....	1
Βιβλιογραφία – Κεφάλαιο 1	4
Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	5
2.1 Ορισμός Στρατηγικής	5
2.2 Τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού	6
2.3 Τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού	8
2.4 Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα: Οι προκλήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού ..	10
2.5 Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης στον κόσμο των επιχειρήσεων.....	12
2.6 Τα οφέλη της καινοτομίας.....	13
2.7 Βιωσιμότητα και επιχείρηση	14
2.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	15
2.9 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	17
2.10 Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Δέσμευσης.....	21
2.11 Η συνδρομή του οικονομικού σχεδιασμού στην επιχειρηματική στρατηγική	23
2.12 Στρατηγικός σχεδιασμός και άτομο.....	24
2.13 Στρατηγικός σχεδιασμός και τιμολόγηση.....	25
2.14 Τμηματοποίηση αγοράς και στρατηγικός σχεδιασμός	26
2.15 Ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού μέσω της συλλογικότητας.....	27
2.16 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης	28
2.17 Μάκρο-Περιβάλλον Επιχείρησης – Ανάλυση PEST	28
2.18 Σύγχρονες κοινωνικές, πολιτισμικές, τεχνολογικές και οικονομικές τάσεις.....	31
2.19 Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-Περιβάλλον της επιχείρησης	34
2.20 Η προσέγγιση του M. Porter στην ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος	35
2.21 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.....	37
2.22 Πόροι και Ικανότητες της επιχείρησης	38
2.23 Ανάλυση SWOT	39

2.24 Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης.....	41
Βιβλιογραφία – Κεφάλαιο 2	43
Κεφάλαιο 3 – Κλάδος Πισίνας και Υδρομασάζ.....	45
3.1 Ορισμός πισίνας (ή κολυμβητικής δεξαμενής).....	45
3.2 Σχεδιασμός πισίνας.....	46
3.3 Διαδικασία κατασκευής πισίνας.....	47
3.4 Τύποι δεξαμενών	47
3.5 Επιλογή σχήματος πισίνας.....	48
3.6 Διαστάσεις πισίνας	50
3.7 Θέση της πισίνας ως προς το οίκημα	51
3.8 Θέση της πισίνας ως προς τον ήλιο	52
3.9 Προστασία της πισίνας από ανέμους.....	54
3.10 Λοιπά σημεία προσοχής	55
3.11 Ευνοϊκή εποχή για την κατασκευή μίας πισίνας	56
3.12 Νομοθετικό πλαίσιο κολυμβητικών δεξαμενών	57
3.13 ΣΕΕΠΥ (Σύλλογος Ελληνικών Επιχειρήσεων Πισίνας και Υδρομασάζ).....	57
3.14 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Πισίνας και Υδρομασάζ.....	59
3.15 Ιστορία του Spa	62
3.16 Η κερδοφόρος λειτουργία των ξενοδοχειακών spa	62
3.17 Αυτοφερόμενα Spa - Υδρομασάζ	63
Βιβλιογραφία – Κεφάλαιο 3	65
Κεφάλαιο 4 – Μελέτη Περίπτωσης – Ανάπτυξη Στρατηγικής.....	66
4.1 Μελέτη Περίπτωσης – Ιστορικά Στοιχεία και Δεδομένα Επιχείρησης	68
4.2 Στρατηγικές Ομάδες.....	69
4.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος – Ανάλυση PESTLE	73
4.4 Αλυσίδα Αξίας - Porter.....	81
4.5 Κύριες Δραστηριότητες.....	82
4.6 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες.....	83
4.7 Ανάλυση SWOT	84
4.8 Ανάπτυξη Στρατηγικής	86
4.9 Ανάλυση Κυρίου Σεναρίου	86
4.10 Εναλλακτικό Σενάριο	88
Βιβλιογραφία – Κεφάλαιο 4	89

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα – Μελλοντική Έρευνα	90
Βιβλιογραφία	92
Παράρτημα – Σρα με Ιστορία	95

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σήμερα, η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται αντιμέτωπη με αξιοσημείωτες προκλήσεις. Η οικονομική ανάπτυξη έχει χάσει τη δυναμική της, ο πληθωρισμός έχει αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε οι πολίτες αδυνατούν να αγοράσουν βασικά καταναλωτικά αγαθά και φυσικά υφίσταται ενεργειακή κρίση, η οποία αυξάνει στα ύψη της τιμές του πετρελαίου, της βενζίνης, του φυσικού αερίου κ.ο.κ., ο πόλεμος της Ρωσίας εναντίων της Ουκρανίας έχει δημιουργήσει παγκόσμια πολιτική, οικονομική και κοινωνική κρίση και έχει επιφέρει ποικίλες επιπτώσεις, είναι η αύξηση των τιμών της ενέργειας, που αναφέρθηκε και ανωτέρω, δυσκολία την οποία είχαν να αντιμετωπίσουν τα κράτη από τη δεκαετία του 1970. Ως αποτέλεσμα η οικονομική ανάπτυξη στην Ευρώπη και ως εκ τούτου και στη χώρα μας αναμένεται μικρότερη και οι τιμές των καταναλωτικών αγαθών υψηλότερες, καθιστώντας όπως είναι αναμενόμενο το επιχειρηματικό περιβάλλον δυσκολότερο. (OECD, 2023)

Επιπρόσθετα, η αύξηση των επιτοκίων αποτελεί μία ακόμη τροχοπέδη για τους επιχειρηματίες και φυσικά για της ιδιώτες, καθώς όσοι έχουν δανειστεί χρήματα καλούνται να πληρώσουν μεγαλύτερες δόσεις δανείων, μειώνοντας έτσι το διαθέσιμο εισόδημά τους. Για το τρέχον έτος (2023), ο πληθωρισμός αναμένεται σε υψηλά επίπεδα, αλλά θεωρείται ότι θα σταθεροποιηθεί ειδικά εάν υπάρξει αποτελεσματική νομισματική πολιτική. (OECD, 2023) Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παγκόσμια οικονομία και κατά συνέπεια και ο επιχειρηματικός κόσμος προσπαθεί ακόμη να συνέλθει από τις συνέπειες της πανδημίας COVID-19.

Από την περίοδο της πανδημίας έως και σήμερα, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο έρχονται αντιμέτωπες με τις νέες προκλήσεις, αγωνιζόμενες ακόμη και για την επιβίωση τους. Συγκεκριμένα, οι δυσκολίες που έχει να ανταπεξέλθει ο κλάδος της κατασκευής κολυμβητικών δεξαμενών είναι τεράστιες καθώς εμμέσως η ύπαρξη ιδιωτικής ή δημόσιας πισίνας συνδέεται με την υγεία των ανθρώπων και τη διατήρηση της υγιεινής τους. Κατά το έτος 2020, όπου ξεκίνησε η πανδημία του COVID-19, οι δημόσιες κολυμβητικές δεξαμενές έκλεισαν, ενώ οι ιδιώτες αντιμετώπισαν δυσκολίες ως προς τη συντήρηση των πισινών τους, αφού η μετακίνηση των εξιδεικευμένων

συντηρητών είχε καταστεί σχεδόν αδύνατη. Η μακροπρόθεσμη διαχείριση της πανδημίας, οδήγησε σταδιακά στο άνοιγμα των δημόσιων κολυμβητικών δεξαμενών και στην αύξηση του ενδιαφέροντος των ιδιωτών για την κατασκευή ιδιωτικής πισίνας στο σπίτι τους. Ειδικότερα, ως προς την αύξηση του ιδιωτικού ενδιαφέροντος θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως κύρια αιτία την επιθυμία των ιδιωτών να ελέγχουν τις συνθήκες που κολυμπούν. (Omnify, 2021)

Η μετά την πανδημία περίοδος βρήκε τους επιχειρηματίες σε μία ιδιάζουσα κατάσταση, καθώς έπρεπε να αναπληρώσουν το χαμένο χρόνο, αλλά και να δημιουργήσουν νέες υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις νέες συνθήκες. Η ενσωμάτωση νέων μέτρων ασφαλείας και η ανάπτυξη νέων μεθόδων marketing είναι μόνο κάποιοι από τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν το υφιστάμενο πελατολόγιο τους και να προσεγγίσουν νέους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος της κατασκευής των κολυμβητικών δεξαμενών υφίστανται νέες τάσεις στην αγορά οι οποίες σχετίζονται με αυξημένα μέτρα ασφαλείας, με την τεχνολογική εξέλιξη (όπως είναι οι σχετικές εφαρμογές στο κινητό τηλέφωνο), με την ύπαρξη νέων εξελιγμένων λογισμικών που αφορούν τη συντήρηση των πισινών, αλλά και την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. (Omnify, 2021)

Δεδομένου ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης, ειδικά στην Ελλάδα που διαθέτει μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων, αποτελεί καθημερινό φαινόμενο της σύγχρονες οικονομικές συνθήκες, κρίνεται σημαντική η μελέτη περιπτώσεων, ώστε να γίνονται πιο κατανοητοί συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί κλάδοι. Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να μελετήσει την περίπτωση εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατασκευής κολυμβητικών δεξαμενών και διακρίνεται από πέντε μέρη:

- Στο 1^ο Κεφάλαιο (το παρόν) προσδιορίστηκαν ο σκοπός και οι λόγοι μελέτης του θέματος, καθώς επίσης και η σημασία του για την επιστήμη και την κοινωνία.
- Στο 2^ο Κεφάλαιο, εμφανίζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, δηλαδή η θεωρητική τεκμηρίωση του θέματος.
- Στο 3^ο Κεφάλαιο, περιγράφεται ο κλάδος των κολυμβητικών δεξαμενών, δηλαδή τι ορίζουμε ως πισίνα, τη διαδικασία κατασκευής της, το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, πραγματοποιείται ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κ.α.

- Στο 4^ο Κεφάλαιο, περιγράφεται η μελέτη περίπτωσης κατασκευαστικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο των κολυμβητικών δεξαμενών (ιστορικά στοιχεία, ανάπτυξη εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κ.α.) και
- Τέλος στο 5^ο κεφάλαιο, αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα της μελέτης περίπτωσης, οι περιορισμοί της συγκεκριμένης μελέτης και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Βιβλιογραφία – Κεφάλαιο 1

OECD. (2023, 02 09). *OECD*. Ανάκτηση από <https://www.oecd.org/economic-outlook/november-2022/>

Omnify. (2021). Ανάκτηση από <https://www.getomnify.com/blog/swimming-pool-management-trends-report-2021>

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει πραγματοποιηθεί πληθώρα αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία και ειδικότερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το υφιστάμενο κλίμα στον κόσμο του εμπορίου και των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και συνεχείς μεταβολές, δημιουργώντας τόσο απειλές, όσο και ευκαιρίες για τους οργανισμούς. Ειδικότερα, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες έρχονται αντιμέτωποι με μεγάλες προκλήσεις, λόγω του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιβίωση των επιχειρήσεων βασίζεται στην προσαρμοστικότητα τους και στη δυνατότητα που διαθέτουν να εφαρμόζουν νέες πρακτικές και τεχνολογίες. Μέσω της εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων σπλίζονται με τα κατάλληλα εφόδια για την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών, που θα βοηθήσουν στη διατήρηση της επιχείρησης και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνήθως, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους, επομένως η ανάλυση του εξωτερικού (έμμεσοι παράγοντες που σχετίζονται με την εταιρεία) και του εσωτερικού (άμεσοι παράγοντες που σχετίζονται με την εταιρεία) περιβάλλοντος της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη. (Rakesh, 2014)

2.1 Ορισμός Στρατηγικής

Με τον όρο στρατηγική εννοείται ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών που συμβάλλουν στην επιτυχημένη μακροπρόθεσμη πορεία και επίδοση ενός οργανισμού. Στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης, οι αρμόδιοι αναλύουν και μελετούν το περιβάλλον της εταιρείας (εσωτερικό και εξωτερικό), παρακολουθούν την εξέλιξη και τα αποτελέσματα του στρατηγικής και ελέγχουν για τυχόν μη αναμενόμενα αποτελέσματα. Σήμερα, ο επιστημονικός κλάδος της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερος ανεπτυγμένος, καθώς έχει κερδίσει τόσο την προσοχή των επιχειρήσεων, όσο και το ενδιαφέρον των σχετικών επιστημόνων. (Bamford, 2018)

Γενικότερα παρατηρείται μια σύγχυση ως προς τι είναι στρατηγική. Σύμφωνα, με τον Alfred Chandler(1962) η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων

στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων. Εναλλακτικά, σύμφωνα με τους Hofer and Schendel(1978) η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον. Ο καθηγητής Michael Porter(1990) υποστηρίζει ότι στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον. Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των ορισμών είναι η αποδοχή ενός ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2016)

2.2 Τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού

Πολλές από τις τεχνικές και τα εργαλεία που σχετίζονται με τη στρατηγική έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί, επιτυχώς, από μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις ή ακόμη και από startups. Με την πάροδο των χρόνων, οι τεχνικές αυτές έχουν βελτιωθεί, εξαιτίας της ακαδημαϊκής έρευνας και μελέτης και της εμπειρικής συμβολής των επιχειρήσεων. Μπορούμε να πούμε ότι η ικανότητα των στελεχών να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν τη στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο παράγοντα της επιτυχημένης πορείας ενός οργανισμού. (Bamford, 2018)

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος είναι πολύ απαιτητικός και ανταγωνιστικός, επομένως κάθε εταιρεία οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της στρατηγικής της. Μέσω αυτών των ενεργειών καταφέρνει να περιορίσει λανθασμένες επιχειρηματικές αποφάσεις, με μεγάλο οικονομικό και λειτουργικό κόστος. (Bamford, 2018)

Πολλές από τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να προσδιορίσουν τη στρατηγική τους και να καταγράψουν τα απαιτούμενα βήματα για την υλοποίηση της ακολουθούν τα κάτωθι στάδια(1982):

1° Στάδιο – Ετήσιος Οικονομικός Σχεδιασμός: Τα στελέχη ξεκινούν τον οικονομικό σχεδιασμό της επιχείρησης αμέσως μόλις τους ζητηθεί ο προϋπολογισμός (budget) της

επόμενης χρονιάς. Προκειμένου να ορίσουν το ετήσιο budget, πραγματοποιούν μικρή οικονομική ανάλυση, βασιζόμενη σε πληροφορίες που έχουν αντλήσει εντός του οργανισμού. Επίσης, οι αρμόδιοι λαμβάνουν υπόψη τους στον οικονομικό σχεδιασμό το ύψος των περσινών πωλήσεων, το οποίο αποτελεί στοιχείο του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Παρόλα αυτά θα λέγαμε ότι ο ετήσιος οικονομικός σχεδιασμός της εταιρείας δεν αποτελεί το ουσιαστικότερο στάδιο της στρατηγικής, καθώς δε συμπεριλαμβάνει αρκετά ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία και έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.

2° Στάδιο – Τριετής ή Πενταετής Σχεδιασμός: Σε γενικές γραμμές, ο ετήσιος σχεδιασμός ενός οργανισμού θεωρείται ανεπαρκής για να υποστηρίξει μακροπρόθεσμα τις οικονομικές του ανάγκες ή ακόμη και να εξασφαλίσει την ύπαρξή του. Επομένως, οι υπεύθυνοι σε αυτό το στάδιο σχεδιάζουν ενέργειες, που έχουν μεγαλύτερη του ενός έτους διάρκεια. Συγκεντρώνουν οποιαδήποτε διαθέσιμη πληροφορία εντός και εκτός της εταιρείας και προσπαθούν να εντοπίσουν διαθέσιμες πηγές εισροής νέων επενδύσεων προς την επιχείρηση. Συνήθως, ο συγκεκριμένος σχεδιασμός είναι τριετής ή πενταετής διάρκειας.

3° Στάδιο – Σχεδιασμός με έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον: Σε αυτό το στάδιο απογοητευμένα πλέον τα αρμόδια στελέχη από την αναποτελεσματικότητα του τριετούς ή πενταετούς σχεδιασμού, λαμβάνουν δραστικό μέτρα. Σε αυτό το σημείο αναλαμβάνουν το στρατηγικό σχεδιασμό οι διευθυντές όλων των μονάδων της επιχείρησης, με κυριότερο στόχο την οικονομική ενίσχυση του οργανισμού. Συμμετοχή, στη συγκεκριμένη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού, έχουν μόνο τα διευθυντικά στελέχη και όχι άλλα χαμηλόβαθμα. Επομένως, η διαμόρφωση στρατηγικής της εταιρείας σχεδιάζεται αποκλειστικά από συγκεκριμένα άτομα και όχι με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι σε αυτό το στάδιο οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αναζητούν τη βοήθεια και τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων, οι οποίοι ενδεχομένως να αγνοούν τις πραγματικές ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού.

4° Στάδιο – Στρατηγικός Σχεδιασμός: Η τελευταία φάση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι και η ουσιαστικότερη. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, αφού έχουν εφαρμόσει τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού, αντιλαμβάνονται ότι η στρατηγική της επιχείρησης δε μπορεί να επιτύχει εάν δεν είναι αποτέλεσμα ομαδικής δουλειάς. Σημαντικής σημασίας κρίνονται οι συναντήσεις των διευθυντών με κατώτερα στελέχη, στις οποίες συναντήσεις ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις. Ως αποτέλεσμα, καταφέρνουν να εκμεταλλευτούν ένα σύνολο ουσιαστικών πληροφοριών και μέσω αυτών να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης της στρατηγικής σκέψης,

τα στελέχη εστιάζουν σε ουσιαστικότερες και αποτελεσματικότερες ενέργειες. Τέλος, επηρεάζεται σημαντικά η κουλτούρα της εταιρείας.

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού στην επιχείρηση είναι το κλειδί για τη διατήρηση και την επιτυχημένη πορεία της. (Bamford, 2018)

2.3 Τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εστιάζει κυρίως στη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Αρκετές εταιρείες καταφέρνουν να παρουσιάσουν βραχυπρόθεσμη επιτυχημένη επίδοση, αλλά είναι λίγοι οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν αξιοσημείωτη πορεία. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να παραμείνουν επικερδείς σε βάθος χρόνου οφείλουν όχι μόνο να εκτελούν συγκεκριμένες ενέργειες για την ικανοποίηση του υφιστάμενου αγοραστικού κοινού, αλλά και να υιοθετούν πρωτότυπες ιδέες και κινήσεις για να ικανοποιούν τις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές. (Beinhocker, 2006)

Αρκετές έρευνες έχουν παρουσιάσει στοιχεία εταιρειών, που αποδεικνύουν ότι όσες από αυτές έχουν εστιάσει στο στρατηγικό σχεδιασμό και έχουν παραμείνει δεσμευμένες στην υλοποίηση του, έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από όσες δεν πράττουν αναλόγως. (B. W. Wirtz, 2007) Επίσης, θετική επίδραση στην απόδοση ενός οργανισμού έχει ο κατάλληλος συνδυασμός της δομής, των διαδικασιών, της στρατηγικής και του περιβάλλοντός του(εσωτερικού και εξωτερικού). (E. J. Zajac, 2000) Να σημειωθεί ότι όσο πιο ασταθές είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο πιο απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού. (Purohit, 2007)

Μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε περίπου 50 οργανισμούς, που προέρχονταν από αρκετές χώρες και διαφορετικούς κλάδους, ανέδειξε ότι τα κυριότερα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τρία, ως κάτωθι: (Wilson, 1994)

- Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι ευκρινέστερο το όραμα της εταιρείας
- Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, δίνεται έμφαση στις στρατηγικά σημαντικές ενέργειες της εταιρείας
- Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, γίνονται πιο κατανοητές οι ραγδαίες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας

Ακόμη, μια έρευνα της McKinsey & Company, η οποία άντλησε στοιχεία από 800 ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, παρουσίασε ότι ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός βελτίωσε την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυσε τη στρατηγική ανάπτυξη των εταιρειών. (Sibony, 2007) Παρόλα αυτά, για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική της επιχείρησης δεν απαιτείται πάντα να είναι επίσημη. Θα μπορούσε να ξεκινήσει ο σχεδιασμός της με τα εξής ερωτήματα:

- Πού βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση; (Όχι που θα θέλαμε να βρίσκεται!)
- Εάν δεν υπάρξουν ραγδαίες μεταβολές, στην υφιστάμενη αγορά που δραστηριοποιείται, πού θα βρίσκεται μετά από ένα, πέντε, δέκα έτη; Είναι διαθέσιμη η απάντηση στο ερώτημα;
- Εάν η απάντηση δεν είναι διαθέσιμη, τι ενέργειες πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να βρεθεί; Ποια θα είναι τα υπέρ και τα κατά αυτών των ενεργειών;

Η έρευνα της Bain & Company's 2015 Management Tools and Trends, που πραγματοποιήθηκε παγκοσμίως σε 1.067 στελέχη, ανέδειξε το στρατηγικό σχεδιασμό ως το δεύτερο σημαντικότερο εργαλείο όσων λαμβάνουν τις σημαντικότερες αποφάσεις των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, ως σημαντικότερο αναδείχθηκε η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και άλλα σημαντικά εργαλεία αποτελούν η αποστολή και το όραμα του οργανισμού. (Bilodeau, 2007)

Οι Joyce, Nohria και Roberson πραγματοποίησαν μία μελέτη, σχετικά με 200 εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε 50 διαφορετικούς κλάδους, στην οποία παρουσίασαν ότι η ανάπτυξη και η υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού από τις εταιρείες, αποτελεί την πρώτη και την ουσιαστικότερη πρακτική που εφαρμόζουν οι πιο αποδοτικές εκ των 200 εταιρειών. (Joyce, 2005)

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα σημαντικότερα οφέλη του σύγχρονου στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ουσιαστική γνώση που αντλείται για τον οργανισμό και η ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης. Οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να διαμορφώνουν ανεπίσημο στρατηγικό σχεδιασμό και σε άτακτους χρόνους. Όμως, η ύπαρξη στρατηγικής σε μικρές και μεσαίες εταιρείες είναι άμεσα συνδεδεμένη με υψηλά επίπεδα απόδοσης. Άρα, η παρουσία στρατηγικής ακόμη και στις μικρές εταιρείες, συνδέεται με την αύξηση των πωλήσεων και γενικότερα με καλά οικονομικά αποτελέσματα. (Bridge, 1998)

Αντίθετα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι περίπλοκος και χρονοβόρος. Συνήθως, μία κατάσταση εκτιμάται και αντιστοίχως διαμορφώνεται

στρατηγική για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους. Για παράδειγμα, στον κλάδο του πετρελαίου, κάθε στρατηγική κίνηση αφορά ορίζοντα τετραετίας ή πενταετίας. Το παραπάνω συμβαίνει διότι σε τέτοιου μεγέθους στρατηγικούς σχεδιασμούς εμπλέκεται μεγάλος αριθμός ατόμων και σχεδόν όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης. (Bamford, 2018)

Από τα παραπάνω, καθώς και από αρκετές μελέτες ακόμη που δεν αναφέρονται, γίνεται κατανοητό ότι η παρουσία στρατηγικού σχεδιασμού είναι κρίσιμης σημασίας για τη μακροπρόθεσμη πορεία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτου μεγέθους. (Bamford, 2018)

2.4 Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα: Οι προκλήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού

Στο παρελθόν, ένας οργανισμός μπορούσε να θεωρηθεί πετυχημένος εστιάζοντας κυρίως στο σχεδιασμό του marketing και στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών, αποκλειστικά εντός των εθνικών του συνόρων. Η επέκταση στο εξωτερικό, καθώς και η εξαγωγή προϊόντων / υπηρεσιών εκτός της χώρας αποτελούσαν θετική εξέλιξη, αλλά δεν θεωρούνταν απαραίτητα συστατικά της επιτυχίας της επιχείρησης. Κατά τη δεκαετία του 1960, η πλειοψηφία των εταιρειών στις ΗΠΑ παρήγαγαν και πωλούσαν αγαθά μόνο εντός της ηπείρου. Οι εξαγωγές εκείνη την περίοδο διαχειρίζονταν συνολικά για όλες τις επιχειρήσεις από μία υπηρεσία. Σε γενικές γραμμές, οποιαδήποτε εργασία των εταιρειών αφορούσε διεθνή συναλλαγή, εσφαλμένα, έστελνε ως μήνυμα στον κλάδο ότι το συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία δεν είχε πλέον ζήτηση στην εγχώρια αγορά και έπρεπε να προωθηθεί στη διεθνή αγορά. (USGBC, 2023)

Παρομοίως, για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, αρκετές αναγνωρισμένες εταιρείες θεωρούσαν ότι δύναται να καινοτομήσουν μόνο οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο. Επίσης, η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων ήταν άμεσα συνδεδεμένη με το μέγεθος του οργανισμού. Άρα, όσο πιο μεγάλη ήταν η εταιρεία τόσο πιο αποδοτική θεωρείτο στην αγορά. Υποστηριζόταν ότι το μέγεθος του οργανισμού αποτελούσε τον κορμό του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Προφανώς, όλες αυτές οι διατυπώσεις έχουν αποδειχθεί λανθασμένες. Η ικανότητα της δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση προϋποθέτει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων. Μια θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού υποστηρίζει ότι εάν μια εταιρεία παραμείνει στάσιμη, αναγκαστικά θα βγει εκτός αγοράς εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού. Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υποκύψει στον ανταγωνισμό, λόγω

έλλειψης καινοτόμων ιδεών και ενεργειών στο εσωτερικό του οργανισμού. Για παράδειγμα, η εταιρεία Sears ήταν ο κυριότερος retailer στις ΗΠΑ, επί 70 έτη. Σήμερα, η συγκεκριμένη εταιρεία «παλεύει» για να βρει τι είναι αυτό που θα της δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία IBM, από την άλλη πλευρά, επικράτησε στην αγορά των κεντρικών μονάδων επεξεργασίας και παρόλη την κρίση του συγκεκριμένου κλάδου κατάφερε να επιβιώσει και να διατηρήσει το μερίδιό της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εν λόγω επιχείρησης ήταν ο CEO της. Ο Louis V. Gerstner Jr. (CEO) κατάφερε να μετατρέψει τον οργανισμό μέσω καινοτόμων ενεργειών, διαμορφώνοντας εταιρική κουλτούρα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ήταν μία χαλαρή διαδικασία για το προσωπικό της επιχείρησης. Γενικότερα, η εφαρμογή καινοτόμων ιδεών σπάνια χαρακτηρίζεται ως εύκολη και τις περισσότερες φορές είναι χρονοβόρα. Όμως, η καινοτομία, ανεξαρτήτως δυσκολιών εφαρμογής, αποτελεί το βασικότερο στοιχείο ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού. (USGBC, 2023)

Μέχρι και το τέλος του 20^{ου} αιώνα, μία εταιρεία θεωρούταν πρωτοπόρος και επιτυχημένη ακόμη και εάν δεν εφάρμοζε πρακτικές βιωσιμότητας για τον οργανισμό και για το φυσικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις πετούσαν τα απόβλητά τους σε κοντινές λίμνες και μόλυναν την ατμόσφαιρα, χωρίς κανέναν περιορισμό ή επίπτωση. Κατόπιν πολυάριθμων διαμαρτυριών από ομάδες οικολόγων, οι κυβερνήσεις των κρατών ψήφισαν νόμους αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος. Μέσω της νομοθεσίας, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αλλάξουν την πρακτική τους ως προς τη διαχείριση ρύπων. Αξιοσημείωτο είναι ότι, έως το τέλος του 21^{ου} αιώνα, οι οργανισμοί πίστευαν ότι τα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος ήταν επιπρόσθετο και περιττό κόστος. Ως εκ τούτου, αντί να αναπτύξουν οικολογική συνείδηση, μόλις η νομοθεσία γινόταν αυστηρή στο συγκεκριμένο θέμα μετέφεραν τις εγκαταστάσεις της εταιρείας σε άλλες χώρες με πιο ελαστική νομοθεσία. Ακόμη, η ανακύκλωση υλικών, η ανακαίνιση κτιρίων και η ευθύνη της επιχείρησης προς την ανθρωπότητα και το περιβάλλον δε χαρακτηρίζονταν δημοφιλείς επιχειρηματικές προσεγγίσεις, αφού δεν υπήρχε άμεσο κέρδος για τους μετόχους. Σε εκείνη την περίοδο η βιωσιμότητα ήταν συνδεδεμένη με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. (USGBC, 2023)

