



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ελένη Β. Ντινόπαπα**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2010

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

**ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

**Στους αγαπημένους μου γονείς  
Βασίλειο και Ευαγγελία**

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ελένη Β. Ντινόπαπα

**Σημαντικοί όροι:** Στρατηγικό μάνατζμεντ, διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής, επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα και σημαντικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων αποτελεί το στρατηγικό μάνατζμεντ, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, καθώς επηρεάζει άμεσα την πορεία μιας επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ αυξάνεται. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο γιατί εμφανίζονται νέες θεωρίες προσαρμοσμένες στα νέα δεδομένα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά και γιατί αναγνωρίζεται όλο και πιο πολύ η συμβολή του στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης από μια επιχείρηση.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια και χωρίζεται σε δυο μέρη: α) στη θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ και β) στη μελέτη περίπτωσης (case study) της μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης Import Wood η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων.

Ο αντικειμενικός σκοπός της θεωρητικής προσέγγισης είναι η παρουσίαση και η ανάλυση των πιο σημαντικών εννοιών του στρατηγικού μάνατζμεντ σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια γίνεται ανάλυση της θεωρητικής προσέγγισης της στρατηγικής.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της έννοιας και της σημασίας της στρατηγικής, των βασικών θεωρήσεων της, του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ, της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης, των αντικειμενικών σκοπών της, της πολιτικής που ακολουθεί καθώς και της ηθικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου αποτελεί η εκτενής ανάλυση και ιεράρχηση των στρατηγικών της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι της διαμόρφωσης της στρατηγικής: την επιχειρησιακή, επιχειρηματική, και λειτουργική στρατηγική αντίστοιχα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στην εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο υπόδειγμα των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter. Στην εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος συνεισφέρουν διάφορες θεωρίες και έννοιες με μεγάλη σημασία για το στρατηγικό μάνατζμεντ όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αλυσίδα αξίας, και η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η υλοποίηση της στρατηγικής. Η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση μιας στρατηγικής εξαρτάται από διάφορα θέματα όπως η διαχείριση των πόρων, η κουλτούρα της επιχείρησης, η διοίκηση της αλλαγής, η ηγεσία και τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης.

Στο τέταρτο, και τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης, γίνεται αναφορά στο ρόλο που παίζει η αξιολόγηση και ο έλεγχος στο στρατηγικό μάνατζμεντ καθώς και στα χαρακτηριστικά, αλλά και στα προβλήματα, που μπορεί να έχει. Αναλύεται, επίσης, η προσέγγιση του *balanced scorecard* η οποία αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης (*case study*) της εταιρείας *Import Wood*. Το ενδιαφέρον της μελέτης αυτής έγκειται στο γεγονός ότι αφορά μια μικρομεσαία επιχείρηση όπου, όπως και στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνήθως δεν εφαρμόζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς η διοίκηση της επιχείρησης δεν γνωρίζει πώς μπορεί να το αξιοποιήσει προς όφελος της επιχείρησης.

Στο επίκεντρο της μελέτης περίπτωσης βρίσκεται αφενός ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ και η συμβολή του στην ανάπτυξη της *Import Wood* μέχρι σήμερα, αφετέρου οι στρατηγικές επιλογές που έχει η *Import Wood* για το μέλλον. Η μελέτη αυτή στηρίζεται σε δεδομένα που συγκεντρώθηκαν κυρίως από τον ιδρυτή της επιχείρησης, την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της, τα στοιχεία από κλαδικές μελέτες της ICAP και τα δημοσιεύματα σχετικών εντύπων.

Η μελέτη περίπτωσης χωρίζεται σε δύο κεφάλαια στα οποία γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των βασικών θεμάτων στρατηγικού μάνατζμεντ της εταιρείας *Import Wood*.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση της εταιρείας *Import Wood*, της πορείας της μέχρι σήμερα, της δομής της, των προϊόντων της, των πωλήσεων και των προμηθευτών της. Στη συνέχεια, αναλύονται η διανομή, το μάρκετινγκ, τα πληροφοριακά συστήματα, το προσωπικό και οι εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης, τα οικονομικά αποτελέσματα της καθώς και οι εγκαταστάσεις της. Τέλος, αναφέρονται τα σχέδια της επιχείρησης για το μέλλον.

Στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση στρέφεται στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον καθώς και στο επιχειρηματικό μοντέλο της *Import Wood*. Η εξέταση της στρατηγικής της *Import Wood* μέχρι σήμερα και η ανάλυση *S.W.O.T.* αποτελούν σημαντικό σημείο πριν την υποβολή προτάσεων για τις στρατηγικές επιλογές της *Import Wood* για το μέλλον.

Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από τη μελέτη της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι ότι η *Import Wood* είχε μια αρκετά ικανοποιητική πορεία μέχρι σήμερα χωρίς να ακολουθεί κάποια ουσιαστική διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ. Λαμβάνοντας όμως υπόψη τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί στην αγορά, η *Import Wood* θα πρέπει να κάνει σημαντικές στρατηγικές επιλογές και να εφαρμόσει το στρατηγικό μάνατζμεντ με στόχο την επιβίωση αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή της.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	I
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	II
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	III
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	1
<b>ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b> .....	<b>5</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
1.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	6
1.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	7
1.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	9
1.5 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	11
1.6 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	12
1.7 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	13
1.7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	14
1.7.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	14
1.7.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ .....	15
1.7.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ .....	15
1.7.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	16
1.7.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	17
1.8 ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	17
1.9 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....	17
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b> .....	<b>21</b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	21
2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	22
2.2.1 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	23
2.2.2 ΤΟ ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	25
2.2.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER .....	26
2.2.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ .....	30
2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	37
2.3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	38
2.3.3 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	42
2.3.3.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	44
2.3.3.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	46

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b> .....	<b>47</b>
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	47
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	48
3.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	49
3.2.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	50
3.2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	50
3.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	51
3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	53
3.5 Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	54
3.6 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	55
3.7 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	56
3.8 Η ΗΓΕΣΙΑ.....	57
3.9 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	59
3.10 ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	61
3.11 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	65

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b> .....	<b>66</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	66
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	67
4.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	69
4.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	70
4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ.....	71
4.6 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.....	72
4.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.....	73
4.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	77

## **ΜΕΡΟΣ Β' ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - IMPORT WOOD**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b>79</b>
<b>IMPORT WOOD</b> .....	<b>79</b>
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	79
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	79
5.3 ΦΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ – ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	82
5.4 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	85
5.5 ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	87
5.6 ΔΙΑΝΟΜΗ.....	88
5.7 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	88
5.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	89
5.9 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ.....	91
5.10 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	91
5.11 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ.....	92
5.12 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	93
5.13 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	93

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>95</b>
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	95
6.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	96
6.2.1 ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	96
6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	97
6.3.1 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	97
6.3.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	97
6.3.3 ΣΤΟΧΟΙ/ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	98
6.3.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	99
6.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	99
6.4.1 ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PEST Ή SOCIETAL ENVIRONMENT).....	99
6.4.2 ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (TASK ENVIRONMENT).....	105
6.4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-ΑΠΕΙΛΕΣ).....	111
6.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	111
6.5.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	111
6.5.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	112
6.5.3 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	113
6.5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (ΔΥΝΑΜΕΙΣ-ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ).....	114
6.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	115
6.6.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ IMPORT WOOD ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ.....	115
6.6.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	116
6.7 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	120
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 <sup>ου</sup> ΚΑΙ 6 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	121
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>122</b>

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Αρχικά, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστιώ στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κύριο Ν. Τεωρογόπουλο, για την ευκαιρία και την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε, την κατανόηση που έδειξε καθώς και την άριστη συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας. Είμαι σίγουρη πως η εμπειρία αυτή θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στο μέλλον. Με την ενδιαφέρουσα και καθοριστική καθοδήγηση του με έκανε να εκτιμήσω ιδιαίτερα το μάθημα της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων και να αντιληφθώ τη σημασιότητά της στο σύγχρονο και εξελισσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.*

*Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους καθηγητές που αυτά τα τελευταία δύο χρόνια συνέβαλαν ο καθένας με το δικό του τρόπο να αποκτήσω τις απαραίτητες γνώσεις και να φτάσω μέχρι εδώ.*

*Θα ήταν μεγάλη παράλειψη να μην ευχαριστήσω τους γονείς μου που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μου και μου προσέφεραν ότι χρειαζόμουν για να ολοκληρώσω τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές μου. Εύχομαι να σταθώ αντάξια των προσδοκιών τους στο μέλλον και να καταφέρω να τους ανταποδώσω έτσι και ένα μικρό μέρος της ανεκτίμητης προσφοράς τους.*



## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 2.1</b> Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	25
<b>Πίνακας 2.2</b> Εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης.....	36
<b>Πίνακας 3.1</b> Διαφορές μανάτζερ-ηγέτη .....	59
<b>Πίνακας 3.2</b> Εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή μιας αλλαγής .....	61
<b>Πίνακας 5.1</b> Βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Import Wood.....	90

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 1.1</b> Το περιβάλλον όπου λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις.....	6
<b>Διάγραμμα 1.2</b> Η στρατηγική ως εξισορροπητικός μηχανισμός της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. ....	8
<b>Διάγραμμα 1.3</b> Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική .....	9
.....	10
<b>Διάγραμμα 1.4</b> Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	10
.....	12
<b>Διάγραμμα 1.5</b> Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού με σημείο εκκίνησης το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.....	12
<b>Διάγραμμα 1.6</b> Ιεραρχία της Στρατηγικής.....	14
<b>Διάγραμμα 1.7</b> Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.....	16
<b>Διάγραμμα 1.8</b> Υποχρεώσεις της επιχείρησης.....	18
<b>Διάγραμμα 2.1</b> Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	23
<b>Διάγραμμα 2.2</b> Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.....	27
<b>Διάγραμμα 2.3</b> Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας.....	32
<b>Διάγραμμα 2.4</b> Απλή δομή.....	33
<b>Διάγραμμα 2.5</b> Λειτουργική δομή.....	34
<b>Διάγραμμα 2.6</b> Κατά τμήματα δομή.....	34
<b>Διάγραμμα 2.7</b> Η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας.....	40
<b>Διάγραμμα 2.8</b> Το σύστημα αξίας.....	42
<b>Διάγραμμα 2.9</b> Βασικοί παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	43
<b>Διάγραμμα 2.10</b> Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	45
<b>Διάγραμμα 3.1</b> Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	47
<b>Διάγραμμα 3.2</b> Συγκεντρωτική και Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων.....	52
<b>Διάγραμμα 3.3</b> Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	58
<b>Διάγραμμα 3.4</b> Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανισμών και τεχνολογίας πληροφοριών.....	62
.....	66
<b>Διάγραμμα 4.1</b> Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	66
<b>Διάγραμμα 4.2</b> Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	68
<b>Διάγραμμα 4.3</b> Εννοιολογικό πλαίσιο του Balanced Scorecard.....	73
<b>Διάγραμμα 4.4</b> Οι Τέσσερις Συνιστώσες του Balanced Scorecard.....	74

