



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (MBA-Total Quality Management International)

---

## Διπλωματική Εργασία

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΞΥΛΕΙΑΣ :  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Μαραυγάκης Νικόλαος

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2024



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

#### 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 - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

«ΣΕ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΞΥΛΙΑΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ»

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/τριας ..... 

Όνοματεπώνυμο Μαραγκάκης Νικόλαος

Ημερομηνία 19/09/2024



## Ευχαριστίες

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όσους με στήριξαν για την υλοποίησή της.*

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή Γεωργόπουλο Νικόλαο για την πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλα τα στάδια της συγγραφής και για την άρτια συνεργασία μας.*

*Επίσης, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τον πλούτο των γνώσεων που αποκόμισα κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και την κατανόηση τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vii
Κεφάλαιο 1: Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	1
1.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	1
1.1.1 Η σημασία της στρατηγικής.....	3
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	5
1.2.1 Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	6
1.2.2 Τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	7
1.3 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ.....	8
1.4 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	10
1.4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	13
1.4.1.1 Ανίχνευση του φυσικού περιβάλλοντος.....	14
1.4.1.2 Ανίχνευση του μακρο-περιβάλλοντος.....	14
Πολιτικό περιβάλλον.....	16
Οικονομικό περιβάλλον.....	17
Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.....	17
Τεχνολογικό περιβάλλον.....	19
1.4.1.3 Ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος.....	20
Η απειλή των νεοεισερχόμενων.....	21
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	23
Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	23
Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	24
Η απειλή από υποκατάσταση προϊόντα ή υπηρεσίες.....	25
1.4.2 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	26
1.4.2.1 Δομή και κουλτούρα.....	26
1.4.2.2 Πόροι και ικανότητες.....	27
Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	28
Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	29
1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	32
1.5.1 Αποστολή.....	32
1.5.2 Σκοποί.....	33
1.5.3 Στρατηγικές.....	33
1.5.4 Πολιτικές.....	35

1.6 Υλοποίησης στρατηγικής.....	35
1.7 Αξιολόγηση και έλεγχος .....	36
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	38
Κεφάλαιο 2: Ο κλάδος της Ξυλείας στην Ελλάδα.....	41
2.1 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία.....	41
2.2 Τα προϊόντα του κλάδου .....	42
2.3 Θεσμικό πλαίσιο – Λαθροϋλοτομία.....	42
2.4 Η δασοπονία στην Ελλάδα .....	43
2.5 Η ζήτηση του κλάδου.....	44
2.6 Η προσφορά του κλάδου.....	46
2.7 Ανάλυση δυνάμεων Porter .....	50
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	54
Κεφάλαιο 3: Η Σημασία της Ποιότητας στον Κλάδο της Ξυλείας.....	56
3.1 Ορισμός της ποιότητας .....	56
3.1.1 Ο όρος ποιότητα στον κλάδο της ξυλείας.....	58
3.2 Σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής .....	59
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) .....	60
3.3.1 Ποιοτικά εργαλεία του κλάδου .....	62
3.3.2 Πιστοποιήσεις του κλάδου .....	67
3.4 Στρατηγική και Ποιότητα .....	70
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	72
Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης.....	74
4.1 Βασικές πληροφορίες της Επιχείρησης Εμπορίου Ξυλείας.....	74
4.1.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες .....	74
4.1.2 Άμεσοι ανταγωνιστές .....	74
4.1.3 Ανθρώπινο δυναμικό .....	75
4.1.4 Όραμα και αξίες .....	77
4.1.5 Αποστολή .....	77
4.1.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	77
4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης.....	77
4.3 Ανάλυση SWOT.....	82
4.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	83
4.5 Στρατηγικές.....	84
4.6 Πρόταση Στρατηγικής .....	85
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	88
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία.....	89

## Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	10
Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό-Εσωτερικό Περιβάλλον και Μεταβλητές .....	11
Διάγραμμα 1.3: Το υπόδειγμα του Porter .....	21
Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση VRIO .....	29
Διάγραμμα 1.5: Η αλυσίδα αξίας του Porter.....	30
Διάγραμμα 1.6: Το Σύστημα Αξίας.....	32
Διάγραμμα 1.7: Τρία επίπεδα στρατηγικής .....	35
Διάγραμμα 2.1: Το εμπορικό ισοζύγιο και το έλλειμμα του ελληνικού δασικού τομέα.....	44
Διάγραμμα 2.2: Μεταβολή αριθμού επιχειρήσεων ανά κλάδο μεταποίησης 2008-2020.....	47
Διάγραμμα 2.3: Αριθμός επιχειρήσεων ανά μέγεθος με βάση την απασχόληση, % στο σύνολο μεταποίησης .....	48
Διάγραμμα 2.4: Εκτίμηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου .....	53
Διάγραμμα 3.1: Κύκλος PDCA.....	69

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1.1: SWOT Matrix.....	13
Πίνακας 1.2: Παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης .....	15
Πίνακας 2.1: Μεταβολές των επιμέρους δεικτών τιμών κατηγοριών υλικών, μηνός Μαρτίου 2023 σε σύγκριση με τον Μάρτιο 2022.....	45
Πίνακας 2.2: Βασικά οικονομικά μεγέθη για τον κλάδο Βιομηχανία ξύλου με απασχόληση μικρότερη των 10 ατόμων .....	49
Πίνακας 3.1: Οι προσεγγίσεις για τον ορισμό της ποιότητας.....	56
Πίνακας 3.2: Δημοφιλείς απόψεις για την ΔΟΠ .....	61
Πίνακας 4.1: Ανάλυση SWOT της επιχείρησης.....	82

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματική εργασίας είναι η μελέτη και η υλοποίηση στρατηγικής ανάλυσης του κλάδου της ξυλείας, εστιάζοντας παράλληλα στη σημασία της ποιότητας για τον κλάδο. Ακόμη, επιχειρείται η ανάλυση μιας εισαγωγικής ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο, προκειμένου να προταθούν κατάλληλες στρατηγικές βάσει των στοιχείων που αντλήθηκαν.

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζονται περιεκτικά οι βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες θέτουν τις βάσεις για την ανάλυση του κλάδου. Αρχικά, αναδεικνύεται η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, επισημαίνοντας τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ για τις επιχειρήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Στην συνέχεια, το κεφάλαιο εμβαθύνει στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αναλύοντας διεξοδικά όλες τις φάσεις που περιλαμβάνει. Το Κεφάλαιο 2 παρέχει μία εμπειρισταωμένη ανάλυση του ελληνικού κλάδου ξυλείας. Συγκεκριμένα, καλύπτονται οι κρίσιμες πτυχές που επιδρούν άμεσα στον τομέα, συμπεριλαμβανομένου του θεσμικού πλαισίου, της δασοπονίας στην Ελλάδα και της δυναμικής της προσφοράς και της ζήτησης. Στο πλαίσιο αυτό αναλύεται ο κλάδος ξυλείας με την χρήση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Από την ανάλυση απορρέουν σημαντικές πληροφορίες για τον κλάδο, που συμβάλλουν στον προσδιορισμό της ελκυστικότητάς του, βάσει του βαθμού έντασης του ανταγωνισμού που επικρατεί εντός του κλάδου. Στο Κεφάλαιο 3 αναλύεται αρχικά η έννοια της ποιότητας και διερευνάται η σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής στον εν λόγω κλάδο. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα ποιοτικά εργαλεία και οι πιστοποιήσεις του κλάδου, με σκοπό να υπογραμμιστεί ο συλλογικός αντίκτυπός τους στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και της οργανωτικής επίδοσης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την διατύπωση των στρατηγικών επιλογών που ενδείκνυνται για τις επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στο κεφάλαιο 4 πραγματοποιείται η στρατηγική ανάλυση μίας ελληνικής εισαγωγικής επιχείρησης ξυλείας, που δραστηριοποιείται στον κλάδο ξυλείας από την ίδρυση της το 1984. Ανάμεσα στα στοιχεία που παρουσιάζονται κατά την ολοκληρωμένη επισκόπηση της εταιρείας είναι τα προϊόντα, το ανθρώπινο δυναμικό, οι άμεσοι ανταγωνιστές, η αποστολή κ.α. Ακολουθούν η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάλυση SWOT της επιχείρησης. Τέλος, παρουσιάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, καθώς και οι προτεινόμενες επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές που δύναται να υλοποιήσει.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

### 1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Ο όρος "στρατηγική" βρίσκει τις ρίζες του στην αρχαία Αθήνα, όπου εμφανίστηκε για να υποδηλώσει έναν νέο ρόλο στη στρατιωτική και πολιτική ηγεσία, προερχόμενος από τις ελληνικές λέξεις "στρατός" και "άγω". Η ουσία του όρου αναδείχθηκε περαιτέρω από τον Κινέζο στρατιωτικό φιλόσοφο Sun Tzu, ο οποίος όρισε τη στρατηγική ως το κομβικό έργο ενός οργανισμού για την επιβίωση.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί περιγραφές οι οποίες βοήθησαν στην αποσαφήνιση της έννοιας. Με τη συμβολή του Alfred Chandler, μια σημαίνουσα προσωπικότητα στο στρατηγικό μάνατζμεντ, επισημοποιήθηκε η έννοια της στρατηγικής στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Συγκεκριμένα περιέγραψε τον όρο "στρατηγική" ως τον όρο που περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών, την επιλογή των σχεδίων δράσης και την κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των εν λόγω σκοπών.

Η έννοια έχει έκτοτε εξελιχθεί, ιδίως στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Ο Liddell Hart (1941) καταλήγει στον ακόλουθο συνοπτικό ορισμό της στρατηγικής: *"η τέχνη της κατανομής και της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των στρατιωτικών πόρων για την εκπλήρωση των στόχων της πολιτικής"*. Στον προαναφερθέντα ορισμό, ο χαρακτηρισμός των πόρων ως περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού απλοποιεί την επέκταση της έννοιας της στρατηγικής στη σφαίρα του επιχειρηματικού κόσμου.

Η στρατηγική εισήλθε στη διοικητική βιβλιογραφία ως ένας τρόπος αναφοράς των μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονταν οι δεδομένες ή προβλεπόμενες κινήσεις των ανταγωνιστών (Steiner, 1979). Μερικοί από τους ισχύοντες ορισμούς στους οποίους αναφέρθηκε ο Steiner είναι οι ακόλουθοι:

- Στρατηγική είναι ότι κάνει η ανώτατη διοίκηση το οποίο έχει μείζονα σημασία για τον οργανισμό.
- Η στρατηγική αναφέρεται σε βασικές αποφάσεις κατεύθυνσης, δηλαδή σε σκοπούς και αποστολές.
- Η στρατηγική αποτελείται από τις σημαντικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση αυτών των κατευθύνσεων.
- Η στρατηγική απαντά στις ερωτήσεις: "Ποια πρέπει να είναι η δράση του οργανισμού;" και "Ποιοι είναι οι σκοποί που επιδιώκουμε και πώς πρέπει να τους επιτύχουμε;"

Σύμφωνα με τον Kenneth η στρατηγική περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποστολής, αντικειμενικών σκοπών, πολιτικών και αντίστοιχων σχεδίων που αποσκοπούν στην οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής της επιχείρησης και στην καθιέρωση της ταυτότητάς της.



Ο Mintzberg (1996) υποστηρίζει ότι η στρατηγική αναδύεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι προθέσεις συγκρούονται και προσαρμόζονται σε μια μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Επιπλέον αναφέρει πως οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον όρο στρατηγική με ποικίλους τρόπους. Ωστόσο οι τέσσερις επικρατέστεροι είναι οι εξής:

1. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, ένα "πώς", ένα μέσο για να φτάσουμε από το παρόν στο μέλλον.
2. Στρατηγική είναι ένα μοτίβο ενεργειών με την πάροδο του χρόνου
3. Η στρατηγική είναι θέση, δηλαδή αντανακλά αποφάσεις για την προσφορά ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένες αγορές.
4. Η στρατηγική είναι προοπτική, που σημαίνει όραμα και κατεύθυνση.

Περισσότερα πρόσωπα με επιρροή στον τομέα της επιχειρηματικής στρατηγικής έχουν συνδέσει άρτια την έννοια της στρατηγικής με την επιδίωξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ποικίλοι ορισμοί και απόψεις τους υπογραμμίζουν τον θεμελιώδη ρόλο της στρατηγικής στην επίτευξη ενός διακριτού και βιώσιμου πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Ο Michael Porter (1996), μια αναγνωρισμένη αυθεντία στον τομέα της επιχειρηματικής στρατηγικής, διατυπώνει ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την τοποθέτηση μιας επιχείρησης στο περιβάλλον της, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές. Υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα να πραγματοποιούνται με διαφορετικό τρόπο οι δραστηριότητες ή να γίνονται όμοιες με διαφορετικό τρόπο με σκοπό την επίτευξη στρατηγικής επιτυχίας.

Ο Ohmae (1987) υποστηρίζει πως η στρατηγική μιας επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να αποκτήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά ένα βιώσιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Επομένως, στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια διαφοροποίησης των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών της με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Οι Hamel και Prahalad (1994) τάσσονται υπέρ μιας στρατηγικής με προσανατολισμό προς το μέλλον, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στον οραματισμό, αλλά και στη διαμόρφωση των μελλοντικών προοπτικών με ρυθμό που ξεπερνά τους ανταγωνιστές. Το μοντέλο τους, γνωστό ως "στρατηγική της πρόθεσης", υπογραμμίζει ένα καίριο συμπέρασμα που υπερβαίνει διάφορες προοπτικές: σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο που χαρακτηρίζεται από ταχείες τεχνολογικές, αγοραστικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Πολυάριθμα βιβλία, επιστημονικές μελέτες και θεωρητικές διερευνήσεις έχουν αφιερωθεί στο πεδίο της στρατηγικής, ωστόσο δεν υπάρχει ένας εγκεκριμένος ορισμός της έννοιας (Kenny, 2018). Ο αρθρογράφος Matthew Parris δήλωσε τη δυσαρέσκειά του για την εκτεταμένη χρήση του όρου "στρατηγική" σε βαθμό που χάνεται η ουσιαστική του σημασία: *"Υπάρχουν λίγες σύγχρονες περιστάσεις όπου η αφαίρεση της λέξης "στρατηγική" από οποιοδήποτε απόσπασμα που την περιέχει αποτυγχάνει να αποσαφηνίσει τα πράγματα"* (Parris, 2012). Ωστόσο ο Rumelt προσθέτει όσον αφορά την έννοια πως *"Ο πυρήνας του έργου της στρατηγικής είναι πάντα ο ίδιος: η ανακάλυψη των κρίσιμων παραγόντων μιας κατάστασης και ο σχεδιασμός ενός τρόπου συντονισμού"*

και εστίασης των δράσεων για την αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων" (Rumelt,2011).

Στη σύγχρονη κοινωνία κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε περιβάλλον αγοράς που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη αγοραστών, προμηθευτών, ανταγωνιστών, υποκατάστατων και δυναμικών νεοεισερχομένων, καθένας από τους οποίους επιδιώκει ενεργά τα αντίστοιχα συμφέροντα και στρατηγικά πλεονεκτήματα. Η έννοια της στρατηγικής βοηθά τις επιχειρήσεις να έχουν καλύτερη επίδοση αντιμετωπίζοντας τις μεταβλητές που μειώνουν τα κέρδη. Η εστίαση στην παρουσία, την απουσία ή τη δυνατότητα δημιουργίας αξίας που προσπερνάει την αγορά καλείται να συνδράμει στη μετατροπή των στρατηγικών συζητήσεων από κάτι ασαφές και εννοιολογικό σε κάτι συγκεκριμένο και χειροπιαστό (McKinsey&Company, 2017).

### 1.1.1 Η σημασία της στρατηγικής

Καθίσταται φανερό ότι η διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου θεωρείται απολύτως απαραίτητο στοιχείο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Ανεξάρτητα από την κλίμακα, τη φύση ή τον κλάδο της επιχείρησης, η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού είναι επιβεβλημένη. Στη σύγχρονη εποχή, ο ανταγωνισμός έχει οξυνθεί, η πρόσβαση στα προϊόντα κατέστη πιο προσιτή από ό,τι σε προηγούμενες εποχές και οι προσδοκίες των καταναλωτών αυξάνονται. Ταυτόχρονα, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ένα διευρυμένο φάσμα ομάδων ενδιαφερόντων (stakeholders), με δυσδιάκριτα όρια μεταξύ των κλάδων, εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013).

Η στρατηγική θεωρείται βασικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση, καθώς αποτελεί τη συντονισμένη προσπάθεια και τα μέσα για την εκτέλεση της αποστολής και των σκοπών (objectives) της εταιρείας. Έτσι, επιτυγχάνεται η ευνοϊκή τοποθέτηση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και η ικανοποίηση όλων των ομάδων ενδιαφερομένων που συνδέονται με την ίδια. Αναλυτικότερα η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής αποδίδει τα ακόλουθα (Παπαδάκης 2012) :

- Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές. Μεταξύ των πρωταρχικών λειτουργιών της στρατηγικής είναι να καθορίσει τους τρόπους εξέλιξης, χρησιμεύοντας ουσιαστικά ως μέσο πλοήγησης για τις επιχειρήσεις όλων των ειδών. Το όραμα περιγράφει τον επιθυμητό προορισμό για την επιχείρηση και η στρατηγική καθορίζει τις μεθοδολογίες από τις οποίες θα υλοποιηθεί το εν λόγω όραμα. Η στρατηγική μιας επιχείρησης ορίζει τους διαχρονικούς στόχους της και περιγράφει τα απαιτούμενα προγράμματα για την επίτευξή τους.
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Η παρουσία και η εφαρμογή μιας στρατηγικής δημιουργούν συνοχή στη λήψη αποφάσεων. Εφόσον υπάρχει μια καλά καθορισμένη, κατανοητή και καθολικά αποδεκτή στρατηγική, οι αποφάσεις εναρμονίζονται συστηματικά με την επιδίωξη ρητών στρατηγικών στόχων. Οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με ένα πλήθος αποφάσεων. Εν απουσία συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών και κριτηρίων, το έργο της αξιολόγησης συνεπειών καθώς και η λήψη βέλτιστων αποφάσεων αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολο.

- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες. Η στρατηγική διευκολύνει την εστίαση της συλλογικής προσπάθειας μεταξύ όλων των συμμετεχόντων σε μία επιχείρηση και προωθεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων. Ελλείπει μιας ορθά καθορισμένης στρατηγικής, μια επιχείρηση δεν αποτελεί παρά μια συνάθροιση ατόμων, καθένα από τα οποία ακολουθεί μία διαφορετική πορεία δράσης. Ωστόσο, η θεμελιώδης υπόσταση ενός οργανισμού έγκειται στις εναρμονισμένες συλλογικές προσπάθειες που προσπαθεί να εξασφαλίσει η στρατηγική.
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, σε συνδυασμό με τη σταθερή δέσμευση απέναντι της, οριοθετεί και τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά. Η στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού έχει ως σκοπό όχι μόνο να διακριθεί από τους ανταγωνιστές του, αλλά και να παράσχει μια σαφή απεικόνιση του ίδιου του οργανισμού σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Η σαφώς ορισθείσα στρατηγική πρέπει να απαντά αποτελεσματικά στο ερώτημα της κεντρικής ταυτότητας του οργανισμού. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει στρατηγική και αντίστοιχα στρατηγικά σχέδια, ένας οργανισμός αποτυγχάνει να εδραιώσει μια συνεκτική και ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά.
- Μειώνει την αβεβαιότητα. Η στρατηγική χρησιμεύει ως ένα γενικότερο καθοδηγητικό πλαίσιο που μετριάζει την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, μια από τις κυριότερες αιτίες που στηρίζουν τη σημασία της. Συνεπώς, υπό το πρίσμα μίας ξεκάθαρης στρατηγικής παρέχεται ένα διακριτό πλεονεκτικό σημείο για τη διάκριση μεταξύ των επιχειρηματικών ευκαιριών και των πιθανών απειλών. Εν απουσία στρατηγικής, ένα και μόνο ερέθισμα μπορεί να υπόκειται σε διαφορετικές ερμηνείες, θεωρούμενο από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η επιτακτική ανάγκη της στρατηγικής μεγεθύνεται σε περιόδους αυξημένων αλλαγών, όταν επικρατεί αβεβαιότητα. Σε τέτοιες περιόδους, η απουσία στρατηγικής αυξάνει την πιθανότητα ασύμβατων δράσεων μεταξύ της ηγεσίας της επιχείρησης.
- Προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Εντούτοις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει κατά κύριο λόγο από την ολοκληρωμένη κατανόηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο οργανισμός πρέπει να διακρίνει τη δυναμική της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών του, τους τομείς των τρωτών σημείων τους καθώς και τις ιδιαίτερες ικανότητές τους. Στο εσωτερικό περιβάλλον ο οργανισμός είναι απαραίτητο να αναγνωρίζει με επιτυχία τις βασικές του ικανότητες, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του. Η στρατηγική διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διευκόλυνση της ομαλής ευθυγράμμισης μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών ικανοτήτων του οργανισμού. Στην ουσία, η στρατηγική περιστρέφεται γύρω από την εναρμόνιση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Πρόκειται για την ευθυγράμμιση που συνεπάγεται τελικά ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανακεφαλαιώνοντας, η στρατηγική δημιουργεί μια συνέχεια συντονισμένων αποφάσεων, ενισχύει την επιχειρηματική συνοχή, χαράζει μια κατεύθυνση, οριοθετεί την ταυτότητα της επιχείρησης, αμβλύνει την αβεβαιότητα, κατευθύνει τη συντονισμένη προσπάθεια και, τελικά, προσδίδει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τους παραπάνω λόγους κάθε επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει την αξία της και τα οφέλη που μπορεί να της προσφέρει μελλοντικά.

## 1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που διαδραματίζουν καταλυτικό παράγοντα στη διαμόρφωση των μακροχρόνιων επιδόσεων του οργανισμού (Wheelen et al., 2017). Η διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη μέθοδο με την οποία τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη της στρατηγικής προσδιορίζουν τους σκοπούς και προβαίνουν σε στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αυτές αποφάσεις καλύπτουν το σύνολο του λειτουργικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την κατανομή των πόρων και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των στοιχείων.

Η απλή επίτευξη της σημερινής επιτυχίας είναι ανεπαρκής για μια επιχείρηση, καθώς απαιτείται η δημιουργία βασικών προϋποθέσεων για τα μελλοντικά της επιτεύγματα. Στην αγορά αναπτύσσονται νέες καινοτομίες προϊόντων, αναδύονται νέοι ανταγωνιστές στον κλάδο, πολλαπλασιάζονται οι εναλλακτικές προτάσεις για τα υπάρχοντα προϊόντα, οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται και οι τεχνολογικές εξελίξεις αναπτύσσονται με τόσο γρήγορους ρυθμούς που επηρεάζουν όχι μόνο τον χαρακτήρα των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής. Ως εκ τούτου, με τη βοήθεια του στρατηγικού μάνατζμεντ, ένας οργανισμός πραγματοποιεί μια εκτενή αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής του, διακρίνει την επιθυμητή μελλοντική του πορεία και παράλληλα ρυθμίζει τις μεταβολές στο εξωτερικό του περιβάλλον με τους μετασχηματισμούς στο εσωτερικό του περιβάλλον, ώστε να διευκολυνθεί η υλοποίηση των μελλοντικών του αντικειμενικών σκοπών.

Εν συντομία, οι θεμελιώδεις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, περιλαμβάνουν τις ακόλουθες πτυχές (Γεωργόπουλος 2013):

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη διαμόρφωση και τη χρήση των στρατηγικών και την υφιστάμενα αλληλεπίδραση μεταξύ τους
- Κατά κύριο λόγο συνεπάγεται την εποπτεία των αλληλεπιδράσεων μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της
- Παρακινείται από τη διαρκή επιδίωξη νέων ευκαιριών, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης
- Επιβάλλει την ανάληψη κινδύνων
- Σηματοδοτεί μια πλήρη κατανόηση του μελλοντικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την ικανότητα να οραματίζεται και να οικοδομεί τις κατάλληλες ανταγωνιστικές συνθήκες
- Αποτελεί κομβικό αντικείμενο που εκτείνεται στο σύνολο της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να εκδηλωθεί είτε στο

εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με αντίκτυπο σε οποιοδήποτε τμήμα ή πτυχή της.

Προκύπτει ότι η κεντρική έμφαση του στρατηγικού μάνατζμεντ έγκειται στη διαχείριση της αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει τις μεταβολές του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) και τη δυναμική της διασύνδεσής τους μέσω των στρατηγικών (Γεωργόπουλος 2013) . Η σημασία της «αλλαγής» φαίνεται περαιτέρω από τις αρχές της στρατηγικής διαχείρισης που εκτέθηκαν παραπάνω.

### **1.2.1 Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δεν δύνανται να ελέγξουν το περιβάλλον τους, παραμένουν ευάλωτες σε επίμονες και πολυάριθμες απρόβλεπτες περιβαλλοντικές μεταβολές. Ωστόσο δεν είναι τελείως αβοήθητες, καθώς χρησιμοποιώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι μάνατζερς μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους. Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις που βασίζονται σε παρωχημένους κανόνες, σε ιστορικά παραδείγματα επιχειρηματικής πολιτικής ή σε απλοϊκές παραδοχές των υφιστάμενων συνθηκών. Αντίθετα, απαιτείται να υπερβούν τα όρια της εκπαίδευσής τους που απορρέει από την εμπειρία σε τομείς όπως η λογιστική, το μάρκετινγκ και τα χρηματοοικονομικά. Η ικανότητά τους θα πρέπει να επεκτείνεται στην προσαρμογή των περιβαλλοντικών αλλαγών και, ιδανικά, στη δημιουργία αλλαγών. (Wheelen & Hunger, 2012).

Σε γενικές γραμμές, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε έναν οργανισμό να βασίζεται τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις και όχι σε παροδικές, ακανόνιστες και συνήθως αναδρομικές ενέργειες. Με την εν λόγω προσέγγιση η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να δρομολογεί μέτρα στα πρώτα στάδια των αναδυόμενων τάσεων και να αξιοποιεί αυτό το χρονικό διάστημα, για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της.

Όσον αφορά τους στόχους, είναι επωφελές να είναι κατά κανόνα υλοποιήσιμοι και σαφείς. Τα περισσότερα άτομα παρουσιάζουν βελτιωμένη επίδοση, τόσο από πλευράς ποιότητας όσο και από πλευράς ποσότητας, όταν έχουν σαφή κατανόηση των αρμοδιοτήτων τους και της συνολικής κατεύθυνσης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Χάρη στη σαφήνεια αυτή περιορίζονται επίσης οι συγκρούσεις και οι προστριβές. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζει την ακριβή πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να επιτύχουν τα ζητούμενα αποτελέσματα, καθώς προσφέρει σημαντικά κίνητρα για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Παράλληλα, χρησιμεύει ως θεμέλιο για τον έλεγχο της διοίκησης και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό.

Αν και δεν υπάρχει καμία μελέτη που να αποδεικνύει με βεβαιότητα ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ συνεπάγεται άμεσα καλύτερες επιδόσεις, ένα πλήθος μελετών υποδηλώνει συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων και του επίσημου σχεδιασμού (Wheelen et al., 2017). Είναι γνωστό ότι οι οργανισμοί που τηρούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν σε σύγκριση με τους οργανισμούς που δεν το

εφαρμόζουν. Αρκετοί είναι οι λόγοι που στηρίζουν αυτή την προοπτική, ορισμένοι από τους οποίους είναι οι εξής:

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμεύει ως μέθοδος για την οργάνωση κρίσιμων επιχειρηματικών αποφάσεων. Σε κάθε επιχείρηση, ποικίλοι βαθμοί κινδύνου είναι εγγενείς, και το στρατηγικό μάνατζμεντ επιδιώκει την παροχή πληροφοριών για την καθιέρωση ορθολογικών και πληροφορημένων τρόπων δράσης, όποτε απαιτείται.
- Μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ ενισχύεται η ικανότητα λήψης αποφάσεων των στελεχών, καθώς η προσοχή τους επικεντρώνεται στα μείζονα προβλήματα της επιχείρησης.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ ενισχύει τις πτυχές της επιχειρηματικής επικοινωνίας, του συντονισμού των ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, την κατανομή των πόρων και τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, όπως είναι οι προϋπολογισμοί.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αποδίδουν τα επιτεύγματά τους σε ένα πλήθος παραγόντων όπως οι κατάλληλοι πόροι, το επαρκές και άρτια εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, η τύχη, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και σε πολλά άλλα. Αυτό δεν σημαίνει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τη μοναδική προϋπόθεση για την ευημερία μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, κατέχει ζωτικό ρόλο στη συμβολή της στην πορεία προς την επιτυχία με την χρήση κατάλληλων, αποτελεσματικών και δυναμικών μεθόδων και τεχνικών. Αντίθετα, πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν να επιβιώνουν χωρίς σαφώς καθορισμένη στρατηγική ή τη δημιουργία υποδομών στρατηγικού μάνατζμεντ. Ακόμη σε τομείς με έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών, όπως οι βιομηχανικοί κλάδοι, μέτρια αποτελέσματα φαίνονται ικανοποιητικά.

## 1.2.2 Τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Οι ιδέες και οι τεχνικές του στρατηγικού μάνατζμεντ, που χρησιμοποιήθηκαν τόσο από μεγάλες εταιρείες όσο και από νεοσύστατες επιχειρήσεις, εξελίχθηκαν με την πάροδο του χρόνου. Η ικανότητα ενός ηγέτη στον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία, ιδίως στο σημερινό ασταθές περιβάλλον. Επομένως, οι επαγγελματίες μάνατζερ σε όλους τους οργανισμούς εστιάζονται όλο και περισσότερο στο στρατηγικό μάνατζμεντ για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης (Wheelen et al.,2017). Πρόκειται για μια διαδικασία που περιλαμβάνει τέσσερις βασικές φάσεις.

Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός: Συνήθως, αναφορικά με το επόμενο έτος, οι μάνατζερς αναλαμβάνουν να υπολογίσουν τον προϋπολογισμό, δρομολογώντας έτσι την ανάπτυξη ενός σχεδίου για τις επικείμενες δραστηριότητές τους. Το εν λόγω προκαταρκτικό στάδιο σχεδιασμού δεν περιλαμβάνει ενδελεχή ανάλυση, αλλά βασίζεται σε εσωτερικά δεδομένα της εταιρείας, αποτελώντας μια στοιχειώδη μορφή επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός: Σε πολλές περιπτώσεις, ένας ετήσιος προϋπολογισμός θεωρείται ανεπαρκής για τον προγραμματισμό μιας εταιρείας και την ενίσχυση των

προσπαθειών της. Τα μακροπρόθεσμα προγράμματα, που συνήθως εκτείνονται από τρία έως πέντε έτη, κρίνονται απαραίτητα. Τα προγράμματα αυτά έχουν ως στόχο τη συγχώνευση δεδομένων όχι μόνο από το εσωτερικό της εταιρείας αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον, αναδεικνύοντας έτσι τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς και ενισχύοντας τη στρατηγική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των σχετικών ζητημάτων

Στρατηγικός Σχεδιασμός: Στη διάρκεια αυτού του σταδίου, η ανώτερη διοίκηση αναλαμβάνει το πηδάλιο της διαδικασίας σχεδιασμού, χρησιμοποιώντας ένα δομημένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού για να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις μιας δυναμικά εξελισσόμενης αγοράς και του αυξημένου ανταγωνισμού. Η ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού ανατίθεται σε μια καταρτισμένη ομάδα, η οποία καλείται με βάση της πρόβλεψης των μελλοντικών τάσεων να λάβει αποφάσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του κλάδου. Οι πληροφορίες από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα, που είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση, διαβιβάζονται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία προβαίνουν σε ετήσια αξιολόγηση του υφιστάμενου στρατηγικού σχεδίου, διαμορφώνοντας έτσι επιτυχημένα στρατηγικά σχέδια.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Αναγνωρίζοντας ότι η επιτυχία ακόμη και των πιο εξαιρετικών στρατηγικών σχεδίων εξαρτάται από τη συμβολή και την αφοσίωση των κατώτερων βαθμίδων διοίκησης, η ανώτερη διοίκηση συγκροτεί ομάδες σχεδιασμού που αποτελούνται από διάφορα τμήματα και ομάδες εργασίας. Οι ομάδες αναλαμβάνουν τη διαμόρφωση και την προσαρμογή μιας σειράς σχεδίων που προσδιορίζουν τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. Στην παρούσα φάση, τα στρατηγικά σχέδια περιλαμβάνουν πλήρεις διατάξεις σχετικά με την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Αντί να επιδιώκονται ακριβείς μελλοντικές προβλέψεις, τα σχέδια δίνουν έμφαση στα πιθανά σενάρια και σε στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Το εξελιγμένο ετήσιο πενταετές στρατηγικό σχέδιο αντικαθίσταται από τη στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού κατά τη διάρκεια του έτους. Οι στρατηγικές πληροφορίες, που ήταν προηγουμένως διαθέσιμες μόνο από την ανώτατη διοίκηση, αξιοποιούνται από υπαλλήλους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αν και η ανώτατη διοίκηση παραμένει ο άξονας του στρατηγικού σχεδιασμού, οι επακόλουθες στρατηγικές μπορούν να προέρχονται από οποιονδήποτε τομέα του οργανισμού. Τέλος ο προγραμματισμός δεν είναι πλέον αυστηρά από πάνω προς τα κάτω καθώς ενθαρρύνεται η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

### **1.3 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στην προσαρμογή στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθοδηγούμενο από επακριβώς καθορισμένους στόχους και καθορισμένες μεθοδολογίες για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Επιπλέον, εντοπίζονται νέες ευκαιρίες για την αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όταν οι αλλαγές συμπίπτουν με τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Οι Boddy και Paton (1998) υποστηρίζουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το καθήκον το οποίο σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό επίπεδο περιλαμβάνει τη διπλή

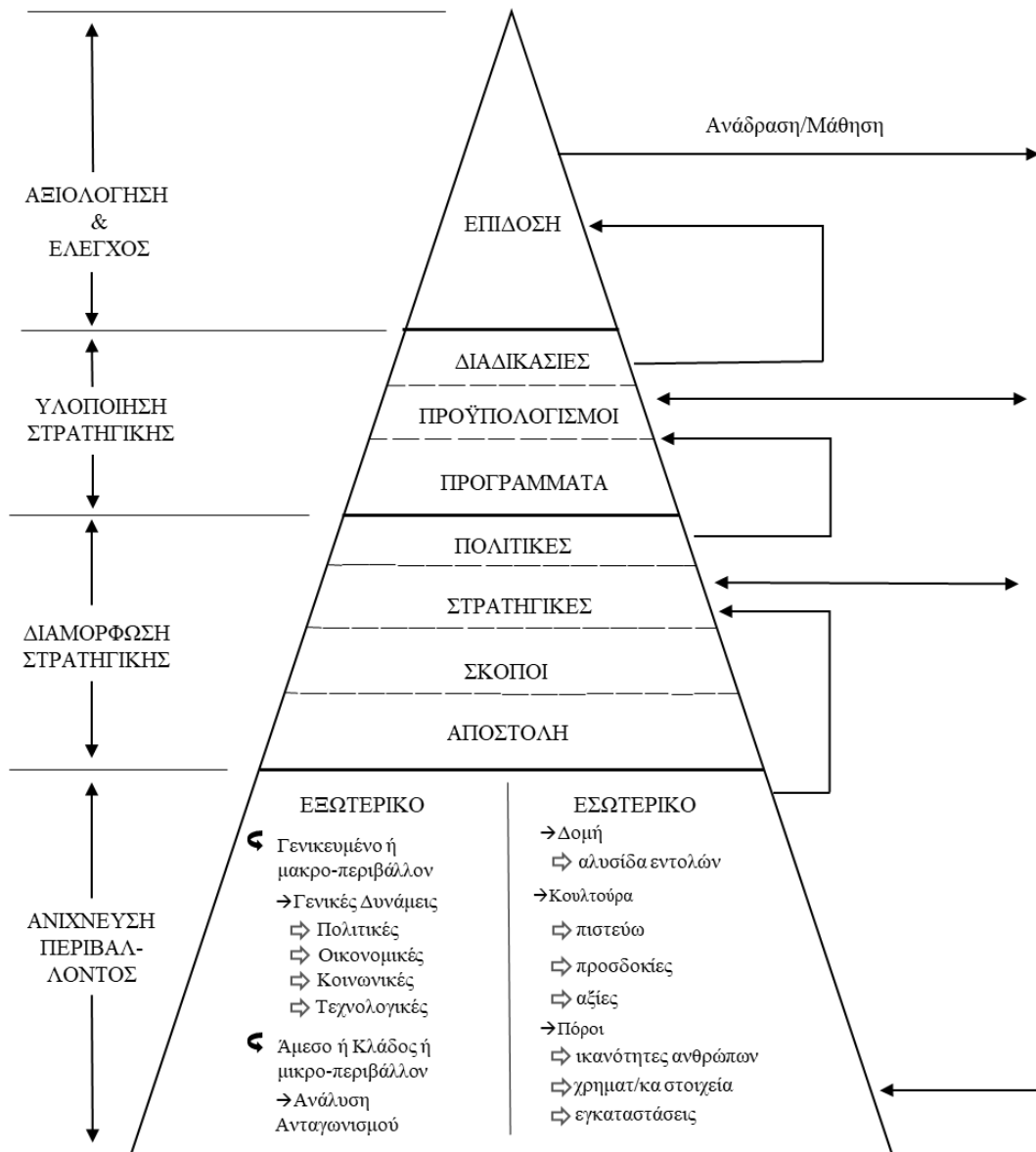
πτυχή της διαμόρφωσης και της εκτέλεσης της στρατηγικής. Πρόκειται για την ικανότητα καθοδήγησης ολόκληρου του οργανισμού μέσω της στρατηγικής αλλαγής σε συνθήκες πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν εκλαμβάνεται ως μια επίσημη διαδικασία σχεδιασμού, αλλά ως μια περίπλοκη σειρά διαδικασιών όπου οι οργανωτικές στρατηγικές εξελίσσονται, αντλώντας στοιχεία από τις εμπειρικές γνώσεις των διαχειριστών. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, το στρατηγικό μάνατζμεντ λαμβάνει τη μορφή ενός σύνθετου συνόλου επιχειρηματικών αποφάσεων και διοικητικών ενεργειών που διαμορφώνουν συλλογικά τη διαχρονική πορεία των επιδόσεων μίας επιχείρησης.