Σήμερα, η επιχειρηματική βιωσιμότητα συνδέεται με το κλασικό δίπτυχο κέρδη-ζημιές, με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την προστασία των φυσικών πόρων. (USGBC, 2023)

2.5 Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης στον κόσμο των επιχειρήσεων

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος έχει εξελιχθεί από πολλές απόψεις. Η ενοποίηση και η διεθνοποίηση των αγορών και των οργανισμών έχουν αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Thomas L. Friedman, στο βιβλίο του *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, το εργατικό δυναμικό, η γνώση και το κεφάλαιο δύναται να μετακινηθούν εκτός συνόρων, με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα και λιγότερη φθορά σε σχέση με κάποια χρόνια πριν. (Friedman, 2005)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της μεγάλης επίδρασης της παγκοσμιοποίησης είναι η τραπεζική κρίση που υπέστησαν οι ΗΠΑ, κατά το 2008. Το αντίκτυπο του συγκεκριμένου γεγονότος ήταν μεγάλο σε παγκόσμιο οικονομικό επίπεδο. Η αστάθεια των αμερικανικών τραπεζών επηρέασε για αρκετά χρόνια την παγκόσμια οικονομία και απαιτήθηκαν δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων που επέφερε. Επίσης, επιχειρήσεις, οι οποίες ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους, κατάφεραν μέσω της παγκοσμιοποίησης να εξασφαλίσουν την παραγωγή δημοφιλών αγαθών με ελάχιστο κόστος (αναλογικά του κέρδους). Τέτοιες εταιρείες είναι η Nike και η Reebok, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αθλητικών παπουτσιών. Τα αγαθά κατασκευάζονται σε ασιατικά κράτη, όπου τα μισθολόγια είναι πολύ χαμηλά. Άλλοι κλάδοι, που έχουν εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση, είναι όσοι συνδέονται με την τεχνολογία, όπως για παράδειγμα εταιρείες λογισμικού. Πλέον, οι μεγάλες σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν πραγματοποιήσει γεωγραφική διασπορά στα τμήματά τους, μειώνοντας, μέσω αυτής της κίνησης, τα έξοδα τους και ενισχύοντας τη στρατηγική τους. (Bamford, 2018)

Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων, κρίνεται υψίστης σημασίας η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρεία General Electric η οποία μετέφερε μεγάλο μέρος των εργαστηρίων της και του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης από την Ιαπωνία στην Κίνα, για να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες και στοιχεία για την παραγωγή προϊόντων που θα απευθύνονται σε αναπτυσσόμενες οικονομίες. (Bamford, 2018)

Να αναφέρουμε ότι το διεθνές εμπόριο διέπεται από κανονισμούς και συμφωνίες. Ένας διεθνής οργανισμός που ασχολείται με το ανωτέρω αντικείμενο είναι ο ΠΟΕ (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου) και κάποια από τις σχετικές συμφωνίες είναι η NAFTA (North

American Free Trade Agreement). Στόχος των συγκεκριμένων διεθνών οργανισμών και συμφωνιών είναι η ομαλή μεταφορά και πώληση αγαθών σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω συγκεκριμένων προδιαγραφών. (Bamford, 2018)

2.6 Τα οφέλη της καινοτομίας

Με τον όρο καινοτομία εννοείται κάθε νέο προϊόν, υπηρεσία, μεθοδολογία και επιχειρηματική προσέγγιση που αποφέρει υψηλά κέρδη για τον οργανισμό. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε το 2014 η BCG (Boston Consulting Group) η εφαρμογή καινοτόμων ιδεών αποτελεί, παγκοσμίως, την 3^η προτεραιότητα της πλειοψηφίας (πιο συγκεκριμένα των 3/4) των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη μελέτη. Άλλα στοιχεία τα οποία εντοπίστηκαν είναι:

- Το 61% των εταιρειών δαπάνησαν πιο πολλά χρήματα για καινοτόμες ιδέες κατά το έτος 2014, συγκριτικά με το 2013
- Οι 5 πιο καινοτόμες εταιρείες θεωρούνται οι Apple, Google, Samsung, Microsoft και IBM
- Το 75% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η ύπαρξη καινοτομίας στην εταιρεία αποτελεί μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα και βραχυπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Το 70% των στελεχών εξέφρασε την άποψη ότι η εταιρεία που εργάζεται καινοτομεί μερικώς, ενώ το 13% υποστήριξε ότι δεν εφαρμόζεται καμία καινοτόμα ιδέα εντός της επιχείρησης (K. Wagner, 2014)

Μέσω της καινοτομίας επιτυγχάνονται πολλές επιχειρηματικές ευκαιρίες εντός της αγοράς, όμως απαιτούνται αρκετές συγκυρίες για να πρωτοπορήσει και να επιτύχει μια εταιρεία. Η επιχείρηση που θα προωθήσει πρώτη ένα καινοτόμο προϊόν / υπηρεσία σίγουρα θα προηγηθεί στον κλάδο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τις νέες συνθήκες και οι ανταγωνίστριες εταιρείες. Τα PC Tablets, για παράδειγμα, κυκλοφορούσαν περίπου επί δύο δεκαετίες, πριν η Apple να κυκλοφορήσει το IPAD και να σαρώσει την αγορά. Επίσης, αρκετοί έχουν ξεχάσει ότι η συγκεκριμένη εταιρεία είχε κυκλοφορήσει το 1992 το Newton tablet, το οποίο όμως είχε αποτύχει παταγωδώς, αφού οι καταναλωτές δεν ένιωθαν ότι είχαν την ανάγκη να κατέχουν ένα tablet. (IGN, 2010)

Εν τέλει, από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η ύπαρξη καινοτομίας είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της στρατηγικής ενός οργανισμού, αλλά θα πρέπει πάντα να εξετάζονται όλα τα στοιχεία και οι υφιστάμενες συνθήκες της αγοράς.

2.7 Βιωσιμότητα και επιχείρηση

Η βιωσιμότητα ως έννοια παραπέμπει σε όλες εκείνες τις πρακτικές που εφαρμόζει μία επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει οικονομική ασφάλεια, εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Είναι προφανές ότι η διοίκηση του κάθε οργανισμού είναι μονίμως «απολογούμενη» στους shareholders της εταιρείας. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμη άνθηση, ανεξαρτήτως των αλλαγών που συμβαίνουν στον κλάδο, στην κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον. (Bamford, 2018)

Κάθε εταιρεία που επιδιώκει τη βιωσιμότητα μέσω των ενεργειών της χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα και συνέπεια απέναντι στους υπαλλήλους, τους πελάτες και την κοινωνία στην οποία ανήκει. Οι οργανισμοί που έχουν ενστερνιστεί πρακτικές βιωσιμότητας έχουν μετριάσει δραματικά τον επιχειρηματικό τους κίνδυνο, έχουν εφαρμόσει αρκετές καινοτόμες ιδέες και γενικότερα διακατέχονται από έντονο αίσθημα κοινωνικής ευθύνης. (Bamford, 2018)

Μία μελέτη της Gallup, παρουσίασε ότι οι οργανισμοί που παραμένουν δεσμευμένοι σε πρακτικές βιωσιμότητας, έχουν 3,9 φορές μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης από όσες δεν πράττουν αναλόγως. (Bamford, 2018) Επίσης, το 2014 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα από τη GreenBiz, σε συνεργασία με το National Environmental Education Foundation, μέσω της οποίας αντλήθηκαν οι κάτωθι πληροφορίες:

- Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζονται πρακτικές βιωσιμότητας, το 57% των εργαζομένων δήλωσε ότι ένιωθε πως είχε κίνητρο να προσπαθήσει περισσότερο στην επαγγελματική του καθημερινότητα

- Στις ίδιες εταιρείες, το 87% δήλωσε ότι δεν είχε πρόθεση να αλλάξει εργασία και να εγκαταλείψει τον οργανισμό που δούλευε τη δεδομένη στιγμή
- Περίπου το 50% των επιχειρήσεων θεωρούν μεγάλο προσόν για τους εργαζομένους τους την τεχνογνωσία σε θέματα βιωσιμότητας (Davies J. , 2014)

Είναι προφανές ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν μεγάλη ευθύνη ως προς τον τρόπο που συμπεριφέρονται στο φυσικό περιβάλλον. Με λίγα λόγια, οι ενέργειές τους οφείλουν να έχουν μηδενική επίδραση στην υφιστάμενη κατάσταση του πλανήτη. Σε αυτό το πλαίσιο οι εταιρείες πραγματοποιούν κάποιες κινήσεις όπως είναι: η ανακύκλωση, η αυξημένη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ο οικολογικός κτιριακός εξοπλισμός. Ακόμη, γίνεται χρήση διεθνών προτύπων, σαν το ISO 14001 που καθορίζει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης /ΣΠΔ (Environmental Management System/EMS). (Bamford, 2018)

Ο οργανισμός National Centers for Environmental Information υπολόγισε ότι μεταξύ 1980 και 2014 υπήρξαν 178 κλιματικές καταστροφές με συνολικό κόστος \$1 δισεκατομμύριο. (NOAA National Centers for Environmental Information, 2023) Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η προστασία του περιβάλλοντος στις μέρες μας δεν είναι πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα.

2.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν να οριστούν όλες εκείνες οι συνθήκες οι οποίες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση ή ένα κράτος να παράγει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, ίσης αξίας με αυτών του ανταγωνισμού, με χαμηλότερο κόστος ή με πιο ελκυστικό τρόπο. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν πρόσφορο έδαφος στις επιχειρήσεις για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από τις αντίπαλες εταιρείες. Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με μία πληθώρα παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων της υψηλής ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας, του ανεπτυγμένου δικτύου διανομής, των καταρτισμένων εργαζομένων, της πολύ καλής εξυπηρέτησης πελατών και της ικανοποιητικής διαχείρισης των οικονομικών πόρων του οργανισμού. (Investopedia, 2023)

Η παρουσία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρέχει προστιθέμενη αξία στο brand της επιχείρησης και στα εμπλεκόμενα μέρη. Είναι φανερό ότι όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο, οι ανταγωνιστές δε μπορούν να το αντιγράψουν. Αντιθέτως, εάν το πλεονέκτημα της εταιρείας μπορεί να αντιγραφεί με ευκολία, τότε δε χαρακτηρίζεται ως διατηρήσιμα ανταγωνιστικό. Κάποιες από τις συνθήκες που ευνοούν την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό είναι οι εξής:

- Πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, που οι ανταγωνιστές είναι αποκλεισμένοι
- Ιδιαίτερα εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Ξεχωριστή γεωγραφική τοποθεσία
- Χρήση νέας τεχνολογίας (συχνά αποκλειστική χρήση)
- Ικανότητα παραγωγής ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος
- Μακροχρόνια αναγνώριση στο brand της εταιρείας

Προκειμένου μια επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να γνωρίζει λεπτομερώς το όφελος που παρέχει στο στοχευμένο αγοραστικό κοινό και το οποίο όφελος δε δύναται να προσφέρει ο ανταγωνισμός. (Investopedia, 2023) (Peterdy, 2023)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διακριθεί σε πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους και πλεονέκτημα μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη. Μπορούμε να διακρίνουμε τα κάτωθι χαρακτηριστικά σε κάθε κατηγορία πλεονεκτήματος:

Πλεονέκτημα Χαμηλής Θέσης Κόστους: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα προϊόν ή να προσφέρει μια υπηρεσία, ίδιας ποιότητας με τον ανταγωνισμό, με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, της δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που συνήθως εμφανίζεται ως χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Κάθε λογικός καταναλωτής που πρέπει να διαλέξει ανάμεσα σε δύο ισάξια ποιοτικά προϊόντα/ υπηρεσίες, φυσικό είναι να επιλέξει το οικονομικότερο. Για παράδειγμα, κάποιος ο οποίος θέλει να αγοράσει βενζίνη για το όχημά του, θα προτιμήσει να την προμηθευτεί από το βενζινάδικο που την έχει έστω και 0,05\$ λιγότερο. Ακόμη και στα υποκατάστατα προϊόντα, σαν τα αναψυκτικά Pepsi και Coke, η διαφορά κόστους παραγωγής μπορεί να επιφέρει μεγάλα κέρδη για την επιχείρηση. Παράγοντες όπως οι οικονομίες κλίμακας και η γεωγραφική θέση της εταιρείας συχνά προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οργανισμούς. Όμως, το ότι μία επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε

συνεπάγεται ότι παρέχει καλύτερο προϊόν / υπηρεσία από τον ανταγωνισμό. Απλώς, παρέχει την ίδια ποιότητα σε χαμηλότερη τιμή. Η Κίνα, για παράδειγμα, μπορεί να προσφέρει το ίδιο προϊόν που παράγεται στις ΗΠΑ, με χαμηλότερο κόστος λόγω χαμηλότερων οικονομικών απολαβών των εργαζομένων. Από την άλλη, η Amazon.com έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της πλατφόρμας e-commerce, μέσω της οποίας δραστηριοποιείται, καθώς οι ανταγωνιστές της σπαταλούν πολλά χρήματα για το δίκτυο διανομής τους και είναι δύσκολο να τη συναγωνιστούν.

Πλεονέκτημα Μοναδικότητας Προϊόντος ή Υπηρεσίας Αντιληπτή από τον Πελάτη: Όταν ένα προϊόν/υπηρεσία καταγράφεται στη συνείδηση των καταναλωτών ως κάτι ανώτερης κλάσης-κατηγορίας, τότε η εταιρεία που το προσφέρει διακρίνεται από το παραπάνω αναφερόμενο πλεονέκτημα. Παράγοντες που ευνοούν την ύπαρξη του εν λόγω πλεονεκτήματος είναι η ισχυρή ταυτότητα της εταιρείας και το αναγνωρισμένο brand, η παρουσία πολύ καλά καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού, η ύπαρξη πατέντας στο προϊόν/υπηρεσία και η χρήση προηγμένης τεχνολογίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που διακρίνεται για το συγκεκριμένο πλεονέκτημα είναι η Apple, η οποία παράγει καινοτόμα προϊόντα (όπως iPhone) και έχει ένα από τα πιο ισχυρά και αναγνωρισμένα brands παγκοσμίως. Επιπρόσθετα, παρόμοιο πλεονέκτημα έχουν κάποιες φαρμακευτικές εταιρείες που έχουν εξασφαλίσει τις πατέντες τους και οι πωλήσεις τους δεν μειώνονται όσο και να μεταβάλλουν την τιμολόγηση των φαρμάκων που παράγουν. (Investopedia, 2023)

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να είναι το χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται και ο απώτερος σκοπός της.

2.9 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η στρατηγική των επιχειρήσεων, όπως αναφέραμε, εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας, εντός του κλάδου που δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Η στρατηγική δύναται να είναι ανταγωνιστική (αγωνίζομαι εναντίων όλων των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου για να αποκτήσω

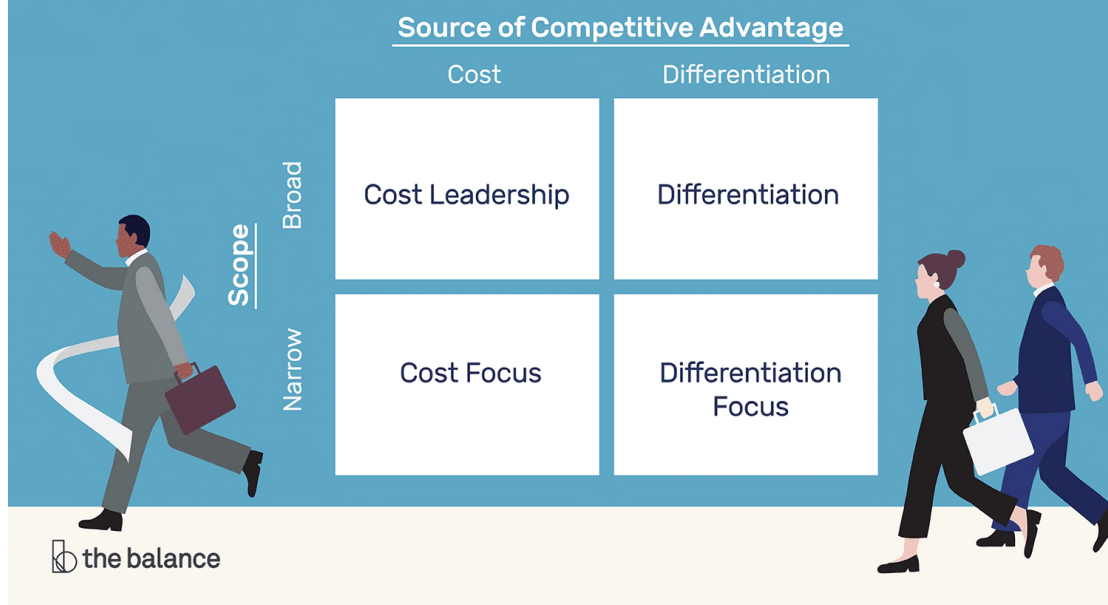
πλεονέκτημα) ή/ και συνεργατική (δουλεύω μαζί με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές, με στόχο να κερδίσουμε μαζί πλεονέκτημα εναντίων των λοιπών εταιρειών). Ακριβώς όπως η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζει στη στρατηγική προοπτική (εύρος και ποικιλία) της εταιρείας, έτσι και η επιχειρηματική στρατηγική έχει ως σκοπό την εξεύρεση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μία από τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού. (Αλεξανδρίδης, 2023)

Η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανεγείρει κάποια ερωτήματα, όπως:

- Πρέπει να ανταγωνιστούμε την αγορά με βάση το χαμηλό κόστος ή πρέπει να διαφοροποιήσουμε το προϊόν/υπηρεσία μας με βάση την ποιότητα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες;
- Πρέπει να εστιάσουμε σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών εντός του κλάδου ή πρέπει να ανταγωνιστούμε πρόσωπο με πρόσωπο με τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου; (Bamford, 2018)

Σύμφωνα με τη θεωρία του M. Porter (1980), η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω τριών στρατηγικών: τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης. Με βάση αυτή τη θεωρία μόνο μια καθαρή στρατηγική οδηγεί στην επιθυμητή επίδοση.

How Companies Achieve a Competitive Advantage According to Michael Porter



Εικόνα 1: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹

Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Η στρατηγική ηγεσίας κόστους ακολουθείται, όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος παραγωγής των προϊόντων που προσφέρει. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής δεν είναι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αναφέρεται στην προσφορά συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες, στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς. Η επιχείρηση επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής, που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της, μέσω τεχνικών μαζικής παραγωγής. (Παπαδάκης, 2016)

Στρατηγική διαφοροποίησης: Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετά προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών, ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Επίσης, η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια εταιρεία να καθορίζει τις τιμές για τα προϊόντα της και να έχει υψηλότερες πωλήσεις. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως με α) ανώτερη ποιότητα, β) ανώτερη καινοτομία και γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

¹ https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3694/1/05_chapter_12.pdf

Ωστόσο, ένας οργανισμός, πριν την επιλέξει, θα πρέπει να εντοπίσει εάν υπάρχουν στοιχεία για να βασίσει την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Τέτοιες πληροφορίες είναι: τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η σύνδεση μεταξύ λειτουργιών, ο κατάλληλος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος, η τοποθεσία και η φήμη της επιχείρησης. Η τελευταία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές διαφοροποίησης, και παρότι είναι δύσκολο να αναπτυχθεί, εάν υπάρξει, μπορεί να διατηρηθεί για αρκετό διάστημα. (Παπαδάκης, 2016)

Στρατηγική εστίασης: Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Βασική διαφορά είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι γεωγραφικό ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης, θα πρέπει να διακρίνει στην αγορά τα επιμέρους τμήματα και να επιλέξει εκείνο που ταιριάζει στις ικανότητες της επιχείρησης και να το εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. (Παπαδάκης, 2016)

Σημειώνουμε ότι οι στρατηγικές χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης αφορούν μεγαλύτερο εύρος της αγοράς από τη στρατηγική εστίασης. Εννοείται ότι και οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες μιας αγοράς ή ενός κλάδου. (Παπαδάκης, 2016)

Κλείνοντας, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται δεν είναι μόνιμο και σίγουρο για όλη την πορεία της εταιρείας. Οι αλλαγές σε έναν κλάδο είναι συνεχείς και όσο ισχυρό και να είναι το πλεονέκτημα της επιχείρησης, είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνει αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. (Παπαδάκης, 2016)

2.10 Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Δέσμευσης (Υπαλλήλων και Πελατών)

Η παγκοσμιοποίηση, καθώς και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έχουν συμβάλει ενεργά στη μεγιστοποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα, έχει αυξηθεί ποικιλοτρόπως η αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο για κάθε μία επιχείρηση να μπορεί να διατηρήσει δεσμευμένους πελάτες. (Kumar 2013).

Το 2016 πραγματοποιήθηκε μία έρευνα μέσω Gallup, η οποία παρουσίασε ότι περίπου το 23% των πελατών μίας επιχείρησης είναι «δεσμευμένοι» ή «πλήρως δεσμευμένοι», ενώ μόνο το 7% των πελατών συμβάλλει ενεργά στην αύξηση των εσόδων της. Όμως η δέσμευση προς μία εταιρεία δεν αφορά μόνο τους πελάτες. Ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί στην εργασιακή δέσμευση του ενεργού προσωπικού μιας επιχείρησης. Αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους είχε τα εξής αποτελέσματα (Crim & Sejits 2006):

- Το 84% των υπαλλήλων, που χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή δέσμευση, πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας που εργάζονται
- Το 72% των υπαλλήλων, που χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή δέσμευση, θεωρούν ότι είναι ικανοί να επηρεάσουν θετικά τις υπηρεσίες της εκάστοτε επιχείρησης
- Το 68% των υπαλλήλων, που χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή δέσμευση, είναι πρόθυμοι να βελτιώσουν τα κόστη της μονάδας που εργάζονται, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης

Τα παραπάνω στοιχεία υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στο σχεδιασμό στρατηγικών κινήσεων που θα εξασφαλίσουν τόσο τη δέσμευση των υπαλλήλων τους, όσο και των πελατών τους. Ειδικότερα, η δέσμευση των πελατών πρέπει να γίνει μέσω όλων των πιθανών καναλιών και να εξασφαλιστεί ότι η επιχείρηση «ακούει» ουσιαστικά τους πελάτες της και τους εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Kumar 2013).

Ο ορισμός της *δέσμευσης* έχει ποικίλες ερμηνείες. Για παράδειγμα, στην κοινωνιολογία έχει συνδεθεί με την «πολιτική δέσμευση» (Mondak et al. 2010), ενώ στην ψυχολογία με την «κοινωνική δέσμευση» (Achterberg et al. 2003). Στον κλάδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς / διοίκησης έχει ταυτιστεί με την «εργασιακή δέσμευση» (Cattueuw et al. 2007) και στη βιβλιογραφία του marketing με την «πελατειακή δέσμευση» (Kumar 2013).

Σύμφωνα με τις βασικές θεωρήσεις του marketing, το κλειδί για την αύξηση των κερδών και των εσόδων μιας επιχείρησης είναι οι πελάτες (εξωτερικοί stakeholders κατά το management). Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού, τα περισσότερα προϊόντα είναι ομοιογενή, άρα δεν αρκεί για μια εταιρεία το να πουλάει απλώς ένα καλό προϊόν/υπηρεσία. Ο οργανισμός δύναται να εξασφαλίσει την πελατειακή δέσμευση μέσω της τηλεφωνικής ανατροφοδότησης για τα προϊόντα / υπηρεσίες που έχουν ήδη παρασχεθεί και των αλληλεπιδράσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) (Kumar 2013). Ένας πελάτης ο οποίος είναι ικανοποιημένος και έχει βιώσει μια θετική εμπειρία κατά τη συναλλαγή του με την επιχείρηση, θα προβάλλει περισσότερο τη συγκεκριμένη εταιρεία στα social media και κατά πάσα πιθανότητα θα αγοράζει πιο πολλά προϊόντα. (Kumar 2013).

Όταν ο κλάδος του management αναφέρεται σε εσωτερικούς ενδιαφερόμενους (stakeholders) μιας επιχείρησης εννοεί τους εργαζόμενους. Οι απασχολούμενοι είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία μόνο όταν κατανοήσουν πλήρως τους στόχους της διοίκησης και τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει ο καθένας, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να υλοποιηθούν αυτοί οι στόχοι (Zyman and Brott 2002). Ακόμη, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι προσπαθούν να επικοινωνήσουν με κάθε τρόπο τις αξίες της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίσουν τη δέσμευση των πελατών προς τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι είναι εκείνοι οι οποίοι έρχονται σε συχνή τριβή και επικοινωνία με τους πελάτες, άρα αποτελούν και την άμεση εικόνα της επιχείρησης. (Kumar 2013).

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η εργασιακή και η πελατειακή δέσμευση μπορούν να συμβάλουν θετικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. (PANSARI, 2016)

2.11 Η συνδρομή του οικονομικού σχεδιασμού στην επιχειρηματική στρατηγική

Κατά γενική ομολογία, οι οικονομικές επιχειρηματικές αποφάσεις ενός οργανισμού επηρεάζουν τη συνολική εικόνα της, και ειδικότερα την οικονομική της ισχύ. Ως εκ τούτου, τα αρμόδια στελέχη οφείλουν να εξετάζουν όλες τις πτυχές μιας οικονομικής απόφασης.