<b>Διάγραμμα 5.1</b> Ποσοστό που καταλαμβάνει κάθε προϊόν επί του συνόλου των πωλήσεων.....	84
<b>Διάγραμμα 5.2</b> Η πορεία του τζίρου, των καθαρών κερδών και των πωλήσεων την περίοδο 2005 - 2009. ....	91
<b>Διάγραμμα 5.3</b> Οργανωτική δομή της εταιρείας Import Wood .....	92
<b>Διάγραμμα 6.1</b> Εξέλιξη των πωλήσεων ξύλινων δαπέδων της εταιρείας Import Wood για τα έτη 2005-2009.....	96
<b>Διάγραμμα 6.2</b> Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter .....	106
<b>Διάγραμμα 6.3</b> Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων .....	107
<b>Διάγραμμα 6.4</b> Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter εφαρμοσμένο στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων.....	110
<b>Διάγραμμα 6.5</b> Οργανωτική δομή της εταιρείας Import Wood .....	112
<b>Διάγραμμα 6.6</b> Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών.....	117

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Με τον όρο επιχείρηση ως μια οικονομική μονάδα εννοούμε τους κάθε φύσεως συνδυασμούς των παραγωγικών συντελεστών όπως είναι το έδαφος, εργασία, κεφάλαιο, με διαφορετικούς τρόπους, έχει σαν τελικό στόχο την προμήθεια ή παραγωγή και τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών στη συναλλακτική αγορά, διατρέχει κάποιο σχετικά μικρό ή μεγάλο κίνδυνο κατά τη διεξαγωγή των εργασιών της και εφαρμόζοντας την οικονομική αρχή επιδιώκει την πραγματοποίηση κέρδους. Κάθε επιχείρηση είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου το οποίο λειτουργεί με συντονισμένες ενέργειες για την επίτευξη του κέρδους. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές. Οι εταιρικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε προσωπικές, σε εταιρείες κεφαλαίου, συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες. Οι προσωπικές εταιρείες διακρίνονται σε ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες και αφανείς. Ο βασικός στόχος όλων των τύπων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της αξία τους δηλαδή η δημιουργία πλούτου, η αύξηση και ο πολλαπλασιασμός του αρχικού κεφαλαίου (Τσακλάγκανος, 2001).

Αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων και για να προσδιορίσουμε για το αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη, μεσαία ή μικρή, διάφορα κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τα κριτήρια αυτά, τα οποία μπορεί να είναι ποσοτικά ή και ποιοτικά και μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω (Κυριαζόπουλος, 1988):

- Μερίδιο της αγοράς
- Κεφάλαια
- Αριθμός εργαζομένων
- Προϋπολογισμός επιχείρησης
- Διοίκηση και λήψη αποφάσεων
- Τρόπος χρηματοδότησης.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια μια επιχείρηση θεωρείται μικρομεσαία όταν η διοίκηση ασκείται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ο οποίος έχει και τον γενικό έλεγχο της εταιρείας του, έχει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, περιορισμένους οικονομικούς πόρους

και απασχολεί σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων (Longenecker, Moore και Petty, 1998). Η μικρομεσαία επιχείρηση ανήκει στην κατηγορία των προσωπικών επιχειρήσεων για τον απλούστατο λόγο ότι τα εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη είναι περιορισμένα ενώ ο ιδιοκτήτης-διευθυντής παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρείας. Παρόλο που η ευέλικτη μορφή και οι καινοτομίες στην παραγωγή νέων προϊόντων κάνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν ένα ξεχωριστό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα την τελευταία δεκαετία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλό δείκτη θνησιμότητας. Ο υψηλός δείκτης θνησιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στο αυξανόμενο μονοπώλιο των μεγάλων επιχειρήσεων και στην τιμολογιακή πολιτική. Η επιβίωση μιας επιχείρησης και ειδικά μιας μικρομεσαίας εξαρτάται από την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία της. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος και οι μικρομεσαίες εταιρείες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διοικητικές απαιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων. Μια μικρομεσαία επιχείρηση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Κυριαζόπουλος, 1988).

Τα πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών
- Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας
- Έλλειψη γραφειοκρατίας
- Συντονισμός προσπαθειών

Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Υπό ανάπτυξη οργανωτική δομή
- Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών
- Αβεβαιότητα για το μέλλον.

Η συγκέντρωση εξουσίας στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον. Επειδή ο ιδιοκτήτης – διευθυντής είναι το πρόσωπο κλειδί στην ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης θα πρέπει να είναι ένα άτομο το οποίο να διαθέτει δημιουργική φαντασία δηλαδή μια μορφή επενδυτικής δραστηριότητας και να εργάζεται σκληρά. Οι επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παίζουν το σημαντικότερο ρόλο για την ανάπτυξη της εταιρείας αφού εκείνοι χαράσσουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και με τις δικές τους αποφάσεις συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας (Longenecker, Moore και Petty, 1998).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν μια σταθερή πορεία ανάπτυξης και μακροβιότητα θα πρέπει να έχουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο. Ειδικά για μια μικρομεσαία επιχείρηση η στρατηγική είναι πολύ σημαντική για τους ακόλουθους λόγους (Κυριαζόπουλος, 1988):

- Καλύτερη διερεύνηση των ιδιοτήτων των αγαθών και των υπηρεσιών
- Εξασφάλιση της επίτευξης των βασικών στόχων και αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Μακροχρόνιος προγραμματισμός ο οποίος ασχολείται βασικά με τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης και την αξιοποίηση τυχόν ευκαιριών από το ευρύτερο περιβάλλον της εταιρείας
- Ανάγκη των ατόμων για συνεργασία προκειμένου να πετύχουν τα οφέλη της αμοιβαίας ενδυνάμωσης της εταιρείας
- Ευκολότερη προσαρμογή στο συνεχώς διαφορετικό περιβάλλον και των συνεχών μεταβολών της αγοράς.

**ΜΕΡΟΣ Α**

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

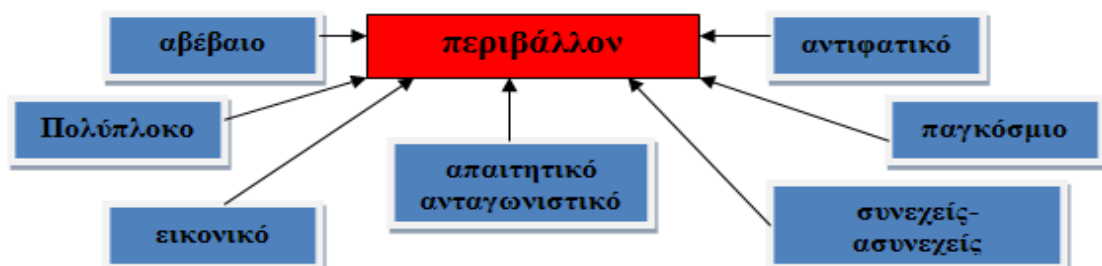
## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεργασία ατόμων για την επίτευξη κοινών σκοπών, έχει ως αντικειμενικό σκοπό της τη διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον της. Για να επιτύχει επομένως τις προθέσεις της απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της (Hill και Jones, 2001).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης, η οποία γενικότερα διαμορφώνεται κυρίως από την ιστορία της, τις φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και το πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2006).

Ο στόχος της στρατηγικής είναι να διευκολύνει κάθε οργανισμό να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσα σε ένα περιβάλλον που είναι απρόβλεπτο, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί. Σήμερα και πολύ περισσότερο μελλοντικά, όσο η ζωή της επιχείρησης γίνεται συνθετότερη και πολυπλοκότερη, η επιτυχής πορεία της και η αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών δεν είναι δυνατόν να επαφένται μόνο στην τύχη. Έτσι, όλο και περισσότερο επιβάλλεται να βασίζονται στη συνειδητή επιλογή και εφαρμογή στρατηγικών επιλογών που στηρίζονται (Τσακίρη, 2004):

- Σε μία ακριβή και πραγματική εκτίμηση της θέσης της εταιρείας,
- Σε μία σαφή και αντικειμενική εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού.





**Διάγραμμα 1.1** Το περιβάλλον όπου λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις.

Πηγή: Τσακίρη Λήνα, *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη, 2004.*

## 1.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική ενός οικονομικού οργανισμού αφορά τη μακροπρόθεσμη πολιτική του, η οποία αποτελείται από τους μακροπρόθεσμους στόχους του και τα μέσα με τα οποία επιδιώκεται η πραγμάτωση τους (Johnson και Scholes, 1999).

Η λέξη αυτή, όπως και οι συγγενικές της (πχ στρατηγός) προέρχεται ετυμολογικά από την Αρχαία Ελλάδα (στρατός + ηγούμαι) και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Ειδικότερα, η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και σήμερα για τους οικονομικούς οργανισμούς, οι οποίοι ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών (Βικιπαίδεια).

Η στρατηγική, ως σχέδιο δράσης που αποτελεί συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις (πολιτική, οικονομία, εμπόριο, παιχνίδια, τεχνολογία, κτλ) και γι' αυτό ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως και για να δηλώσει:

- Το σχέδιο δράσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (κυρίως σε μεσο – μακροπρόθεσμο πλαίσιο)
- Την συλλογιστική και τις ενέργειες που ακολουθούνται σε διάφορα παιχνίδια που προϋποθέτουν προετοιμασία από πλευράς κινήσεων (όπως π.χ. σκάκι και ηλεκτρονικά παιχνίδια στρατηγικής)
- Το σχέδιο που τίθεται προκειμένου να επιτύχουμε έναν οποιοδήποτε στόχο ο οποίος συνήθως βρίσκεται σε υψηλή στάθμη δυσκολίας (πχ πολιτικές εκστρατείες υποψηφίων, κτλ)

Αξίζει ίσως να αναφερθεί ότι παρά την ελληνική πατρότητα της λέξης, ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος, ονομαζόταν Sun Tzu και έζησε στη βόρειο-ανατολική Κίνα πριν από 2.500 χρόνια (το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο περίφημος κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος). Ο Sun Tzu, θεωρείται ακόμη και σήμερα διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Υπάρχει πλειάδα πρόσφατων βιβλίων που αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα σημερινά στελέχη των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν τη συχνά “σκληρή” επιχειρηματική πραγματικότητα να διαβάσουν διάφορες συνταγές επιτυχίας (Βικιπαίδεια).

### 1.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Διάφοροι συγγραφείς, εξετάζοντας τη ‘Στρατηγική’ και τον ‘Στρατηγικό Σχεδιασμό’ από διαφορετική οπτική γωνία, δίνουν έναν σημαντικό αριθμό ορισμών. Για το λόγο αυτό παραθέτουμε στη συνέχεια κάποιους από τους πιο αντιπροσωπευτικούς, τους οποίους αξίζει να έχει κανείς υπόψη του, όπως (Grant, 2005):

Ο **Alfred Chandler** ορίζει την στρατηγική ως “τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί την απόφαση για:

- τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους και σκοπούς της και
- την κατανομή των πηγών που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών.

**“Standard Oil”**

Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

**“Hofer & Schendel”**

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι

διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης.