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν διάφορες απόψεις σχετικά με το τι αποτελεί το στρατηγικό μάνατζμεντ. Μια διαδεδομένη συναίνεση μεταξύ των συγγραφέων προσδιορίζει τρία κυρίως στάδια της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ: α) διαμόρφωση της στρατηγικής, β) υλοποίηση της στρατηγικής και γ) αξιολόγηση και έλεγχος. Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (2006), το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την απόφαση της επιλεχθείσας στρατηγικής η οποία πρόκειται να ακολουθηθεί καθώς και τον σχεδιασμό κατάλληλων μεθόδων για την υλοποίηση της εν λόγω στρατηγικής. Στην ουσία, το στρατηγικό μάνατζμεντ εκτείνεται πέρα από τη λήψη αποφάσεων για κρίσιμα ζητήματα, περιλαμβάνοντας την διασφάλιση αποτελεσματικής υλοποίησης της προτεινόμενης στρατηγικής.

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης ενός υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ, οι κύριες δραστηριότητές του μπορούν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις φάσεις, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.1:

- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Την διαμόρφωση της στρατηγικής
- Την υλοποίηση της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής





**Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

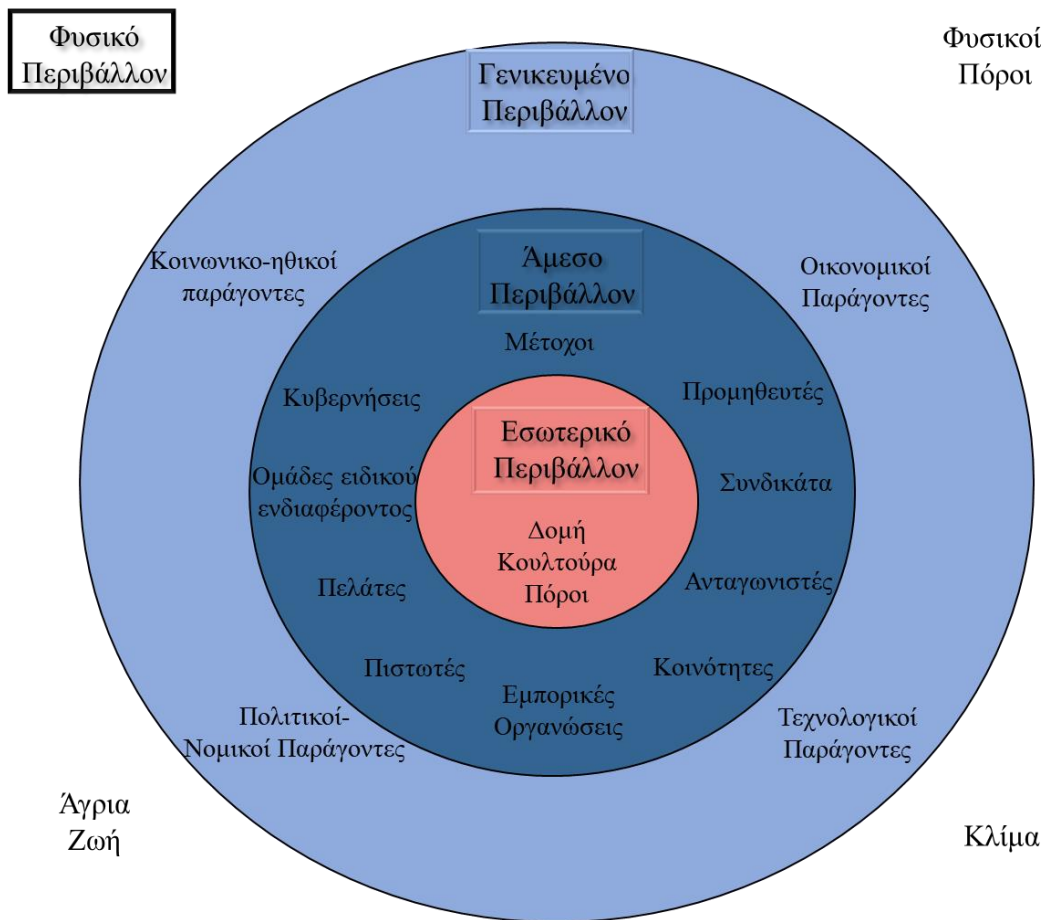
Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 2013

## 1.4 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι δυνατό να ευνοήσει είτε να πλήξει μια εταιρεία. Πολλές πρωτοπόρες εταιρείες έχουν οδηγηθεί στη χρεοκοπία εξαιτίας της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν στις ανταγωνιστικές και περιβαλλοντικές αλλαγές ή, ακόμη χειρότερα, εξαιτίας της αστοχίας τους στο κομμάτι της δημιουργίας αλλαγών.

Η αποτυχία προσαρμογής είναι, ωστόσο, μόνο η μία πλευρά του νομίσματος. Ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται γεννά νέες ευκαιρίες την ίδια στιγμή που ταυτόχρονα καταρρίπτει τις υπάρχουσες. Επομένως, εάν ένας οργανισμός επιδιώκει την επιτυχία σε βάθος χρόνου καλείται να βρίσκεται σε αρμονία με το περιβάλλον που τον

περικλείει μία δεδομένη χρονική στιγμή. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2. Σύμφωνα με τις τρέχουσες προβλέψεις, το περιβάλλον για όλους τους οργανισμούς αναμένεται να μετατρέπεται σε όλο και πιο αβέβαιο κάθε χρόνο. Στο σημείο αυτό αναγνωρίζεται από τα στελέχη των επιχειρήσεων η ανάγκη για την ερμηνεία και την ανίχνευση του περιβάλλοντος.



**Διάγραμμα 1.2 Εξωτερικό-Εσωτερικό Περιβάλλον και Μεταβλητές**

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition, Prentice Hall: Pearson, 2012

Η περιβαλλοντική ανίχνευση είναι μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον για την υποστήριξη του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Η διαδικασία συνεπάγεται τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα προκύπτοντα ζητήματα και τις ενδεχόμενες δυσμενείς συνθήκες που δύνανται να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Βασικός σκοπός της

είναι η ανάδυση των στρατηγικών παραγόντων μέσω των οποίων θα αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί πως έρευνες έχουν ανακαλύψει πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανίχνευσης του περιβάλλοντος και του κέρδους. Οι οργανισμοί ανιχνεύουν το περιβάλλον τους συνήθως με τρεις μεθόδους (Babatunde B. & Adebisi A. 2012).

1. Ανίχνευση ad-hoc: Οι οργανισμοί ανιχνεύουν το περιβάλλον τους ως αποτέλεσμα μίας κρίσης που επηρεάζει την εταιρεία τη δεδομένη στιγμή και αναλύουν την υφιστάμενη κατάσταση προκειμένου να γνωστοποιηθεί αν το πρόβλημα προέρχεται από το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον
2. Τακτική ανίχνευση: Η συγκεκριμένη μέθοδος αναφέρεται σε μελέτες που πραγματοποιούνται από συνειδητοποιημένους οργανισμούς οι οποίοι έχουν αναγνωρίσει τη ζωτική σημασία της ανάλυσης του περιβάλλοντος. Συνήθως οι μελέτες είναι προγραμματισμένες και διεξάγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
3. Συνεχής ανίχνευση (συνεχής μάθηση): Συνεχής δομημένη καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων για ένα ευρύ φάσμα περιβαλλοντικών παραγόντων.

## Ανάλυση SWOT

Η ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση SWOT αναγνωρίζεται ως ένα από τα διαδεδομένα μοντέλα περιβαλλοντικής ανάλυσης. Οι εσωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες της επιχείρησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως δυνατά σημεία (S) ή αδυναμίες (W), ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης διακρίνονται σε ευκαιρίες (O) ή απειλές (T). Με βάση ένα συνδυασμό αναλύσεων δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την παραγωγή εναλλακτικών προτάσεων για μια επιχείρηση. Με γνώμονα τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι μάνατζερς μπορούν να προσεγγίσουν την ανάλυση με τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές, οι οποίες είναι οι εξής: πλεονεκτήματα – ευκαιρίες (SO) , πλεονεκτήματα – απειλές (ST) , αδυναμίες – ευκαιρίες (WO) και αδυναμίες – απειλές (WT). Συγκεκριμένα η SWOT Matrix μπορεί να συνοψιστεί στον πίνακα 1.1 ως εξής :

- Στρατηγικές SO: Εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Στρατηγικές ST: Αποφυγή κινδύνων
- Στρατηγικές WO: Δημιουργία νέων ευκαιριών λόγω του περιορισμού των αδύναμων σημείων.
- Στρατηγικές WT: Αποφυγή κινδύνων ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες

**Πίνακας 1.1: SWOT Matrix**

Opportunities/ Threats	Strengths	Weakness	External Factors
	SO	WO	
	ST	WT	
Internal Factors			

*Πηγή: Journal of Global Business Insights, 2021*

Η SWOT είναι ένα εύχρηστο εργαλείο στο στάδιο της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να ληφθεί μια πρώτη ιδέα για τις δυνητικές προοπτικές του μέλλοντος. Ωστόσο, η SWOT είναι απλή μέθοδος ανάλυσης που μπορεί να παρέχει μια ρεαλιστική ερμηνεία των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης. Καθώς επίσης, προσφέρει τη δυνατότητα επισκόπησης των αποκλίσεων μεταξύ του υφιστάμενου και του μελλοντικού σχεδιασμού (Benzaghta M.A. 2021). Η εκροή της ανάλυσης SWOT είναι θεμελιώδης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής στη δεύτερη φάση.

#### **1.4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2, χωρίζεται στις εξής 3 κατηγορίες :

1. Το φυσικό περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια ζωή και το κλίμα, αποτελώντας ένα οικοσύστημα.
2. Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον το οποίο αντιπροσωπεύει το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας, ενσωματώνοντας παράγοντες που μπορεί να μην επηρεάζουν τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις του, επιδρώντας ταυτόχρονα σε πολλούς κλάδους. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως περιγράφονται από τους Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen (2017) περιλαμβάνουν τις οικονομικές δυνάμεις που συντονίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών, τις τεχνολογικές δυνάμεις που παράγουν καινοτόμες ιδέες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, τις πολιτικές-νομικές δυνάμεις που κατανομούν την εξουσία και διασφαλίζουν την προστασία μέσω νόμων και κανονισμών και τις κοινωνικές-πολιτισμικές δυνάμεις που προστατεύουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας. Για τον παραπάνω λόγο αναγνωρίζεται ως έμμεσο περιβάλλον καθώς δεν επηρεάζεται άμεσα ο οργανισμός, αλλά το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.

3. Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει πολυάριθμες δυνάμεις που ασκούν άμεση επιρροή στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι δυνάμεις του περιβάλλοντος αυτού βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τις επιχειρήσεις, λειτουργώντας ως αναπόσπαστα στοιχεία σε κάθε κλάδο και στην ευρύτερη οικονομία. Συνεπώς, το μικρο-περιβάλλον, που αναφέρεται επίσης ως ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον, αντιπροσωπεύει το περιβάλλον που αλληλεπιδρά άμεσα με μια επιχείρηση -το περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση υπάρχει και εξελίσσεται.

#### **1.4.1.1 Ανίχνευση του φυσικού περιβάλλοντος**

Μέχρι τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, το φυσικό περιβάλλον αποτελούσε έναν ζωτικό, προσβάσιμο πόρο για τις επιχειρήσεις, ο οποίος συχνά δεν προστατευόταν, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται περιπτώσεις κατάχρησης. Θεωρούνταν ως ένα εμπόρευμα διαθέσιμο προς αγορά, πώληση ή ακόμη και κοινή χρήση, με τις δυσμενείς επιπτώσεις της ρύπανσης να παραμένουν απαρατήρητες έως ότου ανακύψουν σημαντικά προβλήματα, προκαλώντας την ανάγκη για μέτρα που υποχρέωναν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις των πράξεών τους. Η πρωταρχική εστίαση των μεταγενέστερων δράσεων μετατοπίστηκε προς τη βιωσιμότητα, αναγνωρίζοντας ότι η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται όχι μόνο από τα οικονομικά και κοινωνικά συστήματα, αλλά και από το φυσικό οικοσύστημα στο οποίο ανήκουν.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις είναι πλέον υποχρεωμένες να εξετάζουν το φυσικό περιβάλλον για παράγοντες που στο παρελθόν θεωρούνταν δεδομένοι, όπως η διαθεσιμότητα γλυκού νερού και καθαρού αέρα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των επιπέδων της θάλασσας, του καιρού και του κλίματος, είναι περισσότερο απρόβλεπτες από ό,τι ποτέ. Κατά συνέπεια, η ανώτατη διοίκηση οφείλει να αξιολογεί συνειδητά τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή της και να λαμβάνει αποφάσεις με βάση τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στο φυσικό περιβάλλον. Με βάση την παραπάνω προσέγγιση, δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να εντοπίζει με ευκολία ευκαιρίες για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της αγοράς μέσω προϊόντων ή διαδικασιών φιλικών προς το περιβάλλον (Wheelen et al., 2017).

#### **1.4.1.2 Ανίχνευση του μακρο-περιβάλλοντος**

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και συνθήκες που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αποτελεί τη σφαιρική συλλογή παραγόντων που ασκούν άμεσες ή έμμεσες επιδράσεις στις επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους. Παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον, όπως οι διακυμάνσεις στις τιμές του πετρελαίου, οι μεταβολές των επιτοκίων, οι διακυμάνσεις της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια, οι δημογραφικές μεταβολές και οι εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, μπορούν να έχουν σημαντικές συνέπειες για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι εν λόγω παράγοντες διαμορφώνουν συλλογικά το μακρο-περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Μερικοί παράγοντες

σηματοδοτούν διαρκείς μακρο-περιβαλλοντικές μεταβολές, όπως η γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα και παγκοσμίως ή η εντεινόμενη επικράτηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αντίθετα, άλλοι παράγοντες, όπως οι διακυμάνσεις των επιτοκίων ή οι ανισότητες στην αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών, παρουσιάζουν τάσεις υψηλότερης μεταβλητότητας. Γενικά υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον, συνήθως διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST). Από την ταξινόμηση αυτή προκύπτει το στρατηγικό εργαλείο PEST, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, καλύπτοντας τα συστήματα και τις δομές που την περιβάλλουν.

Φυσικά, οι τάσεις σε έναν τομέα ίσως έχουν μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε έναν κλάδο, ενώ έχουν μικρότερη σημασία για τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλες βιομηχανίες. Στον πίνακα 1.2 περιγράφονται ορισμένες από τις πιο κρίσιμες μεταβλητές που επηρεάζουν αντίστοιχα κάθε τμήμα της ανάλυσης πιο κρίσιμες μεταβλητές που επηρεάζουν αντίστοιχα κάθε τμήμα της ανάλυσης.

**Πίνακας 1.2 Παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης**

<u>Πολιτικό</u>	<u>Οικονομικό</u>	<u>Τεχνολογικό</u>	<u>Κοινωνικό-Πολιτιστικό</u>
Αντιμονοπωλιακή κανονισμοί	Τάσεις ΑΕΠ	Συνολικές κρατικές δαπάνες για E&A	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Νομοθεσία για το περιβάλλον	Επιτόκια	Συνολικές δαπάνες της βιομηχανίας για E&A	Προσδοκίες καριέρας
Παγκόσμια νομοθεσία για την θέρμανση	Προσφορά χρήματος	Επίκεντρο των τεχνολογικών προσπαθειών	Ακτιβισμός καταναλωτών
Μεταναστευτικοί νόμοι	Ρυθμοί πληθωρισμού	Προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Ρυθμός σχηματισμού οικογενειών
Φορολογική νομοθεσία	Επίπεδα ανεργίας	Νέα προϊόντα	Ποσοστό αύξησης του πληθυσμού
Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Υποτιμήσεις/Επανεκτιμήσεις	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Κατανομή ηλικίας του πληθυσμού
Στάσεις απέναντι σε ξένες εταιρείες	Ενεργειακές Εναλλακτικές	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Επίπεδο εκπαίδευσης
Νόμοι για την πρόσληψη και την προαγωγή	Διαθέσιμο εισόδημα	Τηλεπικοινωνιακή υποδομή	Προσδόκιμο ζωής
Σταθερότητα της κυβέρνησης	Αγορά συναλλάγματος	Δραστηριότητα ηλεκτρονικής εισβολής	Ρυθμοί γεννήσεων
Κανονισμοί εξωτερικές ανάθεσης-outsourcing	Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα	Νέα αναπτύγματα στην μεταφορά τεχνολογίας από εργαστήρια στην αγορά	Συνταξιοδοτικά προγράμματα

*Πηγή: Wheelen, T.L., Hunger, J.D., & Hoffman, A.N., Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. 15th Edition, Pearson Prentice Hall, 2017*

Η ακριβής αξιολόγηση των παραγόντων αποτελεί συχνά πρόκληση λόγω της εγγενούς πολυπλοκότητάς τους. Παραδείγματος χάριν, μια αλλαγή στο τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει το οικονομικό και κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον. Ιεραρχώντας τους παράγοντες, με βάση την πιθανότητα πραγματοποίησής τους και τον πιθανό αντίκτυπο προς τον οργανισμό, αναδεικνύεται η βαρύτητά τους. Κάθε ένας παράγοντας μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής, μέτριας ή χαμηλής προτεραιότητας ώστε να αποφευχθεί ο αποπροσανατολισμός, εξαιτίας της πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας που επικρατεί.

### Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά το γενικό πολιτικό τοπίο στις χώρες όπου ένας οργανισμός πραγματοποιεί τις δραστηριότητές του. Δηλώνει επίσης τη στάση της κυβέρνησης απέναντι στις επιχειρήσεις, περιλαμβάνοντας τον αντίκτυπο των νόμων, των κυβερνητικών φορέων και των διαφόρων ομάδων πίεσης στους σύγχρονους οργανισμούς, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θέσπιση ή η κατάργηση ενός νομοθετικού πλαισίου από την κυβέρνηση μιας χώρας, το οποίο είναι πολύ πιθανό να παρουσιάσει σημαντικές στρατηγικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός της εκάστοτε χώρας. Κατά συνέπεια, τα στελέχη σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητο να διαθέτουν ολοκληρωμένη γνώση των πολιτικών συνθηκών που διέπουν τις επιχειρήσεις, ώστε να προσανατολίζονται αποτελεσματικά στις δυσμενείς συνθήκες.

Στα κράτη με δημοκρατικό πολίτευμα, οι νομοθετικές αλλαγές συνήθως προαναγγέλλονται, παρέχοντας στις βιομηχανίες ένα χρονικό περιθώριο για να προετοιμαστούν. Η πρόκληση τίθεται, ωστόσο, με την αλλαγή της κυβέρνησης, η οποία συχνά οδηγεί σε αλλαγές στη στάση του κράτους απέναντι στις επιχειρήσεις, δημιουργώντας την αίσθηση του "πολιτικού κινδύνου". Για να μετριάσει αυτό το σενάριο, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των στάσεων κάθε πολιτικού κόμματος στο πολιτικό τοπίο της χώρας. Σε αυτό συμπεριλαμβάνεται η εξέταση της προσέγγισης των επιχειρήσεων από τα κόμματα αυτά, των πολιτικών συμφωνιών που συνάπτονται εντός της χώρας, σε περιφερειακό και παγκόσμιο καθώς και των πολιτικών της κυβέρνησης όσον αφορά την επικράτηση των μονοπωλίων και τον γενικότερο ανταγωνισμό.

Η εξέταση του πολιτικού περιβάλλοντος έχει ζωτική σημασία για τις πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, οι οποίες υπόκεινται σε διαφορετικά πολιτικά και νομικά πλαίσια. Ειδικότερα, τα ιστορικά γεγονότα υπογραμμίζουν την πρόκληση της πρόβλεψης των διεθνών πολιτικών μεταβολών. Το πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται προφανώς από σημαντική αστάθεια, η οποία διαμορφώνεται από παράγοντες που είναι σε μεγάλο βαθμό εξωτερικοί ως προς το επιχειρησιακό πεδίο μιας επιχείρησης.

## Οικονομικό περιβάλλον

Οι εξελίξεις στον οικονομικό τομέα του γενικευμένου περιβάλλοντος επιδρούν σημαντικά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις οικονομικές διαστάσεις μιας χώρας ή μιας κοινωνίας, περιλαμβάνοντας τόσο μακροοικονομικές όσο και μικροοικονομικές πτυχές. Επίσης, διευρύνεται στην πρόβλεψη γεγονότων και αλλαγών που ενδέχεται να επηρεάσουν έναν τομέα ή μια επιχείρηση. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια κρίσιμη μεταβλητή, η οποία ασκεί επιδράσεις σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως της κλίμακας τους.

Διάφοροι παράγοντες διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον και, κατά συνέπεια, το επιχειρησιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται τα επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας, οι διακυμάνσεις του ΑΕΠ, τα επιτόκια δανεισμού, τα επίπεδα πληθωρισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και άλλα. Παραδείγματος χάριν, κατά την εξέταση της οικονομικής ανάπτυξης ή ύφεσης, μια ανοδική οικονομία συνεπάγεται σε αυξημένες καταναλωτικές ταμειακές ροές, προωθώντας υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικών επενδύσεων. Από την άλλη πλευρά, τα χαμηλά επίπεδα απασχόλησης σε έναν κλάδο και η έλλειψη εξειδικευμένων εργαζομένων, η οποία προκαλεί αύξηση του εργατικού κόστους, επηρεάζουν σημαντικά την κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Η σημασία του οικονομικού περιβάλλοντος, καθώς και οι επιδράσεις του στις επιμέρους επιχειρήσεις λόγω των αλλαγών και των μεταβολών, είναι υψίστης σημασίας για τον καθορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής που υιοθετείται. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπόρεσαν να ευθυγραμμιστούν με τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος, αντιμετώπισαν προκλήσεις στην επίτευξη της βιωσιμότητάς τους. Κυρίαρχο γνώρισμα των πρόσφατων οικονομικών εξελίξεων είναι η παγκόσμια οικονομική κρίση ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής, επηρεάζοντας καταλυτικά όλους τους κλάδους της οικονομίας. Η παρατεταμένη και διαρκής ύφεση επηρέασε δυσμενώς το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, ενώ κανένας τομέας δεν απέφυγε τις επιπτώσεις της.

Ωστόσο, κατά το σχεδιασμό της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων, είναι επιτακτική ανάγκη να εκτιμηθούν όχι μόνο το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και οι ειδικές συνθήκες του στοχευόμενου κλάδου. Σε οικονομίες που αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, είναι δυνατόν να υφίστανται κλάδοι με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης παρά τις επικρατούσες οικονομικές δυσχέρειες.

## Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των ιδανικών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν μια ομάδα από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει τεράστια σημασία για τις επιχειρήσεις, διαμορφώνοντας την οργάνωση και τις λειτουργίες τους. Ακόμη και μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτιστικά δεδομένα δημιουργεί σημαντικά



προβλήματα στις επιχειρηματικές οντότητες. Οι βασικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις και απαιτούν προσεκτική εξέταση περιλαμβάνουν ( Παπαδάκης 2016) :

- Η κατανομή του εισοδήματος εντός της σύγχρονης κοινωνίας.
- Οι μετασχηματισμοί που απορρέουν από τον σύγχρονο τρόπο ζωής.
- Ο καταναλωτισμός και η συμπεριφορά των αγοραστών όσον αφορά την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι αντιλήψεις για την ισότητα και την αντιμετώπιση του γυναικείου φύλου στον εργασιακό χώρο.
- Το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και οι στάσεις τους απέναντι στην εργασία, τον ελεύθερο χρόνο και συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ.
- Οι παγκόσμιες εξελίξεις.

Η κατανόηση και η προσαρμογή στους κοινωνικο-πολιτιστικούς παράγοντες είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Δεδομένων των διαφορετικών πολιτισμικών περιβαλλόντων, τα στελέχη οφείλουν να κατανοήσουν βασικές παραμέτρους των διαφόρων πολιτισμών και να προσαρμοστούν σε αυτές, καθώς ακόμη και η γλώσσα με τον τρόπο έκφρασης επηρεάζουν τον τρόπο που δρουν οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον.

Στα σύγχρονα παγκόσμια δεδομένα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν με στρατηγικές ενέργειες τα κοινωνικά ζητήματα που απασχολούν τους πολίτες (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017) :

- Ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης, από την στιγμή που η προστασία του περιβάλλοντος και η ανακύκλωση είναι μείζων θέματα για την βιωσιμότητα του πλανήτη. Παρατηρείται η σταδιακή κατάργηση των πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης και η αντικατάστασή τους από ανακυκλώσιμα υλικά.
- Ευαισθητοποίηση για την υγεία, ανησυχίες για την ατομική υγεία τροφοδοτούν την τάση προς τη φυσική κατάσταση και την υγιεινή διαβίωση. Παρατηρείται μια γενική διάθεση σε όλο τον πλανήτη να αντιμετωπιστεί η παχυσαρκία.
- Επέκταση των υπηρεσιών που αφορούν τους ηλικιωμένους, δεδομένου ότι παρατηρείται αύξηση του εν λόγω ηλικιακού τμήματος και διαφοροποίηση των αναγκών τους.
- Μεταβαλλόμενος ρυθμός και τρόπος ζωής , αφού πλέον είναι διαδεδομένα τα κινητά τηλέφωνα, τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία και άλλα μέσα που καθιστούν την επικοινωνία άμεση ανεξάρτητα γεωγραφικού τόπου. Έτσι επιτρέπεται η εξ 'αποστάσεως εργασία και διευρύνονται οι επιλογές των καταναλωτών.
- Η δομή των σύγχρονων νοικοκυριών μετασχηματίζεται, με την αύξηση των μονογονεϊκών οικογενειών, με αποτέλεσμα το τυπικό παραδοσιακό νοικοκυριό να μην κατέχει την ίδια θέση στην κοινωνία.
- Το εργατικό δυναμικό και οι αγορές παρουσιάζουν αυξανόμενη ποικιλομορφία λόγω της αυξημένης μετανάστευσης από τα αναπτυσσόμενα προς τα ανεπτυγμένα κράτη, με αποτέλεσμα την αύξηση των μειονοτήτων. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη αναγνώρισης και αποδοχής της ποικιλομορφίας όσον αφορά τις φυλές, τις θρησκείες και τον τρόπο ζωής.

Συμπερασματικά, οι δυναμικές συνθήκες των σύγχρονων κοινωνιών επιβάλλουν τη συνεχή προσαρμογή των οργανισμών, απαιτώντας το επιχειρηματικό περιβάλλον να βρίσκεται σε αρμονία με τις εξελισσόμενες αυτές συνθήκες.

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος, ενσωματώνοντας εξελίξεις και επιτεύγματα εκτός της αγοράς που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό διάφορους κλάδους, επιχειρήσεις και στρατηγικές. Ορισμένες τεχνολογικές εξελίξεις παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες, ενώ άλλες συνιστούν δυνητικές απειλές, εάν δεν ενσωματωθούν δεόντως. Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις νέες γνώσεις, τεχνικές και δραστηριότητες που επηρεάζουν τις διαδικασίες μιας επιχείρησης για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι παράγοντες που εξετάζονται στο πλαίσιο της ανάλυσης του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι μεταξύ άλλων:

- Επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (E&A).
- Τεχνολογικές αλλαγές που ενισχύουν την αποδοτικότητα του κόστους και την εξοικονόμηση χρόνου.
- Τεχνολογίες που ευνοούν την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- Τεχνολογίες που διευκολύνουν την αξιοποίηση των καναλιών διανομής.
- Τεχνολογίες που παρέχουν τη δυνατότητα νέων μεθόδων παρουσίασης και επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Επιστημονικές ανακαλύψεις.
- Πρόοδος στον τομέα της αυτοματοποίησης και της επεξεργασίας δεδομένων.
- Εξελίξεις σε μηχανήματα και μεθόδους παραγωγής.

Η έμφαση δίνεται στις καινοτομίες ,στα εμπόδια εισόδου που συνδέονται με την τεχνολογική πρόοδο και στη μεταφορά τεχνολογίας ως τα πιο κρίσιμα ζητήματα σε αυτόν τον τομέα.

Παραδειγματικά όσον αφορά τα αποτελέσματα του τεχνολογικού μετασχηματισμού, οι βελτιώσεις στους μικροεπεξεργαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών δεν οδήγησαν μόνο στην ευρεία διάδοση των προσωπικών υπολογιστών, αλλά συνέβαλαν επίσης στη βελτίωση της απόδοσης ή των κινητήρων των αυτοκινήτων ως προς την ισχύ και την οικονομία καυσίμου. Το παραπάνω επίτευγμα κατέστη δυνατό με τη χρήση των μικροεπεξεργαστών που παρακολουθούν την έγχυση του καυσίμου. Η ψηφιακή τεχνολογία διευκολύνει την πρόσβαση σε ταινίες και μουσικές συλλογές μέσω του Διαδικτύου ή των καλωδιακών υπηρεσιών. Ωστόσο με τη διάδοση της παραπάνω υπηρεσίας συνεπάγεται απώλεια περιουσιών στον κλάδο ενοικίασης βίντεο και πωλήσεων CDs. Αξιοσημείωτη είναι η πρόοδος στη νανοτεχνολογία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η παραγωγή ενεργειακά αποδοτικών, μικροσκοπικών συσκευών. Επίσης τα επιτεύγματα στον τομέα της βιοτεχνολογίας επιτρέπει την παροχή νέων προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση ασθενειών και αλλεργιών.

Αν η τεχνολογία δεν αποτελέσει ευκαιρία για την επιχείρηση, ελλοχεύει ο κίνδυνος να μετατραπεί σε απειλή, ιδίως αν ο οργανισμός δεν προσαρμοστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στο εξελισσόμενο τοπίο. Η αυτοματοποίηση και οι τεχνολογικές

εξελίξεις που απαιτούν υψηλότερη εξειδίκευση λόγω των νέων τεχνολογιών έχουν οδηγήσει στην αντικατάσταση πληθώρας θέσεων εργασίας.

Στις σύγχρονες κοινωνίες, οι τεχνολογικές εξελίξεις συντελούνται ταχύτατα, με συνέπεια το τεχνολογικό περιβάλλον να είναι το πιο δυναμικά μεταβαλλόμενο σε σύγκριση με άλλα περιβάλλοντα. Ο ταχύς ρυθμός των αλλαγών είναι εμφανής σε περιπτώσεις όπου πολλές εταιρείες αγωνίζονται να αφομοιώσουν τις τεχνολογικές αλλαγές, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά τους. Κατά συνέπεια, υπογραμμίζει τη σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες να εξετάζουν σχολαστικά το τεχνολογικό τους περιβάλλον και να ανταποκρίνονται μεθοδικά ως προς αυτό. Η ταχεία εξέταση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με την Τεχνολογία των Πληροφοριών (IT) βοηθάει τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν, αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να μετριάσουν τις απειλές. Ο κύριος στόχος είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ώστε να κατοχυρωθεί μία ασφαλή θέση στον κλάδο.

### **1.4.1.3 Ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος**

Ο κλάδος εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση αποτελεί κομβικό προσδιοριστικό παράγοντα του περιβάλλοντός της. Η δομή του κλάδου διαμορφώνει σημαντικά τη δυναμική του ανταγωνισμού και επηρεάζει τις διαθέσιμες στρατηγικές εναλλακτικές επιλογές των επιχειρήσεων. Το πλαίσιο του κλάδου χρησιμεύει ως το αναπτυξιακό περιβάλλον της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας παράγοντες με άμεσες επιπτώσεις στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη σύνθεση των παραγόντων του κλάδου για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στις βασικές ομάδες του κλάδου περιλαμβάνονται οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα συνδικάτα, οι ειδικές ομάδες συμφερόντων, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, η τοπική κοινωνία και διάφοροι σύλλογοι. Οι επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των παραπάνω ομάδων του μικρο-περιβάλλοντος ώστε να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες, αποκτώντας έτσι πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

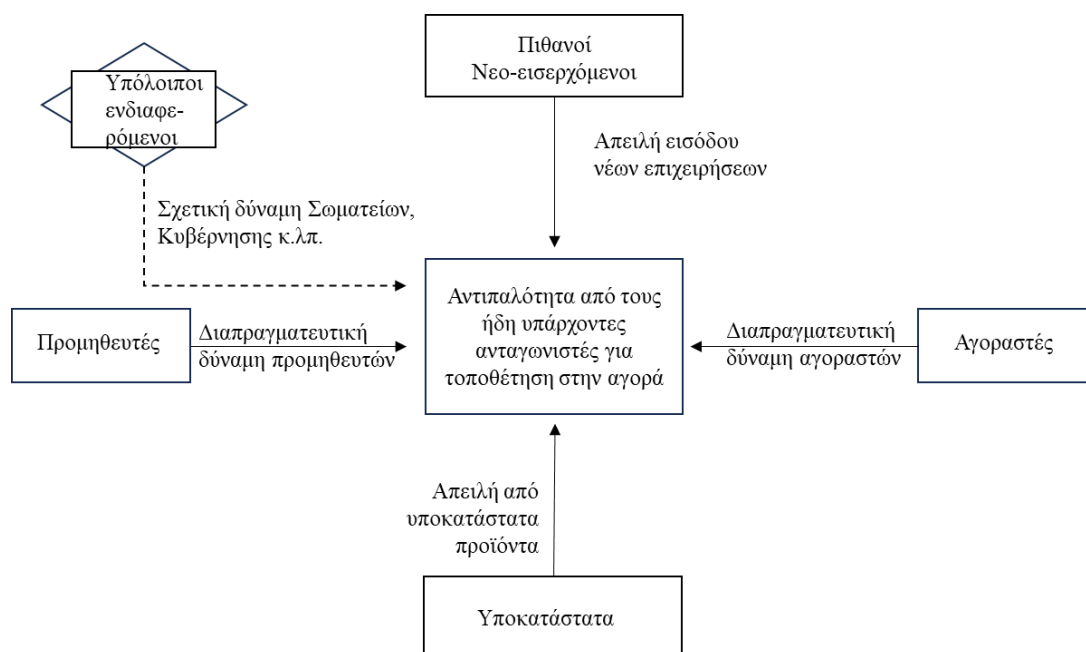
Η ορθή αξιολόγηση του κλάδου και της δυναμικής ελκυστικότητάς του είναι ένα σύνθετο και περίπλοκο εγχείρημα. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι συνυφασμένη με τις προοπτικές κερδοφορίας για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο εξαρτάται από διάφορους περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν ριζικά τη φύση του ανταγωνισμού. Ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται ελκυστικός διακρίνεται από την ευκολία με την οποία μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σημαντικά κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος αποδίδει χαμηλή ή συνεχώς μειούμενη κερδοφορία.