Σύμφωνα με τους Brealey and Myers (1991), ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί στην πραγματικότητα μια επέκταση του οικονομικού προϋπολογισμού της εταιρείας. Εναλλακτικά, θα λέγαμε ότι προκειμένου μια επιχείρηση να σχεδιάσει τη στρατηγική της, μπορεί να ξεκινήσει με την οριοθέτηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και να μελετήσει όλους τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει το τελικό αριθμητικό αποτέλεσμα. Όμως, η μελέτη του οικονομικού προϋπολογισμού δεν καθιστά απαραίτητα ευκολότερη την κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού. (Korwar, 1996)

Σε αντίστοιχο ύφος, οι Barwise, Marsh, and Wensley (1989) σημειώνουν ότι η ενδελεχής ανάλυση των χρηματοροών της επιχείρησης κατευθύνει τους διευθυντές και τους προβληματίζει σε τέτοιο βαθμό ώστε να διατυπώνουν τα κατάλληλα ερωτήματα στις αντίστοιχες μονάδες της εταιρείας (για παράδειγμα στο τμήμα παραγωγής ή στο τμήμα marketing). Παρόλα αυτά, η παραπάνω διατύπωση επαναλαμβάνει το ίδιο μοτίβο: προκειμένου να υπάρξει επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει να έχουν αναλυθεί λεπτομερώς και σε βάθος όλες οι διαστάσεις του (π.χ. οικονομική διάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού). (Korwar, 1996)

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο οικονομικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός και κατέχει εξέχουσα θέση στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Όμως, ενώ ο οικονομικός σχεδιασμός καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ανάλυσης της στρατηγικής που ακολουθεί ή θα ακολουθήσει η επιχείρηση, δεν είναι το μοναδικό στοιχείο που εξετάζεται κατά τη λήψη αποφάσεων. Εξίσου σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό κατέχουν και άλλα τμήματα της επιχείρησης, όπως είναι το τμήμα του marketing. (Korwar, 1996)

2.12 Στρατηγικός σχεδιασμός και άτομο

Παρόλο που ο εμπειρικός κόσμος του στρατηγικού σχεδιασμού και των επιχειρήσεων απαρτίζεται από σκεπτόμενα άτομα, το θεωρητικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί δε δίνει τη δέουσα σημασία στην προσωπικότητα και στα χαρακτηριστικά των ατόμων που απαρτίζουν τους οργανισμούς και ορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. (Powell, 2014)

Πριν από αρκετούς αιώνες, οι άνθρωποι προσπαθούσαν να κατανοήσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον μέσω της προσωποποίησης. Για παράδειγμα, οι Αιγύπτιοι πίστευαν ότι ο ήλιος ήταν βασιλιάς με χρυσή σάρκα, ο οποίος γύριζε στον ουρανό πάνω σε μια βάρκα. Όμως, η ανάπτυξη των σύγχρονων επιστημών ανέδειξε νέες ερμηνείες για την εξήγηση του κόσμου μας. Οι σύγχρονοι επιστήμονες αντικατέστησαν την προσωποποίηση των φαινομένων με θεωρήσεις της φυσικής, ελέγχους υποθέσεων και εμπειρικές μετρήσεις. (Powell, 2014)

Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι κανένας ακαδημαϊκός κλάδος δεν είναι αποκλειστικά προσωποποιημένος ή μη προσωποποιημένος. Για παράδειγμα, ο κλάδος των οικονομικών αφορά τους ανθρώπους, αλλά παράλληλα τα επίσημα οικονομικά μοντέλα παρουσιάζουν τις επικρατούσες συνθήκες της εκάστοτε αγοράς. Σύμφωνα με τον G. H. Hardy (1940), ο οποίος ήταν θεωρητικός μαθηματικός, ο κλάδος των μαθηματικών αποτελεί ουσιαστικά έναν κλάδο άμεσα συνδεδεμένο με το άτομο και παρομοιάζει το μαθηματικό με τον ποιητή, αφού πιστεύει ότι και οι δύο προσπαθούν να δημιουργήσουν «όμορφα» μοτίβα. Ο κάθε άνθρωπος διαθέτει συνείδηση, που είναι αυστηρά προσωπικό χαρακτηριστικό, η οποία όμως έχει δημιουργηθεί από εξωτερικά ερεθίσματα που δεν αποτελούν προσωπικά στοιχεία. Επομένως, η αυστηρή προσωποποίηση καταστάσεων ή μη είναι λανθασμένα διατυπωμένα και θα πρέπει να αναζητείται η ισορροπία ως προς των χαρακτηρισμό των καταστάσεων που βιώνει το άτομο. (Powell, 2014)

Όμως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι είναι λάθος να προσωποποιούνται τομείς που δε διαθέτουν έντονα το προσωπικό στοιχείο, όπως είναι για παράδειγμα ο κλάδος της αστρονομίας. Η αστρονομία αποτελεί ένα επιστημονικό πεδίο που, κατά 99%, δεν επηρεάζεται από στοιχεία προσωπικότητας. Άρα, δε θα ήταν εφικτό να ερμηνευτεί το ηλιακό σύστημα με μία προσωποποιημένη θεωρία. (Powell, 2014)

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα, η οποία σχεδιάζεται, αποτελείται και υλοποιείται από τα άτομα. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αναζητούν και προσδιορίζουν τα προβλήματα, και τελικά εντοπίζουν πιθανές λύσεις αυτών. Παρόλα αυτά, η στρατηγική δεν είναι αυστηρά προσωπική υπόθεση: οι ανταγωνιστικές αγορές μπορούν να μοντελοποιηθούν και να επεξηγηθούν αποκλειστικά αριθμητικά, καθώς επίσης και το οικονομικό κεφάλαιο της κάθε επιχείρησης. Επίσης, στοιχεία που συνδέονται με ατομικές και συλλογικές ενέργειες θα πρέπει να ποσοτικοποιούνται και να ερμηνεύονται. Τελικά, θα λέγαμε ότι ο κλάδος της στρατηγικής είναι κατά 75% άμεσα συνδεδεμένος με τον άνθρωπο, ενώ το υπόλοιπο 25% απαρτίζεται από μη προσωποποιημένα στοιχεία. (Powell, 2014)

2.13 Στρατηγικός σχεδιασμός και τιμολόγηση

Οι περισσότερες οικονομικές θεωρίες, επιδιώκουν να ερμηνεύσουν τις τάσεις και τις συνθήκες των αγορών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην τιμολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών. Παραδοσιακά, οι οικονομολόγοι προσπαθούν να εξηγήσουν τη στρατηγική του marketing μέσα στα αυστηρά πλαίσια του ανταγωνισμού. Όμως, τα τελευταία οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ως καθοριστικούς παράγοντες του στρατηγικού σχεδιασμού του marketing το προϊόν / υπηρεσία και τις ανάγκες του πελάτη. (Udell, 1964)

Το γεγονός ότι οι εταιρείες εστιάζουν κυρίως στα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας και στις επιδόσεις των πωλήσεων, δεν καθιστά λιγότερο σημαντικό παράγοντα, της απόδοσής τους, την τιμολόγηση. Γενικότερα, σημειώνουμε ότι οι εταιρείες που σχετίζονται με την παραγωγή καταναλωτικών αγαθών θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την τιμολόγηση των προϊόντων. Αντίθετα, οι βιομηχανίες δεν έχουν ως πρώτη προτεραιότητα την πολιτική τιμολόγησης. Εστιάζουν, κυρίως, στα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, στις πωλήσεις και στο after-sale service. (Udell, 1964)

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η τιμολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Όμως, ο βαθμός σημαντικότητας που της δίνεται εξαρτάται από τον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση και το μέγεθος της. (Udell, 1964)

2.14 Τμηματοποίηση αγοράς και στρατηγικός σχεδιασμός

Η τμηματοποίηση αγοράς, επί της ουσίας, αναφέρεται στην αναλυτική αποτύπωση μιας συγκεκριμένης αγοράς, όπως την εκλαμβάνουν οι πελάτες, κυρίως βάσει γεωγραφικών κριτηρίων. Ακόμη, μέσω της τμηματοποίησης οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εντοπίσουν τις καταναλωτικές ανάγκες των ανθρώπων και να προβλέψουν τη μελλοντική ζήτηση ενός προϊόντος / υπηρεσίας.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης ανάλυσης αγοράς είναι αρκετά. Κάποια από αυτά μπορεί να κερδίσουν οι εταιρείες είναι να:

- Μάθουν πώς τα λοιπά ανταγωνιστικά προϊόντα του κλάδου γίνονται αισθητά στην αγορά, με βάση τα χαρακτηριστικά τους και τις δυνατότητές τους.
- Κατανοήσουν τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εντοπίσουν εάν αυτές έχουν ικανοποιηθεί ή παραμένουν ανικανοποίητες από την υφιστάμενη αγορά.
- Ενσωματώσουν τα παραπάνω ευρήματα στο στρατηγικό τους σχεδιασμό, είτε με την προώθηση ενός νέου προϊόντος / υπηρεσίας, είτε επαναπροσδιορίζοντας την εικόνα και τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων.

Από τεχνικής πλευράς, η αξιοποίηση των παραπάνω πλεονεκτημάτων αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία. Μερικά από τα ζητήματα που καλούνται να λύσουν οι επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- Να δημιουργήσουν ένα μοντέλο πρόβλεψης των προτιμήσεων των καταναλωτών, τόσο σε νέα προϊόντα / υπηρεσίες όσο και σε υφιστάμενα τροποποιημένα
- Να επεκτείνουν τα σημεία διανομής τους, έτσι ώστε να καλύψουν τα σημεία πώλησης που εξυπηρετούν τους καταναλωτές (υφιστάμενους & μελλοντικούς)
- Να επαναπροσδιορίσουν το χώρο που καταλαμβάνουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους στην υπάρχουσα αγορά

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα εν λόγω προβλήματα, μπορούν να επιλυθούν μέσω διάφορων τεχνικών και κυρίως μέσω της συλλογής και της ανάλυσης δεδομένων (ποσοτικών & ποιοτικών). (Johnson, 1971)

2.15 Ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού μέσω της συλλογικότητας

Μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού, είναι η ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων της επιχείρησης. Μια στρατηγική η οποία δεν αποκλείει κανέναν ενδιαφερόμενο μπορεί να κινητοποιήσει τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων και να ενισχύσει τις καινοτόμες ιδέες. Επιπρόσθετα, η ουσιαστική ενασχόληση των εργαζομένων με το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας έχει άμεση σύνδεση με τα υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης. (Johns, 2016)

Η δημιουργική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική του οργανισμού, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι απασχολούμενοι να μοιράζονται κοινό όραμα για την επιχείρηση και να πράττουν με ανάλογο τρόπο, προκειμένου να το επιτύχουν. (Johns, 2016)

Επιπρόσθετα, ο ομαδικός στρατηγικός σχεδιασμός καταφέρνει να προσδιορίσει με σαφήνεια τους στόχους της εταιρείας, καθώς και τις απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίησή τους. (Johns, 2016)

Ένα ακόμη αναντικατάστατο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο διάλογος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Μερικά αξιοσημείωτα οφέλη του διαλόγου είναι:

- **Ενεργοποίηση:** κινητοποιεί τη συμμετοχή, τη συζήτηση και την καινοτομία
- **Επικοινωνία:** διαβιβάζει πληροφορίες και εντοπίζει πιθανά προβλήματα
- **Υποστήριξη:** διευκολύνει τις διαπροσωπικές επαφές μεταξύ των εργαζομένων
- **Ακρόαση:** ενισχύει την ενεργητική ακρόαση και συγκεντρώνει τις απόψεις των απασχολούμενων σχετικά με την εικόνα και τους στόχους της εταιρείας
- **Αποδοχή:** αναγνωρίζει τους εργασιακά δεσμευμένους υπαλλήλους, που κατανοούν τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση

Ένας τρόπος παρακίνησης του προσωπικού για να συμμετάσχει ενεργά στο σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι η δημιουργία μιας πλατφόρμας, μέσω της οποίας θα εκφράζουν οι ενδιαφερόμενοι τις απόψεις και τις ιδέες τους . Μακροπρόθεσμα, ο οργανισμός θα ενισχύσει την εταιρική του κουλτούρα και την αποτελεσματικότητά του. (Johns, 2016)

2.16 Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Η επίδοση ενός οργανισμού και οι αποφάσεις που λαμβάνει επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό του περιβάλλον. Οποιαδήποτε εταιρεία, ανεξάρτητα από τον αγορά (κλάδο) που δραστηριοποιείται, περιβάλλεται από εξωτερικά στοιχεία. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από τη μία πλευρά, στην ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος (ή γενικευμένου περιβάλλοντος) εξετάζονται κάποιοι βασικοί παράγοντες ή καταστάσεις που το αποτελούν και αναλύεται ο τρόπος σύνδεσης με όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου κλάδου. Σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST, στην οποία γίνεται εκτενής αναφορά παρακάτω. Από την άλλη πλευρά, το μικρο-περιβάλλον (ή άμεσο ή ανταγωνιστικό) απαιτεί ιδιαίτερα εξειδικευμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις και στις συνθήκες που επικρατούν και σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Η εκτενής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την επιχείρηση, καθώς μέσω αυτής μπορούν να εντοπισθούν τυχόν ευκαιρίες και απειλές για τον οργανισμό. Σημειώνεται ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.17 Μάκρο-Περιβάλλον Επιχείρησης (ή Γενικευμένο Περιβάλλον) - Ανάλυση PEST

Το γενικευμένο περιβάλλον (societal) περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν, άμεσα ή έμμεσα, κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Κάποιοι παράγοντες αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές (όπως η γήρανση του πληθυσμού), ενώ κάποιοι άλλοι είναι πιο ευμετάβλητοι (όπως τα υφιστάμενα επιτόκια). Γενικότερα, εξετάζονται παράγοντες που καμία εταιρεία δε μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό. Οι οργανισμοί προσπαθούν να κατανοήσουν το μακρο-περιβάλλον μέσω της ανάλυσης PEST. (Γεωργόπουλος, 2013)

Ο όρος Ανάλυση PEST (Political, Economic, Social and Technological Analysis) αναφέρεται στην Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική και Τεχνολογική ανάλυση του

εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης. Οι Johnson και Scholes (1993) ανέπτυξαν το εν λόγω εργαλείο προκειμένου να ερμηνεύσουν τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες που επηρεάζουν την ανάπτυξη και τη γενικότερη πορεία των εταιρειών. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια τεχνική «σκαναρίσματος» του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχει ως στόχο να εξετάσει το βαθμό επιρροής των μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων στη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων. Η Ανάλυση PEST αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο, μέσω του οποίου δύναται να κατανοηθούν θέματα όπως η πολιτική αστάθεια ή σταθερότητα ενός κράτους, ο ρυθμός ανάπτυξης των αγορών, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, οι προοπτικές ανάπτυξης, οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος κ.α. (Rakesh, 2014)

Η Ανάλυση PEST μπορεί να συνεισφέρει στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρεις τρόπους:

- ✓ Πρώτον, μας δίνει τη δυνατότητα να ταυτοποιήσουμε στοιχεία του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που δεν είναι ευδιάκριτα.
- ✓ Δεύτερον, μας βοηθάει να εντοπίσουμε αλλαγές που θα επηρεάσουν μακροπρόθεσμα το περιβάλλον της εταιρείας.
- ✓ Τρίτον, λειτουργεί βοηθητικά στην κατανόηση και στην ερμηνεία των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ανάλυση Πολιτικού Περιβάλλοντος

Το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτου μεγέθους του οργανισμού (μικρή, μεσαία ή μεγάλη εταιρεία). Η εκάστοτε κυβέρνηση διαδραματίζει ρόλο ζωτικής σημασίας ως ο κύριος οργανωτής, υποστηρικτής και ρυθμιστής του επιχειρηματικού κόσμου. Η πολιτική σταθερότητα αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη του κλάδου των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η φιλοσοφία των πολιτικών κομμάτων επηρεάζει τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του πολιτικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορεί να αποφασίσουν κάποια εξαγορά, ή συγχώνευση με άλλη επιχείρηση ή ακόμη και να συνεργαστούν με κάποια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα. (Rakesh, 2014)

Ανάλυση Οικονομικού Περιβάλλοντος

Το οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, ουσιαστικά, αποτελεί μια μικρογραφία της οικονομικής κατάστασης της χώρας που δραστηριοποιείται. Γενικά, οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον κλάδο των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας, και ειδικότερα την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι, οι οικονομικοί παράγοντες αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που έχει το οικονομικό σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Ακόμη, πολύ σημαντικός παράγοντας, για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, είναι η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η οποία εξαρτάται από το οικονομικό περιβάλλον. (Rakesh, 2014)

Ανάλυση Κοινωνικού Περιβάλλοντος

Τα έθιμα, ο τρόπος ζωής και οι αξίες που χαρακτηρίζουν την κοινωνία στην οποία ανήκει η εταιρεία, αποτελούν την κοινωνική διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Επίσης, η κουλτούρα είναι αποτέλεσμα σύνθετων παραγόντων όπως είναι η γλώσσα, η θρησκεία, τα ήθη που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία κ.α. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνική τάξη στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο εισόδημα, επαγγελματική απασχόληση, τρόπο ζωής και ταξικές νόρμες. Η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων βοηθάει τους οργανισμούς να προωθήσουν εύστοχα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να αναπτυχθούν μέσα στο εκάστοτε κοινωνικό πλαίσιο. (Rakesh, 2014)

Ανάλυση Τεχνολογικού Περιβάλλοντος

Στη σύγχρονη κοινωνία, οι επιχειρήσεις είναι άμεσα συσχετισμένες και αλληλένδετες με την τεχνολογία. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιφέρουν ποικίλες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν ευκαιρία για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και απειλή, καθώς καθιστούν απαρχαιωμένο το υφιστάμενο σύστημα που λειτουργεί η εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης, όπως επίσης και τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος. Η τεχνολογική ανάπτυξη μιας επιχείρησης οφείλει να πραγματοποιηθεί κατόπιν προσεκτικού σχεδιασμού, εφόσον μπορεί να αυξήσει ή να περιορίσει την κερδοφορία του οργανισμού. (Rakesh, 2014)

Πίνακας 1 :Παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πολιτικοί Παράγοντες	Οικονομικοί Παράγοντες	Κοινωνικοί – Πολιτισμικοί Παράγοντες	Τεχνολογικοί Παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικό κλίμα και πολιτική σταθερότητα • Πολιτική ιδεολογία και φιλοσοφία • Η θέση των πολιτικών κομμάτων προς τον κλάδο των επιχειρήσεων • Φορολογία και φοροαπαλλαγή 	<ul style="list-style-type: none"> • Διανομή του εγχώριου εισοδήματος • Νομισματική και δημοσιονομική πολιτική της κυβέρνησης • Εμπορικοί περιορισμοί • Ύπαρξη βιομηχανική παραγωγής • Θεσμική δανειοδότηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικές παραδόσεις • Αξίες και πεποιθήσεις • Επίπεδο εκπαίδευσης • Ηθικά πρότυπα • Κοινωνική συνεκτικότητα, κοινωνικές διαμάχες • Θρησκεία • Γλώσσα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός διάδοσης της τεχνολογίας • Τεχνολογική συνοχή

Λαμβάνοντας υπόψη μας όλα τα παραπάνω, θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να κάνει χρήση του εργαλείου της ανάλυσης PEST, καθώς έτσι θα έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει αποδοτικότερα τη στρατηγική της εταιρείας και να προβλέψει, ως ένα βαθμό, τις κινήσεις του ανταγωνισμού. (Rakesh, 2014)

2.18 Σύγχρονες κοινωνικές, πολιτισμικές, τεχνολογικές και οικονομικές τάσεις

Τα αποτελέσματα που συγκεντρώνει η επιχείρηση από την ανάλυση PEST είναι ιδιαίτερα σημαντικά και χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης. Προφανώς, οι τάσεις που εμφανίζονται σε κάθε έναν από τους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό κάθε οργανισμό, ανάλογα με τον κλάδο και τη χώρα που δραστηριοποιείται. (Bamford, 2018)

Οι σύγχρονες δημογραφικές τάσεις δεν έχουν τις ίδιες συνέπειες για όλες τις επιχειρήσεις. Παρόλο που ο παγκόσμιος πληθυσμός έχει αυξηθεί από τα 3,71 δισεκατομμύρια (έτος 1970) στα 7,3 δισεκατομμύρια (έτος 2015) και αναμένεται να φτάσει κάπου ανάμεσα στα 8,3 και 10,9 δισεκατομμύρια(έτος 2050), δε θα υπάρξει αναλογική αύξηση πληθυσμού για όλα τα κράτη. (Census, 2023) Η μεγαλύτερη πληθυσμιακή αύξηση αναμένεται στα αναπτυσσόμενα έθνη. Επιπρόσθετα, έχει προβλεφθεί ότι ο πληθυσμός των ανεπτυγμένων κρατών θα μειωθεί από το 14%(έτος 2010) του συνολικού παγκόσμιου πληθυσμού στο 10% (έτος 2050). (Davies M. J., 2005) Επιπρόσθετα, οι αναπτυσσόμενες χώρες θα κατοικούνται, στην πλειοψηφία, από νέους και όχι από ηλικιωμένους, ενώ το ακριβώς αντίθετο θα συμβεί στα βιομηχανικά κράτη.

Για παράδειγμα, μέχρι το 2050 ένας στους τρεις Ιταλούς πολίτες θα είναι άνω των 65 ετών, σχεδόν ο διπλάσιος αριθμός ηλικιωμένων συγκριτικά με το έτος 2005. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα ανεπτυγμένα κράτη θα πρέπει από τώρα να αναζητήσουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα προκύψουν από τις μελλοντικές δημογραφικές συνθήκες. Οι εταιρείες που έχουν στραμμένο το βλέμμα τους στο μέλλον μπορούν να εντοπίσουν πολλές δυνατότητες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών στη νέα κατηγορία καταναλωτών που θα δημιουργηθεί τα επόμενα χρόνια. Αυτή η κατηγορία θα είναι οι «woofies» (well-off old folks), όπου ο εν λόγω χαρακτηρισμός περιγράφει άτομα άνω των 50 ετών με αρκετά χρήματα για ξόδεμα. Η συγκεκριμένη ομάδα ατόμων θα είναι δυνητικοί αγοραστές ταξιδιών- κρουαζιέρας, ακριβών οχημάτων και ενδεχομένως θα έχουν αυξημένες ανάγκες για σύνθετα χρηματοοικονομικά πακέτα αποταμίευσης, συνταξιοδοτικά ασφαλιστικά προγράμματα και προγράμματα υγείας. (Bamford, 2018)

Επιπρόσθετα, οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο θα πρέπει να διαμορφώσουν τις εγκαταστάσεις τους με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει χώρος ξεκούρασης για τους καταναλωτές. Ακόμη, οι τουαλέτες των καταστημάτων θα πρέπει να είναι προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρία και κινητικές δυσκολίες. Τα εστιατόρια θα χρειαστεί να έχουν περισσότερο φωτισμό, ώστε οι πελάτες να μπορούν να διαβάσουν εύκολα το menu. Τέλος, τα οχήματα θα πρέπει να παράγονται με μεγαλύτερες πόρτες και πιο ευρύχωρα καθίσματα. (Cheeseman, 2011)

Κάποιες άλλες χαρακτηριστικές κοινωνικές-πολιτισμικές τάσεις της σύγχρονης κοινωνίας είναι:

- Η αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση
- Το έντονο ενδιαφέρον για την υγεία (διατροφή – φυσική κατάσταση)
- Η επέκταση υφιστάμενων κλάδων σε νέες κατηγορίες καταναλωτών
- Η επίδραση των αγοραστικών επιλογών των millennials
- Η πτώση των προϊόντων μαζικής κατανάλωσης
- Η αλλαγή των ρυθμών της σύγχρονης καθημερινότητας
- Η αυξανόμενη ύπαρξη διαφορετικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων
- Η εμφάνιση διαφορετικών προτύπων οικογένειας

Η μετανάστευση ανθρώπων από αναπτυσσόμενες σε ανεπτυγμένες χώρες είναι ένας ακόμη παράγοντας που διαμορφώνει τις κοινωνικές συνθήκες και ενισχύει την αποδοχή της διαφορετικότητας σε θέματα φυλής, θρησκείας και τρόπου ζωής. Για παράδειγμα το 24% των Ελβετών έχει γεννηθεί σε άλλη χώρα. (Economist, 2004) Πολλές επώνυμες επιχειρήσεις στοχεύουν σε συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών, δεδομένου ότι έχουν αυξηθεί οι μειονότητες εντός των κρατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Coca-Cola, η Nestle και η Pepsi, οι οποίες στις ΗΠΑ έχουν εστιάσει τις πωλήσεις του εμφιαλωμένου νερού στους Αφροαμερικανούς και στους Λατίνους. Η ανωτέρω απόφαση είναι αποτέλεσμα μιας έρευνας της Ιατρικής Σχολής του Wisconsin (2011), η οποία υποστηρίζει ότι οι οικογένειες των Λατίνων και των Αφροαμερικανών είναι τρεις φορές πιο πρόθυμοι να αγοράσουν εμφιαλωμένο νερό για τα παιδιά τους, συγκριτικά με τις λοιπές λευκές φυλές. (Cheeseman, 2011)

Προφανώς και οι σύγχρονες τάσεις στον τεχνολογικό τομέα έχουν μεγάλη επίδραση σε αρκετούς επιχειρηματικούς κλάδους. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει να ακούμε μουσική και να βλέπουμε ταινία, γρήγορα και εύκολα μέσω του Διαδικτύου, όμως για κάποιες εταιρείες αποτελεί την αιτία της οικονομικής τους καταστροφής. Πλέον, υπάρχουν ελάχιστα καταστήματα που πουλάνε CD ή νοικιάζουν DVD. (Bamford, 2018)

Ορισμένες σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις που έχουν επηρεάσει κάποιους κλάδους είναι:

- Εναλλακτικές πηγές ενέργειας
- Στοχευμένη καλλιέργεια αγαθών

- Εικονικοί προσωπικοί βοηθοί
- Έξυπνα ρομπότ
- Αποφυγή γεννητικών μεταλλάξεων
- Απεριόριστη ηλεκτρονική αποθήκευση και αρχειοθέτηση πληροφοριών και δεδομένων

Οι αλλαγές που υφίσταται η οικονομία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό πολλούς κλάδους. Όταν αυξάνονται τα επιτόκια, τότε ως αποτέλεσμα μειώνονται οι πωλήσεις των οικιακών συσκευών. Αυτό συμβαίνει γιατί αύξηση επιτοκίων σημαίνει ταυτόχρονα και αύξηση των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων, άρα μειωμένη ζήτηση στην αγορά των ακινήτων. Οι καταναλωτές δηλώνουν απρόθυμοι να χρεωθούν ένα δάνειο με υψηλό επιτόκιο και δεν αγοράζουν κατοικίες. Εφόσον δεν αγοράζουν σπίτια δεν ανανεώνουν τις οικιακές τους συσκευές. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί μείωση στις πωλήσεις των ψυγείων, των πλυντηρίων πιάτων και των φούρνων. (Bamford, 2018)

Τελικά, από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι κάθε οργανισμός ξεχωριστά πρέπει να μελετά τόσο τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά που δραστηριοποιείται, όσο και τις μελλοντικές τάσεις. (Bamford, 2018)

2.19 Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μικρο-Περιβάλλον της Επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε, το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν, με άμεσο τρόπο, την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι συγκεκριμένες δυνάμεις αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου, αλλά και της οικονομίας γενικότερα. Η ανάλυση των εν λόγω παραγόντων έχει ως απώτερο σκοπό να βοηθήσει τον οργανισμό να συνδυάσει αυτά τα δεδομένα με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του λοιπών επιχειρήσεων. (Γεωργόπουλος, 2013) (Παπαδάκης, 2016)

Επίσης, το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι αυτό μέσα στο οποίο υφίσταται και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες ενός οργανισμού. Μερικές

από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές κ.α. Επομένως, για γίνει κατανοητό το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει τα στελέχη που την απαρτίζουν να παρακολουθούν και να μελετούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε ομάδας ξεχωριστά. (Γεωργόπουλος, 2013) (Παπαδάκης, 2016)

Ανεξάρτητα από τα επίπεδα ιεραρχίας, όλοι οι απασχολούμενοι μιας εταιρείας καλό θα ήταν να γνωρίζουν τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο άμεσο περιβάλλον της, καθώς και τα κριτήρια που κάθε μία από αυτές χρησιμοποιεί για να ασκήσει κριτική στην επιχείρηση. Από τα παραπάνω μπορεί κάποιος να αντιληφθεί ότι οι επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα των κυριότερων ομάδων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη των στελεχών κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ακόμη, οι διευθυντές πρέπει να εστιάζουν κυρίως στο βιομηχανικό κλάδο που δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται ο οργανισμός, Σημειώνεται ότι η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σχετίζεται άμεσα με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση σε συγκεκριμένο κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2013) (Παπαδάκης, 2016)

2.20 Η προσέγγιση του M. Porter στην ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος

Ο καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard M.Porter, ο οποίος ασχολήθηκε εκτενώς με θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού, υποστήριξε ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τα επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται. Επιπρόσθετα, εξέφρασε ότι ο βαθμός του ανταγωνισμού καθορίζεται από πέντε βασικούς παράγοντες (ανταγωνιστικές δυνάμεις), οι οποίοι καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου:

- 1) Την απειλή από νεο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- 2) Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 3) Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- 4) Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- 5) Τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον M. Porter η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών που ακολουθεί για την επίτευξη αυτών

των στόχων. Ο εκάστοτε οργανισμός προσπαθεί να ενισχύσει τη θέση της στον κλάδο που ανήκει και να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. (Γεωργόπουλος, 2013) (Παπαδάκης, 2016)

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter είναι ένα από τα πιο συνήθη και αξιόπιστα θεωρήματα που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου. Να τονίσουμε ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2013) (Παπαδάκης, 2016)

Αναλυτικότερα οι πέντε δυνάμεις του M.Porter έχουν ως εξής:

- Ο **κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών** εξαρτάται από τις οικονομίες κλίμακας, τη διαφοροποίηση προϊόντων, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα κόστη αλλαγής (Switching Costs), την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (πχ πατέντες), τυχόν Νομικού και θεσμικούς φραγμούς, την αδυναμία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία και την πιστότητα των πελατών (brand loyalty).
- Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** είναι μεγαλύτερη όταν το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Επίσης, όταν η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές, καθώς και όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές.
- Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** είναι μεγαλύτερη όταν ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος. Επιπρόσθετα, όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες ή μπορούν να αλλάξουν την εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής. Ακόμη, όταν οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα ή μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο.
- Η **διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων** θα αυξήσει ή θα περιορίσει την κερδοφορία του κλάδου, δεδομένης της ισότητας όλων των λοιπών δυνάμεων. Τα υψηλά κέρδη ενός κλάδου θα ενδυναμώσουν την ανάπτυξη των υποκατάστατων προϊόντων, εκεί που πριν δεν υπήρχε κανένα. Ιδιαίτερη

προσοχή πρέπει να δοθεί σε υποκατάστατα που βελτιώνουν τη σχέση τιμής – επίδοσης, αλλά και σε νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται σε υποκατάστατες ομάδες.