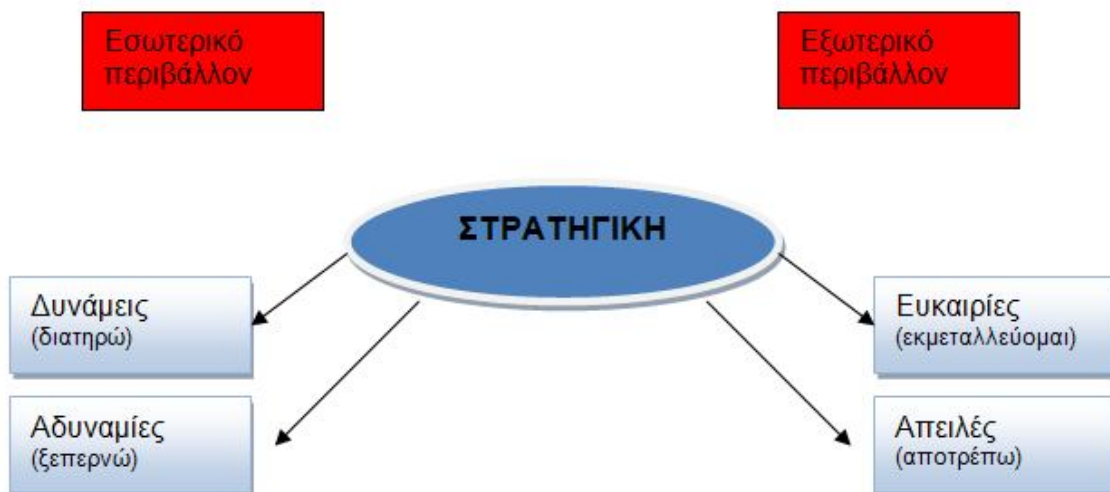
“Kenneth Andrews”

Ένας από τους πιο επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard **Michael Porter** σε ένα από τα άρθρα του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι “τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”. Επιπλέον έχει αναφέρει “Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ’ ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο”.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης.

“Peter Drucker”

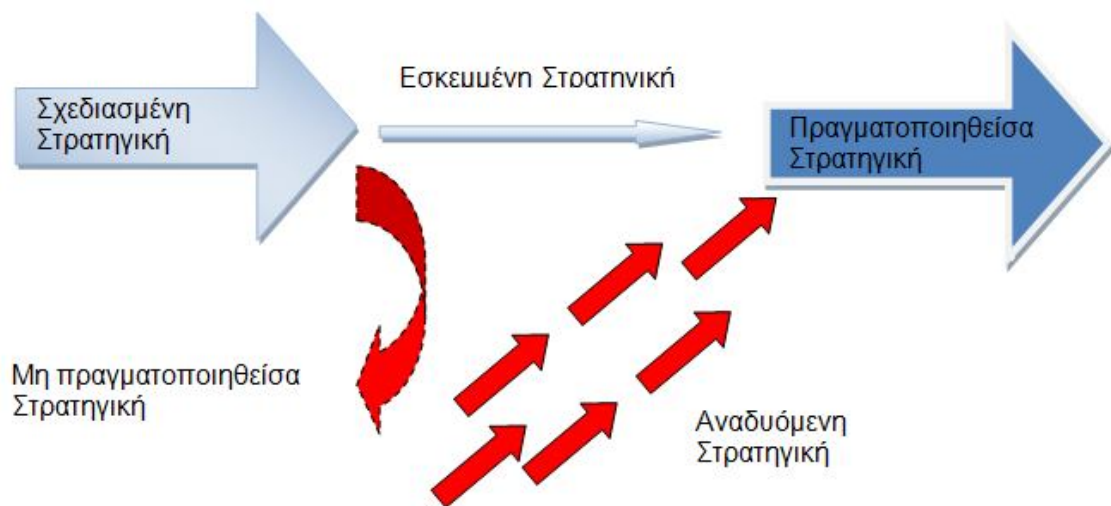
Η στρατηγική λειτουργεί ως ένας σύνδεσμος ή εξισορροπητικός μηχανισμός ανάμεσα στην επιχείρηση και το εξωτερικό της περιβάλλον όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2.



**Διάγραμμα 1.2** Η στρατηγική ως εξισορροπητικός μηχανισμός της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

Πηγή: Thompson John with Martin Frank, 2005, *Strategic Management, Awareness and Change*, 5<sup>th</sup> Edition.

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή, είναι μια συνεχής διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή στρατηγική, αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης λόγω των εξελίξεων στρατηγικής (Mintzberg, 1987), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.3.



**Διάγραμμα 1.3** Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική.

Πηγή: Mintzberg Henry, *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, 1987.

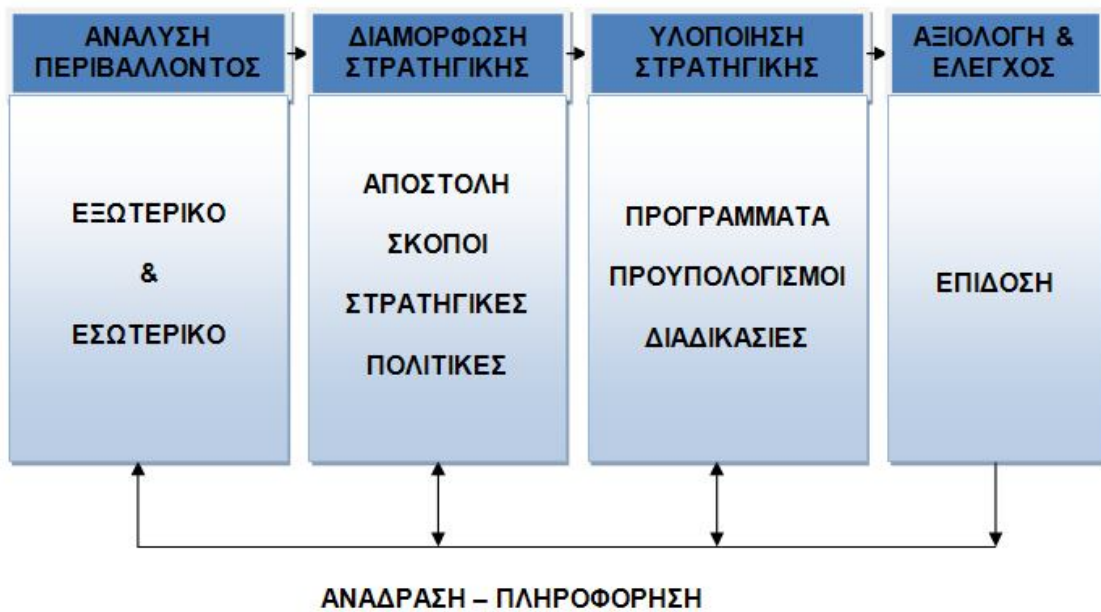
#### 1.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το 'Μάνατζμεντ της Αλλαγής', το οποίο προσδιορίζεται ως, 'η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, με κάποιο αποτέλεσμα κατά νου'. Το 'αποτέλεσμα' υπονοεί συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, αποστολή και γενικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Σιώμκος, 2004).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, καθώς απαντά στα κρίσιμα ερωτήματα για το πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να βρεθεί, πώς και σε πόσο χρονικό διάστημα θα βρεθεί σε αυτό το σημείο (Grant, 2005).

Κάθε επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο. Επομένως, το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.4 που ακολουθεί, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση
3. Υλοποίηση
4. Αξιολόγηση και Έλεγχο.



**Διάγραμμα 1.4** Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, eleventh edition, 2008.

Η **ανάλυση περιβάλλοντος** περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα για την ανάλυση περιβάλλοντος είναι η S.W.O.T. ανάλυση, δηλαδή η ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και των Αδυναμιών

(Weaknesses) που έχει η επιχείρηση, καθώς και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η S.W.O.T. ανάλυση αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί κατά τη δεύτερη φάση.

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** αποτελεί την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, ώστε να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης.

Η **υλοποίηση της στρατηγικής** είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Με την **αξιολόγηση και τον έλεγχο** η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να προσδιορίσει την επίδοση της επιχείρησης καταγράφοντας και συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η επίδοση μιας επιχείρησης ισούται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της. Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Αντίθετα η αποδοτικότητα αποκαλύπτει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και εκροές ενός συστήματος. Αποτελεί δηλαδή ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο εστιάζεται στο πώς η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της, παρά στο εάν τον επιτυγχάνει (Thompson και Strickland, 1993).

## **1.5 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

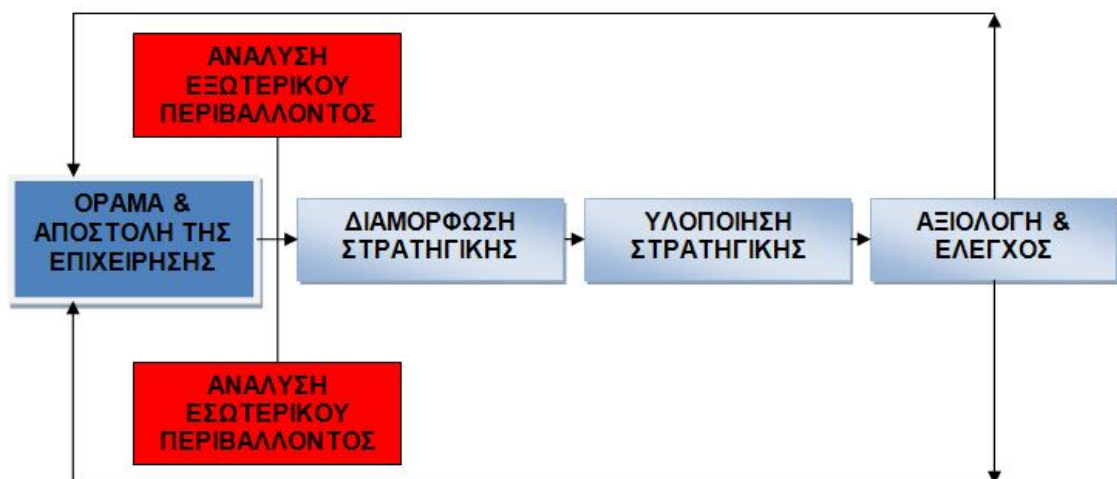
Η **αποστολή (mission)** προσδιορίζει το 'γιατί' υπάρχει η επιχείρηση και 'τι' θα πρέπει να κάνει, είναι δηλαδή ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης μίας επιχείρησης (ποιοι είμαστε και τι κάνουμε). Με αυτή την έννοια, η αποστολή εκφράζει το «βασικό καθήκον» της επιχείρησης. Η αποστολή απαντάς σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξη της επιχείρησης όπως (Μπουραντάς, 2002):

- Τι είδους επιχειρηματική δραστηριότητα είμαστε ή σε ποιο τομέα δραστηριοποιούμαστε;

- Ποιοι είμαστε, τι είμαστε, γιατί υπάρχουμε, ποιος είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής μας και ποια η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξής μας;

Το **όραμα (vision)** είναι οι σκέψεις που κάνουν τα διευθυντικά στελέχη για το μέλλον της επιχείρησης δηλαδή περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής-ιδανικής κατάστασης της οργάνωσης στο μέλλον. Το όραμα δίνει «ψυχή» στην αποστολή αφού απευθύνεται στο μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων της επιχείρησης. Δίνει απάντηση, δηλαδή, στην ερώτηση «Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον» (Μπουραντάς, 2002).

Στο διάγραμμα 1.5 βλέπουμε ότι η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, σύμφωνα με πολλούς μελετητές του μάνατζμεντ, θα πρέπει να αποτελεί το σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού, δηλώνοντας έτσι την σημαντικότητά τους για κάθε επιχείρηση.



**Διάγραμμα 1.5** Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού με σημείο εκκίνησης το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Πηγή: Kotler Philip, Keller Kevin Lane, *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> Edition, 2006.

## 1.6 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι **αντικειμενικοί σκοποί (objectives)** θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας προσδιορίζοντας τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του (π.χ. αύξηση των κερδών της επιχείρησης

κατά 20% σε 5 έτη). Ο αντικειμενικός σκοπός μπορεί να αφορά την αποτελεσματικότητα, την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, την ανάπτυξη, την φήμη, τον πλουτισμό των μετόχων, την χρήση των πόρων, την τεχνολογία κ.α. (Wheelen και Hunger, 2008)

Ο **στόχος (goal)** αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος (π.χ. αύξηση του μεριδίου της αγοράς).

