



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ &
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
EMBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής : κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Στυλιανός Ντάβας (EMBA 2132)

Πειραιάς
Οκτώβριος 2024

Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας



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

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

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

«Ανάλυση περιβάλλοντος στον κλάδο των συμβουλευτικών επιχειρήσεων_ Μελέτη Περίπτωσης» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: ΝΤΑΒΑΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Ημερομηνία: 12/11/2024

Περιεχόμενα

Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας.....σελ.2
Ευχαριστίες.....σελ. 5
Περίληψη.....σελ. 6

Κεφάλαιο 1 -ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Εισαγωγικές έννοιες στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.....σελ. 7-9
Στρατηγική, Μάνατζμεντ και Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....σελ.10-23
Τύποι Στρατηγικής.....σελ.24-38
Εναλλακτικές Στρατηγικές.....σελ.38
Διαμόρφωση Σεναρίων.....σελ. 39
Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου.....σελ.40-42

Κεφάλαιο 2-ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εισαγωγή.....σελ.43
Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....σελ.44
Μακρο-Περιβάλλον.....σελ.44-45
Μικρο-Περιβάλλον.....σελ.45-46
Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Porter.....σελ.46-51
Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων...σελ.51
Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....σελ.51-54
Θεωρία των Πόρων & Ικανοτήτων.....σελ.54-55
Αλυσίδα Αξίας.....σελ.55-57
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....σελ.57-58
Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....σελ.59
Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....σελ.59
Βιβλιογραφία δευτέρου κεφαλαίου.....σελ.60

Κεφάλαιο 3- ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

Ο Κλάδος της Συμβουλευτικής.....σελ. 61-64
Ανάλυση επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.....σελ. 65-69
Κλάδοι με εφαρμογή συμβουλευτικών υπηρεσιών.....σελ. 70
Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίουσελ. 71

Κεφάλαιο 4– ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Μελέτη Περίπτωσης Revival.....σελ.72
Ιστορία της επιχείρησης.....σελ.72
Εταιρική Διακυβέρνηση.....σελ.73-74
Αξίες- Όραμα - Αποστολή - Στρατηγικοί Στόχοι.....σελ.74-76
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....σελ. 76-77
Παρεχόμενες υπηρεσίες και οφέλη.....σελ.78-88
Κλάδοι που απευθύνεται.....σελ. 89-92
PEST Analysis.....σελ.93-95
PORTER Analysisσελ.96-97
SWOT Analysisσελ.97-99
VRIO Analysis.....σελ.100
EFAS –IFAS- SFAS.....σελ.100-101
Παρούσες και Μελλοντικές Στρατηγικές Επιχείρησηςσελ.102-106
Βιβλιογραφία τέταρτου κεφαλαίουσελ.107

Κεφάλαιο 5- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία.....σελ.107-111

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους τους οικείους μου, οι οποίοι συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας μου, και, κυρίως, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος με εμπιστεύτηκε εξ' αρχής, καθοδηγώντας με, με επιμονή και προσήλωση, κατορθώνοντας να διατηρήσει αμείωτο το ενδιαφέρον μου, υποστηρίζοντας κάθε μου προσπάθεια. Θα ήθελα να ευχαριστήσω, ακόμη, όλους τους καθηγητές μου, και, ιδιαιτέρως, τον Διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος, κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο, για τη συμβολή τους στην ακαδημαϊκή μου φοίτηση, γενικά. Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για τη στήριξη και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, εξετάζονται έννοιες όπως το στρατηγικό μάνατζμεντ, η διαδικασία ανίχνευσης περιβάλλοντος και ο κλάδος των συμβουλευτικών επιχειρήσεων, μέσα από τη μελέτη της περίπτωσης της εταιρείας Revival, η οποία δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο τομέα.

Αρχικά, αναλύονται οι έννοιες της διοίκησης επιχειρήσεων, της στρατηγικής, του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς, επίσης, και η διαμόρφωση στρατηγικών και σεναρίων ώστε να προκύψει, στη συνέχεια, η σύνδεση της βιωσιμότητας κάθε επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η ανίχνευση, αρχικά, του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και, στη συνέχεια, του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε κλάδου και επιχείρησης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την ορθή και στοχευμένη προσέγγιση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, με σκοπό τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία εξετάζεται η εταιρεία Revival ως μελέτη περίπτωσης μιας επιχείρησης συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αναλύεται η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής της, αφού έχουν εξετασθεί πρώτα οι αξίες, το όραμα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εταιρική διακυβέρνηση της επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με το εξωτερικό περιβάλλον. Αφού, λοιπόν, γίνεται η ιστορική αναδρομή, και η παρουσίαση του εταιρικού προφίλ της επιχείρησης, αναλύεται διεξοδικά το εξωτερικό περιβάλλον μέσω της PEST Analysis, αξιολογείται το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσω της Porter Analysis και εξετάζεται το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ώστε να μπορούν να αναλυθούν οι δομές και οι πόροι της επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τη SWOT Analysis. Τέλος, μέσα από την πολυπλοκότητα του κλάδου της συμβουλευτικής, ο οποίος είναι αλληλένδετος με άλλους κλάδους που αναφέρονται στη συνέχεια, τονίζεται για ακόμη μία φορά η αναγκαιότητα ανίχνευσης τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Επιχειρήσεων & Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1.Εισαγωγή

Στο παρελθόν, η διοίκηση επιχειρήσεων περιλάμβανε την ομαδική εργασία ανθρώπων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στη σημερινή εποχή, περιγράφεται ως «η μέθοδος επίτευξης των οργανωτικών σκοπών μέσω του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και του Συντονισμού διαφόρων πόρων, όπως ανθρώπινων, φυσικών, πληροφοριακών, οικονομικών και άλλων, για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας εντός της επιχείρησης». (Γεωργόπουλος, 2013).

Ως εκ τούτου, η διοίκηση των επιχειρήσεων θεωρείται ως μια σειρά από καλά συντονισμένες εργασίες που εκτελούνται από τους διευθυντές και άλλους για την επίτευξη των σκοπών (objectives) του οργανισμού. Επομένως, οι ηγέτες μιας επιχείρησης, που ασχολούνται με την εποπτεία των επιχειρήσεων, πρέπει πρώτα να καθορίσουν τους στόχους και στη συνέχεια να οργανώσουν το υπάρχον προσωπικό, τα κεφάλαια, τα υλικά κ.λπ. για την επίτευξη των στόχων αυτών μέσω μιας σειράς καθορισμένων βημάτων.

Ξεκινώντας με τον προγραμματισμό, προσδιορίζουμε πρώτα τους μακροπρόθεσμους σκοπούς και διερευνούμε τις διάφορες στρατηγικές για την επίτευξή τους, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές) και το εσωτερικό περιβάλλον (δυνατά και αδύνατα σημεία) μιας επιχείρησης. Ακολουθεί η διευθέτηση των διαφόρων λειτουργιών της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι επιχειρηματικοί στόχοι, με τη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Στη συνέχεια, με τη βοήθεια της διοίκησης, οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. Οι μάνατζερ είναι επιφορτισμένοι με το να

βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις τους, καθώς και τους στόχους της επιχείρησης, ώστε να ενισχύσουν τη συμβολή τους στην επίτευξή τους.

Ο έλεγχος αποτελεί την επόμενη φάση, κατά την οποία καθορίζονται τα πρότυπα, επιβεβαιώνεται η πρόοδος και προσδιορίζονται οι διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Οι διευθυντές αξιολογούν την ατομική και ομαδική επίδοση στην επιχείρηση, αναλύοντας τους δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, και διερευνούν ζητήματα που χρήζουν επίλυσης. Στο τέλος, λαμβάνει χώρα ο συντονισμός, όταν όλες οι πληροφορίες έχουν συγκεντρωθεί από τα προηγούμενα στάδια, όπου και διαπιστώνονται οι αποκλίσεις μεταξύ των προκαθορισμένων σκοπών και των πραγματικών αποτελεσμάτων, με σκοπό να προβούν οι αρμόδιοι σε διορθωτικές κινήσεις.

Κατά τη διαδικασία της διοίκησης επιχειρήσεων, συναντώνται τρεις ευρείες στρατηγικές δραστηριότητες, (Γεωργόπουλος, 2013):

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου δημιουργείται από τα ανώτερα στελέχη ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για την επιτυχή διαχείριση των ευκαιριών και των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε σχέση με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, χαρακτηρίζοντας την αποστολή της επιχείρησης και θέτοντας μεθοδολογίες και στρατηγικές με βάση την προσέγγιση της εταιρείας. Σε αυτό το στάδιο, προσδιορίζεται τι δυνατότητες έχει η επιχείρηση να κάνει σύμφωνα με το εξωτερικό περιβάλλον, σύμφωνα με τα εσωτερικά της πλεονεκτήματα και πόρους, τι θέλει να κάνει με βάση τις αξίες και φιλοδοξίες των ανώτατων στελεχών και, τέλος, τι οφείλει να κάνει σύμφωνα με την ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα.

Η υλοποίηση της στρατηγικής, είναι η διαδικασία υλοποίησης στρατηγικών και πολιτικών μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και ενεργειών με πιθανές αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και τα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, συναντάμε ενδιάμεσα ή κατώτερα στελέχη, οι οποίοι λαμβάνουν συχνά και καθημερινές αποφάσεις κατανομής πόρων (λειτουργικός σχεδιασμός), (Γεωργόπουλος, 2007)

Τέλος, η αξιολόγηση και έλεγχος, αναφέρονται στην παρατήρηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ώστε να επέλθει σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή επίδοση (performance). Τα διευθυντικά στελέχη κάθε τμήματος συγκεντρώνουν τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων, ώστε να προχωρήσουν σε διορθωτικές κινήσεις, με σκοπό την επίτευξη της απαιτούμενης επίδοσης. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί το τελευταίο στάδιο των στρατηγικών δραστηριοτήτων, μπορεί να αναδυθούν αδυναμίες στα υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια που θα χρειαστεί ενδεχομένως να επανεκκινήσουν τη διαδικασία.

Στις επιχειρήσεις όλα αλλάζουν και οφείλουμε να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές αυτές. Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον και οι πόροι της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα, προσδίδουν την υπεροχή στις επιχειρήσεις ή αλλιώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Η επιβίωση αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό κάθε επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, η μοναδικότητα κάθε προϊόντος ή παροχής υπηρεσιών που αντιλαμβάνεται ο πελάτης, δίνει στην επιχείρηση ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο, σε περίπτωση που είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να υποκατασταθεί, αποτελεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

1.2.Οι έννοιες της Στρατηγικής, του Μάνατζμεντ & του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Στρατηγική

Περιλαμβάνει τον τρόπο και τις ενέργειες σύνδεσης και εναρμόνισης των «περιουσιακών στοιχείων» και δυνατοτήτων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης για την επίτευξη του επιχειρησιακού σκοπού της και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιλογές κάθε επιχείρησης επηρεάζονται αναμφισβήτητα από το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ο σκοπός που θέτει οφείλει να είναι SMART (Specific=Συγκεκριμένος, Measurable=Μετρήσιμος, Αντιληπτός, Realistic=Ρεαλιστικός και Επιτεύξιμος). Έτσι, το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- a) Ανίχνευση περιβάλλοντος: Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, στοχεύοντας στον εντοπισμό των στρατηγικών παραγόντων που καθορίζουν την παρούσα και μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης.
- b) Διαμόρφωση Στρατηγικής: Κατά το στάδιο αυτό, αναπτύσσονται μακροχρόνια σχέδια της επιχείρησης, ορίζεται η αποστολή, δηλαδή ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, καθορίζονται οι σκοποί οριοθετώντας χρονικά το επιθυμητό αποτέλεσμα καθώς και οι στρατηγικές και τα σχέδια, οι πολιτικές και οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- c) Υλοποίηση Στρατηγικής: Στο στάδιο αυτό, διενεργούνται πράξεις αντιληπτές από τα μεσαία ή κατώτερα στρώματα και εφαρμόζονται στρατηγικές και πολιτικές διαμέσου προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
- d) Αξιολόγηση & Έλεγχος : Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει το διαρκή έλεγχο υλοποίησης των στρατηγικών, με ανατροφοδότηση και προσδιορίζεται τι θα μετρηθεί, οριοθετώντας μία αποδεκτή επίδοση, συγκρίνοντας την πραγματική με την επιθυμητή επίδοση.

Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες, σύμφωνα με τον Fayol Henry (“General and Industrial Management”, London, Pitman, 1949):

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διαμόρφωση
- Αξιολόγηση & Έλεγχος - Ανατροφοδότηση
- Συντονισμός

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Αποτελεί το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων, οι οποίες καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης (Dess, 1997). Συνεπώς, εστιάζει στους πόρους κάθε οργανισμού συνολικά, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), θέτοντας ως ελάχιστο στόχο την επιβίωση κάθε επιχείρησης. Με επιρροή από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση ορίζει την αποστολή της και ακολουθεί τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της, αφού αξιοποιήσει όλους τους διαθέσιμους πόρους της.

Η επιχείρηση βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία προσαρμογής και διαφοροποίησης, εσωτερικά αλλά και εξωτερικά. Ενώ στις αρχές της δεκαετίας του '50 ξεκίνησε ως χρηματοοικονομικός έλεγχος, μέσω λειτουργικών προϋπολογισμών, στα τέλη της ίδιας δεκαετίας προστέθηκε η ανάπτυξη του σχεδιασμού με καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Στη συνέχεια, τη δεκαετία του '70 έγινε μετατόπιση της προσοχής των διευθυντικών στελεχών από την παραγωγή, στο μάρκετινγκ και από τη δεκαετία του '80 έως σήμερα ανήλθε στο προσκήνιο η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η αλυσίδα αξίας.

Σύμφωνα με τον Barney-2012, τρεις αξίες διέπουν το στρατηγικό μάνατζμεντ:

- **Καινοτόμος επιχειρηματικότητα:** Ως καινοτομία θεωρείται είτε η διαδικασία αποτύπωσης μίας νέας ιδέας σε προϊόν/υπηρεσία για διάθεσή του στην αγορά, είτε η ανάπτυξη νέων βελτιωμένων διαδικασιών. Πέρα από μία νέα εφεύρεση, μπορεί να θεωρηθεί η βελτίωση κάποιας υπάρχουσας διαδικασίας ή προϊόντος, έχοντας ως σύμμαχο την τεχνολογία. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αυξάνεται η προσαρμοστικότητά τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η παραγωγικότητά τους καθώς και η κερδοφορία τους. Επίσης οδηγεί σε βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς και το πελατολόγιο κάθε επιχείρησης. Αποτελείται, συνεπώς, από δύο σκέλη: α) κάτι καινούργιο μετατρέπεται σε επιχειρηματική ιδέα και β) δημιουργείται αξία στον πελάτη.
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Τις δεκαετίες '60 και '70 εμφανίστηκε η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου το ενδιαφέρον πέρασε από τις οικονομικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στην απειλή του ανταγωνισμού. Στις μέρες μας, αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων. Οποιαδήποτε πηγή μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως δύναμη. Στο βιβλίο του Porter «Competitive Advantage» (1985), γίνεται αναφορά στην αλυσίδα αξίας και τη σημασία της στον ανταγωνισμό, σημειώνοντας χαρακτηριστικά ότι *“το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στους αγοραστές της, εφόσον υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της”*. Ως αξία χαρακτηρίζεται το τι προτίθεται ο καταναλωτής να πληρώσει για τα οφέλη που θα λάβει, ενώ η αξία αυτή, θα πρέπει να είναι και διατηρήσιμη. Το πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης που προκύπτει από την ικανότητα μετατροπής των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες, θεωρείται ανταγωνιστικό και πηγάζει από δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος. Σε συνέχεια των παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι εφικτό να εξετασθεί θεωρώντας κάθε επιχείρηση ως ενιαίο σύνολο, αλλά εξετάζοντας τις διάφορες μεμονωμένες δραστηριότητες. Ορισμένοι γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος αποτελούν η ποιότητα, η καινοτομία, η ανταπόκριση πελατών καθώς επίσης και η αποδοτικότητα.

- **Αναζωογόνηση:** Οφείλουμε να εξετάζουμε διαρκώς τους διαθέσιμους πόρους κάθε επιχείρησης, επαναπροσδιορίζοντάς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθώς το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς. Έτσι, φροντίζεται η διατηρήσιμη αξία κάθε επιχείρησης, αφήνοντας τους πελάτες ενθουσιασμένους και όχι απλά ικανοποιημένους.

Στρατηγικές Αποφάσεις

Οι στρατηγικές αποφάσεις οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί να αφορά καινοτομία, χαμηλή θέση κόστους, μοναδικότητα προϊόντος ή υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη με στόχο την υπεροχή μίας επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της. Επίσης, συναντάμε υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας και κινδύνου, λόγω του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα των στρατηγικών αποφάσεων. Εντάσσονται στο μακροχρόνιο σχεδιασμό μιας επιχείρησης, είναι σπάνιες και χρειάζονται όχι μόνο κρίση αλλά και διαίσθηση (Barwise, Papadakis, 2012).

Για το λόγο αυτό, οφείλουμε να εξετάσουμε τις δυνατότητες που μας δίνει το περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές), τι είμαστε σε θέση να κάνουμε οι ίδιοι σύμφωνα με τους παρόντες και μελλοντικούς επιχειρηματικούς πόρους, τα «θέλω» και τις φιλοδοξίες της ανώτατης διοίκησης καθώς και, τι επιτρέπεται να γίνει σύμφωνα πάντα με τα κοινωνιολογικά και ηθικά ζητήματα, έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε μία ορθή στρατηγική απόφαση. Οι στρατηγικές αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με το γενικό όραμα και την αποστολή κάθε επιχείρησης και λαμβάνονται, συνήθως, από ανώτατα στελέχη. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να αξιολογούν τους πιθανούς κινδύνους και να προετοιμάζονται για απρόβλεπτες καταστάσεις. Μόλις ληφθούν οι στρατηγικές αποφάσεις, είναι πολύ σημαντική η αποτελεσματική επικοινωνία καθώς και η υλοποίησή τους, εφόσον ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να τις κατανοεί και να τις υποστηρίζει, για να οδηγηθεί στην επιτυχία με κοινή κατεύθυνση.

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Κάθε επιχείρηση εξετάζει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια θέτει την αποστολή της ως μέρος της διαμόρφωσης της στρατηγικής, ενώ τέλος υλοποιεί τη στρατηγική της (Cetronis, Peter, 1995). Η διαμόρφωση της στρατηγικής θέτει ως αρχή ότι το παρελθόν δε μπορεί να μας δείξει το μέλλον, ενώ το εξωτερικό περιβάλλον και η αλλαγή επιχειρηματικής κατεύθυνσης συμβάλλουν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί μία ορθολογική διαδικασία, όπου η οργανωσιακή συμπεριφορά δε διαδραματίζει κάποιο ιδιαίτερο ρόλο. Είναι αναγκαία η υιοθέτηση μίας δυναμικής και όχι στατικής προσέγγισης, λόγω της πολυπλοκότητας αλλά και σημασίας του περιβάλλοντος για την κάθε επιχείρηση.

Υλοποίηση Στρατηγικής

Αποτελεί τη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πραγματοποιεί τις στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης, μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων και ενεργειών για την επίτευξη του σχεδιασμού. Τέτοιες ενέργειες μπορούν να θεωρηθούν η αναδιοργάνωση, η αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας, προϋπολογισμοί, όπως κόστος προγραμμάτων και συγκεκριμένων διαδικασιών, και γενικότερα τεχνικές για την υλοποίηση συγκεκριμένων προγραμμάτων (Coulter, 2009).

Strategic Fit

Ορίζεται ως η εναρμόνιση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να πετύχει τους σκοπούς της, και πραγματοποιείται μέσω της SWOT Analysis. Έχοντας ως αφετηρία τις ευκαιρίες ή απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση δύναται να αντιληφθεί τι μπορεί να κάνει και, σύμφωνα με τα δεδομένα της αγοράς, να αναδείξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με τη μέθοδο **strategic intent**, αντίθετα, η επιχείρηση έχει ως αφετηρία το εσωτερικό της περιβάλλον και θέτει φιλόδοξους στόχους, έτσι ώστε να εδραιωθεί στην αγορά.

Stakeholders

Βρίσκονται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, με ορισμένους από αυτούς να αναγράφονται κάτωθι:

- Μέτοχοι, οι οποίοι είτε ως φυσικά πρόσωπα, είτε ως θεσμικοί επενδυτές είτε ως κάποια άλλη εταιρεία, χρηματοδοτούν την επιχείρηση περιμένοντας κέρδη από την απόδοσή της.
- Ανταγωνιστές: Κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ανταγωνιστές του κλάδου και οφείλει να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική, εντοπίζοντας πρώτα τις δυνατότητες της (δυνάμεις ή αδυναμίες), με σκοπό να διαφοροποιηθεί και να ξεχωρίσει από αυτούς δημιουργώντας διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Κοινωνία: Θεσπίζονται κυβερνητικοί κανονισμοί και αναπτύσσονται τοπικές υποδομές με σκοπό τη διατήρηση δίκαιου ανταγωνισμού, αποσκοπώντας και φιλοδοξώντας σε δημιουργία κοινωνικά ευαίσθητων και υπεύθυνων επιχειρήσεων.
- Πελάτες: Ορίζονται ως τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που αποκτούν με κάποιο αντίτιμο αγαθά ή υπηρεσίες από κάθε επιχείρηση. Αποτελούν καίριο σημείο αναφοράς σε κάθε οργανισμό και ο εντοπισμός των αναγκών, των προτιμήσεων και της συμπεριφοράς τους αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Προμηθευτές: Παρέχουν τις πρώτες ύλες (εισροές) στην επιχείρηση, έχοντας ως αντάλλαγμα έσοδα και αξιόπιστους αγοραστές.
- Εργαζόμενοι ως συνδικάτο: Υποστηρίζουν τα εργατικά δικαιώματα, ενισχύοντας ως αποτέλεσμα την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Οι stakeholders έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, τα οποία, όμως, οφείλουν να εξισορροπούνται και να εναρμονίζονται (Harrison, 1994).

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Όπως αναφέρεται και από τον Dahlsrud (2008), ως εταιρική κοινωνική ευθύνη θεωρείται ο τρόπος με τον οποίο η κοινωνία είναι ικανοποιημένη. Έτσι, υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα

να ενεργεί υπεύθυνα κάθε επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία, πέρα από τη δημιουργία κέρδους. Προτείνονται δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την υπευθυνότητα μίας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία από τους Milton Friedman και ArchieCarroll.

Σύμφωνα με τον Friedman, η εξυπηρέτηση των ενδιαφερόντων των μετόχων αποτελεί πρωταρχική ευθύνη των διευθυντικών στελεχών, ενώ το κοινωνικό καλό μεταφέρεται ως κόστος εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και μετακινείται στους πελάτες.

Σύμφωνα με τον Carroll, από την άλλη πλευρά, προωθείται κυρίως η ευημερία της κοινωνίας, πέρα από τα οικονομικά κέρδη, διαχωρίζοντας 4 τύπους κοινωνικής υπευθυνότητας:

- Η οικονομική υπευθυνότητα: Τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, σύμφωνα με τις υποχρεώσεις ως προς τους μετόχους και πιστωτές της.
- Η νομική υπευθυνότητα: Τι οφείλει να κάνει η επιχείρηση, σύμφωνα με τους νόμους που υποχρεούται να τηρεί.
- Η ηθική υπευθυνότητα: Τι θα έπρεπε να κάνει η επιχείρηση, σύμφωνα με τα κοινωνικά της καθήκοντα.
- Η προαιρετική υπευθυνότητα: Τι θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση μέσω εθελοντικών ενεργειών.

Επιχειρηματική Ηθική

Η επιχειρηματική δεοντολογία δεν αφορά μόνο την αποφυγή νομικών προβλημάτων, αλλά και την ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά η οποία συμβάλλει θετικά στην εταιρική φήμη, την αφοσίωση των πελατών και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία κάθε επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στις αρχές, τις αξίες, τα ιδανικά και τα πρότυπα που ορίζουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, οδηγώντας τις σε λήψη καίριων αποφάσεων. Οι ηθικές αρχές αυτές, βοηθούν στη λήψη ηθικά ορθών και κοινωνικά υπεύθυνων αποφάσεων. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου για τη διατήρηση της

εμπιστοσύνης, της ακεραιότητας, της υπευθυνότητας αλλά και για ένα θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Όπως αναγράφεται και από τους Basu και Palazzo (2008).

Ορισμένες βασικές πτυχές της επιχειρηματικής ηθικής είναι οι εξής:

- Ηθική ηγεσία: Οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν πρότυπο και δίνουν το καλό παράδειγμα, ενθαρρύνοντας τη λήψη ηθικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές: Οι ηθικές επιχειρήσεις οφείλουν να ανταγωνίζονται δίκαια στην αγορά.
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ): Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενεργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, ο οποίος περιλαμβάνει την ανάλυση και ικανοποίηση των συμφερόντων διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, πέραν από τους μετόχους.
- Διαφάνεια και λογοδοσία: Οι ηθικές επιχειρήσεις εκτελούν τις λειτουργίες και τις οικονομικές τους συναλλαγές με διαφάνεια, γνωστοποιώντας σχετικές πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Δεοντολογία στο χώρο εργασίας: Σημαντική πτυχή της επιχειρηματικής ηθικής αποτελεί η αντιμετώπιση των εργαζομένων με δικαιοσύνη και σεβασμό, με εξασφάλιση ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, δίκαιων μισθών και ευκαιριών για επαγγελματική πρόοδο και εξέλιξη, ενώ οι διακρίσεις και η παρενόχληση θεωρούνται ανήθικες και μη αποδεκτές συμπεριφορές.
- Προστασία των καταναλωτών: Οι δεοντολογικές πρακτικές μάρκετινγκ είναι απαραίτητες, αποφεύγοντας παραπλανητικές διαφημίσεις οι οποίες αποκρύπτουν από τους καταναλωτές σημαντικές πληροφορίες.
- Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς: Θεμέλιο για την ηθική συμπεριφορά, αποτελεί η συμμόρφωση με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Όμως, οι ηθικές επιχειρήσεις συχνά υπερβαίνουν την απλή νομική συμμόρφωση και υιοθετούν υψηλότερα ηθικά πρότυπα.

- Βιωσιμότητα: Οι βιώσιμες και περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής ηθικής.

Επιχειρήσεις

Κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία στον πελάτη. Η έννοια της επιχείρησης, είναι δυναμική και εξελίσσεται ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, περιλαμβάνοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργιών. Ως όρος αναφέρεται στις οργανωμένες προσπάθειες και ενέργειες φυσικών ή νομικών προσώπων για την παραγωγή, αγορά ή πώληση αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως ατομικές επιχειρήσεις, ανώνυμες εταιρείες κλπ.