Η πιο ευρέως διαδεδομένη μεθοδολογία ανάλυσης του κλάδου, εισήχθη το 1979 από τον Michael E. Porter, καθηγητή του Harvard Business School. Ο Michael E. Porter περιγράφει πέντε κύριες δυνάμεις που διαμορφώνουν τη συνεχή μέτρηση της έντασης του ανταγωνισμού, της ελκυστικότητας και της κερδοφορίας ενός κλάδου ή μίας αγοράς. Οι πέντε δυνάμεις περιλαμβάνουν:

- Την απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο,
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,

- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- Την πίεση ή την απειλή από υποκατάσταση προϊόντα/υπηρεσίες,
- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων,

Παρόλο που το μοντέλο του Porter έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό στην αξιολόγηση του ανταγωνιστικού ή μικρο-περιβάλλοντος, έχει δεχθεί πολλές κριτικές. Οι συγγραφείς που βασίζονται στο έργο του Porter έχουν επεκτείνει το μοντέλο του ενσωματώνοντας επιπλέον μία δύναμη η οποία περιλαμβάνει όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το αρχικό μοντέλο παραλείπει. Η δύναμη αυτή αναφέρεται στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους όπου περιλαμβάνονται άλλοι παράγοντες, που δεν μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε καμία από τις πέντε δυνάμεις αλλά διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον κλάδο, επηρεάζοντας τη λειτουργία και τις αποδόσεις του. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, η σχετική δύναμη των σωματείων, οι μέτοχοι και άλλες ομάδες στο εργασιακό περιβάλλον. Το τροποποιημένο μοντέλο παρουσιάζεται παρακάτω ( Διάγραμμα 1.3).



**Διάγραμμα 1.3: Το υπόδειγμα του Porter**

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. ,Στρατηγικό Μάνατζμεντ,2013

Παρακάτω αναλύονται οι πέντε κύριες δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter.

### Η απειλή των νεοεισερχόμενων

Η παρουσία νεοεισερχομένων σε έναν κλάδο φέρνει νέες προοπτικές, δυναμικότητα και φιλοδοξία να εξασφαλίσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς και διαθέσιμους πόρους, αποτελώντας απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ο Porter τονίζει ότι η απειλή των νεοεισερχομένων συνδέεται με την ισχύ των εμποδίων εισόδου στον κλάδο. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι και μόνο η ενδεχόμενη είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι

δυνατή να επηρεάσει τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από την παρουσία φραγμών εισόδου όπως (Grant,2005) :

- Οικονομίες κλίμακας: Σε ορισμένους κλάδους, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποσότητα παραγωγής, όπου όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται, τόσο μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα. Ωστόσο, οι νεοεισερχόμενοι συχνά δυσκολεύονται να φτάσουν την κλίμακα παραγωγής και τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας των εδραιωμένων επιχειρήσεων, εμποδίζοντάς τις να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Για να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά, απαιτούνται κεφάλαια για την κατασκευή εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, καθώς και για τις λειτουργικές δραστηριότητές της. Ωστόσο, η είσοδος σε μια νέα αγορά μπορεί να φαίνεται απλή, αλλά οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο για να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να αποτελούν πρόκληση.
- Πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου έχουν ένα πρόσθετο πλεονέκτημα έναντι των νεοεισερχόμενων. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις, το " know-how " των προϊόντων τους, που προέρχεται από την εκτεταμένη εμπειρία που αποκτήθηκε κατά την μακροχρόνια παρουσία τους στον κλάδο. Επιπλέον, χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη οικειότητα με την αγορά τους, έχοντας αναπτύξει ισχυρές σχέσεις τόσο με τους καταναλωτές όσο και με τους προμηθευτές. Επιπλέον, η πολυετής εμπειρία τους τους έχει επιτρέψει να βελτιστοποιήσουν και να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: Η διαφοροποίηση παραπέμπει στην ικανότητα μιας επιχείρησης να παρουσιάζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της με τρόπο που να τα διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές κατά την άποψη των καταναλωτών. Όταν μια εταιρεία δημιουργεί επιτυχώς ένα διαφοροποιημένο προϊόν, η προσέλκυση πελατών καθίσταται δυσκολότερη για τους νεοεισερχόμενους . Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι νέες επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να κάνουν σημαντικές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, δικτύωση και προώθηση προϊόντων προκειμένου να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις
- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Μια σημαντική πρόκληση για έναν νεοεισερχόμενο στον κλάδο είναι η εξασφάλιση των διαθέσιμων καναλιών διανομής για να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Οι καθιερωμένες επιχειρήσεις στην αγορά ασκούν συνήθως επιρροή στα κανάλια διανομής, εμποδίζοντας τις νέες επιχειρήσεις να προωθήσουν αποτελεσματικά τα προϊόντα τους, ιδίως όταν πρόκειται για ένα περιορισμένο δίκτυο διανομής. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν μία στρατηγική επιθετικής προώθησης όπου συνεπάγεται αυξημένα λειτουργικά κόστη.
- Κυβερνητική πολιτική: Οι κυβερνήσεις έχουν την αρμοδιότητα να περιορίζουν ή να εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους, μέσω της επιβολής αδειών και διαφόρων προϋποθέσεων. Επιπλέον, οι κυβερνητικές πολιτικές, που εκδηλώνονται μέσω κανονισμών για την αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής ρύπανσης, δύνανται να αυξήσουν τις απαιτήσεις του τεχνολογικού εξοπλισμού, κλιμακώνοντας κατά συνέπεια το κόστος των

επενδύσεων με πρόσθετο κεφάλαιο. Αυτό, με τη σειρά του, αποτρέπει ορισμένους επενδυτές να επιχειρήσουν στην αγορά.

### Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές ασκούν επιρροή σε έναν κλάδο με την ικανότητα να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των προμηθευόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή μία ομάδα προμηθευτών έχει σημαντική ισχύ, εάν υφίσταται κάποιος από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ο κλάδος των προμηθευτών αποτελείται από περιορισμένο αριθμό εταιρειών που προμηθεύουν προϊόντα σε πολυάριθμες επιχειρήσεις, παρέχοντας ελάχιστα περιθώρια στις ανταγωνιζόμενες εταιρείες να διαπραγματευτούν ευνοϊκούς όρους.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία του προμηθευτή είναι μοναδικό ή συνεπάγεται αυξημένο κόστος αλλαγής, που αντιστοιχεί στα αυξημένα έξοδα που θα επιβαρύνουν μια επιχείρηση στην περίπτωση αλλαγής προμηθευτή.
- Τα υποκατάστατα είναι δυσεύρετα, γεγονός που ωθεί τις επιχειρήσεις να προμηθεύονται αποκλειστικά από συγκεκριμένους προμηθευτές οι οποίοι καθορίζουν το ύψος των τιμών.
- Η ικανότητα των προμηθευτών να εισέρχονται στον κλάδο των αγοραστών (καθετοποίηση προς τα εμπρός) ,με συνέπεια να καταστούν άμεσοι ανταγωνιστές
- Σε περιπτώσεις όπου ο αγοραστής προμηθεύεται ελάχιστη ποσότητα αγαθών ή υπηρεσιών από μια ομάδα προμηθευτών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη προσοχής προς τον πελάτη.

### Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές ασκούν επιρροή σε έναν κλάδο εφόσον έχουν την ικανότητα να διεκδικούν χαμηλότερες τιμές, να διαπραγματεύονται καλύτερη ποιότητα, να απαιτούν πρόσθετες υπηρεσίες ή να επιδιώκουν υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών. Η επιρροή αυτή είναι πιο έντονη όταν οι αγοραστές μπορούν να υποκινήσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι αγοραστές επιδιώκουν σταθερά τη βέλτιστη ισορροπία μεταξύ χαμηλών τιμών και υψηλής ποιότητας. Ωστόσο, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από συγκεκριμένες συνθήκες. Υπάρχει η πιθανότητα να ασκείται από τους παραπάνω μεγαλύτερη επιρροή από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου υπό ορισμένες συνθήκες, οι οποίες περιγράφονται κατωτέρω.

- Ο αγοραστής αποκτά ένα σημαντικό, ενδεχομένως το μεγαλύτερο ποσοστό του προϊόντος ή της υπηρεσίας του προμηθευτή, επιτρέποντάς του να ζητήσει ανταγωνιστικές τιμές. Διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος αναζήτησης νέου προμηθευτή.
- Ο αγοραστής δύναται να εξετάσει την προς τα πίσω κάθετη ολοκλήρωση, παράγοντας ο ίδιος την πρώτη ύλη που χρειάζεται.

- Το προϊόν είναι ευρέως διαθέσιμο σε μεγάλες ποσότητες, χωρίς ελλείψεις, επιτρέποντας στους αγοραστές να το προμηθεύονται από πολλούς προμηθευτές με ελάχιστο κόστος μετακίνησης.
- Εάν το αγοραζόμενο προϊόν αποτελεί σημαντικό μέρος του κόστους του αγοραστή, υπάρχει κίνητρο να το εξασφαλίσει σε χαμηλότερη τιμή, κάτι που αντικατοπτρίζει τις συνθήκες μεταπώλησης.
- Ένας αγοραστής με χαμηλά κέρδη τείνει να είναι ευαίσθητος στο κόστος και ασκεί σημαντική πίεση για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους πρώτων υλών.
- Ο αγοραστής διαθέτει πλήρη γνώση της δυναμικής του κλάδου, συμπεριλαμβανομένης της ζήτησης, της προσφοράς, των επικρατούντων τιμών, του κόστους παραγωγής κ.λπ. Έτσι ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να ασκήσει επιρροή στον κλάδο, δυνατότητα που δεν παρέχεται σε περιπτώσεις ελλιπούς πληροφόρησης.

### Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σε πολλούς κλάδους, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μία αυξημένη αλληλεξάρτηση. Η ανταγωνιστική δύναμη με τη μεγαλύτερη επιρροή είναι η πίεση που δέχεται μια επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται να επηρεάσει σημαντικά τους ανταγωνιστές, προκαλώντας ενδεχομένως αντίποινα. Εάν αναμένεται έντονη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, τα εμπόδια εισόδου καθίστανται ισχυρά. Αντίθετα, εάν προσδοκάται έλλειψη ανταπόκρισης ή αδράνεια, οι νεοεισερχόμενοι του κλάδου δύνανται να ενεργήσουν σε ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον. Κατόπιν τούτου, μια νέα επιχείρηση πρέπει να εκτιμήσει εάν η στρατηγική της είναι εξοπλισμένη ώστε να αντιμετωπίσει τις πιθανές αντιδράσεις των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Ωστόσο, η ένταση των αντιδράσεων ποικίλλει μεταξύ των κλάδων καθώς και των στρατηγικών ομάδων, αφού επηρεάζονται από συγκεκριμένους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Porter (2008), οι παράγοντες που συμβάλλουν στον έντονο ανταγωνισμό περιλαμβάνουν τα εξής :

- Αριθμός ανταγωνιστών: Όταν υπάρχουν πολλοί σε αριθμό ανταγωνιστές και είναι σχετικά ίσοι σε μέγεθος, προκύπτει έντονος ανταγωνισμός καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επικράτηση σε ένα περιβάλλον οξέος ανταγωνισμού.
- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του κλάδου, η επιχείρηση επικεντρώνεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της για την εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ δεν επιδιώκει να προσελκύσει τους πελάτες των ανταγωνιστών της. Αντίθετα, σε περιόδους στασιμότητας ή ύφεσης, ο ανταγωνισμός εντείνεται, καθώς κάθε επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς, ξεπερνώντας τις υπόλοιπες στον κλάδο.
- Ποσό των σταθερών εξόδων: Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής, προσπαθεί να αυξήσει επαρκώς την παραγωγή της ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας, αξιοποιώντας τη μείωση του κόστους. Η αυξημένη ποσότητα παραγωγής οδηγεί σε υψηλότερη προσφορά,

προκαλώντας συμπίεση των τιμών. Έτσι εντείνεται ο ανταγωνισμός, ωθώντας τις επιχειρήσεις σε πόλεμο τιμών. Συνήθως, σε περιπτώσεις όπως αυτές, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές αποφάσεις επιθετικού χαρακτήρα.

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας: Ένα προϊόν είναι είτε μοναδικό και διαφοροποιημένο από τα προϊόντα των ανταγωνιστών, κερδίζοντας τον ανταγωνισμό, είτε μοιράζεται κοινά χαρακτηριστικά με άλλα προϊόντα της αγοράς, χωρίς να προσφέρει καμία διάκριση με βάση τον προμηθευτή.
- Δυναμικότητα: Σε ορισμένους κλάδους, οι μεγάλες εγκαταστάσεις είναι απαραίτητες για την κάλυψη των απαιτήσεων των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση πρέπει να αξιοποιεί πλήρως την παραγωγική της ικανότητα για να διατηρείται το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Εντούτοις, η αυξημένη παραγωγή οδηγεί σε αύξηση της προσφοράς, με συνέπεια τη μείωση των τιμών στον κλάδο και την κλιμάκωση του ανταγωνισμού εντός αυτού.
- Ύψος των φραγμών εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου, τα οποία είναι κυρίως εμπορικά και στρατηγικά, πολλές φορές δεν επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εγκαταλείψει έναν κλάδο και συχνά συνεχίζει να δραστηριοποιείται χωρίς κέρδος, ωστόσο αυτό αυξάνει την προσφορά και κατά συνέπεια τον ανταγωνισμό.

### Η απειλή από υποκατάσταση προϊόντα ή υπηρεσίες

Ένα υποκατάστατο εκτελεί μια λειτουργία παρόμοια ή ίδια με το προϊόν του κλάδου, με διαφορετικό όμως τρόπο. Μερικές φορές, η απειλή υποκατάστασης είναι επακόλουθη ή έμμεση, όταν ένα υποκατάστατο αντικαθιστά ένα προϊόν σε έναν κλάδο της αγοράς. Τα υποκατάστατα είναι συνεχώς παρόντα, αλλά εύκολα παραβλέπονται, καθώς μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από το προϊόν του κλάδου. Για παράδειγμα, κατά την αναζήτηση δώρου για τη γιορτή του πατέρα, οι γραβάτες και τα ηλεκτρικά εργαλεία θεωρούνται υποκατάστατα. Η υποκατάσταση μπορεί να περιλαμβάνει την επιλογή ενός μεταχειρισμένου προϊόντος αντί ενός νέου. Οι υψηλές απειλές υποκατάστασης επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία του κλάδου. Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες περιορίζουν τις δυνατότητες κέρδους ενός κλάδου θέτοντας ανώτατα όρια τιμών.

Εάν ένας κλάδος δεν αποστασιοποιηθεί σημαντικά από τα υποκατάστατα μέσω της αποτελεσματικότητας των προϊόντων, του μάρκετινγκ ή άλλων στρατηγικών, θα βιώσει μείωση της κερδοφορίας του, επηρεάζοντας την δυναμική ανάπτυξής του. Τα υποκατάστατα όχι μόνο περιορίζουν τα κέρδη σε φυσιολογικές συνθήκες, αλλά μειώνουν επίσης τον συνολικό πλούτο που δύναται να συσσωρεύσει ένας κλάδος, ακόμη και σε περιόδους ευημερίας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων περιλαμβάνουν (Grant,2005) :

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Η παρουσία στενών υποκατάστατων αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα. Εάν οι αγοραστές



αντιλαμβάνονται τα υποκατάστατα ως υπέρτερα από πλευράς ποιότητας, απόδοσης και άλλων συναφών χαρακτηριστικών, αυξάνονται οι πιέσεις στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Η διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων ωθεί τους πελάτες να συγκρίνουν παράγοντες όπως η επίδοση, τα χαρακτηριστικά, η ευκολία χρήσης και οι τιμές. Οι εδραιωμένες επιχειρήσεις υποχρεούνται να προσαρμοστούν ενσωματώνοντας νέα χαρακτηριστικά απόδοσης και γενικά χαρακτηριστικά προκειμένου να ενισχύσουν την ελκυστικότητα των προϊόντων τους,

- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων παρατηρείται προθυμία των καταναλωτών να εξερευνήσουν υποκατάστατα. Η πιθανότητα οι αγοραστές να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από την προθυμία τους να δοκιμάσουν εναλλακτικές λύσεις. Επιπλέον, η τάση αυτή επηρεάζεται από το κόστος μεταφοράς. Το χαμηλότερο κόστος μεταφοράς διευκολύνει τη μετάβαση σε εναλλακτικά υποκατάστατα προϊόντα. Όταν το κόστος μετάβασης είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα συνήθως έχουν σημαντική επιρροή.
- Η επίδραση της τιμής: Όταν η τιμή ενός υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από εκείνη του προϊόντος της επιχείρησης, οι αγοραστές τείνουν να επιλέξουν το υποκατάστατο, καθώς τους επιτρέπει να ικανοποιήσουν επαρκώς τις ανάγκες τους με μειωμένο κόστος.

## 1.4.2 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

Ο εντοπισμός δραστηριοτήτων ή πόρων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της αποτελεί βασικό στοιχείο για τη χάραξη επιτυχημένων στρατηγικών. Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, ορισμένες διαθέτουν την ικανότητα να υπερéχουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Ως αποτέλεσμα, κάθε επιχείρηση παρουσιάζει ένα μοναδικό σύνολο δυνατών και αδύνατων σημείων που επηρεάζουν τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Για τη διαμόρφωση επιτυχημένων στρατηγικών, τα στελέχη πρέπει να διεξάγουν ενδελεχή ανάλυση του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή εστιάζει στα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, τα οποία μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να αποτρέψουν την εφαρμογή μιας προτεινόμενης στρατηγικής. Οι βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού.

### 1.4.2.1 Δομή και κουλτούρα

Η **δομή** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία διακρίνεται από τις αντίστοιχες εταιρείες του κλάδου όσον αφορά την οργανωτική διάταξη, η οποία περιλαμβάνει τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή της εξουσίας και τη ροή εργασίας. Διατυπώνει και αντικατοπτρίζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ρόλων και των

σχέσεων των ανθρώπων, με τέτοιο τρόπο ώστε η εργασία να κινείται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Το οργανόγραμμα παρουσιάζει γραφικά τη δομή, η οποία ονομάζεται και διάταξη εντολής.

Ενώ υπάρχουν πολυάριθμες οργανωτικές δομές, καμία δεν θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέξει ή να προσαρμόσει τη δομή της με βάση τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Οι διαδεδομένοι βασικοί τύποι στις σύγχρονες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν (Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012) :

Απλή δομή: Εφαρμόζεται όταν δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Είναι καταλληλότερη για μικρές επιχειρήσεις που διοικούνται από τον ιδιοκτήτη της και ασχολούνται συνήθως με μία ή δύο σειρές προϊόντων ενώ δραστηριοποιούνται σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς. Καθώς η επιχείρηση αυξάνεται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, η διατήρηση αυτής της δομής γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη.

Λειτουργική δομή: Οι επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις και ενεργεί για το σύνολο της επιχείρησης. Αυτή η δομή συναντάται συνήθως σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με παραπλήσιες γραμμές παραγωγής εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου. Περιλαμβάνει μια εξειδίκευση του προσωπικού, κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης στον κλάδο και την αγορά της.

Δομή κατά τμήματα: Η εν λόγω δομή περιλαμβάνει τη διαίρεση της επιχείρησης σε υπομονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Συνήθως συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις με ποικίλες γραμμές παραγωγής που καλύπτουν διάφορους τομείς. Επίσης δίνεται έμφαση στην υψηλή εξειδίκευση μεταξύ των εργαζομένων καθώς ενισχύονται διαφορετικοί τύποι συνεργειών μεταξύ των τμημάτων.

Αντιστοίχως, η **κουλτούρα** περιλαμβάνει το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που είναι καθολικά αποδεκτές στην εταιρεία και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις εργασιακές πρακτικές. Μέσω της κουλτούρας αποδίδεται η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης, διαφοροποιώντας την από τις άλλες. Η κουλτούρα έχει ιδιαίτερη σημασία στο στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς κάθε στρατηγική που δεν ευθυγραμμίζεται με αυτήν είναι επιρρεπής σε αποτυχία. Επιπλέον, η απουσία μίας κοινής και ισχυρής κουλτούρας ενδέχεται να οδηγήσει σε συγκρούσεις και να παρεμποδίσει τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών (Γεωργόπουλος, 2013).

Η κουλτούρα διαθέτει δύο χαρακτηριστικά: ένταση και ολοκλήρωση. Η ένταση υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο η κουλτούρα έχει υιοθετηθεί εντός του οργανισμού, ενώ η ολοκλήρωση αφορά το επίπεδο έντασης που γίνεται δεκτή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. (Μπουραντάς, 2002).

#### 1.4.2.2 Πόροι και ικανότητες

Οι πόροι αναφέρονται στα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση για την επίτευξη των σκοπών της. Διακρίνονται σε υλικά περιουσιακά στοιχεία,

(εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικοί πόροι , τοποθεσία) ,σε άυλα περιουσιακά στοιχεία (τεχνολογία, υπόληψη, πατέντες) και σε ανθρώπινους παράγοντες (αριθμός υπαλλήλων , δεξιότητες, κίνητρα). Η ικανότητα είναι δυνατότητα μιας επιχείρησης να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της μέσω κατάλληλων διαδικασιών.

Οι ικανότητες προσδιορίζονται σε μία ή περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Είναι το αποτέλεσμα ολοκλήρωσης μιας ομάδας πόρων και κατηγοριοποιούνται στις οριακές και τις θεμελιώδεις. Οι οριακές (ή βασικές) ικανότητες είναι εύκολα αντιγράψιμες, δεδομένου ότι δεν έχουν εντοπιστεί από τον ανταγωνισμό. Οι θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες, σε αντίθεση, είναι αδύνατον να μιμηθούν και αποτελούν το θεμέλιο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Παπαδάκης 2012).

### Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αστάθεια και ταχείες αλλαγές, οι ικανότητες χρειάζεται να προσαρμόζονται μέσω συνεχών αλλαγών, αποκτώντας δυναμικό χαρακτήρα. Η ενσωμάτωση και ο συντονισμός μεταξύ των ικανοτήτων από διάφορες λειτουργίες οδηγούν στη δημιουργία ενός σημείου υπεροχής. Οι συνεχείς προσπάθειες για εξέλιξη και επανεπένδυση για κάθε σημείο υπεροχής κρίνεται απαραίτητο ώστε να διατηρηθεί στην βέλτιστη κατάσταση λαμβάνοντας υπόψιν τα σημερινά δεδομένα. Το σημείο υπεροχής που ξεπερνάει σταθερά τους ανταγωνιστές ονομάζεται διακριτή υπεροχή, επιτρέποντας στην επιχείρηση να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές του.

Η τεχνολογία και η δύναμη της πληροφορίας έχουν επί του παρόντος ως αποτέλεσμα μια διακριτή υπεροχή να εξελίσσεται δυναμικά σε πλεονέκτημα ή ικανότητα, δεδομένου ότι ένας ανταγωνιστής μπορεί όχι μόνο να την αναπαράγει, αλλά και να ενισχύσει την εν λόγω διακριτή υπεροχή. Κατά συνέπεια, ο στόχος κάθε οργανισμού είναι να μετατρέψει τη διακριτή υπεροχή σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Tomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006)

Σύμφωνα με τη θεωρία του Barney (1991), η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τελευταίων βασίζεται στις απαντήσεις σε τέσσερις ερωτήσεις αξιολόγησης των ικανοτήτων.

- **Valuable:** Προσφέρει η υπεροχή αξία στον αγοραστή και στρατηγικό πλεονέκτημα;
- **Rare:** Διαθέτουν και οι ανταγωνιστές τη διακριτή υπεροχή;
- **Inimitable:** Μπορεί να αντιγραφεί εύκολα;
- **Organized:** Είναι ο οργανισμός κατάλληλα οργανωμένος για να αξιοποιήσει την υπεροχή του;

Εάν η απάντηση σε κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική, τότε η επιχείρηση διαθέτει διακριτές ικανότητες. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητές της και να τις χρησιμοποιεί προς όφελός της. Η αφθονία των πόρων και η ανάπτυξη των ικανοτήτων μίας επιχείρησης είναι δύο στοιχεία που τη διακρίνουν από τους ανταγωνιστές της. Ενώ μια διακριτή ικανότητα

είναι πάντα ένα δυνατό σημείο για μία επιχείρηση, ένα δυνατό σημείο δεν σημαίνει απαραίτητα ότι πρόκειται πάντα για μία διακριτή ικανότητα (Barney, J.B., 1991). Η παραπάνω θεωρία γνωστή ως θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, αναπαρίσταται σχηματικά στο Διάγραμμα 1.4.

Είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογούνται οι πόροι, τα δυνατά σημεία και οι ικανότητες μιας εταιρείας για να διαπιστωθεί αν πρόκειται για εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι υποδεικνύουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και αδυναμίες που επηρεάζουν το μέλλον της εταιρείας. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη σύγκριση των παραγόντων εκείνων με (α) τις προηγούμενες αποδόσεις της εταιρείας, (β) τους κύριους ανταγωνιστές της και (γ) τον κλάδο στο σύνολό του. Εάν ένας πόρος, μια ικανότητα ή μια δυνατότητα αποκλίνει σημαντικά από τις προηγούμενες αποδόσεις της επιχείρησης, τους κύριους ανταγωνιστές της ή τον μέσο όρο του κλάδου, είναι πιθανό να αποτελεί στρατηγικό παράγοντα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

**Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση VRIO**

Πηγή: Barney, J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage.", *Journal of Management*, 19, 1991

### Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Η αλυσίδα αξίας του Porter, που παρουσιάστηκε από τον Michael Porter το 1985, αναφέρεται σε ένα σύστημα ανεξάρτητων επιχειρησιακών λειτουργιών που συνδέονται μεταξύ τους με συσχετίσεις. Σύμφωνα με τον Porter, η εν λόγω τεχνική εξετάζει μια επιχείρηση με βάση τις δραστηριότητες που εκτελεί για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες. Οι συσχετίσεις εντός της αλυσίδας αξίας προκύπτουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης, δημιουργώντας μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες, εξετάζοντας τόσο τη διαμόρφωση του κόστους όσο και τις πιθανές πηγές διαφοροποίησής της. Ουσιαστικά, διερευνά τη φύση και την έκταση της

συνέργειας που δύναται να προκύψει μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα ή με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της. Γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορούν να αποτελέσουν την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter κατατάσσει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε δύο γενικές ομάδες: τις κύριες, που συνήθως σχετίζονται με τη δημιουργία, τη διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος, και τις δραστηριότητες υποστήριξης, οι οποίες περιβάλλουν τις κύριες, παρέχουν την απαραίτητη δομή για τη-διασφάλισή τους και ταυτόχρονα κάθε μία ξεχωριστά υποστηρίζει τις υπόλοιπες. Οι παραπάνω κατηγορίες δραστηριοτήτων ονομάζονται δραστηριότητες αξίας, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.5.

Ένας άλλος όρος που εμπεριέχεται στην αλυσίδα αξίας είναι το περιθώριο, όπου αποτελεί την διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή τους στους πελάτες. Τέλος τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται διαδοχικά από όλες τις λειτουργίες της αλυσίδας, με την εσωτερική τους αξία να αυξάνεται σε κάθε στάδιο.



**Διάγραμμα 1.5 Η αλυσίδα αξίας του Porter**

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 2013

Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τα εξής (Johnson et al., 2006):

- Διαχείριση εισροών: Αφορά την παραλαβή, την αποθήκευση, την εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών, τη διαχείριση των αποθεμάτων, τις επιστροφές στους προμηθευτές και τον έλεγχο των αποθεμάτων.
- Λειτουργίες: Σχετίζονται με τη μετατροπή των εισροών σε προϊόντα, με δραστηριότητες όπως η συσκευασία, η συναρμολόγηση, ο ποιοτικός έλεγχος, η συντήρηση του εξοπλισμού και οι εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εκροών: Αναφέρεται στη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Επικεντρώνεται στην ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με το προϊόν της εταιρείας για τη δημιουργία θετικής και διαφοροποιημένης εικόνας. Στις δραστηριότητες συγκαταλέγονται η τοποθέτηση του προϊόντος, η τμηματοποίηση της αγοράς για τον εντοπισμό κενών ή τμημάτων που πρέπει να αποφευχθούν και ο καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση: Μεριμούν για τη διατήρηση και τη αύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση, με δραστηριότητες όπως η εγκατάσταση, η επισκευή, η εκπαίδευση, η εγγύηση και η προσαρμογή του προϊόντος.

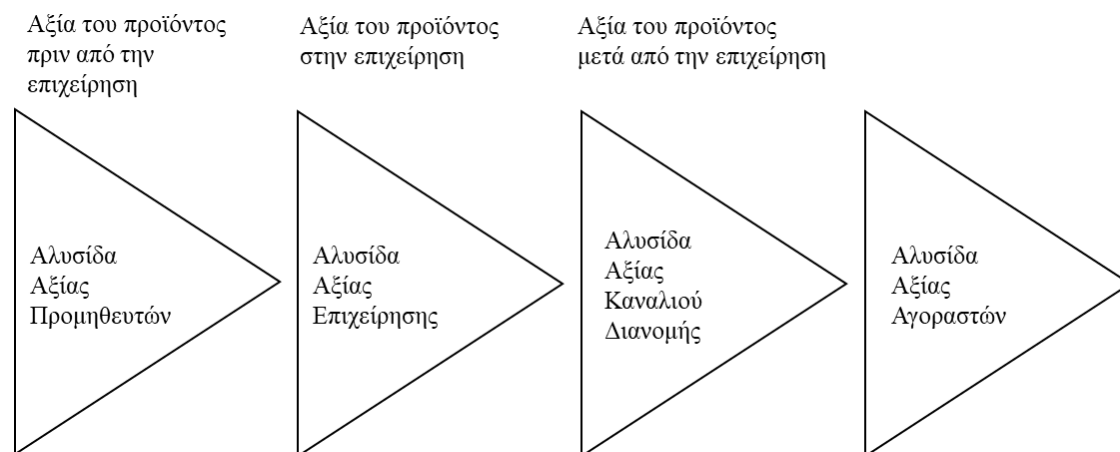
Σε αντιστοιχία, οι δραστηριότητες υποστήριξης περιλαμβάνουν τα εξής (Thompson & Martin, 2005) :

- Προμήθειες: Πρόκειται για τη διαχείριση της λειτουργίας του εφοδιασμού και την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης με υλικά και υπηρεσίες σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.
- Ανάπτυξη τεχνολογίας: Στοχεύει στη βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σε κάθε δραστηριότητα.
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων: Περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη στελέχωση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται πλήρως με τις ανάγκες των ρόλων τους.
- Υποδομή της επιχείρησης: Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική διοίκηση, η λογιστική διοίκηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η νομική υποστήριξη και τα πληροφοριακά συστήματα. Το σύνολο της αλυσίδας αξίας υποστηρίζεται από τα παραπάνω.

Είναι κρίσιμο να τονιστεί ότι η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης δεν πρέπει να ξεετάζεται μεμονωμένα από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και των αγοραστών της. Επομένως, η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί συστατικό στοιχείο του συνολικού συστήματος αξίας, που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από την εν λόγω επιχείρηση και των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται μετά τη συγκεκριμένη επιχείρηση (Διάγραμμα 1.6).

Τα θεμέλια της διαφοροποίησης βρίσκονται στην επιχείρηση και στον ρόλο του προϊόντος στην αλυσίδα αξίας του αγοραστή, διαμορφώνοντας τις ανάγκες των καταναλωτών. Η δημιουργία και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

εξαρτάται από μια ολοκληρωμένη εξέταση και κατανόηση, όχι μόνο της αλυσίδας αξίας της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και της αλληλεπίδρασης μεταξύ της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και ολόκληρου του συστήματος αξίας.



**Διάγραμμα 1.6 Το Σύστημα Αξίας**

*Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013*

## 1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής συνδέεται άρρηκτα με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, που περιλαμβάνει πρωτίστως τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας εταιρείας. Η διαδικασία ξεκινά με μια εις βάθος ανάλυση των συνθηκών, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην συνέχεια ακολουθεί, η χάραξη μιας στρατηγικής που αξιοποιεί τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απειλές και τις αδυναμίες που προέρχονται από τα δύο περιβάλλοντα.

### 1.5.1 Αποστολή

Η αποστολή μιας εταιρείας χρησιμεύει ως βασικός λόγος της ύπαρξής της, περιγράφοντας τα στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τις άλλες και εκφράζοντας τη συμβολή της στην κοινωνία μέσω των προϊόντων, των υπηρεσιών ή άλλων δραστηριοτήτων της (Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006). Εντός της έννοιας περιλαμβάνονται οι αξίες και η επιχειρηματική φιλοσοφία της εταιρείας, αντικατοπτρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο διεξάγει τις δραστηριότητές της και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της. Δεν περιορίζεται στο παρόν, αλλά επεκτείνεται για να εκφράσει το επιδιωκόμενο μέλλον της εταιρείας, ενσωματώνοντας το στρατηγικό όραμα της διοίκησης.

Η δήλωση αποστολής προάγει την αίσθηση κοινών προσδοκιών μεταξύ των εργαζομένων και επικοινωνεί μια δημόσια εικόνα σε σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων στο πλαίσιο της εταιρείας. Η ανάπτυξη μιας εταιρικής αποστολής (mission statement) θεωρείται κομβικό σημείο αναφοράς για τη δημιουργία στρατηγικής.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να διαχωρίσουμε τις έννοιες όραμα και αποστολή, καθώς συχνά διαπλέκονται. Η αποστολή περιγράφει την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, διατυπώνει τον ουσιαστικό σκοπό της και θέτει συγκεκριμένους σκοπούς. Από την άλλη πλευρά το όραμα περιγράφει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της εταιρείας, απεικονίζοντας τις φιλοδοξίες της και τους μακροπρόθεσμους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει. Καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική που πρέπει να επιδιώκονται ενεργά από τον οργανισμό. Ουσιαστικά, η δήλωση οράματος περιγράφει τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα πραγματοποιηθούν εάν η εταιρεία εκπληρώσει με επιτυχία την αποστολή της.

### 1.5.2 Σκοποί

Οι σκοποί της εταιρείας (objectives) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής, καθώς αντιπροσωπεύουν τα τελικά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων (Γεωργόπουλος, 2002). Οι αντικειμενικοί σκοποί καθορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί και σε ποιο χρονικό διάστημα, περιλαμβάνοντας πτυχές όπως η ανάπτυξη, ο πλουτισμός, η κερδοφορία, τα οφέλη για τους εργαζομένους και άλλα. Υπάρχει πιθανότητα είτε να αποτελούνται από συγκεκριμένους σκοπούς που αναφέρονται στο άμεσο μέλλον είτε να είναι απροσδιόριστοι, γενικοί προσφέροντας ελάχιστη καθοδήγηση. Οι αποκλίσεις μεταξύ των προγραμματισμένων και των επιτευχθέντων σκοπών απαιτούν την επαναξιολόγηση της στρατηγικής ή των σκοπών, τονίζοντας τη σημασία της συνεχούς αναθεώρησης ώστε να διασφαλίζεται η χρησιμότητά τους.