## 1.7 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιλογή και η εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών εξαρτάται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η όσο το δυνατόν καλύτερη επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση μπορεί να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη βελτίωση της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών της και γενικά στην αύξηση της κερδοφορίας της (Johnson και Scholes, 2002).

Οι στρατηγικές, σύμφωνα με το διάγραμμα 1.6 που ακολουθεί, εφαρμόζονται στα τρία ακόλουθα επίπεδα:

- το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy)
- το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy)
- το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy)





## **Διάγραμμα 1.6** Ιεραρχία της Στρατηγικής.

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

### **1.7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού δηλαδή προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί και πώς αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να δομηθούν και να διαχειρισθούν σωστά (σε ποιους κλάδους ανταγωνιζόμαστε). Ο ρόλος της επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να είναι υποστηρικτικός, δηλαδή να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων μεταξύ τους (π.χ μεταφορά τεχνογνωσίας), κατανομή των πόρων μεταξύ των μονάδων κ.ά (Γεωργόπουλος, 2006).

Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία αλληλοεξαρτώμενα ζητήματα:

1. Τη στρατηγική κατεύθυνσης της επιχείρησης (γενικός προσανατολισμός της επιχείρησης):
  - Στρατηγική ανάπτυξης (growth)
  - Στρατηγική σταθερότητας (stability)
  - Στρατηγική περισυλλογής (retrenchment)
2. Τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) της επιχείρησης, (τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων).
3. Τη γονική στρατηγική (directional strategy) της επιχείρησης, (τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων).

#### **1.7.1.1 Στρατηγική Ανάπτυξης**

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών.

Στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν οι (Wheelen και Hunger, 2008):

- Κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση
- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαποίκιση).

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

#### 1.7.1.2 Στρατηγική Σταθερότητας

Η επιχείρηση ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία σταθερότητας, καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές της αποφάσεις εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσής της.

Στρατηγικές σταθερότητας αποτελούν οι (Wheelen και Hunger, 2008):

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγικό διάλλειμα (παύση / συνέχιση με προσοχή)

#### 1.7.1.3 Στρατηγική Περισυλλογής

Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί στρατηγική περισυλλογής όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη και επομένως η επίδοσή της είναι φτωχή (πολύ χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών). Παλιότερα κανένα στέλεχος δεν ήθελε να εφαρμόσει μία στρατηγική περισυλλογής, δηλαδή μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τα τελευταία χρόνια όμως η ανάγκη γίνεται όλο και πιο επιτακτική. Αυτό συμβαίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης, των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, καθώς και των πολλών τεχνολογικών επαναστάσεων που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο.

Στρατηγικές περισυλλογής αποτελούν οι (Wheelen και Hunger, 2008):

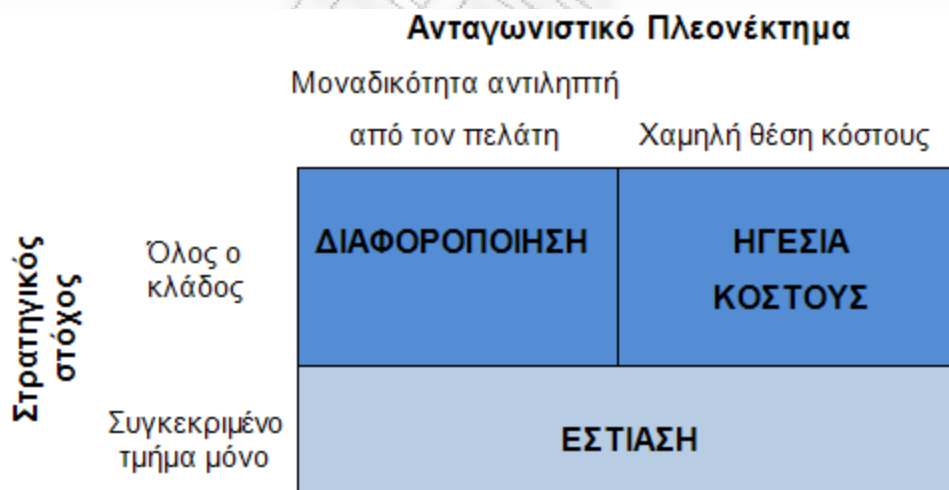
- Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround)
- Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης
- Στρατηγική αποεπένδυσης
- Στρατηγική ρευστοποίησης
- Στρατηγική χρεοκοπίας

### 1.7.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται (πώς ανταγωνιζόμαστε). Σύμφωνα με τον M.Porter ονομάζεται και ανταγωνιστική στρατηγική καθώς δίνει το δικαίωμα στην επιχείρηση με την κατάλληλη στρατηγική να αποκτήσει διατηρήσιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι τρεις βασικές κατά τον Porter επιχειρηματικές στρατηγικές είναι (παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.7 που ακολουθεί):

- **Ηγεσία κόστους (cost leadership)** όπου στόχος της επιχείρησης είναι να έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής στον κλάδο.
- **Διαφοροποίηση (differentiation)** όπου στόχος είναι η προσφορά μοναδικών προϊόντων στην αγορά που δίνουν στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή των ανταγωνιστών μας.
- **Εστίαση (focus)** στοχεύοντας δηλαδή σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς.



**Διάγραμμα 1.7** Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.

Πηγή: Porter Michael, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', New York, Free Press, 1985.

### 1.7.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας, στρατηγική παραγωγής της ίδιας μονάδας κλπ.

Ο κύριος στόχος της Λειτουργικής στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων. Αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή και την Επιχειρηματική στρατηγική.

### 1.8 ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής υπάρχουν οι **πολιτικές (policies)** της επιχείρησης οι οποίες συνδέουν τη Διαμόρφωση με την Υλοποίηση της στρατηγικής καθώς παρέχουν γενικές οδηγίες για την λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης (Wheelen και Hunger, 2008).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης τους.

### 1.9 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Τα τελευταία χρόνια έχει αναδυθεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που αφορά την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Το ερώτημα που κυριαρχεί είναι αν θα πρέπει τα στελέχη που λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης να ενδιαφέρονται μόνο για τους shareholders ή εάν θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όλους τους stakeholders. Επίσης, είναι σωστό να ενεργούν οι επιχειρήσεις με οποιοδήποτε τρόπο, μόνο και μόνο για να επιτύχουν το σκοπό τους που είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, άσχετα εάν αυτός ο τρόπος είναι ανήθικος για την κοινωνία; Όλα αυτά τα ερωτήματα έχουν απασχολήσει σημαντικά όχι μόνο τα στελέχη των επιχειρήσεων αλλά και την κοινωνία γενικότερα (Thompson, Strickland και Gamble John, 2007).

Σύμφωνα με την έννοια της **κοινωνικής υπευθυνότητας (social responsibility)** κάθε επιχείρηση εκτός από τη δημιουργία κέρδους οφείλει να ενεργεί με υπευθυνότητα

απέναντι στην κοινωνία. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει κάθε επιχείρηση δεν επηρεάζουν μόνο την ίδια την επιχείρηση αλλά και ολόκληρη την κοινωνία (Wheelen και Hunger, 2008).

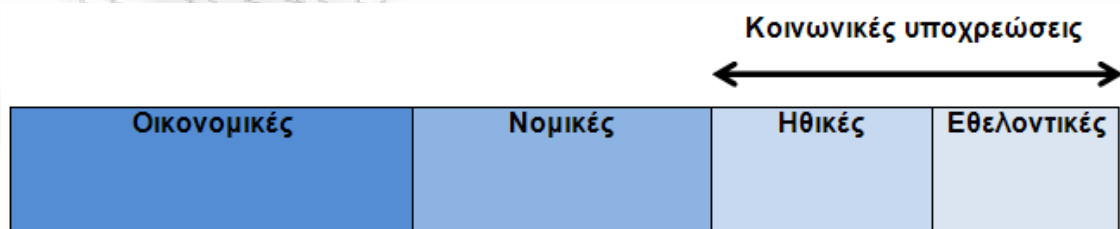
Για την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων ο Milton Friedman και ο Archie Carroll έχουν προτείνει δύο αντικρουόμενες απόψεις.

Σύμφωνα με τον Milton Friedman υπάρχει μία και μόνο μία κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης - να χρησιμοποιεί τους πόρους της αποδοτικά και να συμμετέχει σε διάφορες δραστηριότητες με σκοπό να αυξήσει τα κέρδη της με την προϋπόθεση βέβαια να μένει μέσα στα όρια του παιχνιδιού, τα οποία είναι, η συμμετοχή στον ανοικτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς εξαπάτηση ή απάτες.

Σύμφωνα με τον Archie Carroll οι επιχειρήσεις έχουν τεσσάρων ειδών υποχρεώσεις, οι οποίες είναι:

- **οικονομικές** (economic): να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες με αξία για την κοινωνία έτσι ώστε να πραγματοποιεί κέρδη.
- **νομικές** (legal): να λειτουργούν σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους.
- **ηθικές** (ethical): να λειτουργούν με βάση τις αξίες και τα πιστεύω της κοινωνίας.
- **προαιρετικές** (discretionary): να πραγματοποιούν διάφορες εθελοντικές ενέργειες όπως εθελοντικές συνεισφορές κλπ.

Η διαφορά μεταξύ των ηθικών και των προαιρετικών υποχρεώσεων, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.8 που ακολουθεί, έγκειται στο γεγονός ότι λίγοι άνθρωποι απαιτούν από μία επιχείρηση να εκπληρώσει τις προαιρετικές της υποχρεώσεις αντίθετα πολλοί απαιτούν να εκπληρώσει τις ηθικές της υποχρεώσεις.



**Διάγραμμα 1.8** Υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David (2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, eleventh edition.

Οι ηθικές και οι προαιρετικές υποχρεώσεις αποτελούν τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων. Αφού η επιχείρηση πραγματοποιήσει πρώτα τις οικονομικές και τις νομικές υποχρεώσεις της στη συνέχεια στρέφεται στην πραγματοποίηση των ηθικών και των προαιρετικών υποχρεώσεων. Καθώς η κοινωνία εξελίσσεται οι ηθικές υποχρεώσεις μπορεί να μετατραπούν σε νομικές και οι προαιρετικές σε ηθικές (Γεωργόπουλος, 2006).