Σε κάθε επιχείρηση, πρώτα ορίζεται η **αποστολή** της, η οποία παρουσιάζει το λόγο ύπαρξής της στον κλάδο, δηλαδή τη βασική αγορά, τη συνεισφορά και τη διάκριση του οργανισμού. Αποκρυσταλώνει το όραμα των στελεχών, παρέχει οδηγίες για τον εντοπισμό ευκαιριών της αγοράς, εμπνέει τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν αξία και, ακόμη, κατευθύνει την οριοθέτηση επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών, εκκινώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Από την άλλη μεριά, το **όραμα** εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων καθώς και των μετόχων μίας εταιρείας πώς θα ήθελαν να είναι μελλοντικά η επιχείρησή τους, αντιπροσωπεύοντας ένα σύνολο αξιών, χωρίς να υπάρχει αναφορά σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Το όραμα θέτει ευρύτερους στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική, συνθέτοντας την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ελκυστικού ταυτόχρονα μέλλοντος για τον οργανισμό γεφυρώνοντας το παρόν με το μέλλον (Ebben 2005).

Οι κατευθυντήριες γραμμές και οι διαδικασίες από την ανώτερη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων, δράσεων, σχεδίων και στρατηγικών ορίζονται ως **πολιτικές**. Υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές συνδέοντας τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής και εξασφαλίζοντας συνέπεια, συμμόρφωση και ευθυγράμμιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η αναθεώρηση και επικαιροποίηση των πολιτικών είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι παραμένουν σχετικές και αποτελεσματικές σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Wheelen & Hunger, 2012).

Ως **τακτική** ορίζεται ένα συγκεκριμένο λειτουργικό σχέδιο υλοποίησης μίας συγκεκριμένης στρατηγικής, είτε σε σχέση με το χρόνο (first mover or follower) είτε σε σχέση με την τοποθέτηση στην Αγορά (επιθετικές). Έχουν δυναμικότητα και οφείλουν να προσαρμόζονται σε συγκεκριμένο πλαίσιο, με βάση τις τάσεις του κλάδου και τους στόχους του οργανισμού. Οι επιχειρηματικές τακτικές αναφέρονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, τεχνικές ή ελιγμούς που πραγματοποιεί μια εταιρεία για να επιτύχει βραχυπρόθεσμους στόχους ή να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια, οι τακτικές επικεντρώνονται περισσότερο στα άμεσα ή βραχυπρόθεσμα καθήκοντα και στόχους, αντίθετα με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές που καθοδηγούν τη συνολική κατεύθυνση.

Αναφορικά με την **εταιρική Διακυβέρνηση** μίας επιχείρησης, ο C.E.O. και το Δ.Σ. διαμορφώνουν στρατηγική και συνυπάρχουν με τους μετόχους και τα μη-εκτελεστικά μέλη, οι οποίοι ελέγχουν αν οι αποφάσεις των εκτελεστικών στελεχών εξυπηρετούν τα κέρδη και τα συμφέροντα των μετόχων και ασχολούνται κυρίως με την υλοποίηση της στρατηγικής. Η τριαδική αυτή σχέση μεταξύ των CEO, του Δ.Σ. και των μετόχων ορίζεται ως εταιρική διακυβέρνηση, όπως αναφέρει και ο Καββαθάς (2008). Είναι κρίσιμο και ωφέλιμο να επικρατεί ισορροπία μεταξύ των εκτελεστικών και μη-εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, έτσι ώστε να μην επιβάλλεται κανένα μέλος στο άλλο. Τα εκτελεστικά μέλη έχουν ως καθήκον την παροχή πληροφοριών για τη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και ενδιαφέρονται για τα οφέλη της διοίκησης της επιχείρησης, τα μη-εκτελεστικά μέλη αξιολογούν και ελέγχουν τις

αποφάσεις της διοίκησης με την αντικειμενικότητα και την εξειδίκευση που τα διέπει και ενδιαφέρονται για το καλό των μετόχων και των υπολοίπων stakeholders. Από την άλλη πλευρά, τα ανεξάρτητα μέλη ενώ εντάσσονται στο Δ.Σ., δεν έχουν έννομα ή άλλου είδους συμφέροντα με την ίδια την εταιρεία ή με τη διοίκησή της.

Stakeholders

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν άτομα, ομάδες ή οντότητες που ενδιαφέρονται για έναν οργανισμό, ενώ είναι μέγιστης σημασίας ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και των ανησυχιών τους για τη διαχείριση ενός οργανισμού. Ορισμένες κατηγορίες stakeholders μπορεί να είναι:

- Οι *πελάτες*, πρόσωπα ή οργανισμοί που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει μία επιχείρηση
- Οι *προμηθευτές*, οι οποίοι παρέχουν στον οργανισμό τις απαραίτητες εισροές (υλικά ή υπηρεσίες) για τις δραστηριότητές του
- Οι *ρυθμιστικές αρχές* και οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι οποίοι αποτελούν αρμόδιους φορείς για την επιβολή νόμων και κανονισμών που ασκούν επιρροή στον κλάδο και κατά συνέπεια στις λειτουργίες κάθε οργανισμού
- Η *τοπική κοινότητα* και οι κάτοικοι που ζουν γύρω από τον οργανισμό και ενδέχεται να επηρεάζονται από τις δραστηριότητές του
- Οι *μη κυβερνητικές οργανώσεις* (ΜΚΟ), δηλαδή οι ομάδες υπεράσπισης με κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες
- Οι *ανταγωνιστές*- άλλοι οργανισμοί στον ίδιο κλάδο ή στην ίδια αγορά, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού και τέλος,
- Άλλοι οργανισμοί που συνεργάζονται ή έχουν στρατηγική εταιρική σχέση με την επιχείρηση μέσω *συμμαχιών*.

Για να εξετάσουμε την **επίδοση** μίας επιχείρησης, αναλύουμε την αποδοτικότητα (εκροές/εισροές) και την αποτελεσματικότητα, η οποία είναι μη μετρήσιμη και ως αποτέλεσμα, δυσκολότερο να εκτιμηθεί με ακρίβεια. Η επιχειρηματική επίδοση αφορά στην ορθή εκτέλεση των στρατηγικών μίας εταιρείας, με σκοπό να επιτυγχάνει τους στόχους της. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση διαφόρων τομέων των λειτουργιών, της οικονομικής υγείας, της ικανοποίησης των πελατών και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού εν γένει. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, η οποία απαιτεί προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση στις συνεχείς μεταβολές των συνθηκών της αγοράς.

Όπως αναφέρεται και από τους Νικολαράκο, Γεωργόπουλο και Βαγγελάτο Ι (2003), για να γίνει μέτρηση της επίδοσης (**Balanced scorecard**), λαμβάνονται υπόψιν τα εξής:

- Χρηματοοικονομική συνιστώσα (ΚΑΧ)
- Πελατειακή συνιστώσα (δημιουργία αξίας στον πελάτη)
- Εσωτερικές διαδικασίες– υπεροχή με έλεγχο κάθε τμήματος της επιχείρησης
- Μάθηση και ανάπτυξη δημιουργώντας διατηρήσιμη αξία στον πελάτη

Οι εισροές (φυσικοί, χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι) μετατρέπονται σε εκροές (αγαθά και υπηρεσίες), μέσα από διαδικασίες (οργανωσιακές λειτουργίες), και παραλαμβάνονται από τους διανομείς ή τους τελικούς χρήστες, στους οποίους έχουν γνωστοποιηθεί τα προϊόντα αυτά μέσω του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψιν τις εξής μεταβλητές:

Το εξωτερικό/ Μάκρο Περιβάλλον: Επηρεάζει την επιχείρηση έμμεσα, μέσω του άμεσου περιβάλλοντος:

- ❖ Το *κοινωνικό περιβάλλον* ασκεί μεγάλη επιρροή στις επιχειρήσεις, καθώς διαδραματίζονται αλλαγές στον τρόπο ζωής, στον πληθυσμό και τα δημογραφικά στοιχεία, στις συνήθειες των αγοραστών, στη δομή της οικογένειας, στο μορφωτικό επίπεδο όπως και στις επαγγελματικές ευκαιρίες.
- ❖ Το *πολιτικό περιβάλλον*, όπου η σταθερότητα ή μη της κυβέρνησης, οι οικονομικές συνθήκες που επιφέρει, το υφιστάμενο φορολογικό σύστημα, οι νόμοι που θεσπίζει, οι περιβαλλοντικές νομοθεσίες, καθώς και η διαχείριση των ξένων επενδύσεων ασκούν σημαντική επιρροή στις επιχειρήσεις.
- ❖ Το *τεχνολογικό περιβάλλον*, η οποία με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και την πορεία προς την αυτοματοποίηση, η ραγδαία εξάπλωση της τεχνητής νοημοσύνης, η διάθεση κρατικών κεφαλαίων για έρευνα, η προστασία της «πατέντας», η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών και η διάδοση του διαδικτύου επιδρά στο «επιχειρείν».
- ❖ Τέλος, το *οικονομικό περιβάλλον* αποτελεί σημαντικό παράγοντα όπου προσδιορίζει το ρυθμό ανάπτυξης του Α.Ε.Π., τον πληθωρισμό, το μέσο εισόδημα, τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων, τα επιτόκια της αγοράς, το ποσοστό ανεργίας και τον οικονομικό κύκλο.

Το εσωτερικό, όπου εξετάζονται:

- ❖ Η *δομή*, ο τρόπος, δηλαδή, οργάνωσης μίας επιχείρησης ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας. Αφορά στην κατανομή των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή κάθε επιχείρησης. Μέσω του οργανογράμματος μπορεί να αποτυπωθεί γραφικά και χωρίζεται σε: απλή, για μικρότερες επιχειρήσεις, σε λειτουργική για μεσαίες επιχειρήσεις με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο και τέλος, σε κατά

τιμήματα δομή, για μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς κλάδους μεταξύ τους. Η κατανόηση της δομής μίας επιχείρησης οδηγεί στη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Σε περίπτωση, όμως, που η δομή δεν υποστηρίζει την προτεινόμενη στρατηγική, οφείλουν τα διευθυντικά στελέχη να επαναπροσδιορίσουν μία από τα δύο αυτές συνιστώσες.

- ❖ Η *κουλτούρα*, δηλαδή το σύνολο των κοινών «πιστεύω», προσδοκιών και αξιών των μελών μίας επιχείρησης τα οποία την κάνουν μοναδική, αντικατοπτρίζει τις αξίες και το όραμα του ιδρυτή και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά των εργαζομένων, δεδομένα τα οποία επηρεάζουν όχι μόνο τη διοίκηση, αλλά και την αποστολή κάθε επιχείρησης. Ταυτοποιεί, ακόμα, τον οργανισμό και τον κύριο προσανατολισμό του, μεταδίδοντας το αίσθημα της ταυτότητας και στους εργαζομένους, με σκοπό την επίτευξη υψηλότερων στόχων, αποτελώντας οδηγό ορθής συμπεριφοράς και εκτός επιχείρησης για αυτούς, υποστηρίζοντας έτσι τη σταθερότητά της ως κοινωνικό σύστημα.
- ❖ Οι *πόροι*, τα δεδομένα, δηλαδή, που έχει στην κατοχή της μία επιχείρηση για την επίτευξη των σκοπών της, όπως για παράδειγμα τα χρηματοοικονομικά μέσα, το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις, οι διοικητικές ικανότητες και το Know-how, συνολικά. Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι χωρίζονται σε τέσσερις υποκατηγορίες: τους χρηματοοικονομικούς πόρους, οι οποίοι εξασφαλίζουν τη χρηματοδότηση και τα κεφάλαια για την ανάπτυξη και τη λειτουργία μίας επιχείρησης και οι οποίοι πρέπει, αφού αποκτηθούν, να κατανεμηθούν και να ελεγχθούν. Μία άλλη κατηγορία αφορά τους φυσικούς πόρους, όπως πχ. την τοποθεσία και τις εγκαταστάσεις καθώς και την πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή τα αποθέματα πρώτων υλών. Υπάρχουν, ακόμη, οι τεχνολογικοί πόροι/τεχνολογία, οι οποίοι χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση για την προώθηση νέων και βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής και επεξεργασίας υλικών και τέλος, ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στην

επίτευξη σκοπών και την υλοποίηση στρατηγικών, ενώ χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το εξειδικευμένο και το διοικητικό προσωπικό.

1.3. ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2001) ως επιχειρησιακή χαρακτηρίζεται η στρατηγική η οποία παρέχει τη γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού, αναγνωρίζοντας όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες αυτός εμπλέκεται. Εάν, όμως, μία επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από ένα κλάδο, η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy) θεωρείται απαραίτητη, πέρα από την επιχειρηματική/ανταγωνιστική στρατηγική (business strategy) αλλά και τη λειτουργική στρατηγική (functional strategy). Κατά συνέπεια, οι δράσεις της διοίκησης με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα από ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές, αποτελούν την επιχειρησιακή στρατηγική. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι λόγω της συνεχούς μεταβολής των περιβαλλοντικών συνθηκών, οδηγούνται οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή ενός συνδυασμού στρατηγικών ταυτοχρόνως ή στην εναλλαγή στρατηγικών τις περισσότερες φορές, όπως αναφέρει και ο Γεωργόπουλος (2013). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής:

I. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Αφορά στη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού για την ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντων, με σκοπό να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο. Με άλλα λόγια, περιγράφει τη στρατηγική προοπτική του οργανισμού, όπου αφού εξετασθεί η δομή, η διαχείριση και η επιλογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων. Κατά την επιχειρησιακή στρατηγική, ορίζεται το πεδίο δράσης του ομίλου και οι κλάδοι που ανταγωνίζεται, θέτοντας ως επίκεντρο τα στελέχη της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα παραπάνω,

προσπαθεί να αυξήσει την αξία του οργανισμού ως σύνολο και να απαντήσει στα εξής τρία ερωτήματα, σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνσης που θα επιλέξει:

Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα μπορέσει να αναλάβει (**στρατηγικές ανάπτυξης**), ποιες θα διατηρήσει (**στρατηγικές σταθεροποίησης**) και ποιες θα πάψει να εκτελεί (**στρατηγικές περισυλλογής**). Έτσι, κάθε επιχείρηση καλείται να αποφασίσει την **στρατηγική κατεύθυνσης** ή αλλιώς την πορεία της σχετικά με τις μελλοντικές της δραστηριότητές και την επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει:

➤ **Ανάπτυξη**

Η στρατηγική ανάπτυξης στοχεύει στη βελτιστοποίηση των οργανωσιακών λειτουργιών, όπως για παράδειγμα την αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά με επέκταση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, είτε εξωτερικά με τους κάτωθι τρόπους:

Με **συγχώνευση**, δηλαδή, συνένωση δύο ξεχωριστών οντοτήτων σε μια ενιαία οντότητα.

Με τον τρόπο αυτό, δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μία ισάξια βάση, όσο αυτό καθίσταται εφικτό, καθώς διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θεωρείται ως μια μετασχηματιστική διαδικασία με εξαιρετικές ευκαιρίες και σημαντικά οφέλη, όμως απαραίτητη προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα αποτελούν ο προσεκτικός σχεδιασμός και η εκτέλεση (Bradt, 2022).

Με **εξαγορά** μίας επιχείρησης από μία άλλη, είτε στο σύνολό της είτε σε μεγαλύτερο ποσοστό από την εξαγοραζόμενη, όπου αυτομάτως τη μετατρέπει σε θυγατρική επιχειρηματική της μονάδα. Η εξαγορά μιας εταιρείας από μια άλλη απαιτεί σωστό σχεδιασμό και επιμέλεια, με εμπλοκή έμπειρων επαγγελματιών, και μπορεί να θεωρηθεί μια στρατηγική κίνηση για την απόκτηση μεριδίου αγοράς, για επέκταση των προσφερόμενων προϊόντων ή επίτευξη άλλων επιχειρηματικών στόχων.

Με **στρατηγική συμμαχία**, κατά την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν στρατηγικούς στόχους που θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Αποτελεί, λοιπόν, μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών με στόχο την επίτευξη αμοιβαίων ωφελειών. Οι συμμαχίες αυτές δημιουργούνται για διάφορους λόγους, όπως η κοινή χρήση πόρων, η μείωση των κινδύνων, η πρόσβαση σε νέες αγορές και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του άλλου. Η ικανότητα μίας επιχείρησης να συμμαχεί με άλλες, της δίνει τη δυνατότητα να επεκτείνει την ύπαρξή της διεθνώς, εφόσον αντιμετωπίζει δυσκολία ως αυτόνομη οντότητα. Η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η ταχύτερη εισαγωγή τους στην αγορά καθώς και οι προσπάθειες των ανταγωνιστών να αντιγράψουν τεχνολογικά επιτεύγματα επιτάσσουν όλο και περισσότερο την ανάγκη για την επιλογή αυτή.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι, όπως οι κοινοπραξίες, οι εταιρικές σχέσεις, οι συμφωνίες αδειοδότησης και ευρύτερες συνεργασίες, ενώ ο τύπος που θα επιλεγεί εξαρτάται από τη φύση της συνεργασίας και τους στόχους μεταξύ των εταίρων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί να είναι κοινοί οι στόχοι και αμοιβαίο το όφελος, η επικοινωνία ανοικτή και να είναι σαφής η συμφωνία. Επίσης, είναι ωφέλιμο να υπάρχει ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και συμβατότητα στις κουλτούρες, πραγματοποίηση προσαρμογών εάν κρίνεται απαραίτητο, να προηγείται ο καθορισμός βασικών δεικτών επίδοσης (KPIs) και μετρήσεων για τη μέτρηση της επιτυχίας της συμμαχίας καθώς να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας. Εξίσου σημαντική είναι η οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων, όπως, επίσης, κρίνεται αναγκαίο να περιλαμβάνονται και στρατηγικές εξόδου στη συμφωνία, οι οποίες θα περιγράφουν τις συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί να τερματιστεί η συμμαχία και τον τρόπο με τον οποίο τα περιουσιακά στοιχεία ή οι πόροι θα μοιραστούν σε μία τέτοια περίπτωση. Οι στρατηγικές συμμαχίες συχνά θεωρούνται ως ένας τρόπος ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Wassmer et.al, 2010).

Με **συγκέντρωση**, η οποία περιλαμβάνει την εξειδίκευση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ή γραμμής παραγωγής και αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής. Μπορεί να συντελεστεί είτε με την εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων ή της παραγωγικής δυναμικότητας, είτε με ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, χωρίς να υπάρξει εξαγορά. Εφόσον η επιχείρηση συγκεντρώσει τους πόρους της στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, θα οδηγηθεί σε κερδοφορία. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής θεωρείται η πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η διάθεση όλων των διαθέσιμων πόρων της. Μπορεί οι απαιτούμενοι πόροι να είναι περιορισμένοι, όμως η επίγνωση των ανταγωνιστικών συνθηκών είναι εξίσου σημαντική. Επίσης, οι stakeholders μπορούν με τον τρόπο αυτό να αντιληφθούν καλύτερα την αποστολή της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι περιορισμένες ευκαιρίες επένδυσης, η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων και κατά συνέπεια των κερδών και ο κίνδυνος μη αναμενόμενης απόδοσης της δραστηριότητας στην οποία έχουν διατεθεί όλοι οι πόροι του οργανισμού, μπορεί να συγκαταλεγούν στα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής. Επιπροσθέτως, η ενδεχόμενη απαρχαίωση του προϊόντος και η ωρίμανση του κλάδου, όπως επίσης η ενδεχόμενη κούραση των διευθυντικών στελεχών να ασχολούνται με τα ίδια πράγματα, ελλοχεύουν κινδύνους.

Η **οριζόντια ολοκλήρωση** αφορά σε εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων που είναι είτε άμεσα ανταγωνιστικές είτε εστιάζουν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, στον ίδιο κλάδο. Όταν η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων του κλάδου ξεπερνά το μέγεθος της αγοράς κατά πολύ, τότε ενδείκνυται η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η ανάπτυξη μίας επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μίας άλλης επιχείρησης με ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας κι όχι μέσω εσωτερικής ανάπτυξης προτιμάται καθώς, όχι μόνο χρησιμοποιείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αλλά μειώνεται με τον τρόπο αυτό και ο αριθμός των ανταγωνιστών. Διαφορετικά, η διεύθυνση μιας επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή σε νέα

τιμήματα της αγοράς ή η αύξηση του εύρους προϊόντων και υπηρεσιών θεωρείται στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (Γεωργόπουλος, 2013).

Η **κάθετη ολοκλήρωση** αναφέρεται στην είσοδο μίας επιχείρησης είτε στο προηγούμενο είτε στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, από το οποίο τώρα δραστηριοποιείται. Η καθετοποίηση **προς τα πίσω** προϋποθέτει ότι υπάρχει πιο πριν κι άλλο παραγωγικό στάδιο. Από την άλλη μεριά, αν υπάρχει μετέπειτα στάδιο από αυτό που δραστηριοποιείται τώρα, αναφερόμαστε στην καθετοποίηση **προς τα εμπρός**. Για να επιτύχει μία επιχείρηση **πλήρη καθετοποίηση** χρειάζεται να παράγει ή να διαθέτει όλες τις εισροές για την παραγωγική διαδικασία, μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. Όταν μία επιχείρηση παράγει μόνο μέρος των εισροών και τις υπόλοιπες τις προμηθεύεται από αλλού ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής ή ανεξάρτητων διανομέων, ονομάζεται **μερική καθετοποίηση**. Τέλος, **οιονεί καθετοποίηση** υφίσταται όταν μία επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους οι οποίοι, όμως, ελέγχονται από τον οργανισμό.

Από τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι η καθετοποίηση επεκτείνει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες συνήθως μέσα στον ίδιο κλάδο. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η ποιοτική και ποσοτική ροή πρώτων υλών σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, μειώνεται η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές και επεκτείνεται ο έλεγχος της επιχείρησης σε σημαντικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μία σχετική αδυναμία κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων όπως, επίσης, και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, όσο μεγεθύνεται ένας οργανισμός, τόσο μειώνεται η ευελιξία του και δημιουργούνται υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

Η **διαποίκιση**, αφορά τη στρατηγική για είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία με καινούργια και διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ επιφέρει, όπως αναφέρεται και από τον Γεωργόπουλο (2013), την επαύξηση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας στο

σύνολο της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας της. Επιπλέον, με τη στρατηγική αυτή, είτε αδρανοποιούνται τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών είτε επεκτείνεται το χαρτοφυλάκιό τους, μειώνοντας έτσι και τον κίνδυνο μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών, αν μία επιχειρηματική μονάδα αποτύχει.

Συσχετισμένη και η **ασυσχέτιστη** αποτελούν τους δύο βασικούς τύπους διαποίκισης. Η πρώτη, συνεπάγεται την επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συσχετίζονται με τις υπάρχουσες σε επίπεδο τεχνολογίας, προϊόντων ή αγορών έχοντας ως αποτέλεσμα την επέκταση της ανταγωνιστικής της ικανότητας σε διαφορετικές δραστηριότητες. Από την άλλη μεριά, η ασυσχέτιστη διαποίκιση περιλαμβάνει την επέκταση της επιχείρησης σε νέες, διαφορετικές από τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οδηγώντας την σε είσοδο σε νέους κλάδους ασυσχέτιστους με τις μέχρι τώρα δραστηριότητές της δίνοντας περισσότερη έμφαση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και την εξάλειψη των κινδύνων και λιγότερη σε συνέργειες προϊόντων ή αγορών.

➤ **Σταθεροποίηση**

Συνεπάγεται την απουσία αξιοσημείωτης αλλαγής, είτε διατηρώντας το μερίδιο αγοράς, είτε προσφέροντας ίδια προϊόντα και υπηρεσίες, είτε εξυπηρετώντας ίδιο πελατολόγιο κ.α. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει σταθερότητα στο περιβάλλον ή εμφανίζει ικανοποιητική επίδοση η ίδια η επιχείρηση και δεν υπάρχουν σημαντικές δυνάμεις ή αδυναμίες στην επιχείρηση ούτε ιδιαίτερες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση ή απειλές προς αποφυγή στο περιβάλλον. Συνήθως, εφαρμόζεται από ιδιοκτήτες και στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίοι τις θεωρούν ήδη αρκετά επιτυχημένες. Έτσι, οι επιχειρήσεις κάνουν είτε παύση και συνέχιση με προσοχή, εφαρμόζοντας έπειτα στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής και διατηρώντας έτσι μία κατάσταση προς εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών αλλαγών, είτε χωρίς καμία απολύτως αλλαγή,

συνεχίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση σε περίπτωση που παρουσιάζει μέτρια ανταγωνιστική θέση η επιχείρηση ή μέτρια ελκυστικότητα ο κλάδος.

➤ **Περισυλλογή**

Ενώ στο παρελθόν δύσκολα την αποδεχόντουσαν τα στελέχη, στις μέρες μας λόγω της παγκοσμιοποίησης, των τεχνολογικών επαναστάσεων, των συγχωνεύσεων ή των εξαγορών εφαρμόζεται όλο και περισσότερο. Η στρατηγική αυτή, οδηγεί σε μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών, με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης συνολικά. Επιλέγεται, συνήθως, όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη ή έχει χαμηλή επίδοση, ενώ απαιτεί ισχυρά διευθυντικά στελέχη. Χωρίζεται στις κάτωθι περιπτώσεις, σύμφωνα με την ελκυστικότητα του κλάδου, αν δηλαδή είναι χαμηλή, μέση ή υψηλή:

- **Στρατηγική Διάσωσης/ Αναστροφής – Turnaround Strategy:** Έχει ως σκοπό την αναχαίτιση ή αντιστροφή των ανταγωνιστικών και χρηματοοικονομικών αδυναμιών, όσο το δυνατόν πιο άμεσα. Είναι κατάλληλη όταν παρουσιάζονται εμφανή και διάχυτα προβλήματα, όμως όχι σημαντικά για το μέλλον της επιχείρησης, ενώ βελτιώνει τη λειτουργική αποδοτικότητά της. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η διοίκηση μετατρέπει τον οργανισμό σε περισσότερο λιτή και αποδοτική επιχείρηση, προσπαθώντας να περιορίσει μη κερδοφόρες εκροές, να μειώσει το πλήθος του εργατικού δυναμικού, να επαναπροσδιορίσει τη γραμμή παραγωγής προϊόντων και πελατών ή να περικόψει περιουσιακά στοιχεία. Αρχικά, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν άμεσα και δυναμικά να αναχαιτίσουν το παρουσιαζόμενο πρόβλημα της επιχείρησης, ενώ εφαρμόζουν στη συνέχεια ένα σταθεροποιητικό πρόγραμμα με σκοπό να ορθοποδήσει και να επεκταθεί στο τρίτο στάδιο. Αυτά τα τρία στάδια, συνθέτουν την πορεία της.

- **Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης:** Κατά τη στρατηγική αυτή, μία επιχείρηση αιχμαλωτίζεται από κάποια μεγαλύτερη και ισχυρότερη, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της με αντάλλαγμα τη συνέχιση της ύπαρξής της. Με τον τρόπο αυτό, μία επιχείρηση με αδύνατη ανταγωνιστική θέση και μέτρια ελκυστικότητα στον κλάδο, ψάχνει μία άλλη επιχείρηση στην οποία θα γίνει αιχμάλωτη, συνεχίζοντας να εκτελεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, μέσω σύναψης μακροπρόθεσμων συμφωνιών με αυτή, καταφέροντας να περιορίσει ορισμένες μη απαραίτητες δραστηριότητές της και να μειώσει τις λειτουργικές της δαπάνες.
- **Ρευστοποίηση:** Αφορά την πώληση ή τη διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, αποτελώντας την έσχατη λύση σε μία δύσκολη κατάσταση του οργανισμού, αφού οδηγεί και στον τερματισμό του. Η επιχείρηση πωλείται μερικώς ή συνολικά και όχι ως παραγωγική μονάδα, ενώ τα χρήματα που συγκεντρώνονται διανέμονται στους μετόχους, αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης.
- **Από-επένδυση:** Κατά τη στρατηγική αποεπένδυσης, μία επιχείρηση πουλά μία επιχειρηματική της μονάδα ή ένα τμήμα της, όταν οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της δεν είναι ικανοποιητικές. Το γεγονός αυτό, μπορεί να συμβεί είτε επειδή κάποιες επιχειρηματικές μονάδες δεν εναρμονίζονται αποτελεσματικά με τις δραστηριότητες των υπολοίπων της επιχείρησης είτε επειδή οι χρηματοοικονομικές ανάγκες της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες. Επίσης, αποτελεί πιθανή εκδοχή μία επιχείρηση να πουλήσει μία μονάδα που δημιουργεί κέρδη, εάν τα στελέχη θεωρούν ότι τα κεφάλαια από την πώληση μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πιο κερδοφόρες δραστηριότητες.