### 1.5.3 Στρατηγικές

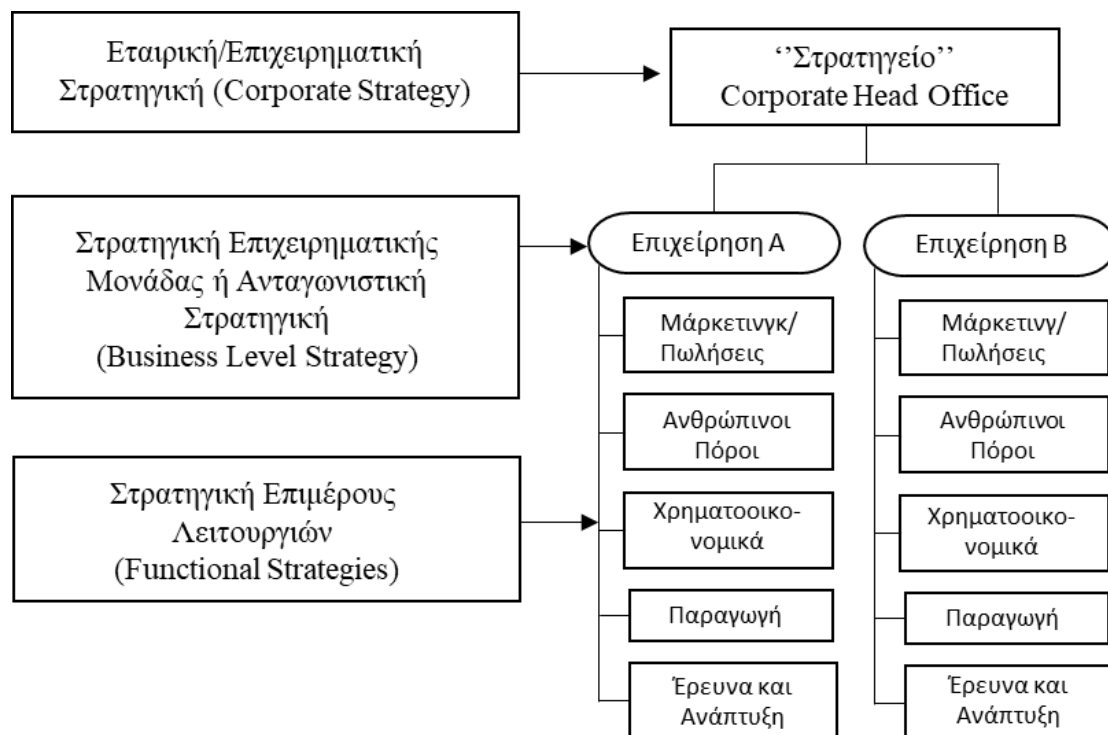
Η στρατηγική μιας εταιρείας χρησιμεύει ως ένα πλήρες γενικό σχέδιο που έχει ως στόχο την επίτευξη της καθορισμένης αποστολής και υλοποίηση των σκοπών της (Μπουράντας Δ., 2015). Μέσω της στρατηγικής ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διευκολύνεται η επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε τρία διαφορετικά επίπεδα, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.7:

- Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική: Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη γενική προσέγγιση και τον προσανατολισμό της επιχείρησης όσον αφορά τις δυνατότητες ανάπτυξής της και τη διαχείριση ποικίλων δραστηριοτήτων και σειρών προϊόντων. Στο επίπεδο αυτό εξετάζονται ζητήματα όπως σε ποιους τομείς και κλάδους θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, πώς μπορεί να παραχθεί αξία στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της και ποιες



δραστηριότητες θα πρέπει να περιοριστούν ή να σταματήσουν (Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, 2007).

- Επιχειρηματική στρατηγική: Η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Συγκεκριμένα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνίζεται σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται άμεσα με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να έχει ανταγωνιστικό χαρακτήρα, περιλαμβάνοντας μια συνεχή προσπάθεια έναντι του συνόλου των ανταγωνιστών για την εξασφάλιση πλεονεκτήματος, ή μπορεί να είναι συνεργατική, προϋποθέτοντας τη συνεργασία με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές για την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων (Wheelen et al., 2017).
- Λειτουργική στρατηγική: Ο πρωταρχικός στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η λειτουργική στρατηγική διαμορφώνεται στο πλαίσιο και την εναρμόνιση τόσο της επιχειρησιακής όσο και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Μέσω αυτής καταβάλλονται προσπάθειες στα τμήματα της επιχείρησης για την ευθυγράμμιση των δράσεων και των ενεργειών τους. Ο απώτερος σκοπός των παραπάνω είναι η βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας. Επίσης εστιάζει στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας που θα παράσχει στην επιχείρηση ή την επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι λειτουργικές στρατηγικές της εταιρείας εντοπίζονται στους ακόλουθους τομείς:
  - Στρατηγικές Μάρκετινγκ
  - Στρατηγικές χρηματοοικονομικής
  - Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης
  - Στρατηγικές Παραγωγικής Διαδικασίας
  - Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



**Διάγραμμα 1.7 Τρία επίπεδα στρατηγικής**

*Πηγή: Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 2016*

### 1.5.4 Πολιτικές

Μια πολιτική αποτελεί μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της υλοποίησής της. Με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή πολιτικών, οι στρατηγικές επικοινωνούνται σε όλα τα επίπεδα και τις ομάδες της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι πολιτικές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο καθώς διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις και τα μέτρα που λαμβάνονται από τους εργαζόμενους σε ολόκληρο τον οργανισμό, συνάδουν με την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012).

### 1.6 Υλοποίησης στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Σκοπός της είναι να διασφαλίσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει κατανοηθεί πλήρως από τα μεσαία και κατώτερα επίπεδα διοίκησης και να μετασχηματίσει τις καλές ιδέες σε εφαρμόσιμα μέτρα. Η εκτέλεση των στρατηγικών και των πολιτικών πραγματοποιείται μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- Προγράμματα (programs): Τα προγράμματα περιλαμβάνουν κατά βάση τις δραστηριότητες και τα βήματα που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου. Ένα πρόγραμμα χρησιμεύει ως οριοθέτηση των

ενεργειών ή των βημάτων που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση ενός σχεδίου και σκοπός του είναι να καθοδηγήσει τη στρατηγική προς την πρακτική εκτέλεση. Περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρείας, την αλλαγή της εσωτερικής της κουλτούρας ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.

- Προϋπολογισμοί (budgets): Οι προϋπολογισμοί προσδιορίζουν τις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις των προγραμμάτων της εταιρείας. Ο προϋπολογισμός λειτουργεί ως ένα αναλυτικό σχέδιο της στρατηγικής και συνήθως ζητείται για την έγκριση των προγραμμάτων. Σε σχέση με το ρόλο του στο σχεδιασμό και τον έλεγχο, περιγράφει το λεπτομερές κόστος που σχετίζεται με κάθε πρόγραμμα. Πολλές εταιρείες απαιτούν ένα συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης, που συχνά αποκαλείται " hurdle rate", πριν ένα νέο πρόγραμμα λάβει έγκριση από τη διοίκηση. Έτσι εξασφαλίζεται ότι το νέο πρόγραμμα θα συμβάλει σημαντικά στην απόδοση των κερδών της εταιρείας. Επομένως, ο προϋπολογισμός όχι μόνο λειτουργεί ως λεπτομερές σχέδιο για τη στρατηγική που εφαρμόζεται, αλλά επίσης, μέσω των προϋπολογισμένων οικονομικών καταστάσεων, αναγνωρίζει τον προβλεπόμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της εταιρείας.
- Διαδικασίες (procedures): Οι διαδικασίες αφορούν τις λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών.

## 1.7 Αξιολόγηση και έλεγχος

Το τελικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της επιλεγείσας στρατηγικής. Εν προκειμένω, είναι η μέθοδος κατά την οποία παρακολουθούνται οι δραστηριότητες και οι επιδόσεις της επιχείρησης για τη σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή επίδοση. Η διαδικασία αυτή εγγυάται ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας ταυτίζονται με την επιλεγμένη στρατηγική, προσφέροντας την απαραίτητη ανατροφοδότηση (feedback). Έτσι η διοίκηση έχει την ικανότητα να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να λάβει διορθωτικά μέτρα όταν απαιτείται.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται έναν μηχανισμό αξιολόγησης και ελέγχου για να κατοχυρώσει τη θέση της στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, για να επιβιώσει μια επιχείρηση στο σημερινό ανταγωνιστικό τοπίο, η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών δεν αρκεί, καθώς πρέπει η επιχείρηση να μεριμνά για την υλοποίηση των στρατηγικών εντός του προβλεπόμενου χρονικού πλαισίου. Δεύτερον, σε ένα ολοένα και πιο ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον, μια επιχείρηση δεν είναι σε θέση να βεβαιωθεί για την ορθότητα ούτε της υιοθετημένης στρατηγικής ούτε του τρόπου υλοποίησής της.

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου αποτελείται από τα παρακάτω στάδια :

- Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης: Αρχικά, γίνεται ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων που πρόκειται να μετρηθούν. Η

διοίκηση αναλαμβάνει να επιλέξει τις σχετικές δραστηριότητες που θα παρέχουν σημαντικές πληροφορίες κατά την αξιολόγηση της επίδοσής τους.

- Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων: Κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου, η εταιρεία πρέπει να καθορίσει ρεαλιστικά πρότυπα, σύμφωνα με τις δυνατότητές της. Τα πρότυπα αυτά χρησιμεύουν ως κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η επίδοση μιας δραστηριότητας, διαπιστώνοντας αν θεωρείται αποδεκτή ή μη αποδεκτή. Ακόμη, τα πρότυπα δεν περιορίζονται στο τελικό αποτέλεσμα καθώς επεκτείνονται στο στάδιο της παραγωγής, Ορίζονται συνήθως ως εύρος αποδεκτών τιμών.
- Μέτρηση της επίδοσης: Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικές μετρήσεις όσο και μη χρηματοοικονομικούς ποιοτικούς δείκτες για να προσφέρει μια πιο δυναμική εικόνα που σε κάποιο βαθμό μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές εξελίξεις (balance scorecard). Ο λόγος είναι ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δίνουν έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα και δεν παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη που οδηγεί στην επίτευξή του. Επομένως δεν καθίστανται αξιόπιστοι για τη μέτρηση της επίδοσης και είναι σκόπιμο να συνδυάζονται με τα υπόλοιπα ποιοτικά μεγέθη για να προκύψουν ολοκληρωμένα αποτελέσματα.
- Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης: Οι επακόλουθες ενέργειες της εταιρείας καθορίζονται με βάση τη σύγκριση των επιτευχθέντων επιδόσεων με τα προκαθορισμένα πρότυπα. Εάν η πραγματική επίδοση εμπίπτει στο αποδεκτό εύρος απόκλισης, η διαδικασία αξιολόγησης ολοκληρώνεται. Αντίθετα, εάν η επίδοση υπολείπεται των προκαθορισμένων προτύπων, πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.
- Λήψη διορθωτικών μέτρων: Για την ανάληψη διορθωτικών μέτρων πρέπει πρώτα να διευκρινιστούν τα εξής: α) ποιες είναι οι ακριβείς αιτίες της αποτυχίας, προσδιορίζοντας αν το πρόβλημα έγκειται στις εφαρμοσμένες διαδικασίες, στον τρόπο υλοποίησής τους ή στο προσωπικό που τις εκτελεί, β) τι μέτρα πρέπει να ληφθούν, γ) ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη για την εφαρμογή των εν λόγω μέτρων.

Προπάντων, η αξιολόγηση των στρατηγικών δεν θα πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων, αλλά να λαμβάνει υπόψη έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Όλα τα τμήματα της εταιρείας οφείλουν να συνεργάζονται στην αξιολόγηση της στρατηγικής, καλλιεργώντας αμοιβαία κατανόηση. Η ανώτερη διοίκηση που εμπλέκεται στην επιλογή στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που προτείνουν τα μεσαία στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται την εφαρμοσμένη στρατηγική της εταιρείας. Τα μέτρα επίδοσης είναι σκόπιμο να διαπερνούν όλα τα επίπεδα διοίκησης, επιτρέποντας την ανατροφοδότηση για την εκτίμηση του κατά πόσο συνάδει η στρατηγική με τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν τεθεί. Συνεπώς, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στις κρίσιμες διαδικασίες για την πρόβλεψη πιθανών προβλημάτων, παρέχοντας τη δυνατότητα άμεσων λύσεων και προωθώντας τη συνεχή βελτίωση.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική:

- 1.Γεωργόπουλος Ν. (2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 2.Γεωργόπουλος Ν. (2002), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 1η Έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 3.Γεωργόπουλος Ν. (2004), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Μπένου Γ., Αθήνα.
- 4.Μπουραντάς Δ. (2002), “Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές”, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 5.Μπουραντάς Δ. (2015), “Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες”, Μπένου Ε., Αθήνα
- 6.Παπαδάκης Β. (2002), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 7.Παπαδάκης Β. (2012), “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, 6<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 8.Παπαδάκης, Β.(2016), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, 7<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 9.Σαρσέντης, Β. (1996), “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, Μπένου Ε., Αθήνα.

### Ξενόγλωσση:

- 1.Babatunde B. & Adebisi A. (2012), Economic insights – trends and challenges, “Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment”, 64, pp. 24–34.
- 2.Barney J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, 19.
- 3.Benzaghta M.A. (2021), “SWOT analysis applications: An integrative literature review”, Journal of Global Business Insights, 6(1), pp. 55–73.
- 4.Body D., & Paton, R. (1998), “Management: An Introduction”, Financial Times/Prentice Hall.
- 5.Capon N. & Mintzberg H. (1996), “The rise and fall of strategic planning”, The Academy of Management Review, 21(1), p. 298.
- 6.Chandler A. (1962), “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, MA: MIT press
- 7.David F. R. (1997), “Strategic Management”, Prentice Hall.

8. Freedman L. (2015), "Part 1 Origins", in "Strategy: A history", New York: Oxford University Press.
9. Steiner G. (1979), "Book reviews: Strategic planning: What every manager must know: A step- by-step guide", New York: Free Press, *Journal of Business Communication*, 17(1), pp. 67–68.
10. Grant, R.M. (2005), "Contemporary Strategy Analysis", 5th Edition, Wiley.
11. Hamel G. & Prahalad C. (1994), "Competing for the future", Harvard Business School Press.
12. Henry, L.H.B. (2008), "Strategy", Miami, Florida, BN Publishing.
13. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006), "Exploring Corporate Strategy", 7th Edition, Financial Times Press.
14. Kenneth, R.A. (1971), "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
15. McKinsey & Company (2017), McKinsey Special Collection: "Business Strategy - Selected articles from the Strategy and Corporate Finance Practice".
16. Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders (2007), "Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective", Pearson Prentice Hall.
17. Ohmae K. (1987), "The Triad World View", *Journal of Business Strategy*, 7(4), pp. 8-19.
18. Porter M. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*.
19. Porter M. (1998), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.
20. Porter M. (1998), "Competitive Strategy", Free Press, New York.
21. Porter, M. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*.
22. Rumelt R.P. (2011), "Good strategy/bad strategy the difference and why it matters", London: Profile.
23. Simeone L. (2020), "Characterizing strategic design processes in relation to definitions of strategy from military, business and Management Studies", *The Design Journal*, 23(4), pp. 515–534.
24. Tomas L. Wheelen & J. David Hunger (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Pearson Prentice Hall.

25. Wheelen T. & Hunger D. (2012), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 13th edition, Pearson Prentice Hall.

26. Wheelen T.L., Hunger, J.D., & Hoffman A.N. (2017), “Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability”, 15th Edition, Pearson Prentice Hall.

27. Yu W. (2019), “Environmental Scanning, supply chain integration, responsiveness, and operational performance”, International Journal of Operations & Production Management, 39(5), pp. 787–814.

Ηλεκτρονικές πηγές:

1. Fairlie M. (2023), “What is a pest analysis?”, Business News Daily. available at: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-template.html>.

2. Graham K. (2018), “Your strategic plans probably aren’t strategic, or even plans”, Harvard Business Review, available at: <https://hbr.org/2018/04/your-strategic-plans-probably-arent-strategic-or-even-plans>.

## Κεφάλαιο 2

### Ο κλάδος της Ξυλείας στην Ελλάδα

#### 2.1 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία

Ο κλάδος της ξυλείας υπάγεται στον ευρύτερο τομέα της μεταποίησης ενώ είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον κατασκευαστικό κλάδο. Η αξία του, με το πέρας του χρόνου, έχει αποδειχθεί ύψιστης σημασίας καθώς παρέχει μία πληθώρα προϊόντων σε τελικούς καταναλωτές, επιχειρήσεις και άλλες βιομηχανίες. Έχοντας ως βασική εισροή το ξύλο, ένα φυσικό και ανανεώσιμο υλικό, κατέχει μια ανταγωνιστική θέση στην κοινωνία του μέλλοντος όπου οφείλει να είναι ευαισθητοποιημένη ως προς την έννοια της βιωσιμότητας.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός του κλάδου είναι οικονομικές μονάδες που κατατάσσονται στον ετερογενή ή μεταποιητικό τομέα (βιομηχανία, βιοτεχνία) καθώς και στον τριτογενή τομέα (εμπόριο, άλλες υπηρεσίες). Οι περισσότερες από αυτές εστιάζουν στις εισαγωγές ξυλείας και διαφόρων προϊόντων (οικοδομικά υλικά, προϊόντα ξυλείας κ.α.) ενώ το ποσοστό αυτών που παράγουν προϊόντα είναι συγκριτικά πολύ μικρό. Έτσι η εγχώρια παραγωγή στον τομέα παρουσιάζει μια ιδιαίτερη συγκέντρωση, η οποία χαρακτηρίζεται από περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων που είναι οι κύριες παραγωγικές μονάδες των προϊόντων ξυλείας. Ωστόσο, υπάρχουν αμιγώς εμπορικές επιχειρήσεις που προμηθεύονται φυσική και τεχνητή ξυλεία είτε από εγχώριους παραγωγούς είτε μέσω εισαγωγών από το εξωτερικό. Ορισμένες από αυτές τις εταιρίες μεταποιούν την ξυλεία αφού ασχολούνται με δραστηριότητες που περιλαμβάνουν κυρίως την κοπή και το πλάνισμα του ξύλου σε διάφορες διαστάσεις, προσαρμοσμένες στις ειδικές απαιτήσεις των πελατών. Οι επιχειρήσεις ξυλείας κατηγοριοποιούνται με βάση διάφορα χαρακτηριστικά όπως το είδος παραγόμενων προϊόντων, είδος πρώτης ύλης, βαθμίδα κατεργασίας, μέγεθος και νομική μορφή (Φιλίππου, 2012).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η Ελλάδα βασίζεται κυρίως στις εισαγωγές από χώρες της Ευρώπης (Σουηδία, Βουλγαρία, Ρουμανία κ.λπ.) και της Ασία (Κίνα, Ινδονησία κ.λπ.). Η εγχώρια κατανάλωση υπερβαίνει διαχρονικά την εγχώρια παραγωγή με αποτέλεσμα να παρατηρείται έλλειμμα στο ισοζύγιο. Το παραπάνω γεγονός επιβεβαιώνει την αδυναμία του δασικού τομέα να καλύψει επαρκώς τις εθνικές ανάγκες.

Μία αξιοσημείωτη πτυχή της βιομηχανίας ξυλείας διακρίνεται στη συμβολή της σε προϊόντα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή άλλων αγαθών. Πιο συγκεκριμένα, οι εκροές που προέρχονται από τη συγκεκριμένη βιομηχανία χρησιμεύουν ως ενδιάμεσα συστατικά που είναι απαραίτητα για τις λειτουργίες διαφόρων παραγωγικών τομέων. Κατά συνέπεια, οι κυρίαρχοι καταναλωτές της αγοράς ξυλείας περιλαμβάνουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή αγαθών στα οποία το ξύλο αποτελεί βασική εισροή.



Όσον αφορά τη ζήτηση του κλάδου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την οικοδομική δραστηριότητα της χώρας καθώς αποτελεί τη βασική πηγή εσόδων. Πέρα αυτού, η ζήτηση βασίζεται επιπλέον στο διαθέσιμο εθνικό εισόδημα, στις τιμές των υποκατάστατων(χαλκός, αλουμίνιο) καθώς και στον κλάδο της επιπλοποιίας ως έναν από τους σημαντικότερους πελάτες του κλάδου.

## **2.2 Τα προϊόντα του κλάδου**

Ο κλάδος της ξυλείας περιλαμβάνει τα προϊόντα που απορρέουν από τη βιομηχανική αξιοποίηση του ξύλου, με εξαίρεση το χαρτί και τα έπιπλα, που αποτελούν διακριτούς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Τα προϊόντα αυτά ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες με βάση τα αντίστοιχα στάδια επεξεργασίας τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα προϊόντα πρώτης επεξεργασίας, τα οποία προκύπτουν από τις βιομηχανίες πρωτογενούς μηχανικής κατεργασίας. Εδώ το ξύλο διατηρεί πλήρως τις ιδιότητές του ,τη δομή και τους ιστούς (π.χ. πριστή ξυλεία).Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα τεχνητά προϊόντα ξύλου όπως οι πλάκες ξύλου, οι μοριοσανίδες, οι ινοσανίδες,τα κόντρα πλακέ και τα πλακάτζ. Η τελευταία και τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τα τελικά προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για κατασκευαστικούς σκοπούς, όπως δοκάρια, κουφώματα, παρκέτα κ.α.

Ορισμένα από τα προϊόντα ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες και εφαρμογές ενώ άλλα έχουν ευέλικτες χρήσεις. Οι καταναλωτές επιλέγουν με βάση τις αισθητικές τους προτιμήσεις λαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως τα σχέδια και τις χρωματικές αλλαγές που είναι μοναδικές στα διάφορα είδη ξύλου. Επιπλέον για την επιλογή των προϊόντων λαμβάνονται υπόψη περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως η υγρασία, εξασφαλίζοντας τη μέγιστη απόδοσή τους σε ποικίλα περιβάλλοντα.

## **2.3 Θεσμικό πλαίσιο – Λαθροϋλοτομία**

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του κλάδου είναι η λαθροϋλοτομία. Η παράνομη υλοτομία και το εμπόριο παράνομα υλοτομημένης ξυλείας αποτελούσαν παγκόσμιες προκλήσεις, προκαλώντας περιβαλλοντική επιβάρυνση και όχι μόνο. Η στέρηση των εσόδων που προκύπτουν από τους φυσικούς πόρους είχαν ως αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η βιώσιμη ανάπτυξη των φτωχών χωρών (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2015).

Πλέον υπάρχει μία πληθώρα κανονισμών και νόμων, όπου η εφαρμογή τους είναι δυναμική και εξελίσσεται συνεχώς τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο . Κύριος σκοπός είναι η εξάλειψη της λαθροϋλοτομίας, που παρατηρείται πλέον κυρίως στις ορεινές περιοχές, μέσω της παρακολούθησης των προϊόντων από την πηγή έως και τον τελικό καταναλωτή. Η σχετική νομοθεσία που εξασφαλίζει την προέλευση της ξυλείας από δάση αειφορικής διαχείρισης, είναι η εξής :

- Νόμος 998/1979 περί προστασίας δασών και δασικών εν γένει εκτάσεων της χώρας

- Κοινοτικές οδηγίες PEFC18 και FSC19 που αναφέρονται στον τομέα της υπεύθυνης δασικής διαχείρισης
- Σχέδιο δράσης FLEGT
- Κανονισμός ΕΕ 995/2010 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, για την διάθεση ξυλείας και των προϊόντων της

Ο επειγών χαρακτήρας της νομοθεσίας απορρέει από το παγκόσμιο ενδιαφέρον για βιώσιμες πρακτικές. Το ISO 38200, μέσω της ολοκληρωμένης παρακολούθησης της αλυσίδας εφοδιασμού ξύλου, διασφαλίζει την επιμέλεια στην παροχή πληροφοριών σχετικά με την προέλευση της ξυλείας. Αυτή η προληπτική προσέγγιση αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση της παρανομίας στις αγορές της ΕΕ. Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενώ οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι σχετικά πιο εύκολο να συμμορφωθούν με αυτές τις απαιτήσεις, οι μικρότερες εταιρείες τις περισσότερες φορές χρήζουν κρατικής υποστήριξης (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, Επιπλοξυλουργός, 2021).

## 2.4 Η δασοπονία στην Ελλάδα

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού κλάδου ξυλείας, που επηρεάζει τόσο τις παραγωγικές όσο και τις εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου, είναι η περιορισμένη διαθεσιμότητα εγχώριων πρώτων υλών. Το παραπάνω οφείλεται στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των δασικών εκτάσεων της Ελλάδας βρίσκεται σε περιοχές με απότομα βουνά και πλαγιές, καθιστώντας την υλοτομία ως ένα δύσκολο έργο. Επίσης η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά τον δασικό τομέα στην Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα μειώθηκε δραστικά η κατανάλωση δασικών προϊόντων, η απασχόληση και η συνολική παραγωγή του δασικού τομέα μεταξύ 2008 και 2017 (Kalogiannidis et al., 2022).

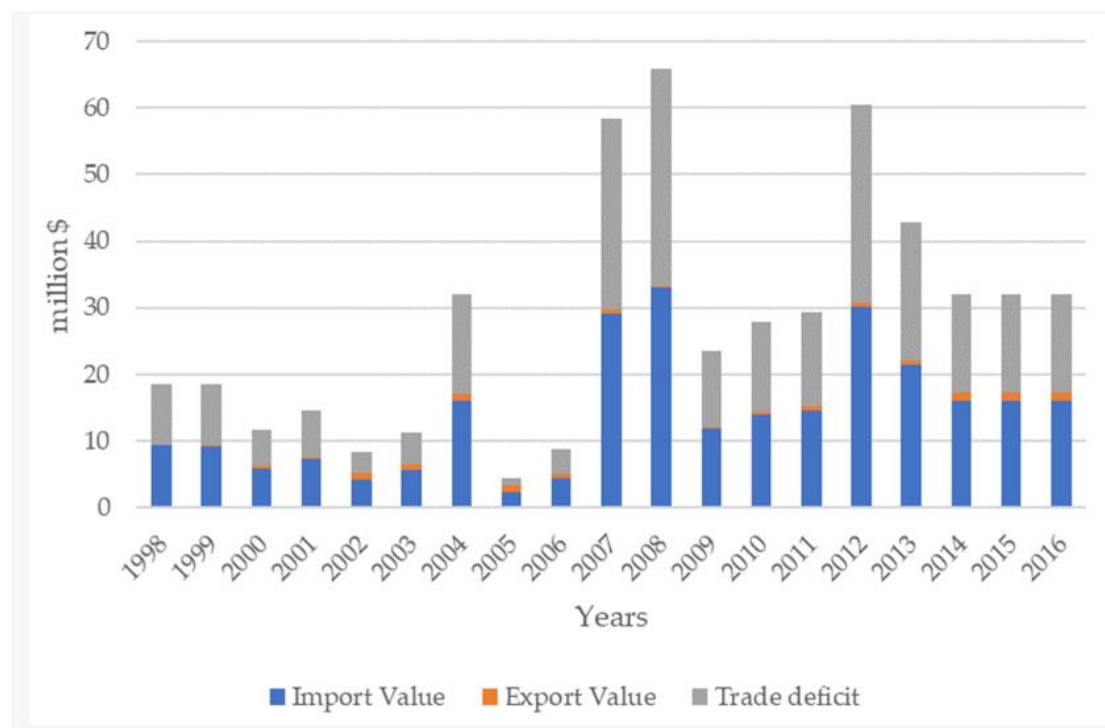
Η Ελλάδα έχει καταγραφεί ως μία από τις χώρες με τη χαμηλότερη παραγωγικότητα ενώ κατατάσσεται στην 25<sup>η</sup> θέση μεταξύ 29 χωρών της Ευρώπης με την μικρότερη συμβολή των δασών στο ΑΕΠ. Είναι αναγνωρισμένο πως τα δάση συμβάλλουν στην προσφορά θέσεων εργασίας, στην προστιθέμενη αξία του ΑΕΠ και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Συνεπώς αποτελούν έναν ουσιαστικό μοχλό περιφερειακής ανάπτυξης. Για αυτόν τον λόγο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο ζήτημα και να αναγνωριστούν τα αίτια.

Όπως αναφέρεται από την εταιρική στατιστική βάσει δεδομένων του Οργανισμού Τροφίμων και Γεωργίας (FAOSTAT, 2022) διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τη συγκομιδή ξυλείας, όπως:

- οργανωτικά προβλήματα
- περιορισμένη χρηματοδότηση για τη διαχείριση των δασών
- ζητήματα με την τήρηση της δασικής νομοθεσίας
- διφορούμενη ιδιοκτησία των δασικών εκτάσεων
- ζητήματα διακυβέρνησης και γραφειοκρατίας

Λόγω των παραπάνω παραγόντων ή κάποιων από αυτών, η εθνική δασική βιομηχανία της Ελλάδας είχε ανισορροπία στο εμπόριο δασικών προϊόντων. Για να καλύψει την τοπική ζήτηση, η Ελλάδα εισάγει περισσότερα δασικά προϊόντα από όσα εξάγει. Στο

Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται το εμπορικό ισοζύγιο των δασικών προϊόντων της Ελλάδας από το 1998 έως το 2016, όπου εξακολουθεί να είναι έως σήμερα ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου.



**Διάγραμμα 2.1 Το εμπορικό ισοζύγιο και το έλλειμμα του ελληνικού δασικού τομέα**

*Πηγή: Kalogiannidis, Stavros, Dimitrios Kalfas, Efstratios Loizou, and Fotios Chatzitheodoridis, (2022), "Forestry Bioeconomy Contribution on Socioeconomic Development: Evidence from Greece" Land 11, no. 12: 2139*

Ο Π. Κουλελής (2017) προτείνει μια στρατηγική για την ενίσχυση της παραγωγής με την εφαρμογή μιας νέας δασικής πολιτικής. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει την ενίσχυση των υφιστάμενων οικοσυστημάτων και τη δημιουργία νέων με την εφαρμογή πρακτικών αναδάσωσης. Ακόμη, υποστηρίζει πως μια ενδεχόμενη συμμετοχή της Ελλάδας σε έναν οργανισμό δασικής πιστοποίησης και η ανάπτυξη ενός συστήματος πιστοποίησης, απευθυνόμενα προς όλα τα δασικά είδη, θα έχει πολλαπλά οφέλη. Ένα από αυτά είναι πως θα αναδειχτεί η σημασία της συμβολής της δασοκομίας στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, μέσω της ευρείας αναγνώρισης που επιφέρει η πιστοποίηση (Γεωργιάδης, 2007).

## 2.5 Η ζήτηση του κλάδου

Η κατανόηση της δυναμικής της ζήτησης στον τομέα του ξύλου απαιτεί μια ολοκληρωμένη διερεύνηση των διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν. Αρχικά παρατηρείται έξαρση των οικοδομικών δραστηριοτήτων, όπως προκύπτει από την Έρευνα Οικοδομικής Δραστηριότητας που διενήργησε η Ελληνική Στατιστική Αρχή

για τον Σεπτέμβριο του 2023. Κατά τη διάρκεια αυτού του μήνα, η συνολική οικοδομική δραστηριότητα, που περιλαμβάνει τόσο ιδιωτικά όσο και δημόσια έργα, σημείωσε σημαντική αύξηση κατά 6,2% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών που εκδόθηκαν. Αυτή η εκτίναξη, που αντιστοιχεί σε αύξηση 24,9% στην επιφάνεια και 25,4% στον όγκο σε σύγκριση με τον Σεπτέμβριο του 2022, σηματοδοτεί αυξημένη ζήτηση για την ξυλεία, δεδομένου του θεμελιώδους ρόλου της στις κατασκευές.

Ταυτόχρονα, παρατηρούνται σημαντικές αυξήσεις στο κόστος των δομικών υλικών συμπεριλαμβανομένου των προϊόντων της ξυλείας (Πίνακας 2.1). Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο γενικός δείκτης τιμών των υλικών που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή νέων κτιρίων κατοικιών παρουσίασε αύξηση 8,9% τον Μάρτιο του 2023 σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2022. Η τάση αυτή συνάδει με το ευρύτερο πλαίσιο της αύξησης των αντίστοιχων δεικτών κατά 10,2% μεταξύ 2022 και 2021. Ωστόσο ο δείκτης τιμής των κουφωμάτων αλουμινίου, του κύριου υποκατάστατου της ξυλείας, παρουσιάζει παρόμοιες ποσοστιαίες αυξήσεις.

**Πίνακας 2.1 Μεταβολές των επιμέρους δεικτών τιμών κατηγοριών υλικών, μηνός Μαρτίου 2023 σε σύγκριση με τον Μάρτιο 2022**

Κατηγορίες υλικών	Μεταβολή %
Τούβλα	23.8
Σωλήνες πλαστικοί, συνθετικοί, ινοτσιμέντου	13.1
Παρκέτα	12.2
Υαλοπίνακες ασφαλείας	12.1
Θερμαντικά σώματα	11.9
Πλακίδια γενικά (δαπέδου, τοίχου)	11.1
Σίδηρος οπλισμού	10.8
Πλαστικό, ακρυλικό, νερού	10.7
Αγωγοί χάλκινοι	10.3
Έτοιμο σκυρόδεμα	9.1
Μαρμαρόπλακες	8.7
Εντοιχισμένα ντουλάπια	8.7
Κουφώματα αλουμινίου	8.5
Τσιμέντο	7.1
Πόρτες εσωτερικές	6.4
Ξυλεία οικοδομών	6.2
Παράθυρα ξύλινα	5.6
Ανελκυστήρες	5.4
Ηλεκτρική ενέργεια	-25.8
Πετρέλαιο κίνησης (Diesel)	-10.3

*Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτης τιμών υλικών κατασκευής νέων κτιρίων κατοικιών, 2023*

Σημαντική εξίσου είναι και η παρακολούθηση του κλάδου της επιπλοποιίας, ο οποίος αποφέρει μεγάλο ποσοστό των εσόδων. Έπειτα από την κρίση που πέρασε λόγω την

πανδημίας παρατηρείται η σταδιακή του ανάκαμψη με τον δείκτη της βιομηχανικής παραγωγής να αυξάνεται κατά 7.3% και 4.2% το 2022 και το 2023 αντίστοιχα (ΕΛΣΤΑΤ). Επίσης είναι απαραίτητο να σημειωθεί το έλλειμα του εμπορικού ισοζυγίου αφού οι εισαγωγές ξεπερνούν κατά πολύ τις εξαγωγές. Υπό το πρίσμα αυτό, καθίσταται προφανές ότι ο κλάδος βασίζεται σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στην εγχώρια ζήτηση.

Περαιτέρω, η προσοχή στρέφεται στην έρευνα του Π. Κουλελή, η οποία εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα του κλάδου συμπεριλαμβανομένων της πιστής ξυλείας, τα πάνελ ξύλου και τα καύσιμα ξύλου. Σημαντικό εύρημα είναι ο εντοπισμός των τιμών εισαγωγής ως μείζων προσδιοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση για πιστή ξυλεία, τονίζοντας την ευαισθησία του κλάδου στη δυναμική των τιμών σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, το εισόδημα αναδεικνύεται ως στατιστικά σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση ξυλοπλακών, αναδεικνύοντας την περίπλοκη σχέση μεταξύ των οικονομικών συνθηκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών.