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ενέργειες κοινωνικής υπευθυνότητας έχουν θετικές επιδράσεις στην χρηματοοικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση αποκτά πιστούς πελάτες λόγω της καλής της εικόνας, κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών της, του κράτους κ.ά.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Τσακίρη Λήνα (2004), **Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
4. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, eleventh edition.
5. Drucker Peter (2000), **Προκλήσεις του Management για τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα**, Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα.
6. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), **'Marketing Management'**, Prentice Hall, 12<sup>th</sup> edition.
7. Porter Michael (1996), **'What is strategy?'**, Harvard Business Review.
8. Mintzberg Henry (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**, California Management Review.
9. Porter Michael (1985), **'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'**, New York, Free Press.
10. Steensen Elmer and Sanchez Ron (2008), **Forces in Strategy Formation**, Emerald Group Publishing Limited.
11. Τσακλάγκανος Άγγελος (2001), **Χρηματοοικονομική Λογιστική**, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
12. Κυριαζόπουλος Παναγιώτης (1988), **Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
13. Longnecker Justin, Moore Carlos, Petty William (1998), **Small Business Management**, South-Western Publishing Company.
14. Hill Charles, Jones Gareth (2001), **Strategic Management**, An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.
15. Johnson Gerry, Scholes Kevan (1999), **Exploring Corporate Strategy**, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall.
16. Grant Robert (2005), **Contemporary Strategy Analysis**, Fifth Edition, Blackwell Publishing.
17. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οικονομικοί οργανισμοί είναι πολύπλοκο καθώς διαμορφώνεται από αλληλοσυνδεόμενα και αλληλοεπηρεαζόμενα στοιχεία, μεταβλητές, παράγοντες και γεγονότα, που αφορούν κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας: οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, δημογραφικό, τεχνολογικό, πολιτισμικό, θρησκευτικό και οικολογικό. Οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται σε όλους αυτούς τους τομείς προκαλούν διαρκείς, άμεσες και έμμεσες επιρροές στον τρόπο λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών. Έτσι λοιπόν, εάν από το σύμπαν αφαιρέσουμε το υποσύνολο που αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, ότι απομένει αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον του, αν και κάποιες φορές είναι αρκετά δύσκολο να κάνουμε αυτό τον διαχωρισμό (Drucker, 1999).

Με την συστηματική εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση λαμβάνει πλήθος χρησιμών και σημαντικών μηνυμάτων και πληροφοριών, αναφορικά με ότι συμβαίνει σ' αυτό, που ενδεχόμενα να συνιστούν γι' αυτήν:

- είτε **ευκαιρίες** (opportunities) για την ανάπτυξη νέων αποδοτικών δραστηριοτήτων, πραγματοποίησης βελτιώσεων και ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
- είτε **απειλές** (threats), που απαιτούν αποτελεσματική αντιμετώπιση, με την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών και προσεκτικών χειρισμών.

Εκτός όμως από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητα για κάθε επιχείρηση να προβεί και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της. Με την ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων η επιχείρηση στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν **δυνάμεις** (strengths) ή **αδυναμίες** (weaknesses) της επιχείρησης (Σιώμκος, 2004).

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί την παρακολούθηση και τη χρησιμοποίηση σημαντικών πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που θα βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη να αναγνωρίσουν τους στρατηγικούς αυτούς παράγοντες που θα προσδιορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο



απλούστερος τρόπος ανίχνευσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μέσω της ανάλυσης δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος και ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η S.W.O.T Analysis.

## 2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να ξεκινήσει από μια βαθιά κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου.

**‘Michael Porter’**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες: το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PEST environment), το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν π.χ. στην ίδια χώρα, και το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

Στο **διάγραμμα 2.1** που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Συγκεκριμένα απεικονίζεται το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον, το Άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον καθώς και το Εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με την μορφή ομόκεντρων κύκλων με κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο πιο πολύ προχωράμε προς το κέντρο των ομόκεντρων κύκλων τόσο πιο άμεσα σχετίζονται οι παράγοντες αυτοί με την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς, επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές. Εάν αγνοηθούν οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση διακυβεύεται ακόμη και η επιβίωση της.



## **Διάγραμμα 2.1 Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.**

Πηγή: Johnson Gerry and Scholes Kevan, *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall, 2002.*

### **2.2.1 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η περιβαλλοντική ανάλυση που είναι γνωστή και ως ανάλυση **P.E.S.T.** (Political, Economic, Social, Technological) περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες: α) την οικονομική, β) την κοινωνικό-πολιτιστική, γ) την πολιτικό-νομική και δ) την τεχνολογική. Το μακρο-περιβάλλον είναι δυνατόν να χωρισθεί σε περισσότερες κατηγορίες ανάλογα με τις ανάγκες και τους σκοπούς της ανάλυσης. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τη δημογραφική αλλά και την οικολογική ανάλυση. Στη συνέχεια αναλύονται οι τέσσερις αυτές κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος (Hill και Jones, 2001):

- **Πολιτικό-Νομική:** το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση καθώς και τη συγκεκριμένη στάση που η κάθε κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων, επομένως είναι φυσικό οι επιχειρήσεις να επηρεάζονται από την πολιτική μιας χώρας. Είναι επίσης συνηθισμένο να συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν σημαντικά την πολιτική κατάσταση μιας χώρας. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής, όπως στην φορολογία, τους συναλλαγματικούς ελέγχους, την εργατική νομοθεσία, νόμους που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος κ.ά. μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις.
- **Οικονομική:** το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται όλες οι επιχειρήσεις, είτε είναι μικρές είτε είναι μεγάλες. Ο πληθωρισμός, η ανεργία, ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ, τα επιτόκια, οι μεταβολές του διαθέσιμου εισοδήματος κ. α. είναι μερικοί από τους οικονομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά μία επιχείρηση.
- **Κοινωνικό-πολιτιστική:** το κοινωνικό καθώς και το πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπως είναι οι αξίες, τα πιστεύω, τα ιδανικά, τα χαρακτηριστικά και η κουλτούρα ενός λαού. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη αυτά τα χαρακτηριστικά και να προσαρμόζονται αναλόγως εάν θέλουν να γίνονται αποδεκτές από το κοινωνικό σύνολο. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν είναι: οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι προσδοκίες καριέρας, η κοινωνική υπευθυνότητα των

επιχειρήσεων, η δομή της οικογένειας, το επίπεδο της μόρφωσης, οι συνήθειες των καταναλωτών, η αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού, η έξαρση της εγκληματικότητας κ.ά. Η προσεκτική ανάλυση και η κατάλληλη συμπεριφορά ειδικά στο θέμα αυτό είναι πιθανό να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

- **Τεχνολογική:** το τεχνολογικό περιβάλλον, λόγω των συνεχών και σημαντικών αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή ευκαιριών και απειλών για κάθε επιχείρηση. Ευκαιρία για την επιχείρηση που έχει αναγνωρίσει και έχει αναπτύξει την κατάλληλη τεχνολογία προκειμένου να προσαρμοστεί στο νέο τεχνολογικό περιβάλλον, απειλή για μία επιχείρηση εάν δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα. Η διάδοση του Διαδικτύου, οι βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, η πρόοδος της αυτοματοποίησης, η πρόοδος της επεξεργασίας δεδομένων καθώς και οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές αποτελούν μερικές από τις πιο σημαντικές παραμέτρους του τεχνολογικού περιβάλλοντος.

Στον πίνακα 2.1 που ακολουθεί γίνεται μία σύνοψη του Μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>▪ Επιτόκιο</li> <li>▪ Προφορά Χρήματος</li> <li>▪ Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>▪ Διάθεση Εισοδήματος</li> <li>▪ Πληθωρισμός</li> <li>▪ Διαθεσιμότητα και κόστος Ενέργειας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πρόοδος στην αυτοματοποίηση</li> <li>▪ Διάδοση Διαδικτύου</li> <li>▪ Τηλεπικοινωνιακές υποδομές</li> <li>▪ Βελτίωση μεθόδου παραγωγής</li> <li>▪ Νέα προϊόντα</li> <li>▪ Εθνική δαπάνη για R&amp;D</li> <li>▪ Πρόοδος επεξεργασίας δεδομένων</li> </ul>
<b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Φορολογία</li> <li>▪ Κυβερνητική σταθερότητα</li> <li>▪ Εργατική νομοθεσία</li> <li>▪ Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>▪ Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων</li> <li>▪ Ειδικά κίνητρα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>▪ Καριέρα</li> <li>▪ Κοινωνική Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>▪ Επίπεδο μόρφωσης</li> <li>▪ Δομή οικογένειας</li> <li>▪ Συνήθειες καταναλωτών</li> </ul>

**Πίνακας 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 ΤΟ ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το μακρο-περιβάλλον που έχει αναλυθεί παραπάνω περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Αντίθετα, το άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από διάφορες δυνάμεις, οι οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση, και μπορούν να επηρεάσουν τον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και την οικονομία γενικότερα. Επομένως το άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, επειδή η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται μέσα σ' αυτό. Οι ομάδες που αλληλεπιδρούν και αποτελούν το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι α) οι μέτοχοι (shareholders), β) οι κυβερνήσεις, γ) οι προμηθευτές, δ) οι τοπικές κοινωνίες, ε) οι ανταγωνιστές, στ) οι πελάτες, ζ) οι πιστωτές, η) οι εργατικές ενώσεις και ι) διάφοροι σύλλογοι, όπως ο εμπορικός σύλλογος κ.ά (Thompson και Strickland, 1993).

Για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, πρέπει να κατανοήσει απόλυτα το άμεσο περιβάλλον της και να αντιληφθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες όλων αυτών των ομάδων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί τα δικά της κριτήρια για να καθορίσει σε ποιο βαθμό η επιχείρηση ικανοποιεί τις επιθυμίες και τις ανάγκες της. Όταν μία ομάδα δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα από την επιχείρηση, θα ασκήσει πίεση ώστε να ικανοποιηθούν όλα της τα αιτήματα. Επομένως είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση και την επίδοσή της να γνωρίζει όχι μόνο τις διαφορετικές αυτές ομάδες του άμεσου περιβάλλοντος της αλλά και τις ανάγκες και τις επιθυμίες της κάθε ομάδας ξεχωριστά.

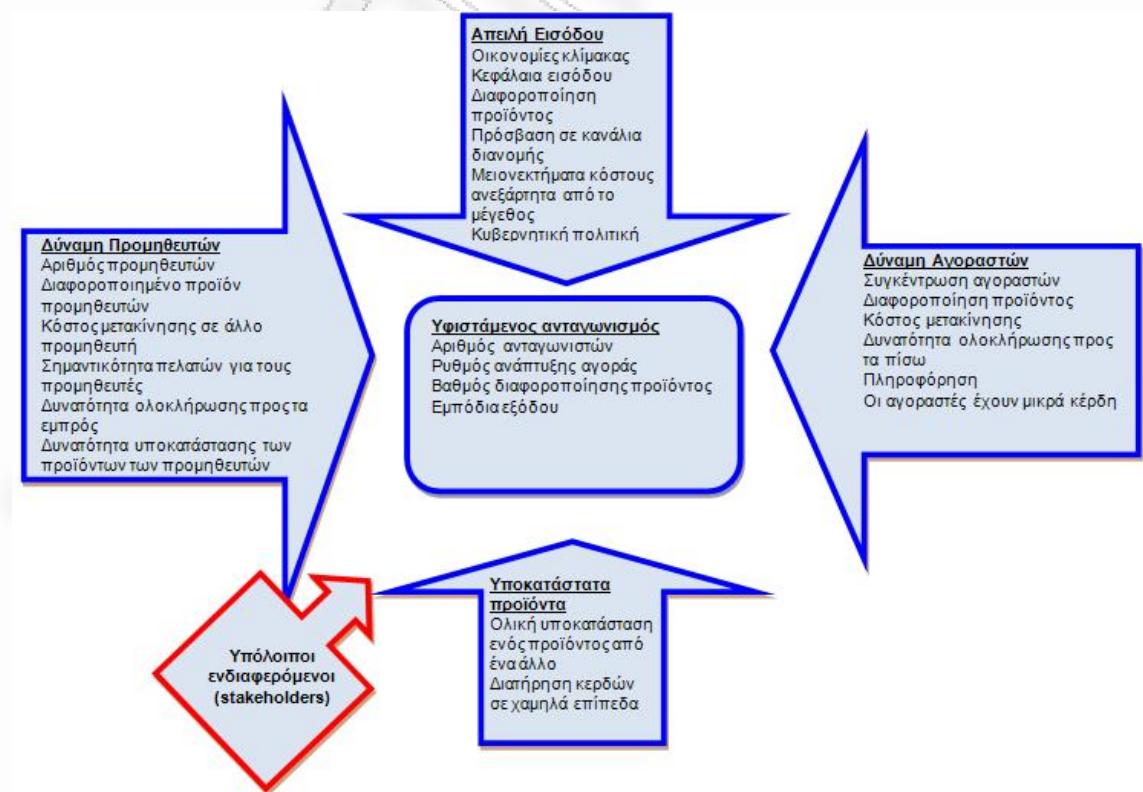
Μία ολοκληρωμένη ανάλυση του άμεσου ή ανταγωνιστικού ή μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και την διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Ο καθηγητής του Harvard M.Porter, στο βιβλίο του *Competitive Strategy*, έκανε μία σημαντική έρευνα σε θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού και πρότεινε μία από της πιο σημαντικές αναλύσεις όσον αφορά το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με την βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter.