- **Χρεοκοπία:** Με τη στρατηγική αυτή η διαχείριση της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα δικαστήρια, με σκοπό να ρυθμιστούν ορισμένες από τις υποχρεώσεις της, χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν τα συμφέροντα των μετοχών της, όμως.

Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Την εισήγαγε ο Drucker το 1964, χωρίζοντας τα προϊόντα ή τις αγορές κάθε επιχείρησης σε 6 κατηγορίες. Σχετίζεται, κυρίως, με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης και εστιάζει στη χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, ενώ δε μπορεί να εξετάσει αγορές ή κλάδους στους οποίους ο οργανισμός δε δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται κατά την αγοραπωλησία ή διαχείριση διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων SBUs, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών και τη μείωση του κινδύνου (Hedley, 1995). Διευθυντικά στελέχη, ενδέχεται να επιλέξουν επενδύσεις σε ελκυστικά SBUs που, όμως, δε βρίσκονται σε ισχυρή θέση απέναντι στους ανταγωνιστές. Έτσι, η στρατηγική αυτή αποτελεί μία πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην ανάληψη νέων δραστηριοτήτων ή την απομάκρυνση δραστηριοτήτων, την καλύτερη κατανομή των πόρων ή την εκμετάλλευση δυνητικών ευκαιριών. Έχει ως στόχο να αντιληφθούν καλύτερα τα διευθυντικά στελέχη την ανταγωνιστική θέση του συνολικού χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων, να εντοπίσουν εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα και να προτείνουν λύσεις για την καλύτερη κατανομή των πόρων.

Με άλλα λόγια, η στρατηγική αυτή αναφέρεται στη διαχείριση διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο και περιλαμβάνει την αγοραπωλησία τους και τη διαχείρισή τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να επενδύουν περισσότερο σε πιο ελκυστικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες και σε ισχυρότερη θέση συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, μετατρέποντας τη διαδικασία σε πολυσύνθετη και ξεχωριστή για κάθε επιχείρηση.

Για να παρουσιαστούν οι δυνάμεις καθώς και οι αδυναμίες ενός οργανισμού, υπάρχουν πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος με μορφή μήτρας, οι οποίοι αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του συνολικού χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και ένα ισχυρό μέσο παρουσίασης τους. Κάθε πίνακας αποτυπώνει τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης στην εξωτερική διάσταση, όπου παρουσιάζεται η ελκυστικότητα του κλάδου, και την εσωτερική διάσταση, όπου παρουσιάζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της εκάστοτε επιχειρηματικής μονάδας. Η τοποθέτηση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας στον αντίστοιχο πίνακα χαρτοφυλακίου προϊόντος συνδέεται με τις δυνατότητές της, με τη στρατηγική που εφαρμόζει και το βαθμό ελκυστικότητας του βιομηχανικού κλάδου. Οι πιο γνωστοί είναι ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης ή αλλιώς GE Business Screen και ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) ή αλλιώς BCG μήτρα.

Τα προϊόντα ή οι αγορές κάθε επιχείρησης κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Μελλοντικά αστέρια: Νέα κερδοφόρα προϊόντα, τώρα και στο μέλλον.
2. Σημερινά αστέρια: Οι πιο καλο-εδραιωμένες και κερδοφόρες δραστηριότητες .
3. Ενδιάμεση κατηγορία: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες με δυνατότητες, σε περίπτωση που υλοποιηθούν στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής.
4. Παρελθούσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες πλέον απαρχαιωμένες αλλά στο παρελθόν ισχυρές.
5. Υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: Προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα.
6. Αποτυχίες: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες προς απομάκρυνση.

Γονική στρατηγική

Ασχολείται με σύγχρονα θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ και εστιάζει σε διαθέσιμους πόρους και ικανότητες, τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν σε έναν οργανισμό, θεωρώντας τον ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων ικανών να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες του καθώς και για τη δημιουργία συνεργιών σε αυτές. Όπως αναφέρει και η Μήτσου (2017), εάν υπάρχει ταύτιση ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους του οργανισμού συνολικά και στις ανάγκες και στις ευκαιρίες σε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, είναι πιθανό ο οργανισμός να δημιουργήσει αξία.

II. Επιχειρηματική/Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν όμως δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, εστιάζοντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού ή της Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας στον κλάδο που ανταγωνίζεται συγκεκριμένα, με σκοπό να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά με τρόπο που επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μία σειρά ενεργειών, αναφορικά με τη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή, αποτελεί την κεντρική ιδέα. Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από τον ανταγωνιστή ενώ τα στρατηγικά θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διαμόρφωση κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών είναι τρία: ποιος τι και πως ενώ οι απαντήσεις σ' αυτά τα ερωτήματα

οδηγούν στην περιγραφή των τριών βασικών επιχειρηματικών/ανταγωνιστικών στρατηγικών: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.

Μέσω αυτής της στρατηγικής, καθορίζεται εάν η επιχείρηση θα επικεντρωθεί σε μία ή σε πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες, αν θα αναπτύξει μία ευρεία ή περιορισμένη γραμμή προϊόντος, εάν θα εξυπηρετήσει μεγάλο ή συγκεκριμένο εύρος πελατών και αν θα αναζητήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο χαμηλό κόστος, την ανωτερότητα του προϊόντος ή και στα δύο. Κατά συνέπεια, όπως αναφέρει και ο Σιώμοκος (2004), εξετάζεται ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση και παράγοντες ή δυνάμεις που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά.

Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που δημιουργεί η επιχείρηση στον αγοραστή, είτε προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό αποδοτικό κόστος παραγωγής, είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου όμως η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή τους, σύμφωνα με τον Porter. Έτσι, δίνεται έμφαση στην υψηλότερη ποιότητα και στα καινοτόμα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το προϊόν. Ωστόσο, για να επιτύχει μία επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να καθορίσει τι επιδιώκει σχετικά με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με το ανταγωνιστικό περιβάλλον που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, επιλέγοντας την αγορά στόχο καθώς και τη στρατηγική, σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης, λαμβάνοντας, ακόμη, υπόψιν και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών. Συνοψίζοντας, η Επιχειρηματική Στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο SBU με την εκάστοτε δική του στρατηγική και σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην αγορά με σκοπό την αύξηση του περιθωρίου κέρδους και το συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων για την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών και στόχων.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι οι εξής, κατά τον Porter:

- **Ηγεσία κόστους:** Η επιχείρηση σκοπεύει να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει σε χαμηλή και ανταγωνιστική τιμή. Μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, λέγεται και ηγέτης κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητη η εμπειρία στις παραγωγικές δραστηριότητες, να γίνουν μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο και αποδοτικό εξοπλισμό, να υπάρχει έλεγχος κόστους και ποιότητας, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος και μεγάλο μερίδιο της αγοράς.
- **Διαφοροποίηση:** Στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο μπορεί να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό, προσφέροντας μεγαλύτερης αξίας προϊόν έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και, συνήθως, κοστίζουν ακριβά. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή πελάτες, σχετικά με τα προϊόντα της επιχείρησης.
- **Εστίαση:** Μπορεί να αφορά σε εστίαση στους πελάτες ή γεωγραφική εστίαση, διεκδικώντας ανταγωνιστική θέση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, είτε μέσω χαμηλού κόστους (εστίαση με βάση το κόστος) είτε μέσω διαφοροποίησης για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση) ή συνδυαστικά, υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Θεωρεί ως δεδομένο ότι μία επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Απευθυνόμενες, λοιπόν, σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό που

εξυπηρετούν πολύ καλά βασίζουν τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτό, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να γίνεται ηγέτης κόστους στο συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό ή να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα ή να συνδυάζει και τα δύο. Η συγκεκριμένη στρατηγική στηρίζεται στις διαφορές ανάμεσα σε τμήματα της αγοράς, είτε σύμφωνα με τον πελάτη (επίπεδο εκπαίδευσης, ύψος εισοδήματος, ηλικία και περιοχές ενδιαφέροντος), είτε σύμφωνα με το προϊόν και τη γεωγραφική περιοχή.

- Η **ενοποιημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης** αποτελεί, ενδεχομένως, την πιο ιδανική επιλογή, υπό προϋποθέσεις, καθώς επιδιώκει χαμηλό κόστος ταυτόχρονα με τη μοναδικότητα του προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη, ενώ επιτρέπει την υπερτίμηση του προϊόντος ή υπηρεσίας συνδυαστικά με παραγωγή σε χαμηλό κόστος. Υποστηρίζεται από ευέλικτα συστήματα παραγωγής, από συστήματα άμεσου χρόνου και διοίκησης ολικής ποιότητας, από ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών, ενώ ο «αποκλεισμός στη μέση» αποτελεί ενδεχόμενο κίνδυνο.

Σε συνέχεια των παραπάνω, είναι απαραίτητο για μία επιχείρηση να γνωρίζει αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί, πριν πάρει οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση. Το πλεονέκτημα που προκύπτει εξαιτίας των χαμηλών τιμών ή από την παροχή διαφοροποιημένου προϊόντος ή υπηρεσίας, είναι εφικτό να διατηρηθεί μόνο αν οι ανταγωνιστές δε βρίσκονται σε θέση να αναπτύξουν συστήματα με παρόμοια οφέλη για τους πελάτες.

III. Λειτουργική Στρατηγική

Σχετίζεται με τη λεπτομερή ανάπτυξη και μεγιστοποίηση των πόρων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο, με κάθε επιμέρους τμήμα της να συντονίζει δράσεις σκοπεύοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας ή τη συμπίεση του κόστους, ενώ βρίσκεται πάντα σε συνάρτηση με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική

στρατηγική. Έτσι, όπως περιγράφεται και από τον Γεωργόπουλο (2013), τα διάφορα τμήματα μίας επιχείρησης αλληλοεπιδρούν και αναπτύσσουν στρατηγικές εντός των ορίων των δύο στρατηγικών, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση.

1.4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013), όποια κι αν είναι η παροντική στρατηγική μίας επιχείρησης, πάντα είναι τρεις οι εναλλακτικές που θα έχει:

- **Ανάπτυξη:** Αποτελεί ελκυστική στρατηγική καθώς η ανάπτυξη που βασίζεται σε αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά είναι πιθανό να αποκρύψει τυχόν αδυναμίες ή ατέλειες μίας επιχείρησης. Επίσης, μία αναπτυσσόμενη επιχείρηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγές και ενδιαφέρουσα απασχόληση στα στελέχη ενώ οι κίνδυνοι απώλειας εργασίας είναι λιγότεροι.
- **Σταθεροποίηση:** Απαιτεί παύση και συνέχιση με προσοχή είτε σε στρατηγική ανάπτυξης/περισυλλογής με σκοπό την εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών αλλαγών είτε συνεχίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση χωρίς καμία αλλαγή.
- **Περισυλλογή:** Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική ανάπτυξη, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές οδηγούν ολοένα και περισσότερο στη στρατηγική περισυλλογής, κατά την οποία μειώνεται το μέγεθος ή η ποικιλία των οργανωσιακών λειτουργιών, με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης ενώ επιλέγεται κατά κύριο λόγο όταν παρουσιάζει χαμηλή επίδοση ή είναι αδύνατη η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.

1.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Η τεχνική των σεναρίων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης χρησιμοποιήθηκε τη δεκαετία του 1980, με σκοπό την αποτελεσματικότερη προσέγγιση του πολύπλοκου εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς μέσω των σεναρίων μπορούν να εξετασθούν αρκετές εναλλακτικές καταστάσεις, οι οποίες δεν έχουν μία και μόνο προοπτική. Το γεγονός ότι δίνεται έμφαση σε εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης και βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη στον εντοπισμό ευκαιριών ή απειλών αποτελεί το βασικό τους χαρακτηριστικό. Όπως αναφέρει και ο κ. Κουτσομιγάλης (2004), ένα σύνολο γεγονότων που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον, με επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης ορίζεται ως σενάριο στο στρατηγικό προγραμματισμό. Συνεπώς, αφού γίνει περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, εμφανίζεται η θέση της επιχείρησης κάποια στιγμή στο μέλλον και σύμφωνα με του εσωτερικούς παράγοντες του οργανισμού, προβλέπεται η αντίδραση της επιχείρησης τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Έτσι, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τρία πιθανά σενάρια: το πιο πιθανό (με ποσοστό υλοποίησης 50-70%), το αισιόδοξο (με πιθανότητα υλοποίησης 30-50%) και, τέλος, το απαισιόδοξο με ποσοστό ίδιο με το αισιόδοξο σενάριο.

1.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

- 1) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013.
- 2) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.
- 3) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος «Υλοποίηση Στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ», στον τιμητικό τόμο για τον Ομότιμο Καθηγητή Α. Ιγνατιάδη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2007
- 4) Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2011)
- 5) Οδηγός «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα», Forum Επιχειρηματικότητας, Εθνικό Παρατηρητήριο, Γ.Γ. Βιομηχανίας
- 6) Καββαθάς Σ. «Εταιρική Διακυβέρνηση», Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008
- 7) Βασιλική Κ. Μήτσου, «Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Επιβίωση ή/και την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2017
- 8) Νικολαράκος Χ., Γεωργόπουλος Ν., Βαγγελάτος Ι., «Το balanced Scorecard ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου», Πρακτικά 16^{ου} Συνεδρίου της ΕΕΕΕ, 2003

- 9) Κουτσομιχάλης Π. «Διαμόρφωση Στρατηγικής με τη Βοήθεια Σεναρίων», Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2004

Ξένη

- 1) McKinsey & Comp, “Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies, Seventh Edition”, John Wiley & Sons Inc
- 2) Gluck F., S. Kaufman, A. Walleck, “The Four Phases of Strategic Management”, Journal of Business Strategy, Winter 1982
- 3) Hedley B. “Strategy and the Business Portfolio”, Long Range Planning, February 1995
- 4) Michael E. Porter, “Competitive Advantage”, The Free Press, 1985
- 5) Fayol Henry, “General and Industrial Management”, London, Pitman, 1949
- 6) Coulter M., "Strategic Management in Action", 5th Edition, Prentice Hall, Inc., 2009
- 7) Cetro S, Peter P. “Strategic Management: Concepts and Applications”, R. Irwin Inc., 1995
- 8) Dahlsrud A. “How Corporate Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 15, Issue 1, pp.1-13, January/ February 2008
- 9) Ebben J., “Developing Effective Mission and Vision Statements” <http://www.inc.com/resources/startup/articles/20050201/missionstatement.html>, February 2005
- 10) Harrison J., C. St. John “Strategic Management of Organizations and Stakeholders”, West Publishing Co, 1994
- 11) Miller A., G. Dess, “Strategic Management”, McGraw-Hill Co, 3rd edition, 1997

- 12) Barney J., W. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantages", Pearson, 4th edition, 2012
- 13) Basu K., Palazzo G. "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking", Academy of Management Review, January 1, Vol. 33, no.1, pp.122-136, 2008
- 14) Wheelen T., D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 13th Edition, 2012
- 15) Wassmer U., P. Dussage, M. Planellas, "How to Manage Alliances Better than One at a Time", MIT Sloan Management Review, Spring, pp.77-84, 2010
- 16) Patrick Barwise, Vassilis Papadakis,"Strategic Decisions",Springer US, 2012
- 17) GB Bradt, "The Merger & Acquisition Leader's Playbook - A Practical Guide to Integrating Organizations, Executing Strategy, and Driving New Growth after", John Wiley & Sons Inc

Κεφάλαιο 2

Ανίχνευση Περιβάλλοντος

2.1. Εισαγωγή

Εξετάζοντας το εξωτερικό περιβάλλον, μία επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με:

- **Ευκαιρίες:** Εντοπίζοντάς τες, μπορεί να βελτιώσει τη θέση της στον κλάδο και να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- **Απειλές:** Μπορούν να προκύψουν είτε από οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες είτε από ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου.

Εξετάζοντας το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση εξετάζει τους εξής παράγοντες:

- **Δομή:** Είναι ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης αναφορικά με τη διοίκηση, όσο και το επικοινωνιακό κομμάτι. Η δομή μπορεί να είναι *απλή*, δηλαδή να έχει τον αποκλειστικό έλεγχο ο ιδιοκτήτης, *λειτουργική*, όπου οργανώνεται βάσει των βασικών λειτουργιών της και *πολυτμηματική*, όπου χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα βάσει τύπου προϊόντος ή γεωγραφικής θέσης.
- **Κουλτούρα:** Αποτελεί το σύνολο των πιστεύω, των αξιών και των προσδοκιών που έχει ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και προσπαθεί να τα μεταφέρει στο προσωπικό, με τελικό αποδέκτη τον αγοραστή.
- **Πόροι:** Θεωρούνται τα στοιχεία που χρειάζονται για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Μπορεί να είναι είτε *υλικοί*, όπως πχ. κτίρια, εμπόρευμα, μηχανήματα είτε *άυλοι*, όπως πχ. ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία, ικανότητες και εμπειρία των εργαζομένων.

Με την ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων η επιχείρηση στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που αποτελούν *δυνάμεις* (strengths) ή *αδυναμίες* (weaknesses) (Σιώμκος, 2004)

Ο συνηθέστερος τρόπος ανίχνευσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η S.W.O.T Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

2.2. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που έχουν επιρροή στη λειτουργία και την επίδοσή της. Για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, υπάρχουν συνιστώσες που μπορούν να τις επηρεάσουν. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PEST Environment) και το Άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον (Task Environment).

2.2.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological) αποτελείται από τέσσερις επιμέρους συνιστώσες, οι οποίες είναι:

- **Πολιτική:** Περιλαμβάνει δυνάμεις που καθορίζουν το νομικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, νόμους και κυβερνητικούς φορείς που είναι πιθανό να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για τις επιχειρήσεις. Επίσης, αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, τη φορολογία, στους ελέγχους ή την εργατική νομοθεσία, επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις. Η μελέτη των συγκεκριμένων παραμέτρων είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που το πολιτικό περιβάλλον είναι ασταθές.
- **Οικονομική:** Αφορά τις δυνάμεις που αποτελούν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Είναι μια μεταβλητή πολύ σημαντική καθώς επηρεάζει τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Στη συγκεκριμένη μεταβλητή, ανήκουν παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το επίπεδο της ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση σε πολύ μεγάλο βαθμό και ως προς τη λειτουργία και ως προς τη δράση της.
- **Κοινωνική:** Περιλαμβάνει αξίες, κοινωνικούς και ηθικούς κανόνες και ιδανικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις και να προσαρμόζονται μέσα σε αυτές, προκειμένου να βρίσκουν την αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι: οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, η δομή της οικογένειας, το επίπεδο της μόρφωσης, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, οι κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, οι προσδοκίες καριέρας, η ίση αντιμετώπιση στον εργασιακό χώρο κ.α. Αναλύοντας η επιχείρηση

προσεκτικά το κοινωνικό περιβάλλον φτάνει πιο κοντά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Τεχνολογική:** Περιλαμβάνει δυνάμεις που αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας και τις επικρατούσες τεχνολογικές τάσεις σε μία αγορά. Η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, όπως και η επιχείρηση, προκειμένου να προσαρμοστεί στο νέο απαιτητικό τεχνολογικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, προσεγγίζει την εξέλιξη του Διαδικτύου, τα εξελιγμένα μηχανήματα σε γραμμή παραγωγής, την εύκολη επεξεργασία δεδομένων, τα πληροφοριακά συστήματα και τις σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές υποδομές.

Πολιτικό Περιβάλλον	Οικονομικό Περιβάλλον	Κοινωνικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Φορολογία • Περιβαλλοντικοί νόμοι • Κανονισμοί εμπορίου • Πολιτική Σταθερότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Πληθωρισμός • Επιτόκια • ΑΕΠ • Επίπεδα ανεργίας • Διαθέσιμο εισόδημα 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Προσδόκιμο ηλικίας • Δημογραφικά χαρακτηριστικά • Προτίμηση καταναλωτών 	<ul style="list-style-type: none"> • Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Νέα προϊόντα • Βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας μέσω της τεχνολογίας

Εικόνα 2.1: Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2007*

2.2.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μικρο-περιβάλλον έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Σε αντίθεση με το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον αποτελείται από δυνάμεις οι οποίες αλληλεπιδρούν συνεχώς με αυτή και μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και τον ευρύτερο κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Μια επιχείρηση αναπτύσσεται στο συγκεκριμένο περιβάλλον, επομένως επηρεάζεται άμεσα από αυτό. Οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, τα σωματεία, η κοινωνία και η αγορά γενικότερα, συνθέτουν το μικρο-περιβάλλον της.

Προκειμένου μια επιχείρηση να ολοκληρώσει τους σκοπούς της, είναι απαραίτητη η κατανόηση του άμεσου περιβάλλοντός της και η αντίληψη των αναγκών και επιθυμιών των ομάδων που αλληλεπιδρούν με αυτό. Αν μια από τις προαναφερθείσες ομάδες δεν ικανοποιηθεί στον επιθυμητό βαθμό, ενδεχομένως θα ασκήσει πίεση στην επιχείρηση. Επομένως, γίνεται

εύκολα αντιληπτό ότι είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση όχι μόνο να γνωρίζει τις ομάδες που αποτελούν το άμεσο περιβάλλον της, αλλά και τις ανάγκες ή τις επιθυμίες αυτών.

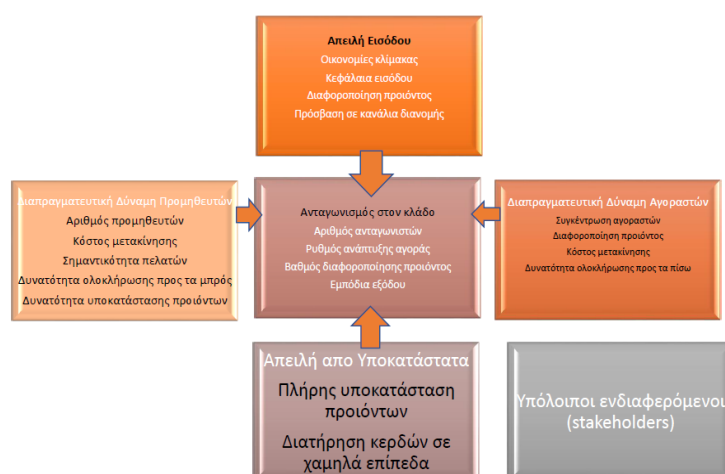
Για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και τις δυνάμεις που βρίσκονται σε αυτό, χρησιμοποιείται το υπόδειγμα του Porter, βάσει του οποίου προσδιορίζονται η ένταση και η φύση του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο αλλά και οι στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Έτσι, φαίνεται η ελκυστικότητα του κλάδου και γίνεται η ανάλυση πέντε δυνάμεων (forces).

2.2.3 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter

Σύμφωνα με τον Porter, οι πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης είναι:

1. Απειλή από νέο-εισερχόμενες εταιρείες στον κλάδο
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
4. Απειλή από υποκατάστατα
5. Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου

Εκτός από τις πέντε δυνάμεις του Porter, έχει επικρατήσει και μια έκτη δύναμη (stakeholders) η οποία αφορά σε πρόσωπα ή άλλες επιχειρήσεις που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως μέτοχοι, πιστωτές, επενδυτές.



Εικόνα 2.2: Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Pearson 2012

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Έτσι, είναι φυσικό κάθε επιχείρηση του κλάδου να επιδιώκει να θέσει εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

- **Οικονομίες κλίμακας:** Το κόστος ανά μονάδα παραγωγής μειώνεται όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος. Το γεγονός αυτό συμβαίνει γιατί το σταθερό κόστος επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος, καθώς και στο γεγονός ότι λόγω αυξημένης παραγωγής οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές τους. Επομένως, απαιτούνται οικονομίες κλίμακας για την παραγωγή μεγάλης ποσότητας.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Όταν ένα προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης ή της ωρίμανσης του κύκλου ζωής του, σημαίνει ότι είναι ήδη γνωστό στους αγοραστές. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές στα προϊόντα, αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο στις νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο.
- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Όπως οι αγοραστές δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σε υπάρχοντα, δοκιμασμένα προϊόντα, το ίδιο συμβαίνει και με τα κανάλια διανομής, τα οποία εμφανίζονται διστακτικά στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι σημαντικός, ιδιαίτερα όταν τα κανάλια διανομής είναι περιορισμένα. Έτσι, η μοναδική επιλογή που έχουν οι νέες επιχειρήσεις μέσα σε έναν κλάδο, είναι η επιθετική διανομή των προϊόντων τους, απευθείας στους αγοραστές.
- **Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Οι επιχειρήσεις που σκοπεύουν να εισέλθουν στον κλάδο, έχουν μειονέκτημα συγκριτικά με τις ήδη υπάρχουσες, καθώς δεν κατέχουν το know-how για την παραγωγή του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες λόγω μακροχρόνιων συμβολαίων με τους προμηθευτές τους, το κόστος της ιδιόκτητης τεχνολογίας, τυχόν επιδοτήσεις, και γενικότερα δε γνωρίζουν εις βάθος τον κλάδο στον οποίο επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν.
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια εισόδου:** Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να εισέλθουν σε έναν κλάδο, χρειάζεται να επενδύσουν υψηλά κεφάλαια προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που ήδη υπάρχει από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Τα κεφάλαια που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να εισέλθει σε έναν κλάδο διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο και είναι ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και την τεχνολογία που απαιτείται. Στο συνολικό κεφάλαιο, δεν περιλαμβάνονται έξοδα μόνο για την κατασκευή ή την αγορά των παγίων αλλά και τα έξοδα κίνησης μάρκετινγκ, αποθεμάτων, τα οποία μπορούν να κάνουν το κεφάλαιο αρκετά μεγάλο, αποτρέποντας, έτσι, την είσοδο επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο,

ακόμη κι αν αυτή θεωρείται ελκυστική, ιδιαίτερα αν τα κεφάλαια που θα επενδυθούν δεν αναμένεται να αποδώσουν άμεσα κέρδη (Γεωργόπουλος, 2006).

- **Κυβερνητική πολιτική:** Η δύναμη των κυβερνήσεων έγκειται στον αριθμό των αδειών που δύνανται να δώσουν στις επιχειρήσεις και γενικότερα στους νόμους που ψηφίζουν. Επίσης, συνδέεται με περιβαλλοντικούς περιορισμούς ή προστασία τεχνολογικών ευρεσιτεχνιών, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο.