- Ο **ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων** είναι πιο έντονος καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και οι ανταγωνιστές γίνονται ισοδύναμοι σε μέγεθος και ικανότητες. Επίσης, όταν η ζήτηση για το προϊόν αυξάνεται με αργό ρυθμό ή όταν οι ανταγωνιστές καταφεύγουν σε μειώσεις τιμών ως ανταγωνιστικό όπλο. Τέλος, εάν το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες είναι μικρό.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι τα εμπόδια εισόδου και εξόδου, ενώ επί της ουσίας είναι διαφορετικά, θα πρέπει να εξετάζονται συγχρόνως κατά την είσοδο μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένο κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2013) (Παπαδάκης, 2016)

2.21 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στοχεύει στην εύρεση εκείνων των μεταβλητών που δυνητικά μπορούν να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες του οργανισμού. Ως δύναμη χαρακτηρίζεται μια μεταβλητή όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Τέτοιες δυνάμεις είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Από την άλλη πλευρά, ως αδυναμία χαρακτηρίζεται μία κατάσταση που θέτει την εταιρεία σε μειονεκτική θέση. Για παράδειγμα, περιορισμοί ή ελλείψεις σε πόρους και σε ικανότητες, που σημαντικά παρακωλύουν την επίδοση της επιχείρησης, θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως αδυναμίες.

Όπως αναφέραμε, για να μπορέσουν τα στελέχη να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές πρέπει παράλληλα με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης να μελετήσουν και το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του οργανισμού και αναλύονται η δομή (structure), η κουλτούρα(culture) και οι πόροι (resources) της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013). Πιο συγκεκριμένα:

- Η **δομή** της επιχείρησης καθορίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων και οργανώνει τις σχέσεις αναφοράς. Επίσης, ομαδοποιεί και συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και διευκολύνει την επικοινωνία. Ακόμη, η συγκεκριμένη μεταβλητή υποδεικνύει την εξουσία και μεγιστοποιεί την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Η **κουλτούρα** της επιχείρησης αναφέρεται σε ένα σύνολο βασικών υποθέσεων και αξιών το οποίο μία ομάδα ανθρώπων δημιουργεί και υιοθετεί με σκοπό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της επιβίωσης της στο εξωτερικό περιβάλλον και της κοινωνικής της επιβίωσης στο εσωτερικό περιβάλλον. (Schein, 2004)
- Η **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων** επιχειρεί να εντοπίσει κάποιες σταθερές που αποδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Γενικά, οι πόροι διακρίνονται σε: υλικούς (όπως οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι και οι ανθρώπινοι πόροι) και σε άυλους (όπως η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και η κουλτούρα του οργανισμού). (Αλεξανδρίδης, 2023)

Εν τέλει, οι επιχειρήσεις, μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι σε θέση να καθορίσουν την κατάλληλη στρατηγική που θα οδηγήσει στην εξάλειψη των αδυναμιών και στην ενίσχυση των δυνατών της σημείων. Επιπρόσθετα, τις βοηθά να αποφύγουν τυχόν απειλές και να εντοπίσουν ευκαιρίες. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.22 Πόροι και Ικανότητες της Επιχείρησης

Οι διαθέσιμοι πόροι και ικανότητες μίας επιχείρησης αποτελούν στοιχεία άμεσα συνδεδεμένα με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Με λίγα λόγια, ο κατάλληλος συνδυασμός πόρων δημιουργεί ικανότητες. Σημειώνεται ότι η αναγνώριση και ταξινόμηση των υπάρχοντων πόρων οποιασδήποτε εταιρείας αποτελεί βασικό βήμα στη στρατηγική, επειδή η επιτυχία της εξαρτάται από τους πόρους της. (Παπαδάκης, 2016)

Επίσης, η αναγνώριση άυλων πόρων - όπως η φήμη, η κουλτούρα της επιχείρησης και οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού - παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον από στρατηγικής απόψεως. Όμως, παρόλες τις προσπάθειες υπολογισμού των άυλων

πόρων, δεν ευρέθησαν τρόποι μέτρησης με ικανοποιητικά αποτελέσματα. (Παπαδάκης, 2016)

Ακόμη, εκτός από τη διατήρηση και την ανάπτυξη υφιστάμενων πόρων και ικανοτήτων, η στρατηγική του οργανισμού θα πρέπει να προβλέπει και τη διεύρυνσή τους. Η συγκεκριμένη ενέργεια προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών κινήσεων προς αυτή την κατεύθυνση. Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση μελλοντικής κάλυψής τους, πρέπει να αντικατοπτρίζεται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2016)

Κάθε οργανισμός αναπτύσσει οριακές ικανότητες προκειμένου να λειτουργεί ικανοποιητικά, εντούτοις αυτές δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστούν τα στελέχη για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Αντίθετα, οι θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες είναι εκείνες που θα διαφοροποιήσουν στρατηγικά την επιχείρηση και θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αναλυτικότερα, η θεμελιώδης – μοναδική ικανότητα αναφέρεται στο συνδυασμό μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων (π.χ. σχέσεις πληροφοριακών συστημάτων και ανθρώπων στην εφοδιαστική αλυσίδα) και δεν αποτελεί ένα στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης, π.χ. ένα εργοστάσιο. Επιπρόσθετα, συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού και παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι μακρόβιες και διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες, συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν και είναι περιορισμένες σε αριθμό. (Παπαδάκης, 2016)

Τέλος, σημειώνουμε ότι οι πόροι και οι ικανότητες των επιχειρήσεων είναι πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας και προσφέρουν μια πιο σταθερή βάση για την ανάπτυξη συγκεκριμένης στρατηγικής σε πιθανές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. (Παπαδάκης, 2016)

2.23 Ανάλυση SWOT

Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν την πρώτη ύλη για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού

σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται όταν ένας οργανισμός θέλει να λάβει μία στρατηγική απόφαση. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η λέξη SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:

Strengths	Δυνάμεις	Εσωτερικό Περιβάλλον
Weaknesses	Αδυναμίες	Εσωτερικό Περιβάλλον
Opportunities	Ευκαιρίες	Εξωτερικό Περιβάλλον
Threats	Απειλές	Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προκύπτουν από τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης (π.χ. χρηματοοικονομική κατάσταση, ικανότητες προσωπικού, τεχνογνωσία κ.λπ.). Αντίθετα, οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, νομικές ρυθμίσεις, δημιουργία νέων αγορών, κλπ.). Κατά την ανάλυση, είναι βασικό τα στοιχεία να αποτυπωθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο, ώστε να διευκολύνουν την εξαγωγή συμπερασμάτων. (Γεωργόπουλος, 2013)

Αναλυτικότερα, τα ερωτήματα που μπορούν να απαντηθούν μέσω της ανάλυσης SWOT είναι τα εξής:

- Δυνάμεις:** Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;
Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία της επιχείρησης;
Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Αδυναμίες:** Τι μπορεί να βελτιωθεί;
Τι μπορεί να αποφευχθεί;
- Ευκαιρίες:** Ποιες είναι οι ευκαιρίες που εμφανίζονται;
Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν τυχόν αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, αλλαγές στις κρατικές πολιτικές, αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής και τοπικά γεγονότα.

- Απειλές:** Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;

Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα υφιστάμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;

Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν την υπάρχουσα οικονομία της περιοχής;

Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

Η ανάλυση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την επιχείρηση όσο και από τους πελάτες. Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των Ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και εν τέλει στη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψής τους. Τέλος, σημειώνουμε ότι η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί μια πλήρη μελέτη, αλλά ένα χρήσιμο μέσο για μια πρώτη εξαγωγή συμπερασμάτων. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.24 Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης

Τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να ασχοληθούν ενδελεχώς με το «όραμα» και την «αποστολή» του κάθε οργανισμού. Από τη μία πλευρά, η αποστολή της επιχείρησης διατυπώνει το βασικό σκοπό της, καθορίζει τη σχέση της με άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών, και θέτει γενικούς στόχους. Από την άλλη πλευρά, το όραμα περιγράφει τη μελλοντική 'μορφή' της επιχείρησης, θέτει συγκεκριμένους στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική της. (Γεωργόπουλος, 2013)

Επιπρόσθετα, η δήλωση αποστολής απαντάει στο ερώτημα: "Τι είναι η επιχείρηση μας;", ενώ το όραμα απαντάει στην ερώτηση: "Τι θέλουμε να γίνουμε;". Σημειώνεται ότι, το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής έρευνας υποστηρίζει ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ύπαρξης δήλωσης αποστολής και υψηλής επιχειρησιακής απόδοσης. Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες χωρίς να έχουν γραπτή εταιρική αποστολή. Όμως, η δήλωση αποστολής δεν προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες σε περιπτώσεις που γίνεται γιατί τις θεωρούν καλή διαφήμιση ή γιατί πολλά στελέχη θεωρούν ότι έτσι προσδίδουν στη διοίκηση ένα χαρακτήρα οραματικής ηγεσίας ή γιατί αποτελεί την πιο πρόσφατη «μόδα» στο χώρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. (Γεωργόπουλος, 2013)

Κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής είναι οι εξής:

- Το όραμα και η αποστολή αποτελούν τους πρωταρχικούς κρίκους από τους οποίους απορρέουν οι στρατηγικοί στόχοι, η ίδια η στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και οι επιμέρους κινήσεις της.
- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρηματικό σκοπό.
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.
- Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά καταναεμημένες αρμοδιότητες.
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς κατά τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.

Συνοψίζοντας, θα αναφέρουμε ότι το όραμα και η αποστολή ενός οργανισμού περιγράφουν το μελλοντικό επίκεντρο της επιχείρησης (business scope), προδιαγράφουν το επιθυμητό μελλοντικό μέγεθος της επιχείρησης (business scale), εστιάζουν σε προϊόντα / αγορές / τεχνολογία και ανταγωνισμό, δίνουν την εικόνα της επιχείρησης και τις σχέσεις με ομάδες ενδιαφερομένων, απεικονίζουν μια κουλτούρα προς επίτευξη και καθορίζουν τον ρόλο του μάνατζμεντ και της επιχειρησιακής δομής. (Παπαδάκης, 2016)

Βιβλιογραφία - Κεφάλαιο 2

- B. W. Wirtz, A. M. (2007, Ιούνιος). Strategy in High-Velocity Environments. *Long Range Planning*, σσ. 295-313.
- Bamford, T. L.-J.-A.-C. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Beinhocker, E. D. (2006). The Adaptable Corporation. *McKinsey Quarterly*, σσ. 77-87.
- Bilodeau, D. R. (2007). *Management Tools and Trends*. Bain & Company.
- Bridge, M. J. (1998, Δεκέμβριος). How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning*, σσ. 848-856.
- Census. (2023). Ανάκτηση από <https://www.census.gov/popclock/>
- Cheeseman, G. (2011, Νοεμβρίου 29). *Bottled Water Marketing Campaigns Target Minorities*. Ανάκτηση από <http://www.triplepundit.com/2011/11/bottled-water-brands-target-minorities/>
- Davies, J. (2014, Σεπτεμβριος). Sustainability & Employee Engagement. *GreenBiz.com*.
- Davies, M. J. (2005, Μάρτιος-Απρίλιος). Trends Now Shaping the Future. *The Futurist*, σσ. 28-29.
- E. J. Zajac, M. S. (2000, Απρίλιος). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, σσ. 429-453.
- Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat*. Farrar, Strauss & Giroux.
- IGN. (2010). Ανάκτηση από <http://www.ign.com/articles/2010/01/26/apples-first-tablet>
- Johns, A. J. (2016). Signals from the Crowd Strategic Management and Learning Through Crowdsourcing. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, σσ. 9-16.
- Johnson, R. M. (1971, Φεβρουάριος). Market Segmentation: A Strategic Management Tool. *Journal of Marketing Research*, σσ. 13-8.
- Joyce, W. (2005). What Really Works: Building the 4+2 Organization. *Organizational Dynamics*, σσ. 118-129.
- Korwar, A. (1996). On Corporate Strategy and Financial Strategy.
- NOAA National Centers for Environmental Information. (2023). Ανάκτηση από <http://www.ncdc.noaa.gov/billions/>
- PANSARI, V. K. (2016, Αύγουστος). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal of Marketing Research*, σσ. 497-514.
- Peterdy, K. (2023). *Corporate Finance Institute*. Ανάκτηση 2023, από <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/competitive-advantage/>
- Powell, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, σσ. 200-207.

- Purohit, P. B. (2007, Φεβρουάριος). Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, σσ. 64-83.
- Rakesh, C. (2014, Σεπτέμβριος). PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability. *MSRUAS-JMC*.
- Sibony, R. D. (2007). How to Improve Strategic Planning. *McKinsey Quarterly*, σσ. 40-48.
- Udell, J. G. (1964, Ιανουάριος). How Important is Pricing in Competitive Strategy? *Journal of Marketing*, σσ. 44-48.
- USGBC. (2023). Ανάκτηση από www.usgbc.org/
- Wilson, I. (1994, Αύγουστος). Strategic Planning Isn't Dead—It Changed. *Long Range Planning*, σ. 20.
- Αλεξανδρίδης, Α. (2023). *OpenClass*. Ανάκτηση από https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Μπένου.

Κεφάλαιο 3

Κλάδος Πισίνας και Υδρομασάζ

Για πολλά χρόνια η ύπαρξη ιδιωτικής πισίνας θεωρείτο πολυτέλεια για την πλειοψηφία των ανθρώπων και ήταν προνόμιο των ευκατάστατων κοινωνικών ομάδων. Σήμερα, η απόκτηση μιας πισίνας είναι εφικτή και για ιδιώτες που προέρχονται από μεσαία κοινωνικά στρώματα. Στο σύγχρονο αστικό κόσμο, η κατοχή μιας δεύτερης εξοχικής κατοικίας είναι δεδομένο για τους περισσότερους ανθρώπους. Κάποιοι αγοράζουν πρώτα το οικόπεδο και μετά χτίζουν το σπίτι τους. Άλλοι πάλι προτιμούν να αγοράσουν μια έτοιμη κατοικία. Λίγοι, όμως, είναι αυτοί οι οποίοι σκέπτονται, κατά την αγορά, την ύπαρξη μιας πισίνας στο νέο οίκημα. Επομένως, όταν στον εκάστοτε ιδιώτη παρουσιαστεί η επιθυμία να αποκτήσει μια πισίνα, θα πρέπει να απευθυνθεί σε κάποιον εξειδικευμένο κατασκευαστή. (Ramos, 1996)

3.1 Ορισμός πισίνας (ή κολυμβητικής δεξαμενής)

Προσπαθώντας να καταγράψουμε τον ορισμό της πισίνας, διαπιστώνουμε ότι, ανάλογα με τη χρονική περίοδο, έχει διαφορετικές ερμηνείες. Αρχικά, στα γαλλικά ο όρος Piscine (λατινικά piscina) σήμαινε λίμνη με ψάρια. Στη συνέχεια, ο Quatremère de Quincy (1788) διατύπωσε δύο ερμηνείες για την πισίνα: αρχικά, σήμαινε δεξαμενή για ψάρια που προορίζονται για εμπορία και για οικιακή κατανάλωση και αργότερα δεξαμενή (cistern) για τη φύλαξη πόσιμου νερού, ως διακοσμητικό στοιχείο στους κήπους πλούσιων Ρωμαίων. Σχετικές αναφορές υπάρχουν και για τα Ρωμαϊκά λουτρά, όπου μπορούσε να βρεθεί μια πισίνα, μαζί με τις άλλες εγκαταστάσεις. (Μωραϊτίδου, 2014)

Με την επικράτηση του Χριστιανισμού, κυρίως από τον 3ο αιώνα που καθιερώνεται το μυστήριο της βάπτισης, η πισίνα είναι γνωστή ως κολυμβήθρα και αποτελεί μόνιμη κατασκευή στα βαπτιστήρια. Αργότερα, τη Μεσοβυζαντινή περίοδο (7^{ος} αιώνας- 1204) τα βαπτιστήρια παύουν να υφίστανται ως ξεχωριστές κατασκευές και εμφανίζονται οι μαρμάρινες κολυμβήθρες. Οι γνώριμες μεταλλικές κολυμβήθρες εμφανίζονται κατά τη Μεταβυζαντινή περίοδο (1204-1453). Το 1885 καταγράφεται η εμφάνιση δεξαμενής,

αρκετά μεγάλης ώστε να χωράει ένα ή δύο άτομα να βυθιστούν στο νερό. Σημειώνουμε ότι η σύγχρονη έννοια της πισίνας, ως κολυμβητική δεξαμενή, λογικά διατυπώθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. (Μωραϊτίδου, 2014)

Σύμφωνα με την Enciclopedia Espasa, μια πισίνα είναι μια λίμνη για μπάνιο, της οποίας το βάθος και οι διαστάσεις επιτρέπουν την άσκηση κολύμβησης. (Espasa, 2017)

3.2 Σχεδιασμός πισίνας

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ιδανική θέση για την κατασκευή μιας πισίνας, ο επιβλέπων μηχανικός οφείλει να μελετήσει ένα σχέδιο του οικοπέδου σε κλίμακα. Στο συγκεκριμένο σχέδιο θα πρέπει να καταγραφούν αναλυτικά η θέση των κτιρίων, των κήπων, της βλάστησης και τυχόν κλίσεις του εδάφους. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθούν οι κατευθύνσεις των τοπικών ανέμων και ο προσανατολισμός ανατολής-δύσης, ώστε να εντοπιστεί η πορεία του ήλιου.

Η ευρεία περιοχή της πισίνας περιλαμβάνει τους κάτωθι τομείς:

- Τη δεξαμενή
- Τον περιβάλλοντα χώρο παραμονής
- Τυχόν συμπληρωματικούς χώρους, που προορίζονται για αποκλειστική χρήση των χρηστών της πισίνας

Επιπρόσθετα, αναφέρουμε ότι η δεξαμενή, που συνήθως αναφέρεται ως χώρος κολύμβησης, μπορεί να αποτελείται από τρεις τομείς:

- Την παραλία ή τις παραλίες, που αποτελεί συμβολική ονομασία για τη ζώνη γύρω από την πισίνα που είναι ελεύθερη από εμπόδια και οι λουόμενοι μπορούν να κυκλοφορήσουν ελεύθερα, να κάνουν ηλιοθεραπεία, γυμναστική κτλ. Εναλλακτικά ονομάζεται και κατάστρωμα. Η συγκεκριμένη ζώνη θα πρέπει να έχει ελάχιστο πλάτος 250cm.
- Τα αυλάκια ποδόνιψης που βρίσκονται στις όχθες της δεξαμενής με βάθος 2 έως 5 cm, όπου κυκλοφορεί νερό και χρησιμεύουν για την πρόσβαση στο νερό της πισίνας. Τα εν λόγω αυλάκια κατασκευάζονται μόνο στις δημόσιες πισίνες.
- Τις ζώνες βλάστησης, που χρησιμεύουν ως «κουρτίνα» απομόνωσης για τις ζώνες και δεν πρέπει να ξεπερνούν τα 3 μέτρα.

Συνηθίζεται οι βοηθητικές εγκαταστάσεις, τύπου αποδυτήρια, τουαλέτες, ντους, σάουνα κτλ, να κατασκευάζονται σε δημόσιες πισίνες. Αντίθετα, μια ιδιωτική πισίνα αποτελείται από μια ενιαία δεξαμενή νερού, με επιφάνεια σε διάφορα μεγέθη και σχήματα. (Ramos, 1996)

3.3 Διαδικασία κατασκευής πισίνας

Η κατασκευή μιας πισίνας, πραγματοποιείται με τα εξής επτά βήματα:

- 1) Προετοιμασία εδάφους
- 2) Εκσκαφή εδάφους
- 3) Θεμελίωση ή οριζόντια κατασκευή
- 4) Κατακόρυφες κατασκευές
- 5) Εγκατάσταση των συστημάτων φιλτραρίσματος και επανακυκλοφορίας του νερού
- 6) Ενίσχυση στεγανότητας
- 7) Τελικός εξοπλισμός

Τα προηγούμενα βήματα αφορούν την κατασκευή επίγειας πισίνας, η οποία είναι και το συνηθέστερο μοντέλο. Στην περίπτωση που η πισίνα θα βρίσκεται στο επίπεδο του εδάφους, τα στάδια κατασκευής μειώνονται σε πέντε, καθώς τα δύο πρώτα δε συμπεριλαμβάνονται στον προγραμματισμό των εργασιών. (Ramos, 1996)

3.4 Τύποι δεξαμενών

Οι πισίνες διακρίνονται σε ιδιωτικές και δημόσιες, βάσει της λειτουργίας τους. Κατά κύριο λόγο οι ιδιωτικές πισίνες αποτελούν ιδιωτικό χώρο αναψυχής, ενώ ως δημόσιες χαρακτηρίζονται οι πισίνες που απευθύνονται στο ευρύ κοινό ως μέσο αναψυχής και άθλησης. Οι δημόσιες πισίνες κατασκευάζονται σύμφωνα με αυστηρές προδιαγραφές, όπως αυτές προβλέπονται από την ελληνική και τη διεθνή νομοθεσία. Τέτοιου τύπου δεξαμενές συναντάμε σε ξενοδοχεία, κολυμβητήρια κτλ. (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

Επίσης, ως προς τον τρόπο κατασκευής τους, οι πισίνες διακρίνονται σε προκατασκευασμένες και σε εκείνες που κατασκευάζονται επί τόπου, κυρίως από έγχυτο ή εκτοξευόμενο οπλισμένο σκυρόδεμα. Οι προκατασκευασμένες μεταφέρονται στο εργοτάξιο αυτούσιες ή σε μέρη, που συναρμολογούνται εκείνη τη στιγμή. Ανάλογα με τα υλικά κατασκευής, οι προκατασκευασμένες πισίνες διακρίνονται σε μεταλλικές, συνθετικές και σκυροδέματος. (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

Ακόμη, ως προς τη σχέση μεταξύ της επιφάνειας του νερού και του επιπέδου του εδάφους, οι δεξαμενές χαρακτηρίζονται ως υπερυψωμένες, ημιβυθισμένες και βυθισμένες. Οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή του κατάλληλου τύπου πισίνας, είναι η μορφολογία του εδάφους και η χρήση της πισίνας. Για παράδειγμα, μια υπερυψωμένη δεξαμενή κατασκευάζεται συνήθως σε χώρους αθλητισμού και εκπαίδευσης. Αντίθετα, οι βυθισμένες πισίνες είναι εύκολο να κατασκευαστούν σε κάθε χώρο, αφού εντάσσονται ομαλά στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον. Τέλος, οι ημιβυθισμένες πισίνες αποτελούν μια ενδιάμεση λύση μεταξύ των άλλων δύο τύπων και κατασκευάζονται σε επικλινές έδαφος. (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

3.5 Επιλογή σχήματος πισίνας

Το σχήμα της πισίνας ορίζεται από την επιφάνεια της κοιλότητας που δημιουργούν τα τοιχώματά της. Για την επιλογή της μορφής της δεξαμενής λαμβάνονται υπόψη αισθητικοί και λειτουργικοί παράγοντες, όπως είναι οι αρχιτεκτονικές απαιτήσεις του χώρου, ο προσανατολισμός, το κόστος κατασκευής κτλ. (Ramos, 1996) (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

Γενικά, η μορφή μιας πισίνας δύναται να έχει γεωμετρικό ή ελεύθερο σχήμα. Οι δεξαμενές γεωμετρικού σχήματος είναι συνηθέστερες, διαχρονικές και πιο οικονομικές, συγκριτικά με τις πισίνες ελεύθερης μορφής, που χαρακτηρίζονται από υψηλότερες απαιτήσεις σχεδιασμού και κατασκευής. Σε κάποιες περιπτώσεις η μορφή της πισίνας έχει χαρακτηριστικά και από τα δύο σχήματα. (Ramos, 1996) (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

Σύμφωνα με τα διάφορα σχήματα που μπορεί να έχει μια πισίνα, μπορούμε να καταγράψουμε τα εξής:

Οι γεωμετρικές πισίνες διακρίνονται σε:	Οι ελεύθερες πισίνες χαρακτηρίζονται από:
Τριγωνικές	
Τετράγωνες	Ακανόνιστο σχήμα
Ορθογώνιες	Οποιοδήποτε σχήμα
Πολυγωνικές	
Κυκλικές	
Ελλειψοειδείς	
Νεφροειδείς	

Συχνά επιλέγεται ο συνδυασμός ευθύγραμμων και καμπύλων τμημάτων για να δημιουργηθούν γεωμετρικές πισίνες μικτού σχήματος. Έτσι, προσφέρεται μεγαλύτερη ελευθερία σχεδίασης και προσαρμογής στις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο. Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι:

- Οι πισίνες ορθογώνιου σχήματος αποτελούν μια δημοφιλή επιλογή, η οποία διαθέτει αρκετά κατασκευαστικά και λειτουργικά πλεονεκτήματα. Είναι εύκολη στην εγκατάσταση και επιτυγχάνει πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του χώρου κολύμβησης. Επίσης, καθαρίζεται χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία και αποτελεί μια λιτή επιλογή, η οποία είναι συμβατή με οποιοδήποτε στυλ κατοικίας.
- Οι πισίνες σχήματος L αποτελούν την καταλληλότερη επιλογή για οικογένειες. Το μικρότερο τμήμα της πισίνας διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο και περιορισμένο βάθος, ώστε να χρησιμοποιείται ως παιδική πισίνα, ενώ το μεγαλύτερο και βαθύτερο τμήμα εξυπηρετεί για κολύμβηση από τους ενήλικες. Το συγκεκριμένο σχήμα παρουσιάζει ιδιαίτερη ευκολία προσαρμογής σε κάθε χώρο.
- Οι τριγωνικές και τετράγωνες πισίνες δεν αποτελούν ιδιαίτερα δημοφιλή επιλογή. Συνήθως, επιλέγονται σε περιπτώσεις όπου επιδιώκεται η μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση ενός χώρου ανάλογης μορφής.