### 2.2.2.1 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter

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

- 1) η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον κλάδο,
- 2) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- 3) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- 4) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- 5) η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Διάφοροι άλλοι συγγραφείς μετά τον Porter, συνεχίζοντας τη δική του έρευνα υποστήριξαν ότι δεν μπορούμε να αποτυπώσουμε τον κλάδο μόνο με τις πέντε δυνάμεις που πρότεινε ο Porter και έτσι πρόσθεσαν ακόμη μία δύναμη αυτή των υπόλοιπων ενδιαφερομένων (other stakeholders). Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που δεν λάμβανε υπόψη του το υπόδειγμα του Porter. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter προσθέτοντας και την έκτη δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερομένων εμφανίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα 2.2.



## **Διάγραμμα 2.2** Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Πηγή: Porter Michael, *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

### **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, επειδή εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα, επιθυμία απόκτησης μεριδίου αγοράς και σημαντικούς πόρους. Είναι φυσικό κάθε επιχείρηση του κλάδου να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα 2.2 είναι (Grant, 2005):

- Οικονομίες κλίμακας: όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής.
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν κάποια μειονεκτήματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο όσον αφορά την παραγωγή του προϊόντος(know-how), την πρόσβαση σε διάφορες πρώτες ύλες, την γνώση του κλάδου κ.ά.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα αποτελεί ακόμη ένα εμπόδιο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα τόσο πιο δύσκολα είναι για τις νέες επιχειρήσεις να πλησιάσουν τους πελάτες, έτσι δημιουργείται κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: τα κανάλια διανομής στις περισσότερες περιπτώσεις εμφανίζονται διστακτικά στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και δοκιμασμένα προϊόντα.
- Κυβερνητική πολιτική: οι κυβερνήσεις έχουν την δύναμη μέσω διαφόρων αδειών, κανονισμών και νόμων να περιορίσουν ή ακόμη και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους(π.χ. τα μονοπώλια και οι απελευθερώσεις των αγορών).
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια εισόδου: η κάθε νέο-εισερχόμενη επιχείρηση απαιτείται να επενδύσει υψηλά κεφάλαια για να καταφέρει να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις τους κλάδου.

## **2) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές, που αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά είτε μέσω της αύξησης των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών, αυξάνοντας έτσι 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 ακόλουθους παράγοντες (Grant, 2005):

- Αριθμός προμηθευτών: όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός μειώνεται η δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, ποιότητα και συμφωνίες παράδοσης των πρώτων υλών.
- Διαφοροποιημένο προϊόν προμηθευτών: ο προμηθευτής λόγω του διαφοροποιημένου προϊόντος που διαθέτει δημιουργεί κόστος μετακίνησης στον αγοραστή.
- Σημαντικότητα πελατών: η σημαντικότητα του αγοραστή είναι ανάλογη με την διαπραγματευτική του δύναμη. Όσο πιο μεγάλος και σημαντικός είναι ένας πελάτης για τον προμηθευτή, τόσο μεγαλύτερη πίεση μπορεί να του ασκήσει.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε μία προς τα εμπρός ολοκλήρωση, θα αποτελούν ανταγωνιστές των πελατών τους και έτσι η διαπραγματευτική δύναμη τους αυξάνεται.

## **3) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές, όπως και οι προμηθευτές, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά πιέζοντας τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, επιζητώντας υψηλότερη ποιότητα και απαιτώντας 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 μεγάλους όγκους αγορών.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: εάν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο και όχι στάνταρ, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.

- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου δηλαδή να παράγει πρώτες ύλες ή προϊόντα και άλλα υλικά.
- Πληροφόρηση: οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για οτιδήποτε συμβαίνει στον κλάδο, επομένως έχουν την δυνατότητα να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση.
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη: οι αγοραστές προσπαθούν να διατηρήσουν το κόστος των αγορών τους χαμηλό γιατί βρίσκονται σε συνεχή πίεση λόγω των χαμηλών κερδών που απολαμβάνουν.

#### **4) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

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

- Ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο: 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 ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, αποτελεί μία ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του συγκεκριμένου κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά (π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κλπ). Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να έχει αξιοσημείωτο αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και συνεπώς να μπορεί να προκαλέσει αντίποινα ή αντίθετες κινήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν



στον κλάδο. Η ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται με την παρουσία των παρακάτω παραγόντων (Grant, 2005):

- Αριθμός ανταγωνιστών: όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, αυξάνεται και η ένταση του ανταγωνισμού. Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και περίπου του ίδιου μεγέθους, όπως στον κλάδο των αυτοκινητοβιομηχανιών, παρακολουθούν ο ένας τον άλλο προσεκτικά για να βεβαιωθούν ότι κάθε κίνηση από μία άλλη επιχείρηση θα συνοδευτεί από μία ανάλογη αντίδραση.
- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: σε μία αγορά που αναπτύσσεται γρήγορα ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος τους. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης πραγματοποιείται εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών.
- Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος: όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (δηλαδή το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό).
- Εμπόδια εξόδου: τα εμπόδια εξόδου εμποδίζουν μία εταιρεία να αποχωρήσει από ένα κλάδο, επειδή πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο ακόμη και αν τα κέρδη της είναι πολύ χαμηλά ή παρουσιάζει ζημία.

#### **2.2.2.2 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων**

Ένας κλάδος ο οποίος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες διαφέρουν σε όρους χαρακτηριστικών, πόρων, στόχων και στρατηγικών χαρακτηρίζεται από ετερογένεια. Για την καλύτερη ανάλυση του ανταγωνισμού του συγκεκριμένου κλάδου γίνεται ομαδοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες με βάση διάφορες παραμέτρους ή διαστάσεις που μπορεί να προσδιορίζουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο, δηλαδή ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά. Αυτές οι παράμετροι μπορεί να είναι τα προϊόντα, τα κανάλια διανομής, το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, η τεχνολογία, οι υπηρεσίες μετά την πώληση και άλλες.

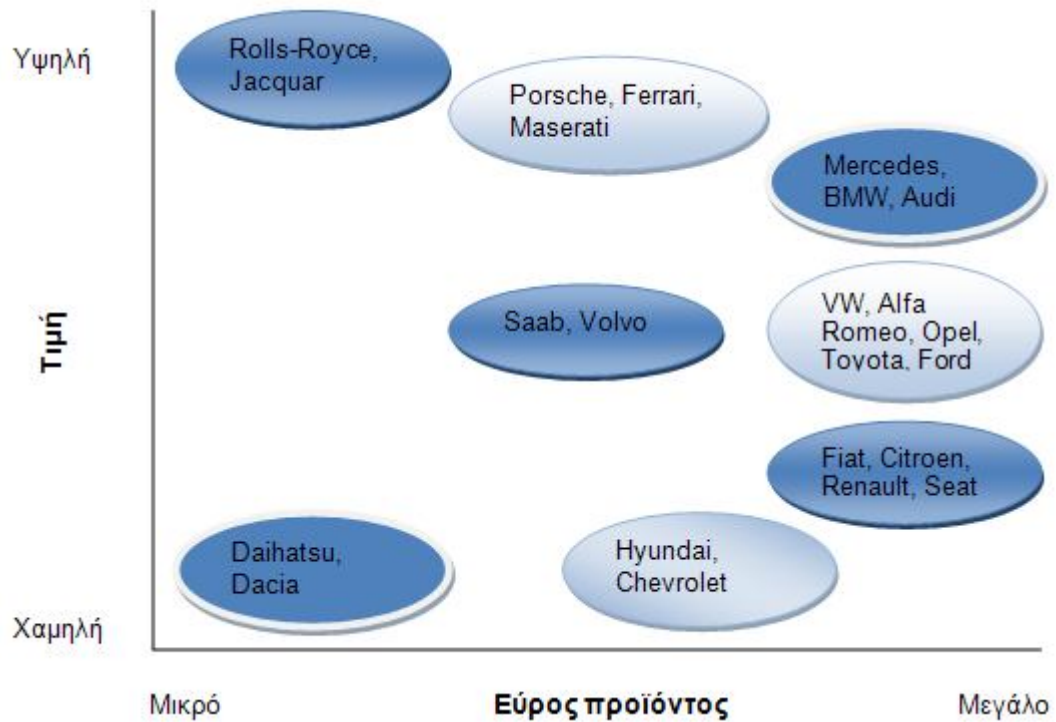
Στρατηγική ομάδα είναι μία ομάδα επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων που “επιχειρούν να εφαρμόσουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους”. Η ομοιογένεια των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας διευκολύνει την ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε ομάδα δίνοντας μια καλύτερη εικόνα για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2006).

Επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μέσα στον ίδιο κλάδο διαφέρουν πολύ, τόσο στη στρατηγική που ακολουθούν όσο και στην επίδοσή τους. Όσο αυξάνονται οι ομοιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Η μετακίνηση των επιχειρήσεων από μία στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη είναι δυνατή αλλά δεν είναι και τόσο εύκολη. Οι παράγοντες που την αποτρέπουν είναι τα εμπόδια εισόδου (mobility barriers) μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και δημιουργούνται κυρίως λόγω των διαφορετικών στρατηγικών πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις της κάθε ομάδας και των διαφορετικών στρατηγικών που μπορούν να αναπτύξουν (Σιώμκος, 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. Στην επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών είναι πολύ σημαντικό για την ορθότητα της ανάλυσης να χρησιμοποιούνται οι πιο σημαντικές μεταβλητές που διαχωρίζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας.

Στο διάγραμμα 2.3 που ακολουθεί επιχειρείται μία ταξινόμηση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία. Τα κριτήρια ταξινόμησης που υιοθετήθηκαν είναι η τιμή και το εύρος σειράς προϊόντων.



**Διάγραμμα 2.3** Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Πηγή: Hill Charles and Jones Gareth, *Strategic Management, An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001.*

### 2.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

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

**‘Hiroyuki Itami’**

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν αρκούν για να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η προσοχή στρέφεται στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στην αναγνώριση των δυνάμεων και των

αδυναμιών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.

Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση ενώ αδυναμία είναι μία κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της: τη δομή, την κουλτούρα, και τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.

- **Δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Γραφική παρουσίαση της δομής της επιχείρησης είναι το οργανόγραμμά της. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα (Παπαδάκης, 2007).