Όλα τα προαναφερθέντα, μπορούν να περιορίσουν, ακόμη και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέσα σε έναν κλάδο.

2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές, οι οποίοι αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά, είτε μέσω της αύξησης των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών, αυξάνοντας το κόστος παραγωγής του προϊόντος, είτε μέσω της μείωσης της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους κάτωθι παράγοντες (Grant, 2005) :

- **Αριθμός προμηθευτών:** Όσο πιο μικρός ο αριθμός των προμηθευτών, τόσο περισσότερο μειώνεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές και ποιότητα πρώτων υλών, επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών:** Όταν κάποιος προμηθευτής προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν, δημιουργείται κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή, σε περίπτωση που θελήσει να συνεργαστεί με κάποιον άλλον προμηθευτή.
- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:** Αν μπορούν τα προϊόντα των προμηθευτών να υποκατασταθούν από κάποια άλλα, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- **Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός:** Σε περίπτωση που οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν δραστηριότητες που κάνουν και οι πελάτες τους, τότε αποτελούν ανταγωνιστές αυτών και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές, όπως και οι προμηθευτές, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά, ασκώντας πίεση στις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, απαιτώντας υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Αναλυτικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Grant, 2005):

- **Συγκέντρωση αγοραστών:** Υπάρχει συγκέντρωση των αγοραστών ή οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλες ποσότητες αγορών.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν, τόσο περισσότερο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- **Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω:** Ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελεί ο ίδιος δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, δηλαδή μπορεί να παράγει πρώτες ύλες ή προϊόντα.
- **Πληροφόρηση:** Οι αγοραστές πληροφορούνται για το τι συμβαίνει στον κλάδο και έτσι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα μέσα σε αυτόν.
- **Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη:** Με αφορμή τα χαμηλά κέρδη, οι αγοραστές πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου ώστε να μειώσουν όσο γίνεται περισσότερο το κόστος των αγορών τους.

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και εΐθισται οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα να ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Υποκατάστατα μπορούμε να θεωρήσουμε δύο ή περισσότερα προϊόντα διαφορετικού κλάδου, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για μια συγκεκριμένη χρήση. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από τους παράγοντες που ακολουθούν (Grant, 2005):

- **Ολική υποκατάσταση:** Η απειλή της υποκατάστασης είναι μεγάλη, εάν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- ❖ **Διατήρηση κερδών σε χαμηλά επίπεδα:** Η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ανώτατη τιμή στα προϊόντα της επιχείρησης.

5. Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, αποτελεί μία ακόμη δύναμη που δείχνει την ελκυστικότητα ή μη του συγκεκριμένου κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων, οι οποίες επιδιώκουν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να έχει αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και μπορεί να προκαλέσει αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται με τους παρακάτω παράγοντες, όπως αναφέρει και ο Grant (2005):

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Όσο περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός. Είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί μεταξύ τους πόλεμος τιμών, προκειμένου να υπάρξει κάποια που θα κυριαρχήσει έναντι των υπολοίπων, αποκτώντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Από την άλλη μεριά, όταν κάποια επιχείρηση έχει δεσπόζουσα θέση μέσα σε μία αγορά, η ένταση του ανταγωνισμού σταθεροποιείται.
- **Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος:** Όταν το προϊόν που προσφέρει μία επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένο σε σχέση με των ανταγωνιστών, μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους πελάτες. Στην περίπτωση αυτή, το αποτέλεσμα είναι πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια μείωση του ποσοστού κέρδους για ολόκληρο τον κλάδο.
- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** Όταν μία αγορά αναπτύσσεται διαρκώς, συνεπάγεται και αύξηση του αριθμού των καταναλωτών. Στην περίπτωση, όμως, που η ανάπτυξη της αγοράς σταθεροποιείται ή επιβραδύνεται, ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος, καθώς προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της μια επιχείρηση, θα πρέπει να το «πάρει» από τους ανταγωνιστές της.
- **Εμπόδια εξόδου:** Εμποδίζουν μια επιχείρηση να βγει από έναν κλάδο, όπως για παράδειγμα όταν το κόστος μιας επιχείρησης για να εξέλθει από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το να παραμείνει σε αυτόν. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια για την έξοδό τους από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται κι έτσι αναγκάζονται να λειτουργούν με πολύ χαμηλά ποσοστά κέρδους. Τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την αδυναμία εξόδου μιας επιχείρησης από έναν κλάδο, βαρύνουν το σύνολο του κλάδου, καθώς υπάρχει μεγάλη προσφορά. Τα εμπόδια εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο μπορεί να προέρχονται από α) *περιοριστικά στοιχεία* τα οποία έχουν υψηλή αξία και η χρήση τους είναι περιορισμένη έως και μηδενική, ενώ η μεταπώληση τους μπορεί να είναι δύσκολη, μη συμφέρουσα ή και αδύνατη, β) *υψηλό κόστος εξόδου* το οποίο μπορεί να προέρχεται πχ. από εργασιακές συμβάσεις, γ) *αλληλεξαρτήσεις μεταξύ υφιστάμενων*

επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, δ) κυβερνητικούς περιορισμούς ακόμη και συναισθηματικούς λόγους, οι οποίοι αποτρέπουν την έξοδο μιας επιχείρησης από έναν κλάδο (Γεωργόπουλος, 2006).

2.2.4 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων

Ως στρατηγική ομάδα ορίζεται μία ομάδα επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων οι οποίες επιχειρούν να εφαρμόσουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Η ομοιογένεια των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας, διευκολύνει την ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε ομάδα, δίνοντας μια καλύτερη εικόνα για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013). Όσο αυξάνονται οι ομοιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρξει ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Οι παράγοντες που την αποτρέπουν αποτελούν τα **εμπόδια κινητικότητας** (mobility barriers) μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και δημιουργούνται, βασικά, λόγω των διαφορετικών στρατηγικών πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις της κάθε ομάδας και των διαφορετικών στρατηγικών που δύνανται να αναπτύξουν (Σιώμοκος, 2004). Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ενός συγκεκριμένου κλάδου μπορεί να γίνει με την αποτύπωση της θέσης που κατέχουν στην αγορά οι ανταγωνιστές του κλάδου, σε ένα διάγραμμα δύο διαστάσεων, χρησιμοποιώντας δύο στρατηγικές μεταβλητές, τη μία στον κατακόρυφο και την άλλη στον οριζόντιο άξονα. Για την επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιούνται οι κύριες μεταβλητές που διαχωρίζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας.

2.3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προσφέρει την αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. Η δύναμη θα μπορούσε να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ η αδυναμία απειλή για την επιχείρηση, εφόσον προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές της. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες περιγράφονται από τους εξής παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος:

- **Δομή:** Αναφέρεται στον τρόπο που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Μέσω της σωστής κατανομής

ρόλων και αρμοδιοτήτων, εκπληρώνονται οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης. Γραφική παρουσίαση της δομής μιας επιχείρησης αποτελεί το οργανόγραμμά της. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα (Παπαδάκης, 2007).

- Η *απλή δομή*, συναντάται κυρίως σε ατομικές ή μικρές επιχειρήσεις. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις για τη λειτουργία της, χωρίς να μεσολαβεί κάποιο στέλεχος ανάμεσα σε αυτόν και τους εργαζόμενους. Είναι αδύνατο να εφαρμοστεί η απλή δομή σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, λόγω του πλήθους των εργαζομένων και των τμημάτων.
- Η *λειτουργική δομή*, είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Εδώ ο ιδιοκτήτης δεν έρχεται σε επαφή απευθείας με τους εργαζόμενους, αλλά με το γενικό διευθυντή στον οποίο αναφέρονται οι διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων.
- Η *δομή κατά τμήματα*, είναι κατάλληλη για μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις με περισσότερα από ένα προϊόντα σε έναν ή περισσότερους κλάδους. Στην περίπτωση αυτή, η τμηματοποίηση είναι ακόμα μεγαλύτερη για την ευκολότερη κατανομή των αρμοδιοτήτων του προσωπικού.



Εικόνα 2.3: Δομή κατά τμήματα

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2006*

Η αντίληψη της δομής κάθε επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή είναι συμβατή με μία μελλοντική αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η στρατηγική να υλοποιηθεί, ενώ δε θα υλοποιηθεί στην αντίθετη περίπτωση.

- **Κουλτούρα:** Είναι το σύνολο των κοινών «πιστεύω», προσδοκιών και αξιών στα μέλη μιας επιχείρησης και τα οποία την κάνουν μοναδική. Η κουλτούρα, δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτό είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας», όπως αναφέρει και ο Γεωργόπουλος (2006). Στην κουλτούρα υπάρχουν δύο ιδιότητες, η ένταση και η ολοκλήρωση. Ως ένταση ορίζεται ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση ενώ ως ολοκλήρωση ορίζεται ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις που συλλογικά διαμορφώνουν την κουλτούρα της επιχείρησης, οι οποίες ακολουθούν (Γεωργόπουλος, 2006) :

- I. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
- II. Προσοχή στη λεπτομέρεια
- III. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- IV. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
- V. Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- VI. Επιθετικότητα
- VII. Σταθερότητα

Όταν η κουλτούρα δεν είναι συμβατή με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει, έχοντας ως αποτέλεσμα μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας οποιαδήποτε στρατηγικής.

- **Πόροι:** Πόροι μιας επιχείρησης αποτελούν τα στοιχεία, οι διαδικασίες, οι γνώσεις και οι ικανότητες που διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ταξινομηθούν οι διάφοροι πόροι μιας επιχείρησης είναι (Johnson & Scholes, 1999):
 - **Χρηματοοικονομικοί,** οι οποίοι αποτελούνται από τα κεφάλαια, τη χρηματοδότηση κ.λπ.

- **Φυσικοί**, στους οποίους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα κ.λπ.
- **Τεχνολογικοί**, οι οποίοι αφορούν στην τεχνολογία που εφαρμόζεται από την εκάστοτε επιχείρηση.
- **Ανθρώπινοι**, όπως οι γνώσεις, η εμπειρία, οι ικανότητες και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Με την εξάλειψη των αδυναμιών και την ενίσχυση των δυνάμεων καθώς και με την αποφυγή των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών του περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2006). Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης βοηθούν δυο προσεγγίσεις: η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται και στον τρόπο που συμβάλουν αυτοί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2006).

Σε μία περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον εξελίσσεται και αλλάζει διαρκώς, με πολύ γρήγορους ρυθμούς, οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης αποτελούν μια σταθερή βάση για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της. Κάθε επιχείρηση, στην προσπάθειά της να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να συνδυάσει όλους τους πολύτιμους πόρους της, ώστε να δημιουργήσει ικανότητες. Επομένως, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- **Βασικές** (*αναφερόμενα ως σημεία υπεροχής*), τις οποίες διαθέτουν ή μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.
- **Θεμελιώδεις** (*αναφερόμενα ως διακριτή ή εξέχουσα υπεροχή*), τις οποίες δεν έχουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν.

Οι ικανότητες αυτές, μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων δημιουργήθηκε μέσα από την ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στο πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα συνεχή αγώνα αξιοποίησης θεμελιωδών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Η διάρκεια ζωής της ικανότητας εξαρτάται από το είδος, από την ευκολία αντιγραφής της από τους ανταγωνιστές και το βαθμό που απαξιώνεται από τις τεχνολογικές ή άλλες περιβαλλοντικές εξελίξεις. Κάθε επιχείρηση οφείλει να θέτει ως στόχο το συνδυασμό των πόρων που θα της προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, η οποία αναπτύχθηκε από τον Michael Porter (1985), θεωρεί ότι βασικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία στους πελάτες της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση σε κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες. Ο Porter υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών στους αγοραστές της. Ως αξία ορίζεται *«οτιδήποτε οι καταναλωτές επιθυμούν να αποκτήσουν επί πληρωμή, ενώ η υπεροχή της πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη ή από την παροχή μοναδικών οφελών, τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή»*. Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της, ενώ βασικός της στόχος είναι η δημιουργία αξίας. Αξία ορίζεται ως το τι επιθυμούν να πληρώσουν οι αγοραστές για να αποκτήσουν το προϊόν της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε **κύριες** και **υποστήριξης**.

- **Κύριες**, θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη διανομή του και στην υποστήριξη του μετά την πώληση (after sales).
- **Υποστηρικτικές** δραστηριότητες, περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους.

Πρωταρχικός σκοπός των δραστηριοτήτων αξίας αποτελεί η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας προς τον πελάτη, με το μικρότερο δυνατό κόστος ή, διαφορετικά, η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους (Kotler, 2006).

Οι κύριες δραστηριότητες κάθε επιχείρησης είναι οι εξής:

- **Διαχείριση εισροών:** Αφορά λειτουργίες που σχετίζονται με την αποθήκευση και τη διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις επιστροφές στους προμηθευτές.
- **Λειτουργίες:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή των εισροών στο τελικό προϊόν.
- **Διαχείριση εκροών:** Αναφέρεται σε λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές.
- **Marketing και πωλήσεις:** Αφορά δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, προώθηση, διοίκηση πωλήσεων, επιλογή καναλιών διανομής και τιμολόγηση.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Αποτελούν τις δραστηριότητες που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών με σκοπό την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως πχ. εγκατάσταση, επισκευή, προσαρμογή προϊόντος, εκπαίδευση, ανταλλακτικά κ.α.

Κατά τον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών, διακρίνουμε:

- **Προμήθειες:** Δραστηριότητες που αναφέρονται στη λειτουργία του εφοδιασμού, δηλαδή στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των χρησιμοποιούμενων στην αλυσίδα αξίας υλικών ή εξαρτημάτων και όχι στα αγοραζόμενα υλικά
- **Ανάπτυξη τεχνολογίας:** Δραστηριότητες που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας, προσπάθειες καινοτομίας και εκμετάλλευσης νέων τεχνολογιών.
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** Δραστηριότητες που απαιτούνται για την προσέλκυση, πρόσληψη, διασφάλιση της στελέχωσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης.
- **Υποδομή επιχείρησης:** Δραστηριότητες όπως η γενική διοίκηση, η λογιστική διοίκηση, η χρηματοοικονομική διοίκηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η νομική υποστήριξη και τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μέρος της όπως οι υπόλοιπες δραστηριότητες υποστήριξης.

Ο εντοπισμός των λειτουργιών που δημιουργούν αξία στον πελάτη και των λειτουργιών της επιχείρησης που παρουσιάζουν προβλήματα, καθώς και η μεταξύ τους σύνδεση, αποτελούν στόχους της αλυσίδας αξίας. Η γνώση των παραπάνω αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού μανατζμεντ κάθε επιχείρησης. Όμως, παρά τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα δραστηριοτήτων, αλλά ένα σύνολο οργανικά συνδεδεμένο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν, είναι οι

σχέσεις μεταξύ του τρόπου που εκτελείται μια δραστηριότητα αξίας και της επίδρασης που έχει η εκτέλεσή της στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών (Παπαδάκης, 2007).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το κόστος και την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας αλλά και από την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών της, των αγοραστών της και των καναλιών διανομής. Η αξία που δημιουργεί κάθε επιχείρηση για τον αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά από τις διασυνδέσεις της μέσα στο σύστημα αξίας. Στη σημασία των διασυνδέσεων αυτών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας όπου οι συνεργάτες, προμηθευτές και διανομείς της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης.

2.3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν δημιουργήσει αξία στον πελάτη, είτε μέσω της μείωσης του κόστους είτε πείθοντας τους καταναλωτές να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για το προϊόν της. Μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν το ποσοστό κέρδους της είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Το γεγονός αυτό προκύπτει από την αξία, την οποία η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει για τους καταναλωτές της βάσει του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Πρόκειται, δηλαδή, για την αξία που δημιουργείται στους καταναλωτές, μείον το κόστος που αυτή συνεπάγεται για την επιχείρηση. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα:

- Να παράγει με χαμηλό κόστος
- Να προσφέρει το προϊόν ή τις υπηρεσίες της σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της
- Να πετυχαίνει κέρδη
- Να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό

Βασικοί παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

- **Αποδοτικότητα της επιχείρησης:** Είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος. Όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση, τόσο λιγότερες εισροές έχει ανάγκη για την παραγωγή των προϊόντων, το οποίο και οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.
- **Καινοτομία:** Αφορά οτιδήποτε νέο εφαρμόζεται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ή στα προϊόντα που παράγει. Η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος χαμηλής θέσης κόστους ή μοναδικότητας του προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη. Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε κλάδους που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις.
- **Ποιότητα:** Η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι εξαιτίας της οι αγοραστές αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα της. Συνεπώς, επιδρά θετικά στην κερδοφορία εφόσον αυξάνει την αξία των προϊόντων επιτρέποντας τη χρέωση υψηλότερων τιμών ενώ αυξάνοντας την αποδοτικότητα μειώνει το κόστος.
- **Ανταπόκριση του αγοραστή:** Μια επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στους πελάτες της, όταν ικανοποιεί τις ανάγκες τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη καθώς και στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές. Σημαντικούς παράγοντες στην ανταπόκριση πελατών αποτελούν η *ανώτερη ποιότητα*, η *καλύτερη εξυπηρέτηση* και η *εξατομίκευση των προϊόντων*.

2.3.3.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η απόκτηση και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση προκαλεί:

- Βέλτιστη απόδοση
- Βέλτιστη ποιότητα
- Καινοτομία
- Ανταπόκριση στις ανάγκες των αγοραστών

Οι δυνάμεις της επιχείρησης προκαλούν τη βελτίωση στους τομείς αυτούς, ενώ οι αδυναμίες της στην επιδείνωση. Η εξέταση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης, η οποία γίνεται με τη βοήθεια της SWOT ανάλυσης και οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις οι οποίες προκύπτουν από αυτήν, υποδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατή η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Τσακίρη, 2004).

2.3.3.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τον Michael Porter (Porter, 1985), υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η χαμηλή θέση κόστους και η μοναδικότητα προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη. Η απόφαση μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στη διαπίστωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Όταν δεν ακολουθείται μια βασική στρατηγική, θα πρέπει είτε να ληφθούν μέτρα για να γίνει η επιχείρηση ηγέτης κόστους, είτε να στραφεί η προσοχή της σε ένα ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς (εστίαση) ή να επιτύχει κάτι μοναδικό, (διαφοροποίηση). Όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από:

- *Αξία (Value)*, δίνει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση
- *Σπανιότητα (Rareness)*, δεν το διαθέτουν οι ανταγωνιστές
- *Μη αντιγραψιμότητα (Imitability)*, δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί
- *Συμφωνία με την οργάνωση (Organization)*, η επιχείρηση είναι οργανωμένη σωστά και σε θέση να το αξιοποιήσει,

τότε με τη σωστή εκμετάλλευση αυτού, μπορεί να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε κάθε άλλη περίπτωση, η επιχείρηση που έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, θα πρέπει να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από αυτούς, ώστε να γίνει αυτό διατηρήσιμο.

2.4.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

- 1) Γεωργόπουλος Νικόλαος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.
- 2) Τσακίρη Λήνα, “Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων”, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη, 2004.
- 3) Σιώμος Γεώργιος, “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004.
- 4) Παπαδάκης Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α’: Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2007.

Ξένα

- 1) Grant Robert, “Contemporary Strategy Analysis”, Fifth Edition, Blackwell Publishing, 2005.
- 2) Johnson Gerry, Scholes Kevan, “Exploring Corporate Strategy”, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall, 1999.
- 3) Kotler Philip, Kevin Lane Keller, “Marketing Management”, Prentice Hall, 12th edition, 2006.
- 4) Porter Michael, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press, 1985
- 5) Thompson Arthur, Strickland III, “Strategic Management: Concepts and Cases”, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing, 1993.
- 6) Wheelen Thomas, Hunger David, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, eleventh edition, 2008.

Κεφάλαιο 3

Στοιχεία Κλάδου Συμβουλευτικής

3.1 Ο Κλάδος της Συμβουλευτικής

Παρόλο που οι σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν μακρά ιστορία, μόλις τις τελευταίες δεκαετίες αναγνωρίστηκε η σημασία τους και οι εταιρείες κατανόησαν την αξία τους και αναζήτησαν τη συμβολή τους σε νέα προβλήματα. Θεωρούνται, πλέον, σημαντικό μέρος της επιχειρηματικότητας και παρέχουν σημαντικό και πολύτιμο έργο. Αλλά τι ακριβώς είναι ο τομέας και τι κάνει; Η πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών στις οποίες εμπλέκονται οι σύμβουλοι καθιστά αδύνατο να δοθεί ένας σαφής ορισμός που να περιλαμβάνει όλες τις πιθανές σημασίες του. Επιπλέον, οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η εξέλιξη της διοίκησης και η φύση της γνώσης που κυκλοφορεί στους οργανισμούς καθιστούν ακόμη πιο δύσκολο τον καθορισμό των ορίων εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο τομέας (Kipping and Clark, 2012). Πρόκειται για έναν κλάδο που πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς, λόγω των συχνών και αβέβαιων αλλαγών στις ανάγκες των πελατών και στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ο αγγλικός όρος για τη συμβουλευτική επιχειρήσεων είναι *business consulting* ή *management consulting*. Ένας πολύ απλός ορισμός της διαδικασίας της συμβουλευτικής διαχείρισης είναι: *«η πληρωμή από μια επιχείρηση σε έναν εμπειρογνώμονα (σύμβουλο) για συμβουλές σχετικά με τη διαχείριση της επιχείρησης»*. Ένας άλλος ορισμός είναι: *«η διαδικασία παροχής ανεξάρτητων συμβουλών και βοήθειας σε μια εταιρεία σε θέματα διαχείρισης»*. Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη διερεύνηση των προβλημάτων και των ευκαιριών ενός οργανισμού, την πρόταση κατάλληλων λύσεων και τη συνδρομή στην εφαρμογή τους. Με άλλα λόγια, οι σύμβουλοι παρέχουν ουσιαστικά συμβουλές στις επιχειρήσεις, όπως ορίζει και ο τίτλος τους. Ένας άλλος ορισμός είναι *«μια υπηρεσία που παρέχεται σε μια επιχείρηση από έναν ανεξάρτητο, διαπιστευμένο πρόσωπο ή πρόσωπα για τον εντοπισμό και τον προσδιορισμό προβλημάτων που σχετίζονται με πολιτικές, οργανισμούς, διαδικασίες και μεθόδους, την πρόταση λύσεων και τη συνδρομή στην εφαρμογή τους»* (Sadler, 1998). Η συμβουλευτική αναφέρεται, ακόμη, και ως βιομηχανία επαγγελματικών συμβουλών.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν τρεις βασικές πτυχές αυτού του τύπου παροχής υπηρεσιών (Sadler, 1998)

- Προσδιορισμός του προβλήματος.

- Προσδιορισμός του προβλήματος- πρόταση λύσεων(συμβουλές).
- Υποστήριξη της εφαρμογής της λύσης.

Στα παραπάνω σημεία θα μπορούσε να προστεθεί η διαδικασία με την οποία μια συμβουλευτική εταιρεία αναλαμβάνει να εκτελέσει πλήρως ορισμένες από τις λειτουργίες μιας επιχείρησης (η διαδικασία αυτή ονομάζεται λειτουργική διαχείριση). Ακολουθούν ορισμένοι ορισμοί της επαγγελματικής συμβουλευτικής (De Haan, 2006):

- Παροχή συμβουλών σε κάποιον, ο οποίος πρέπει να προβεί σε κάποια επιλογή.
- Οποιαδήποτε μορφής παροχή βοήθειας για μια αποστολή (task), χωρίς ο σύμβουλος να είναι υπεύθυνος να διεκπεραιώσει αυτήν την αποστολή.
- Χρήση εξειδίκευσης για να βοηθήσει τους πελάτες να μειώσουν το κενό μεταξύ αυτού που έχουν και αυτού που χρειάζονται ή θέλουν.
- Η τέχνη του να επηρεάζεις ανθρώπους, όταν σου το ζητάνε οι ίδιοι.
- Η δημιουργία μιας σχέσης με τον πελάτη, που επιτρέπει στο σύμβουλο να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να ενεργεί σε γεγονότα, ώστε να βελτιώσει την κατάσταση (όπως την όρισε ο ίδιος ο πελάτης).

Σε γενικές γραμμές, η παροχή συμβουλών σε άτομα και οργανισμούς δεν αποτελεί νέο φαινόμενο. Από τα παλιά χρόνια, οι βασιλείς είχαν συμβούλους σε διάφορους τομείς. Τα τελευταία χρόνια, πολλά άτομα φαίνεται να χρειάζονται τη βοήθεια ειδικών σε συγκεκριμένους τομείς εξειδίκευσης.

Αναφέρονται παρακάτω ορισμένες ενέργειες, οι οποίες βασίζονται στην παροχή συμβουλών και υποστήριξης προς άτομα ή/και επιχειρήσεις. Ανάμεσα σε αυτές αναγράφεται και η συμβουλευτική, αλλά και άλλες, με παρόμοια σημασία. Αυτή η διευκρίνιση γίνεται με σκοπό να αποφευχθεί η σύγχυση των παρακάτω όρων με τη συμβουλευτική επιχειρήσεων:

- Καθοδήγηση (Mentoring): βασίζεται στη σχέση μέντορα (mentor) και μαθητευόμενου (mentee). Έχει πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα και συνήθως δεν υπάρχει αμοιβή.
- Συμβουλευτική (Consulting): υπάρχει ένας ειδικός (expert), ο οποίος ερευνά, αναλύει, προτείνει λύσεις, καθορίζει την εφαρμογή τους και σε ορισμένες περιπτώσεις την επιβλέπει.
- Καθοδήγηση μέσω διδασκαλίας (Coaching): δίνεται βαρύτητα στην ολοκλήρωση συγκεκριμένων έργων και στην αξιολόγηση επιδόσεων σε συγκεκριμένες εργασίες.
- Εκπαίδευση (Training): επικεντρώνεται στη βελτίωση ατομικών δεξιοτήτων των στελεχών μιας επιχείρησης, η οποία διεκπεραιώνεται συνήθως μέσω της καθιέρωσης παρακολούθησης μαθημάτων.