Όπως αναφέρθηκε, οι δεξαμενές ελεύθερου σχήματος χαρακτηρίζονται από ακανόνιστα σχήματα και διαθέτουν δύο σημαντικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, προσαρμόζονται καλύτερα σε οποιοδήποτε έδαφος και τοπίο, ακολουθώντας το σχήμα που επιβάλλουν οι συνθήκες του χώρου, εκμεταλλευόμενες τον χώρο στον μέγιστο βαθμό. Επίσης, επιτρέπουν τη δημιουργία μοναδικών και πρωτότυπων σχημάτων. Για τους παραπάνω

λόγους, οι ελεύθερες δεξαμενές αποτελούν πρώτη επιλογή από τους ιδιώτες (ιδιωτικές πισίνες). (Ramos, 1996) (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

3.6 Διαστάσεις πισίνας

Αναφορικά με τις διαστάσεις της πισίνας θα πρέπει να τονιστεί ότι εξαρτώνται από το έδαφος που πρόκειται να κατασκευαστεί, αλλά και από το γούστο και τις ανάγκες του μελλοντικού ιδιοκτήτη. Πολλές πισίνες είναι μικρές γιατί το περιορισμένο μέγεθος εξυπηρετεί τις οικονομικές δυνατότητες του ιδιοκτήτη ή/ και επειδή ταιριάζει στη μορφολογία του εδάφους ή/και λόγω λειψυδρίας στην περιοχή. Συνηθίζεται το μήκος της δεξαμενής να είναι διπλάσιο από το πλάτος της.

Βασικό κριτήριο επιλογής τους μεγέθους μιας δεξαμενής αποτελεί η επίτευξη μιας ισορροπημένης αναλογίας σε σχέση με το μέγεθος του κτιρίου και του περιβάλλοντος χώρου. Το βάθος της πισίνας προσδιορίζεται σε σχέση με το μέγεθός της και με τις δραστηριότητες για τις οποίες προορίζεται. Σε γενικές γραμμές, κατάλληλο για κολύμβηση θεωρείται ένας βάθος 120cm. Επιπλέον, οι συνήθεις διαστάσεις μιας ορθογώνιας, ιδιωτικής πισίνας βρίσκονται σε αναλογία πλευρών 2:1 και κυμαίνονται από 8x4(m) έως 20x10(m). Εάν οι διαστάσεις υπερβαίνουν τα 16x8(m), η πισίνα κρίνεται κατάλληλη για αθλητικές προπονήσεις. Κατά κανόνα, οι δημόσιες πισίνες (σε σχολεία, ξενοδοχεία κτλ) υπερβαίνουν τις διαστάσεις 20x10(m). Η ισχύουσα νομοθεσία συνιστά ως ελάχιστες διαστάσεις δημόσιας ορθογωνικής δεξαμενής τα 20x10(m), ιδανικά τις διαστάσεις 25x12,5(m) και για τις παιδικές πισίνες τα 12x6(m).

Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας με τις ελάχιστες διαστάσεις μιας πισίνας, ανάλογα με τη χρήση της:

Ελάχιστες διαστάσεις δεξαμενής πισίνας				
Τύπος	Μέγεθος (cm)	Βάθος (m)	Επιφάνεια (m ²)	Όγκος νερού (m ³)
Οικιακή	8x4	0,8-2,3	32	50
Εκμάθησης	12,5x7,5	0,6-0,8	94	65
Εκπαιδευτική	16,6x7,5	0,7-1,0	125	105
Κολυμβητική	25x8,5	0,8-1,8	213	275
Αγωνιστική	33,3x12,5	1,0-2,0	417	625
Διεθνής	50x21	1,8-5,0	1050	3050
Καταδύσεων	12x11	3,8	132	500

Να σημειωθεί ότι η αύξηση του μεγέθους της πισίνας επηρεάζει το πάχος των τοιχωμάτων, τον όγκο του νερού, την έκταση του εδάφους που απαιτείται για την εγκατάσταση και φυσικά το συνολικό κόστος κατασκευής που αυξάνεται ανάλογα με τις διαστάσεις. Ένας όγκος 60 m³ θεωρείται αποδεκτή χωρητικότητα για μια ιδιωτική πισίνα, καθώς γεμίζει μια δεξαμενή και μπορεί ο χρήστης να ασκηθεί ικανοποιητικά. Η συνηθέστερη χωρητικότητα για μια ιδιωτική πισίνα είναι μεταξύ 50 και 75 m³. (Ramos, 1996) (ΚΤΙΡΙΟ, 2010)

3.7 Θέση της πισίνας ως προς το οίκημα

Η επιλογή της θέσης εγκατάστασης της πισίνας εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, εκ των οποίων είναι και οι φυσικές συνθήκες του προς επιλογή χώρου. Ο κυριότερος στόχος μιας τοποθέτησης κολυμβητικής δεξαμενής (πισίνας) είναι η επίτευξη ενός αισθητικού αποτελέσματος, το οποίο θα βρίσκεται σε αρμονία με την περιβάλλουσα βλάστηση, τη γενική εικόνα του σπιτιού που θα τοποθετηθεί και τα γειτονικά κτίσματα. (Ramos, 1996)

Το βασικό χαρακτηριστικό μίας πισίνας είναι το υγρό στοιχείο (νερό), επομένως η ενσωμάτωση μιας σιλιπνής και ήρεμης επιφάνειας νερού θα πρέπει να ολοκληρώνει το τοπίο. Από την άλλη πλευρά, η ίδια η κατασκευή, δηλαδή η δεξαμενή του νερού, θα πρέπει να περνάει σχεδόν απαρατήρητη, δεδομένου ότι θα βρίσκεται εντός του εδάφους

και το μόνο που θα παραμένει ορατό είναι η υγρή επιφάνεια και οι όχθες γύρω από το νερό. (Ramos, 1996)

Από διακοσμητική άποψη, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο σχήμα που θα έχει η περίμετρος της πισίνας και στο ταίριασμα του με τις ιδιαιτερότητες του εδάφους. Ένας ακόμη παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, τόσο για λόγους αισθητικής όσο και για λόγους χρηστικότητας, είναι η εναρμόνιση της πισίνας και του περιβάλλοντος χώρου της με το γενικότερο τοπίο, είτε αυτό είναι ένας περιποιημένος κήπος είτε άγρια φύση. (Ramos, 1996)

3.8 Θέση της πισίνας ως προς τον ήλιο

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η πισίνα πρέπει να τοποθετηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει τη μέγιστη δυνατή ηλιοφάνεια. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να προβλεφθεί η κίνηση του ήλιου ανατολικά-δυτικά το απόγευμα, καθόλη τη διάρκεια του έτους.

Ακόμη, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η θέση της πισίνας πρέπει να μην καλύπτεται από σκιές. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να προκαλείται σκιά από ψηλούς φράκτες ή τοίχους, από δέντρα με φουντωτό φύλλωμα και γενικότερα από στοιχεία που παρεμβάλλονται μεταξύ των ακτινών του ήλιου και του σημείου που προορίζεται για κολύμπι τις πρωινές ώρες. Η ημερήσια πορεία του ήλιου είναι εκείνη που θα καθορίσει την ιδανική θέση και την ελάχιστη απόσταση που θα πρέπει να κατασκευαστεί η πισίνα σε σχέση με το οίκημα. Διαφορετικά, εάν δεν υπολογιστεί αυτή η λεπτομέρεια, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η πισίνα και η ζώνη επιρροής της να βρίσκονται στη σκιά για μεγάλο μέρος της ημέρας και ιδιαίτερα τις ώρες που υπάρχει έντονη ηλιοφάνεια. (Ramos, 1996)

Κατά γενική ομολογία, μια πισίνα που λούζεται από το φως του ήλιου είναι πιο ευχάριστη και ελκυστική, παρά όταν βρίσκεται υπό σκιά. Άρα, εάν από λάθος προσανατολισμό η κατοικία ρίχνει τη σκιά της σε μια πισίνα που βρίσκεται δυτικά, για να απολαύσει κάποιος το μπάνιο του πρέπει να περιμένει να ανέβει ο ήλιος έως το ζενίθ και να ξεκινήσει την κάθοδό του στον ουρανό. Επίσης, είναι πιθανό μια μικρή πλειοψηφία των λουόμενων να μη δίνει υπερβολική σημασία σε μια τέτοια λεπτομέρεια, όμως η πλειοψηφία θα

αποφεύγει να κολυμπά στην πισίνα το πρωί και θα περιμένει την κατάλληλη στιγμή για να τη χρησιμοποιήσει το απόγευμα. Ειδικά, τις λιγότερο ζεστές εποχές του χρόνου, όπως είναι η άνοιξη και το φθινόπωρο, όπου οι ημέρες έχουν μικρότερη διάρκεια και η θερμοκρασία είναι χαμηλότερη, η θέση της πισίνας θα έχει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργικότητα της, λόγω του ότι ο ήλιος δε θα μπορεί να λειτουργήσει ως φυσικό θερμαντικό στοιχείο. (Ramos, 1996)

Η ιδανικότερη λύση, προκειμένου να αποφευχθούν τα ανωτέρω προβλήματα, είναι οι περιβάλλοντες χώροι τις πισίνας να είναι ανοιχτοί και προς τα τέσσερα σημεία του ορίζοντα, ώστε οι ακτίνες του ήλιου να μην εμποδίζονται και να φωτίζουν ολόκληρη την περιοχή που βρίσκεται η δεξαμενή. Επομένως, ο καταλληλότερος προσανατολισμός για μια πισίνα σε ανοιχτό χώρο είναι νότια ή δυτικά. Δηλαδή, να τοποθετείται σε γωνία σε σχέση με το οίκημα, το οποίο όμως θα πρέπει να βρίσκεται σχετικά κοντά για να προστατεύει την πισίνα από πιθανούς ανέμους, αλλά και αρκετά μακριά ώστε η σκιά του να μην καλύπτει το χώρο της πισίνας τις πρώτες πρωινές ώρες. (Ramos, 1996)

Εάν για κάποιο λόγο ο συγκριμένος προσανατολισμός δεν είναι εφικτός και η πισίνα θα πρέπει να τοποθετηθεί ανατολικά ή βόρεια, είναι απαραίτητο να βρεθεί ένα σημείο όπου οι ακτίνες του ήλιου θα φτάνουν απευθείας (χωρίς εμπόδια), για το μέγιστο δυνατό χρόνο. Επίσης, είναι σημαντικό ο ήλιος να φωτίζει την πισίνα το πρωί παρά το απόγευμα. Να αναφέρουμε ότι τυχόν βατήρες για τα άλματα ή τσουλήθρες θα πρέπει να είναι εγκαταστημένες σε σημείο που ο ήλιος θα βρίσκεται από πίσω τους, ώστε να μη δυσκολεύονται οι κολυμβητές. (Ramos, 1996)

Τέλος, καλό είναι διπλά από την πισίνα να εξασφαλιστεί ένα μέρος με σκιά, όπου να μπορεί να σταθεί κάποιος όταν κάνει υπερβολική ζέστη τους θερμούς μήνες. Η σκιά μπορεί να εξασφαλιστεί τόσο μέσω μόνιμων παραπετασμάτων (π.χ. κτίσματα, δασύλλιο, υπόστεγο, πέργκολα κτλ), όσο και μέσω προσανατολισμένων συστημάτων (π.χ. τέντα, ομπρέλα). (Ramos, 1996)

3.9 Προστασία της πισίνας από ανέμους

Αναφορικά με τη θέση της πισίνας, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ένας ακόμη παράγοντας, αυτός του ανέμου. Οι χρήστες της πισίνας θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι προστατευμένοι από τους ανέμους που φυσούν στην περιοχή. Ο άνεμος είναι δυσάρεστος για τον κολυμβητή και προκαλεί τη γρήγορη εξάτμιση της υγρασίας του σώματος, με αποτέλεσμα οι χρήστες της πισίνας να κρυώνουν. (Ramos, 1996)

Συνήθως, η πισίνα τοποθετείται σε σημείο μακριά από την είσοδο του οικοπέδου, τους εξωτερικούς δρόμους που οδηγούν σε αυτό, τους κοντινούς δρόμους και λεωφόρους, καθώς και από δωμάτια που προορίζονται για τουαλέτες. Η ανωτέρω κίνηση αποτελεί προληπτικό μέτρο κατά των ισχυρών ανέμων. Πολλές φορές το ίδιο το οίκημα χρησιμεύει ως προστασία από τον άνεμο, δρώντας ως πλευρικός τοίχος. Σε περίπτωση που η οικία βρίσκεται μακριά, το ρόλο της αναλαμβάνει οποιοδήποτε φυσικό ή τεχνητό εμπόδιο, όπως για παράδειγμα μια υψομετρική διαφορά του εδάφους, ένας φράκτης από θάμνους ή ένας συρμάτινος ή ακόμη και ένας τοίχος από τούβλα. (Ramos, 1996)

Η θέση του οικήματος σε σχέση με την πισίνα μπορεί να ποικίλλει. Κάποιες φορές η δεξαμενή βρίσκεται σε άμεση επαφή με τον τοίχο της οικίας, όμως τις περισσότερες φορές μεσολαβεί μια απόσταση περίπου 40μ. Σε κάθε περίπτωση η πισίνα πρέπει να έχει στενή σχέση με το χώρο της κατοικίας, ίσως μέσω μιας βεράντας που θα χρησιμοποιείται για πρόσβαση σε αυτή. (Ramos, 1996)

Η άμεση σχέση μεταξύ σπιτιού και πισίνας είναι ιδιαιτέρως χρήσιμη και υπό ορισμένες συνθήκες και υποχρεωτική. Για παράδειγμα, εάν δίπλα στην πισίνα δεν υπάρχουν αποδυτήρια, καθώς δεν κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη τους σε μια μικρή ιδιωτική πισίνα, πρέπει οπωσδήποτε να προβλεφθεί ότι η πόρτα της εισόδου της κατοικίας θα παρέχει άμεση πρόσβαση στο χώρο της πισίνας. Σε κάθε περίπτωση η πισίνα πρέπει να θεωρείται προέκταση της οικίας και γι' αυτό είναι πολύ εξυπηρετικό να είναι εγκατεστημένη κοντά σ' αυτήν. (Ramos, 1996)

Ο προσανατολισμός της πισίνας πρέπει να επιδιώκει την κατάλληλη προστασία από τους ανέμους, χρησιμοποιώντας την πρόσοψη της γειτονικής κατοικίας ως προστατευτικό παραπέτασμα, που θα επιτρέπει το πέρασμα της δροσερής θαλάσσιας αύρας (όταν βρίσκεται σε παραθαλάσσια περιοχή) και θα κλείνει το πέρασμα των ανέμων από τα βουνά. (Ramos, 1996)

Να αναφέρουμε ότι σε νέα έργα, τις παραπάνω λεπτομέρειες μελετά και προβλέπει ο επιβλέπων αρχιτέκτονας, ενώ για υφιστάμενες κατασκευές αναζητούνται εναλλακτικές λύσεις, όπως είναι οι πυκνοί φράκτες. (Ramos, 1996)

3.10 Λοιπά σημεία προσοχής

Η εύρυθμη λειτουργία μίας πισίνας προϋποθέτει την ύπαρξη δύο συστημάτων σωληνώσεων εκροής και εισροής νερού. Το ένα σύστημα προορίζεται για την τροφοδοσία του νερού, ενώ το δεύτερο για την περισυλλογή του και τη διοχέτευση του προς τον τελικό προορισμό. Ο τελικός προορισμός μπορεί να είναι η επανακυκλοφορία του ή η εκκένωση του έξω από το οικοπέδο που βρίσκεται η πισίνα (στο δίκτυο αποχέτευσης). Κατά το σχεδιασμό της πισίνας θα ήταν καλό, τόσο για οικονομικούς όσο και για τεχνικούς λόγους, να χρησιμοποιηθούν οι υφιστάμενες σωληνώσεις του οικοπέδου. (Ramos, 1996)

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η δημιουργία μιας περιοχής επίπεδης και χωρίς εμπόδια δίπλα από την πισίνα, η οποία θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανοιχτός χώρος παραμονής. Επίσης, οι διάδρομοι πρόσβασης πρέπει να είναι επίπεδοι και με αρκετό πλάτος. (Ramos, 1996)

Γενικότερα, είναι καλύτερο οι πισίνες να μην κατασκευάζονται σε απομακρυσμένα σημεία, εκτός εάν διαθέτουν σκεπαστές εγκαταστάσεις σε ανεξάρτητα κτίρια. Εξάλλου τους πολύ ζεστούς μήνες είναι ιδιαίτερος δυσάρεστο για τους χρήστες της πισίνας να διανύουν εκτεθειμένοι μεγάλες αποστάσεις. (Ramos, 1996)

Ακόμη, η δυνατότητα απομόνωσης του χώρου της πισίνας από τα βλέμματα των γειτόνων είναι ένα από τα σημεία που πρέπει να εξεταστούν όταν αποφασιστεί η κατασκευή της. Συνήθως, όταν υπάρχει κήπος μεγάλης έκτασης στο οικόπεδο η συγκεκριμένη δυνατότητα είναι εφικτή. Όμως, στους μικρούς οικισμούς που τα σπίτια στοιβάζονται το ένα δίπλα στο άλλο, η απομόνωση του χώρου φαντάζει ανέφικτη. (Ramos, 1996)

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που πρέπει να μελετηθεί είναι η ύπαρξη ή μη βλάστησης στον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας. Σίγουρα, τα κλαδιά ενός δέντρου που αντανακλούν στην επιφάνεια του νερού προσφέρουν ένα όμορφο θέαμα. Παρόλα αυτά, τα δέντρα ρυπαίνουν την επιφάνεια της πισίνας, αφού τα φύλλα τους πέφτουν μέσα στο νερό, με αποτέλεσμα εάν δεν απομακρυνθούν εγκαίρως να καταλήγουν στο βυθό της δεξαμενής και να ενδεχομένως να κλείνουν τις σωληνώσεις εκροής νερού. (Ramos, 1996)

3.11 Ευνοϊκή εποχή για την κατασκευή μιας πισίνας

Είναι γνωστό ότι, η κολυμβητική δεξαμενή χρησιμοποιείται με πολύ μεγάλη συχνότητα τη θερινή περίοδο. Επομένως, όταν κάποιος ιδιώτης ή μη επιθυμεί να κατασκευάσει μια πισίνα στο χώρο του (πχ οικία, ξενοδοχείο) πρέπει να προβλέψει και να ξεκινήσει τις σχετικές εργασίες, οπωσδήποτε, πριν το καλοκαίρι. Αρκετές φορές, η ιδέα για την εγκατάσταση μιας πισίνας ξεκινά να υλοποιείται την άνοιξη, ή αλλιώς όπως θα λέγαμε τελευταία στιγμή. (Ramos, 1996)

Όμως, η καταλληλότερη εποχή του χρόνου για την κατασκευή μιας πισίνας είναι το φθινόπωρο, καθώς οι υπηρεσίες της θα χρησιμοποιηθούν μετά την πάροδο αρκετών μηνών.

Η τεχνική ομάδα που θα πρέπει να πραγματοποιήσει το έργο θα εργαστεί χωρίς πίεση και θα μπορεί να έχει όλο τον απαιτούμενο χρόνο για να δώσει τη δέουσα προσοχή στην κατασκευή. (Ramos, 1996)

Το γρασίδι και τα δένδρúλλια, που θα παρέχουν ζωντάνια και φρεσκάδα στον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας, φυτεύονται καλύτερα το φθινόπωρο για να έχουν μπροστά τους αρκετούς μήνες να ριζώσουν και να αναπτυχθούν. (Ramos, 1996)

Έτσι, μόλις ξεκινήσουν οι πρώτες ζέστες του χρόνου, ακόμη και από την άνοιξη, η πισίνα θα είναι έτοιμη για χρήση. (Ramos, 1996)

3.12 Νομοθετικό πλαίσιο κολυμβητικών δεξαμενών

Στην Ελλάδα η νομοθεσία που αφορά την υγειονομικά ορθή χρήση κολυμβητικών δεξαμενών είναι ιδιαίτερας περιορισμένη και παρωχημένη. Αναλυτικότερα, σημειώνουμε τις κάτωθι σχετικές διατάξεις:

-
- Υγειονομική Διάταξη Γ1/443/1973 Περί κολυμβητικών δεξαμενών μετά οδηγιών κατασκευής και λειτουργίας αυτών
 - Υγειονομική Διάταξη Γ4/1150/76 Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης της υπ' αριθμ. Γ1/443/15 Ιανουαρίου 1973 Υγειονομικής Διατάξεως
 - Κοινή Υπουργική Απόφαση ΔΥΓ2/80825/05 Τροποποίηση της υπ' αριθμ. Γ1/443/73 (ΦΕΚ 87 Β) Υγ. Διάταξης, όπως τροποποιήθηκε με την υπ' αριθμ. Γ4 1150/76 (ΦΕΚ 937 Β) όμοια περί λειτουργίας κολυμβητικών δεξαμενών. (Υγειονομική Διάταξη)
 - Κοινή Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμόν 7888/2017(Απλούστευση πλαισίου λειτουργίας και χρήσης κολυμβητικών δεξαμενών) (Νομοθεσία, 2020)
-

3.13 ΣΕΕΠΥ (Σύλλογος Ελληνικών Επιχειρήσεων Πισίνας και Υδρομασάζ)

Ο Σύλλογος Ελληνικών Επιχειρήσεων Πισίνας και Υδρομασάζ (Σ.Ε.Ε.Π.Υ.) ιδρύθηκε το 2010 και αναγνωρίστηκε ως σωματείο με την απόφαση 7272/ 25/11/2010 από το Πρωτοδικείο Αθηνών. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους ιδρύθηκε ο εν λόγω σύλλογος είναι:

- για να ενημερώνονται επαρκώς τα μέλη για την ισχύουσα νομοθεσία,
- για τη δυνατότητα δικτύωσης των μελών σε ομοειδείς ελληνικούς και διεθνείς οργανισμούς
- για την ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης των καταναλωτών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου
- για την προώθηση της ασφαλούς χρήσης της πισίνας και του υδρομασάζ και τον εκσυγχρονισμό της σχετικής νομοθεσίας

Οι στόχοι του Συλλόγου καταγράφονται ως εξής:

- Η εκπροσώπηση των συμφερόντων των μελών, με επαγγελματισμό και αφοσίωση στις διακηρύξεις και στις πράξεις του συλλόγου
- Η ανάδειξη και καθιέρωσή του συλλόγου ως σύμβουλοι της πολιτείας
- Η ανάπτυξη πνεύματος αλληλεγγύης και αλληλοεξυπηρέτησης των μελών του συλλόγου, καθώς και αποφυγής του αθέμιτου ανταγωνισμού
- Η κατοχύρωση του επαγγέλματος και η επίλυση των προβλημάτων που πλήττουν τον κλάδο
- Η ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου
- Η ικανοποίηση των πελατών

Επιπρόσθετα, οι προϋποθέσεις εγγραφής νέου μέλους είναι οι κάτωθι:

- Ελάχιστη εμπειρία 3 έτη
- Κύκλος εργασιών (€300.000)
- Τουλάχιστον 3 άτομα προσωπικό
- Ισολογισμοί
- Καταστάσεις Εργαζομένων
- Συμπληρωμένη Αίτηση

Τη δεδομένη στιγμή ο σύλλογος διαθέτει 26 εγγεγραμμένα μέλη.

Δήλωση αποστολής του Συλλόγου

«Η αναγνώριση της αξίας της υδάτινης αναψυχής στην Ελλάδα και η παροχή μίας ισχυρής και αποτελεσματικής φωνής υπέρ όλου του κλάδου» (ΣΕΕΠΥ, 2020)

3.14 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Πισίνας και Υδρομασάζ

Οι παράγοντες που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης επηρεάζουν καθοριστικά τόσο τη συνολική πορεία της όσο και την αποτελεσματικότητά της, γι' αυτό και πρέπει να παρακολουθούνται και να μελετώνται επισταμένα. Εξάλλου, μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος δύναται να εντοπισθούν οι ευκαιρίες που υπάρχουν και οι απειλές που караδοκούν στη συγκεκριμένη αγορά. Όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το μικρο-περιβάλλον και το μακρο-περιβάλλον. (Παπαδημητρίου, 2017)

Το μακρο-περιβάλλον αποτελεί το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί μια αγορά και είναι το ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Οι παράγοντες που περιλαμβάνει είναι εκτός εμβέλειας της κάθε επιχείρησης, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Συνεπώς είναι δεδομένο για όλους και δε μπορεί μια επιχείρηση να αλλάξει κάτι. Όμως, το μακρο-περιβάλλον δεν παραμένει στάσιμο, αλλά εξελίσσεται. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και να αναλύει τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον και να πράττει αναλόγως. (Παπαδημητρίου, 2017)

Οι κυριότεροι παράγοντες που συγκαταλέγονται στο μακρο-περιβάλλον του κλάδου της Πισίνας και του Υδρομασάζ είναι οι εξής:

Πολιτική / Νομική Διάσταση: Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. (Παπαδάκης, 2016) Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα επικρατούν έντονη κυβερνητική αστάθεια, έλλειψη ειδικών κινήτρων, υψηλή φορολογία και μη ευέλικτο νομοθετικό πλαίσιο.

Οικονομική Διάσταση: Η οικονομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία

δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα, κλπ.) (Παπαδάκης, 2016)

Η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός και η οικονομική ανισότητα ήταν πάντα σημαντικά προβλήματα της ελληνικής κοινωνίας, ακόμη και τα χρόνια πριν από την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης, όταν η ελληνική οικονομία εμφάνιζε υψηλούς θετικούς ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης για σειρά ετών. (Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση, 2020)

Από τα τέλη του 2009 και αρχές 2010, εξαιτίας διεθνών και εθνικών συνθηκών, η ελληνική οικονομία αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα, καθώς είχε το δεύτερο μεγαλύτερο ετήσιο έλλειμμα κρατικού προϋπολογισμού και το δεύτερο μεγαλύτερο δημόσιο χρέος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι, το Μάιο του 2010 υπογράφηκε Μνημόνιο με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) ώστε να καλυφθεί η δανειακή ανάγκη της χώρας. (Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση, 2020) Παρόλο που τον Αύγουστο του 2018 πραγματοποιήθηκε έξοδος της χώρας από το Μνημόνιο, δεν έχει υπάρξει ακόμη ιδιαίτερη βελτίωση στην οικονομική της κατάσταση.

Είναι δεδομένο ότι η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, αφού η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Η έντονη οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα τα τελευταία χρόνια, εκτός από τις δημοσιονομικού τύπου διαστάσεις της, επέφερε γενικότερες αλλαγές στην ελληνική κοινωνία. Θα μπορούσαμε να πούμε πως δεν υπάρχει καμία πλευρά της κοινωνικής ζωής που δεν επηρεάστηκε. (Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση, 2020)

Κοινωνικο-πολιτιστική Διάσταση: Η κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο

μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Επιπρόσθετα, αρκετά δημογραφικά στοιχεία της χώρας επηρεάζουν την εν λόγω διάσταση. Κάποια από αυτά είναι το μέγεθος του πληθυσμού, η ηλικιακή δομή, το εθνικό μίγμα και η διανομή του εισοδήματος.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και έχουν επηρεάσει και την Ελλάδα είναι οι εξής:

- Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη
- Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο
- Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές (μέσο καταναλωτή) στις μικρο-αγορές (συγκεκριμένο καταναλωτή) (Παπαδάκης, 2016)

Τεχνολογική Διάσταση: Η τεχνολογική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και

είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Όμως, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωσή της. (Παπαδάκης, 2016) Στην Ελλάδα, η εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη είναι περιορισμένη και βασίζεται κατά κύριο λόγο σε ευρωπαϊκά κονδύλια. Ακόμη, δεν υφίσταται αξιοσημείωτη ιδιωτική πρωτοβουλία για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό μόνο επίπεδο. Επομένως, είναι αναγκαιότητα για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές. (Παπαδάκης, 2016)

3.15 Ιστορία του Spa

Αρκετές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η προέλευση της λέξης Spa προέρχεται από τη λατινική λέξη *espa*, που σημαίνει πηγή, ή από τη λέξη *spagere* που σημαίνει διασκορπίζω, ψεκάζω ή υγραίνω. Κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι η λέξη Spa είναι ένα αρκτικόλεξο προερχόμενο από λατινικές φράσεις όπως «*Salus Per Aquam*» ή «*Sanitas Per Aqua*», οι οποίες μεταφράζονται ως «υγεία μέσω νερού». Όμως, η ανωτέρω θεωρία μοιάζει απίθανη, καθώς η αναφορά αυτή δεν εμφανίζεται πριν από τις αρχές του 21ου αιώνα και είναι πιθανότερο να ισχύει το αντίθετο, δεδομένου ότι δεν υπάρχει κανένα στοιχείο των αρκτικόλεξων πριν από το 20ο αιώνα.