Η απλή δομή, διάγραμμα 2.4, είναι κατάλληλη για μικρή επιχείρηση, η οποία κυριαρχείται από τον ιδιοκτήτη της, και το χαρακτηριστικό της είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Ο ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Η δομή αυτή είναι δύσκολο να διατηρηθεί καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα.

Ιδιοκτήτης - Διευθυντής

I

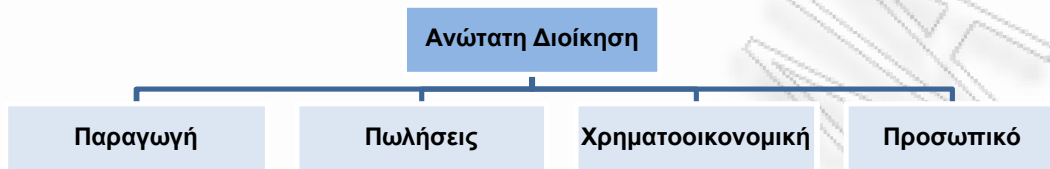
Εργαζόμενοι

**Διάγραμμα 2.4** Απλή δομή.

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

Η λειτουργική δομή, διάγραμμα 2.5, είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με ορισμένες γραμμές προϊόντος σε ένα κλάδο. Η δομή αυτή υπερνικά τις αδυναμίες για επεξεργασία πληροφοριών του ιδιοκτήτη. Οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων

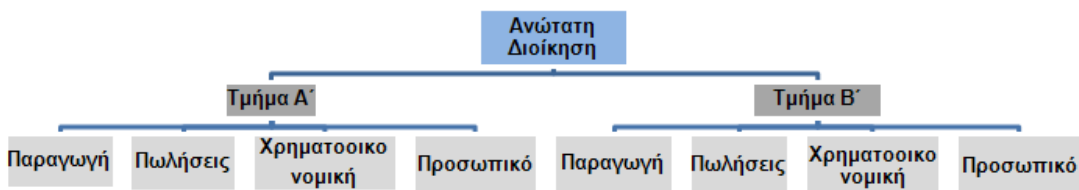
αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Οι επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες των επιχειρήσεων αυτών είναι: η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι.



**Διάγραμμα 2.5** Λειτουργική δομή.

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

Η δομή κατά τμήματα, διάγραμμα 2.6, είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους.



**Διάγραμμα 2.6** Κατά τμήματα δομή.

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

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική γιατί βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, εάν η δομή είναι συμβατή με μία μελλοντική αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η διαμορφούμενη στρατηγική να υλοποιηθεί. Σε περίπτωση όμως που η δομή δεν είναι συμβατή με αυτή τη στρατηγική είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δεν θα υλοποιηθεί.

• **Κουλτούρα** είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την καθιστούν μοναδική. Η κουλτούρα

δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτό είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας.» Επομένως, η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006).

Η κουλτούρα έχει δύο ιδιότητες, την ένταση και την ολοκλήρωση. Ένταση είναι ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση. Ολοκλήρωση είναι ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

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

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
2. Προσοχή στη λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
5. Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
6. Επιθετικότητα
7. Σταθερότητα.

Η διαμόρφωση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα και επηρεάζει σημαντικά τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και την εφαρμογή ενός νέου στρατηγικού σχεδιασμού.

Όταν η κουλτούρα δεν είναι συμβατή με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει, με συνέπεια να υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οποιαδήποτε στρατηγική να οδηγηθεί σε αποτυχία.

• **Πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία, οι διαδικασίες, οι γνώσεις και οι ικανότητες που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ταξινομηθούν οι διάφοροι πόροι μιας επιχείρησης είναι (Johnson και Scholes, 1999):

- **Χρηματοοικονομικοί** οι οποίοι αποτελούνται από τα κεφάλαια, την χρηματοδότηση κ.λπ.
- **Φυσικοί** στους οποίους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα κ.λπ.
- **Τεχνολογικοί** που αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση.
- **Ανθρώπινοι** όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Στον πίνακα 2.2 που ακολουθεί γίνεται μία σύνοψη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

1) Δομή της επιχείρησης	2) Κουλτούρα της επιχείρησης	3) Πόροι της επιχείρησης
▪ Ιεραρχία (οργανόγραμμα)	▪ Πιστεύω	▪ Ανθρώπινο Δυναμικό
▪ Επικοινωνία	▪ Προσδοκίες	▪ Διοικητικές Ικανότητες
▪ Ροή Εργασίας/Παραγωγής	▪ Αξίες	▪ Χρηματοοικονομικοί Πόροι
		▪ Εγκαταστάσεις
		▪ Know How

**Πίνακας 2.2** Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πηγή: Τσακίρη Λήνα, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη, 2004.

Εκτιμώντας όλους αυτούς τους σημαντικούς παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της, η επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τις και συνδυάζοντας τες με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα καθορίσει την επιχειρησιακή στρατηγική. Με την εξάλειψη των αδυναμιών και την ενίσχυση των δυνάμεων καθώς και με την αποφυγή των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2006).

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συμβάλλουν ουσιαστικά δυο προσεγγίσεις: η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

### **2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η οποία έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία δεκαετία, είναι μάλλον μια εσωστρεφής θεώρηση η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, βασίζεται όμως περισσότερο στο εσωτερικό της περιβάλλον. 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 ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές είναι πιθανό να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2006).

Οι υποστηρικτές της θεώρησης των πόρων και των ικανοτήτων ισχυρίζονται ότι σε μία περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον εξελίσσεται και αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν κάθε επιχείρηση, όπως οι πόροι και οι ικανότητες της, αποτελούν μια περισσότερο σταθερή βάση για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν, σαν ένα σύνολο από πόρους και ικανότητες, οι οποίες δεν κατανέμονται κατά τον ίδιο τρόπο ανάμεσά τους. Στην πραγματικότητα, είναι μια συλλογή από κάποιους πόρους, που συγκεντρώνουν μια σειρά από χαρακτηριστικά (πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι) και οι ικανότητες εκείνες που διαθέτει μια επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους.

Στην προσπάθεια της κάθε επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυάσει αποτελεσματικά 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 (Παπαδάκης, 2007):

- **Βασικές ή οριακές ικανότητες:** είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν είτε μπορούν να αντιγράψουν εύκολα οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

- **Θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες:** είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν 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. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας συνεχής αγώνας δημιουργίας και αξιοποίησης θεμελιωδών ή μοναδικών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Η θεώρηση αυτή εξηγείται από το ότι μια θεμελιώδη ικανότητα είναι σήμερα δύσκολο να έχει μεγάλη διάρκεια ζωής. Η διάρκεια ζωής της θεμελιώδης ικανότητας εξαρτάται από το είδος της, το βαθμό που απαξιώνεται από τις τεχνολογικές ή άλλες περιβαλλοντικές εξελίξεις και από την ευκολία αντιγραφής της από τους ανταγωνιστές.

Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαν στόχο τον αποτελεσματικό συνδυασμό και χρησιμοποίηση των κατάλληλων πόρων που θα της προσφέρουν μοναδικές ικανότητες για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επίτευξη ανάπτυξης νέων ικανοτήτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της, που θα τις προσφέρουν και μελλοντικά την πιθανότητα ανάπτυξης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **2.3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την συστηματική αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Υποθέτει ότι ο βασικός οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία, η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Στην προσπάθεια τους τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να αναλύσουν προσεκτικά την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και

τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής της. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, δηλαδή, η επιχείρηση εξετάζεται από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Ο Porter θεωρεί ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Ειδικότερα ο Porter περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ'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 που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της και βασικός της στόχος είναι η δημιουργία αξίας. Αξία είναι το τι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν για να αποκτήσουν το προϊόν της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες 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. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους. Βασικός στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή, με άλλα λόγια, η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους (Kotler και Keller, 2006).

Στο διάγραμμα 2.7 που ακολουθεί, απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης η οποία αποτελείται από δυο κύρια τμήματα: τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αξίας είναι πιθανό να διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της, το μέγεθος της, το επιχειρηματικό της μοντέλο κ.λπ.



**Διάγραμμα 2.7** Η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας.

Πηγή: Kotler Philip, Keller Kevin Lane, *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> Edition, 2006.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης είναι (Johnson και Scholes, 1999):

- **Διαχείριση εισροών:** λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και την διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, τις επιστροφές στους προμηθευτές και τον έλεγχο των αποθεμάτων.
- **Λειτουργίες:** δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- **Διαχείριση εκροών:** λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές.
- **Marketing και πωλήσεις:** δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.ά.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε (Thompson και Martin, 2005):

- **Προμήθειες:** δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία, δηλαδή διαδικασίες που εφαρμόζονται για την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας.

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

- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** δραστηριότητες που απαιτούνται για την προσέλκυση, πρόσληψη, διασφάλιση της στελέχωσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού.

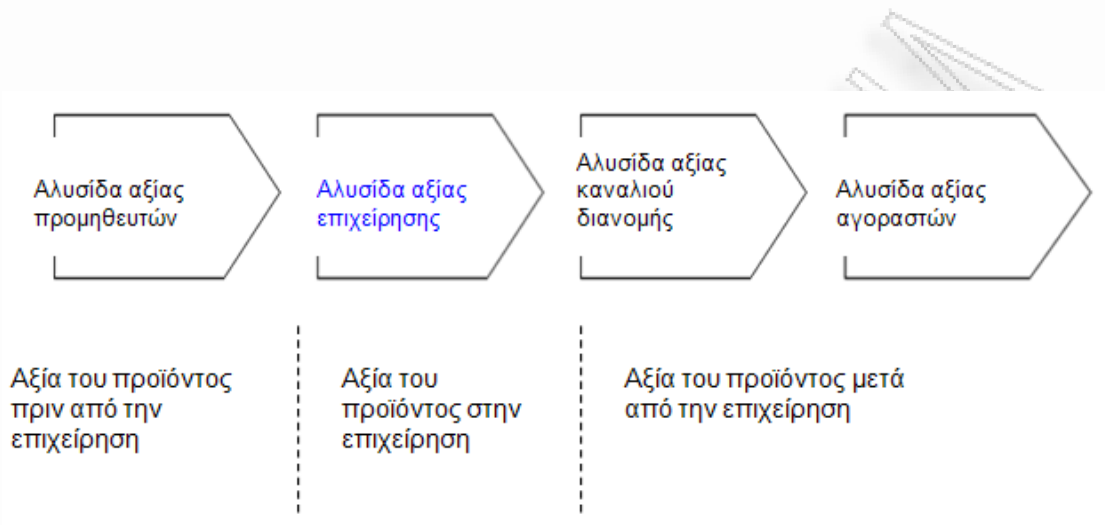
- **Υποδομή επιχείρησης:** δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοοικονομική διοίκηση, λογιστική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη, πληροφοριακά συστήματα, που υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Ο στόχος της αλυσίδας αξίας, μέσα από την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης, είναι ο εντοπισμός των λειτουργιών που δημιουργούν αξία και των λειτουργιών της επιχείρησης που παρουσιάζουν προβλήματα καθώς και την μεταξύ τους σύνδεση. Η γνώση των παραπάνω είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν, είναι οι σχέσεις μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεση της στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών (Παπαδάκης, 2007).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης όμως 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 καναλιών διανομής και των αγοραστών της. Επομένως, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.8 που ακολουθεί, η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος του όλου **συστήματος αξίας** που περιλαμβάνει την

αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από τη επιχείρηση αυτή και των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται μετά τη συγκεκριμένη επιχείρηση.