- Συμβουλευτική-ψυχοθεραπεία (Counseling): είναι η καταγραφή και ο έλεγχος παρελθόντων γεγονότων, αλλά και η συζήτηση και η προσπάθεια να ξεπεραστούν τα προβλήματα.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η συμβουλευτική επιχειρήσεων παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Baaij, 2014):

- Είναι υπηρεσία
- Απευθύνεται σε διευθυντικά στελέχη
- Έχει σχέση με τη λήψη αποφάσεων
- Βασίζεται στην ανεξαρτησία (των συμβουλών και των συμβούλων)
- Είναι ένα επάγγελμα
- Έχει να κάνει με συγκεκριμένο έργο (project)
- Είναι μια υπηρεσία έντασης γνώσης (knowledge-intensive)

Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών και ταυτόχρονα να επιτύχουν τους στόχους τους, συναντούν πολλές προκλήσεις και ζητήματα που χρειάζονται επίλυση. Συχνά, καταφεύγουν στη βοήθεια συμβούλων. Ορισμένοι από τους λόγους για τους οποίους προσλαμβάνουν συμβούλους αποτελούν:

- Έλλειψη απαραίτητων δεξιοτήτων στο προσωπικό τους
- Παροχή καινοτόμων ιδεών και λύσεων από τους συμβούλους
- Απόκτηση αντικειμενικής προσέγγισης
- Υποκατάσταση της διοίκησης από τους συμβούλους
- Πρόσβαση σε επιτυχημένες μεθόδους
- Επιβεβαίωση μιας ήδη ληφθείσας απόφασης

Οι σύμβουλοι συχνά θεωρούνται αναγκαίοι για τις εξής αιτίες:

- *Έλλειψη εξειδίκευσης:* Η επιχείρηση δεν διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό σε όλους τους τομείς.
- *Έλλειψη χρόνου:* Πολλές φορές απαιτείται άμεση λύση λόγω προθεσμίας.
- *Έλλειψη εμπειρίας:* Οι υπάλληλοι μπορεί να μην έχουν την αναγκαία εμπειρία.
- *Αντικειμενική εξωτερική άποψη:* Οι σύμβουλοι μπορούν να προσφέρουν μια μη επηρεασμένη εκτίμηση.
- *Νέες ιδέες:* Προσφέρουν καινοτόμες προτάσεις.
- *Ταχύτητα και αποτελεσματικότητα:* Λόγω της εμπειρίας τους, οι σύμβουλοι επιλύουν τα προβλήματα γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα.
- *Επίλυση εσωτερικών διαφορών:* Οι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση εσωτερικών συγκρούσεων.
- *Συμμόρφωση με κανονισμούς:* Είναι χρήσιμοι στην τήρηση κανόνων και νομοθεσίας.

Όταν οι επιχειρήσεις εντοπίζουν κάποιο πρόβλημα ή ευκαιρία, συχνά αναζητούν τη βοήθεια συμβούλων. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση διαπιστώσει ότι το λειτουργικό της κόστος είναι πολύ υψηλό, μπορεί να απευθυνθεί σε έναν σύμβουλο, ο οποίος θα πραγματοποιήσει αρχική έρευνα και θα υποβάλλει προτάσεις λύσης. Εάν συμφωνηθούν οι προτάσεις, ο σύμβουλος θα αναλάβει την υλοποίηση του έργου (Σταμούλης, 2015).

Από το 2013 και μετά, ο κλάδος συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσίασε ανάκαμψη, αν και υπήρξε μικρή πτώση το 2016. Στο 2017, οι ρυθμοί ανάπτυξης εκτιμάται ότι επανήλθαν σε θετικά επίπεδα. Στη μελέτη της ICAP σημειώνεται ότι πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι μικρές, ενώ οι μεγαλύτερες παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Σκοπός των συμβουλευτικών εταιρειών είναι η επίλυση προβλημάτων και η βελτίωση των επιδόσεων των πελατών τους, μέσω αντικειμενικών συμβουλών.

Η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες επηρεάζεται από τις οικονομικές, πολιτικές και θεσμικές εξελίξεις, και οι κορυφαίες εταιρείες με ισχυρές μάρκες διατηρούν και ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά. Οι μικρότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνεργασίες για να διευρύνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, ενώ προσαρμόζουν την τιμολογιακή τους πολιτική για να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες.

Το 2016, οι υπηρεσίες στρατηγικής κατείχαν το μεγαλύτερο μερίδιο στις πωλήσεις συμβουλευτικών υπηρεσιών, ακολουθούμενες από τη διαχείριση έργων και τις συμβουλές πληροφορικής. Οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου αυξήθηκαν την περίοδο 2013-2015, κυρίως λόγω της ολοκλήρωσης έργων της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου. Το 2016, ωστόσο, σημειώθηκε μικρή μείωση εσόδων λόγω ανασφάλειας των επιχειρήσεων, έλλειψης ρευστότητας, καθυστερήσεων σε δημόσιους διαγωνισμούς και στασιμότητας της οικονομίας.

Για το 2017, η ελαφρά ανάπτυξη της οικονομίας φαίνεται να ευνόησε τον κλάδο, ο οποίος αναμένεται να κινηθεί ανοδικά. Ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο παραμένει μέτριος, με τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες να καλύπτουν το 46% των πωλήσεων το 2016.

3.2 Ανάλυση επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών

Σύμβουλοι Επιχειρήσεων

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων ασχολούνται με την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν σε οργανισμούς, προσφέροντας λύσεις για άμεσες λειτουργικές προκλήσεις ή παρέχοντας στρατηγική καθοδήγηση για τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Στην αρχή της διαδικασίας, ο σύμβουλος συναντά τον υπεύθυνο έργου από την επιχείρηση, ο οποίος μπορεί να είναι είτε ο ιδιοκτήτης είτε κάποιος υπεύθυνος τμήματος (π.χ. υπεύθυνος Μάρκετινγκ). Σε αυτό το στάδιο, ο σύμβουλος προσπαθεί να κατανοήσει το πρόβλημα όπως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι (Σαρίδη, 2013).

Στη συνέχεια, ο σύμβουλος θέτει ερωτήσεις που αμφισβητούν έμμεσα τις υπάρχουσες απόψεις, ώστε να εξετάσει την εγκυρότητά τους. Αυτή η διαδικασία του επιτρέπει να διαπιστώσει αν τα ζητήματα είναι γενικά ή αν προκύπτουν από τις συγκεκριμένες αντιλήψεις του προσωπικού. Επίσης, παρατηρεί πώς λειτουργούν οι διαδικασίες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε να σχηματίσει μια δική του γνώμη.

Τέλος, ο σύμβουλος προτείνει μία ή περισσότερες λύσεις, τεκμηριώνοντας με αριθμούς τη σκοπιμότητα των αλλαγών, το κόστος τους και τα οφέλη που θα αποφέρουν. Αυτές οι προτάσεις είναι πάντα ποσοτικοποιημένες και υποστηριγμένες με δεδομένα. Έτσι, η απλή απάντηση στο ερώτημα τι κάνει ένας σύμβουλος επιχειρήσεων είναι ότι προτείνει λύσεις που βελτιώνουν άμεσα τις λειτουργίες και τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα.

Προσφερόμενες Υπηρεσίες από τους Συμβούλους Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά, όπως και οι ανάγκες τους. Οι τομείς δραστηριότητας είναι πολλοί (π.χ. φαρμακευτικός, αυτοκινητοβιομηχανία, τουρισμός, τεχνολογία, τρόφιμα) και το μέγεθος μπορεί να κυμαίνεται από ατομικές επιχειρήσεις μέχρι μεγάλες εταιρείες με χιλιάδες εργαζόμενους. Αυτή η ποικιλία καθιστά τη συμβουλευτική επιχειρήσεων έναν ειδικό τομέα που προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών. Ακολουθούν οι κύριες κατηγορίες υπηρεσιών στη σημερινή εποχή (Σαρίδη, 2013).

- **Στρατηγική:** Η στρατηγική είναι ζωτικής σημασίας, κυρίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις, αν και οι μικρές συχνά δεν της δίνουν την απαραίτητη προσοχή. Σημαντικές προσωπικότητες στον τομέα της στρατηγικής είναι οι Michael Porter, Henry Mintzberg και Peter Drucker. Ο Porter ορίζει τη στρατηγική ως: α) τη δημιουργία μιας μοναδικής θέσης στην αγορά, β) την ικανότητα της επιχείρησης να κάνει επιλογές για το τι δεν θα κάνει, και γ) την ευθυγράμμιση των λειτουργιών της σε μια κοινή στρατηγική κατεύθυνση. Δυστυχώς, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες και ελάχιστες έχουν τη δυνατότητα να επικεντρωθούν στη στρατηγική τους. Ωστόσο, η επιβίωση και η ανάπτυξη απαιτούν περισσότερο χρόνο και επένδυση στη στρατηγική, ίσως με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων.
- **Marketing:** Το marketing συχνά παρεξηγείται και θεωρείται ότι αφορά μόνο τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις. Όμως, είναι πολύ πιο ευρύ και περιλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών, την επιλογή κατάλληλων καναλιών διανομής, και την εξυπηρέτηση πριν και μετά την αγορά.
- **Business Plan:** Το επιχειρηματικό πλάνο προσφέρει μια συνολική εικόνα των λειτουργιών της επιχείρησης, διευκολύνοντας την κατανόηση από εργαζόμενους, μετόχους και επενδυτές. Πολλές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν σαφές business plan και συχνά προσπαθούν να το συντάξουν βιαστικά για επιδοτούμενα προγράμματα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη στρατηγικής καθοδήγησης.
- **Λειτουργίες του Οργανισμού και Βελτίωση Επίδοσης:** Η συμβουλευτική ξεκινά συχνά από την ανάγκη βελτίωσης της επίδοσης συγκεκριμένων τμημάτων. Κάποιες συνήθεις περιοχές εστίασης περιλαμβάνουν:
 - *Βελτιστοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας:* Διαχείριση αβεβαιότητας προσφοράς και ζήτησης.
 - *Επανασχεδιασμός διαδικασιών:* Απλοποίηση δομών και μείωση γραφειοκρατίας.
 - *Ανάπτυξη νέων προϊόντων:* Αξιολόγηση στρατηγικής για απλοποίηση ή εξειδίκευση.
 - *Οργανωμένα μοντέλα προμηθειών:* Διαχείριση προμηθευτών και κόστος.
 - *Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων:* Διαχείριση ρίσκου και δομές δοκιμών.
 - *Βελτιστοποίηση παραγωγής:* Μείωση αποτυπώματος και εξοικονόμηση πόρων.

- *Lean Six Sigma*: Μείωση σπαταλών και άχρηστων πόρων.
 - *Προϋπολογισμός από το μηδέν*: Επαναξιολόγηση πόρων με βάση στρατηγικούς στόχους.
- **Τεχνολογία και Ψηφιακές Στρατηγικές**: Η ανάγκη για ψηφιακή παρουσία και στρατηγική είναι επιτακτική. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώσουν την τεχνολογία στην εσωτερική τους λειτουργία και τη σχέση τους με προμηθευτές και καταναλωτές.
 - **Μεγάλα Δεδομένα και Προχωρημένη Αναλυτική**: Η ανάλυση δεδομένων και η αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων είναι καθοριστικής σημασίας για τη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων και τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.
 - **Άλλοι Τομείς Συμβουλών Επιχειρήσεων**: Επιπλέον, οι σύμβουλοι μπορούν να αναλάβουν εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως:
 - *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις*: Εκτίμηση αξίας και σχεδιασμός ενσωμάτωσης.
 - *Εταιρική Χρηματοδότηση*: Από χρηματιστήριο μέχρι έκδοση δανείων.
 - *Βιώσιμη Ανάπτυξη*: Συνδυασμός επιχειρηματικών στόχων με περιβαλλοντική ευθύνη.
 - *Ανθρώπινο Δυναμικό*: Επένδυση στην ανάπτυξη του προσωπικού.
 - *Κυβερνοασφάλεια*: Προστασία από ψηφιακούς κινδύνους.

Γενικά, οι υπηρεσίες συμβουλών επιχειρήσεων είναι πολλές και ποικιλόμορφες, ανταγωνιζόμενες την πολυπλοκότητα των αναγκών των επιχειρήσεων. Όλοι οι παραπάνω τομείς αποτελούν σε γενικές γραμμές τις υπηρεσίες των λεγόμενων στρατηγικών συμβούλων επιχειρήσεων (Σταμούλης, 2015). Υπάρχουν παρόλα αυτά και οι μεγάλες λογιστικές εταιρείες επαγγελματικών υπηρεσιών, οι οποίες επεκτάθηκαν στη συμβουλευτική επιχειρήσεων και προσφέρουν συμβουλές στους ακόλουθους τομείς, οι οποίοι βρίσκονται πιο κοντά στον πυρήνα του αντικειμένου τους, τη Λογιστική. Τέτοιοι τομείς είναι:

- Η Ελεγκτική (auditing)
- Οι Φορολογικές Υπηρεσίες (tax services)
- Η Κανονιστική Συμμόρφωση (compliance)
- Η Αναλογιστική (actuarial) και η
- Διαχείριση Πίσκου (risk management)

Κατηγορίες εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων και οι κυρίαρχες στο χώρο

- Μία μεγάλη κατηγορία είναι οι Στρατηγικοί Σύμβουλοι, όπου συναντάμε ως μεγαλύτερες και πιο καταξιωμένες τις εταιρείες McKinsey, Bain & Company, Boston Consulting Group και Booz Allen Hamilton.
- Μία δεύτερη κατηγορία είναι οι λεγόμενοι “Big 4”. Πρόκειται για τις μεγαλύτερες λογιστικές εταιρείες που έχουν επεκταθεί όμως και σε άλλες επαγγελματικές υπηρεσίες όπως συμβουλευτική επιχειρήσεων. Εδώ, υπάγονται οι Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young και KPMG.
- Τέλος, μια κατηγορία από μόνη της είναι ο σύμβουλος τεχνολογίας Accenture, που βασικά προήλθε από μια πρώην μεγάλη λογιστική εταιρεία, την Andersen (μετά το σκάνδαλο της Enron, στο οποίο εμπλεκόταν η Andersen), ωστόσο εξελίχθηκε σταδιακά σε καθαρά συμβουλευτική εταιρεία τεχνολογίας και για αυτό την κατατάσσουμε σε μια κατηγορία από μόνη της.

Κοστολόγηση των Συμβούλων Επιχειρήσεων

Οι τιμές των συμβούλων επιχειρήσεων ποικίλλουν, καθώς δεν υπάρχει ενιαίο μοντέλο κοστολόγησης. Συνήθως, οι σύμβουλοι προσαρμόζουν τις τιμές τους ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να πληρώνουν συχνά υψηλότερες αμοιβές.

Οι τρόποι εργασίας και πληρωμής μπορεί να διαφέρουν και περιλαμβάνουν:

1. *Ολοκλήρωση έργου:* Η αμοιβή εξαρτάται από την ολοκλήρωση ενός συμφωνημένου project.
2. *Χρονοχρέωση:* Η πληρωμή βασίζεται στις ώρες εργασίας του συμβούλου.
3. *In-house εργασία:* Ο σύμβουλος εργάζεται προσωρινά στην επιχείρηση, αναλαμβάνοντας συγκεκριμένα projects και εκπαιδύοντας το προσωπικό.
4. *Συμφωνία για βελτίωση:* Οι σύμβουλοι πληρώνονται με βάση τη βελτίωση της απόδοσης, π.χ. αύξηση πωλήσεων μετά την παρέμβασή τους.

Διαφορές μεταξύ Advisor, Consultant, Business Coach, Mentor και Counselor

Οι όροι "advisor," "consultant," "business coach," "mentor," και "counselor" συχνά συγχέονται, αλλά έχουν διακριτές έννοιες. Στα ελληνικά, η λέξη "σύμβουλος" χρησιμοποιείται ευρέως και για τους πέντε όρους, γεγονός που δυσχεραίνει τη διάκριση.

- *Advisor*: Παρέχει συμβουλές βασισμένες σε ειδικές γνώσεις και εμπειρία.
- *Consultant*: Εστιάζει στην ανάλυση και τη λύση προβλημάτων, συνδυάζοντας συμβουλές και στρατηγική.
- *Business Coach*: Επικεντρώνεται στην προσωπική ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των πελατών μέσω καθοδήγησης.
- *Mentor*: Είναι έμπειρος και προσφέρει καθοδήγηση, συχνά χωρίς άμεση χρηματική αμοιβή.
- *Counselor*: Συνδυάζει συμβουλευτική με ψυχολογία, εστιάζοντας στη διαδικασία και την αυτογνωσία του συμβουλευμένου.

Συμβουλή και Συμβουλευτική

Η "συμβουλή" περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών και δεδομένων από έναν ειδικό σε έναν τομέα. Αντίθετα, η "συμβουλευτική διαδικασία" επικεντρώνεται σε έναν διάλογο μεταξύ συμβούλου και πελάτη, με στόχο να βοηθήσει τον πελάτη να ανακαλύψει τις δικές του απαντήσεις (Σταμούλης, 2015).

Coaching, Mentoring και Counseling

- *Coaching*: Επικεντρώνεται σε θετικές αλλαγές και πάντα περιλαμβάνει πληρωμή.
- *Mentoring*: Είναι μια σχέση καθοδήγησης, χωρίς άμεση αμοιβή.
- *Counseling*: Συνήθως, ξεκινά από ένα πρόβλημα και επιδιώκει την επίλυσή του.

Αυτές οι διακρίσεις βοηθούν στο να κατανοήσουμε καλύτερα τις διαφορετικές προσεγγίσεις στη συμβουλευτική και τη σημασία τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.3. Κλάδοι με εφαρμογή συμβουλευτικών υπηρεσιών

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες εφαρμόζονται σε πολλούς κλάδους. Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς είναι:

- *Διοίκηση Επιχειρήσεων*: Συμβουλές για στρατηγική, οργάνωση, και βελτίωση διαδικασιών.
- *Χρηματοοικονομικά*: Συμβουλευτική για επενδύσεις, διαχείριση κινδύνων και λογιστικά θέματα.
- *Ανθρώπινοι Πόροι*: Υποστήριξη σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.
- *Πληροφορική*: Συμβουλές σχετικά με τη διαχείριση ΙΤ, ασφάλεια και ψηφιακό μετασχηματισμό.
- *Μάρκετινγκ*: Στρατηγικές για προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, ανάλυση αγοράς και branding.
- *Νομικά*: Υποστήριξη σε νομικά ζητήματα και κανονιστικούς συμμορφώσεις.
- *Περιβάλλον και Βιωσιμότητα*: Συμβουλές για τη διαχείριση περιβαλλοντικών ζητημάτων και βιώσιμες πρακτικές.
- *Υγειονομική Περίθαλψη*: Βελτίωση υπηρεσιών υγείας, διαχείριση και στρατηγική στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.
- *Εκπαίδευση*: Υποστήριξη σε εκπαιδευτικά προγράμματα και στρατηγικές ανάπτυξης.
- *Τεχνολογία και Καινοτομία*: Συμβουλές για έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Οι σύμβουλοι σε αυτούς τους τομείς μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την επίδοσή τους, να μειώσουν το κόστος και να αναπτύξουν στρατηγικές ανάπτυξης (Αλεξίου,2012).

3.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) www.capital.gr/epixeiriseis/icap-anodiki-poreia-gia-ton-klado-ton-sumbouleutikon-upiresion/
- 2) www.financialadvisor.gr/business-consultants/

Ελληνική

- 1) Σταμούλης Χρήστος Κ., "Συμβουλευτική Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Αρμός, 2015
- 2) Αλεξίου Ιωάννης Σ., "Διαχείριση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών", Εκδόσεις Σαββάλας, 2012
- 3) Αράπογλου Γιώργος Σ., "Στρατηγική και Επιχειρηματικότητα", Εκδόσεις Μεταίχμιο, 2014
- 4) Σαρίδη Ελένη Κ., "Συμβουλευτική Επιχειρήσεων: Θεωρία και Πράξη", Εκδόσεις Ικαρος, 2013
- 5) Τσουκαλάς Δημήτρης Γ., "Η Ψυχολογία στην Επιχειρηματική Συμβουλευτική", Εκδόσεις Παπαζήση, 2017

Ξένη

- 1) Rasiel Ethan M., "The McKinsey Way", McGraw-Hill, 1999
- 2) Peter A. Cohen, "The Art of Consulting: How to Get and Keep Clients", Career Press, 2006
- 3) John S. Toussaint, Roger G. K. Kessler, "Lean Consulting", Lean Enterprise Institute, 2014
- 4) Beverly Scott, Dorothy W. M. McCarthy, "Consulting on the Inside: A Practical Guide for Internal Consultants", Berrett-Koehler Publishers, 2007
- 5) David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford, "The Trusted Advisor", Free Press, 2000

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης: «Revival Consulting Services S.A.»

4.1. Ιστορία της επιχείρησης

Η Revival Consulting Services S.A. είναι μια λογιστική-συμβουλευτική εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 1998 από τη συγχώνευση δύο εταιρειών, της «Αντύπας Ε.Π.Ε.», του Γεωργίου Αντύπα (Οικονομολόγος, απόφοιτος του Παν/μίου Πειραιά) και της «Geonet», του Γαληνού Μοσχίδη (Χημικός Μηχανικός, απόφοιτος του Ε.Μ.Π.). Στόχος της συγκεκριμένης επιχείρησης αποτελούσε η δημιουργία και προσφορά πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών με συνέπεια, αποτελεσματικότητα καθώς και επαγγελματισμό.

Η εταιρεία, η οποία θεωρείται ως ηγέτης στον κλάδο της, έχει κατορθώσει για περισσότερο από 20 έτη να χαράξει μια μεγάλη και ξεχωριστή πορεία στον Ελλαδικό χώρο, ενισχύοντας την επιχειρηματικότητα σε όλα τα επίπεδα, έχοντας υποστηρίξει πάνω από 2.500 επιχειρήσεις. Οι σύμβουλοι της Revival είναι πιστοποιημένοι από τον Οργανισμό Πιστοποίησης Συμβούλων και εξειδικεύονται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων στους οποίους δραστηριοποιείται η εταιρεία, η οποία παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και στρατηγικής, δημιουργώντας αξιόπιστες λύσεις.

Αξιολογώντας την επίδοση της Revival S.A. σύμφωνα με τη χρηματοοικονομική συνιστώσα (Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι) και βάσει του τζίρου της, κατά την τελευταία χρήση, ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 2.788.668,05 €, το 2021 και τα Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως σε ευρώ 1.800.354,45 € που αντιστοιχεί σε ποσοστό 64,56 % επί των πωλήσεων. Σε σχέση με το περσινό που είχε κυμανθεί σε ποσοστό 62,24% με κύκλο εργασιών 2.483.359,88 € υπήρχε σημαντική αύξηση. Το 2021 τα καθαρά κέρδη ήταν 572.892,43€.

Σύμφωνα με την πελατειακή συνιστώσα (Πώς μας βλέπουν οι πελάτες), η εταιρεία βρίσκεται μεταξύ των ισχυρών στους τομείς δραστηριοποίησης της, κατέχοντας ισχυρή φήμη και κύρος στην Ελληνική αγορά.

Βάσει των εσωτερικών διαδικασιών, η Revival υπερέχει στην οργάνωση διαφορετικών δραστηριοτήτων προσφέροντας αμεσότητα μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης υπηρεσιών.

Αναφορικά με τη μάθηση και ανάπτυξη μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και την τεχνολογική τεχνογνωσία, η εταιρεία Revival βελτιώνεται διαρκώς δημιουργώντας συνεχή αξία στον πελάτη.

4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Revival, πιστή στο όραμα της για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών υψίστης ποιότητας, ακολουθεί την μοντέρνα οριζόντια δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αποτελείται από λιγότερα διοικητικά επίπεδα σε σχέση με την παραδοσιακή γραφειοκρατική δομή, ενισχύοντας την ευελιξία της επιχείρησης.

Το οργανόγραμμα χαρακτηρίζεται από το χαμηλό ύψος και το μεγάλο πλάτος. Η ευέλικτη και απλή αυτή δομή προσαρμόζεται άμεσα στα, διαρκώς, νέα δεδομένα της αγοράς και των εξελίξεων. Στόχος της ανώτερης δομής είναι η ταχύτερη, αρτιότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των συνεργατών της επιχείρησης καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (decentralized decision-making), με ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών.

Η εταιρική της δομή με τις συντομότερες γραμμές επικοινωνίας, επιτρέπει την άμεση λήψη αποφάσεων, την άμεση επίλυση προβλημάτων και την αποτελεσματική επικοινωνία με κάθε συνεργάτη. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ικανοποίηση των ανθρώπων που την εμπιστεύονται.

Η Revival, βασίζεται στις συνέργειες του ανθρώπινου δυναμικού της και ενδυναμώνει τους ανθρώπους της ούτως ώστε να γίνουν «ηγέτες του εαυτού τους». Να είναι αυτοϋποκινούμενοι (self-motivated) και πρόθυμοι στην ανάληψη ευθύνης, να λειτουργούν με ενσυναίσθηση, να παθιάζονται με την εξέλιξη τους, να είναι άνθρωποι που οι επιδόσεις τους ξεπερνούν τις ικανότητες τους (overachievers) και να έχουν την τάση της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.

Η ψυχή της εταιρείας, η οποία χαρακτηρίζεται από την επίπεδη δομή της, είναι οι άνθρωποί της. Είναι άνθρωποι με ταλέντο, ανήσυχoi, με βαθιές γνώσεις και καινοτόμες ιδέες. Τέτοιοι άνθρωποι δεν θα μπορούσε να υπήρχαν σε μια κατάσταση ιεραρχίας παρά μόνο σε εκείνη της ισορροπίας.

Βασικός μέτοχος, με ποσοστό 100% επί του μετοχικού κεφαλαίου, είναι ο οικονομολόγος κ. Γεώργιος Αντύπας, ενώ μέλη του Δ.Σ. αποτελούν οι κάτωθι :

- Αντύπας Γεώργιος του Σπυρίδωνος, ως Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος
- Αντύπας Σπυρίδων του Γεωργίου, ως Μέλος
- Τζάκη Περιστερά του Ιωάννη, ως Μέλος

Η Revival, ως κορυφαίοι σύμβουλοι επιχειρήσεων, ενισχύει την αναπτυξιακή δυναμική της ελληνικής επιχειρηματικότητας για περισσότερο από 24 συναπτά έτη, χαράσσοντας διαρκώς ανοδική πορεία και έχοντας υποστηρίξει πάνω από 2.500 επιχειρήσεις. Τόσο ο πρόεδρος της εταιρείας, προσωπικά, όσο και τα υπόλοιπα στελέχη, εργάζονται σε καθημερινή βάση με στόχο την εξασφάλιση της βιωσιμότητας, αλλά και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Η συνέπεια, η

αμεσότητα, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν τους θεμέλιους λίθους της εταιρείας. Πάνω σε αυτές τις βάσεις και με κύριο γνώμονα την εξυπηρέτηση των αναγκών κάθε επιχείρησης, έχει δομηθεί η εταιρεία Revival Consulting Services SA.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι και εξειδικευμένοι σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο της εταιρείας. Επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες και εργαλεία, τους παρέχονται οι κατάλληλες συνθήκες, ώστε να αποτελέσουν έναν προσωπικό σύμβουλο, ικανό να δώσει λύσεις, ακόμα και στα πιο δύσκολα προβλήματα.

Παραμένοντας σταθερή στις αρχές που τη διέπουν, η εταιρεία Revival Consulting Services SA. Αναλαμβάνει, ως σύμβουλος επιχειρήσεων, την πλήρη ευθύνη για την περάτωση κάθε έργου, αποδεικνύοντας έμπρακτα την 360 Responsibility φιλοσοφία της. Η ολιστική προσέγγιση των υπηρεσιών, επιτρέπει την μετατροπή της κρίσης σε ευκαιρία, δημιουργώντας, παράλληλα, μετρήσιμα αποτελέσματα που οδηγούν με ασφάλεια στην επιτυχία.

4.3. Αξίες - Όραμα - Αποστολή - Στρατηγικοί Στόχοι – Πιθανοί Σκοποί της Επιχείρησης

Όραμα

Το όραμα της εταιρείας Revival, ως σύμβουλοι επιχειρήσεων, είναι η συνεχής επένδυση στη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Ψηφιακή Μετάβαση της ελληνικής επιχειρηματικότητας, η διαρκής προσθήκη αξίας στους συνεργάτες και η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο, αφήνοντας το εταιρικό αποτύπωμα για μια προηγμένη και βιώσιμη κοινωνία.