Στην πραγματικότητα, τόσο στην αγγλική γλώσσα όσο και σε πολλές άλλες γλώσσες, η λέξη Spa χρησιμοποιείται αναφερόμενη στα ιαματικά λουτρά. Ο συγκεκριμένος όρος έχει πάρει το όνομά του από τις διασημότερες και ίσως τις αρχαιότερες θερμές πηγές που βρίσκονται σε μια μικρή πόλη του Βελγίου, 30 χιλιόμετρα έξω από την Λιέγη και μακριά από τους μεγάλους οδικούς άξονες, την πόλη Spa. Στα περίχωρα της πόλης αλλά και μέσα στην ίδια τη Spa, υπάρχουν πηγές που αναβλύζουν μεταλλικά νερά, πλούσια σε ιχνοστοιχεία και ουσίες με ευεργετικές ιδιότητες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Οι Ρωμαίοι ήταν οι πρώτοι που προέβησαν σε αυτή την ανακάλυψη, οπότε και έχτισαν εκεί θερμές. Παρόλα αυτά, η πόλη απέκτησε αίγλη και ξένους επισκέπτες μόλις τον 16ο αιώνα. Τότε, οι αριστοκράτες από πολλές γωνίες της Ευρώπης, καθώς και όσοι είχαν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν ένα τέτοιο ταξίδι, άρχισαν να πηγαίνουν στη Spa για να απολαύσουν τις ευεργετικές ιδιότητες των υδάτων της. Μέχρι και τον 18ο αιώνα, οι πλούσιοι και διάσημοι ευρωπαίοι συρρέουν στη μικρή αυτή πόλη, με αποτέλεσμα αυτή να αποκτήσει την προσωνυμία “Καφενείο της Ευρώπης”. Από τότε ο όρος spa χρησιμοποιείται για πόλεις ή θέρετρα που προσφέρουν υδροθεραπεία που μπορεί να περιλαμβάνει θεραπείες νερού (πόσιμου, θαλασσινού, μεταλλικού κ.α.) και θερμά λουτρά. (Hotel & Spa Philosophy, 2018)

3.16 Η κερδοφόρος λειτουργία των ξενοδοχειακών spa

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών spa γνώρισε τα τελευταία χρόνια αλματώδη ανάπτυξη στη χώρα μας, καθώς πολλές εκατοντάδες ελληνικά ξενοδοχεία προσφέρουν πλέον αυτήν

την υπηρεσία στους πελάτες τους. Μεταξύ αυτών των ξενοδοχείων έχουν ξεχωρίσει κάποια που προσφέρουν εμπειρίες spa πολύ υψηλού επιπέδου και έχουν εδραιωθεί στη διεθνή ελίτ. Ωστόσο, σε πολλά από τα ελληνικά ξενοδοχεία υπάρχει εμφανέστατη έλλειψη τεχνογνωσίας γύρω από τη λειτουργία των spa, η οποία εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, όπως:

- Δημιουργία εγκαταστάσεων spa με χαμηλές προδιαγραφές, κακή αισθητική και πολλά λειτουργικά προβλήματα
- Παροχή υπηρεσιών χαμηλού επιπέδου
- Υποαπασχόληση προσωπικού και εγκαταστάσεων του spa
- Ελλιπής καθοδήγηση του προσωπικού και χαμηλό ηθικό
- Προβληματική τιμολογιακή πολιτική
- Δυσκολία εξασφάλισης ικανοποιητικών εσόδων
- Επίτευξη μικρών κερδών ή ακόμη και ζημιογόνος λειτουργία.

Αυτή η έλλειψη τεχνογνωσίας απαντάται ακόμη και σε ξενοδοχεία, στα οποία δαπανήθηκαν μεγάλα ποσά για τη δημιουργία spa. (Travel Daily News, 2018)

3.17 Αυτοφερόμενα Σπα-Υδρομασάζ

Η ανάγκη για χρήση σπα-υδρομασάζ τόσο για λόγους ευεξίας όσο και χαλάρωσης σε ακόμα περισσότερους χώρους όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα κατασκευής μίας μόνιμης εγκατάστασης έχει κάνει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα δημοφιλή τα αυτοφερόμενα σπα-υδρομασάζ εσωτερικού και εξωτερικού χώρου. Προσφέρουν εύκολη τοποθέτηση και χρήση ενώ δεν απαιτούν ειδικές αδειοδοτήσεις για την εγκατάστασή τους. Αποτελούν μία ελκυστική δευτερεύουσα δραστηριότητα για τις εταιρείες του κλάδου, ωστόσο ανήκουν σε διαφορετική αγορά και απαιτούν διαφορετικούς χειρισμούς των πελατών. Για παράδειγμα μπορούν να προσωμοιαστούν περισσότερο με την αγορά αυτοκινήτου, όπου απαιτείται η ύπαρξη έκθεσης, η δυνατότητα δοκιμής των προϊόντων και η δυνατότητα παραμετροποίησής τους από τον πελάτη με τα κατάλληλα αξεσουάρ, πχ φωτισμός, απολύμανση νερού κτλ.



Εικόνα 2: Wellis Αυτοφερόμενο Υδρομασάζ²

² www.wellis.eu

Βιβλιογραφία - Κεφάλαιο 3

- Espaca*. (2017). Ανάκτηση από <http://espasa.planetasaber.com/encyclopedia/default.asp?idreg=110406&ruta=Buscador>
- Hotel & Spa Philosophy*. (2018). Ανάκτηση από <http://rrmotion.gr/wp-content/uploads/2018/08/Hotel-Spa-Philosophy-%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CE%B3%CE%BC%CE%B1.pdf>
- Ramos, J. d. (1996). *Σχεδιασμός Πισίνας*. Κλειδάριθμος.
- Travel Daily News*. (2018). Ανάκτηση από Η κερδοφόρος λειτουργία των ξενοδοχειακών spa: <https://traveldailynews.gr/columns/article/3237>
- Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση. (2020). Ανάκτηση από Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-33_el
- ΚΤΙΡΙΟ. (2010). *Πισίνα*. Θεσσαλονίκη: Κτίριο Τεχνικό Περιοδικό.
- Μωραϊτίδου, Ε. (2014). *Δημόσιοι Χώροι Κολύμβησης*.
- Νομοθεσία*. (2020). Ανάκτηση από <https://www.e-nomothesia.gr/ygeionomikos-kanonismos-diatakseis/kolumbetikes-dexamenes/>
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Μπένου.
- Παπαδημητρίου. (2017). Ανάκτηση από Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης: <https://ykrpadimitriou.com/2017/05/23/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%B%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%BF/>
- ΣΕΕΠΥ. (2020). Ανάκτηση από <http://www.seepy.gr/index.php/el/union/history>

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης – Ανάπτυξη Στρατηγικής

Η κατασκευή πισίνας αποτελεί ένα πολυσύνθετο αντικείμενο ενασχόλησης που απαιτεί χωματοουργικές εργασίες, ρίψη μπετόν ή κατασκευή του σκελετού της πισίνας με άλλο τρόπο (όπως τα προκατασκευασμένα μεταλλικά πάνελ), την επέμβαση υδραυλικών και ηλεκτρολόγων για το ηλεκτρομηχανολογικό δίκτυο και την κατασκευή του μηχανοστασίου της πισίνας. Ως εκ τούτου, πολλά από τα στάδια ενός έργου, είτε πλήρως είτε τμηματικά, μπορούν να διεκπεραιωθούν από γενικά συνεργεία κατασκευών που συνήθως χρησιμοποιούν οι εργολάβοι για νέες κατασκευές οικιών/ξενοδοχείων, χωρίς να αποτελούν την κύρια εξειδίκευση των συνεργείων. Παράλληλα, πολλές από τις κατασκευές στην Ελλάδα διεκπεραιώνονται από τους λεγόμενους “μάστορες” - εργατοτεχνίτες χωρίς επίσημη εργασία και πιστοποιήσεις που στις περισσότερες περιπτώσεις λειτουργούν ως μέρος της μαύρης οικονομίας.

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση PEST λόγω της γενικής άρνησης του πληθυσμού να εκδώσει νόμιμες άδειες και να δηλώσει όλες τις κατασκευές του στην εφορία και εξαιτίας της γενικευμένης χρήσης μετρητών και της μη σωστής τιμολόγησης των κατασκευών, κυρίως για φορολογικούς λόγους, δεν υπάρχουν σαφή στοιχεία για τον αριθμό των πισινών στην ελληνική επικράτεια με αποτέλεσμα η κάθε κατασκευαστική εταιρεία να δηλώνει ανακρίβειες και όσα έργα επιθυμεί. Επιπλέον στον Τύπο αναφέρονται αριθμοί κατασκευών που δεν συνάδουν με το μέγεθος και τις δυνατότητες των εταιρειών που αφορούν. (Γεωργόπουλος, 2013)

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ως αγορά θα ορίσουμε αμιγώς κατασκευαστικές εταιρείες πισίνας & σπα που είναι εγγεγραμμένες στο ΣΕΕΠΥ, ώστε να προσπαθήσουμε να πλησιάσουμε στην “επίσημη” αγορά της πισίνας και να λειτουργήσουμε με ρεαλιστικά οικονομικά μεγέθη. Επίσης, για λόγους ανωνυμοποίησης των εταιρειών που θα αναφερθούν, όλες οι επωνυμίες και τα οικονομικά μεγέθη θα παραποιηθούν, χωρίς όμως να αλλοιώνουν το τελικό αποτέλεσμα της παρούσας εργασίας.

Η μελέτη περίπτωσης που θα παρουσιάσουμε και θα εξετάσουμε είναι η επιχείρηση «Κατασκευή Πισινών Α», μία εκ των παλαιότερων εταιρειών «νέας γενιάς» που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90. Η ίδρυση της έγινε ως εξέλιξη των δραστηριοτήτων του Ιταλομαθούς αρχιτέκτονα μηχανικού μετά από σχετική εκπαίδευση του στην Ιταλία στις προκατασκευασμένες πισίνες, έναν νέο, οικονομικό και γρήγορο τρόπο κατασκευής σε σχέση με τις συμβατικές πισίνες από μπετόν. Πράγματι με την ίδρυση μίας καθαρά εξειδικευμένης εταιρείας σε αυτό τον τρόπο κατασκευής δημιουργήθηκαν γερά θεμέλια για ανάπτυξη και μία κερδοφόρος και συνεχώς αναπτυσσόμενη δραστηριότητα μέχρι και την οικονομική κρίση του 2008. Σε αυτό το σημείο επήλθε ταχεία συρρίκνωση της επιχείρησης μέχρι και το 2012 όπου και ανέλαβε τις δραστηριότητες η δεύτερη γενιά, ο υιός της οικογένειας, ο οποίος είναι επίσης μηχανικός. Πρακτικά η επιχείρηση επανασυστάθηκε και ακολούθησε ταχεία στρατηγική Περισυλλογής και συγκεκριμένα Στρατηγική Αναστροφής.

Υπό τη νέα διοίκηση η επιχείρηση μεταφέρθηκε σε νέο αρκετά μικρότερο χώρο, περιορίστηκε στο ελάχιστο το εργατικό της δυναμικό και διακόπηκαν όλες οι μη κερδοφόρες εκροές. Πρακτικά διατηρήθηκε μόνο ο πυρήνας της κατασκευαστικής δραστηριότητας και η επισκευή-συντήρηση και γενική υποστήριξη των υφιστάμενων πελατών. Παρόλο που ο τζίρος την πρώτη χρονιά ωχριούσε μπροστά στην προηγούμενη πενταετία, επέτρεψε την επιβίωση της επιχείρησης. Έγιναν οι ελάχιστες απαραίτητες επενδύσεις σε διαφήμιση για την ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για την επιβίωση και συνέχεια δραστηριότητας της επιχείρησης και μία πολύ σημαντική αποκλειστική συνεργασία με Ιταλική εταιρεία προμήθειας πρώτων υλών με καινοτόμα για την εποχή υλικά που επέτρεψαν την επανατοποθέτηση της επιχείρησης στην ελληνική αγορά κατασκευής.

Πολύ σημαντικός παράγοντας ήταν και η διατήρηση του εμπορικού σήματος και των αξιών της επιχείρησης όπως αυτή ήταν γνωστή από το 1990 καθώς με τις επαφές σε εργολάβους, ξενοδόχους και τεχνικές-αρχιτεκτονικές εταιρείες ήταν εφικτή η γρήγορη ανάπτυξη του τζίρου. Έτσι σε μόλις 5 έτη η επιχείρηση κατάφερε να επανέλθει στα προ κρίσης επίπεδα, να επαναπροσλάβει μεγάλο μέρος του προσωπικού και να ξεκινήσει η διαδικασία για νέο επιχειρηματικό πλάνο και στόχο την ανάπτυξη της στην επόμενη δεκαετία. Σε αυτό το στάδιο θα μελετήσουμε και την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης.

4.1 Μελέτη Περίπτωσης – Ιστορικά Στοιχεία και Δεδομένα Επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε η «Κατασκευαστική Πισίνων Α» αποτελεί μία από τις παλαιότερες εταιρείες «νέας γενιάς» που ιδρύθηκε στην αρχή της δεκαετίας του '90. Πλέον η κατασκευή πισίνας έχει ξεπεράσει την ελίτ της κοινωνίας και με τη σταδιακή άνθιση του τουρισμού και μεταπήδηση σημαντικής μερίδας του πληθυσμού στη μεσαία τάξη, η κατασκευή πισίνας αποτελεί εφικτό στόχο για περισσότερα σπίτια. Επιπλέον έχει αυξηθεί ο αριθμός των εργολάβων κατασκευαστών και με τις νέες μεθόδους κατασκευής έχει αυξηθεί και η ποικιλία τρόπων κατασκευής, που ξεπερνάει πλέον τις συμβατικές κατασκευές από οπλισμένο σκυρόδεμα και πλακάκια.

Το κύμα αυτό της εξέλιξης του κλάδου έφτασε από την Ευρωπαϊκή αγορά στην Ελληνική και είναι ακριβώς αυτό που εκμεταλλεύτηκε ο ιδρυτής της επιχείρησης για να μεταπηδήσει από την κατασκευή κατοικιών σε πιο εξειδικευμένο segment του κατασκευαστικού κλάδου και συγκεκριμένα στις προκατασκευασμένες πισίνες. Οι συγκεκριμένες κατασκευές είναι οικονομικότερες από τις συμβατικές, απαιτούν λιγότερο τεχνικό προσωπικό και κατασκευάζονται πολύ γρήγορα με αποτέλεσμα μεγαλύτερο αριθμό κατασκευών με περιορισμένο προσωπικό. Απαιτούν ωστόσο μεγάλη εξειδίκευση στην τεχνική κατασκευής και ειδική εκπαίδευση ιδίως στο στάδιο της στεγάνωσης με την ειδική μεμβράνη.

Ωστόσο αυτή η τεχνογνωσία αποκτήθηκε σύντομα από τους Ιταλικούς Οίκους κατασκευαστών υλικών και με τα πρώτα ιταλικά συνεργεία που ανέλαβαν τις πρώτες κατασκευές ολοκληρώθηκε και η εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού. Κατά την επόμενη δεκαετία και έως την περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2008 η επιχείρηση βρισκόταν σε διαρκή ανάπτυξη, χάρη στην προσωπική ενασχόληση του ιδρυτή της και τη στελέχωση του τεχνικού προσωπικού. Οδηγούμενη από τις αρχές της για σωστή ενημέρωση του πελάτη, υψηλής ποιότητας πρώτων υλών και τη χρήση του πλέον άρτιου τεχνικού εξοπλισμού σε συνδυασμό με τη δημιουργία after-sales τμήματος η επιχείρηση έγινε ευρέως γνωστή στο καταναλωτικό κοινό. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τα μόλις 15 έργα το πρώτο έτος η επιχείρηση εκτελούσε διαρκώς περισσότερα έργα ανά έτος ξεπερνώντας τα 150 έργα, όλα με προσωπικό της επιχείρησης χωρίς εξωτερικά συνεργεία.

Με τη μετάβαση της επιχείρησης στη 2^η γενιά αποκτήθηκε πιστοποιητικό ποιότητας ISO:9001-2015, για την έμπρακτη απόδειξη της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και

εγκαταστάθηκε σύγχρονο σύστημα ERP-CRM για τη γρήγορη εξυπηρέτηση των παραγγελιών, την παρακολούθηση των έργων και τη διατήρηση επαγγελματικής σχέσης με τους παλαιότερους πελάτες. Τέλος, η επιχείρηση μεταφέρθηκε εκ νέου σε καινούριο, πιο μεγάλο και πρακτικό κτίριο, με αποθήκη για τη μεταποίηση υδραυλικών ειδών και χώρο συναντήσεων και δειγμάτων για την πλήρη κάλυψη των τεχνικών και αισθητικών αναγκών των πελατών.

Περιληπτικά, πρόκειται για μία οικογενειακή επιχείρηση, μικρού μεγέθους αλλά με συνεχώς αυξανόμενους τζίρους, ιστορία 30 ετών και σημαντική εξειδίκευση στο αντικείμενό της.

4.2 Στρατηγικές Ομάδες

Η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση αποτελεί το βασικό στοιχείο που την ξεχωρίζει από τις λοιπές της αγοράς. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης είναι αυτές οι οποίες καθορίζουν την ανταγωνιστική στρατηγική της, άρα είναι πολύ πιθανό οι εταιρείες που ακολουθούν συναφείς στρατηγικές να χαρακτηρίζονται από παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες.

Λαμβάνοντας υπόψη μας την ανωτέρω υπόθεση, μπορούμε να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε μικρότερες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται ως στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Επομένως, θα λέγαμε ότι κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά. Ο διαχωρισμός ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες καθιστά ευκολότερη την ανάλυσή του, καθώς περιορίζεται αισθητά ο αριθμός των εταιρειών που πρέπει να αναλυθούν.

Σύμφωνα με τον Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Άρα, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ίδια ή παρόμοια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά ως προς τη

δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους τους, συνεπώς δύναται να τις κατατάξουμε στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Οι παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν ως στρατηγική ομάδα ένα σύνολο επιχειρήσεων είναι αρκετοί. Κάποιοι από αυτούς είναι:

- Ο αριθμός των παραγόμενων προϊόντων
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση
- Το αγοραστικό κοινό που απευθύνεται η επιχείρηση
- Τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Η έμφαση που δίνεται στην ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας

Η κατάταξη των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, αφού είναι ευκολότερο να κατανοηθεί με ποιον τρόπο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους και όχι αναλύοντας την κάθε μία ξεχωριστά. Ως αποτέλεσμα, έχουμε μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα ολόκληρου του κλάδου και μας δίνεται η δυνατότητα καλύτερων προβλέψεων πιθανών μελλοντικών αλλαγών. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, κοινούς στόχους αγοράς και επηρεάζονται ή αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις μίας στρατηγικής ομάδας κινούνται δύσκολα προς άλλη ομάδα. Γενικότερα, οι στρατηγικές ομάδες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις μιας στρατηγικής ομάδας δε μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από επιχειρήσεις μίας άλλης στρατηγικής ομάδας, καθώς συνήθως απαιτούνται σημαντικές δαπάνες σε οικονομικούς πόρους και απώλεια σημαντικού χρόνου. (Γεωργόπουλος, 2013)

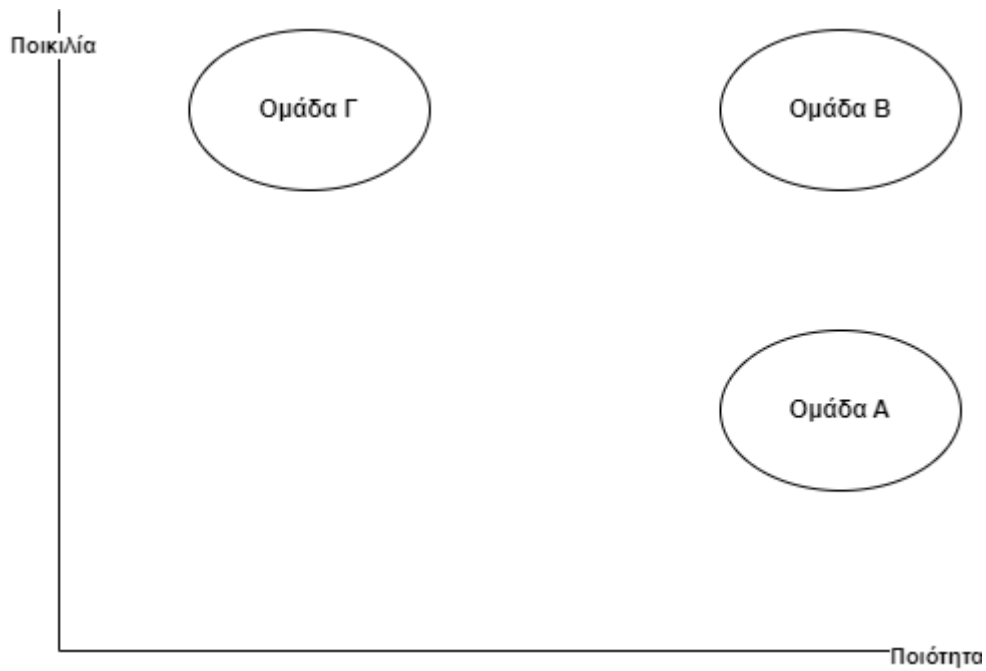
Τα δύο χαρακτηριστικά που επελέγησαν για την ανάλυση στρατηγικών ομάδων είναι η *ποικιλία κατασκευαστικών τεχνικών με ίδια συνεργεία* και η *ποιότητα των κατασκευών*. Πρόκειται για δύο χαρακτηριστικά χωρίς κάποια συσχέτιση μεταξύ τους ώστε να προκύψουν στρατηγικές ομάδες προς ανάλυση. Η ποικιλία κατασκευαστικών τεχνικών αναφέρεται στον τρόπο κατασκευής μίας πισίνας, δηλαδή πισίνες με μεταλλότυπο, πισίνες από οπλισμένο σκυρόδεμα, εκτοξευόμενο σκυρόδεμα (gunite), παραμένον καλούπι πολυστερίνης, κ.ο.κ. καθώς και τις διάφορες τελικές επιφάνειες και επιχρίσματα.

Συνήθως οι εταιρείες κατασκευής ανάλογα και με το μέγεθός τους αποκτούν μία σχετική εξειδίκευση ή απλά επιλέγουν να εκτελούν όποιο έργο μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναλάβουν ανεξαρτήτως τεχνικής. Στην παρούσα φάση δεν θα αναλυθούν εργασίες από outsourced συνεργεία γιατί ανεβαίνει πολύ η πολυπλοκότητα.

Η δεύτερη παράμετρος είναι η ποιότητα της κατασκευής. Εδώ η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται είτε από επιχειρήσεις που την επιδιώκουν ώστε να έχουν ένα εγγυημένο αποτέλεσμα είτε από επιχειρήσεις που κύριο μέλημά τους είναι κυρίως η ταχύτητα της κατασκευής και με δέλεαρ χαμηλότερες τιμές να μπορέσουν να εκτελέσουν μεγαλύτερο αριθμό έργων.

Όπως βλέπουμε και στο σχετικό διάγραμμα οι εταιρείες του κλάδου χωρίζονται σε 3 κύριες στρατηγικές ομάδες. Την Ομάδα Α: υψηλή ποιότητα – μικρή ποικιλία, Ομάδα Β: υψηλή ποιότητα – μεγάλη ποικιλία και Ομάδα Γ: χαμηλή ποιότητα – μεγάλη ποικιλία.

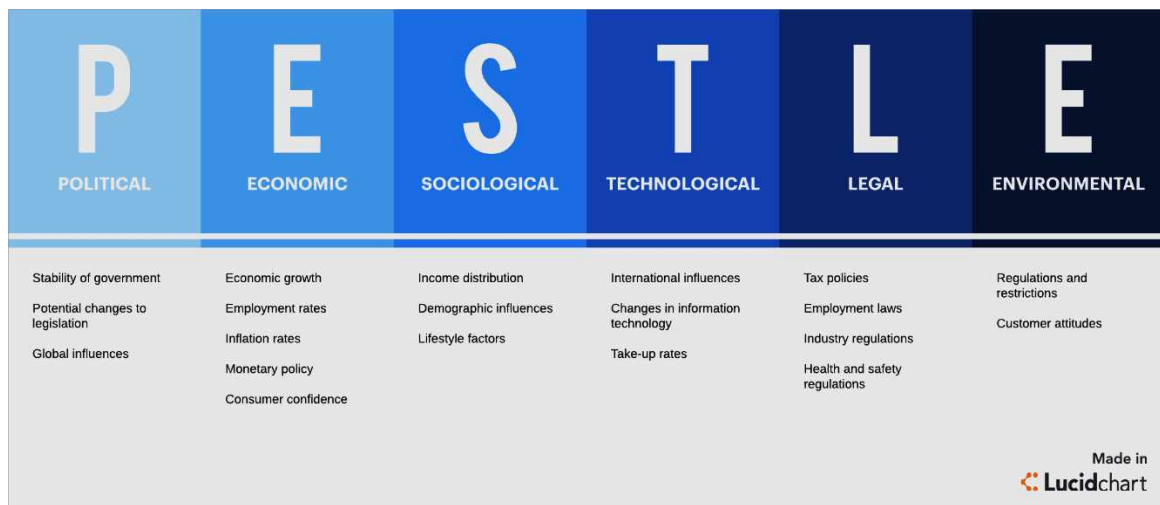
Στην Ομάδα Β οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι σχετικά μεγαλύτερου μεγέθους από τις υπόλοιπες ομάδες. Η επιχείρησή μας ανήκει στην Ομάδα Α. Χαρακτηρίζεται δηλαδή από στόχευση στην υψηλή ποιότητα κατασκευής και περιορισμού των κατασκευαστικών τεχνικών ώστε να διατηρεί όσο λιγότερο τεχνικό προσωπικό απαιτούν τα έργα που αναλαμβάνει και λόγω όμοιων κατασκευών να περιορίζει σημαντικά τις αδράνειες.



Εικόνα 3: Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων

Έτσι ο ανταγωνισμός εντός της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας εντείνεται ανάλογα με την κατασκευαστική επιλογή του πελάτη, καθώς το κόστος για εταιρείες που δεν έχουν τη συγκεκριμένη εξειδίκευση θα είναι αυξημένο λόγω outsourced συνεργείων για να πετύχουν την ίδια ποιότητα. Σε δεύτερο βαθμό ο ανταγωνισμός εξαρτάται από το επίπεδο οργάνωσης της κάθε επιχείρησης ώστε να εκτελέσει το μέγιστο δυνατό αριθμό έργων.

4.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος – Ανάλυση PESTLE



Εικόνα 4: Ανάλυση PESTLE³

Πολιτικοί Παράγοντες - Political

Η πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα δημιουργεί ιδιαίτερα εμπόδια στον κλάδο των κατασκευών. Καταρχάς λόγω της πολιτικής αστάθειας που επικρατεί με κόμματα διαφορετικών παρατάξεων να εναλλάσσονται σε λιγότερο από 4 έτη υπάρχουν μεγάλες περιόδους «ακινήσιων» στον κρατικό μηχανισμό. Δεύτερον, η νομοθεσία, ειδικά για υγειονομικού αντικειμένου θέματα ανανεώνεται εξαιρετικά αργά. Η τελευταία αναθεώρηση νόμου σε ισχύ για τις κολυμβητικές δεξαμενές με μερικές εξαιρέσεις σύγχρονης νομοθεσίας λόγω του COVID-19 είναι από τη δεκαετία του 1980. Τέλος η πισίνα, ως είδος πολυτελείας που θεωρείται στην ιδιωτική κατοικία, είναι συχνά εύκολος στόχος για έκτακτες και μη εισφορές, όπως ο φόρος πολυτελείας που εφαρμόζεται επί της αξίας τεκμηρίου των κολυμβητικών δεξαμενών, ανάλογος φόρος με αυτόν που εφαρμόζεται στα σκάφη αναψυχής.