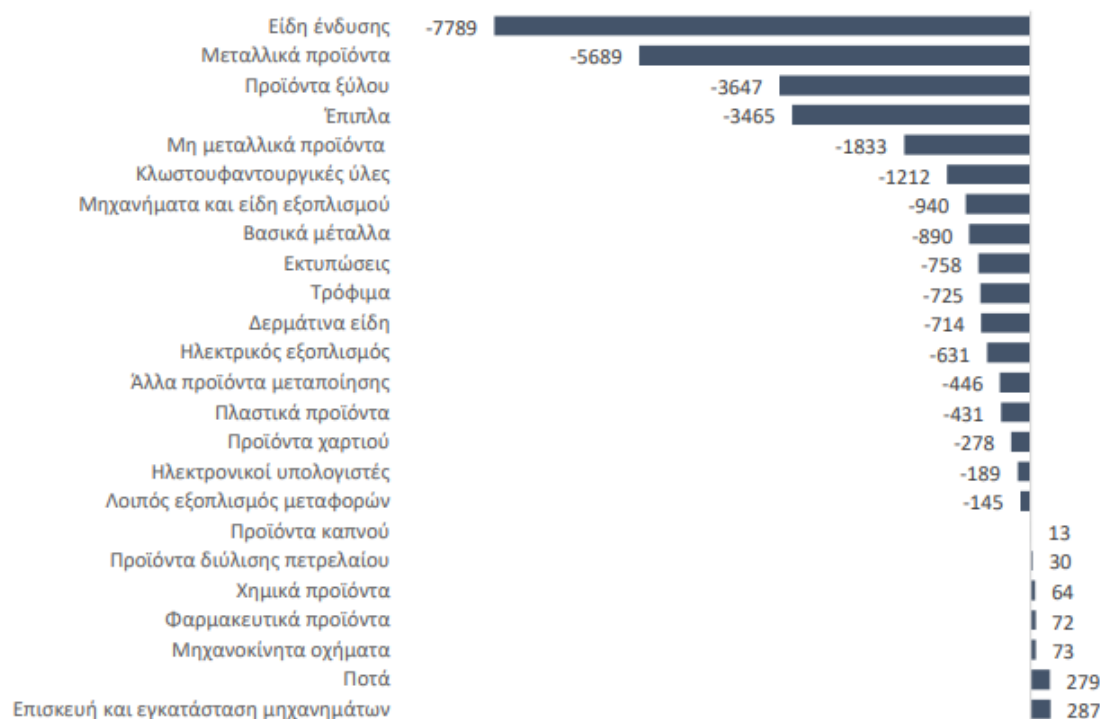
Παρατηρείται πως η ζήτηση είναι ελαστική για αυτές τις κατηγορίες προϊόντων ξύλου όσον αφορά τόσο το εισόδημα όσο και τις τιμές εισαγωγής. Μια εξαίρεση εντοπίζεται στη ζήτηση καυσίμων ξύλου, η οποία παρουσιάζει ανελαστικότητα όσον αφορά το εισόδημα. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στις προτιμήσεις των καταναλωτών αφού συνηθίζουν σε εναλλακτικές πηγές θέρμανσης όταν το εισόδημα είναι υψηλότερο. Ωστόσο προτείνεται περαιτέρω έρευνα για κάθε ειδική κατηγορία και υποκατηγορία ενώ υπάρχουν περιθώρια για άλλες θεωρίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση της ξυλείας και των προϊόντων της στην Ελλάδα (Κουλελής, 2017).

## 2.6 Η προσφορά του κλάδου

Ο κλάδος της ξυλείας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάγεται στον ευρύτερο κλάδο της μεταποίησης ο οποίος αποτελεί έναν κρίσιμο οικονομικό τομέα της χώρας. Αυτό διαπιστώνεται από την συμμετοχή της μεταποίησης στο ΑΕΠ, που διαμορφώθηκε στο 9.1% το 2022 σημειώνοντας αύξηση σε σύγκριση με παλαιότερα έτη (IOBE,2023).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η διαχρονική μείωση των επιχειρήσεων του ευρύτερου αυτού κλάδου. Από το 2008 έως το 2020 οι επιχειρήσεις του κλάδου μεταποίησης έχουν μειωθεί δραματικά από 85,0 χιλ. σε 56,0 χιλ.. Στο διάγραμμα 2.2 φαίνεται η συμμετοχή των προϊόντων ξύλου στην μεταβολή του αριθμού των επιχειρήσεων, καθώς και η ταυτόχρονη μείωση των επιχειρήσεων του κλάδου επίπλων ως αλληλένδετος του εξεταζόμενου κλάδου.

Ακόμη από ανάλυση πρόσφατων δεδομένων της ΕΛΣΤΑΤ η διάρθρωση του κλάδου της ξυλείας παραμένει διαχρονικά όμοια. Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι εμπορικές, κυρίως εισαγωγικές ενώ χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση όσον αφορά τις καθετοποιημένες επιχειρήσεις του κλάδου. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ ο κλάδος της ξυλείας μπορεί να αναζητηθεί με τον κωδικό 16: «Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό, εκτός από έπιπλα - κατασκευή ειδών καλαθοποιίας και σπαρτοπλεκτικής».



## Διάγραμμα 2.2 Μεταβολή αριθμού επιχειρήσεων ανά κλάδο μεταποίησης

2008-2020

Πηγή: IOBE, Ο τομέας μεταποίησης στην Ελλάδα: Νέες προκλήσεις και προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης στο εξελισσόμενο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2023

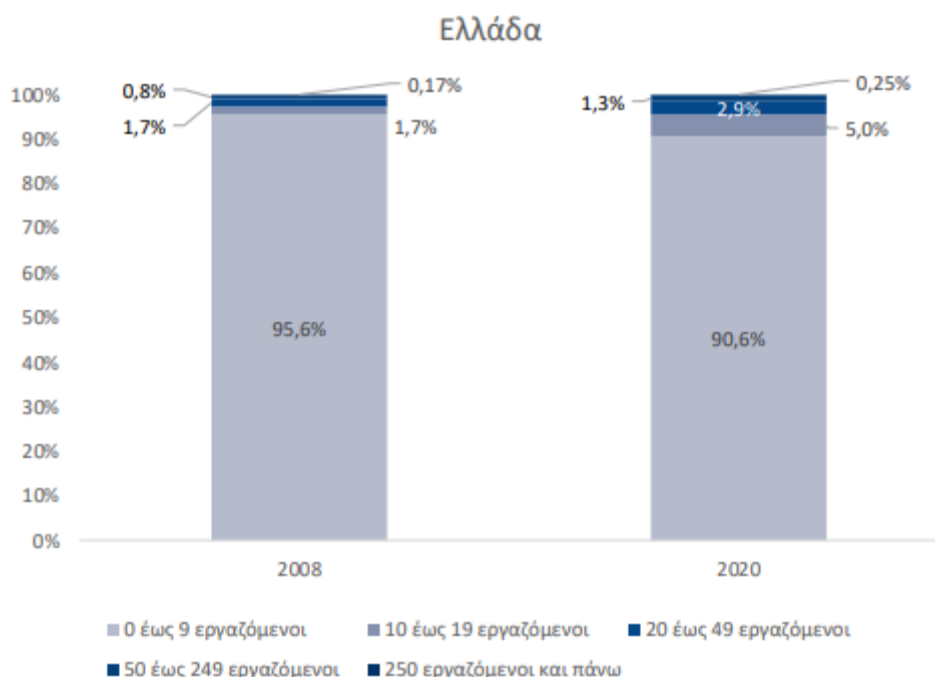
Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο της μεταποίησης, οι περισσότερες απασχολούν έως 9 εργαζόμενους (Διάγραμμα 2.3), ενώ παρατηρήθηκε σταδιακή μείωση των παραπάνω επιχειρήσεων κατά 5% από το 2008 έως το 2020. Συγκεκριμένα για τον κλάδο της ξυλείας το 2021 καταμετρήθηκαν συνολικά 2.273 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός του κλάδου σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ.

Με βάση τον πίνακα 2.2, αν υποθέσουμε πως ο αριθμός των επιχειρήσεων ξυλείας παρέμεινε σταθερός από το 2020 στο 2021, συμπεραίνουμε πως από τις 2.273 επιχειρήσεις μόνο οι 94 απασχολούν πάνω από 10 υπαλλήλους. Πολλές περαιτέρω πληροφορίες αντλούνται από τα βασικά οικονομικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το σύνολο των επιχειρήσεων ξυλείας, με σκοπό την διερεύνηση της δομής της προσφοράς του κλάδου.

Η σημαντική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων από 5.670 το 2008 σε 2.898 το 2015 υποδηλώνει μια αισθητή μετατόπιση, η οποία επηρεάστηκε από τις οικονομικές προκλήσεις που αντιμετώπισε η Ελλάδα κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2009 και έπειτα της ελληνικής. Η μείωση αυτή αντανάκλα τις επιχειρήσεις που ενοποιήθηκαν ή αντιμετώπισαν λειτουργικές δυσκολίες. Η αντίστοιχη μείωση του αριθμού των απασχολούμενων από 9.974 σε 3.866 υπογραμμίζει τον αντίκτυπο στο

εργατικό δυναμικό εντός του κλάδου της ξυλείας, υποδηλώνοντας προσπάθειες αναδιάρθρωσης.

Ενώ ο αριθμός των επιχειρήσεων συνεχίζει να μειώνεται ελαφρώς τα επόμενα έτη, ο ρυθμός μείωσης φαίνεται να επιβραδύνεται. Αυτό υποδηλώνει μια πιθανή φάση σταθεροποίησης ή προσαρμογής εντός του κλάδου μετά την εντονότερη πτώση που παρατηρήθηκε μεταξύ 2008 και 2015. Ομοίως, ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων παραμένει σχετικά σταθερός τα επόμενα έτη, υποδεικνύοντας μια αναπροσαρμογή του εργατικού δυναμικού ως απάντηση στις συνθήκες μετά την κρίση. Αντίστοιχες μετατοπίσεις παρατηρήθηκαν τόσο στην αξία παραγωγής όσο και στην προστιθέμενη αξία.



**Διάγραμμα 2.3 Αριθμός επιχειρήσεων ανά μέγεθος με βάση την απασχόληση, % στο σύνολο μεταποίησης**

*Πηγή: IOBE, Ο τομέας μεταποίησης στην Ελλάδα: Νέες προκλήσεις και προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης στο εξελισσόμενο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο περιβάλλον, Δεκέμβριος 2023*

Όσον αφορά το έτος 2020, που συνέπεσε με την έναρξη της πανδημίας COVID-19, σημειώθηκε μείωση της προστιθέμενης αξίας, του κύκλου εργασιών και άλλων οικονομικών μεγεθών. Ωστόσο, η πτώση αυτή ήταν λιγότερο έντονη σε σύγκριση με άλλους τομείς της οικονομίας. Έτσι, παρατηρείται μια σχετική σταθερότητα εντός του τομέα, σε αντίθεση με τον ευρύτερο τομέα της μεταποίησης που παρουσίασε αύξηση της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ) και θετικές τάσεις κατά την ίδια περίοδο.

**Πίνακας 2.2 Βασικά οικονομικά μεγέθη για τον κλάδο Βιομηχανία ξύλου με απασχόληση μικρότερη των 10 ατόμων (ποσά: χιλιάδες ευρώ)**

Έτος	2008	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	5,670	2,898	3,015	2,347	2,242	2,232	2,179
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΑΤΟΜΩΝ	9,974	3,866	4,562	3,790	4,159	3,759	3,814
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ	3,273	1,372	2,142	1,384	1,993	1,558	1,566
ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ	42,382,100	12,693,971	21,466,008	11,763,703	12,701,223	12,622,268	12,122,280
ΑΞΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	376,841,382	123,112,180	110,066,003	109,542,765	116,353,846	113,282,792	104,877,357
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	248,371,541	138,624,091	129,633,943	131,117,754	134,738,476	132,558,169	127,720,842
ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΣΕ ΤΙΜΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	128,469,841	19,674,126	17,498,159	18,785,468	21,074,251	22,345,152	15,849,732
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΥΛΙΚΑ ΑΓΑΘΑ	33,720,382	8,145,865	3,597,507	-	1,275,824	2,152,861	3,056,932
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	365,900,323	160,672,884	143,943,780	146,174,915	151,039,296	149,326,633	138,042,095
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	54,483,120	15,854,951	26,847,220	14,756,289	15,946,811	15,873,666	15,170,757

*Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Μεταποίηση - Ηλεκτρισμός - Νερό (Διαρθρωτική έρευνα), 2008-2020*

Σημαντικό γνώρισμα του κλάδου είναι η δυσκολία εύρεσης εξειδικευμένου και ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού (Γιάννακας Ι., 2023). Η αιτία πηγάζει από τη δύσκολη φύση της δουλειάς σε συνδυασμό με την έλλειψη κινήτρων, τη μετανάστευση, τους χαμηλούς μισθούς κ.α. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται πολύ πιο συχνά κυρίως στις μικρές εταιρείες ξυλείας, καθώς σε περιόδους υψηλής ζήτησης αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας. Κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων, ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων τείνει να αποχωρεί λόγω των παραγόντων που προαναφέρθηκαν.



## 2.7 Ανάλυση δυνάμεων Porter

Η ανάλυση που ακολουθεί περιλαμβάνει το πλαίσιο του Porter για την αξιολόγηση του μικροπεριβάλλοντος, με στόχο να διακρίνει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο αξιολογώντας τις διάφορες δυνάμεις επιρροής. Οι παράγοντες αυτοί είναι μείζονος σημασίας, καθώς προσφέρουν πληροφορίες για την ελκυστικότητα του κλάδου, ιδίως σε όρους κερδοφορίας.

### Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι αναδύμενες επιχειρήσεις επιδιώκουν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς εισάγοντας νέες καινοτομίες, τεχνολογίες και ικανότητες στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό έχει τη δυνατότητα να οξύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Ο βαθμός της απειλής που υφίσταται στον κάθε κλάδο κρίνεται από τα εμπόδια εισόδου που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν εντός του κλάδου. Συγκεκριμένα στον κλάδο της ξυλείας τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά αποθαρρύνοντας την ίδρυση όμοιων εταιρειών.

Ένα από τα πιο κρίσιμα εμπόδια εισόδου έγκειται στο υπέρογκο κεφάλαιο που απαιτείται για να εδραιωθεί κανείς στον εν λόγω κλάδο. Είτε επιδιώκεται η ίδρυση μιας εμπορικής επιχείρησης ξυλείας είτε ενός εργοστασίου παραγωγής, το μεγάλο ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων και του κόστους εκκίνησης είναι ισχυροί αποτρεπτικοί παράγοντες. Η ανάγκη για εκτεταμένους αποθηκευτικούς χώρους συμβάλλει στην αύξηση του κόστους ενοικίασης, προσθέτοντας ένα επίπεδο οικονομικής πρόκλησης. Υψηλό είναι επίσης και το κόστος απόκτησης-συντήρησης του εξοπλισμού παραγωγής καθώς και των συστημάτων αυτοματισμού που απαιτούνται.

Επιπλέον, η συγκέντρωση της παραγωγής σε μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα ενισχύει περαιτέρω τους φραγμούς χάρη στις οικονομίες κλίμακας. Οι εδραιωμένες εταιρείες με βάση την εμπειρία τους, έχουν αποκτήσει ήδη κατάλληλες πρακτικές και μεθόδους παραγωγής. Έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει σύγχρονες τεχνικές παραγωγής στην προσπάθειά τους να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό. Ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η φήμη και τα χρόνια απασχόλησης της εταιρείας στον κλάδο παρά τις ελάχιστες έως μηδαμινές διαφοροποιήσεις των προϊόντων. Το παραπάνω οφείλεται κυρίως στο κομμάτι της μεταποίησης της ξυλείας, αφού για πολλούς καταναλωτές έχει ιδιαίτερη βαρύτητα η ακρίβεια της επεξεργασίας και γενικότερα οι ικανότητες της εταιρείας να καλύψουν τις υπάρχουσες ανάγκες τους.

Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις ξυλείας δεν αποφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους δημιουργεί ένα τείχος, καθιστώντας την απειλή των νέο-εισερχομένων σημαντικά χαμηλή.

### Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ο κλάδος της ξυλείας χαρακτηρίζεται ως εντάσεως πρώτης ύλης αφού εξαρτάται σημαντικά από τα πρωτογενή υλικά. Στο πλαίσιο αυτό, οι προμηθευτές του κλάδου διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη κυρίως για τις εγχώριες παραγωγικές

μονάδες ενώ έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη για τις εμπορικές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου αριθμού τους.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζουν έντονη ευαισθησία στις τιμές, κατάσταση που οφείλεται στον συνδυασμό της αύξησης των τιμών με την ταυτόχρονη προσπάθεια των προμηθευτών να διατηρήσουν το μερίδιο κέρδους τους. Γενικά οι επιχειρήσεις προμηθεύονται τόσο από διεθνείς προμηθευτές όσο και από την εγχώρια αγορά. Ωστόσο παρατηρείται σταδιακή μείωση της προσφοράς των πρώτων υλών σε συνδυασμό με αύξηση της ζήτησης. Έτσι οι μεγαλύτερες ποσότητες εισάγονται από το εξωτερικό οδηγώντας σε αύξηση των τελικών τιμών. Επίσης ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης από τις επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζεται ως σχετικά χαμηλός μειώνοντας ακόμη περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας έναντι των προμηθευτών. Η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται περαιτέρω από την περιορισμένη διαθεσιμότητα υποκατάστατων για τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου, εδραιώνοντας την δεσπίζουσα θέση των προμηθευτών.

### Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Σε μία σύγχρονη τεχνολογικά εξελιγμένη κοινωνία, η πρόσβαση στην πληροφορία είναι διάχυτη. Οι καταναλωτές κάνουν έρευνες αγοράς προτού προβούν στην τελική τους απόφαση. Στον κλάδο της ξυλείας οι αγοραστές διακρίνονται στους τελικούς αγοραστές και στους αγοραστές που σκοπεύουν να εισάγουν την ξυλεία στην παραγωγική τους διαδικασία όπως είναι ο κλάδος της επιπλοποιίας και της κατασκευής.

Με τη διάδοση των πληροφοριών, υπάρχει συστηματική ενημέρωση για τη ζήτηση και τις τιμές που συνδέονται με τα διάφορα προϊόντα τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους ιδιώτες. Μπορεί η καθετή ολοκλήρωση προς τα πίσω να είναι ανέφικτη για τους σημαντικότερους πελάτες του κλάδου αλλά η διαπραγματευτική τους δύναμη έγκειται στην πληθώρα των επιχειρήσεων ξυλείας καθώς και στη δυνατότητα τους να αγοράσουν τα υλικά από διεθνείς επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει για τον λόγο τον οποίο δεν υπάρχει κόστος αλλαγής (switching costs) από προμηθευτή σε προμηθευτή για τους αγοραστές και τα προϊόντα του κλάδου είναι ως επί το πλείστον αδιαφοροποίητα.

Οι κατασκευαστικές εταιρείες συγκεκριμένα επιλέγουν με προσοχή τους προμηθευτές τους καθώς η ξυλεία αποτελεί μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους τους. Ακόμη, δεδομένων των σημαντικών ποσοτήτων ξυλείας που απαιτούν, δίνουν προτεραιότητα σε προμηθευτές που μπορούν να παρέχουν καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης, με στόχο την τήρηση των προθεσμιών του έργου εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων. Σημαντικό ρόλο έχουν και τα πιστοποιητικά της ξυλείας αφού παρατηρείται τελευταία έντονη ζήτηση για πιστοποιημένη ξυλεία γνωστής προέλευσης από τους αγοραστές.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών που ασκείται προς τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι υψηλή. Δεδομένου αυτού κάθε εταιρεία επιδιώκει να προσφέρει καλύτερες τιμές, αποδοτικότερες πρακτικές, πιο ποιοτικά προϊόντα ώστε να αναδυθεί στον ανταγωνιστικό κλάδο της ξυλείας.

## Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι πολυδιάστατη αφού οι παραγωγικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται τις εισαγωγικές αλλά και οι εισαγωγικές ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Οι παραγωγικές επιχειρήσεις στην ουσία ανταγωνίζονται έμμεσα τις πολυεθνικές εταιρείες του εξωτερικού, από τις οποίες εισάγουν ξυλεία οι εισαγωγικές επιχειρήσεις της Ελλάδας.

Ορισμένα από τα προϊόντα τα οποία εισάγονται από τις εμπορικές επιχειρήσεις αγοράζονται σε πολύ χαμηλές τιμές από ότι παράγονται στην Ελλάδα, εντείνοντας ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό. Ο πόλεμος τιμών είναι χαρακτηριστικό του κλάδου από την στιγμή που η εισαγόμενη ξυλεία παράγεται σε χώρες που έχουν επιτύχει μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Αποτέλεσμα αυτού είναι τα περιθώρια κέρδους να παρουσιάζουν μείωση και, ενίοτε, τα προϊόντα πωλούνται κάτω του κόστους ώστε να μετριαστεί το κόστος της μειωμένης παραγωγής. Ωστόσο, επειδή οι επιχειρήσεις ξυλείας προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων στην αγορά είναι πιθανό μία εισαγωγική επιχείρηση να είναι παράλληλα πελάτης και ανταγωνιστής μίας βιομηχανικής επιχείρησης.

Ένας άλλος παράγοντας που οξύνει τον ανταγωνισμό είναι τα τυποποιημένα-μη διαφοροποιημένα προϊόντα του κλάδου. Ειδικά ανάμεσα στις εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου που παρατηρούνται πανομοιότυπα εισαγόμενα προϊόντα από τις ευρωπαϊκές βιομηχανίες ξυλείας. Αναγνωρίζοντας αυτό ένα μέρος των εταιρειών στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν πιθανώς, αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν και στο κομμάτι της μεταποίησης πέρα του εμπορίου ξυλείας, προσδίδοντας επιπλέον αξία στα υλικά. Επομένως μια μορφή διαφοροποίησης παρατηρείται μονάχα σε αυτών των ειδών τις δραστηριότητες. Ένας πόλεμος τιμών παρατηρείται και στο πλαίσιο του ανταγωνισμού μεταξύ εισαγωγικών επιχειρήσεων. Οι αγοραστές έχουν την επιλογή να «μετακινούνται» από επιχείρηση σε επιχείρηση αναζητώντας τις χαμηλότερες τιμές ή τις καλύτερες κατά την κρίση τους υπηρεσίες. Όσον αφορά τα εμπόδια εξόδου για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι πολύ υψηλά, ενώ για τις εισαγωγικές χαμηλότερα, ειδικά αν δεν έχουν επενδύσει σε μηχανήματα και τεχνολογικό εξοπλισμό .

Ο μοναδικός ανασταλτικός παράγοντας είναι η αύξηση της ζήτησης την τελευταία περίοδο σηματοδοτώντας για την αγορά έναν ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης. Με την άνοδο αυτή επηρεάστηκε η δυναμική του ανταγωνισμού αφού οι επιχειρήσεις καλούνταν να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών. Στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στην κλιμακούμενη ζήτηση, η έντονη εστίαση στην εκπλήρωση των παραγγελιών έχει αμβλύνει τον άμεσο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι περιπλοκές του πολέμου των τιμών, οι προκλήσεις που θέτουν τα τυποποιημένα προϊόντα και τα υψηλά εμπόδια εξόδου καθιστούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον πολύπλευρο. Οι εταιρείες, τόσο οι παραγωγικές όσο και οι εισαγωγικές, περιηγούνται σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, αναζητώντας τρόπους διαφοροποίησης και στρατηγικής τοποθέτησης. Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται υψηλή.

### Η απειλή από υποκατάσταση προϊόντα

Οι επιχειρήσεις ξυλείας προσφέρουν μία πληθώρα προϊόντων. Μερικές κατηγορίες προϊόντων απειλούνται από στενά υποκατάστατα ενώ άλλες κυριαρχούν στην αγορά. Μεταξύ αυτών, τα οικοδομικά υλικά αντιμετωπίζουν τον εντονότερο ανταγωνισμό καθώς παρατηρείται μία μερίδα των αγοραστών να προτιμούν τα υλικά αλουμινίου. Η κατηγορία των παρκέτων αντίθετα δεν παρουσιάζει τάσεις υποκατάστασης καθώς οι καταναλωτές την προτιμούν λόγω της αισθητικής του χώρου αλλά και τις ανθεκτικότητας του υλικού. Επίσης, η κατηγορία των συνθετικών υλικών WPC που έχει διεισδύσει στην αγορά, φαίνεται να προτιμάται στους εξωτερικούς χώρους λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει σαν υλικό έναντι του φυσικού ξύλου. Είναι δεδομένο ότι τα παραπάνω υλικά έχουν αντικαταστήσει την ξυλεία αποτελεσματικά σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα , επιτυγχάνοντας να μειώσουν την ζήτηση της ξυλείας.

Συγκεφαλαιώνοντας , με βάση τους προαναφερθέντες παράγοντες, προκύπτει εύλογα ότι ο κλάδος της ξυλείας χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, με τη μόνη δύναμη που εκτιμάται ως χαμηλής έντασης να είναι η απειλή των νεοεισερχομένων (Διάγραμμα 2.4).

	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων			
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών			
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών			
Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων			
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα			
Συνολική Ένταση Ανταγωνισμού			

**Διάγραμμα 2.4 Εκτίμηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου**

## Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική:

- 1.Γεωργόπουλος Ν.(2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 2.Φιλίππου Ι.(2012), “ Ίδρυση και λειτουργία δασικών βιομηχανιών”, Σχολή δασολογίας & φυσικού περιβάλλοντος τομέας συγκομιδής & τεχνολογίας δασικών προϊόντων, Θεσσαλονίκη.

### Ξενόγλωσση:

- 1.Kalogiannidis, S., Kalfas D., Loizou E., Chatzitheodoridis F. (2022), “Forestry Bioeconomy Contribution on Socioeconomic Development: Evidence from Greece”, *Land* 11, no. 12: 2139.
- 2.Koulelis, P. P., & Daskalaku, E. N. (2017), “Modeling Per Capita Demand of Wood Products in Greece: Variables with Impact to Demand and Forest Management Implications”, *Environmental Management and Sustainable Development*, 6(2), pp: 347-360.

### Ηλεκτρονικές πηγές:

1. ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτης βιομηχανικής παραγωγής, Ιούνιος 2023, διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/3285c19c-f3a2-3c95-ac99-d7fdbafa2323>
2. ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτης τιμών υλικών κατασκευής νέων κτιρίων κατοικιών, Απρίλιος 2023, διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/4f0cd964-1f62-21b3-3213-77dc0a2e461e>
3. ΕΛΣΤΑΤ, Μεταποίηση - Ηλεκτρισμός - Νερό (Διαρθρωτική έρευνα), 2008-2020, διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SIN09/->
4. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ “Στήριξη της ΕΕ προς τις χώρες παραγωγής ξυλείας στο πλαίσιο του σχεδίου δράσης FLEGT”, 2015, διαθέσιμο στο: [https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr15\\_13/sr\\_flegt\\_el.pdf](https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr15_13/sr_flegt_el.pdf)
5. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Επιλοξυλουργός, Οδικός χάρτης προσαρμογής επαγγέλματος, 2021, διαθέσιμο στο: [https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/01/Odikos\\_Xartis\\_epiploksylourgos\\_ByTBD.pdf](https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/01/Odikos_Xartis_epiploksylourgos_ByTBD.pdf)
6. ΙΟΒΕ, “Ο τομέας μεταποίησης στην Ελλάδα: Νέες προκλήσεις και προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης στο εξελισσόμενο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο περιβάλλον”, Αθήνα, Δεκέμβριος 2023, διαθέσιμο στο: [https://hellenicproduction.org/wp-content/uploads/2023/12/RES\\_05\\_F\\_14122023\\_REP\\_GR.pdf](https://hellenicproduction.org/wp-content/uploads/2023/12/RES_05_F_14122023_REP_GR.pdf)
7. Dasarxeio, “Στο ν. 4994/2022 η απαγόρευση εξαγωγής προϊόντων υλοτομίας”, Νοέμβριος 2022, διαθέσιμο στο: <https://dasarxeio.com/2022/11/18/119446/>

8. Food and Agriculture Organization (FAO), Available at:  
<https://www.fao.org/home/en>

**Συνέντευξη από στέλεχος της επιχείρησης του κλάδου, Ιανουάριος 2024,**  
**Ελευσίνα**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η Σημασία της Ποιότητας στον Κλάδο της Ξυλείας

#### 3.1 Ορισμός της ποιότητας

Δεδομένου ότι η ποιότητα αποτελεί μια εξέχουσα ανταγωνιστική προτεραιότητα για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις παγκοσμίως, έχει προηγηθεί εκτενής συζήτηση σχετικά με την οριοθέτηση της έννοιάς της. Ερευνητές και επαγγελματίες από τους τομείς της φιλοσοφίας, των οικονομικών, του μάρκετινγκ και της διοίκησης έχουν διατυπώσει διαφορετικές απόψεις για τη διάσταση της ποιότητας. Ο καθηγητής David Garvin, στην προσπάθεια της αποσαφήνισης της έννοιας, διατύπωσε τις παραπάνω απόψεις σε πέντε κατηγορίες.

Σύμφωνα με τον Garvin η πρώτη κατηγορία είναι η υπερβατική. Η *υπερβατική προσέγγιση* εξισώνει την ποιότητα με την "εγγενή αριστεία" και υποστηρίζει ότι αν και η ποιότητα είναι δύσκολο να οριστεί, είναι απόλυτη και εντοπίζεται οπουδήποτε στον κόσμο μέσω της εμπειρίας. Η δεύτερη προσέγγιση σχετίζεται με τη *συσχέτιση της ποιότητας με το προϊόν*. Εδώ η ποιότητα ορίζεται ως άθροισμα ή σταθμισμένο άθροισμα των ποσοτήτων των επιθυμητών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος. Στην τρίτη κατηγορία η *προσέγγιση με βάση τον χρήστη* προσδιορίζει ένα "υψηλής ποιότητας" προϊόν ως το προϊόν που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η *προσέγγιση με βάση την παραγωγή* ταυτίζει την ποιότητα με τη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Τέλος η *προσέγγιση με βάση την αξία* ορίζει την ποιότητα ως μέτρο όχι μόνο της συμμόρφωσης του προϊόντος με τις προδιαγραφές ή την απόδοση σε ένα προβλεπόμενο επίπεδο, αλλά και της συμμόρφωσης σε αποδεκτό κόστος ή τιμή. Οι παραπάνω προσεγγίσεις εμφανίζονται αναλυτικά στον Πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1 Οι προσεγγίσεις για τον ορισμό της ποιότητας

<u>Προσέγγιση</u>	<u>Ορισμός μεταβλητών</u>	<u>Επιστήμη</u>
Υπερβατική	Εγγενή αριστεία	Φιλοσοφία
Βασισμένη στο προϊόν	Ποσότητα επιθυμητών χαρακτηριστικών	Οικονομία
Βασισμένη στον χρήστη	Ικανοποίηση των προτιμήσεων του καταναλωτή	Οικονομία, Μάρκετινγκ
Βασισμένη στην παραγωγή	Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις	Διοίκηση λειτουργιών
Βασισμένη στην αξία	Προσιτή αριστεία	Διοίκηση λειτουργιών

Πηγή: Forker, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. M., "The contribution of quality to business performance", In *International Journal of Operations & Production Management*, 1996

Στη συνέχεια ο Garvin εξέτασε την ποιότητα λαμβάνοντας υπόψη οκτώ κρίσιμες διαστάσεις, όπου ορισμένες από αυτές υποστηρίζουν αμοιβαία η μία την άλλη, ενώ για την επίτευξη της αριστείας, όσον αφορά την ποιότητα, σε μια συγκεκριμένη διάσταση ενδέχεται η υποχώρηση μιας άλλης. Οι οκτώ διαστάσεις περιγράφονται ως εξής:

- **Επιδόσεις:** τα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- **Χαρακτηριστικά:** τα στοιχεία που συμπληρώνουν τα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- **Αξιοπιστία:** η πιθανότητα αστοχίας ενός προϊόντος εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.
- **Συμμόρφωση:** ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός και τα χαρακτηριστικά λειτουργίας ενός προϊόντος ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα πρότυπα.
- **Ανθεκτικότητα:** η ποσότητα χρήσης που προσφέρει ένα προϊόν στον καταναλωτή πριν το προϊόν υποβαθμιστεί.
- **Δυνατότητα επισκευής/ανθεκτικότητα:** η ταχύτητα, η ευκολία, ο βαθμός ευγένειας καθώς και η επάρκεια που εκτελούνται οι επισκευές.
- **Αισθητική:** ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν απευθύνεται στις πέντε αισθήσεις.
- **Αντιλαμβανόμενη ποιότητα:** η φήμη, η αντίληψη ή άλλα συμπεράσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.

Κάθε διάσταση συνδέεται με μία από τις προσεγγίσεις ποιότητας που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Οι επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς για τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα ενός προϊόντος, μια πτυχή που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την προσέγγιση της ποιότητας με βάση το προϊόν. Η αξιοπιστία και η συμμόρφωση αξιολογούν την τήρηση των προδιαγραφών ενός προϊόντος, γεγονός που ευθυγραμμίζεται με την εστίαση της προσέγγισης της ποιότητας με βάση την παραγωγή. Η ανθεκτικότητα και η δυνατότητα επισκευής αξιολογούν την αναμενόμενη απόδοση ενός προϊόντος όσον αφορά την αξία που παρέχει από άποψη χρόνου και κόστους, συμβαδίζοντας με την προσέγγιση της ποιότητας με βάση την αξία. Η αισθητική και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα περικλείουν τις κρίσεις των καταναλωτών σχετικά με την υπεροχή ενός προϊόντος, εκτιμήσεις που θεωρούνται ουσιώδεις τόσο από την υπερβατική προσέγγιση όσο και από την προσέγγιση του χρήστη για τον προσδιορισμό της ποιότητας (Forket et al., 1996).

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων εστιάζουν στην ποιότητα καθώς αποτελεί στρατηγικό θεμέλιο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κερδίσει βραβεία ποιότητας γενικά υπερτερούν των άλλων επιχειρήσεων όσον αφορά τόσο τα εισοδηματικά μεγέθη όσο και τη χρηματιστηριακή αξία. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι σχέσεις μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά, των πρακτικών ποιότητας και των επιδόσεων έχουν προσελκύσει την προσοχή των ερευνητών του μάρκετινγκ και της διοίκησης επιχειρήσεων.



### 3.1.1 Ο όρος ποιότητα στον κλάδο της ξυλείας

Η ποιότητα της ξυλείας που προέρχεται από τα δάση και χρησιμοποιείται σε διάφορες κατασκευές και άλλα προϊόντα εξαρτάται από:

α) τη μεθοδολογία κατασκευής και τα εγγενή χαρακτηριστικά κάθε είδους ξύλου, που περιλαμβάνουν ένα φάσμα διακριτών "ποιοτικών χαρακτηριστικών" που αφορούν κάθε περίπτωση,

β) την παρουσία διαφόρων ατελειών, που ποικίλλουν σε βαθμό, στο ξύλο, όπως π.χ. ρόζοι, στρεψοΐνια, κωνικομορφία, θλιψιγενές και εφελκυσμογενές ξύλο, σήψη, καμπυλότητα κ.α., οι οποίες έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα του ξύλου.

Στις τεχνολογικές εφαρμογές της ξυλείας σε διαφορετικά προϊόντα, η αξιολόγηση της ποιότητας του ξύλου μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της χρήσης βασικών και ποσοτικοποιήσιμων κριτηρίων. Η κυριότερη πρόκληση στην αξιολόγηση της ποιότητας του ξύλου ως δομικού υλικού έγκειται στην εγγενή μεταβλητότητα όχι μόνο μεταξύ των δασοπονικών ειδών και μεταξύ δέντρων του ίδιου είδους, αλλά και σε κάθε μεμονωμένο δέντρο.

Ο όρος "ποιότητα" στον κλάδο της ξυλείας περιλαμβάνει την ποιοτική κατάσταση του ξύλου στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από την προέλευσή του στο δάσος, τη συγκομιδή, την επεξεργασία, τη μετατροπή του σε τελικά προϊόντα και την τελική του χρήση. Η έμφαση δίνεται στη βέλτιστη ευθυγράμμιση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων του με συγκεκριμένες απαιτήσεις. Κατά τη διάρκεια της ακολουθίας, από τη συγκομιδή του ξύλου στο δάσος έως τη μεταφορά του στην εγκατάσταση επεξεργασίας, υπάρχουν διακριτές φάσεις, συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων υλοτομίας, τεμαχισμού και αποφλοίωσης. Παράλληλα, κρίσιμοι παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν την ποιότητα του ξύλου είναι η διάρκεια και οι συνθήκες παρουσίας του ξύλου στην περιοχή συγκομιδής ή συλλογής, καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μετατόπιση και τη μεταφορά. Κατά την διάρκεια των σταδίων αυτών, η ποιότητα της ξυλείας ενδέχεται να επηρεαστεί σημαντικά ή ακόμη να δημιουργηθούν συνθήκες που ευνοούν περισσότερη ή λιγότερο την ποιοτική υποβάθμισή της. Επιπλέον, ο χειρισμός και η επεξεργασία του ξύλου εντός της μονάδας επεξεργασίας, που περιλαμβάνει παράγοντες όπως η διάρκεια αποθήκευσής του στην περιοχή υλοτομίας, τα μέτρα προστασίας που λαμβάνονται, οι μέθοδοι και οι συνθήκες μηχανικής επεξεργασίας του, οι συνθήκες των μηχανημάτων και οι διαδικασίες ξήρανσης και εμποτισμού, επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα του ξύλου και όλων των προϊόντων που προκύπτουν από αυτό.