Αποστολή

Αποστολή της Revival είναι η δημιουργία και προσφορά πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών με συνέπεια, αποτελεσματικότητα και επαγγελματισμό, συνδυάζοντας την εμπειρία και τη γνώση, παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και στρατηγικής, και δημιουργώντας αξιόπιστες λύσεις με εφαρμογές υψηλής τεχνολογίας.

Στον ευρύτερο κλάδο της συμβουλευτικής επιχειρήσεων, η βασική συνεισφορά της Revival είναι η ολιστική προσέγγιση των επιχειρήσεων με σκοπό την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και στρατηγικών λύσεων, μέσω της εφαρμογής προηγμένων μοντέλων τεχνολογίας, εξατομικευμένων αναγκών για κάθε οργανισμό που απευθύνεται.

Βασικές Αξίες & Φιλοσοφία

Η εταιρεία λειτουργεί πάντα με γνώμονα την επιχειρηματική ηθική, την αξιοπιστία και την απόλυτη διαφάνεια. Καθοδηγεί στην επιλογή με ασφάλεια προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται πλήρως στις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Η φιλοσοφία της έγκειται στην αντιμετώπιση εκάστου προβλήματος μεμονωμένα, παρέχοντας προσαρμοσμένες λύσεις που δημιουργούν σημαντική προστιθέμενη αξία.

Οι βασικές της αξίες χρησιμεύουν ως το βασικό θεμέλιο της εταιρείας και προσδιορίζουν τη φιλοσοφία της, έχοντας πάντα ως κίνητρο την τελειότητα. Ένας από τους βασικότερους στόχους της εταιρείας είναι η παροχή προσαρμοσμένων καινοτόμων και στρατηγικών λύσεων, με ποιότητα και υπεροχή, για την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των συνεργατών της, σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά

Ως σύμβουλοι επιχειρήσεων, δεσμεύονται για την αποδοχή πλήρους ευθύνης σχετικά με την ολοκλήρωση των εργασιών, την επίλυση θεμάτων, την ενίσχυση της ποιότητας και την οικοδόμηση της εταιρικής βιωσιμότητας. Όλα τα παραπάνω με τα υψηλότερα πρότυπα. Το αξιόπιστο ανθρώπινο δυναμικό βασίζεται στη φιλοσοφία ομαδικού πνεύματος, και είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει τις υπάρχουσες και αναδυόμενες προκλήσεις

Η ακεραιότητα είναι θεμελιώδης σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, και ακολουθώντας συνεπή, ηθικά και δεοντολογικά πρότυπα μέσω των λέξεων, των πράξεων και των ενεργειών της, καλλιεργεί αμοιβαίο σεβασμό στις εσωτερικές και εξωτερικές της συναναστροφές. Επίσης, η διαφάνεια βοηθά ώστε να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης, βασισμένες στον κώδικα τιμής. Παράλληλα, το πάθος για να ανταποκριθούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες εξειδικευμένες ανάγκες και προσδοκίες των συνεργατών, καθώς και το πάθος για τη δουλειά, επιφέρουν διαχρονικά αποτελέσματα.

Οι βασικές της δεξιότητες είναι σε πλήρη εναρμόνιση με τη φιλοσοφία της εταιρείας και αποτελούνται από ένα μείγμα τεχνικών δεξιοτήτων (hard skills) και κοινωνικο-συναισθηματικών δεξιοτήτων (soft skills) και, έτσι, ορίζονται οι κανόνες δέσμευσης και αφοσίωσης, δημιουργώντας ένα κλίμα ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας και προετοιμάζοντας τους ανθρώπους για το μέλλον, με στόχο διαχρονικά αποτελέσματα.

Η εμπειρία και η τεχνογνωσία επιτρέπουν να βρίσκονται λύσεις στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συνεργάτες καθημερινώς, παρέχοντας υποστήριξη σε 24/7/365 βάση, συνεισφέροντας, έτσι, στη διαρκή και ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης κάθε επιχείρησης. Η προσαρμογή με ενσυναίσθηση και η προσαρμοστικότητα, επιτρέπουν την άμεση προσαρμογή στο κλίμα των εσωτερικών λειτουργιών και των εξατομικευμένων αναγκών των

συνεργατών, που τείνουν να αλλάζουν διαρκώς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο δυναμικό περιβάλλον.

Η ευελιξία δίνει τη δυνατότητα να κτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες, αφουγκράζοντας τις ανάγκες τους και επιμορφώνοντας τους πώς να είναι «αποδοτικοί» και «αποτελεσματικοί». Τέλος, η διαφάνεια στον κώδικα δεοντολογίας και η διαρκής επίβλεψη, επιτρέπουν τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να θεωρείται εγγύηση η επιτυχία της λειτουργίας κάθε επιχείρησης.

4.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Revival Consulting Services S.A., αποδεικνύει εμπράκτως τη διαχρονική της ευαισθησία, το σεβασμό στις ανθρώπινες αξίες και την αλληλεπίδρασή της με όλους τους κοινωνικούς φορείς, απόρροια των αξιών και της φιλοσοφίας που διακατέχουν την εταιρεία. Εκτελεί σημαντικό κοινωνικό έργο, υποστηρίζοντας σημαντικά κοινωνικά ζητήματα, σύμφωνα πάντα με την επιχειρηματική φιλοσοφία και κουλτούρα της. Εστιάζει τις προσπάθειές της σε πρωτοβουλίες υψίστης σημασίας, καλύπτοντας τομείς όπως το περιβάλλον, την κοινωνία, τη φιλανθρωπία, καθώς και συναφείς δραστηριότητες που προάγουν την ανάπτυξη του πολιτισμού και της παιδείας. Βασικούς πυλώνες της αποτελούν:

- **Στρατηγικές Συμμαχίες:** Η Revival Consulting Services, αναγνωρίζει τη σημασία της συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Μέσα από στρατηγικές συμμαχίες με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, κυβερνητικούς φορείς και άλλες επιχειρήσεις, δημιουργεί συνέργειες που οδηγούν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και επίτευξη κοινών στόχων. Στόχο της αποτελεί η ενίσχυση των πρωτοβουλιών και η θεσμοθέτηση πολιτικών που ευνοούν την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.
- **Δωρεές:** Η υποστήριξη της κοινότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητάς της Revival με αποτέλεσμα να στηρίζει ποικίλες κοινωνικές δράσεις και πρωτοβουλίες που προάγουν την εκπαίδευση, την υγεία και την ευημερία των συνανθρώπων μας. Προτεραιότητά της είναι τα έργα που έχουν άμεσο και θετικό αντίκτυπο, συμβάλλοντας στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- **Περιβάλλον:** Η προστασία του περιβάλλοντος είναι θεμελιώδης αξία για τη Revival Consulting Services. Δεσμεύεται στη μείωση του περιβαλλοντικού μας αποτυπώματος,

μέσω υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών, ενώ παράλληλα υλοποιεί προγράμματα ανακύκλωσης και εξοικονόμησης ενέργειας. Η στρατηγική της στην προστασία του περιβάλλοντος, δεν περιορίζεται μόνο στις εσωτερικές διαδικασίες, αλλά ενθαρρύνει και υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, παρέχοντας συμβουλευτική που συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και την προσαρμογή των διαδικασιών και των προϊόντων στα κριτήρια ESG.

- **Κοινωνική Ευθύνη:** Η Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί θεμέλιο της επιχειρηματικής της στρατηγικής. Διασφαλίζει δίκαιες και ηθικές πρακτικές σε όλες τις δραστηριότητές της, προάγοντας τη διαφάνεια, την ισότητα και το σεβασμό προς τα ανθρώπινα δικαιώματα. Παράλληλα, ενισχύει τη δημιουργία ενός υγιούς επαγγελματικού περιβάλλοντος, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης στα στελέχη της, καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας, όπου η ισότητα και η διαφορετικότητα αποτελούν βασικές αξίες.

Κεντρικός άξονας και κύριος γνώμονας κάθε ενέργειάς της, είναι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο με αξιοπιστία, συνέπεια, αξιοπρέπεια και απόλυτη διαφάνεια. Τα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, διευρύνονται συνεχώς, με στόχο την ανακούφιση ευπαθών κοινωνικών ομάδων, την ενίσχυση των οικονομικά ευάλωτων, και τη συνολική υποστήριξη της κοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία:

- Στηρίζει το Χατζηκυριάκειο Ίδρυμα.
- Στηρίζει την νεολαία και στέκεται αρωγός στους μαθητές των ακριτικών περιοχών συνεισφέροντας στο κόστος για την πραγματοποίηση σχολικών εκδρομών του Γυμνασίου στο Ακριτικό χωριό Παρακαλάμου των Ιωαννίνων.
- Στηρίζει την ΜΚΟ «Όλοι μαζί μπορούμε».

4.5. Παρεχόμενες υπηρεσίες και οφέλη

Η Revival Consulting Services SA ενδυναμώνει τις ελληνικές επιχειρήσεις, προσφέροντας για περισσότερο από δύο δεκαετίες, εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και στρατηγικής, με συνέπεια, αποτελεσματικότητα και επαγγελματισμό, χαράσσοντας σταθερά ανοδική πορεία. Συνδυάζοντας τη βαθιά γνώση των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιείται με τη χρήση νέων τεχνολογιών, συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την αύξηση της κερδοφορίας τους.

Οι πιστοποιημένοι Σύμβουλοί της εξειδικεύονται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων που περιλαμβάνουν τα χρηματοοικονομικά, την αξιολόγηση και χρηματοδότηση επενδυτικών έργων, το μάρκετινγκ, την τεχνολογία πληροφορικής καθώς και την ασφάλεια δεδομένων. Αξιοποιώντας την πολυετή της εμπειρία στους κλάδους της Οικονομίας και του Εμπορίου, παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε επαγγελματίες και επιχειρήσεις. Η ολιστική προσέγγιση 360° που εφαρμόζει η εταιρεία Revival, οδηγεί στην επίτευξη συνεργειών, επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό και ενισχύει την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, αποκομίζοντας το μεγαλύτερο δυνατό όφελος.

Η Revival, πιστή στο όραμά της να συμβάλει ενεργά στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων, παρακολουθεί διαρκώς τις εξελίξεις και τις τάσεις της αγοράς, επενδύει στους ανθρώπους της, κάνει χρήση των απεριόριστων δυνατοτήτων της τεχνολογίας, αναλύει και ερμηνεύει τα δεδομένα, προτείνοντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας. Έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη της ελληνικής αγοράς και αποκτώντας πιστό και πλούσιο χαρτοφυλάκιο, συνεχίζει να σχεδιάζει το μέλλον με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, έχοντας ως απώτερο στόχο την ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, η εταιρεία παρέχει:

❖ Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Η Revival Consulting Services – σύμβουλοι επιχειρήσεων, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα κορυφαίων συμβουλευτικών υπηρεσιών, που επικεντρώνονται στα κρίσιμα ζητήματα των επιχειρήσεων:

- Λογιστική
- Χρηματοοικονομικά
- Φορολογία
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Μισθοδοσία

- Επιχειρηματική Νοημοσύνη
- Αναδιάρθρωση Επιχειρήσεων
- Marketing
- Digital Marketing

Αξιοποιώντας την τεχνολογία, εξετάζει νέες δυνατότητες ανάπτυξης κάθε επιχείρησης, καινοτομίας και δημιουργίας δυνατοτήτων σε όλο τον οργανισμό. Εντοπίζει εγκαίρως τους βασικούς τομείς βελτίωσης και αναπτύσσει βιώσιμα επιχειρησιακά μοντέλα, προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού. Στόχος της αποτελεί η προσαρμογή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στα νέα δεδομένα της αγοράς, η επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος και η βελτιστοποίηση της συνολικής επίδοσης κάθε επιχείρησης.

Οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι της Revival Consulting Services, διαθέτουν βαθιά γνώση και εμπειρία σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Βασίζόμενοι στη φιλοσοφία ομαδικού πνεύματος, αντιμετωπίζουν τις υπάρχουσες και αναδυόμενες προκλήσεις, επιφέροντας διαχρονικά αποτελέσματα. Παρέχουν προσαρμοσμένες καινοτόμες και στρατηγικές λύσεις, με ποιότητα και υπεροχή, για την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης, σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά.

Ως σύμβουλοι επιχειρήσεων, δεσμεύονται για την αποδοχή πλήρους ευθύνης σχετικά με την ολοκλήρωση των εργασιών, την επίλυση ζητημάτων, την ενίσχυση της ποιότητας και την οικοδόμηση της εταιρικής βιωσιμότητας. Στη Revival Consulting Services, χρησιμοποιούνται μοντέλα τα οποία χαρτογραφούν τις εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων και εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου εντάσσονται και δρουν. Οι βασικοί εξωτερικοί παράγοντες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί, Οικολογικοί.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, δεδομένου ότι υπάρχουν αμοιβαίες εξαρτήσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στο τεχνολογικό πεδίο μπορεί να επιφέρει αλλαγές στο οικονομικό πλαίσιο. Η Revival Consulting Services εξετάζει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης υπό το πρίσμα και των έξι τομέων και προχωρά σε καίριες τομές που οδηγούν την επιχείρησή σας με σταθερά βήματα στο νέο διαμορφωμένο περιβάλλον.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Revival ξεχωρίζει ως σύμβουλος επιχειρήσεων καθώς πραγματοποιεί σε διαρκή βάση την αναδιάρθρωση και τις εσωτερικές αλλαγές των επιχειρήσεων, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ενσωματώνουν άμεσα τις νέες τάσεις και τις προετοιμάζει για το νέο κύμα εξελίξεων προτού αυτές επέλθουν, καθιστώντας τις επιχειρήσεις ικανές να ανταποκριθούν στις

ανάγκες της αγοράς με την απαιτούμενη ταχύτητα. Οικοδομείται, έτσι, η βιωσιμότητα της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας και σταθερή ανάπτυξή της.

❖ **Λογιστικές Υπηρεσίες**

Στη Revival Consulting Services, παρέχονται και ολοκληρωμένες λογιστικές υπηρεσίες, προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες των επιχειρήσεων, διασφαλίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξή τους. Προσφέρει έγκυρα και έγκαιρα ενημέρωση για θέματα που αφορούν προθεσμίες, αλλαγές στη φορολογία, νομοθεσίες και διατάξεις καθώς και οικονομικές αναλύσεις, οι οποίες οδηγούν σε ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις. Με αφετηρία την τεχνογνωσία και τη μακρά εμπειρία, μπορεί να ερμηνεύει τα οικονομικά δεδομένα κάθε επιχείρησης, αλλά κυρίως τα πλήρη στοιχεία που κρύβονται πίσω από τους αριθμούς.

Με τη χρήση των εξειδικευμένων και πλέον σύγχρονων εργαλείων που σχεδιάζει το τμήμα πληροφορικής και τεχνολογίας της Revival Consulting Services, προσφέρεται η δυνατότητα online οικονομικής εικόνας κάθε επιχείρησης και προβλέψεις για την οικονομική κατάσταση σε συγκεκριμένο χρονικό όριο, και στηρίζοντας και την οργανωτική δομή κάθε επιχείρησης, διευκολύνοντας λογιστικές διαδικασίες, με αποτέλεσμα τη σωστή και αποδοτικότερη αξιοποίηση του χρόνου.

Στη Revival Consulting Services, ξεχωρίζουν για την αξιοπιστία, την τεχνογνωσία και την πολυετή εμπειρία στον κλάδο των Λογιστικών Υπηρεσιών, χαράσσοντας την λογιστική στρατηγική που θα αποδώσει τα μέγιστα με χειροπιαστά και μετρήσιμα αποτελέσματα, με γνώμονα την οικοδόμηση μιας υγιούς οικονομικά επιχείρησης, έτοιμη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις έναντι του ανταγωνισμού και τις πιθανές αντιξοότητες. Οι επιχειρήσεις επωφελούνται, καθώς προβάλλονται οι συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο, αυξάνεται η παραγωγικότητα της εργασίας και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, λαμβάνοντας έγκαιρα αποφάσεις με τη βοήθεια εξειδικευμένων οικονομικών συμβούλων.

❖ **Φορολογικές Υπηρεσίες**

Οι φορολογικές υπηρεσίες της Revival Consulting Services, καλύπτουν από τις πιο απλές υπηρεσίες φορολογικής συμμόρφωσης έως την αντιμετώπιση των πιο σύνθετων φορολογικών αναγκών. Η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της υγιούς επιχειρηματικότητας περνά μέσα από αυτή τη συμμόρφωση, με στόχο την ελαχιστοποίηση των φορολογικών κινδύνων και επιβαρύνσεων.

Ο Φορολογικός Σχεδιασμός και η Στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η πλήρης γνώση της υπάρχουσας φορολογικής κατάστασης και διαδικασιών, η ανάλυση και ερμηνεία φορολογικών θεμάτων, η υποστήριξη κατά τη διενέργεια φορολογικών ελέγχων και εκπροσώπηση ενώπιον των φορολογικών αρχών, η παροχή εξειδικευμένων φορολογικών και φοροτεχνικών θεμάτων και φορολογικών συμβουλών σύμφωνα με τον τομέα και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, καθώς και διεκπεραίωση όλων των συναλλαγών με το Δημόσιο διευθετούνται εξ' ολοκλήρου από τη Revival.

Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις επωφελούνται ως προς τη φορολογική αποτελεσματικότητα, τη διασφάλιση εξαιρετικής ποιότητας διαχείρισης και πρόσβαση σε τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου, την ασφάλεια δεδομένων με χρήση πληροφοριακών συστημάτων προηγμένης τεχνολογίας και τη μείωση λειτουργικών δαπανών, καθώς ακολουθείται εξατομικευμένη προσέγγιση και παροχή λύσεων και συμβουλών, αφού κατανοηθεί σε βάθος η εσωτερική λειτουργία κάθε επιχείρησης και αφού αναπτυχθούν διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης, βασισμένες στην εχεμύθεια και τη διακριτικότητα. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της Revival, έγκειται στην έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των συνεργατών της για την κατάλληλη προετοιμασία τους, σχετικά με τις μεταβολές στη φορολογική νομοθεσία και την άμεση προσαρμογή τους μόλις αυτές επέλθουν.

❖ Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού της Revival Consulting Services, περιλαμβάνουν δύο πυλώνες: την Εύρεση, Αξιολόγηση και Επιλογή Προσωπικού και στη συνέχεια, την Αξιολόγηση, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού, εστιάζοντας στη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας και υψηλών επιδόσεων. Αποδίδεται η δέουσα σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και στην παραγόμενη επιχειρηματική αξία, εξελίσσοντας τα συστήματα αξιολόγησής και αξιοποιώντας ταλέντα και γνώσεις. Εστιάζουν στο μείγμα γνώσεων, δεξιοτήτων (skills) και ικανοτήτων (competencies), με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Αφού εξετασθούν τα στοιχεία της προσωπικότητας με συγκεκριμένη μεθοδολογία που περιλαμβάνει ψυχομετρικά τεστ, αναλύεται κατά πόσο «ταιριάζουν» με το κλίμα και τη φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης. Έτσι, οι επιχειρήσεις έχουν ως όφελος την ποιότητα υπηρεσίας, την αποφυγή κόστους αστοχίας και αποφυγή κόστους χρόνου από τη διαχείριση όγκου βιογραφικών σημειωμάτων, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.

❖ Υπηρεσίες Μισθοδοσίας

Τα λογισμικά μισθοδοσίας που διαθέτει η εταιρεία Revival είναι αξιόπιστα τόσο στην Ελληνική, όσο και στη διεθνή αγορά, προσφέροντας μοναδικές δυνατότητες, καθώς ενσωματώνουν σύγχρονες τεχνολογικές καινοτομίες και ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβολές της νομοθεσίας, εξασφαλίζοντας την ακριβή και αποτελεσματική διαχείριση της μισθοδοσίας, ακολουθώντας τα πρότυπα οργάνωσης ISO..

Οι υπηρεσίες μισθοδοσίας της Revival Consulting Services, έχουν σχεδιαστεί ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις της φορολογικής και εργατικής νομοθεσίας, προσφέροντας ολοκληρωμένη πληροφόρηση αναφορικά με τη μισθοδοσία, σε πραγματικό χρόνο.

Η ορθή οργάνωση και ο εξατομικευμένος χειρισμός των επιχειρήσεων, κατόπιν Μισθολογικού Διαγνωστικού Ελέγχου, διασφαλίζει την επιτυχία της παρούσας δραστηριότητας του τμήματος μισθοδοσίας.

Τα οφέλη για τις Επιχειρήσεις είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, η ακρίβεια & αξιοπιστία, η διασφάλιση εχεμύθειας, η έγκαιρη ενημέρωση για τις αλλαγές σε συλλογικές συμβάσεις, φορολογία και ασφαλιστικά ταμεία, η βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του λογιστηρίου της επιχείρησης, η εξοικονόμηση χρόνου & διαχειριστικού κόστους στα τμήματα HR και Payroll της επιχείρησης και, τέλος, η αύξηση επιπέδου οργάνωσης και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης στο σύνολό της.

❖ Συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας - Business Intelligence

Η Revival Consulting Services δραστηριοποιείται δυναμικά στην Ελληνική αγορά, διαθέτοντας μια ευρεία γκάμα λύσεων Business Intelligence και με βάση τη δραστηριότητα κάθε επιχείρησης, σχεδιάζονται εξατομικευμένες λύσεις με στόχο τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η εξειδίκευση στις νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με ισχυρή γνώση του αντικειμένου, επιτρέπει την ανάλυση, την ορθή αξιοποίηση πληροφοριών και την κατανόηση των τάσεων, οδηγώντας στην έγκαιρη και έγκυρη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Τα εργαλεία Business Intelligence της Revival Consulting Services, διασφαλίζουν την πρόσβαση σε σύνθετα δεδομένα και πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Η οργάνωση της πληροφορίας, σε συνδυασμό με τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs), παρέχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργιών και αποτελούν βασικό θεμέλιο για την ανάπτυξη και την καινοτομία κάθε επιχείρησης. Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στην ανάλυση δεδομένων, επιτρέπει τους χρήστες στον εντοπισμό κρίσιμων

επιχειρηματικών μοτίβων, στην πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Η δύναμη της τεχνητής νοημοσύνης για την αυτοματοποίηση πολύπλοκων διαδικασιών σε κάθε πτυχή της επιχείρησης, προσφέρει ακρίβεια και αυξημένη αποδοτικότητα, εξοικονομώντας παράλληλα χρόνο και κόστος. Η υπηρεσία Συμβουλευτικής Βελτιστοποίησης Επιχειρήσεων που βασίζεται στο AI έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τη δύναμη της τεχνητής νοημοσύνης σε διάφορα τμήματα και λειτουργίες, στοχεύοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στη μείωση του κόστους και στην προώθηση της καινοτομίας.

Ως οφέλη των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση, η σημαντική αύξηση κερδοφορίας, η βελτιστοποίηση του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης, η δημιουργία δυνατοτήτων παροχής καινοτόμων λύσεων καθώς και η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, με εξυπνότερη και ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Επίσης, είναι αξιοσημείωτη η άμεση πρόσβαση σε στρατηγικές πληροφορίες, η ολοκληρωμένη γνώση της λειτουργίας των πόρων της επιχείρησης και αποτελεσματικότερη αξιοποίησή τους, η άμεση (real-time) απεικόνιση σε μορφές λίστας (Reporting) και στατιστικής (graphs) των επιχειρηματικών λειτουργιών και η προσπέλαση δεδομένων με ασφάλεια και σε πραγματικό χρόνο από οποιαδήποτε smart συσκευή.

❖ Υπηρεσίες Αναδιάρθρωσης Επιχειρήσεων

Στην Revival Consulting Services, προσφέρονται εξειδικευμένες λύσεις και κατάλληλα εργαλεία για την πλήρη ή μερική αναδιάρθρωση των δομών της επιχείρησης. Ακολουθούνται τα εξής τέσσερα στάδια: Διαγνωστική Μελέτη (εκτίμηση τρέχουσας κατάστασης), Στοχοθεσία αναδιοργάνωσης και σχεδιασμός πλάνου αναδιάρθρωσης (εκτενές Business Plan), Εφαρμογή πλάνου αναδιάρθρωσης και τέλος, Αξιολόγηση μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Οι υπηρεσίες απευθύνονται τόσο σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα βιωσιμότητας, όσο και σε εκείνες που επιθυμούν να διασφαλίσουν την ανθεκτικότητα και τη σταθερότητά τους σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Οι υπηρεσίες αναδιάρθρωσης επιχειρήσεων λαμβάνουν χώρα σε τρία διαφορετικά επίπεδα, τα οποία όμως είναι αλληλένδετα: Εταιρικό, Επιχειρησιακό και Λειτουργικό, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, την ορθή διαχείριση του κόστους και των πόρων καθώς και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.

Η κατάργηση των παραδοσιακών μορφών οργάνωσης των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι δομημένες καθέτως και η αναδιάρθρωση της οργάνωσής τους σε οριζόντιες, ευέλικτες και

πιο απλές δομές, άμεσα προσαρμόσιμες στα σύγχρονα δεδομένα της αγοράς και των εξελίξεων, αποτελεί κύριο στόχο της Revival, καθιστώντας ταχύτερη, αρτιότερη και ποιοτικότερη την εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης, καθώς και ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών.

❖ Υπηρεσίες (Digital) Marketing

Η Revival Consulting Services, με πολυετή εμπειρία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών marketing, συμβάλλει τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση στρατηγικών marketing και με εξειδικευμένη καθοδήγηση διασφαλίζει τη επιτυχή ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, σε συνδυασμό με την αντίστοιχη επικοινωνιακή πολιτική των επιχειρήσεων.

Αναλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικών, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών, και υπηρεσιών, με στόχο την επίτευξη εμπορικών συναλλαγών και την ικανοποίηση ατομικών και συλλογικών στόχων. Με τις Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Marketing, προσφέρεται στις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν εξειδικευμένο τμήμα Marketing, η εναλλακτική αξιοποίηση έμπειρου προσωπικού και καινοτόμων ερευνητικών εργαλείων. Παρέχεται εξατομικευμένη συμβουλευτική σε στρατηγική και τεχνικές marketing που εξασφαλίζουν απόδοση και εγγυημένα αποτελέσματα, ενώ με συνεχή υποστήριξη διασφαλίζεται η αύξηση της επιχειρηματικής αξίας και επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης.

Το δημιουργικό τμήμα, προτείνει τεκμηριωμένες λύσεις, οι οποίες είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένες με τους στόχους και την στρατηγική της κάθε επιχείρησης, με απώτατο στόχο την εξασφάλιση θέσης ισχύος αφού διερευνηθεί σε βάθος η αγορά, αξιοποιώντας στο έπακρο τα διαθέσιμα εργαλεία πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας, προτείνοντας σε κάθε οργανισμό δυναμικές στρατηγικές επικοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν βαθιά διακλαδική γνώση, τεχνογνωσία, διορατικότητα και καινοτομία, πρόσβαση σε καινοτόμα τεχνολογία, ταχύτητα στην εκπόνηση και υλοποίηση των ενεργειών, αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση των λειτουργικών δαπανών.