Οικονομικοί Παράγοντες – Economic

Η Ελληνική Οικονομία πέρασε μία μεγάλη οικονομική κρίση το 2010 ως επακόλουθο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης της περιόδου. Ο κλάδος της κατασκευής μείωσε απότομα και σε μεγάλο βαθμό τη δραστηριότητά του, με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος από το αξιόλογο εργατικό δυναμικό των τεχνιτών να αναγκαστεί να αναζητήσει εργασία στο εξωτερικό. Παρόλη την γενική άνθιση του κλάδου με αποκορύφωμα το 2019, η

³ <https://www.theecms.co.uk/using-pestle-analysis-to-develop-new-products-in-the-manufacturing-industry/>

υγειονομική κρίση του COVID-19 δημιούργησε περαιτέρω ανασφάλεια. Ωστόσο ο κλάδος φαίνεται κάπως ανθεκτικός λόγω την τουριστικής ανάπτυξης και του επενδυτικού ενδιαφέροντος, με μόνο πρόβλημα να παραμένει η γενική έλλειψη εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού.

Κοινωνιολογικοί Παράγοντες – Sociological

Η γενική ανάπτυξη της οικονομίας της Ελλάδας, η ίδρυση υποκαταστημάτων πολυεθνικών εταιρειών, το υψηλό επίπεδο μόρφωσης των νέων και ο μόχθος τους για ανέλιξη στις επαγγελματικές βαθμίδες έχει οδηγήσει αρκετό μέρος του πληθυσμού να ανήκουν στη μεσαία τάξη. Ταυτόχρονα οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, με στόχο ποιο υγιεινή καθημερινότητα, περισσότερη άθληση, αλλά και πιο “glamour” διασκέδαση, γεγονός που φαίνεται από τους σύγχρονους Influencers με προορισμούς διακοπών τα ελληνικά νησιά, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη της αγορά της πισίνας. Καθώς δεν είναι πια ένα απαγορευμένο οικονομικά προϊόν, μπορεί να τοποθετηθεί και στους μικρότερους χώρους, ειδικά για εξοχικές κατοικίες αποτελεί έναν από τους στόχους μίας μεσοαστής οικογένειας. Θα προσδώσει αξία και status στην κατοικία τους, θα βοηθήσει στην άθληση ενώ θα κάνει τον χώρο πολύ πιο κοινωνικό σε μία συγκέντρωση φίλων. Τέλος, η αλλαγή στις συνθήκες εργασίας με την άνθιση της ευκαιριακής απασχόλησης έχει οδηγήσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού στην βραχυχρόνια ενοικίαση των κατοικιών του οι οποίες για να είναι ανταγωνιστικές απαιτούν μερική ανακαίνιση και συνήθως εγκατάσταση πισίνας.

Τεχνολογικοί Παράγοντες – Technological

Η τεχνολογία αναπτύσσεται παγκοσμίως με τάχιστους ρυθμούς, χωρίς ωστόσο η Ελλάδα να ακολουθεί την ίδια ταχύτητα. Παρόλα αυτά έχει παρατηρηθεί μεγάλη ανάπτυξη όσον αφορά σε ψηφιακές υπηρεσίες, ειδικά σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-shops), την επικοινωνία και κάπως λιγότερο το Internet of Things (IoT). Επιπλέον υπάρχουν κάποιες νεότερες εξελίξεις όσον αφορά στην τεχνολογία της κατασκευής και των υλικών, με κύριο συνήθως σκοπό την μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της κατασκευής και της μείωσης κατανάλωσης ενέργειας και νερού. Διαφαίνεται όμως ότι όλες οι εταιρείες του κλάδου θα πρέπει σιγά σιγά την επόμενη δεκαετία να ακολουθήσουν τις παγκόσμιες εξελίξεις αλλιώς κινδυνεύουν να μείνουν πίσω στην αγορά.

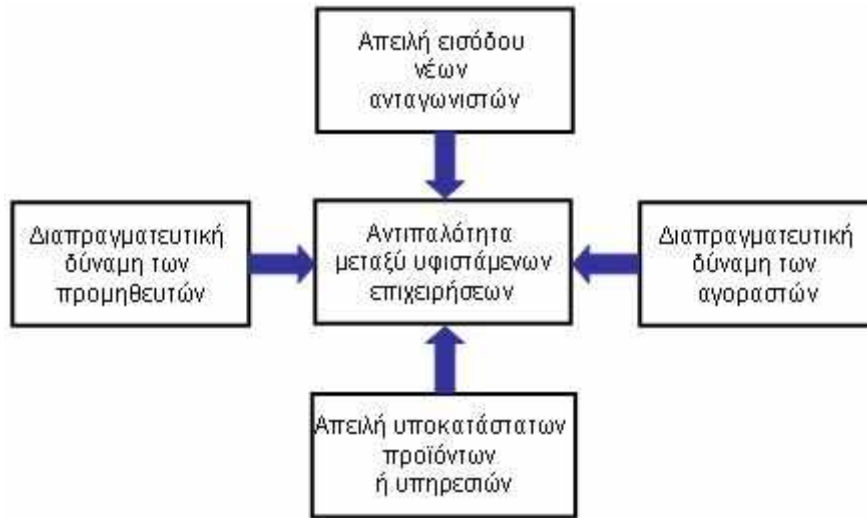
Νομικοί Παράγοντες – Legal

Σε συνέχεια των πολιτικών παραγόντων και οι Νομικοί παράγοντες δημιουργούν κάποια εμπόδια στον κατασκευαστικό κλάδο. Καταρχάς ο μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας σχετικά με τη φορολόγηση μίας πσίνας δημιουργεί αμφιβολίες στους ιδιώτες για το αν θα πρέπει να καταναλώνουν ετήσιο εισόδημα για φόρους για ένα προϊόν «πολυτελείας». Σε συνέχεια μεγάλη μερίδα του πληθυσμού ακόμα και στη μεσαία τάξη έχει δει κάποια συρρίκνωση εισοδημάτων λόγω της υγειονομικής κρίσης του COVID-19 και η ίδια υγειονομική κρίση έχει δημιουργήσει πολύ απαιτητικά πρωτόκολλα ασφαλείας για τους ξενοδόχους να ακολουθήσουν εύκολα.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες - Environmental

Γεγονός είναι ότι κεντρικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνέχεια της Ελληνικής Κυβέρνησης είναι η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των κατοίκων. Έτσι έχουν π.χ. δρομολογηθεί νόμοι για τη μείωση των κινητήρων εσωτερικής καύσης και αντικατάστασή τους από ηλεκτρικούς κινητήρες, γενική στροφή προς Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και μείωση κατανάλωσης ενέργειας/νερού στο νοικοκυριό. Τέτοιοι παράγοντες καθώς και η γενικευμένη χρήση οπλισμένου σκυροδέματος στον τομέα της κατασκευής στην Ελλάδα έχουν ωθήσει όλον τον κλάδο να στραφεί σε πιο οικολογικά, πιο εύκολα ανακυκλώσιμα υλικά και νέες «πράσινες» τεχνολογίες. Έτσι πσίνες από μεταλλότυπο (που είναι πλήρως ανακυκλώσιμες, είναι πιο κοινές και μειώνουν και το κόστος κατασκευής, ενώ οι κινητήρες που χρησιμοποιούνται είναι σύγχρονης τεχνολογίας IE3 ή τεχνολογίας Inverter για μείωση κατανάλωσης ενέργειας, σύμφωνα πάντα με τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές Οδηγίες. (Γεωργόπουλος, 2013)

Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος - Porter



Εικόνα 5: Ανάλυση Porter

Απειλή Νεοεισερχόμενων Ανταγωνιστών

Ο κλάδος κατασκευής πισίνας δεν έχει σημαντικά εμπόδια εισόδου. Καθότι δεν υπάρχει κάποιο κρατικό κανονιστικό πλαίσιο δεν απαιτείται κάποια ειδική άδεια για την έναρξη σχετικής επιχείρησης. Επιπλέον πολλοί κατασκευαστές προέρχονται από το γενικό κατασκευαστικό κλάδο και βασιζόμενοι στις λίγες εταιρείες χονδρικής πώλησης μπορούν περιορίσουν τις απαιτήσεις σε διατήρηση στοκ υλικών ενώ οι περισσότεροι δεν διαθέτουν καν τεχνικό τμήμα στελεχωμένο από διπλωματούχους μηχανικούς. Απαιτείται βέβαια η επένδυση σε οχήματα και τεχνικό εξοπλισμό ανάλογα με τους τρόπους κατασκευής που θα επιλεγούν αλλά το κόστος δεν είναι απαγορευτικό. Η μεγάλη δυσκολία έγκειται στην προσέλκυση του κατάλληλου τεχνικού προσωπικού για την στελέχωση του τμήματος κατασκευής. Η απειλή νεοεισερχομένων αυξάνεται σε περιόδους ανάπτυξης της κατασκευαστικής δραστηριότητας καθώς τεχνικοί υπάρχοντων εταιρειών επιδιώκουν την ανεξαρτητοποίηση, ενώ τεχνικές εταιρείες κατασκευής, κυρίως στο τοπικό επίπεδο που δραστηριοποιούνται προσπαθούν να αυξήσουν τους τζίρους και την κερδοφορία τους.

Τέλος, παρότι υπάρχει συνδικαλιστικό όργανο, ο ΣΕΕΠΥ - Σύλλογος Ελληνικών Επιχειρήσεων Πισίνας & Υδρομασάζ που ιδρύθηκε το 2010 με σκοπό την οργάνωση του κλάδου, την επιμόρφωση του κοινού και την ανάληψη συμβουλευτικού ρόλου για την πολιτεία και το νομοθέτη, ωστόσο ελάχιστες εταιρείες είναι εγγεγραμμένα μέλη και έχουν περάσει τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, ενώ ο κλάδος μαστίζεται από φαινόμενα μαύρης,

ανοργάνωτης εργασίας χωρίς την απαραίτητη επιμόρφωση του προσωπικού. (ΣΕΕΠΥ, 2020)

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Είναι αξιοσημείωτο ότι στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων που διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθος, την εξειδίκευση και τον τρόπο προσέγγισης της αγοράς. Οι περισσότερες εταιρείες δρουν ως εργολάβοι και δεν έρχονται ποτέ σε επαφή με τον τελικό πελάτη. Έτσι υπάρχουν πολλοί “μικροί” παίκτες στην αγορά ενώ δεν έχουν όλοι πιστοποιήσεις και τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις. Όπως και στη γενική αγορά της κατασκευής έτσι και ο τομέας της πισίνας μαστίζεται από αρκετά μεγάλο ποσοστό μαύρης εργασίας και εμπορίου ενώ και το κράτος κάνει περιορισμένους ελέγχους σχετικά με διαφυγόντες φόρους και ύπαρξη πολεοδομικών αδειών. Αυτό έχει ως συνέπεια και την κακή ποιότητα του ανταγωνισμού και τη δημιουργία ενός πόλεμου τιμών ώστε ακόμα και οι σοβαρές επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές προς τον ανενημέρωτο πελάτη.

Υποκατάστατα Προϊόντα

Η κατασκευή της πισίνας καλύπτει δύο διαφορετικές αγορές, τον ιδιωτικό κλάδο (οικίες, εξοχικές κατοικίες, κοκ) και τον επαγγελματικό κλάδο (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, γυμναστήρια, κέντρα wellness και αποκατάστασης). Ως προς το πρώτο σκέλος η κατασκευή μιας πισίνας ανεβάζει τη γενική αξία του ακινήτου και καλύπτει τις ανάγκες των ιδιοκτητών σχετικά με τη χαλάρωση, το αίσθημα πολυτέλειας και την άθληση αν έχουν το κατάλληλο σχήμα, μέγεθος και εξοπλισμό. Σχετικά με την άθληση υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν τα γυμναστήρια όπου με μία χαμηλή συνδρομή τα μέλη μπορούν να έχουν πρόσβαση σε κολυμβητική πισίνα, η κολύμβηση στη θάλασσα το καλοκαίρι και η επίσκεψη σε κάποιο τουριστικό κατάλυμα. Βέβαια υπάρχουν και τα συμβατικά μέσα άσκησης, ιδιωτικό γυμναστήριο, ποδηλασία κοκ. Ως προς το σκέλος του wellness υποκατάστατα είναι τα αυτοφερόμενα υδρομασάζ που είναι γενικά οικονομικότερα και δεσμεύουν λιγότερο χώρο, ενώ δεν επιβαρύνονται από φόρο πολυτελείας που υπάρχει αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα και όλα τα κέντρα wellness με σάουνα, χαμάμ, μασάζ κοκ.

Στον πυρήνα της ωστόσο μία ιδιωτική πισίνα δεν έχει κάποιο κατασκευαστικό υποκατάστατο ειδικά με την πληθώρα των λύσεων που υπάρχουν για κάθε

προϋπολογισμό και χώρο. Ομοίως και στον επαγγελματικό κλάδο ο μόνος περιορισμός είναι η γενική ανάπτυξη της οικονομίας ώστε να δεσμευτεί περισσότερος κόσμος στην αγορά ενός κατασκευαστικού προϊόντος όπως η πισίνα η οποία θέλει για όλο το διάστημα της ζωής της προσεκτική φροντίδα και συντήρηση.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η ύπαρξη λίγων εταιρειών χονδρικής που αντιπροσωπεύουν τους μεγάλους ευρωπαϊκούς κατασκευαστές έχει δημιουργήσει μία συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική την οποία δεν μπορούν εύκολα να επηρεάσουν οι εταιρείες της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας λόγω του μεγέθους τους. Ωστόσο η ύπαρξη αρκετών μικρότερων παικτών στο Ευρωπαϊκό έδαφος με τη δυνατότητα εκπροσώπησης για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών του χώρου δημιουργεί ευκαιρίες σε επιχειρήσεις να καλύψουν όλα τα οικονομικά φάσματα της αγοράς. Τέλος η δημιουργία πολλών ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-shops) ως ευκαιρία για εύκολο και γρήγορο κέρδος έχει οδηγήσει σε μερικό «πόλεμο» τιμών που περιορίζει το περιθώριο κέρδους των επιχειρήσεων και δίνει Δύναμη στον καταναλωτή που δυστυχώς δεν έχει πάντα την τεχνική γνώση να κάνει μόνος του εγκατάσταση των εξειδικευμένων προϊόντων.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η ύπαρξη λίγων εταιρειών σε Ευρωπαϊκό έδαφος που προμηθεύουν με πιστοποιημένα προϊόντα τις ελληνικές επιχειρήσεις όπως και οι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές εργοστασίων από την οικονομική κρίση του 2008 έχουν οδηγήσει σε έλεγχο τιμών από τους προμηθευτές σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων (economy, premium, κοκ). Παρότι δεν υπάρχει σημαντικός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των Προμηθευτών οι τιμές ανά κατηγορία προϊόντος είναι παραπλήσιες. Υπάρχουν βέβαια οι δύο κύριοι παίκτες στο χονδρικό εμπόριο οι οποίοι χάρη στη μεγάλη παραγωγή τους επικρατούν στην αγορά και εξαγοράζουν μικρότερους παραγωγούς σε μία προσπάθεια ελέγχου των καινοτόμων νέων προϊόντων.

Εμπόδια Κινητικότητας

Όπως γνωρίζουμε, η μετακίνηση μεταξύ στρατηγικών ομάδων είναι εφικτή αλλά όχι εύκολη υπόθεση για μία επιχείρηση. Έτσι μία επιχείρηση που βασίζεται στην ποσότητα έργων και όχι στην ποιότητά τους δύσκολα θα μπορέσει να μετακινηθεί προς τις

ποιοτικές επιχειρήσεις, καθώς για αυτό θα απαιτούνταν σημαντικά κεφάλαια, εξοπλισμός και κυρίως περισσότερο και καλά εκπαιδευμένο τεχνικό προσωπικό. Αντίστοιχα, μία επιχείρηση για να αυξήσει την ποικιλία έργων διατηρώντας την ποιότητά της πρέπει να αποκτήσει πληθώρα νέων τμημάτων, σχεδιασμού, τεχνικών εγκαταστατών, μηχανικών και αρκετού εξοπλισμού. Επιπρόσθετα, πέρα από επενδυτικά κεφάλαια θα απαιτηθεί χρόνος και πολύ περισσότερα άτομα στη διοίκηση για την επίβλεψη του νέου όγκου εργασίας. Μία λύση για τον κλάδο θα ήταν η εξαγορά επιχειρήσεων ή τα joint venture τοπικών επιχειρήσεων ή συναφών επιχειρήσεων (π.χ. επιχειρήσεις ηλεκτρολογικών και υδραυλικών εγκαταστάσεων) ώστε να στοχεύουν σε μεγαλύτερα έργα, χωρίς ωστόσο να είναι στην κουλτούρα του κλάδου η συνεργασία και η διασφάλιση της ποιότητας των έργων που παραδίδουν.

Ελκυστικότητα Κλάδου

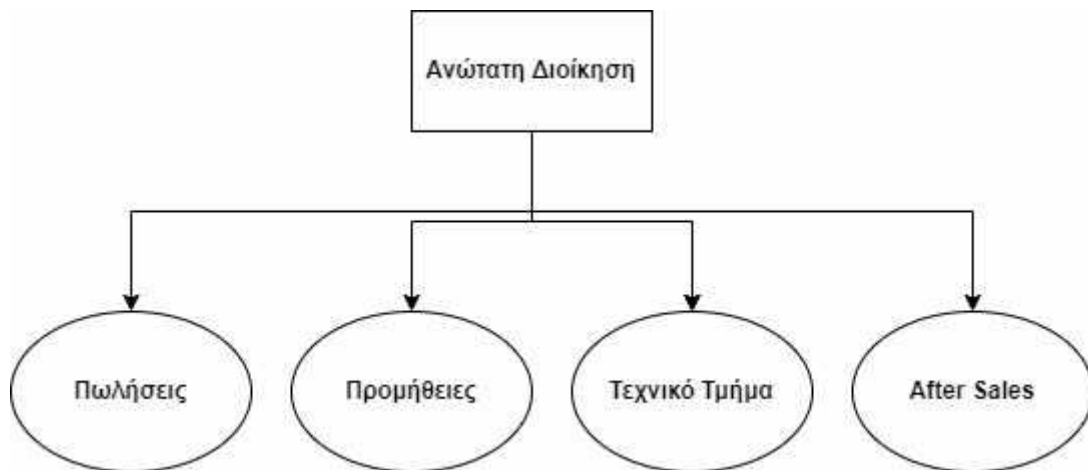
Συμπερασματικά παρότι ο κλάδος δεν έχει σημαντικά εμπόδια εισόδου, απαρτίζεται από μεγάλη ποικιλία ανταγωνιστών και περιορισμένους προμηθευτές που καθιστούν δύσκολη την αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Ωστόσο, η γενική κατάσταση της οικονομίας και η στροφή των αγοραστών σε ολοένα και πιο ποιοτικές κατασκευές, με το κύμα ανακαινίσεων που επιφέρει η αύξηση του τουρισμού βοηθούν στη σωστότερη τιμολόγηση ανταγωνιστικών υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις που καθιστούν τον κλάδο αρκετά ελκυστικό για επενδύσεις.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου όσο χρήσιμη και αν είναι για τον εντοπισμό ευκαιριών για την ανάπτυξη της επιχείρησης δεν επαρκεί. Πρέπει να αναλυθεί η ίδια η επιχείρηση εσωτερικά ώστε να βρεθούν οι εσωτερικοί παράγοντες που θα της επιτρέψουν να λάβει την ανταγωνιστική θέση που στοχεύει σύμφωνα με τις δυνάμεις της. Σε μία εποχή εξάλλου που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται τάχιστα η αναγνώριση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης θα της επιτρέψει να αναπτύξει μία σταθερότερη στρατηγική.

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης λοιπόν θα εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της όπως την επηρεάζουν βραχυπρόθεσμα και επηρεάζονται κάθε φορά από την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της.

Δομή

Η δομή της επιχείρησης αφορά τον τρόπο που ρέει η επικοινωνία, η εξουσία και η εργασία. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, λόγω του μικρού μεγέθους έχει επιλεγεί μία λειτουργική Δομή όπου εξειδικευμένα άτομα έχουν τοποθετηθεί στο εκάστοτε τμήμα της επιχείρησης, Πωλήσεις, Τεχνικό-Εγκαταστάσεων, Service και Προμήθειες. Οι άνθρωποι αυτοί, υπό την καθοδήγηση του Γενικού Διευθυντή και ιδιοκτήτη της επιχείρησης αποκτούν ενιαίο στόχο και με ενοποιημένες αποφάσεις οδηγούνται σε αυτόν. Η λειτουργική δομή αυτή βοηθάει στο να ξεπεραστούν εμπόδια επικοινωνίας ενός σχετικά σύνθετου αντικειμένου που αποτελεί η κατασκευή ενός έργου πισίνας και δίνει την απαραίτητη ανεξαρτησία σε κάθε τμήμα ώστε να λειτουργεί απρόσκοπτα. (Γεωργόπουλος, 2013)



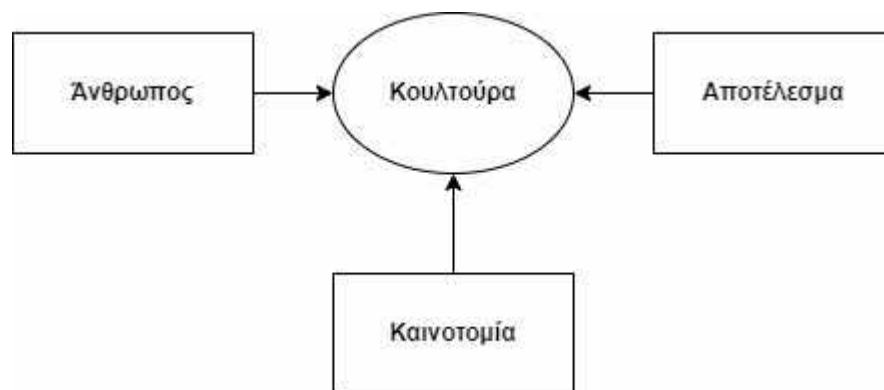
Εικόνα 6: Λειτουργική Δομή Επιχείρησης

Κουλτούρα

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελείται από το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και της κοινής γενικά ταυτότητας της επιχείρησης. Δίνει μία γενική πορεία στο προσωπικό για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση στην κουλτούρα της επιχείρησης υπάρχουν τρεις συνιστώσες.

- *Προσοχή στον άνθρωπο:* Τόσο η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και του πελάτη είναι σημαντική για τη διοίκηση της επιχείρησης. Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος χαρακτηρίζεται από την αποδοτικότητά του, την πιστότητά του και τη μεταφορά όλης αυτής της θετικής ενέργειας στον πελάτη. Έτσι η επιχείρηση πρωτίστως προσπαθεί να προσφέρει ένα ευχάριστο και ελκυστικό περιβάλλον εργασίας στο προσωπικό της.

- *Προσοχή στο αποτέλεσμα:* Η ταχύτητα και η ολοκλήρωση πολλών έργων σαφώς και θα έχει θετικό αντίκτυπο στα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης αλλά αυτό δεν θα συμβεί αν δεν υπάρχει η ανάλογη ποιότητα. Έτσι πρώτη προτεραιότητα σε κάθε ολοκληρωμένη πίσινα είναι η καλή λειτουργία και η προσοχή στο τελικό αποτέλεσμα, σύμφωνα πάντα με τις επιθυμίες του πελάτη και την τεχνικά άρτια εκτέλεση.
- *Καινοτομία:* Παράλληλα με την προσοχή στο αποτέλεσμα για να μην γίνεται χρήση παρωχημένων τεχνολογιών ο τρίτος πυλώνας της επιχείρησης είναι η καινοτομία. Με συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, επισκέψεις στα εργοστάσια των παραγωγών εξοπλισμού και συμμετοχή σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις, η επιχείρηση καταφέρνει να εισάγει όλα τα νεότερα προϊόντα και τεχνολογίες τα οποία προωθεί στους καταναλωτές μόνο μετά από ενδελεχή έλεγχο και δοκιμαστικές εγκαταστάσεις ώστε να πιστοποιηθεί κάθε φορά η ποιότητα του προϊόντος και να μείνει πιστή η επιχείρηση στον δεύτερο πυλώνα της.



Εικόνα 7: Κουλτούρα Επιχείρησης, 3 Πυλώνες

4.4 Αλυσίδα Αξίας – Porter

Ένας τρόπος ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter. Αναλύει την επιχείρηση στις κύριες δραστηριότητές της και εξετάζει το κόστος και τη διαφοροποίησή της. Μέσα από αυτή την τεχνική ανάλυση η επιχείρηση αναγνωρίζει τους πόρους και τις ικανότητες της που προσδίδουν αξία ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και να αποκρούσει απειλές.

Θα αναλυθούν τόσο οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως η διανομή προϊόντων καθώς και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες.



Εικόνα 8: Αλυσίδα Αξίας Porter⁴

4.5 Κύριες Δραστηριότητες

Διαχείριση Εισροών: Η επιχείρηση έχει οργανωμένο σύστημα εισαγωγών, κυρίως από την Ιταλία, τη Γαλλία και τη Γερμανία και μέσω αποκλειστικών και επίσημων συνεργασιών με κορυφαίους παραγωγούς εξοπλισμού εξυπηρετεί σχεδόν το σύνολο των πωλήσεων (>90%) με δικές της εισαγωγές

Δραστηριότητες Παραγωγής: Στην επιχείρηση γίνεται μεταποίηση του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, σύμφωνα πάντα με τη συμφωνία που έχει γίνει με τον πελάτη ώστε όλος ο εξοπλισμός να είναι Plug n Play με εύκολη εγκατάσταση ανεξαρτήτως του τύπου του έργου. Επιπλέον το Τεχνικό Τμήμα της επιχείρησης πλήρως στελεχωμένο με διπλωματούχους μηχανικούς όλων των ειδικοτήτων εκπονεί σχέδια και μελέτες ενώ πραγματοποιεί και αυτοψίες στους χώρους των έργων τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής τους. Τέλος, το Τμήμα Εγκαταστάσεων με

⁴ <https://sites.google.com/site/epicheiresiakesecepharmogeshy/alsysida-axias-porter>

εκπαιδευμένους, εξειδικευμένους και με μεγάλη εμπειρία τεχνικούς αναλαμβάνει την αποπεράτωση όλων των εργασιών σύμφωνα με τις μελέτες εφαρμογής.

Διαχείριση Εκροών: Η επιχείρηση διαθέτει πλήρη στόλο οχημάτων (κυρίως μικρά με μεσαία οχήματα τύπου VAN) ώστε να εξυπηρετεί τους πελάτες της ανά την Ελληνική επικράτεια και να μεταφέρει τις πρώτες ύλες στα έργα. Επιπλέον χρησιμοποιεί μεταφορικές εταιρείες για την μεταφορά πιο ογκωδών υλικών τα οποία παλετοποιούνται ανά έργο για την ευκολότερη διαλογή.

Marketing & Πωλήσεις: Η ομάδα Πωλήσεων αναλαμβάνει τη σύνταξη προσφορών και τη σχετική ανατροφοδότηση ώστε να παρακολουθείτε το ενδιαφέρον των πελατών ενώ στην αρχή κάθε σεζόν επιλέγονται τα προτεινόμενα προϊόντα και γίνονται οι σχετικές ενέργειες Marketing προς ενημέρωση του κοινού.

Υπηρεσίες μετά την Πώληση: Το τμήμα After Sales Service της εταιρείας παρακολουθεί τόσο τις Εγγυήσεις των υλικών, την προληπτική συντήρηση που προτείνετε στους πελάτες και είναι διαθέσιμο τόσο για τακτικές όσο και για έκτακτες εργασίες συντήρησης και επισκευής βλαβών.