Όσον αφορά την ξυλεία λοιπόν, ο όρος "ποιότητα" χρησιμοποιείται συχνά για να υποδηλώσει την έκταση ή το επίπεδο μιας μοναδικής ιδιότητας ή χαρακτηριστικού, που συχνά θεωρείται ως η βασική απαίτηση για ένα συγκεκριμένο σκοπό ή εφαρμογή. Ως "ποιότητα ξύλου" μπορεί να περιγραφεί ο βαθμός στον οποίο πληρούνται οι προϋποθέσεις για την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων. Ο βαθμός ικανοποίησης των απαιτήσεων του τελικού χρήστη χρησιμεύει ως καθοριστικός παράγοντας της ποιότητας που επιτυγχάνεται στο τελικό προϊόν (Βουλγαρίδης, 2007).

### 3.2 Σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής

Κατά το αρχικό στάδιο του εγχειρήματος της ποιότητας, δόθηκε πρωταρχική έμφαση στην τήρηση των καθορισμένων απαιτήσεων. Δυστυχώς, ο καθορισμός της ποιότητας από μόνος του δεν εγγυάται την επιχειρηματική επιτυχία. Η εξασφάλιση ενός προϊόντος με "μηδενικά" ελαττώματα μπορεί να μην ικανοποιεί απαραίτητα τους πελάτες, καθώς μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει λανθασμένες προδιαγραφές. Για τον μετριασμό αυτού του ζητήματος, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν οι προτιμήσεις των πελατών και να κατασκευάζονται προϊόντα σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. Είναι κρίσιμο να αναγνωριστεί πως οι πελάτες βασίζονται στις αγοραστικές τους αποφάσεις στην αξία και όχι αποκλειστικά στην ποιότητα.

Τελευταία, το παράδειγμα της ποιότητας έχει μετατοπιστεί προς μια προσέγγιση βασισμένη στην αξία, αποκτώντας έλξη και ευρεία αποδοχή. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, η ποιότητα γίνεται αντιληπτή σε σχέση με τη συνοδευόμενη τιμή. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες που υπερέχουν σταθερά στη δημιουργία αξίας (ποιότητα σε σχέση με την τιμή) κατέχουν υψηλότερο μερίδιο αγοράς σε σύγκριση με εκείνες που υπερέχουν αποκλειστικά στην ποιότητα ή την τιμή (Garvin 1988). Ακόμη και τα κριτήρια για το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige επιβάλλουν στις εταιρείες να δίνουν προτεραιότητα στην αντιλαμβανόμενη από την αγορά ποιότητα και αξία.

Κατά την προσπάθεια απάντησης κρίσιμων ερωτημάτων για τον κλάδο της ξυλείας, ειδικότερα για την μαλακή ξυλεία, οι Vijay S. Reddy και Robert J. Bush (1994) διεξήγαγαν μία έρευνα. Με την συνεισφορά τους αποκαλύφθηκαν κρίσιμες γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των αγοραστών στον κλάδο. Η φθορά προσδιορίστηκε ως το κυριότερο χαρακτηριστικό που επηρεάζει την αξία της ξυλείας, τονίζοντας την ύψιστη σημασία της στις αξιολογήσεις των αγοραστών. Σημαντικό είναι ότι τα ευρήματα έδειξαν πως οι αγοραστές του κλάδου δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα, ιδίως στην απουσία φθοράς, έναντι της τιμής. Συνεπώς, οι αγοραστές είναι ιδιαίτερα πρόθυμοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για ξυλεία υψηλής ποιότητας.

Τα αποτελέσματα της μελέτης προσφέρουν πολύτιμη καθοδήγηση για τους προμηθευτές ξυλείας που επιθυμούν να περιηγηθούν στην ευαίσθητη ισορροπία μεταξύ τιμής και ποιότητας στο εμπόριο ξυλείας, τονίζοντας τον καθοριστικό ρόλο των ποιοτικών χαρακτηριστικών, ιδίως της φθοράς, στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των αγοραστών και στην επιρροή των αγοραστικών αποφάσεων.

Στην Ελλάδα, έπειτα από έρευνα του Εργαστηρίου Δασικής Οικονομικής, Μάρκετινγκ, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, διαπιστώθηκε πως οι Έλληνες καταναλωτές είναι ενήμεροι σχετικά με τα πιστοποιημένα προϊόντα ξυλείας σε ένα ποσοστό της τάξεως του 54,7%. Από το ποσοστό αυτό έδειξε ενδιαφέρον για τα προϊόντα ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 87,9%, ενώ οι μισοί από αυτούς δήλωσαν διατεθειμένοι να αγοράσουν τα προϊόντα προσφέροντας ένα ποσό της τάξεως 6-20% επιπλέον της τιμής των μη πιστοποιημένων προϊόντων (Liaskoroulou et al., 2021).

### 3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν η Hewlett-Packard επέκρινε τους Αμερικανούς κατασκευαστές ηλεκτρονικών τσιπ για την υποβαθμισμένη ποιότητα των προϊόντων τους σε σύγκριση με τους Ιάπωνες ομολόγους τους. Κατά ειρωνεία, αν και ο W. Edward Deming εισήγαγε αρχικά την ΔΟΠ, βρήκε μεγαλύτερη αποδοχή στην Ιαπωνία, ενώ συνάντησε αντίσταση στις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα επόμενα χρόνια, οι Ιάπωνες σημείωσαν αξιοσημείωτη πρόοδο στον τομέα της ποιότητας και της παραγωγής υιοθετώντας τις αρχές της ΔΟΠ που υποστήριξε ο Deming, μαζί με τις συνεισφορές των Josep M. Juran, Genichi Taguchi και άλλων (Talha M.,2004).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια διοικητική προσέγγιση που επικεντρώνεται στην έννοια της ποιότητας, με πρωταρχικό στόχο την ενίσχυση της μακροχρόνιας κερδοφορίας καθώς και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η βασική της εστίαση έγκειται στην επίτευξη της βέλτιστης ικανοποίησης των πελατών με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των απαιτήσεων τους. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά διευρυμένο πεδίο εφαρμογής, περιλαμβάνοντας όχι μόνο εξωτερικούς πελάτες αλλά και τους εσωτερικούς. Η ΔΟΠ υπερβαίνει τα στενά όρια του ελέγχου των προϊόντων/υπηρεσιών. Όσον αφορά την εφαρμογή της, επεκτείνεται πέρα από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβάνοντας και τους παρόχους υπηρεσιών (Γεωργόπουλος,2013).

Ανά περιόδους έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί και χαρακτηριστικά της ΔΟΠ καθώς εμπεριέχει την περιπλεκόμενη έννοια της ποιότητας στον πυρήνα της. Υιοθετώντας μια σφαιρική προσέγγιση της ΔΟΠ, παραμερίζοντας τη ρητή ασάφεια στον ορισμό της έννοιας της ποιότητας, η Βρετανική Ένωση Ποιότητας (BQA) παρουσίασε τρεις στενά συνδεδεμένους ορισμούς. Ο πρώτος ορισμός δίνει έμφαση στα "μαλακά" ποιοτικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν θέματα όπως: προσανατολισμός στον πελάτη, κουλτούρα αριστείας, άρση εμποδίων στην απόδοση, ομαδική εργασία, εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων. Η ΔΟΠ θεωρείται ότι συνάδει με το ύφος της "ανοικτής διοίκησης", την ανάθεση ευθυνών και την ενίσχυση της αυτονομίας του προσωπικού. Ο δεύτερος ορισμός της BQA ορίζει τη ΔΟΠ από την άποψη των "σκληρών" πτυχών των πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας. Παραδείγματα είναι: η συστηματική μέτρηση και έλεγχος της εργασίας, ο καθορισμός προτύπων απόδοσης και χρήση στατιστικών διαδικασιών για την αξιολόγηση της ποιότητας. Τέλος, ο τρίτος ορισμός καλύπτει τόσο τις "σκληρές" όσο και τις "ήπιες" πρακτικές και περιλαμβάνει τρία χαρακτηριστικά (Soltani et al.,2008) :

- Δέσμευση για την ποιότητα,
- Ανάγκη επιστημονικής προσέγγισης,
- Αναθεώρηση της συμμετοχής του συνόλου των εργαζομένων στην εν λόγω διαδικασία

Στον πίνακα 3.2 συνοψίζονται οι δημοφιλέστερες απόψεις για την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.

**Πίνακας 3.2 Δημοφιλείς απόψεις για την ΔΟΠ**

<u>Οι 14 στόχοι του Deming</u>	<u>Η τριλογία του Juran</u>	<u>Τα 14 ποιοτικά βήματα του Crosby</u>
1. Συνέπεια σκοπού	1. Σχεδιασμός Ποιότητας	1. Δέσμευση Διοίκησης
2. Υιοθέτηση της φιλοσοφίας	-Καθορισμός στόχων	2. Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας
3. Ανεξαρτητοποίηση από μαζικό έλεγχο	-Αναγνώριση πελατών και των αναγκών τους	3. Μέτρηση Ποιότητας
4. Κατάργηση πρακτικής με κριτήριο αποκλειστικά την τιμή	-Ανάπτυξη προϊόντων και διεργασιών	4. Αξιολόγηση Κόστους Ποιότητας
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση		5. Ευαισθητοποίηση στην Ποιότητα
6. Εκπαίδευση	2. Έλεγχος Ποιότητας	6. Δράση Καθορισμού και Επιδιόρθωσης
7. Ηγεσία	-Αξιολόγηση επίδοσης	7. Επιτροπή μηδενικών ελαττωματικών
8. Αποκατάσταση του φόβου	-Σύγκριση με στόχους και προσαρμογή	8. Εκπαίδευση επιβλεπόντων
9. Κατεδάφιση φραγμών		9. Ημέρα μηδενικών ελαττωματικών
10. Κατάργηση συνθημάτων(slogans)	3. Βελτίωση Ποιότητας	10. Καθορισμός Στόχων
11. Εξάλειψη αυθαίρετων ποσοτικών στόχων	-Καθιέρωση υποδομής	11. Αφαίρεση αιτίας σφάλματος
12. Ενίσχυση περηφάνιας για την εργασία	-Αναγνώριση έργων και ομάδων	12. Αναγνώριση
13. Εκπαίδευση και επανακατάρτιση	-Παροχή πόρων και εκπαίδευση	13. Συμβούλια Ποιότητας
14. Σχέδια δράσης	-Καθιέρωση ελέγχων	14. Επανάληψη

*Πηγή: Soltani, E., Lai, P. C., Javadeen, S. R. S., & Gholipour, T. H. (2008), "A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework", Total Quality Management and Business Excellence*

Οι ειδικοί της ΔΟΠ έχουν δώσει όλο και μεγαλύτερη προσοχή στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ολικής ποιότητας μέσω της εισαγωγής μιας σειράς γενικά αποδεκτών αρχών της ΔΟΠ. Η διαδικασία αυτή, όπως υποστηρίζεται, ενισχύθηκε από τον επιταχυνόμενο ρυθμό των προσδοκιών των πελατών και την υπέρβαση των αναγκών τους, με την ποιότητα να αναδεικνύεται σε μέσο επιχειρηματικής αριστείας. Τέτοια αποτελέσματα υποστηρίζονται περαιτέρω από το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας

της Kanji (KBEM), το οποίο υπογραμμίζει την πορεία προς την επιχειρηματική αριστεία μέσω της σύνδεσης διαφόρων βασικών στοιχείων της ΔΟΠ.

Η αποτελεσματικότητα των μεθοδολογιών εξαρτάται από τη χρήση ειδικά επιλεγμένων εργαλείων. Το βασικό μήνυμα είναι απλό και εύκολα κατανοητό. “Εμφυσηστε μια αντίληψη στο προσωπικό σχετικά με το πώς η συμπεριφορά, οι δεξιότητες, η αφοσίωση και η δέσμευσή του επηρεάζουν τόσο την ποιότητα όσο και τις σχέσεις με τους πελάτες”. Ο ανώτερος στόχος είναι εφικτός όταν το προσωπικό ενστερνιστεί το παραπάνω ως έναν επαγγελματικό τρόπο ζωής.

Αντίστροφα, είναι απαραίτητο το προσωπικό να αντιλαμβάνεται συστηματικά την εκτίμηση της διοίκησης για τις προσπάθειές του. Σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν καθιερωθεί διάφορα βραβεία ποιότητας για την παροχή κινήτρων και την αναγνώριση επιτυχημένων προσπαθειών στη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητας. Οι διακρίσεις αυτές απονέμονται σε εταιρείες που έχουν επιδείξει αξιοσημείωτα αποτελέσματα στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και την ελαχιστοποίηση των απωλειών. Κοινός παρονομαστής μεταξύ των βραβευθέντων είναι η έμφαση που δίνουν στη διαχείριση της ποιότητας, στις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και στα προληπτικά μέτρα για την μείωση των απωλειών που σχετίζονται με την ποιότητα.

### **3.3.1 Ποιοτικά εργαλεία του κλάδου**

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τις πληροφορίες που συλλέγονται από τη μέτρηση και την ανάλυση των επιδόσεων. Για να επιτευχθεί το παραπάνω, είναι επιβεβλημένο να υπάρχουν αξιόπιστες και συναφείς πληροφορίες. Κατά αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης όσον αφορά τις αλλαγές οι οποίες υλοποιούνται με βάση πραγματικά στοιχεία και όχι με βάση απλές υποθέσεις ή εμπειρίες του παρελθόντος.

Οι ακμάζουσες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό είναι πλέον υποχρεωμένες να δημιουργήσουν μια βάση δεδομένων και να αναπτύξουν την ικανότητα ταχείας προσαρμογής (Vokurka 2001). Ωστόσο, η απαίτηση για ευελιξία μπορεί να εξουδετερωθεί από την τάση του προσωπικού για σταθερότητα και ασφάλεια. Στη σύγχρονη εποχή, η εξασφάλιση της δια βίου απασχόλησης απαιτεί δέσμευση για συνεχή μάθηση. Κατά συνέπεια, η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος όπου το προσωπικό έχει κίνητρο να αποκτήσει και να εφαρμόζει νέες δεξιότητες αποτελεί σημαντική πρόκληση για τη διοίκηση.

Στο πλαίσιο της παραγωγής και της μεταποίησης ξυλείας είναι δυνατό να αναγνωρίσουμε κάποια πολύ βασικά ποιοτικά εργαλεία τα οποία δύνανται να μεγιστοποιήσουν τις επιδόσεις της εταιρείας (Lundahl, C. G., 2009):

- Ολική Παραγωγική Συντήρηση
- Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)
- Συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού
- Συστήματα παρακολούθησης διεργασιών - Τρόπος σκέψης του ελέγχου διεργασιών
- Στατιστική ανάλυση και έλεγχος διαδικασιών (SPC)

## Ολική Παραγωγική Συντήρηση (ΟΠΣ)

Για τον έλεγχο και τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, πρέπει να παρακολουθείται και να ελέγχεται η διαθεσιμότητα και η απόδοση όλου του εξοπλισμού και των μηχανημάτων. Η βιομηχανική επιτυχία της Ιαπωνίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες θεμελιώθηκε όταν εισήγαγε και προσάρμοσε την έννοια της προληπτικής συντήρησης από τις Ηνωμένες Πολιτείες πριν από 50 και πλέον χρόνια. Η προσαρμοσμένη εκδοχή, η Ολική Παραγωγική Συντήρηση, καθορίστηκε το 1971 από το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Μηχανικών Εργοστασίων και περιλαμβάνει πέντε στόχους (Nakajima 1988).

- Μεγιστοποίηση της επίδοσης του εξοπλισμού - βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας
- Ανάπτυξη ενός συστήματος παραγωγικής συντήρησης για τη διάρκεια ζωής του εξοπλισμού.
- Εμπλοκή όλων των τμημάτων που προγραμματίζουν, σχεδιάζουν, χρησιμοποιούν ή συντηρούν τον εξοπλισμό
- Ενεργή συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού, από την ανώτατη διοίκηση έως τους χειριστές
- Προώθηση της ΟΠΣ μέσω της δημιουργίας κινήτρων που περιλαμβάνει αυτόνομες δραστηριότητες μικρών ομάδων

Ο στόχος της Ολικής Παραγωγικής Συντήρησης (ΟΠΣ) είναι η βελτίωση της απόδοσης του εξοπλισμού στο επίπεδο της μέγιστης δυναμικής του, διασφαλίζοντας ότι κάθε κομμάτι εξοπλισμού λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό και συντηρείται σταθερά σε αυτό το επίπεδο. Αυτός ο γενικός στόχος μπορεί να οροθετηθεί σε δύο θεμελιώδεις συνιστώσες: την επίτευξη μηδενικών δυσλειτουργιών και μηδενικών ποιοτικών ελαττωμάτων.

Η μέθοδος ΟΠΣ επικεντρώνεται να εξουδετερώσει κυρίως τις έξι μεγαλύτερες πηγές απωλειών, οι οποίες παρατηρούνται κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό την επίτευξη των παραπάνω πέντε στόχων (Nakajima 1989):

1. Απώλειες λόγω βλαβών: Οι βλάβες που οφείλονται σε δυσλειτουργίες του εξοπλισμού. Οι σποραδικές και απροσδόκητες βλάβες είναι συνήθως προφανείς και εύκολα διορθώσιμες, αλλά συχνά αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού χρόνου απωλειών. Η ΟΠΣ επικεντρώνεται στο γεγονός ότι οι βλάβες μπορούν και πρέπει να εξαλειφθούν με προγραμματισμένη συντήρηση.
2. Απώλειες εγκατάστασης και προσαρμογής: Οι χρόνοι εγκατάστασης και προσαρμογής μπορούν να μειωθούν σημαντικά κάνοντας σαφή διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού χρόνου ρύθμισης. Οι εσωτερικές ρυθμίσεις πρέπει να πραγματοποιούνται ενώ η μηχανή είναι εκτός λειτουργίας, προκαλώντας έτσι απώλεια χρόνου παραγωγής. Οι εξωτερικές ρυθμίσεις πραγματοποιούνται εξ ολοκλήρου ή κατά κύριο λόγο ενώ η παραγωγή βρίσκεται σε λειτουργία, ελαχιστοποιώντας έτσι τις απώλειες. Για παράδειγμα, ένα νέο σετ δισκοπρίονων μπορεί να προετοιμαστεί εκ των προτέρων, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο πραγματικός χρόνος ρύθμισης αλλαγής που συνεπάγεται διακοπή της παραγωγής.

3. Απώλειες από αδράνεια και μικροδιακοπές: Η αδράνεια των μηχανημάτων εμφανίζεται όταν ένα μηχάνημα που λειτουργεί δεν διαθέτει εξαρτήματα ή όταν το κενό μεταξύ των παραδιδόμενων εξαρτημάτων υπερβαίνει τον καθορισμένο χρόνο. Στην επεξεργασία ξύλου, η αδράνεια αναφέρεται στο τμήμα του συνολικού χρόνου παραγωγής κατά το οποίο τα εργαλεία επεξεργασίας είναι ανενεργά, συχνά λόγω κενών στην προμήθεια υλικών. Η αποδοχή ενός περιορισμένου αριθμού νεκρών χρόνων είναι απαραίτητη λόγω φυσικών περιορισμών στον εξοπλισμό. Οι μικρές διακοπές λειτουργίας, που προκαλούνται από προσωρινές δυσλειτουργίες, διαφέρουν από τις βλάβες και μπορούν να επιλυθούν με την αντιμετώπιση του ζητήματος άμεσα ( π.χ. επανεκκίνηση του μηχανήματος). Τα φαινομενικά δευτερεύοντα ζητήματα, όπως οι σύντομες παύσεις, επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του εξοπλισμού λόγω του αθροιστικού χρόνου τους. Για τον μετριασμό των μικροδιακοπών, η συνεχής και στενή παρακολούθηση των διαδικασιών παραγωγής είναι ζωτικής σημασίας. Στην επεξεργασία ξύλου, οι διαταραχές μπορεί να έχουν βαθύτατο αντίκτυπο και η αποτελεσματική παραγωγή απαιτεί συχνά τη διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ της δραστηριότητας των εργαλείων και της διαθεσιμότητας των υλικών.
4. Απώλειες λόγω μειωμένης ταχύτητας: Οι εν λόγω απώλειες αναφέρονται στη διαφορά μεταξύ της ταχύτητας σχεδιασμού και της πραγματικής ταχύτητας λειτουργίας του εξοπλισμού. Ο στόχος είναι να εξαλειφθεί το χάσμα μεταξύ της ταχύτητας σχεδιασμού και της πραγματικής ταχύτητας, ώστε να επιτευχθεί μια ικανοποιητική απόδοση από το επενδυμένο κεφάλαιο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ταχύτητα λειτουργίας πρέπει να είναι χαμηλότερη από την ταχύτητα σχεδιασμού για λόγους ποιότητας. Για παράδειγμα, η ακρίβεια κοπής επηρεάζεται άμεσα εάν η ταχύτητα τροφοδοσίας υπερβεί το βέλτιστο όριο. Συνήθως παρατηρείται πως ο εξοπλισμός λειτουργεί με ταχύτητα χαμηλότερη από την ιδανική ή την ταχύτητα σχεδιασμού λόγω μηχανικών προβλημάτων ή μεταβολών στην πρώτη ύλη, όπως επίσης πολλές φορές η βέλτιστη ταχύτητα δεν είναι γνωστή.
5. Ποιότητα, ελαττώματα και απώλειες επανεπεξεργασίας: Τα ποιοτικά ελαττώματα στη διαδικασία και ο επακόλουθος χρόνος επανεπεξεργασίας είναι απώλειες ποιότητας που προκαλούνται από την αποτυχία ή τη δυσλειτουργία του εξοπλισμού. Εάν η τελική διάσταση της σανίδας αποκλίνει πολύ από το επιθυμητό μέγεθος, οι σανίδες μπορούν στην καλύτερη περίπτωση να πλανιστούν σε μειωμένη διάσταση ή να πωληθούν σε χαμηλότερη τιμή από την αναμενόμενη, μειώνοντας έτσι το κέρδος. Ποιοτικά ελαττώματα μπορούν επίσης να προκύψουν εάν οι κορμοί ή οι σανίδες δεν αντιμετωπίζονται με προσοχή σε όλη την αλυσίδα μετατροπής.
6. Απώλειες εκκίνησης: Οι απώλειες εκκίνησης είναι οι απώλειες απόδοσης που συμβαίνουν κατά τα πρώτα στάδια της παραγωγής, από την εκκίνηση της μηχανής μέχρι να θεωρηθεί σταθερή η παραγωγή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εκτελείται ένα μικρό μέρος της νέας παρτίδας και στη συνέχεια ελέγχονται τα αποτελέσματα. Η υπόλοιπη παρτίδα μπορεί στη συνέχεια να ολοκληρωθεί μετά από βαθμονομήσεις της διαδικασίας.

## Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)

Η συγκριτική προτυποποίηση, η οποία αναγνωρίζεται ως στρατηγικό οργανωτικό εργαλείο, περιλαμβάνει τη συστηματική διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών του κλάδου για την επίτευξη ενός αυξημένου επιπέδου επιδόσεων. Το πεδίο εφαρμογής της περιλαμβάνει την κριτική ανάλυση των διαδικασιών, των προϊόντων και των αναπτυξιακών πτυχών σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογούν τις επιδόσεις τους σε σχέση με τις κορυφαίες επιδόσεις του κλάδου, να εντοπίζουν τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να καλλιεργούν ένα περιβάλλον συνεχούς βελτίωσης. Η έμφαση δίνεται στην ιεράρχηση των "βασικών διαδικασιών υψηλής προσοχής", προάγοντας τη μετατόπιση από μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην απόδοση ευθυνών. Σκοπός είναι η εστίαση της προσοχής στις διαδικασίες και όχι σε μεμονωμένους παράγοντες (Sanjana et al.,2013).

Η εγγενής αξία για τους οργανισμούς υλοποιείται μέσω της διάκρισης των κενών επιδόσεων (gap performances), που εκδηλώνονται σε αποκλίσεις, όπως οι χρόνοι επεξεργασίας, τα κενά γνώσης, τα πρότυπα και τα γενικότερα κενά. Η συγκριτική προτυποποίηση χρησιμεύει ως μηχανισμός για τους οργανισμούς ώστε να οριοθετήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, να ενσωματώσουν τις βέλτιστες πρακτικές και να καθορίσουν ρεαλιστικούς στόχους επίδοσης. Τονίζεται ότι αυτή η μεθοδολογία αποτελεί μια οδό προς την οργανωτική αριστεία, με εξέχοντες φορείς όπως το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας – Ποιότητας και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν ενεργά την εκπαίδευση στη συγκριτική προτυποποίηση. Ωστόσο, είναι επιτακτική ανάγκη να υπογραμμιστεί ότι παρά το γεγονός πως αποτελεί μια "επαναστατική βελτίωση", η αφομοίωσή της στην οργανωτική κουλτούρα είναι θεμελιώδης για την αέναη βελτίωση (Dale et al.,2007).

## Συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού

Η θεμελιώδης αρχή της αναζήτησης στοιχείων από τους άμεσα εμπλεκόμενους στην εργασία για την επίλυση προβλημάτων ξεκίνησε τη δεκαετία του 1920 από τον Dr. C. C. Crawford και απέκτησε έδαφος από το έργο των Walter Shewhart, Edward Deming και Joseph Juran τις επόμενες δεκαετίες, ενώ έγινε αναπόσπαστο μέρος της ιαπωνικής βιομηχανίας στις δεκαετίες του 1960 και 1970. Η μέθοδος γνωστή ως "Crawford Slip Method" του Dr. Crawford, αποτελεί παράδειγμα μιας πρώιμης προσπάθειας συλλογής ομαδικών γνώσεων από τους εργαζόμενους. Ο Deming έδωσε έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού στη συνεχή βελτίωση, δίνοντας βαρύτητα στη διάσπαση των τμηματικών φραγμών.

Στη βιομηχανία ξυλείας γενικότερα, τόσο οι χειριστές πρώτης γραμμής όσο και η διοίκηση συμβάλλουν σημαντικά στην ποιότητα και την παραγωγικότητα, απαιτώντας μια δομημένη διοικητική προσέγγιση για διαρκή βελτίωση. Η ενσωμάτωση της γνώσης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, που παραδειγματίζεται από τα 14 σημεία του Deming, τονίζει τις συνεργατικές προσπάθειες που χρειάζονται μεταξύ των τμημάτων. Υποστηρίζοντας την διαλειτουργική συνεργασία των ομάδων συνεπάγεται η αντιμετώπιση των μεγαλύτερων ζημιών καθώς και η βελτίωση της



αποτελεσματικότητας του εξοπλισμού. Περιληπτικά τα αναγνωρισμένα οφέλη της ομαδικής συνεργασίας περιλαμβάνουν την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της βελτιωμένης απόδοσης των μηχανημάτων, του αυξημένου χρόνου λειτουργίας και της βέλτιστης προληπτικής συντήρησης.

### Συστήματα παρακολούθησης διεργασιών - Τρόπος σκέψης του ελέγχου διεργασιών

Ένα συνήθης πρόβλημα είναι ο τρόπος θεώρησης κάθε μηχανήματος, συστήματος παρακολούθησης ή συστήματος δεδομένων ως ένα ξεχωριστό σύστημα και όχι ως μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την πρόσβαση και την επισκόπηση της επίδοσης του εργοστασίου ξυλείας. Ως εκ τούτου, έχει διαπιστωθεί η ανάγκη εισαγωγής και χρήσης αποτελεσματικών μεθόδων συλλογής και σύνδεσης πληροφοριών, ανάλυσης και αξιολόγησης, καθώς και μεθόδων για την ταχεία σύνδεση των αποτελεσμάτων και των μέτρων που υιοθετούνται με τη γραμμή παραγωγής.

Ο γενικός κανόνας είναι ότι οι αποφάσεις και τα μέτρα για την αλλαγή πρέπει πάντα να βασίζονται σε γεγονότα (Deming 1988, Bergman 2003). Προκειμένου να είναι σε θέση να ληφθούν τόσο σημαντικές αποφάσεις σχετικά με βελτιώσεις στις διαδικασίες παραγωγής, τα αξιόπιστα γεγονότα και δεδομένα αποτελούν κρίσιμη προϋπόθεση. Συνεπώς, πρέπει να εφαρμόζονται αυτόματα και αξιόπιστα συστήματα συλλογής δεδομένων διεργασιών.

Στα σουηδικά εργοστάσια - πριονιστήρια ήταν συχνό να μην καταγράφονται οι σύντομες διακοπές έως 90 δευτερόλεπτα και, επομένως, να εξαιρούνται από τα δεδομένα παύσης εργασιών. Κατά αυτόν τον τρόπο διαστρεβλώνονται τα δεδομένα της διαδικασίας, επηρεάζοντας έτσι τα αποτελέσματα της ανάλυσης και τις μελλοντικές αποφάσεις. Η αξιοπιστία των συστημάτων εξαρτάται επίσης από τους ενεργούς χειριστές, καθώς η αιτία της διακοπής πρέπει να σημειωθεί χειροκίνητα. Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι επίσης συχνά δύσκολα προσβάσιμα και, συνεπώς, δύσκολα αναλύσιμα. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο έλεγχος της διαδικασίας θα είναι περίπλοκος και χρονοβόρος. Επιπλέον, όταν εμφανίζονται αποκλίσεις και προβλήματα στη διαδικασία, η ανίχνευση και τα διορθωτικά μέτρα καθυστερούν, με αποτέλεσμα την απώλεια αξίας.

### Στατιστική ανάλυση και έλεγχος διαδικασιών (SPC)

Ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών (SPC) είναι μια μεθοδολογία που έχει τις ρίζες της στη στατιστική θεωρία και περιλαμβάνει την εξέταση των διεργασιών για τον εντοπισμό των αιτιών της διακύμανσης. Εισήχθη από τον Walter A. Shewhart τη δεκαετία του 1930 και αποσκοπεί στην παρακολούθηση και κατανόηση της συμπεριφοράς της διαδικασίας, παρεμβαίνοντας όταν εμφανίζονται αποκλίσεις από την αναμενόμενη επίδοση. Η βασική παραδοχή είναι ότι μια διεργασία λειτουργεί εντός ελεγχόμενων ορίων, εκτός εάν συμβούν ιδιαίτερα γεγονότα. Ωστόσο για να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί του συμβατικού SPC, ο πολυμεταβλητός στατιστικός έλεγχος διεργασιών (MSPC) εμφανίστηκε πριν από 60 χρόνια, λαμβάνοντας υπόψη τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών σε πολύπλοκες διεργασίες. Ο MSPC διευκολύνει

τη βελτιωμένη παρακολούθηση, την έγκαιρη ανίχνευση αλλαγών στη διεργασία και τις αυτοματοποιημένες διορθωτικές ενέργειες. Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως η ανάλυση κύριων συνιστωσών (PCA) και η μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων (PLS), η πολυμεταβλητή ανάλυση επικεντρώνεται στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων (X) και των αποκρίσεων (Y), στη βελτιστοποίηση της συμπεριφοράς της διεργασίας και στη ανάληψη διορθωτικών μέτρων.

### 3.3.2 Πιστοποιήσεις του κλάδου

#### Πιστοποιητικά Συστήματος Διαχείρισης

Η βιομηχανία επεξεργασίας ξύλου, με την καθολική και ευρεία χρήση των προϊόντων της και το επίπεδο απασχόλησης των ανθρώπων, υφίσταται εδώ και αιώνες και θα συνεχίσει να υφίσταται, καθώς η διαχείριση των δασών και η επεξεργασία της υλοτομημένης ξυλείας είναι μια μακροχρόνια διαδικασία. Η προσαρμογή των παραγγελιών των καταναλωτών, που κυμαίνονται από οικονομικές καθημερινές παραγγελίες έως αποκλειστικές, αφορά την ποιότητα.

Για τη διασφάλιση της ποιότητας, οι εταιρείες σε διάφορους κλάδους έχουν αναπτύξει και χρησιμοποιούν ένα γενικό πρότυπο συστήματος διαχείρισης ποιότητας - το ISO 9001. Το εν λόγω πρότυπο έχει υιοθετηθεί ευρέως από οργανισμούς σε περισσότερες από 170 χώρες παγκοσμίως καθώς αποτελεί το κυρίαρχο πλαίσιο για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Σύμφωνα με τα δεδομένα υπάρχουν ήδη περισσότερα από ένα εκατομμύρια επιχειρήσεις που έχουν αποκτήσει πιστοποίηση κατά το πρότυπο ISO 9001.

Το πρότυπο ISO 9001 περιγράφει τις ελάχιστες απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σε οργανισμούς που στοχεύουν στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών και των κυβερνητικών προτύπων. Η απόφαση για την εφαρμογή του προτύπου αποτελεί στρατηγική επιλογή της διοίκησης, ιδίως όταν ο στόχος είναι η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Η υιοθέτησή του δεν υποδηλώνει μόνο τη δέσμευση στην ποιότητα, οδηγώντας σε υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών, αλλά βοηθά επίσης στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών και στην προώθηση μιας προσέγγισης συνεχούς βελτίωσης (Sickinger-Nagorni, R. & Schwanke, J., 2016). Σύμφωνα με έρευνες στον ελληνικό χώρο η χρήση του πιστοποιητικού συνεπάγεται δημιουργία πλεονεκτημάτων στο εσωτερικό της επιχειρήσεις με τη μορφή της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών και της καλύτερης επίδοσης της επιχείρησης (Ismyrilis, V. & Moschidis, O., 2015).

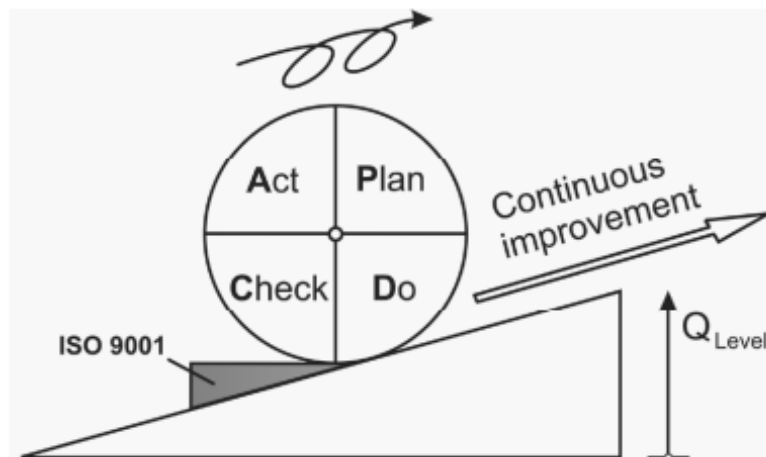
Η θεμελιώδης ιδέα που διέπει το ISO 9001 βασίζεται σε μια μεθοδολογία προσανατολισμένη στη διαδικασία, ενσωματώνοντας τόσο την αρχή PDCA (Διάγραμμα 3.1) όσο και μια προσέγγιση που βασίζεται στην αναγνώριση του κινδύνου. Ο κύκλος PDCA είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό εργαλείο. Είναι μια έννοια των διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού. Η πιο σημαντική πτυχή της PDCA έγκειται στο στάδιο της "πράξης" μετά την ολοκλήρωση ενός έργου, όταν ο κύκλος ξεκινά και πάλι για το επόμενο βήμα

βελτίωσης (Sokovic et al.,2010). Χάρη σε αυτή τη στρατηγική προσανατολισμένη στις διαδικασίες, η εφαρμογή του ISO 9001 καθίσταται ευέλικτη και επωφελής για οργανισμούς σε διάφορους κλάδους, ανεξάρτητα από το αν ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών, είναι κερδοσκοπικοί ή κυβερνητικοί οργανισμοί. Το πρότυπο εξουσιοδοτεί τους οργανισμούς να σχεδιάζουν, να εκτελούν και να κατανέμουν σχολαστικά τους πόρους για τις διαδικασίες τους, προσφέροντας καθοδήγηση για την ενίσχυση της συνολικής αποδοτικότητας και τον συστηματικό εντοπισμό πιθανών κινδύνων και ευκαιριών.