❖ Αναπτυξιακά Προγράμματα

Η Revival Consulting Services στηρίζει ενεργά τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενταχθούν στο Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, στον Αναπτυξιακό Νόμο, στις χρηματοδοτούμενες δράσεις ΕΣΠΑ, στις δράσεις Αγροτικής Ανάπτυξης καθώς και στα προγράμματα της Ελληνικής Αναπτυξιακής Τράπεζας. Με περισσότερες από 1.800 επενδύσεις στο ενεργητικό της, αναλαμβάνει κάθε έργο ολιστικά, από την υποβολή, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση

μιας επένδυσης, έως και την ολοκλήρωσή της, με την εκταμίευση της προβλεπόμενης επιχορήγησης.

Στο πλαίσιο των Αναπτυξιακών και Επενδυτικών Προγραμμάτων, προσφέρει υπηρεσίες Χρηματοδότησης, οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας νέων παραγωγικών μονάδων, καθώς επίσης, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και στη μείωση του κόστους λειτουργίας για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Είναι υπεύθυνη για την εύρεση και αξιοποίηση βέλτιστων χρηματοδοτικών εργαλείων για την ενίσχυση επενδύσεων, την ανάπτυξη μελετών βιωσιμότητας για την υπαγωγή επενδύσεων στον Αναπτυξιακό Νόμο, την προετοιμασία επιχειρήσεων για την ενίσχυση έργων μέσω δράσεων ΕΣΠΑ, τη διαχείριση και παρακολούθηση της διαδικασίας υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων, Αναπτυξιακών Νόμων και Προγραμμάτων ΕΣΠΑ, ακολουθώντας 8 βασικά στάδια προετοιμασίας: Καταγραφή βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αναγκών της επιχείρησης, Έλεγχο ΚΑΔ, προσδιορισμό μεγέθους επιχείρησης, προσδιορισμό κατάλληλης δράσης για την ενίσχυση των έργων, υλοποίηση προβαθμολόγησης επενδυτικού σχεδίου, εκπόνηση μελέτης βιωσιμότητας (business plan) για την υπαγωγή της επένδυσης, παρακολούθηση της διαδικασίας αξιολόγησης και της εξέλιξης του έργου, και τέλος προετοιμασία ελέγχων και εκταμιεύσεων, αξιοποιώντας το καινοτόμο σύστημα Cloud που έχει σχεδιαστεί για τη διευκόλυνση της διαδικασίας. Ακολουθώντας πιστά συγκεκριμένη μεθοδολογία, σε συνδυασμό με την μακρόχρονη εμπειρία και την τεχνογνωσία, έχει στηρίξει πληθώρα επενδύσεων στην Ελλάδα.

Ο Αναπτυξιακός Νόμος αφορά την ενίσχυση των ιδιωτικών επενδύσεων για την οικονομική ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή συνοχή. Σκοπός του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η υψηλή προστιθέμενη αξία, η προσφορά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών με τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας και συστημάτων και η βελτίωση της εξωστρεφούς εθνικής μας ταυτότητας στον διεθνή χώρο. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξης και προσέλκυσης ιδιωτικών επενδύσεων, περιλαμβάνει επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις, φοροαπαλλαγές και ενισχύσεις έως και 75% των δαπανών για τους κλάδους του Τουρισμού, της Μεταποίησης, των Logistics, της Ενέργειας, των Τεχνολογιών, της Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Ακόμη, οι Επιδοτήσεις ΕΣΠΑ αποτελούν σημαντικό κίνητρο ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, όπως και οι Δράσεις Αγροτικής Ανάπτυξης, οι οποίες ενισχύουν την αειφορία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Η εταιρεία Revival απευθύνεται σε επιχειρήσεις και σε επενδυτικά Funds που επιθυμούν να μετατρέψουν την πρόκληση σε ευκαιρία, προσφέροντας ετοιμοπαράδοτες λύσεις (Turnkey solutions) με ολιστική προσέγγιση. Αναλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ενός επενδυτικού έργου, από την εξεύρεση της κατάλληλης επένδυσης, την αξιολόγηση με την μορφή έκθεσης εκτίμησης και την αξιοποίηση της. Επίσης, τα Χρηματοδοτικά Προγράμματα απευθύνονται σε

επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους, στοχεύοντας στην προώθηση της επιχειρηματικότητας και στη διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων σε χρηματοδοτικούς μηχανισμούς. Επιλέξιμες για να υποβάλλουν στη συγκεκριμένη δράση είναι οι υπό σύσταση, νεοσύστατες, νέες και υφιστάμενες επιχειρήσεις των επιλέξιμων οικονομικών κλάδων, που αναπτύσσουν βιώσιμη επιχειρηματική δράση στην ελληνική επικράτεια. Οι χρηματοδοτήσεις λαμβάνουν χώρα με τη μορφή δανείων.

Στη Revival, προσδιορίζονται οι χρηματοδοτικές ανάγκες των επιχειρήσεων, χαρτογραφώντας τα στρατηγικά επενδυτικά σχέδια τους και τη σκοπιμότητα τους. Έτσι, προσφέρεται έγκαιρη ενημέρωση σχετικά με τα διαθέσιμα και ενεργά επιχορηγούμενα δανειακά προγράμματα, αξιοποιώντας βέλτιστες πηγές χρηματοδότησης, καθοδηγώντας την κάθε επιχείρηση να επιλέξετε το πρόγραμμα χρηματοδότησης που ταιριάζει απόλυτα στην φύση και στις ιδιαιτερότητές της, οδηγώντας τη στη σωστή λήψη αποφάσεων.

❖ **Hospitality Exclusive Services**

Ο τουρισμός είναι ίσως ο πιο ραγδαία μεταβαλλόμενος χώρος, παγκοσμίως, με μεγάλες ευκαιρίες εξέλιξης, αλλά και πολλές απαιτήσεις. Η κατασκευή και διαμόρφωση τουριστικών καταλυμάτων έχει μετεξελιχθεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον με τεχνολογικές καινοτομίες. Οι επιχειρηματίες τουριστικών καταλυμάτων καλούνται να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, να διαφοροποιηθούν και να προσφέρουν μοναδικές εμπειρίες στους πελάτες τους.

Στη Revival, αντιλαμβανόμενοι τις πραγματικές ανάγκες των ιδιοκτητών, έχουν δημιουργήσει νέες, πρωτοποριακές και εξατομικευμένες υπηρεσίες, οι οποίες ανιχνεύουν, ιεραρχούν και επιλύουν όλα τα κρίσιμα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει μια τουριστική επιχείρηση σήμερα, αλλά και στο άμεσο μέλλον. Σε όποιο στάδιο κι αν βρίσκεται η επιχείρηση, από το πρώιμο του σχεδιασμού, μέχρι το τελικό της πλήρους λειτουργίας της, τα έμπειρα στελέχη της Revival παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις και προτάσεις που επιλύουν, ουσιαστικά, οποιοδήποτε θέμα, με υπευθυνότητα και αξιοπιστία.

❖ **Πληροφορική & Τεχνολογία**

Η σύγχρονη επιχείρηση, ανεξαρτήτως του μεγέθους της και του Κλάδου δραστηριοποίησης της, βρίσκεται μπροστά σε μια μεγάλη πρόκληση: να καινοτομήσει, στηριζόμενη στην Πληροφορική και στην έξαρση της Τεχνολογίας, ή να παραμείνει στάσιμη. Η σωστή χρήση της Πληροφορικής και η υιοθέτηση σύγχρονων μοντέλων της Τεχνολογίας, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μειώσουν σημαντικά τα κόστη τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Κάθε επιχείρηση είναι ένας μοναδικός ζωντανός οργανισμός με ξεχωριστές ανάγκες και ιδιαιτερότητες. Η Revival, κατανοώντας ότι τα τμήματα Λογιστηρίου και Μηχανογράφησης απαιτούν άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση, ανταποκρίνεται καινοτομικά και εξειδικευμένα στις ανάγκες κάθε τμήματος ξεχωριστά και αναπτύσσει αξιόπιστα λογισμικά, με τη συμμετοχή των δημοφιλέστερων επώνυμων μηχανογραφικών συστημάτων του χώρου.

Κατέχοντας πολυεπίπεδη και πολυετή εμπειρία σε όλους τους κλάδους του επιχειρείν, το τμήμα συμβούλων μηχανογράφησης της Revival καλύπτει άμεσα και με ακρίβεια τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, όσο σύνθετες και αν είναι, προσφέροντας πιστοποιημένες υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, με ελάχιστο χρόνο υλοποίησης. Στόχος της Revival είναι η μεταφορά τεχνολογίας πληροφορικής στο ευρύ επιχειρηματικό κοινό, αποσκοπώντας να συνεισφέρει σημαντικά στην εκμάθηση της χρήσης της προηγμένης τεχνολογίας, εκ μέρους των επιχειρήσεων. Επί τούτου, επιχειρεί να επιτύχει την εξάλειψη των προβληματισμών, των δισταγμών και των φόβων των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν τις προηγμένες τεχνολογίες, επιμορφώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τους σχετικά με την απλούστευση των διαδικασιών και των εσωτερικών τους διεργασιών, αποκομίζοντας σημαντικά οφέλη.

Μερικές από τις υπηρεσίες που προσφέρονται είναι η 360° υπηρεσία του Alfred, τα μοναδικά Πακέτα Μηχανογράφησης, οι Υπηρεσίες IT και η Δυναμική Δημιουργία Ιστοσελίδων.

❖ Προστασία Δεδομένων

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο της πληροφορίας και της συλλογής δεδομένων έχουν καταστήσει απαραίτητη τη δημιουργία και διατήρηση βάσεων δεδομένων, με σκοπό την αποθήκευση πληροφοριών που μπορούν να υποβληθούν σε ποικίλες μορφές επεξεργασίας. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους, η προστασία των προσωπικών δεδομένων αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και έχει αναχθεί σε κρίσιμο ζήτημα.

Η νομοθεσία παρέχει συγκεκριμένα δικαιώματα στους χρήστες που παρέχουν τα δεδομένα τους, ενώ παράλληλα επιβάλλει αυστηρές υποχρεώσεις σε όσους τηρούν και επεξεργάζονται προσωπικά δεδομένα. Από τις 25 Μαΐου 2018, η εφαρμογή αυστηρότερων κανονισμών σχετικά με την προστασία των δεδομένων, εισάγει μία σειρά κανόνων που οφείλουν να ακολουθούν όλες οι εταιρείες που συλλέγουν κι επεξεργάζονται δεδομένα.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τη σημαντικότητα της προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που διαχειρίζονται, και να υιοθετήσουν δομές και μέτρα προστασίας, ώστε να συμμορφώνονται με την ισχύουσα νομοθεσία (GDPR / Ασφάλεια Δεδομένων / E-Privacy).

Η Revival Consulting Services, υιοθετεί μία ολιστική προσέγγιση στο καίριο ζήτημα της τήρησης απορρήτου, καθοδηγώντας τις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν τα δεδομένα τους σε ολόκληρο το οικοσύστημα της χρήσης τους. Ακολουθεί τις διεθνείς πρακτικές και προσφέρει τεχνολογικές λύσεις για την ταξινόμηση των δεδομένων, την πρόληψη διαρροών και τη διαχείριση δικαιωμάτων πληροφοριών, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τα περιστατικά διαρροής δεδομένων και παρέχοντας λύσεις προηγμένης τεχνολογίας για τη μεγαλύτερη ακρίβεια ανίχνευσης.

Οι υπηρεσίες προστασίας δεδομένων της Revival Consulting Services, ενισχύουν στο έπακρο την ανθεκτικότητα της επιχειρηματικής υποδομής, έναντι εσωτερικών και εξωτερικών απειλών. Το άρτια καταρτισμένο προσωπικό, διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία για την εξάλειψη της απώλειας δεδομένων, την αποτροπή της διαφθοράς δεδομένων και την προστασία από οποιαδήποτε μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση.

Γενικά οφέλη από τις εξειδικευμένες δημοφιλείς Υπηρεσίες της Revival

- Μείωση λειτουργικού κόστους και κεφαλαιουχικών δαπανών
- Εστίαση στις σημαντικές για την επιχείρηση δραστηριότητες
- Άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής
- Ευκολότερη πρόσβαση σε πόρους, τεχνολογία και δεξιότητες
- Αύξηση απόδοσης επιχειρήσεων

4.6. Κλάδοι που απευθύνεται η Revival

Τουρισμός

Ο χάρτης της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας αλλάζει άρδην τα τελευταία χρόνια. Οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται ότι ο συνδυασμός ήλιου και θάλασσας δεν είναι, πλέον, ο σημαντικότερος παράγοντας προσέλκυσης τουριστών και στρέφονται προς τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσδώσουν μια ολιστική προσέγγιση, εστιάζοντας στην ποιότητα. Επιπλέον, η πανδημία του COVID-19 διαμόρφωσε νέες απαιτήσεις στην Τουριστική Βιομηχανία, οι οποίες είναι ριζικά διαφορετικές από τις ισχύουσες έως τότε. Έτσι, η αναδιάρθρωση της λειτουργίας μιας μονάδας φιλοξενίας τουριστικού καταλύματος, στα πλαίσια των τρεχουσών συνθηκών, είναι πρόκληση.

Εμπόριο

Ο κόσμος του λιανικού εμπορίου δοκιμάζεται καθημερινά, καθώς οι απαιτήσεις των καταναλωτών αυξάνονται διαρκώς και οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο κόσμος αγοράζει, καταναλώνει και ζει.

Οι υπηρεσίες της Revival βοηθούν τις εταιρείες λιανικής να εξερευνούν, να εντοπίζουν και να εφαρμόζουν αποδοτικές λύσεις, σε όποιον τομέα και αν δραστηριοποιούνται, από τις αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών, τις αντιπροσωπεΐες αυτοκινήτων και τα καταστήματα ένδυσης, μέχρι τα ξενοδοχεία και τους χώρους εστίασης.

Με βαθειά γνώση του λιανικού εμπορίου, εξειδικευμένο προσωπικό, τεχνολογικά εργαλεία και εμπειριστατωμένες αναλύσεις, δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις του κλάδου να αναπτύξουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και να προχωρούν σε μια σειρά από ενέργειες, όπως την καλύτερη οργάνωση της αποθήκης, τον επανασχεδιασμό των logistics ή τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Υγεία

Ο κλάδος της Υγείας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας, ο οποίος αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Οι εταιρείες που εμπίπτουν στους τομείς της υγείας και της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, καλούνται να ακολουθήσουν νέα κανονιστικά πλαίσια, και συγχρόνως, να καλύψουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών.

Ο χάρτης της ψηφιακής υγείας αποτελεί μεγάλη πρόκληση και απαιτεί σοβαρό στρατηγικό σχεδιασμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών υγείας, αποσκοπεί στην ενίσχυση του συστήματος υγείας και καθίσταται επιτακτική ανάγκη, με τις ψηφιακές τεχνολογίες να διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη μετάβαση αυτή.

Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain) αφορά τη μεταφορά των προϊόντων και υπηρεσιών από το σημείο παραγωγής στο σημείο παράδοσης, στοχεύοντας, παράλληλα, στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην αύξηση ικανοποίησης των πελατών. Η 4η βιομηχανική επανάσταση ξεκινά από την ψηφιοποίηση του δικτύου εφοδιασμού των επιχειρήσεων της βιομηχανίας και του εμπορίου και επεκτείνεται δυναμικά στους λοιπούς κλάδους.

Η ψηφιακή εφοδιαστική αλυσίδα προσφέρει σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων της μείωσης απόκρισης, της καλύτερης διαχείρισης αποθεμάτων και των πολυκαναλικών παραδόσεων, ενώ στο δημόσιο τομέα μειώνεται δραστικά η φοροδιαφυγή και το λαθρεμπόριο, αυξάνοντας έτσι τα φορολογικά έσοδα.

Ο τομέας των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πολύπλοκος και απαιτητικός. Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να ανταποκριθούν στη νέα ψηφιακή εποχή, θα πρέπει να προσαρμοστούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να γίνουν πιο ευέλικτες και καινοτόμες.

Βιομηχανία

Όλες οι σύγχρονες βιομηχανίες, μικρές και μεγάλες, έρχονται αντιμέτωπες με μια νέα τάξη πραγμάτων που τις καλεί να μετασχηματιστούν. Η ανάγκη για χαμηλότερο κόστος παραγωγής, οι απαιτήσεις των πελατών που αλλάζουν ραγδαία, οι μικρότεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και το ενεργειακό αποτύπωμα, είναι μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Έτσι, παρίσταται η ανάγκη στις επιχειρήσεις να συμβαδίσουν με την τεχνολογία και να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους για να καταστούν βιώσιμες. Γνωρίζοντας τον κυκλικό χαρακτήρα του κλάδου και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, ακόμα και σε περιόδους κρίσης καλούνται οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις, όπως η Revival, να δώσουν ορθές λύσεις.

Ναυτιλία

Η ναυτιλία και οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της ελληνικής οικονομίας και της διεθνούς κοινότητας, λόγω της στρατηγικής θέσης της χώρας μας στον παγκόσμιο χάρτη. Ο κλάδος της ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από την στασιμότητα του στην υλοποίηση και χρήση νέων συστημάτων και τεχνολογιών, όμως ταυτοχρόνως, παρουσιάζει δυναμικές προοπτικές εξέλιξης.

Η Revival δραστηριοποιείται ενεργά στη διάθεση και υποστήριξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων λογισμικού, προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων και προστασίας δεδομένων, για την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση των ναυτιλιακών εταιρειών κάθε μεγέθους.

Δημόσιος Τομέας

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα βρίσκεται σε μια περίοδο αναδιάρθρωσης, μεταρρυθμίσεων, αλλά και αβεβαιότητας. Τόσο οι πολίτες, όσο και οι δημόσιοι φορείς, επιζητούν ένα κοινωνικό κράτος σύγχρονο, αποδοτικό, λειτουργικό και τεχνολογικά εκσυγχρονισμένο.

Η Revival, με περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρίας στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και έχοντας στο πελατολόγιό της πληθώρα φορέων που ανήκουν στο δημόσιο τομέα, συμβάλλει στην επίλυση των πιο σύνθετων προβλημάτων. Παράλληλα, παρέχει καινοτόμες και βιώσιμες λύσεις σε νευραλγικούς τομείς όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία, η άμυνα και η τοπική αυτοδιοίκηση.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα περίπλοκα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, καλείται να ενδυναμώσει τους δημόσιους φορείς, ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τη διεκπεραίωση των εσωτερικών διαδικασιών και να προσθέσουν αξία στην παροχή των υπηρεσιών τους.

Κατασκευές

Η βιομηχανία των κατασκευών αποτελεί σημαντικό πυλώνα για την ανάπτυξη και ασφαλή στήριξη της οικονομίας μας, ενώ παραμένει άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βιομηχανία του Τουρισμού και τις αυξομειώσεις που παρουσιάζει.

Ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα πέρασε μια μακρά περίοδο ύφεσης, αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης και της σημαντικής πτώσης των επενδύσεων σε υποδομές. Σταδιακά,

όμως, αρχίζει να παρατηρείται μια ελπιδοφόρα ανάκαμψη σε διάφορους τομείς, όπως στην οικοδόμηση κατοικίας και τα δίκτυα μεταφορών και ενέργειας.

Η εξειδικευμένη και έμπειρη ομάδα της Revival, τόσο σε θέματα υποδομών, όσο και σε θέματα οικονομικά, φορολογικά και εμπορικά, συνεισφέρει σημαντικά σε όλα τα στάδια ζωής ενός έργου, από τον αρχικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου, τη χρηματοδότηση και την κατασκευή του, μέχρι την ολοκλήρωση και τη διασφάλιση της επιτυχημένης λειτουργίας του.

Ακίνητη Περιουσία

Ο κλάδος της ακίνητης περιουσίας επιχειρήσεων και επενδυτών βρίσκεται σε μια περίοδο αναπροσαρμογής. Αν και οι επενδύσεις δεν φέρνουν τις υψηλές αποδόσεις που πετύχαιναν στο παρελθόν, η αξιοποίηση των ακινήτων από εταιρείες που εξειδικεύονται, κυρίως, στο χώρο της φιλοξενίας και της επαγγελματικής στέγης, δημιουργεί μια αναζωπύρωση του κλάδου.

Η Revival, με σημαντική τεχνογνωσία και πολυετή εμπειρία σε αποτιμήσεις επιχειρήσεων και ακίνητης περιουσίας, παρέχει αξιόπιστες υπηρεσίες σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, θεσμικούς επενδυτές και ιδιώτες. Με εξειδίκευση στην εύρεση αποδοτικών χρήσεων ακινήτων, συμβουλεύει τις επιχειρήσεις σχετικά με την απελευθέρωση σημαντικών και πλήρως αξιοποιήσιμων κεφαλαίων, με στόχο να αποκομίσουν πολλαπλά οφέλη.

Η εταιρεία προσφέρει ολοκληρωμένη υποστήριξη στους τομείς της αγοράς-πώλησης, ενοικίασης, εκτίμησης και αναβάθμισης, συνδυάζοντας αποτελεσματικά τη λογιστική-φοροτεχνική παρακολούθηση των ακινήτων των πελατών της. Χαράσσει το στρατηγικό σχεδιασμό για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας, εκπονεί μελέτες βιωσιμότητας των ακινήτων, ακολουθώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία έρευνας και ανάλυσης της αγοράς ακινήτων, και προχωρά στην εκτίμηση ακίνητης περιουσίας με διεθνώς αναγνωρισμένες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα βέλτιστα χρηματοδοτικά εργαλεία για την ανάπτυξη των ακινήτων.

4.7. PEST Analysis

Η PEST Analysis προσφέρει μία ολιστική προσέγγιση παραγόντων του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης. Στη συνέχεια μελετάμε τον κλάδο, την ελκυστικότητά του και την τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013).

Κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο

- ✚ Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- ✚ Επαγγελματικές ευκαιρίες
- ✚ Καταναλωτικός ρυθμός
- ✚ Ποσοστά οικογένειας
- ✚ Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
- ✚ Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
- ✚ Περιφερειακές μετατοπίσεις πληθυσμού
- ✚ Προσδόκιμο ζωής
- ✚ Ρυθμοί γεννήσεων
- ✚ Συνταξιοδοτικά σχέδια
- ✚ Υγειονομική περίθαλψη
- ✚ Μορφωτικό επίπεδο
- ✚ Μισθός διαβίωσης
- ✚ Συνδικαλισμός

Τεχνολογία

- ✚ Σύνολο κυβερνητικών δαπανών για E&A
- ✚ Συνολικές δαπάνες της ίδιας της βιομηχανίας για E&A
- ✚ Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- ✚ Νέα προϊόντα
- ✚ Νέες εξελίξεις στη μεταφορά της τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- ✚ Αυτοματοποίηση και βελτίωση της παραγωγικότητας
- ✚ Πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- ✚ Τηλεπικοινωνίες
- ✚ Παραβίαση υπολογιστών & cybersecurity

Οικονομία

- ✚ Τάσεις του ΑΕΠ
- ✚ Επιτόκια
- ✚ Προσφορά χρήματος
- ✚ Πληθωρισμός
- ✚ Επίπεδα Ανεργίας
- ✚ Αναλογία μισθών και τιμών
- ✚ Υποτίμηση/ ανατίμηση νομίσματος
- ✚ Εναλλακτικές ενεργειακές λύσεις
- ✚ Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος
- ✚ Διαθέσιμο μέσο εισόδημα
- ✚ Παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα

Πολιτικό-νομικό πλαίσιο

- ✚ Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις
- ✚ Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος
- ✚ Νομοθεσία για τη μετανάστευση
- ✚ Φορολογικοί νόμοι
- ✚ Ειδικά κίνητρα
- ✚ Κανονισμοί εμπορίου
- ✚ Νόμοι προστασίας εργαζομένων
- ✚ Σταθερότητα κυβέρνησης
- ✚ Ξένα "εργοστάσια εργασίας"

Συγκεκριμένα, αναφορικά με την εταιρεία Revival:

Political

- Ελλάδα με σταθερό δημοκρατικό πολίτευμα/ περιβάλλον που ενισχύει την επιχειρηματικότητα.
- Ελλάδα υπό τον έλεγχο Διεθνών Οργανισμών (Ε.Ε. & ΔΝΤ) που έχουν θέσει αυστηρές δημοσιονομικές πολιτικές που ασκούν επιρροή στις εταιρικές λειτουργίες.
- Διαρκείς τροποποιήσεις κυβερνητικών κανονισμών και ελληνικής φορολογίας που επηρεάζουν τις επιχειρήσει.

Economical

- Η μακροχρόνια οικονομική ύφεση της Ελλάδας επηρεάζει επιχειρηματικά σχέδια και επενδύσεις, όπως επίσης την κερδοφορία και τα έσοδα υφιστάμενων επιχειρήσεων.
- Οικονομικές συνέπειες από την πανδημία Covid-19 στις επιχειρήσεις.
- Χαμηλή ρευστότητα Ελλάδα.
- Επιδοτήσεις- Επιχορηγήσεις-Δάνεια από Τράπεζες για αύξηση επενδύσεων.

Social

- Υψηλό μορφωτικό επίπεδο πλειοψηφίας Ελλήνων πολιτών για στελέχωση επιχειρήσεων.
- Χαμηλό βιοτικό επίπεδο Ελλήνων πολιτών δυσκολεύει τη διατήρηση πελατών ή την προσθήκη νέων.
- Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, καθώς είτε αναζητούν καλύτερες προοπτικές στο εξωτερικό είτε προτιμούν να επενδύσουν σε δικά τους λογιστικά γραφεία.
- Χαμηλές δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης.

Technological

- Ψηφιοποίηση λογιστικών διαδικασιών - Νέα συστήματα ΑΑΔΕ και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης.
- Επενδύσεις σε νέα λογισμικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια για διαρκή ενημέρωση αναφορικά με τα εξελισσόμενα λογιστικά και φορολογικά θέματα.
- Αυτοματοποιημένες διαδικασίες που εξοικονομούν ελεύθερο διαθέσιμο χρόνο.