4.6 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Προμήθειες – Αγορές: Η εταιρεία με την επένδυση σε σύστημα οργάνωσης αποθήκης ERP έχει καταφέρει να παρακολουθεί επαρκώς τις παραγγελιοληψίες του κάθε έργου και με έγκαιρες παραγγελίες στο εξωτερικό να καλύπτει όποια τακτική και έκτακτη ανάγκη εντός το πολύ 2 εβδομάδων. Τέλος γίνεται προσεκτικός έλεγχος στα αποθέματα γρήγορης κυκλοφορίας προϊόντων ώστε να υπάρχει πάντα επάρκεια, καθώς και παραγγελίες υλικών που σιγά-σιγά βγαίνουν εκτός παραγωγής ώστε να υπάρξει χρόνος αντίδρασης από τους πελάτες.

Ανάπτυξη Τεχνολογίας: Η επιχείρηση παρακολουθεί σχετικά τεχνικά σεμινάρια, διεθνείς εκθέσεις και επισκέψεις στα ευρωπαϊκά εργοστάσια ώστε να βρίσκεται πάντα ενημερωμένη με τις τελευταίες εξελίξεις. Οι μηχανικοί της εταιρείας κατά τις αυτοψίες των έργων σημειώνουν τυχόν προβλήματα με τα υλικά και πραγματοποιούν κατά περίπτωση διορθωτικές ενέργειες. Τέλος, η επιχείρηση χρησιμοποιεί έναν κύριο προμηθευτή ηλεκτρικών και λοιπών εργαλείων, premium επαγγελματικής κατηγορίας, τα οποία ανανεώνει όταν υπάρξουν σημαντικές αναβάθμισης ή κόπωση των υπαρχόντων

εργαλείων ενώ ακολουθεί το ενδεδειγμένο πρόγραμμα συντήρησης αυτών ώστε το τεχνικό προσωπικό να μπορεί να διεκπεραιώνει σωστά και γρήγορα κάθε έργο.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η επιχείρηση έχει ως στόχο τη στελέχωση κάθε θέσης με κατάλληλο προσωπικό στο οποίο παρέχονται οι καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, συνεχής εκπαίδευση και δυνατότητες ανέλιξης. Είναι πεποίθηση των ιδιοκτητών ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι ίσως ο πιο σημαντικός πόρος της επιχείρησης.

Εσωτερική Υποδομή: Η επιχείρηση διαθέτει εξωτερικούς συμβούλους για το τμήμα του Λογιστηρίου, το οποίο παρακολουθείται και από μισθωτό βοηθό λογιστή, για το Νομικό τμήμα και το Χρηματοοικονομικό, σχετικά με τις τρέχουσες δυνατότητες χρηματοδότησης, επιδοτήσεων και ευκαιριών ανάπτυξης της επιχείρησης.

Μέσα από την οργάνωση των τμημάτων και τη διαδραστικότητα τους προσδίδεται η ανάλογη προστιθέμενη αξία στο ολοκληρωμένο προϊόν (έργο) με αποτέλεσμα την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος, με την υποστήριξη των προϊόντων σε όλη τη διάρκεια ζωής του έργου η επιχείρηση βρίσκεται έμπρακτα κοντά στον καταναλωτή ενισχύοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.

4.7 Ανάλυση SWOT

Με την ανάλυση των Δυνάμεων και Αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και της ανακάλυψης Ευκαιριών και Απειλών στο εξωτερικό της περιβάλλον μπορούμε να διαμορφώσουμε το προφίλ της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να προχωρήσουμε στο σχεδιασμό μακροχρόνιας στρατηγικής.

<p>Δυνάμεις – Εσωτερικό Περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τεχνογνωσία • Ποιότητα κατασκευής και προϊόντων • Ικανοποίηση Πελάτη • Οργάνωση After-sales service • Ανταγωνιστική τιμολόγηση λόγω εισαγωγών της εταιρείας 	<p>Αδυναμίες – Εσωτερικό Περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένο Τεχνικό Προσωπικό, έλλειψη επαρκούς εξειδικευμένου προσωπικού στη χώρα • Αυξανόμενο κόστος λειτουργίας επιχείρησης, σταθερό και μεταβλητό • Δυσκολία στην ανάπτυξη της επιχείρησης με ταυτόχρονη πίεση πολλών έργων • Περιορισμένος προϋπολογισμός για την γεωγραφική ανάπτυξη της επιχείρησης
<p>Ευκαιρίες – Εξωτερικό Περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> • Στροφή της αγοράς στην ποιότητα και περιβαλλοντική προστασία • Κενό στην αγορά σε υψηλή τεχνολογία • Στροφή της αγοράς στο οργανωμένο after sales • Αύξηση online πωλήσεων του κλάδου λόγω της μείωσης του μέσου όρου ηλικίας των καταναλωτών 	<p>Απειλές – Εξωτερικό Περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγχώνευση ανταγωνιστών • Νομοθεσία • Αύξηση άλλων κατασκευαστικών τεχνικών

Συνοψίζοντας, η επιχείρηση έχει δύο σημαντικές συνιστώσες για την πορεία της μέχρι σήμερα. Σταθερά υψηλή ποιότητα προϊόντων και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Το μικρό της μέγεθος έχει δημιουργήσει προβλήματα στην αύξηση του αριθμού των έργων και σε αυτή τη στιγμή η επιχείρηση έχει αποκτήσει ένα κρίσιμο μέγεθος και για να παραμείνει βιώσιμη πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τη στρατηγική της.

4.8 Ανάπτυξη Στρατηγικής

Ας εξετάσουμε τα δύο πιθανά σενάρια που προτείνονται για την εξελικτική πορεία της επιχείρησης. Το κύριο σενάριο αφορά μία επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με περιορισμένα απαιτούμενα κεφάλαια, αλλά με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, ενώ το εναλλακτικό σενάριο αφορά μία στρατηγική αποεπένδυσης για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης με στόχο την ταυτόχρονη ανάπτυξη της επιχείρησης στην Ελληνική αγορά.

4.9 Ανάλυση Κύριου Σεναρίου

Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά, αύξηση του τζίρου και του αριθμού των έργων και συνεπώς αύξηση της κερδοφορίας χωρίς την κατανάλωση σημαντικού επιπέδου κεφαλαίου. Η προτεινόμενη στρατηγική είναι η ανάπτυξη ενός δικτύου Franchise στην ελληνική επικράτεια, διατηρώντας την έδρα στην Αθήνα ως κέντρο επιχειρήσεων, κεντρική αποθήκη και κέντρο Service. Το δίκτυο αυτό μπορεί να αναπτυχθεί πανελλαδικά αναζητώντας συνεργάτες – εγκαταστάτες σχετικούς με το αντικείμενο, τεχνικές εταιρείες, η/μ έργα, κτλ.

Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση αυξάνει τη γεωγραφική της εμβέλεια σχετικά γρήγορα, με περιορισμένα κεφάλαια καθώς οι franchisees θα χρηματοδοτήσουν ουσιαστικά αυτή την ανάπτυξη, και μέσω αυστηρής και συνεχούς εκπαίδευσης θα παραμείνει σταθερό το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα οι πελάτες απολαμβάνουν περισσότερες υπηρεσίες και πιο άμεσους χρόνους αντίδρασης καθώς ένα «υποκατάστημα» θα βρίσκεται πιο κοντά τους.

Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ο μεγαλύτερος χρόνος για το επιθυμητό αποτέλεσμα, καθώς πρέπει να γίνει ανάλυση της κατά τόπους αγοράς, να βρεθούν οι επενδυτές και να συμφωνήσουν στους όρους του δικτύου franchise, να διαθέσουν τεχνικό προσωπικό προς εκπαίδευση και να διατηρήσουν αυστηρά την εικόνα της επιχείρησης.

Στα πλεονεκτήματα είναι η σημαντική αύξηση του τζίρου πανελλαδικά, οι δυνατότητες συνεργειών και κεντρικής οργάνωσης καθώς και η επίτευξη χαμηλότερου κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας. Επιπλέον με καλή οργάνωση και συνεργασία μπορούν να συνδυαστούν τα τεχνικά συνεργεία των franchisees για την κεντρική κατάθεση προσφορών σε πολύ μεγαλύτερου μεγέθους έργα και άρα σε σεβαστή αύξηση του τζίρου των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα με το κεφάλαιο των franchisees μπορούν να γίνουν καίριες επενδύσεις σχετικές με τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και την επάρκεια στοκ των προσφερόμενων προϊόντων.

Τέλος εφόσον εντός τριετίας, η στρατηγική δείξει επιτυχημένη υπάρχει η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης σε συγγενή έργα όπως η οικιακή και επαγγελματική επεξεργασία νερού και η εγκατάσταση ηλιακών και φωτοβολταϊκών συλλεκτών καθώς και τα συστήματα θέρμανσης. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η μεταβολή των εσόδων της επιχείρησης μετά από μία τριετία λειτουργίας του δικτύου franchise.

Να σημειωθεί ότι σε αυτό το σενάριο, στο δίκτυο έχουν προστεθεί 6 δυνατοί παίκτες σε δημοφιλείς προορισμούς. Συγκεκριμένα 2 εταιρείες στην Κρήτη, μία στη Ρόδο, μία στη Θεσσαλονίκη, μία στη Μύκονο και μία στο Πόρτο Χέλι. Με αυτές τις εταιρείες ουσιαστικά εξαπλάσιάζουμε τον τζίρο στοχεύοντας έργα στους πιο δημοφιλείς προορισμούς της Ελληνικής αγοράς με ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης χωρίς ωστόσο να αυξάνουμε ανάλογα τα σταθερά κόστη της επιχείρησης λόγω πιο κεντρικής οργάνωσης. Ο κάθε franchisee καταπιάνεται κυρίως με εκτέλεση έργων και πολύ λιγότερο με την διαδικασία της πώλησης, του σχεδιασμού και της αδειοδότησης του εκάστοτε έργου.

Το περιθώριο κέρδους έχει μειωθεί ώστε να μεγαλώσει το περιθώριο κέρδους των franchisees, αλλά ταυτόχρονα τα σημαντικά μεγαλύτερα έσοδα επιτρέπουν την ισχυροποίηση της θέσης του δικτύου έναντι των προμηθευτών της και την καλύτερη διαπραγμάτευση μεγαλύτερων εκπτώσεων από την επόμενη χρήση. Το δίκτυο franchise δίνει επίσης τη δυνατότητα στην επιχείρηση να «χτυπάει» μεγαλύτερα έργα μοιράζοντας τα στους franchisees οι οποίοι λειτουργούν ως υπεργολάβοι με κοινό σκοπό.

Συνοψίζοντας έχουμε μία στρατηγική ανάπτυξης με βάση την εστίαση στον καταναλωτή και τα προσφερόμενα προϊόντα και δυνατότητες συσχετισμένης διαποίκισης και μελλοντικά οριζόντιας ολοκλήρωσης στον κλάδο της κατασκευής. Η διαποίκιση αναφέρεται σε παρόμοιους τομείς στους οποίους μπορεί να απασχοληθεί το ίδιο προσωπικό με ελάχιστη εκπαίδευση, όπως η εγκατάσταση συστημάτων θέρμανσης/ψύξης σε οικίες και ξενοδοχεία ή η εγκατάσταση ηλιοθερμικών και φωτοβολταϊκών συστημάτων και συστημάτων επεξεργασίας νερού.

Με την πάροδο της πρώτης τριετίας και την επίτευξη των προβλεπόμενων τζίρων θα μπορέσει να αναπτυχθεί και το δίκτυο λιανικής της επιχείρησης με προσθήκη νέων προϊόντων όπως αυτοφερόμενα σπα, εξειδικευμένα χημικά προϊόντα κ.α. Ταυτόχρονα θα μπορεί να αναπτυχθεί δίκτυο online παροχής προϊόντων και υπηρεσιών οι οποίες θα εκτελούνται από τον κοντινότερο συνεργάτη διευκολύνοντας ακόμα περισσότερο την αύξηση των πωλήσεων. Παράλληλα με την προσέλκυση νέων συνεργατών θα έχουμε και την οριζόντια ολοκλήρωση στον τομέα κατασκευών, αναλαμβάνοντας όλη την φάση της κατασκευής με ιδιότητα συνεργεία.

4.10 Εναλλακτικό Σενάριο

Ένα διαφορετικό σενάριο προτείνεται σε περίπτωση που οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης επιθυμούν την αποεπένδυσή τους ώστε να αφήσουν χώρο για νέους επενδυτές. Χάρη στη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης, την αντιπροσώπηση σημαντικών ευρωπαϊκών οίκων και την καλή εικόνα του brand η επιχείρηση όπως λειτουργεί σήμερα αποτελεί έναν ελκυστικό στόχο για εξαγορά ή joint venture από μία μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία. Η εταιρεία αυτή αποκτά άμεσα πρόσβαση σε ένα σημαντικό πελατολόγιο και μπορεί να πετύχει γενναίες συνέργειες αφομοιώνοντας όλες τις υπάρχουσες κατασκευαστικές διαδικασίες. Οι ιδιοκτήτες θα πάρουν ένα σημαντικό «πακέτο» ενώ μπορούν να παραμείνουν στη διοίκηση επιβλέποντας μία ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες.

Βιβλιογραφία – Κεφάλαιο 4

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

ΣΕΕΠΥ. (2020). Ανάκτηση από <http://www.seepy.gr/index.php/el/union/history>

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα – Μελλοντική Έρευνα

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, σε έναν κλάδο που δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα, ήρθαμε αντιμέτωποι με ορισμένες δυσκολίες και καταλήξαμε σε κάποια αξιοσημείωτα συμπεράσματα τα οποία χρΐζουν αναφοράς. Ορισμένες από τις δυσκολίες που είχαμε να αντιμετωπίσουμε ήταν η απουσία κλαδικής μελέτης, η ύπαρξη πολλών έργων χωρίς πολεοδομική άδεια, η ύπαρξη μεγάλης παραπληροφόρησης από την πλευρά των επιχειρήσεων του κλάδου ως προς τον αριθμό των έργων τους και η έλλειψη κεντρικής καταγραφής των λειτουργικών κολυμβητικών δεξαμενών ιδιωτικής και επαγγελματικής χρήσης από το κράτος. Επομένως, η μελέτη μας θα λέγαμε ότι είναι αρκετά θεωρητική καθώς απουσιάζουν στατιστικά δεδομένα και οικονομικά στοιχεία.

Ακόμη, στην παρούσα εργασία, αναλύσαμε μόνο μία μικρού μεγέθους κατασκευαστική εταιρεία με μοναδική έδρα την Ελλάδα που εξειδικεύεται σε συγκεκριμένο κατασκευαστικό μοντέλο. Βασιζόμενοι στη στρατηγική ομάδα που ανήκει προτείναμε δύο εναλλακτικές στρατηγικές για το μέλλον της επιχείρησης βάσει της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της, ώστε να διασφαλιστεί η ανάπτυξη της και η διεύρυνση του οικονομικού της αντικειμένου. Άρα, από τη μελέτη μας εξαιρέθηκαν οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου και οι επιχειρήσεις με διαφορετική εξειδίκευση οι οποίες χρΐζουν περαιτέρω μελέτης.

Σε μελλοντικές έρευνες θα ήταν χρήσιμο να γίνει χρηματοοικονομική ανάλυση τουλάχιστον τεσσάρων εταιρειών από διαφορετικές στρατηγικές ομάδες καθώς και ανάπτυξη ενός σχετικού business plan. Επιπρόσθετα, ο κλάδος γενικότερα χρΐζει βελτίωσης στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, ώστε να δημιουργηθούν συνθήκες που θα καταστήσουν την εγχώρια αγορά ανεξάρτητη από τους ξένους οίκους, όπως έχει γίνει με τη βιομηχανία των τσιμεντοειδών.

Τέλος, θα ήταν θεμιτό να γίνει μία έρευνα περιβαλλοντικών επιπτώσεων των πισινών τόσο κατά το στάδιο της κατασκευής τους όσο και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους, ώστε να ευαισθητοποιηθεί το καταναλωτικό κοινό σχετικά με τις νέες τεχνολογίες

εξοικονόμησης πόρων, ενέργειας, νερού και χημικών και να εξοικειωθεί με τους πιο οικολογικούς τρόπους κατασκευής.

Βιβλιογραφία

- B. W. Wirtz, A. M. (2007, Ιούνιος). Strategy in High-Velocity Environments. *Long Range Planning*, σσ. 295-313.
- Bamford, T. L.-J.-A.-C. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Beinhocker, E. D. (2006). The Adaptable Corporation. *McKinsey Quarterly*, σσ. 77-87.
- Bilodeau, D. R. (2007). *Management Tools and Trends*. Bain & Company.
- Bridge, M. J. (1998, Δεκέμβριος). How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning*, σσ. 848-856.
- Census. (2023). Ανάκτηση από <https://www.census.gov/popclock/>
- Cheeseman, G. (2011, Νοεμβρίου 29). *Bottled Water Marketing Campaigns Target Minorities*. Ανάκτηση από <http://www.triplepundit.com/2011/11/bottled-water-brands-target-minorities/>
- Davies, J. (2014, Σεπτεμβριος). Sustainability & Employee Engagement. *GreenBiz.com*.
- Davies, M. J. (2005, Μάρτιος-Απρίλιος). Trends Now Shaping the Future. *The Futurist*, σσ. 28-29.
- E. J. Zajac, M. S. (2000, Απρίλιος). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, σσ. 429-453.
- Economist. (2004, Νοέμβριος 24). The Trouble with Migrants. *The Economist*, σσ. 56-57.
- Espasa. (2017). Ανάκτηση από <http://espasa.planetasaber.com/encyclopedia/default.asp?idreg=110406&ruta=Buscador>
- Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat*. Farrar, Strauss & Giroux.
- Hotel & Spa Philosophy*. (χ.χ.). Ανάκτηση από <http://rrmotion.gr/wp-content/uploads/2018/08/Hotel-Spa-Philosophy-%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CE%B3%CE%BC%CE%B1.pdf>
- IGN. (2010). Ανάκτηση από <http://www.ign.com/articles/2010/01/26/apples-first-tablet>
- Investopedia*. (2023). Ανάκτηση από https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp
- Investopedia*. (2023). Ανάκτηση 2023, από https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp
- Johns, A. J. (2016). Signals from the Crowd Strategic Management and Learning Through Crowdsourcing. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, σσ. 9-16.

- Johnson, R. M. (1971, Φεβρουάριος). Market Segmentation: A Strategic Management Tool. *Journal of Marketing Research*, σσ. 13-8.
- Joyce, W. (2005). What Really Works: Building the 4+2 Organization. *Organizational Dynamics*, σσ. 118-129.
- K. Wagner, A. T. (2014, Οκτώβριος 28). *Innovation in 2014*. Ανάκτηση από https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_digital_economy_Innovation_in_2014
- Korwar, A. (1996). On Corporate Strategy and Financial Strategy.
- NOAA National Centers for Environmental Information. (2023). Ανάκτηση από <http://www.ncdc.noaa.gov/billions/>
- OECD. (2023, 02 09). *OECD*. Ανάκτηση από <https://www.oecd.org/economic-outlook/november-2022/>
- Omnify. (2021). Ανάκτηση από <https://www.getomnify.com/blog/swimming-pool-management-trends-report-2021>
- Omnify. (2021). *Omnify*. Ανάκτηση από <https://www.getomnify.com/blog/swimming-pool-management-trends-report-2021>
- PANSARI, V. K. (2016, Αύγουστος). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal of Marketing Research*, σσ. 497-514.
- Peterdy, K. (2023). *Corporate Finance Institute*. Ανάκτηση 2023, από <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/competitive-advantage/>
- Powell, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, σσ. 200-207.
- Purohit, P. B. (2007, Φεβρουάριος). Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, σσ. 64-83.
- Rakesh, C. (2014, Σεπτέμβριος). PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability. *MSRUAS-JMC*.
- Ramos, J. d. (1996). *Σχεδιασμός Πισίνας*. Κλειδάριθμος.
- Sibony, R. D. (2007). How to Improve Strategic Planning. *McKinsey Quarterly*, σσ. 40-48.
- Travel Daily News*. (2018). Ανάκτηση από Η κερδοφόρος λειτουργία των ξενοδοχειακών spa: <https://traveldailynews.gr/columns/article/3237>
- Udell, J. G. (1964, Ιανουάριος). How Important is Pricing in Competitive Strategy? *Journal of Marketing*, σσ. 44-48.
- USGBC. (2023). Ανάκτηση από www.usgbc.org/
- Wilson, I. (1994, Αύγουστος). Strategic Planning Isn't Dead—It Changed. *Long Range Planning*, σ. 20.

- Αλεξανδρίδης, Α. (2023). *OpenClass*. Ανάκτηση από https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf
- ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΗΣ, Α. (χ.χ.). <https://openclass.teiwm.gr>. Ανάκτηση από https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/2_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A3%CE%A9%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%9F%CE%9D.pdf.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση. (2020). Ανάκτηση από Ελλάδα Πολιτική και Οικονομική Κατάσταση: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-33_el
- Καθημερινή. (2018). Ανάκτηση από Spa με ιστορία: <https://www.kathimerini.gr/991166/gallery/ta3idia/me-aformh/spa-me-istoria>
- ΚΤΙΡΙΟ. (2010). *Πισίνα*. Θεσσαλονίκη: Κτίριο Τεχνικό Περιοδικό.
- Μωραϊτίδου, Ε. (2014). *Δημόσιοι Χώροι Κολύμβησης*.
- Νομοθεσία. (2020). Ανάκτηση από <https://www.e-nomothesia.gr/ygeionomikos-kanonismos-diatakseis/kolumbetikes-dexamenes/>
- Ξηρογιάννης, Γ. (2023, 03 09). *ΣΕΒ*. Ανάκτηση από Η αναπτυξιακή δυναμική των επιχειρήσεων: https://www.sev.org.gr/arthografia_mme/h-anartyxiaki-dynamiki-ton-epicheiriseon/
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*.
- Παπαδημητρίου. (2017). Ανάκτηση από Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης: <https://ykrpadimitriou.com/2017/05/23/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%BF/>
- ΣΕΕΠΥ. (2020). Ανάκτηση από <http://www.seepy.gr/index.php/el/union/history>

Παράρτημα

Σπα με Ιστορία

Bath, Αγγλία

Στη βρετανική πόλη Μπαθ βρίσκεται ένα από τα πιο καλοδιατηρημένα ρωμαϊκά λουτρά, το οποίο έχει υποστεί αρκετές παρεμβάσεις στη διάρκεια των αιώνων. Το συγκρότημα χτίστηκε πάνω σε θερμές πηγές, απ' όπου αναβλύζει νερό 46°C, ενώ στην ίδια τοποθεσία πιθανολογείται ότι λατρευόταν η κελτική θεότητα Sulis, την οποία οι Ρωμαίοι συνέχισαν να λατρεύουν ως Sulis-Minerva. Τα λουτρά είναι επισκέψιμα, αλλά μόνο για περιήγηση. (Καθημερινή, 2018)



Εικόνα 9: Bath⁵

⁵ <https://visitbath.co.uk/listings/single/spas-ancient-modern-package/>

Montecatini Terme, Ιταλία

Το –σχετικά μικρό– Montecatini Terme είναι η επιτομή της ιταλικής λουτρόπολης, με το πρώτο spa της περιοχής να αναφέρεται σε έγγραφο του 14ου αιώνα. Ένα από τα πλέον εντυπωσιακά λουτρά του Montecatini Terme είναι το Terme Tettuccio, στο οποίο οι επισκέπτες κάνουν ποσιθεραπεία ακούγοντας παράλληλα όπερα. (Καθημερινή, 2018)



Εικόνα 10: Montecatini

Vichy, Γαλλία

Το συγκεκριμένο spa Βρίσκεται στην καρδιά της Γαλλίας και φημίζεται για το ιαματικό νερό του, που διαχρονικά λειτουργεί ως μοχλός ανάπτυξης και ευημερίας. Ειδικά, την περίοδο της Μπελ Επόκ, οι Ευρωπαίοι επισκέπτονταν μαζικά την πόλη για υδροθεραπεία και ποσιθεραπεία. Η ομώνυμη εταιρεία καλλυντικών, που στα προϊόντα της χρησιμοποιεί νερό από τις τοπικές πηγές, βοηθάει το Vichy να διατηρεί ακέραια τη φήμη του. (Καθημερινή, 2018)



Εικόνα 11 Vichy

Κάρλοβι Βάρι , Τσεχία

Ένα από τα διασημότερα ιαματικά θέρετρα της δυτικής Βοημίας, με 13 μεγάλες και 300 μικρότερες θερμές πηγές, είναι το Κάρλοβι Βάρι (ή Βάρι για τους Τσέχους). Ήδη από τον 14ο αιώνα ο αυτοκράτορας Κάρολος Δ΄ της Αγίας Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας κατασκεύασε το πρώτο spa, ενώ γύρω στον 19ο αιώνα η πόλη εξελίχθηκε στον απόλυτο λουτρικό προορισμό της ευρωπαϊκής αριστοκρατίας. Ξεχωριστό αρχιτεκτόνημά της είναι η φονξιοναλιστική κατασκευή Hot Spring Colonnade, που χτίστηκε προς τιμήν του Σοβιετικού κοσμοναύτη Γιούρι Γκαγκάριν και στεγάζει τον πιο εντυπωσιακό θερμοπίδακα της πόλης. (Καθημερινή, 2018)



Εικόνα 12: Κάρλοβι

Heviz, Ουγγαρία

Στη ναυαρχίδα των ουγγρικών λουτροπόλεων βρίσκεται η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή θερμική λίμνη, με θερμοκρασία 24°C-38°C που επιτρέπει και χειμερινό μπάνιο. Έγινε

ιαματικός προορισμός τον 18ο αιώνα, όταν μια οικογένεια Κροατών ευγενών αποφάσισε να ερευνήσει επιστημονικά τις θεραπευτικές ιδιότητες του νερού, οι οποίες ήταν εμπειρικά γνωστές στον ντόπιο πληθυσμό. (Καθημερινή, 2018)



Εικόνα 13: Heviz⁶

Spa, Βέλγιο

Οι φίλοι του spa πρέπει να περάσουν τουλάχιστον μία φορά στη ζωή τους από τη βελγική λουτρόπολη, που έχει δώσει την ονομασία της στα ιαματικά θέρετρα και στις υπηρεσίες ευεξίας εν γένει. Το Spa είναι χτισμένο σε κοιλάδα της Αρντέν και οι ιδιότητες του νερού του είναι γνωστές ήδη από τον 1ο αι. μ.Χ. Στην πορεία του χρόνου έζησε μεγάλες στιγμές, στέγασε το πρώτο καζίνο του κόσμου (1763) και φιλοξένησε τσάρους και συγγραφείς, από τον Αλέξανδρο Δουμά μέχρι τον Βίκτωρα Ουγκό. (Καθημερινή, 2018)

⁶ <https://www.heviz.hu/en/picvid/recover>



Εικόνα 14: Spa, Βέλγιο⁷

Baden – Baden, Γερμανία

Η λουτρόπολη της Βάδης-Βυρτεμβέργης στα περικόρα του Μέλανα Δρυμού, κοντά στα γαλλογερμανικά σύνορα, διατηρεί την παλιομοδίτικη αστική ομορφιά της, που ανέκαθεν προσείλκυε μέλη της καλής κοινωνίας. Σήμα κατατεθέν της είναι οι δώδεκα θερμές πηγές ηλικίας 12.000-17.000 χρόνων, απ' όπου αναβλύζει νερό σε πολύ υψηλές θερμοκρασίες (56°C-68,8°C). Η ιστορία λέει ότι την περιοχή επισκεπτόταν ο Ρωμαίος αυτοκράτορας Καρακάλλας, για να απαλύνει τους πόνους από τα αρθρικά του. (Καθημερινή, 2018)

⁷ <https://ehtta.eu/portal/spa-belgium/>



Εικόνα 15: Baden Baden