Σύμφωνα με μία πρόσφατη έρευνα που έλαβε χώρα στην Λετονία, ανάμεσα σε τρεις επιχειρήσεις ξυλείας, είναι δυνατό να αντλήσουμε πληροφορίες για περαιτέρω έρευνα όσον αφορά τις επιρροές που έχει η υιοθέτηση ενός προτύπου ISO 9001 σε όμοιες επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώνεται στην ανάλυση και αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε επιχειρήσεις επεξεργασίας ξυλείας με στόχο την υποβολή προτάσεων βελτίωσης. Η υπόθεση υποδηλώνει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εταιρείας με τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και τον θετικό αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις.

Η αξιολόγηση του προτύπου ISO 9001 αποκαλύπτει ότι τα πλεονεκτήματά του υπερτερούν των μειονεκτημάτων, παρέχοντας οφέλη στις εταιρείες που επενδύουν χρόνο και πόρους για την καθιέρωσή του. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι ενώ τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, αυτά δεν μεταφράζονται απαραίτητα σε άμεσα οικονομικά οφέλη ή δεν συνεπάγονται μειωμένο κόστος για την εταιρεία.

Επομένως η παραπάνω υπόθεση, έπειτα από την ανάλυση των δεδομένων, επιβεβαιώνεται μερικώς. Συμπεραίνουμε πως παρότι το σύστημα διαχείρισης ποιότητας έχει περιορισμένο αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας, αποδεικνύεται αποτελεσματικό στον εξορθολογισμό των εσωτερικών διαδικασιών και στη σηματοδότηση προτύπων υψηλής ποιότητας στους πελάτες του κλάδου της μεταποίησης ξυλείας (Rozentale & Kotane,2021).



**Διάγραμμα 3.1 Κύκλος PDCA**

*Πηγή: Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern Pipan, K. (2010), "Quality Improvement Methodologies-PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS Industrial management and organization", Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering.*

Η πρόληψη των υπολειμμάτων από την επεξεργασία ξυλείας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της πρωτογενούς χρήσης του ξύλου, συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, αφενός, και στην ικανοποίηση της ζήτησης προϊόντων ξυλείας χωρίς την κατάχρηση των παγκόσμιων δασικών πόρων, αφετέρου. Η επεξεργασία και κατασκευή ξυλείας περιλαμβάνει διάφορους τύπους μηχανημάτων και διαδικασιών, όπως πριόνισμα, ξήρανση, μηχανική κατεργασία, συγκόλληση, φινίρισμα κ.ο.κ., οι οποίες μπορούν να συνδεθούν τόσο με περιβαλλοντικούς κινδύνους όσο και με την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων (Adhikari, S., & Ozarska, B.,2018).

Για αυτόν τον λόγο κρίνεται σκόπιμη η υιοθέτηση δύο σημαντικών συστημάτων διαχείρισης. Το πρώτο είναι το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ) ISO 14001. Σύμφωνα με το πρότυπο το ΣΠΔ είναι "το τμήμα του συνολικού συστήματος διαχείρισης που περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τις δραστηριότητες σχεδιασμού, τις αρμοδιότητες, τις ενέργειες, τις πρακτικές, τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τους πόρους για την ανάπτυξη, την εφαρμογή, την επίτευξη, την αναθεώρηση και τη διατήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής" (ISO 14001 Final Draft ,2015). Το δεύτερο είναι το σύστημα διαχείρισης για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Υποχρέωση του εργοδότη είναι να εντοπίζει τους κινδύνους που συνδέονται με την εργασιακή διαδικασία, να εφαρμόζει μέτρα εξάλειψης ή ελαχιστοποίησης των κινδύνων και να εξοικειώνει τους εργαζομένους του με τους εναπομείναντες κινδύνους. Η εφαρμογή του προτύπου ISO 45001 αναμένεται να έχει πολλαπλή οφέλη για την επιχείρηση δίνοντας προτεραιότητα στη συνολική βελτίωση της επαγγελματικής ασφάλειας και στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

## Πιστοποιητικά για το περιβάλλον

Οι δασικές πιστοποιήσεις είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των προϊόντων ξύλου στην αγορά. Δύο εξέχουσες πιστοποιήσεις στον τομέα παρέχονται από το συμβούλιο δασικής διαχείρισης (FSC) και το πρόγραμμα για την προώθηση της δασικής πιστοποίησης (PEFC). Από το 2021, το FSC πιστοποιεί 204 εκατομμύρια εκτάρια, ενώ το PEFC πιστοποιεί μεγαλύτερη έκταση 320 εκατομμυρίων εκταρίων δασών. Και οι δύο πιστοποιήσεις καλύπτουν όχι μόνο τη διαχείριση των δασών αλλά και ολόκληρη την αλυσίδα προϊόντων, επιτρέποντας την ιχνηλασιμότητα από την υλοτομία έως τον τελικό καταναλωτή. Προσαρμοσμένες για εταιρείες στον τομέα της ξυλείας και των παραγώγων ξύλου, οι πιστοποιήσεις FSC και PEFC μεταφέρουν στους καταναλωτές την πληροφορία πως τα προϊόντα συνάδουν με τη βιώσιμη και υπεύθυνη διαχείριση των δασών. Η βασική διαφορά είναι ότι το FSC καθορίζει διεθνή επίπεδα επιδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ το PEFC αναγνωρίζει και εγκρίνει πρόσθετους τοπικούς δείκτες.

Παρά το υψηλότερο κόστος που συνδέεται με τη βιώσιμη διαχείριση των δασών, το οποίο κυμαίνεται από 5% έως 25% περισσότερο από τα μη πιστοποιημένα δάση, οι πιστοποιήσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη γεφύρωση των κενών πληροφόρησης μεταξύ καταναλωτών και παραγωγών. Τα πιστοποιημένα προϊόντα ενδέχεται να έχουν υψηλότερες τιμές, η αποτελεσματική επικοινωνία και η αναγνώριση των ιδιοτήτων του προϊόντος από τους καταναλωτές συμβάλλουν στην αναγνώριση της εγγενούς αξίας του, ευθυγραμμίζόμενα με τις αρχές της βιώσιμης και υπεύθυνης διαχείρισης των δασών (Zanchini R. et al.,2022).

Ένα νεότερο συγκριτικά διεθνές πρότυπο, που ασχολείται ειδικά με την αλυσίδα επιτήρησης του ξύλου και των προϊόντων με βάση το ξύλο, είναι το ISO 38000. Το πρότυπο περιγράφει τις απαιτήσεις για την καθιέρωση, τη διατήρηση και τη βελτίωση ενός συστήματος αλυσίδας επιτήρησης για την παρακολούθηση της ροής της ξυλείας από το δάσος στον τελικό καταναλωτή. Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση της παραγωγής, της επεξεργασίας, της διανομής και της πώλησης αυτών των προϊόντων, ώστε να διασφαλίζεται η προέλευσή τους από δάση τα οποία διαχειρίζονται υπεύθυνα.

Σκοπός του προτύπου είναι η προώθηση των πρακτικών βιώσιμης διαχείρισης των δασών παρέχοντας ένα πλαίσιο για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία ξυλείας ώστε να αποδεικνύουν τη δέσμευσή τους για υπεύθυνη προμήθεια. Η συμμόρφωση με το πρότυπο ISO 38200 συμβάλλει στην πρόληψη της συμπερίληψης παράνομης ξυλείας στην αλυσίδα εφοδιασμού και υποστηρίζει την αειφορική εκμετάλλευση των δασικών εκτάσεων.

### **3.4 Στρατηγική και Ποιότητα**

Η επιλογή στρατηγικής στο πλαίσιο μίας επιχείρησης είναι δύσκολο εγχείρημα καθώς πολλές φορές οι απόψεις αντικρούονται. Σύμφωνα με αρκετούς μελετητές μία επιχείρηση που έχει υιοθετήσει τις αρχές της ΔΟΠ τείνει στη στρατηγική διαφοροποίησης και κόστους τουλάχιστον για κάποιο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθούν οι αποκλίνουσες προοπτικές, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ

καινοτομίας και ποιότητας, καθώς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιλογή της στρατηγικής που σχετίζεται ορθώς με την δομή της επιχείρησης.

Ένα μέρος των μελετητών προτείνουν μία θετική συσχέτιση μεταξύ της ΔΟΠ και της καινοτομίας, αφού υποστηρίζουν πως υπό την έννοια της ΔΟΠ δημιουργείται ένα ιδανικό περιβάλλον ανάπτυξης νεών ιδεών. Όμως, η πελατοκεντρική προσέγγιση θέτει ορισμένους περιορισμούς για τις εταιρείες δημιουργώντας αμφιβολίες. Έτσι υπάρχει και η αντίθετη στάση η οποία υποστηρίζει ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ θέτει πιθανά εμπόδια στην καινοτομία.

Οι Reed κ.α.(2000) παρουσιάζουν μια διαφοροποιημένη προοπτική για την ΔΟΠ, οριοθετώντας τη σύνδεσή της με διακριτούς επιχειρηματικούς προσανατολισμούς, ειδικότερα τον προσανατολισμό στον πελάτη και τον προσανατολισμό στη διαδικασία. Στο πλαίσιο του προσανατολισμού προς τον πελάτη, οι οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στο πλεονέκτημα της αγοράς με την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών τους στην προσέλευση πελατών με ανώτερα προϊόντα και τη χρέωση υψηλότερων τιμών. Η τάση αυτή ευθυγραμμίζεται με μια στρατηγική διαφοροποίησης, υποδηλώνοντας ότι η ΔΟΠ, στο πλαίσιο του προσανατολισμού στον πελάτη, συνδέεται με την επιδίωξη της διαφοροποίησης.

Αντίθετα, στο πλαίσιο του προσανατολισμού στις διαδικασίες, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών για την εξάλειψη των ελαττωματικών και των απωλειών γενικότερα, που βασίζεται στις αρχές του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών (SPC). Όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ με γνώμονα τη διαδικασία, προκύπτει συνήθως ένα πλεονέκτημα με βάση το κόστος, χαρακτηριστικό μίας στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

Κατά συνέπεια η βιβλιογραφία αναγνωρίζει πως η ΔΟΠ εφαρμόζεται σε διάφορα στρατηγικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένης της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους όπως διαπιστώνουν οι Prajogo και Sohal (2006).

## Βιβλιογραφία 3<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική:

- 1.Γεωργόπουλος Ν.(2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 2.Βουλγαρίδης Η. Β.(2015), “Ποιότητα και χρήσεις του ξύλου”, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Θεσσαλονίκη.

### Ξενόγλωσση:

- 1.Adhikari, S., & Ozarska, B. (2018), “Minimizing environmental impacts of timber products through the production process From Sawmill to Final Products.”, *Environmental Systems Research*, 7(1).
- 2.Ahmudi, Purwanggono, B., & Utami Handayani, N. (2018). “Effectiveness analysis of ISO 9001:2015 implementation at manufacturing industry”, *SHS Web of Conferences*, 49.
- 3.Arta Rozentale, Inta Kotane (2021), “Assessment of the quality management system in woodworking companies”, *Journal of Regional Economic and Social Development* , Rezekne: Rezekne Academy of Technologies, City Unity College Nicosia,13.
- 4.Ejdys, J., Matuszak-Flejszman, A., Szymanski, M., Ustinovichius, L., Shevchenko, G., & Lulewicz-Sas, A. (2016), “Crucial factors for improving the ISO 14001 environmental management system”, *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), pp. 52–73.
- 5.Dale, B.G., T. van der Wiele, J. van Iwaarden (2007), “Managing Quality”, Fifth Edition, USA, Blackwell Publishing.
- 6.Forker, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. M. (1996), “The contribution of quality to business performance”, In *International Journal of Operations & Production Management* , 16(8), MCB University Press.
- 7.Ismyrlis, V. and Moschidis, O. (2015), “The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis”, *The TQM Journal*, 27(1), pp. 150-162.
- 8.Lundahl, C. G. (2009), “Total quality management in sawmills”, *Division of Wood Science and Technology, LTU Skelleftea, Lulea University of Technology*.
- 9.Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001), “The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations”, *Journal of Quality Management*,6.
- 10.Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006), “The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance - The mediating role of TQM”, *European Journal of Operational Research*, 168(1), pp.35–50.

- 11.Reddy, V. S. (1994), “The price sensitivity of industrial buyers to softwood lumber product and service quality: An investigation of the U.S. wood treating industry”, Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. Available at: <https://vtechworks.lib.vt.edu/server/api/core/bitstreams/9a170a34-afea-44e3-8b3f-8bd9436e248b/content>.
- 12.Reddy, V. S., & Bush, R. J. (1998), “Measuring Softwood Lumber Value: A Conjoint Analysis Approach”.
- 13.Sanjana Brijball Parumasur, P. G. (2013). “Role of monitoring and controlling quality in total quality management (TQM)”.
- 14.Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2002), “How product quality dimensions relate to defining quality”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), pp. 442–453.
- 15.Sickinger-Nagorni, R., & Schwanke, J. (2016), “The new ISO 9001:2015 Its opportunities and challenges”.
- 16.Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern Pipan, K. (2010), “Quality Improvement Methodologies-PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS Industrial management and organization”, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*,40(1).
- 17.Soltani, E., Lai, P. C., Javadeen, S. R. S., & Gholipour, T. H. (2008), “A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(5), pp. 461–479.
- 18.Talha, M. (2004), “Total quality management (TQM): An overview”, *The Bottom Line*, 17(1), pp. 15–19.
- 19.Zanchini, R., Blanc, S., Pippinato, L., Poratelli, F., Bruzzese, S., & Brun, F. (2022), “Enhancing wood products through ENplus, FSC and PEFC certifications: Which attributes do consumers value the most?”, *Forest Policy and Economics*.

#### Ηλεκτρονικές πηγές:

- 1.International Organization for Standardization, (2018), ISO 38200:2018 - Chain of custody of wood and wood-based products, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:38200:ed-1:v1:en>.
- 2.Οικονομικός ταχυδρόμος, “Έπιπλα: Πιστοποιημένα προϊόντα ξύλου προτιμούν οι Έλληνες ”, διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2023/05/27/epixeiriseis/epipla-pistopoiimena-proionta-ksylou-protimoun-oi-ellines/>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Μελέτη Περίπτωσης

#### 4.1 Βασικές πληροφορίες της Επιχείρησης Εμπορίου Ξυλείας

Η εταιρεία που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, δραστηριοποιείται στον κλάδο της ξυλείας από την ίδρυση της το 1984. Στεγάζεται στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της 1500 τετραγωνικών μέτρων στην περιοχή της Ελευσίνας. Κατά την έναρξη της, οι δραστηριότητές της περιορίζονταν αποκλειστικά στο πλαίσιο του εμπορίου εγχώριων προϊόντων, εστιάζοντας κυρίως στην οικοδομική ξυλεία. Με την πάροδο των ετών, διεύρυνε στρατηγικά τη σειρά των προϊόντων της ανταποκρινόμενη στις εκάστοτε ανάγκες των πελατών, ενώ ξεκίνησε την εισαγωγή προϊόντων από πολλές χώρες.

Σε δεύτερο χρόνο πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και υποδομή μεταφοράς, δεδομένου ότι η ανάγκη της αγοράς για επεξεργασία και μεταφορά της ξυλείας ήταν διακριτή. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 2000, η εταιρεία μετασχημάτισε τις δραστηριότητές της ώστε να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε όλη την Ελλάδα. Ούσα χρόνια στον κλάδο με την πολυετή εμπειρία και την άριστη γνώση του αντικειμένου, παρέχει προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις. Το πελατολόγιό της περιλαμβάνει τελικούς καταναλωτές, κατασκευαστικές εταιρείες, κατασκευαστές επίπλων, εταιρείες μεταφορών και άλλες βιομηχανίες που χρησιμοποιούν την ξυλεία για διαφορετικούς σκοπούς.

##### 4.1.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η προσφορά προϊόντων της εταιρείας επεκτείνεται πέρα από την ξυλεία, καθώς με το πέρασμα του χρόνου παρατηρήθηκε ζήτηση, κυρίως από κατασκευαστικές εταιρείες, για ένα ευρύ φάσμα δομικών υλικών. Αυτή η αμοιβαία επωφελής συμφωνία όχι μόνο εξοικονομεί χρόνο για τις κατασκευαστικές, αλλά μειώνει παράλληλα το κόστος τους. Επί του παρόντος, η εταιρεία ασχολείται επίσης με το εμπόριο δαπέδων, υλικών κουζίνας, μονωτικών, κεραμοσκεπών και άλλων προϊόντων που σχετίζονται άμεσα με τον κατασκευαστικό κλάδο. Οι άριστες σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες, κυρίως ξυλουργούς που ειδικεύονται στις τεχνικές εργασίες του κλάδου, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της μακροχρόνιας επιτυχίας της. Επιπλέον, με την εισαγωγή υλικών κουζίνας, επήλθαν συνεργασίες με σχεδιαστές κουζινών, ανταποκρινόμενες στις πιο σύνθετες σχεδιαστικές απαιτήσεις των πελατών. Όσον αφορά τις υπηρεσίες, που παρέχονται από το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας, περιλαμβάνουν την κοπή, το πλάνισμα, τη συγκόλληση, τη βαφή καθώς και τη μεταφορά της ξυλείας.

##### 4.1.2 Άμεσοι ανταγωνιστές

Στον συγκεκριμένο κλάδο όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι εταιρείες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κύριες ομάδες: μονάδες παραγωγής ξυλείας με

σημαντικά μερίδια αγοράς και εταιρείες εισαγωγής/εμπορίας, εκ των οποίων κάποιες ασχολούνται με δραστηριότητες μεταποίησης. Η συγκεκριμένη επιχείρηση πρόκειται για μία παραδοσιακή επιχείρηση του κλάδου που εμπορεύεται και εισάγει προϊόντα με σκοπό τη μεταπώλησή τους. Ως άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης, για τους σκοπούς της μελέτης περίπτωσης, θεωρούνται οι μικρές εισαγωγικές-εμπορικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές, κατά κύριο λόγο, κατέχουν ίσο μερίδιο αγοράς με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς να παρατηρούνται σε όσες δραστηριοποιούνται στην Αττική.

Η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων έγκειται στην ποιότητα του εμπορεύματος καθώς και στις παροχές υπηρεσιών. Πολλές από αυτές δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στον τομέα του εμπορίου, προσδίδοντας στην εταιρεία που εξετάζεται σημαντικό πλεονέκτημα. Το μεγαλύτερο μέρος των αγοραστών προτιμά να προμηθεύεται ξυλεία από εμπόρους που μπορούν να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη γκάμα δομικών υλικών και να διευκολύνουν την επικοινωνία με εξειδικευμένους τεχνίτες για την εκτέλεση του έργου.

#### **4.1.3 Ανθρώπινο δυναμικό**

Η εταιρεία, όπως και η πλειονότητα του κλάδου της, χαρακτηρίζεται από το μικρό μέγεθός της και περιλαμβάνει τρία διακριτά τμήματα ενώ κάποιες δραστηριότητες εκτελούνται από τους ιδιοκτήτες της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η οργανωτική δομή δεν τηρεί αυστηρά ένα συγκεκριμένο διάγραμμα, δεδομένων των ποικίλων ρόλων του προσωπικού στο πλαίσιο μιας μικρής επιχείρησης. Η προαναφερθείσα λειτουργική ευελιξία εντός της εταιρείας αποδίδεται στις μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και στον εξειδικευμένο χαρακτήρα της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες, οι οποίοι είναι αναπόσπαστα μέλη της εταιρείας πάνω από 35 χρόνια, έχουν καταφέρει να καλλιεργήσουν μία οικογενειακή ατμόσφαιρα, συμβάλλοντας στο συγκροτημένο εργασιακό περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια της διοίκησής τους, οι δύο ιδιοκτήτες διέκριναν τον τομέα στον οποίο θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους, οδηγώντας σε καταμερισμό των αρμοδιοτήτων εντός της εταιρείας. Ο ένας από τους ιδιοκτήτες δραστηριοποιείται ως μοναδικός πωλητής της εταιρείας, πρωτοστατώντας στην προώθηση της ξυλείας, απευθυνόμενος κυρίως σε μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες της Αττικής. Ο δεύτερος ασχολείται με τις οικονομικές πτυχές της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Κατά κανόνα, κάθε τμήμα της επιχείρησης διατηρεί επικοινωνία, με τους ιδιοκτήτες να δίνουν λύσεις σε ζητήματα που σχετίζονται από τη διαδικασία επεξεργασίας μέχρι τα παράπονα των πελατών.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα τρία διακριτά τμήματα της επιχείρησης και οι κύριες αρμοδιότητες που αντιστοιχεί στο καθένα:

#### Τμήμα Μεταποίησης

Απαρτίζεται από δύο επαγγελματίες που διαθέτουν απόλυτη εξειδίκευση των διαδικασιών και του τεχνολογικού εξοπλισμού που αφορούν την επεξεργασία της ξυλείας, ακολουθώντας κατά βήμα τις καθιερωμένες διαδικασίες για να εξασφαλίσουν

την ποιότητα των έτοιμων προϊόντων. Οι αρμοδιότητές τους επεκτείνονται πέρα από την επεξεργασία της ξυλείας και στη διαχείριση της αποθήκης, όπου ταξινομούν και οργανώνουν τα προϊόντα. Επιπλέον, κρίσιμος παράγοντας είναι η αντίληψη τους όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου. Πολλές παραγγελίες δεν έχουν προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα αφού είναι μοναδικές, λόγω των εξατομικευμένων απαιτήσεων των πελατών. Κατά συνέπεια, καθίσταται αναγκαίο να μπορούν να εξακριβώσουν το συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου δύνανται να εκπληρώσουν τις εν λόγω παραγγελίες.

### Τμήμα Μεταφορών

Το τμήμα μεταφορών αποτελείται από δύο οδηγούς, ο ρόλος των οποίων είναι υψίστης σημασίας. Οι οδηγοί είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταξύ προμηθευτή - επιχείρησης αλλά και επιχείρησης - πελάτη. Συχνά η εταιρεία συναντά πλήθος παραγγελιών με αυστηρά χρονοδιαγράμματα, κυρίως προερχόμενα από κατασκευαστικές εταιρείες. Το έργο των οδηγών συμβάλλει σημαντικά στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων αυτών, αφού ακόμη και μικρά λάθη μπορούν να επιφέρουν σημαντικό κόστος. Οι αρμοδιότητές τους εκτείνονται πέρα από την ίδια τη μεταφορά των προϊόντων, περιλαμβάνοντας καθήκοντα όπως η διασφάλιση της ασφαλούς φόρτωσης και εκφόρτωσης των εμπορευμάτων, η επιλογή των βέλτιστων διαδρομών μεταφοράς με τη χρήση τεχνολογικών μέσων και η επάρκεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων, δεδομένου ότι αποτελούν το πρόσωπο της εταιρείας για πολλούς πελάτες. Η προσοχή στη λεπτομέρεια και η ευελιξία του τμήματος μεταφορών εξασφαλίζουν τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών, από τη στιγμή που η έννοια της υπηρεσίας έχει μεγάλη βαρύτητα σε έναν κλάδο μη διαφοροποιημένων προϊόντων.

### Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, παρέχοντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση με σκοπό την άμεση κατανόηση των αναγκών του πελατολογίου, αλλά και την εξυπηρέτησή τους με αποτελεσματικές πρακτικές. Με επίκεντρο την παροχή εξατομικευμένων λύσεων, η ομάδα παρέχει συνεχείς πληροφορίες για την εξέλιξη και την κατάσταση των παραγγελιών, κρατώντας τους πελάτες ενήμερους σχετικά με τα χρονοδιαγράμματα παράδοσης και τις αφίξεις υλικών. Επιπλέον αρμοδιότητα του τμήματος είναι η επικοινωνία τόσο με τους πελάτες όσο και με τους συνεργάτες της εταιρείας οι οποίοι αναλαμβάνουν μία τοποθέτηση ή κατασκευή. Το συγκεκριμένο τμήμα στελεχώνεται από δύο άτομα, ενώ περιστασιακά έχει τη βοήθεια ενός από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Αυτή η συλλογική προσπάθεια αποσκοπεί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση πιο σύνθετων προκλήσεων.

Τέλος, η εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες που υποστηρίζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης. Ανάμεσα τους είναι λογιστές, σχεδιαστές κουζινών, ξυλουργοί, εταιρείες εγκατάστασης και συντήρησης τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και εταιρείες πληροφοριακών συστημάτων.

Συνοπτικά, η εταιρεία αποτελείται από οκτώ άτομα διατηρώντας σταθερό εργατικό δυναμικό επί σειρά ετών. Το προσωπικό εξελίσσεται συνεχώς στους αντίστοιχους τομείς, επιδεικνύοντας προθυμία να συμμετάσχει σε πρόσθετες διεργασίες πέραν των

καθορισμένων αρμοδιοτήτων του. Εφαρμόζοντας χρόνια το παραπάνω μοντέλο έχει προκύψει πως αυτή η δυναμική προσέγγιση έχει θετικό αντίκτυπο προς την εταιρεία και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

#### **4.1.4 Όραμα και αξίες**

Στην εταιρεία δίνεται προτεραιότητα στην ομαδική συνεργασία, στην ακεραιότητα και στην έννοια της ποιότητας καλλιεργώντας ένα φιλικό περιβάλλον όπου παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με δέσμευση ως προς την περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα. Διαθέτοντας μια σταθερή και αφοσιωμένη ομάδα, η εταιρεία στοχεύει στην επέκταση της παρουσίας της στην αγορά, διατηρώντας παράλληλα την οικογενειακή κουλτούρα και τις αξίες.

#### **4.1.5 Αποστολή**

Με την διατύπωση της αποστολής η εταιρεία αποσαφηνίζει τον ουσιαστικό σκοπό της. Το μέλημα της είναι να επικοινωνήσει με επιτυχία αυτόν τον σκοπό σε όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες. Η αποστολή της εταιρείας είναι :

«Στηριζόμενοι στην εκτεταμένη εμπειρία μας , φροντίζουμε να παρέχουμε στην τοπική αγορά προϊόντα ξυλείας και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, σεβόμενοι το περιβάλλον και την κοινωνία, εστιάζοντας στην ταχύτητα, την ακρίβεια και την παροχή εξατομικευμένων λύσεων».

#### **4.1.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η επιχείρηση αναγνωρίζοντας την ευθύνη που της αναλογεί ως προς την αγορά, το περιβάλλον, την κοινωνία και την ευημερία των εργαζομένων, είναι προσηλωμένη στις στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που έχει καθιερώσει. Στην προσπάθεια αυτή, δίνεται προτεραιότητα στα εμπορεύματα τα οποία είναι πιστοποιημένα από τους αρμόδιους φορείς, διασφαλίζοντας ότι η ξυλεία προέρχεται από δάση με βιώσιμη διαχείριση. Πρόσθετα, προωθούνται ενεργά τα πράσινα προϊόντα ξυλείας, αναδεικνύοντας τα χαρακτηριστικά τους στους καταναλωτές.

Στο πλαίσιο της ευημερίας των εργαζομένων δίνεται μεγάλη βαρύτητα στις διεθνείς αρχές για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η προσοχή της εταιρείας στρέφεται σε θέματα που έχουν να κάνουν με την ίση μεταχείριση, τη διαφορετικότητα και την παροχή ίσων ευκαιριών, καταδικάζοντας κάθε μορφή διάκρισης. Θέτοντας ως πρωταρχικό στόχο την εφαρμογή αυτών των αρχών, επιδιώκεται η καλλιέργεια ενός εργατικού δυναμικού που ευδοκimeί με αμοιβαίο σεβασμό και δικαιοσύνη, συμβάλλοντας θετικά τόσο στην επιτυχία της εταιρείας όσο και στην ευρύτερη κοινότητα..

## 4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

Η εξέταση του γενικευμένου περιβάλλοντος δύναται να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών της επιχείρησης και να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σκόπιμο να αναλυθεί το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον που περιβάλλει την επιχείρηση ώστε να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις λειτουργίες της.

### Πολιτικοί Παράγοντες

Ο κλάδος της ξυλείας στην Ελλάδα είναι συνυφασμένος με τις πολιτικές εξελίξεις, όπως καταδεικνύεται από κανονισμούς και προτάσεις που θέτουν σημαντικές προκλήσεις. Πέρα από τις προκλήσεις που θέτουν οι πολιτικοί παράγοντες, υπάρχουν μέτρα που έχουν θετικό αντίκτυπο και συμβάλλουν στην προστασία του τομέα από διάφορους κινδύνους. Ανάμεσα τους είναι ο σχετικός κανονισμός που θέσπισε η ΕΕ για την αποτροπή της λαθροϋλοτομίας. Με αυτού του είδους ρυθμίσεων αποφεύγονται δυσμενείς οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που συνδέονται με την παράνομη υλοτομία στον τομέα. Συγκεκριμένα, με την εφαρμογή του εν λόγω κανονισμού επιτεύχθηκε σημαντική μείωση της πώλησης παράνομα υλοτομημένης ξυλείας και συναφών προϊόντων στην αγορά, επηρεάζοντας τον κλάδο με την προώθηση νόμιμων και βιώσιμων εμπορικών πρακτικών.

Από την άλλη πλευρά, η συμμόρφωση με τους ευρωπαϊκούς κανόνες σχετικά με την αποθήκευση, την παραγωγή και την πιστοποίηση των προϊόντων δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμη για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ορισμένες εγχώριες εταιρείες ξυλείας ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, γεγονός που αναδεικνύει τις πιθανές δυσκολίες στην υιοθέτηση και προσαρμογή στους εν λόγω κανονισμούς.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα κανονισμού με αρνητικό αντίκτυπο είναι οι κυρώσεις που εφάρμοσε η ΕΕ το 2022 κατά της Ρωσίας. Συνεπακόλουθο ήταν η απαγόρευση εισαγωγής και εξαγωγής ξυλείας. Έτσι, οι επιχειρήσεις ξυλείας καλούνταν να αντικαταστήσουν τους προμηθευτές από τους οποίους συνήθιζαν να αγοράζουν υπέρογκες ποσότητες ετησίως και να αντιμετωπίσουν τις όποιες επιπτώσεις διαθεσιμότητας των προϊόντων τους. Παρόμοιες πολιτικές απαγόρευσης εξαγωγών υφίστανται στον κλάδο με σκοπό την προστασία του, καθώς υπάρχουν έντονες ανησυχίες για τις τιμές της αγοράς και τον αυξανόμενο κίνδυνο παράνομης υλοτομίας. Παράδειγμα τέτοιων πολιτικών μέτρων αποτελεί η πρόταση προσωρινής απαγόρευσης της εξαγωγής μεταποιημένων ή μη μεταποιημένων προϊόντων ξυλείας (που προορίζονται για καύση) τόσο προς την ΕΕ όσο και προς τρίτες χώρες.

Συμπερασματικά οι πολιτικοί παράγοντες για τον κλάδο είναι ύψιστης σημασίας αφού είναι σε θέση να προκαλέσουν διαταραχές. Η ευαισθησία του κλάδου στις πολιτικές που αφορούν το ευρύτερο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης οφείλονται στην εξάρτησή του από τις εισαγωγές. Η εξισορρόπηση της συμμόρφωσης με τα κανονιστικά πλαίσια, η αντιμετώπιση της γεωπολιτικής αστάθειας και η διασφάλιση μιας σταθερής αλυσίδας εφοδιασμού είναι κομβικά ζητήματα, καθώς ο κλάδος προσπαθεί να ευδοκιμήσει μέσα σε ένα πολύπλοκο πολιτικό περιβάλλον.

## Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες ασκούν σημαντική επιρροή σε όλους τους τομείς και πτυχές της οικονομίας, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στη βιωσιμότητα κάθε επιχειρηματικής οντότητας. Κατά συνέπεια, διαφαίνεται ότι η μεθοδική αναλυτική εξέταση και η ολοκληρωμένη αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών που επηρεάζουν τόσο το παγκόσμιο οικονομικό τοπίο όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αναγκαία για κάθε οργανισμό. Ορισμένοι από τους βασικούς οικονομικούς δείκτες που αποτελούν αντικείμενο παρακολούθησης είναι το ΑΕΠ, τα επίπεδα του πληθωρισμού, τα επιτόκια καταθέσεων και δανεισμού, οι μεταβολές του διαθέσιμου εισοδήματος κ.α.

Η υπό εξέταση εταιρεία κατά κανόνα προμηθεύεται ξυλεία από διεθνείς αγορές με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη ως προς τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα κατέχουν οι εμπορικές πολιτικές και συμφωνίες ασκώντας επιρροή στο κόστος, την αξιοπιστία και στην διαθεσιμότητα της εισαγόμενης ξυλείας. Οι δασμοί, ιδίως, έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλουν τη δυναμική της τιμολόγησης, επηρεάζοντας άμεσα τις οικονομικές επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στην αγορά. Οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στις χώρες εξαγωγής είναι εξίσου σημαντικές, καθώς οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, τα ποσοστά πληθωρισμού και άλλοι μακροοικονομικοί δείκτες μπορούν να διαταράξουν την αλυσίδα εφοδιασμού και την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Πρόκληση επίσης αποτελεί, το υψηλό κόστος δανεισμού αφού δυσχεραίνει την ανάπτυξη και τον υγιή ανταγωνισμό των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρατηρείται πως απέχουν σημαντικά από τον μέσο όρο δανεισμού των επιχειρήσεων της Ευρώπης, αποκτώντας ένα μειονέκτημα αφού καλούνται να καλύψουν τις λειτουργικές και επενδυτικές τους δαπάνες.

Η συνολική υγεία της κατασκευαστικής βιομηχανίας αποτελεί άξονα για την εξέλιξη της εταιρείας. Οικονομικά μεγέθη όπως το ΑΕΠ, τα επιτόκια και τα επίπεδα απασχόλησης επηρεάζουν άμεσα τις κατασκευαστικές δραστηριότητες, μεταπορίζοντας έτσι τη ζήτηση για προϊόντα ξυλείας. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, όπως η δεδομένη, η εταιρεία συναντάει αυξημένη ζήτηση. Αντίθετα, η οικονομική ύφεση ή τα υψηλότερα επιτόκια ενδέχεται να οδηγήσουν σε μειωμένη οικοδομική δραστηριότητα, επηρεάζοντας τις ροές εσόδων της εταιρείας. Επιπλέον, δεδομένου ότι η ζήτηση του κλάδου επηρεάζεται άμεσα από την ζήτηση των επίπλων η προσοχή στρέφεται προς τις καταναλωτικές δαπάνες. Σε περιόδους αποταμίευσης για παράδειγμα, εξαιτίας μίας ενδεχόμενης αύξησης των επιτοκίων καταθέσεων, οι καταναλωτές δεν θα έχουν πρόθεση αγοράς επίπλων. Αξιοποιώντας κατάλληλα τα παραπάνω δεδομένα προκύπτουν πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία με το κυριότερο να είναι η ορθή λήψη αποφάσεων βάση των διακυμάνσεων της αγοράς.

Στη δεδομένη χρονική περίοδο η οικονομία της χώρας αναπτύσσεται έπειτα από την ανοδική πορεία του τουρισμού, την αυξημένη οικοδομική δραστηριότητα, τις αυξημένες επενδύσεις και καταναλωτικές δαπάνες που σημειώθηκαν. Ταυτόχρονα, όπως προκύπτει από μελέτες, αναμένεται ότι το δημόσιο χρέος θα υποχωρήσει σε λιγότερο από 153% του ΑΕΠ και τα ποσοστά ανεργίας εκτιμάται ότι θα μειωθούν κάτω από το 10%, σε αντίθεση με το 17% που καταγράφηκε το 2019. Παρ' όλα αυτά, η δυσκολία πρόσληψης προσωπικού αποτελεί πλήγμα για τον κλάδο, ο οποίος διανύει τις

συνέπειες της πρωτοφανούς ζήτησης μετά την οικονομική κρίση, κατά την οποία τα επίπεδα ανεργίας έφτασαν στο αποκορύφωμά τους.

### Κοινωνικοί Παράγοντες

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει υπόψιν τους εκάστοτε παράγοντες που διαμορφώνουν το κοινωνικοπολιτικό τοπίο της χώρας. Τα δημογραφικά στοιχεία, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η ισότητα των μειονοτήτων, οι προτιμήσεις των καταναλωτών κ.α. πρέπει να είναι αντικείμενα μελέτης αφού είναι ικανά σε πολλές περιπτώσεις να καθορίσουν την κερδοφορία της επιχείρησης.