4.8 PORTER Analysis

Η Porter Analysis αποτελείται από τη συνισταμένη 5 παραγόντων που αναδεικνύουν την ελκυστικότητα ή μη του κλάδου και εστιάζει στο Μικρο-περιβάλλον ή Άμεσο Περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, για τον κλάδο της λογιστικής-συμβουλευτικής ισχύουν τα κάτωθι:

1. Απειλή νέο-εισερχομένων

- Εμπόδια εισαγωγής στον κλάδο
- Απαιτούνται υψηλά εφόδια μόρφωσης, εκπαίδευσης και τεχνολογίας.
- Δεν απαιτείται υψηλό κεφάλαιο για την είσοδο.
- Εύκολη πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- Χαμηλή δυνατότητα διαφοροποίησης, αλλά δυνατότητα εμπλουτισμού υπηρεσιών.
- Κυβερνητικές πολιτικές ευνοϊκές για τον κλάδο.
- Η ισχυρή φήμη και αναγνώριση υφιστάμενων επιχειρήσεων με μεγάλο πελατολόγιο δυσκολεύει τον ανταγωνισμό των νέων επιχειρήσεων με τις ήδη υπάρχουσες.
- Ωστόσο, για έναν πτυχιούχο λογιστή είναι δελεαστικό να ιδρύσει δική του επιχείρηση και να θεωρηθεί ανταγωνιστής.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Μεσαία ελκυστικότητα κλάδου

2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων/υπηρεσιών

- Αδύνατη η ολιστική υποκατάσταση για τις λογιστικές διαδικασίες.
- Μερικά διαθέσιμα λογισμικά και διαδικτυακά εργαλεία που, όμως, δε μπορούν να αντικαταστήσουν πλήρως τον ανθρώπινο παράγοντα και εξειδικευμένο προσωπικό.
(Παρασκευάς Φορολογάς: ψηφιακό λογιστικό γραφείο)

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Υψηλή ελκυστικότητα κλάδου

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- Εκπαιδευτικά ιδρύματα, λογισμικά, πληροφοριακά συστήματα και λογιστικά προγράμματα (SAP κλπ) δημιουργούν διαπραγματευτική ικανότητα ή πίεση στον κλάδο.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Μεσαία ελκυστικότητα κλάδου

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

- Έντονη διαπραγματευτική δύναμη πελατών λόγω πληθώρας επιλογών παροχής λογιστικών-συμβουλευτικών υπηρεσιών και τιμολόγησής τους.
- Χαμηλό κόστος μετακίνησης.
- Πληροφόρηση-internet, δυνατότητα αυτόνομης ενημέρωσης.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.
- Αγοραστές με μικρά κέρδη.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Χαμηλή ελκυστικότητα κλάδου

5. Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

- Ισχυρός ανταγωνισμός κλάδου στην Ελλάδα.
- Νέα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας.
- Μεσαίος ρυθμός ανάπτυξης αγοράς.
- Μεγάλα σταθερά κόστη (άδειες λογισμικών-εκπαίδευση προσωπικού-διαρκώς ενημερωμένες τεχνολογίες).
- Χαμηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Χαμηλή ελκυστικότητα κλάδου

4.9. SWOT Analysis

Αποτυπώνεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δυνάμεις και αδυναμίες) καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Porter M., 2002). Συγκεκριμένα, για την εταιρεία Revival S.A.

OPPORTUNITIES

- › Είσοδος σε Διεθνή Αγορά
- › Αυξανόμενη ζήτηση λογιστικών υπηρεσιών λόγω αλλαγών παγκόσμιας Οικονομίας
- › Διαρκείς μεταβολές νόμων και φορολογήσεων στην Ελλάδα
- › Τεχνολογική πρόοδος και ψηφιοποίηση μεθόδων
- › Ψηφιακή μετάβαση ελληνικής επιχειρηματικότητας
- › Ανάγκη ενίσχυσης πολιτισμού και παιδείας
- › Περίπλοκες λογιστικές διαδικασίες
- › Κρίσιμα λογιστικά, χρηματοοικονομικά ζητήματα των επιχειρήσεων:

- › Δυσκολία εύρεσης Ανθρώπινου Δυναμικού και διευθέτησης διαδικασιών μισθοδοσίας
- › Ανάγκη Αναδιάρθρωσης Επιχειρήσεων μέσω Επιχειρηματικής νοημοσύνης
- › Σημασία Marketing και Digital Marketing
- › Απαραίτητη η δημιουργία και διατήρηση βάσεων δεδομένων
- › Κρίσιμο ζήτημα προστασίας προσωπικών δεδομένων
- › Αυξανόμενη ζήτηση κατασκευαστικού κλάδου
- › Αλλαγή στην προσέγγιση τουριστών
- › Αναπροσαρμογές στο λιανικό εμπόριο λόγω τεχνολογικής εξέλιξης
- › Αυξανόμενες ανάγκες στον τομέα της Υγείας και της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης
- › Ναυτιλία και θαλάσσιες μεταφορές ως αναπόσπαστο τμήμα της ελληνικής οικονομίας και της διεθνούς κοινότητας
- › Στρατηγική θέση Ελλάδας στον παγκόσμιο χάρτη
- › Ανάγκη ένταξης νέων συστημάτων και τεχνολογιών στη Ναυτιλία

THREATS

- › Ισχυρός Ανταγωνισμός
- › Διαρκείς μεταβολές νόμων και φορολογήσεων στην Ελλάδα
- › Περίπλοκες λογιστικές διαδικασίες
- › Οικονομική αστάθεια χώρας
- › Κακή χρηματοοικονομική κατάσταση Ελλάδας
- › Ανησυχία για Cybersecurity and Data privacy risks
- › Ψηφιακή μετάβαση ελληνικής επιχειρηματικότητας
- › Αποδοχή πλήρους ευθύνης επιχειρηματικών συμβούλων
- › Τήρηση δεοντολογικών προτύπων
- › Συνεχώς μεταβαλλόμενο, δυναμικό περιβάλλον
- › Γραφειοκρατία Δημοσίου και ανάγκη διαρκών συναλλαγών μαζί τους
- › Πιθανότητα κόστους αστοχίας και χαμένου χρόνου
- › Εύκολη διαρροή πληροφοριών
- › Κατανόηση και αναθεώρηση αναγκών τουριστών στις μέρες μας
- › Παγιωμένες διαδικασίες λιανεμπόρων
- › Ανίσχυρη Βιομηχανία στην Ελλάδα

- › Πολύπλοκος και απαιτητικός τομέας Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics στην Ελλάδα
- › Στασιμότητα κλάδου ναυτιλίας

STRENGTHS

- › Ολιστική προσέγγιση 360
- › Ισχυρή Φήμη και Αναγνώριση στην Ελληνική Αγορά
- › Εξειδικευμένο, εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό
- › Ισχυρό δίκτυο πελατών και συνεργατών- Διαπροσωπικές σχέσεις
- › Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση
- › Άριστη γνώση κυβερνητικών κανονισμών και φορολογικών νόμων
- › Ισχυρό cybersecurity
- › Ευέλικτη και απλή δομή
- › Πρωτοποριακά προϊόντα και εξειδικευμένες υπηρεσίες
- › Εφαρμογές υψηλής τεχνολογίας
- › Διαφάνεια διαδικασιών
- › Κοινωνικό έργο με φιλανθρωπίες σε επίπεδο πολιτισμού και παιδείας
- › Υιοθέτηση πρακτικών ESG
- › Αυτοματοποίηση πολύπλοκων διαδικασιών
- › Άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής
- › Αύξηση απόδοσης επιχειρήσεων
- › Μείωση λειτουργικού κόστους και κεφαλαιουχικών δαπανών επιχειρήσεων
- › Ενασχόληση της εταιρείας με πολλούς κλάδους (Εμπόριο, Υγεία, Εφοδιαστική αλυσίδα, Βιομηχανία, Ναυτιλία, Δημόσιος τομέας, Κατασκευές)

WEAKNESSES

- › Άμεση εξάρτηση από Ελληνική αγορά
- › Εξάρτηση από ανθρώπινο παράγοντα
- › Απουσία ολοκληρωμένου τμήματος marketing
- › Προσπάθεια διατήρησης ομαδικού πνεύματος ανθρώπινου δυναμικού

4.10. VRIO Analysis

Resource or Capability	Value	Rarity	Inimitability	Organization	Comments
Κτιριακές εγκαταστάσεις και τεχνολογικός εξοπλισμός	×		×	×	Σύγχρονος κτιριακός και επαγγελματικός εξοπλισμός. Καλή τοποθεσία Ιδιότητα γραφεία
Υψηλά καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό	×	×	×	×	Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων.
Χρηματοοικονομική κατάσταση	×			×	Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση
Καινοτόμες υπηρεσίες	×	×	×	×	Alfred 360/ Business Intelligence
Φήμη και αναγνώριση	×		×	×	Ισχυρή φήμη και κύρος
Συνεργασία τμημάτων της εταιρείας	×		×	×	Οριζόντια δομή και ενθάρρυνση πρωτοβουλιών χωρίς αυστηρή ιεραρχία

4.11. EFAS –IFAS–SFAS

EFAS

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
Opportunities				
Είσοδος σε διεθνή αγορά	0.2	4.5	0.9	Έχει ήδη μπει στην αγορά της Κύπρου και θα μπορούσε να μπει σε χώρες των Βαλκανίων
Αυξανόμενη ζήτηση λογιστικών υπηρεσιών λόγω αλλαγών παγκόσμιας οικονομίας	0.1	4.5	0.45	Μεγάλο εύρος υπηρεσιών και συνεχής εκμάθηση των εργαζομένων
Διαρκείς μεταβολές νόμων και φορολογήσεων στην Ελλάδα	0.05	3.5	0.175	Συνεχής εκμάθηση νέων κανόνων στους εργαζομένους
Τεχνολογική πρόοδος και ψηφιοποίηση μεθόδων	0.1	3.5	0.35	Εξαγορές τεχνολογικών εταιρειών
Ανάπτυξη τουρισμού στην Ελλάδα	0.1	4.0	0.4	Πιστοποιήσεις ξενοδοχείων
Threats				
Ισχυρός ανταγωνισμός	0.1	3.5	0.35	Σημαντική θέση στον κλάδο και διασπορά υπηρεσιών
Διαρκείς μεταβολές νόμων και φορολογήσεων στην Ελλάδα	0.05	5.0	0.25	Μεγάλο κόστος εκμάθησης νέων κανόνων
Οικονομική αστάθεια χώρας	0.05	2.0	0.1	Προσπάθεια εισόδου σε νέες αγορές
Κακή χρηματοοικονομική κατάσταση Ελλάδας	0.05	2.5	0.125	Προσπάθεια εισόδου σε νέες αγορές
Πολιτική αστάθεια και πόλεμος στην Ουκρανία – Ενεργειακή κρίση	0.15	1.5	0.225	Δυσκολία προσαρμογής σε απρόβλεπτες καταστάσεις
Ανησυχία για Cybersecurity και Data privacy risks	0.05	4.0	0.2	Υπηρεσία προστασίας προσωπικών δεδομένων
Total Scores	1.00		3.525	

IFAS

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
Strengths				
Ισχυρή φήμη και αναγνώριση στην Ελληνική αγορά	0.10	2.8	0.28	Η φήμη έχει κερδηθεί λόγω του ισχυρού πελατολογίου.
Εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό	0.15	4.5	0.675	20 πιστοποιημένοι σύμβουλοι
Ισχυρό δίκτυο πελατών και συνεργατών	0.15	4.0	0.60	Ισχυρό πελατολόγιο
Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση	0.10	3.8	0.38	
Καινοτόμες Υπηρεσίες	0.20	5.0	1.00	Alfred 360/ Business Intelligence
Weaknesses				
Άμεση εξάρτηση από Ελληνική αγορά	0.05	2.0	0.10	Αστάθεια Ελληνικής οικονομίας που επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις
Εξάρτηση από ανθρώπινο παράγοντα	0.10	2.5	0.25	Δυσκολία εύρεσης εξειδικευμένων συμβούλων
Απουσία τμήματος Marketing	0.15	1.0	0.15	Θα πρέπει να επενδύσουν σε τμήμα Marketing
Total Scores	1.00		3.345	

SFAS

Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Duration			Comments
				SHORT	INTERMEDIATE	LONG	
Εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό	0.15	4.5	0.675		✗	✗	20 πιστοποιημένοι σύμβουλοι
Ισχυρό δίκτυο πελατών και συνεργατών	0.15	4.0	0.60		✗		Ισχυρό πελατολόγιο
Καινοτόμες Υπηρεσίες	0.15	5.0	0.75	✗	✗		Alfred 360/ Business Intelligence
Απουσία τμήματος Marketing	0.10	1.0	0.01		✗		Θα πρέπει να επενδύσουν σε τμήμα Marketing
Είσοδος σε διεθνή αγορά	0.20	4.5	0.9		✗	✗	Έχει ήδη μπει στην αγορά της Κύπρου και θα μπορούσε να μπει σε χώρες των Βαλκανίων
Αυξανόμενη ζήτηση λογιστικών υπηρεσιών λόγω αλλαγών παγκόσμιας οικονομίας	0.10	4.5	0.45	✗	✗		Μεγάλο εύρος υπηρεσιών και συνεχής εκμάθηση των εργαζομένων
Πολιτική αστάθεια και πόλεμος στην Ουκρανία – Ενεργειακή κρίση	0.15	1.5	0.225		✗	✗	Δύσκολο να προσαρμοστεί σε τόσο απρόβλεπτες καταστάσεις
Total Scores	1.0		3.61				

4.12. Παρούσες & Μελλοντικές Στρατηγικές

Οι υπηρεσίες της Revival ταξινομούνται σε πέντε διαφορετικά Strategic Business Units (SBUs):

- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Αναπτυξιακά Προγράμματα
- Hospitality Exclusive Services
- Πληροφορική & Τεχνολογία
- Προστασία Δεδομένων

Business Strategies

1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Ανάπτυξης

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (Πληροφοριακά Λογισμικά-Αναπτυξιακά Προγράμματα)

ΥΠΕΡ

ΚΑΤΑ

Αμεσότητα (εξοικονόμηση χρόνου)

Μεγάλο κόστος R&D

Νέες πηγές εισόδων

Πάγια έξοδα μισθών

Δημιουργία υπεραξίας στον πελάτη

Οριζόντια ολοκλήρωση: χρηματοπιστωτικό – λογιστικό- οικονομοτεχνικό (εξαγορά λογιστικών γραφείων)

Διείσδυση σε νέες αγορές , αύξηση του ελέγχου , μείωση του κινδύνου και της πίεσης που ασκείται από τον ανταγωνισμό.

ΥΠΕΡ

ΚΑΤΑ

Διεύρυνση πελατολογίου

Μεγάλο διαχειριστικό κόστος

Εισαγωγή σε υπο-αγορές

Διαχείριση ποικιλόμορφης κουλτούρας

Οικονομίες κλίμακος

Συσχετισμένη διαποίκιληση (Οικονομικοί Σύμβουλοι)

ΥΠΕΡ

ΚΑΤΑ

Αμεσότητα (εξοικονόμηση χρόνου)

Μεγάλο κόστος R&D

Νέες πηγές εισόδων

Πάγια έξοδα μισθών

Δημιουργία υπεραξίας στον πελάτη

2. Επιχειρηματική 3 ΚΑΤΑΡΤΕΡ

Cost leadership

Focus

Differentiation

Μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης υπάρχει διαρκής προσπάθεια απόδοσης αξίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, προσδίδοντας ανώτερη ποιότητα. Η Revival επενδύει διαχρονικά στην παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη, δίνοντας έμφαση τόσο στην άρτια εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της συνεργασίας όσο και στην διαρκή υποστήριξη σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό ζήτημα προκύπτει.

3. Λειτουργική

Κάθε τμήμα συντονίζει δράσεις, προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Κύριος στόχος της να μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα των πόρων και είναι πάντα σύμφωνη με επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική.

Εναλλακτικές Μελλοντικές Στρατηγικές

Σε επίπεδο Επιχειρησιακής Στρατηγικής :

Η Revival θα μπορούσε εναλλακτικά να επιλέξει στρατηγική Σταθεροποίησης. Η ελκυστικότητα του κλάδου είναι ΜΕΤΡΙΑ και η εταιρεία κατέχει ΙΣΧΥΡΗ ανταγωνιστική θέση. Στην περίπτωση αυτή θα μπορέσει να:

Υπέρ:

- Ενισχύσει τα ταμειακά διαθέσιμα
- Εξοφλήσει δανειακούς λογαριασμούς και τις απαιτήσεις της
- Αξιολογήσει καλύτερα την αγορά και πιθανές νέες ευκαιρίες
- Αναπτύξει διαδικασίες για ανασυγκρότηση τμημάτων

Κατά:

- Απώλεια ανταγωνιστικής θέσης
- Πιθανή αγνόηση ευκαιρίας
- Ενδεχόμενο συρρίκνωσης

Η Revival θα μπορούσε εναλλακτικά να επιλέξει τη στρατηγική Περισυλλογής. Κάποιες μονάδες οι οποίες κοστίζουν περισσότερο από ότι παράγουν όπως το τμήμα του GDPR θα μπορούσε να το αποδεσμεύσει και να κάνει outsource την εν λόγω υπηρεσία. Στην περίπτωση αυτή θα μπορέσει να:

Υπέρ:

- Μειώσει τα έξοδα

Κατά:

- Πιθανή απώλεια εσόδων και πελατείας

ΑΝΑΠΤΥΞΗ μέσω Ασυσχετίστης Διαποίκισης: Η Revival εναλλακτικά θα μπορούσε να αναπτύξει ολοκληρωμένο τμήμα παροχής υπηρεσιών marketing, περνώντας σε ένα διαφορετικό κλάδο διευρύνοντας ακόμη περισσότερο τις υπηρεσίες που προσφέρει. Στην περίπτωση αυτή θα μπορέσει να:

Υπέρ:

- Ενισχύσει το χαρτοφυλάκιο της
- Ενδυναμώσει τη φήμη της
- Εμπλουτίσει το πελατολόγιό της

- Διεισδύσει σε νέες αγορές

Κατά:

- Αύξηση εξόδων επιχείρησης
- Κίνδυνος ρίσκου νέας επένδυσης, επιφέροντας μη επιθυμητά αποτελέσματα
- Μεγάλος ανταγωνισμός Κλάδου

ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με τις μελλοντικές προτάσεις εναλλακτικών στρατηγικών, προτείνεται στην εταιρεία Revival να επιλέξει την στρατηγική της *σταθεροποίησης*. Με τον τρόπο αυτό, κάνοντας μία μικρή παύση, θα καταφέρει να ανασυγκροτηθεί συνεχίζοντας με προσοχή αλλά και με πιο σφαιρική εικόνα του γενικότερου περιβάλλοντος, εξετάζοντας τυχόν αδυναμίες και ενδυναμώνοντας το συγκριτικό της πλεονέκτημα και κατ' επέκταση τους πόρους και τις ικανότητές της. Αν και δεν επέρχονται πολλές αλλαγές κατά τη φάση της Σταθεροποίησης, η επιχείρηση διαθέτει περισσότερο χρόνο να στοχαστεί και να αναδιοργανωθεί, στοχεύοντας σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και ενισχύοντας την υπεραξία προς τους πελάτες της.

Η στρατηγική σταθεροποίησης βοηθά τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη σταθερότητά τους, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να μειώσουν τους κινδύνους. Αν και δεν στοχεύει σε επιθετική ανάπτυξη, μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας ή σε ώριμους κλάδους όπου η διατήρηση της υπάρχουσας θέσης είναι προτιμότερη από την αναζήτηση επιπλέον ευκαιριών ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική σταθεροποίησης (ή στρατηγική διατήρησης) αναφέρεται στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και να εστιάσει στη σταθερότητα και την αποδοτικότητα, χωρίς να επιδιώκει μεγάλες αλλαγές ή επεκτάσεις. Για την εταιρεία Revival, η οποία βρίσκεται σε ώριμο στάδιο ανάπτυξης και σε μία αγορά της Ελλάδος με χαμηλή ανάπτυξη, η επιλογή μιας στρατηγικής σταθεροποίησης θα επιφέρει πολλαπλά οφέλη:

1. **Μείωση του κινδύνου:** Η διατήρηση της υπάρχουσας θέσης της επιχείρησης, μειώνει την έκθεση σε κινδύνους από επιθετική επέκταση ή νέες επενδύσεις που ενδέχεται να μην είναι επιτυχημένες, δημιουργώντας για τη Revival μια πιο προβλέψιμη και ασφαλή επιχειρηματική κατάσταση.

2. **Αποτελεσματική διαχείριση πόρων:** Οι πόροι της επιχείρησης (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί κ.λπ.) μπορούν να κατευθύνονται στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, αντί να καταναλώνονται σε καινοτόμες ή ριψοκίνδυνες στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης.
3. **Βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας:** Δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει σε καλύτερη διαχείριση και βελτίωση των υπαρχόντων διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών, οδηγώντας τη Revival σε υψηλότερη παραγωγικότητα, μειώνοντας παράλληλα και το κόστος.
4. **Ανάπτυξη πιστότητας πελατών:** Εστιάζοντας στη σταθερότητα και την ικανοποίηση των υπαρχόντων πελατών, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τη σχέση της με τους πελάτες και να αυξήσει την πιστότητά τους. Οι πελάτες εκτιμούν τη συνέπεια στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει ισχυρές επαναλαμβανόμενες συνεργασίες. Διατηρώντας το υπάρχον πελατολόγιο, χωρίς να κυνηγά νέες ή πιο επικίνδυνες αγορές, μπορεί να είναι ιδανικό για να διατηρήσει τη θέση της.
5. **Αντίδραση σε εξωτερικές αλλαγές:** Δύναται η επιχείρηση να παρακολουθεί καλύτερα τις εξωτερικές εξελίξεις, όπως αλλαγές στην αγορά, την οικονομία ή τη νομοθεσία, και να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες.
6. **Ενίσχυση της εταιρικής φήμης:** Η εστίαση στη συνέπεια, την ποιότητα και την αξιοπιστία, μπορεί να ενισχύσει τη φήμη της στην αγορά, καθώς η σταθερότητα, συνήθως, γίνεται συνώνυμο με την αξιοπιστία και την επαγγελματικότητα.
7. **Στρατηγική βιωσιμότητας:** Με τον περιορισμό των επιθετικών στρατηγικών ανάπτυξης, η εταιρεία Revival θα μπορεί να εστιάσει στη βιωσιμότητα, στην προσαρμογή της στρατηγικής της σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, και στην καλή οικονομική διαχείριση.

4.13 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

- 1) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013
- 2) Αλεξιάκης Δημήτρης Σ., "Αναλύσεις PESTEL και SWOT", Εκδόσεις Νέα Σύνορα, 2019
- 3) www.revivalsa.com/etaireia/?_gl=1*uv5pla*_up*MQ..&gclid=EAIaIQobChMIgVLuu6imiAMVj6iDBx0okA5-EAAYASAAEgKp6vD_BwE

Ξένη

- 1) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, Fifteenth Edition.”
- 2) Porter M., M. Kramer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, December 2002
- 3) Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980
- 4) Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, 1985
- 5) Stephen S. G. Asare, "SWOT Analysis: A Theoretical Review"

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- 1) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013.
- 2) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.
- 3) Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος «Υλοποίηση Στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ», στον τιμητικό τόμο για τον Ομότιμο Καθηγητή Α. Ιγνατιάδη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2007
- 4) Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Τόμος Α΄, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2011)
- 5) Οδηγός «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα», Forum Επιχειρηματικότητας, Εθνικό Παρατηρητήριο, Γ.Γ. Βιομηχανίας
- 6) Καββαθάς Σ. «Εταιρική Διακυβέρνηση», Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008
- 7) Βασιλική Κ. Μήτσου, «Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Επιβίωση ή/και την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2017
- 8) Νικολαράκος Χ., Γεωργόπουλος Ν., Βαγγελάτος Ι., «Το balancedscorecard ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου», Πρακτικά 16^{ου} Συνεδρίου της ΕΕΕΕ, 2003
- 9) Κουτσομιχάλης Π. «Διαμόρφωση Στρατηγικής με τη Βοήθεια Σεναρίων», Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2004
- 10) Τσακίρη Αίηνα, “Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων”, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη, 2004.
- 11) Σιώμος Γεώργιος, “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004.
- 12) Παπαδάκης Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2007.

- 13) Σταμούλης Χρήστος Κ., "Συμβουλευτική Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Αρμός, 2015
- 14) Αλεξίου Ιωάννης Σ., "Διαχείριση Συμβουλευτικών Υπηρεσιών", Εκδόσεις Σαββάλας, 2012
- 15) Αράπογλου Γιώργος Σ., "Στρατηγική και Επιχειρηματικότητα", Εκδόσεις Μεταίχμιο, 2014
- 16) Σαρίδη Ελένη Κ., "Συμβουλευτική Επιχειρήσεων: Θεωρία και Πράξη", Εκδόσεις Ικαρος, 2013
- 17) Τσουκαλάς Δημήτρης Γ., "Η Ψυχολογία στην Επιχειρηματική Συμβουλευτική", Εκδόσεις Παπαζήση, 2017
- 18) Αλεξάκης Δημήτρης Σ., "Αναλύσεις PESTEL και SWOT", Εκδόσεις Νέα Σύνορα, 2019

Ξένη

- 1) McKinsey & Comp, "Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies, Seventh Edition", John Wiley & Sons Inc
- 2) Gluck F, S. Kaufman, A. Walleck, "The Four Phases of Strategic Management", *Journal of Business Strategy*, Winter 1982
- 3) Hedley B. "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning*, February 1995
- 4) Michael E. Porter, "Competitive Advantage", *The Free Press*, 1985
- 5) Fayol Henry, "General and Industrial Management", London, Pitman, 1949
- 6) Coulter M., "Strategic Management in Action", 5th Edition, Prentice Hall, Inc., 2009
- 7) Cetro S, Peter P. "Strategic Management: Concepts and Applications", R. Irwin Inc., 1995
- 8) Dahlsrud A. "How Corporate Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 15, Issue 1, pp.1-13, January/ February 2008
- 9) Ebben J., "Developing Effective Mission and Vision Statements" <http://www.inc.com/resources/startup/articles/20050201/missionstatement.html>, February 2005
- 10) Harrison J., C. St. John "Strategic Management of Organizations and Stakeholders", West Publishing Co, 1994

- 11) Miller A., G. Dess, "Strategic Management", McGraw-Hill Co, 3rd edition, 1997
- 12) Barney J., W. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantages", Pearson, 4th edition, 2012
- 13) Basu K., Palazzo G. "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking", *Academy of Management Review*, January 1, Vol. 33, no.1, pp.122-136, 2008
- 14) Wheelen T., D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 13th Edition, 2012
- 15) Wassmer U., P. Dussage, M. Planellas, "How to Manage Alliances Better than One at a Time", *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp.77-84, 2010
- 16) Patrick Barwise, Vassilis Papadakis, "Strategic Decisions", Springer US, 2012
- 17) GB Bradt, "The Merger & Acquisition Leader's Playbook - A Practical Guide to Integrating Organizations, Executing Strategy, and Driving New Growth after", John Wiley & Sons Inc
- 18) Grant Robert, "Contemporary Strategy Analysis", Fifth Edition, Blackwell Publishing, 2005.
- 19) Johnson Gerry, Scholes Kevan, "Exploring Corporate Strategy", Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall, 1999.
- 20) Kotler Philip, Kevin Lane Keller, "Marketing Management", Prentice Hall, 12th edition, 2006.
- 21) Porter Michael, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985
- 22) Thompson Arthur; Strickland III, "Strategic Management: Concepts and Cases", Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing, 1993.
- 23) Wheelen Thomas, Hunger David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, eleventh edition, 2008.
- 24) Rasiel Ethan M., "The McKinsey Way", McGraw-Hill, 1999
- 25) Peter A. Cohen, "The Art of Consulting: How to Get and Keep Clients", Career Press, 2006

- 26) John S. Toussaint, Roger G. K. Kessler, *"Lean Consulting"*, Lean Enterprise Institute, 2014
- 27) Beverly Scott, Dorothy W. M. McCarthy, *"Consulting on the Inside: A Practical Guide for Internal Consultants"*, Berrett-Koehler Publishers, 2007
- 28) David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford, *"The Trusted Advisor"*, Free Press, 2000
- 29) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *"Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, Fifteenth Edition."*
- 30) Porter M., M. Kramer, *"The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy"*, Harvard Business Review, December 2002
- 31) Michael E. Porter, *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, Free Press, 1980
- 32) Michael E. Porter, *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*, Free Press, 1985
- 33) Stephen S. G. Asare, *"SWOT Analysis: A Theoretical Review"*

WEBSITES

- 1) www.capital.gr/epixeiriseis/icap-anodiki-poreia-gia-ton-klado-ton-sumbouleitikon-upiresion/
- 2) www.financialadvisor.gr/business-consultants/
- 3) www.revivalsa.com/etaireia