Οι σημερινοί καταναλωτές όντας περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένοι αναζητούν ενεργά, προϊόντα τα οποία είναι πιστοποιημένα τόσο για την ποιότητα τους όσο και για την προέλευση τους. Πρόκειται για μια αυξανόμενη τάση που όχι μόνο αντανακλά την έντονη έμφαση σε ηθικές και περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές, αλλά ενισχύει επίσης ολόκληρη τη βιομηχανία ξυλείας.

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία της χώρας ο πληθυσμός της Ελλάδας μειώνεται συνεχώς, ενώ οι προβλέψεις δείχνουν εξακολούθηση αυτής της μείωσης με αποτέλεσμα ο πληθυσμός να ανέλθει στα 9 εκατομμύρια το 2050. Οι κύριες αιτίες της μείωσης του πληθυσμού είναι η οικονομική κρίση, η μετανάστευση, η πληθυσμιακή γήρανση αλλά και ο δείκτης γεννητικότητας.

Απόρροια είναι η έλλειψη εργατικού δυναμικού την περίοδο αυτή, αλλά και η μείωση της ζήτησης μελλοντικά. Η δυσχέρεια αυτή προέρχεται κυρίως από την αποχώρηση σημαντικού μέρους νέου πληθυσμού που αναζητούσε ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της περιόδου των μνημονίων. Επιπλέον, η οικονομική κρίση προκάλεσε τον εθελοντικό επαναπατρισμό ή την μετανάστευση πολλών μεταναστών από το πρώην ανατολικό μπλοκ, οι οποίοι αποτελούσαν για μεγάλο χρονικό διάστημα απαραίτητο και αποδοτικό εργατικό δυναμικό. Η αποχώρησή τους άφησε ένα κενό στο εργατικό δυναμικό που αποδείχθηκε δύσκολο να αναπληρωθεί.

Τα ζητήματα περιπλέκει η διαχρονική αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, που παραδοσιακά αποτελεί τον κύριο δίαυλο εισόδου των νέων στην αγορά εργασίας. Ο περιορισμένος αριθμός των επαγγελματικών σχολών επιδεινώνει το πρόβλημα, με τα παρωχημένα εργαστήρια και τα προγράμματα σπουδών να μην ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς, με αποτέλεσμα οι νέοι να οδηγούνται στην απαξίωση τους.

### Τεχνολογικοί Παράγοντες

Στη δυναμική εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν μια μετασχηματιστική δύναμη που διαπερνά κάθε έκφανση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η τεχνολογία έχει γίνει καταλυτικός παράγοντας, αφού έχει οδηγήσει στην αναδιαμόρφωση πολλών κλάδων καθώς και στον επαναπροσδιορισμό των απαιτήσεων των καταναλωτών. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις εισάγουν νέα εργαλεία και μεθόδους, προσφέροντας στις επιχειρήσεις

ευκαιρίες βελτίωσης της παραγωγικότητας και συμμετοχής στις παγκόσμιες αγορές. Από την αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών έως τη χρήση σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας η τεχνολογία διαπερνά διάφορες πτυχές του οργανισμού.

Τα τεχνολογικά μέσα που έχουν βελτιστοποιήσει σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική επίδοση στο πλαίσιο της βιομηχανίας είναι συνεχώς εξελισσόμενα. Ωστόσο στον κλάδο της ξυλείας, συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις εμπορίου ξυλείας, δεν παρατηρείται η χρήση των πιο σύγχρονων εξελιγμένων μέσων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρές σε μέγεθος καθιστώντας τις επενδύσεις αυτές μη βιώσιμες. Ακόμη, υπάρχουν έντονες ανησυχίες για την εύρεση ανθρώπινου δυναμικού που έχουν την εξειδίκευση για την ορθή χρήση του εξοπλισμού. Γι αυτούς τους λόγους πολλές εισαγωγικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μονάχα στις αγοραπωλησίες χωρίς να παρέχουν υπηρεσίες μεταποίησης της ξυλείας.

Η υπό εξέταση επιχείρηση, που λειτουργεί ως εισαγωγέας με δυνατότητες μεταποίησης και μεταφοράς, απαιτεί περιοδικές αξιολογήσεις των νεοεισαχθέντων τεχνολογικών εφαρμογών στην αγορά. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση τέτοιων τεχνολογιών από τους άμεσους ανταγωνιστές και τον επακόλουθο προσδιορισμό της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας για την ίδια την επιχείρηση. Στην ουσία, η ανάλυση θα πρέπει να αφορά τη σκοπιμότητα και την οικονομική βιωσιμότητα της εγκατάστασης παρόμοιων καινοτομιών.

Μερικές από τις τεχνολογικές εξελίξεις που δύνανται να επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις επίδοσης για την επιχείρηση είναι:

- Μηχανές CNC (Computer Numerical Control): Οικονομικά προσιτές αυτοματοποιημένες μηχανές για μικρότερες επιχειρήσεις, προσφέροντας ακρίβεια και ταχύτητα.
- Προγράμματα ERP: Απαραίτητο λογισμικό για τον εξορθολογισμό διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης αποθεμάτων και της ανάλυσης δεδομένων. Καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, τα προγράμματα ERP μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις εσωτερικές διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων.
- Ηλεκτρονικές πλατφόρμες συναλλαγών: Συνδέουν αποτελεσματικά αγοραστές και πωλητές προσφέροντας στην εταιρεία ευρύτερη εμβέλεια στην αγορά.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η εταιρεία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το οικονομικό και το πολιτικό περιβάλλον. Δεδομένης της οικονομικής και πολιτικής αστάθειας που ενυπάρχει, οι επιχειρήσεις προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική της, αφού ασκείται σημαντική επιρροή στη λειτουργία της. Οι τεχνολογικοί παράγοντες ενώ παρατηρείται πως αναδιαμορφώνουν πολλές βιομηχανίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ο αντίκτυπός τους στον κλάδο της ξυλείας παραμένει περιορισμένος. Επιπλέον, οι κοινωνικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν έντονα τη δεδομένη στιγμή την επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχουν ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν με κυβερνητική παρέμβαση, αναγνωρίζοντας τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις τους.



### 4.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτυπώνει τις δυνάμεις της εταιρείας, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καθώς και τις αδυναμίες που χρήζουν προσοχής. Επίσης, εστιάζει στις ευκαιρίες και απειλές που ενυπάρχουν.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, σε αντιπαράθεση με τις ευκαιρίες και τις απειλές, οι οποίες αντλούνται αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πίνακας 4.1 Ανάλυση SWOT της επιχείρησης

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Πολυετής εμπειρία στον κλάδο</li><li>• Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό</li><li>• Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες</li><li>• Ευρεία γκάμα προϊόντων</li><li>• Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις</li><li>• Οικονομική σταθερότητα</li><li>• Μακροχρόνιες σχέσεις με αξιόπιστους προμηθευτές και συνεργάτες</li><li>• Σταθερό πελατολόγιο που περιλαμβάνει τις κορυφαίες κατασκευαστικές της χώρας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Γεωγραφικό μειονέκτημα</li><li>• Ελάχιστες διαφημιστικές ενέργειες</li><li>• Παρωχημένη τεχνολογία</li><li>• Ανεπαρκής χώρος αποθήκευσης</li><li>• Περιορισμένες γνώσεις μανάτζμεντ</li><li>• Δυσκολίες είσπραξης</li></ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αυξανόμενη οικοδομική δραστηριότητα</li><li>• Νέα τεχνολογικά μέσα βελτίωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας</li><li>• Αυξανόμενη ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού λόγω γεωπολιτικών εντάσεων</li><li>• Αυξανόμενο κόστος</li><li>• Διακύμανση των τιμών ξυλείας λόγω της αστάθειας της αγοράς</li><li>• Άνοδος των επιτοκίων</li><li>• Έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού</li><li>• Συναλλαγματικός κίνδυνος άλλων χωρών</li><li>• Υψηλός και αθέμιτος ανταγωνισμός</li></ul>

#### 4.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, με βάση το οποίο έχει διακριθεί σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του κλάδου, έγκειται στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Το παραπάνω αποδίδεται στο γεγονός ότι η εταιρεία είναι στελεχωμένη με ανθρώπους που εργάζονται για δεκαετίες στο ίδιο αντικείμενο, ορισμένοι εκ των οποίων εντός της ίδιας εταιρείας. Ακόμη, οι μακροχρόνιες συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες ενισχύουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ότι το πεδίο εφαρμογής της εταιρείας επεκτείνεται πέρα από την ίδια την ξυλεία. Η εταιρεία προσφέρει μια σειρά προϊόντων, όπως υλικά κουζίνας ,ντουλάπες δομικά υλικά κ.α., τα οποία δεν παρέχονται συνήθως από τους ανταγωνιστές στον τομέα. Αποτέλεσμα αυτού είναι η προσέλκυση μεγαλύτερου εύρους πελατών γνωρίζοντας ότι η εταιρεία δύναται να προσφέρει οφέλη κόστους αλλά και χρόνου.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι η δέσμευσή της να παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη και καθοδήγηση σε συνεργάτες και πελάτες μέχρι την επιτυχή εκτέλεση της παραγγελίας. Κατά τη διαδικασία αυτή, η εταιρεία χρησιμοποιεί τη συσσωρευμένη γνώση και τις εμπειρίες του παρελθόντος για να αντιμετωπίσει μια πληθώρα προκλήσεων. Αξιοποιώντας λοιπόν την πολυετή εμπειρία του προσωπικού, παρέχονται άμεσες αποτελεσματικές λύσεις, με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και την καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων που βασίζονται στην ασφάλεια και τη φερεγγυότητα.

Στον κλάδο της ξυλείας ωστόσο, παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός με αποτέλεσμα να μην επαρκεί η στασιμότητα. Η επιχείρηση για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, καλείται να ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχονται στην αγορά καθώς και την τιμολόγησή τους. Επίσης διατηρεί σχέσεις με τους υφιστάμενους προμηθευτές, ενώ παράλληλα αναζητά νέες συνεργασίες για να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων ξυλείας, δίνοντας προτεραιότητα στην ποιότητα για την επαρκή κάλυψη των αναγκών των πελατών. Ακόμη εστιάζει στον εξορθολογισμό των λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού για την ελαχιστοποίηση των εξόδων μεταφοράς, διαπραγματευόμενη ευνοϊκές συμφωνίες τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους αγοραστές για τη βελτιστοποίηση της σχέσης κόστους-οφέλους.

Εν κατακλείδι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας πηγάζει από την αναγνωρισιμότητά της στην αγορά και την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ισχυρή παρουσία της στον κλάδο επιβεβαιώνεται από τις συνεργασίες της με τις μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες της χώρας. Στο πλαίσιο των ενεργειών της για την αναζωογόνηση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να βελτιστοποιεί τις διαδικασίες με γνώμονα την ικανοποίηση των τελικών αγοραστών.

## 4.5 Στρατηγικές

Κατά τη θεμελίωση των μελλοντικών εγχειρημάτων, καθίσταται αναγκαία η περιγραφή των στρατηγικών στόχων που θα πλαισιώσουν την επιχείρηση. Με τη διατύπωση των στόχων, δημιουργείται ένα πλαίσιο για σκόπιμη δράση και λήψη στρατηγικών αποφάσεων, διασφαλίζοντας τη συνεχή πρόοδο και βιωσιμότητα στο δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο. Οι βασικότεροι στόχοι που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση για τη διατήρηση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας της, είναι η αύξηση του τζίρου και η βελτίωση του περιθωρίου μικτού και καθαρού κέρδους. Ωστόσο, για την επίτευξη των στόχων, απαιτείται η λήψη των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών που οι ανταγωνιστές δύσκολα θα καταφέρουν να ανατρέψουν.

Η εταιρεία προσαρμόζει τις δραστηριότητές της ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αγοραστών, με στόχο την παροχή μιας ολοκληρωμένης σειράς προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων προϊόντων που είναι συμπληρωματικά της ξυλείας και ικανοποιούν διάφορες ανάγκες του κατασκευαστικού κλάδου. Η έμφαση δίνεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς επίσης προσφέρει ξυλεία διαφορετικών ποιοτήτων για να καλύψει διαφορετικά τμήματα της αγοράς, εξασφαλίζοντας ευελιξία. Οι βασικές στρατηγικές επιλογές της περιλαμβάνουν :

- Επένδυση στην εκπαίδευση και την εξέλιξη των εργαζομένων: Βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της εξυπηρέτησης των πελατών και της συνολικής απόδοσης
- Ενίσχυση των σχέσεων με πελάτες: Προτεραιότητα στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες μέσω εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και υποστήριξης μετά την πώληση
- Διερεύνηση συνεργασιών: Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και προμηθευτές για την επέκταση της εμβέλειας της αγοράς, την πρόσβαση σε νέα τμήματα πελατών ή την αξιοποίηση συμπληρωματικών πόρων και δυνατοτήτων
- Βελτιστοποίηση των στρατηγικών τιμολόγησης: Διενέργεια έρευνας αγοράς, ανάλυση των στρατηγικών τιμολόγησης των ανταγωνιστών και τροποποίηση των μοντέλων τιμολόγησης για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας με ταυτόχρονη διασφάλιση του ανταγωνισμού στην αγορά.
- Αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας: Βελτιστοποίηση της παροχής υπηρεσιών, ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.
- Εφαρμογή περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών: Εστίαση στην μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος κατά την διάρκεια της επεξεργασίας αλλά και προώθηση των φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η εταιρεία, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης, συγκεκριμένα συσχετισμένης διαποίκισης. Κατά τη διάρκεια της λειτουργικής της περιόδου, στην προσπάθεια της να ανταπεξέλθει στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της, διεύρυνε σημαντικά την σειρά των προϊόντων της. Παρόμοιες ενέργειες και προσπάθειες επέκτασης των προϊόντων πραγματοποιούνται συνεχώς, από τη στιγμή που παρατηρείται έντονη ζήτηση για προϊόντα τα οποία είναι συνυφασμένα της ξυλείας ή συμπληρωματικά της, με σκοπό την υλοποίηση διαφόρων κατασκευών. Η μετάβαση αυτή λόγω της εκτεταμένης

εμπειρίας στον χώρο της ξυλείας, αλλά και της κατασκευής, πραγματοποιείται ομαλά καθώς τα στελέχη είναι εξοικειωμένα με τα χαρακτηριστικά των νέων προϊόντων. Με την προσθήκη των προϊόντων αυτών η εταιρεία έχει σημειώσει αύξηση των πωλήσεων της καθώς εξυπηρετεί πλέον ένα ευρύτερο φάσμα της αγοράς.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης στηριζόμενη στις υπηρεσίες που προσφέρει και στο ευρύ φάσμα των προϊόντων της. Δεδομένου ότι δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με έντονο ανταγωνισμό και αδιαφοροποίητα προϊόντα, εστιάζει στην βελτίωση των υπηρεσιών της εκμεταλλευόμενη την εμπειρία των στελεχών. Με αυτήν τη στρατηγική προσέγγιση δύναται να προσδώσει μία προστιθέμενη αξία στα προϊόντα της. Έτσι έχει καταφέρει να προσελκύει αγοραστές, οι οποίοι δεν είναι ευαίσθητοι στην τιμή, καθώς αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν μέσω της συνεργασίας τους.

Είναι γεγονός στον δεδομένο κλάδο ότι η ταχύτητα παράδοσης, αλλά και η ακρίβεια επεξεργασίας της ξυλείας είναι εξέχουσας σημασίας, ειδικότερα για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η εταιρεία έχει πετύχει να διακριθεί στον κλάδο παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες για όλη την γκάμα των προϊόντων ξυλείας απευθυνόμενη σε πολλά τμήματα της αγοράς. Ωστόσο, παρότι το κόστος δεν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, τα στελέχη διατηρούν τις τιμές σε ανταγωνιστικό επίπεδο ώστε να προσελκύσουν νέους πελάτες και να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοι δεν θα στραφούν σε ανταγωνίστριες εταιρείες.

#### **4.6 Πρόταση Στρατηγικής**

Η διαχρονική πορεία της επιχείρησης στον κλάδο έπειτα από μία σειρά προκλήσεων είναι αξιοσημείωτη, αλλά όχι αρκετή για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Η υπό εξέταση εταιρεία, δεδομένου του μεγέθους της, έχει στην διάθεση της περιορισμένους πόρους οι οποίοι χρήζουν ορθής διαχείρισης. Για την επίτευξη των σκοπών της καλείται να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο, με βάση το οποίο θα αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό του κλάδου. Για τη διατύπωση του σχεδίου αυτού, θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που αντλήθηκαν από την ανάλυση του γενικευμένου και του άμεσου περιβάλλοντός της.

Η εταιρεία για να ανταποκριθεί στην αύξηση της ζήτησης που παρατηρείται το τελευταίο διάστημα, αλλά και για την εδραίωση της στην αγορά, χρειάζεται ένα διευρυμένο δίκτυο πωλήσεων. Η σημασία των πωλητών, ειδικά για την συγκεκριμένη επιχείρηση έχει πρόσθετη σημασία, αφού η γεωγραφική της θέση δεν είναι η καταλληλότερη και οι ενέργειες μάρκετινγκ δεν αποδίδουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ακόμη στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό είναι αναγκαία. Αρκετές από τις διαδικασίες της εταιρείας εξακολουθούν να εκτελούνται με παρωχημένες μεθόδους, οι οποίες όχι μόνο επιβραδύνουν τις λειτουργίες αλλά αυξάνουν επίσης τον κίνδυνο σφαλμάτων. Η επένδυση σε σύγχρονα μηχανήματα και εξοπλισμό έχει την δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγικότητα της εταιρείας. Οι αυτοματισμοί επιτρέπουν στο προσωπικό να αφιερωθούν αποκλειστικά σε διαδικασίες, οι οποίες εγγενώς απαιτούν ανθρώπινη παρέμβαση για την ολοκλήρωσή τους. Επιπλέον, απαραίτητη κρίνεται η εφαρμογή

ενός προηγμένου συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων το οποίο θα βελτιστοποιήσει τα επίπεδα των αποθεμάτων και θα συμβάλλει στην απρόσκοπτη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επί του παρόντος, η εταιρεία αντιμετωπίζει ισχυρό ανταγωνισμό κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις εμπορίας ξυλείας. Δεδομένου της ανόδου της οικοδομικής δραστηριότητας και των μεγάλων έργων που υλοποιούνται, η ζήτηση για οικοδομική ξυλεία έχει αυξηθεί κατακόρυφα. Οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν εξασφαλίσει ένα πλεονέκτημα προσφέροντας ιδιαίτερα ευνοϊκές τιμές λόγω της εκτεταμένης υποδομής τους, γεγονός που διευκολύνει την προμήθεια μεγαλύτερων ποσοτήτων ξυλείας. Κατά συνέπεια, επωφελούνται προνομιακών όρων από τους προμηθευτές, που τους δίνουν τη δυνατότητα να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε μειωμένες τιμές. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η οικοδομική ξυλεία αποτελεί διαχρονικά το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εσόδων της εταιρείας, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί η προσοχή σε αυτή την κατηγορία και να υιοθετηθεί μια στρατηγική για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών.

Η πρόταση στρατηγικής η οποία δύναται με την εφαρμογή της να επιφέρει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση δεδομένων των συνθήκων, είναι αυτή της ανάπτυξης, και συγκεκριμένα της συγκέντρωσης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η υφιστάμενη τοποθεσία των εγκαταστάσεων στην Ελευσίνα ,ενώ εξυπηρετεί τον σκοπό της, περιορίζει την προβολή και την πρόσβαση από δυνητικούς πελάτες. Η έναρξη λειτουργίας ενός νέου καταστήματος , σε μία προσεκτικά επιλεγμένη γεωγραφική τοποθεσία, θα ενισχύσει την θέση της εταιρείας επεκτείνοντας την εμβέλειά της σε νέες αγορές. Παράλληλα η εταιρεία θα ανταποκριθεί ενεργά στον ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων. Επωφελούμενη από τις νέες εγκαταστάσεις θα έχει την δυνατότητα να εισάγει μεγαλύτερες ποσότητες ξυλείας , επιτρέποντάς της να διαπραγματευτεί ευνοϊκότερους όρους με τους προμηθευτές. Κατά αυτόν τον τρόπο θα προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε ανταγωνιστικές τιμές, ενώ παράλληλα θα μειωθεί δραστικά το κόστος μεταφοράς της ξυλείας.

Το στρατηγικό σχέδιο που περιγράφεται ανωτέρω μπορεί να εφαρμοστεί υπό την προϋπόθεση ότι η εταιρεία θα βρει λύσεις στην πρόκληση της εύρεσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Τα πιθανά σενάρια, λοιπόν, για την εκκίνηση του στρατηγικού σχεδίου είναι δύο. Το πρώτο προτείνει την επένδυση σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό απλοποιώντας τις διαδικασίες μεταποίησης. Η παροχή κατάλληλων κινήτρων για τους εργαζόμενους, σε συνδυασμό με τη μείωση της χειρωνακτικής εργασίας, καθιστά αυτή τη μορφή απασχόλησης πιο ελκυστική. Στο δεύτερο σενάριο, η νέα επιχειρηματική οντότητα θα εστιάσει στην αποδοτική εξυπηρέτηση του κατασκευαστικού κλάδου παρέχοντας προϊόντα οικοδομικής ξυλείας και τα συναφή προϊόντα που είναι απαραίτητα για τον κλάδο. Ωστόσο, σε συνεργασία με το υπάρχων κατάστημα της Ελευσίνας έχει την δυνατότητα να προωθεί όλα τα είδη προϊόντων και της υπηρεσίες της. Ως εκ τούτου, σε επιχειρηματικό επίπεδο, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγική εστίασης με βάση την διαφοροποίηση. Σε αυτό το σενάριο, η πρόσληψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού είναι περιττή, καθώς οι δραστηριότητες περιορίζονται στη μεταφορά της ξυλείας και τη ταξινόμησή της εντός της αποθήκης.

Η εταιρεία αντιλαμβανόμενη τις συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντός, καλείται να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Η έμφαση στην δημιουργία ενός δικτύου πωλήσεων, οι τεχνολογικές επενδύσεις και η άνοδος της οικοδομικής δραστηριότητας αποτελούν προοπτικές ανάπτυξης. Συμπερασματικά, η επιχείρηση μετριάζοντας τις απειλές που ενυπάρχουν και αξιοποιώντας καταλλήλως τα δυνατά της σημεία, μπορεί να αναδυθεί σε αυτόν τον έντονα ανταγωνιστικό κλάδο.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση:

1. Wheelen T.L., Hunger, J.D., & Hoffman A.N. (2017), “Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability”, 15th Edition, Pearson Prentice Hall.

### Ηλεκτρονικές πηγές:

1. IOBE , “ Η Ελληνική Οικονομία”, Τριμηνιαία Έκθεση, Ιανουάριος 2023, διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q1\\_2023\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_2023_REP_GR.pdf)

2. Πανελλήνιος Σύνδεσμος Ξυλείας, “Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε περαιτέρω κυρώσεις κατά της Ρωσίας”, Απρίλιος 2022, διαθέσιμο στο: <https://htca.gr/i-eyropaiki-enosi-apofasise-peraitero-kyroseis-kata-tis-rosias/>

3. Dasarxeio, “Στο ν. 4994/2022 η απαγόρευση εξαγωγής προϊόντων υλοτομίας”, Νοέμβριος 2022, διαθέσιμο στο: <https://dasarxeio.com/2022/11/18/119446/>

4. Ewood.gr, Γιάννακας Ι., “Πρόβλημα χωρίς άμεση λύση η έλλειψη κατάλληλου προσωπικού”, Μάιος 2023, διαθέσιμο στο: <https://ewood.gr/>

5. Money Review, “Προς απαγόρευση η εξαγωγή ξυλείας από την Ελλάδα”, Νοέμβριος 2022, διαθέσιμο στο: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/economy/94811/pros-apagoreysi-i-exagogi-xyleias-apo-tin-ellada/>

6. Money Review, “Capital Economics: Ανάπτυξη 2,6% στην Ελλάδα το 2024 – Η οικονομία υπεραποδίδει, το χρέος μειώνεται”, Δεκέμβριος 2023, διαθέσιμο στο: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/130928/capital-economics-anaptyxi-2-6-stin-ellada-to-2024-i-oikonomia-yperapodidei-to-chreos-meionetai/>

7. World Population Review, Greece Population 2024, available at: <https://worldpopulationreview.com/countries/greece-population>

Συνέντευξη από στέλεχος της επιχείρησης του κλάδου, Ιανουάριος 2024, Ελευσίνα

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

### Ελληνική:

- 1.Βουλγαρίδης Η. Β.(2015), “Ποιότητα και χρήσεις του ξύλου”, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Θεσσαλονίκη.
2. Γεωργόπουλος Ν. (2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 3.Γεωργόπουλος Ν. (2002), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 1η Έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
4. Γεωργόπουλος Ν. (2004), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Μπένου Γ., Αθήνα.
- 5.Μπουραντάς Δ. (2002), “Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές”, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 6.Μπουραντάς Δ. (2015), “Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες”, Μπένου Ε., Αθήνα
- 7.Παπαδάκης Β. (2002), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 8.Παπαδάκης Β. (2012), “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, 6<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 9.Παπαδάκης, Β.(2016), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, 7<sup>η</sup> έκδοση, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 10.Σαρσέντης, Β. (1996), “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, Μπένου Ε., Αθήνα.
- 11.Φιλίππου Ι.(2012), “ Ίδρυση και λειτουργία δασικών βιομηχανιών”, Σχολή δασολογίας & φυσικού περιβάλλοντος τομέας συγκομιδής & τεχνολογίας δασικών προϊόντων, Θεσσαλονίκη.

### Ξενόγλωσση:

- 1.Adhikari, S., & Ozarska, B. (2018), “Minimizing environmental impacts of timber products through the production process From Sawmill to Final Products.”, Environmental Systems Research, 7(1).
- 2.Ahmudi, Purwanggono, B., & Utami Handayani, N. (2018). “Effectiveness analysis of ISO 9001:2015 implementation at manufacturing industry”, SHS Web of Conferences, 49.
- 3.Arta Rozentale, Inta Kotane (2021), “Assessment of the quality management system in woodworking companies”, Journal of Regional Economic and Social Development, Rezekne: Rezekne Academy of Technologies, City Unity College Nicosia,13.



4. Babatunde B. & Adebisi A. (2012), Economic insights – trends and challenges, “Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment”, 64, pp. 24–34.
5. Barney J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 19.
6. Benzaghta M.A. (2021), “SWOT analysis applications: An integrative literature review”, *Journal of Global Business Insights*, 6(1), pp. 55–73.
7. Body D., & Paton, R. (1998), “Management: An Introduction”, Financial Times/Prentice Hall.
8. Capon N. & Mintzberg H. (1996), “The rise and fall of strategic planning”, *The Academy of Management Review*, 21(1), p. 298.
9. Chandler A. (1962), “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, MA: MIT press
10. Dale, B.G., T. van der Wiele, J. van Iwaarden (2007), “Managing Quality”, Fifth Edition, USA, Blackwell Publishing
11. David F. R. (1997), “Strategic Management”, Prentice Hall.
12. Ejdyś, J., Matuszak-Flejszman, A., Szymanski, M., Ustinovichius, L., Shevchenko, G., & Lulewicz-Sas, A. (2016), “Crucial factors for improving the ISO 14001 environmental management system”, *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), pp. 52–73.
13. Forker, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. M. (1996), “The contribution of quality to business performance”, In *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), MCB University Press.
14. Freedman L. (2015), “Part 1 Origins”, in “Strategy: A history”, New York: Oxford University Press.
15. Steiner G. (1979), “Book reviews: Strategic planning: What every manager must know: A step- by-step guide”, New York: Free Press, *Journal of Business Communication*, 17(1), pp. 67–68.
16. Grant, R.M. (2005), “Contemporary Strategy Analysis”, 5th Edition, Wiley.
17. Hamel G. & Prahalad C. (1994), “Competing for the future”, Harvard Business School Press.
18. Henry, L.H.B. (2008), “Strategy”, Miami, Florida, BN Publishing.
19. Ismyrlis, V. and Moschidis, O. (2015), “The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis”, *The TQM Journal*, 27(1), pp. 150-162.

20. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006), "Exploring Corporate Strategy", 7th Edition, Financial Times Press.
21. Kalogiannidis, S., Kalfas D., Loizou E., Chatzitheodoridis F. (2022), "Forestry Bioeconomy Contribution on Socioeconomic Development: Evidence from Greece", Land 11, no. 12: 2139.
22. Kenneth, R.A. (1971), "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
23. Koulelis, P. P., & Daskalaku, E. N. (2017), "Modeling Per Capita Demand of Wood Products in Greece: Variables with Impact to Demand and Forest Management Implications", Environmental Management and Sustainable Development, 6(2), pp: 347-360.
24. Lundahl, C. G. (2009), "Total quality management in sawmills", Division of Wood Science and Technology, LTU Skelleftea, Lulea University of Technology.
25. McKinsey & Company (2017), McKinsey Special Collection: "Business Strategy - Selected articles from the Strategy and Corporate Finance Practice".
26. Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders (2007), "Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective", Pearson Prentice Hall.
27. Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001), "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations", Journal of Quality Management, 6
28. Ohmae K. (1987), "The Triad World View", Journal of Business Strategy, 7(4), pp. 8-19.
29. Porter M. (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review.
30. Porter M. (1998), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.
31. Porter M. (1998), "Competitive Strategy", Free Press, New York.
32. Porter, M. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review.
33. Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006), "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance - The mediating role of TQM", European Journal of Operational Research, 168(1), pp.35-50.
34. Reddy, V. S. (1994), "The price sensitivity of industrial buyers to softwood lumber product and service quality: An investigation of the U.S. wood treating industry", Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. Available at: <https://vtechworks.lib.vt.edu/server/api/core/bitstreams/9a170a34-afea-44e3-8b3f-8bd9436e248b/content>.

35. Rumelt R.P. (2011), "Good strategy/bad strategy the difference and why it matters", London: Profile.
36. Sanjana Brijball Parumasur, P. G. (2013). "Role of monitoring and controlling quality in total quality management (TQM)".
37. Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2002), "How product quality dimensions relate to defining quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), pp. 442–453.
38. Sickinger-Nagorni, R., & Schwanke, J. (2016), "The new ISO 9001:2015 Its opportunities and challenges".
39. Simeone L. (2020), "Characterizing strategic design processes in relation to definitions of strategy from military, business and Management Studies", *The Design Journal*, 23(4), pp. 515–534.
40. Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern Pipan, K. (2010), "Quality Improvement Methodologies-PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS Industrial management and organization", *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 40(1).
41. Soltani, E., Lai, P. C., Javadeen, S. R. S., & Gholipour, T. H. (2008), "A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework", *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(5), pp. 461–479.
42. Talha, M. (2004), "Total quality management (TQM): An overview", *The Bottom Line*, 17(1), pp. 15–19.
43. Tomas L. Wheelen & J. David Hunger (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Pearson Prentice Hall.
44. Wheelen T. & Hunger D. (2012), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 13th edition, Pearson Prentice Hall.
45. Wheelen T.L., Hunger, J.D., & Hoffman A.N. (2017), "Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability", 15th Edition, Pearson Prentice Hall.
46. Yu W. (2019), "Environmental Scanning, supply chain integration, responsiveness, and operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), pp. 787–814.
47. Zanchini, R., Blanc, S., Pippinato, L., Poratelli, F., Bruzzese, S., & Brun, F. (2022), "Enhancing wood products through ENplus, FSC and PEFC certifications: Which attributes do consumers value the most?", *Forest Policy and Economics*

### Ηλεκτρονικές Πηγές:

- 1.ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτης βιομηχανικής παραγωγής, Ιούνιος 2023, διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/3285c19c-f3a2-3c95-ac99-d7fdbafa2323>
- 2.ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτης τιμών υλικών κατασκευής νέων κτιρίων κατοικιών, Απρίλιος 2023, διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/4f0cd964-1f62-21b3-3213-77dc0a2e461e>
- 3.ΕΛΣΤΑΤ, Μεταποίηση - Ηλεκτρισμός - Νερό (Διαρθρωτική έρευνα), 2008-2020, διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SIN09/->
- 4.ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ , “Στήριξη της ΕΕ προς τις χώρες παραγωγής ξυλείας στο πλαίσιο του σχεδίου δράσης FLEGT”, 2015, διαθέσιμο στο: [https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr15\\_13/sr\\_flegt\\_el.pdf](https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr15_13/sr_flegt_el.pdf)
- 5.ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Επιπλοξυλουργός, Οδικός χάρτης προσαρμογής επαγγέλματος, 2021, διαθέσιμο στο: [https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/01/Odikos\\_Xartis\\_epiploksyourgios\\_ByTBD.pdf](https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/01/Odikos_Xartis_epiploksyourgios_ByTBD.pdf)
- 6.ΙΟΒΕ , “ Η Ελληνική Οικονομία”, Τριμηνιαία Έκθεση, Ιανουάριος 2023, διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q1\\_2023\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_2023_REP_GR.pdf)
- 7.ΙΟΒΕ, “Ο τομέας μεταποίησης στην Ελλάδα: Νέες προκλήσεις και προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης στο εξελισσόμενο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο περιβάλλον”, Αθήνα, Δεκέμβριος 2023, διαθέσιμο στο: [https://hellenicproduction.org/wp-content/uploads/2023/12/RES\\_05\\_F\\_14122023\\_REP\\_GR.pdf](https://hellenicproduction.org/wp-content/uploads/2023/12/RES_05_F_14122023_REP_GR.pdf)
- 8.Οικονομικός Ταχυδρόμος, “ Έπιπλα: Πιστοποιημένα προϊόντα ξύλου προτιμούν οι Έλληνες ”, διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2023/05/27/epixeiriseis/epipla-pistopoiimena-proionta-ksyλου-protimoun-oi-ellines/>
- 9.Πανελλήνιος Σύνδεσμος Ξυλείας, “Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε περαιτέρω κυρώσεις κατά της Ρωσίας”, Απρίλιος 2022, διαθέσιμο στο: <https://htca.gr/i-eyropaiki-enosi-apofasise-peraitero-kyroseis-kata-tis-rosias/>
- 10.Dasarxeio, “Στο ν. 4994/2022 η απαγόρευση εξαγωγής προϊόντων υλοτομίας”, Νοέμβριος 2022, διαθέσιμο στο: <https://dasarxeio.com/2022/11/18/119446/>
- 11.Ewood.gr, Γιάννακας Ι., “Πρόβλημα χωρίς άμεση λύση η έλλειψη κατάλληλου προσωπικού”, Μάιος 2023, διαθέσιμο στο: <https://ewood.gr/>
- 12.Fairlie M. (2023), “What is a pest analysis?”, Business News Daily. available at: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-template.html>.
- 13.Food and Agriculture Organization (FAO), Available at: <https://www.fao.org/home/en>
- 14.Graham K. (2018), “Your strategic plans probably aren’t strategic, or even plans”, Harvard Business Review, available at: <https://hbr.org/2018/04/your-strategic-plans-probably-arent-strategic-or-even-plans>.

15. International Organization for Standardization, (2018), ISO 38200:2018 - Chain of custody of wood and wood-based products, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:38200:ed-1:v1:en>.

16. Money Review, “Προς απαγόρευση η εξαγωγή ξυλείας από την Ελλάδα”, Νοέμβριος 2022, διαθέσιμο στο: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/economy/94811/pros-apagoreysi-i-exagogi-xyleias-apo-tin-ellada/>

17. Money Review, “ Capital Economics: Ανάπτυξη 2,6% στην Ελλάδα το 2024 – Η οικονομία υπεραποδίδει, το χρέος μειώνεται”, Δεκέμβριος 2023, διαθέσιμο στο: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/130928/capital-economics-anaptyxi-2-6-stin-ellada-to-2024-i-oikonomia-yperapodidei-to-chreos-meionetai/>

18. World Population Review, Greece Population 2024, available at: <https://worldpopulationreview.com/countries/greece-population>

Συνέντευξη από στέλεχος της επιχείρησης του κλάδου, Ιανουάριος 2024, Ελευσίνα