**Διάγραμμα 2.8** Το σύστημα αξίας.

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

Η αξία που δημιουργεί κάθε επιχείρηση για τον αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά από τις διασυνδέσεις κάθε επιχείρησης μέσα στο σύστημα αξίας. Στη σημασία των διασυνδέσεων αυτών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας στα οποία οι συνεργάτες, προμηθευτές και διανομείς της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης (Heizer και Render, 2006).

### 2.3.3 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Κεντρικό σημείο αναφοράς κάθε στρατηγικής αποτελεί **‘το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’**. Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται, ούτε αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι απατηλή (Σιώμκος, 2004).

Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν δημιουργήσει αξία είτε μέσω της μείωσης του κόστους της, είτε αυξάνοντας την προσδοκία σύμφωνα με την οποία οι καταναλωτές θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για το προϊόν της.

Μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν το ποσοστό κέρδους της είναι πιο υψηλό από το μέσο όρο του κλάδου όπου ανήκει. Αυτό προκύπτει από την αξία, την οποία η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει για τους καταναλωτές της χάρη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται, δηλαδή, για την αξία που δημιουργείται για τους καταναλωτές, μείον το κόστος που αυτή συνεπάγεται για την επιχείρηση. Σύμφωνα με την Τσακίρη (2004), 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 σημαντικά κέρδη.
- Να διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους.

Βασικοί παράγοντες πάνω στους οποίους στηρίζεται η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί, είναι οι εξής:

- Η αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Η καινοτομία.
- Η ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η ανταπόκριση του καταναλωτή.



**Διάγραμμα 2.9** Βασικοί παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

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

**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 χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων γεγονός που οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.

**Καινοτομία:** Είναι οτιδήποτε νέο εφαρμόζεται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (συστήματα διοίκησης, δομή, συστήματα παραγωγής κ.λπ.) ή στα προϊόντα που παράγει. Η καινοτομία, όπως και η ποιότητα, μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε κλάδους που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

**Ποιότητα:** Η υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι εξαιτίας της οι καταναλωτές αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα της. Επομένως, επιδρά θετικά στην κερδοφορία με δυο τρόπους: από τη μια αυξάνει την αξία των προϊόντων και επιτρέπει τη χρέωση υψηλότερων τιμών, και, από την άλλη, αυξάνει την αποδοτικότητα οπότε μειώνει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος.

‘Όσο καλύτερη είναι η ποιότητα του προϊόντος τόσο υψηλότερη τιμή μπορεί η επιχείρηση να καθορίσει για το προϊόν αυτό’.

**Ανταπόκριση του καταναλωτή:** Μια επιχείρηση υπερτερεί στην ανταπόκριση πελατών όταν αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών καλύτερα και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τον πελάτη και στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Σημαντικοί παράγοντες στην ανταπόκριση πελατών είναι η ανώτερη ποιότητα, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η εξατομίκευση των προϊόντων κ.λπ.

### **2.3.3.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Η απόκτηση και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση συνίσταται στην επιδίωξη επιτυχίας:

- της βέλτιστης απόδοσης,
- της βέλτιστης ποιότητας,
- της ανανέωσης, δηλαδή της καινοτομίας και
- της ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.

Οι δυνάμεις της επιχείρησης προκαλούν τη βελτίωση στους τομείς αυτούς, ενώ οι αδυναμίες της οδηγούν στην επιδείνωση των τομέων αυτών. Η ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, η οποία γίνεται με τη βοήθεια της μεθόδου SWOT, 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, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η διαφοροποίηση (differentiation). Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τις δύο πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**Διάγραμμα 2.10** Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πηγή: Porter Michael, *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.

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 να αποφασιστεί είτε να ληφθούν μέτρα για να γίνει η επιχείρηση ηγέτης κόστους, είτε να στρέψει την προσοχή της σε ένα ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς, εστίαση, ή να επιτύχει κάτι μοναδικό, διαφοροποίηση.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος(2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Τσακίρη Λήνα (2004), **Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
4. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, eleventh edition.
5. Πετρίδου Ευγενία, **Διοίκηση Μάνατζμεντ**, Β' Έκδοση, Μία εισαγωγική προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
6. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), **'Marketing Management'**, Prentice Hall, 12<sup>th</sup> edition.
7. Porter Michael (1985), **'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'**, New York, Free Press.
8. Σιώμος Γεώργιος (2004), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
9. Drucker Peter (1999), **Management Challenges for the 21st Century**, Harper Audio.
10. Johnson Gerry, Scholes Kevan (1999), **Exploring Corporate Strategy**, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall.
11. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing.
12. Grant Robert (2005), **Contemporary Strategy Analysis**, Fifth Edition, Blackwell Publishing.
13. Hill Charles, Jones Gareth (2001), **Strategic Management**, An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής (**strategy implementation**), όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.1, αποτελεί το τρίτο στάδιο στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ.



**Διάγραμμα 3.1** Το μοντέλο του στρατηγικού μάντζμεντ.

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, eleventh edition, 2008.

Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελεί εξίσου σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μάντζμεντ λόγω του ότι μια στρατηγική όσο σωστά και αποδοτικά αν είναι διαμορφωμένη δεν θα είναι επιτυχημένη εάν δεν υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Τα δύο αυτά στάδια του στρατηγικού μάντζμεντ, αν και είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους, η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα και την επιτυχία του άλλου. (Γεωργόπουλος, 2006).

Το στάδιο δημιουργίας μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλεγούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων της, ενώ το στάδιο της υλοποίησης μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης εν συγκρίσει με τους ανταγωνιστές της (Θερίου, 2005).

Η διαμόρφωση είναι μια διαδικασία η οποία αφορά κυρίως τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης ενώ η υλοποίηση τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, επηρεάζοντας ολόκληρη την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό η διαδικασία της υλοποίησης είναι περισσότερο πολύπλοκη από αυτή της διαμόρφωσης. Επομένως, για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά μια στρατηγική θα πρέπει να συντονιστεί και να συνεργαστεί ολόκληρη η επιχείρηση.

### 3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οποιαδήποτε στρατηγική, όσο έξοχη και αν είναι, πρέπει να εφαρμοστεί σωστά για να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**‘Κώστας Μακρίδης’**

Υλοποίηση της στρατηγικής είναι δηλαδή η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Η υλοποίηση των στρατηγικών και των πολιτικών πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης (Wheelen και Hunger, 2008):

- **Προγραμμάτων (Programs)**
- **Προϋπολογισμών (Budgets)**
- **Διαδικασιών (Procedures)**

Όταν η διοίκηση επιλέξει μια στρατηγική, η έμφαση δίνεται μετά στη μετατροπή της σε πράξεις και επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή της στρατηγικής και η καθοδήγηση ολόκληρης της επιχείρησης για την επιτυχή υλοποίηση της απαιτούν διαφορετικές διοικητικές ικανότητες. Ενώ η επιτυχημένη διαμόρφωση στρατηγικής εξαρτάται από το επιχειρηματικό όραμα, την αξιόπιστη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη διορατική τοποθέτηση στην αγορά, η επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής εξαρτάται από την καλή συνεργασία όλων των μελών μιας επιχείρησης, την ενίσχυση των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων, την παρακίνηση καθώς και την ανταμοιβή των εργαζομένων έτσι ώστε να υποστηρίζεται πλήρως η στρατηγική.

Η καλή υλοποίηση μιας στρατηγικής απαιτεί ομαδική προσπάθεια. Όλα τα διευθυντικά στελέχη έχουν ευθύνη για την υλοποίηση της στρατηγικής στους τομείς των αρμοδιοτήτων τους και όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής (Thompson, Strickland και Gamble, 2007).

Πριν ξεκινήσει η υλοποίηση της στρατηγικής, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης που έχουν συμβάλει στη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να απαντήσουν στα επόμενα τρία ερωτήματα:

1. Ποιοι άνθρωποι θα πραγματοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;
2. Τι πρέπει να γίνει για να επιτύχει η επιχείρηση το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα;
3. Πως θα κάνουν μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει;

Αν η διοίκηση δεν καταφέρει να απαντήσει αποτελεσματικά στα παραπάνω βασικά ερωτήματα, ακόμη και η πιο καλά σχεδιασμένη στρατηγική είναι πολύ δύσκολο να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

### 3.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου ή την υλοποίηση μιας στρατηγικής. Τα προγράμματα επομένως προσανατολίζουν, δίνουν σε μία επιχείρηση κατευθυντήριες γραμμές δράσης (Παπαδάκης, 2007).

Παραδείγματα προγραμμάτων μπορεί να είναι :

- Διαφημιστικά προγράμματα
- Προγράμματα μάρκετινγκ για την αύξηση των πωλήσεων
- Εκπαιδευτικά προγράμματα για την εξειδίκευση του προσωπικού.

Κατά την ανάπτυξη και υλοποίηση των διαφόρων προγραμμάτων πρέπει να δοθεί έμφαση στα επόμενα θέματα (Wheelen και Hunger, 2008):

1. **Εφικτότητα των προγραμμάτων:** αν μπορούν να αποτελέσουν τα προτεινόμενα προγράμματα ένα συνεπές και σταθερό σύστημα, λόγω του γεγονότος ότι επηρεάζουν τη σταθερότητα ολόκληρου του συστήματος της επιχείρησης.
2. **Σειρά εκτέλεσης τους:** από πού πρέπει να ξεκινήσει η αλλαγή και αν επηρεάζεται σημαντικά η επιτυχία της υλοποίησης από τη σειρά εκτέλεσης τους.
3. **Τοποθεσία:** πόσο εύκολο και με τι κόστος είναι να αναδιοργανώσουμε τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις ώστε να μπορέσουν να καθιερωθούν τα νέα προγράμματα.

4. **Ρυθμός και έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών:** η αλλαγή μπορεί να επιδιωχθεί αργά ή γρήγορα, σταδιακά ή ολοκληρωτικά με διαφορετικές συνέπειες στην αποδοχή της και την επιτυχία της.
5. **Αξιολογήσεις των stakeholders:** ποια προγράμματα προσφέρουν τη μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση, έχουν αγνοηθεί τυχόν σοβαρές αλληλεπιδράσεις από την υλοποίηση των νέων προγραμμάτων.

### 3.2.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων αρχίζει η διαδικασία για την ανάπτυξη των προϋπολογισμών. Ο προϋπολογισμός αποτελεί τη ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, είναι δηλαδή η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει μία συγκεκριμένη διαδικασία στην επιχείρηση, καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή τη διαδικασία. Σε πολλές επιχειρήσεις, πριν την έγκριση κάποιου προγράμματος υπολογίζεται η ποσοστιαία απόδοση του και αυτό συμβαίνει γιατί μία ιδανική αρχικά στρατηγική μπορεί να είναι ασύμβατη μετά την κοστολόγηση συγκεκριμένων προγραμμάτων. Καμία στρατηγική ή επιμέρους προγράμματα, όσο φιλόδοξα και αν είναι, δεν πρόκειται να εφαρμοστούν αν κριθεί ότι η απόδοσή τους και τα αναμενόμενα κέρδη της επένδυσης είναι ανεπαρκή. Επομένως οι προϋπολογισμοί αναπτύσσονται για την διαφύλαξη των εταιρικών κεφαλαίων της επιχείρησης (Thompson και Martin, 2005).

### 3.2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι διαδικασίες ή Standard Operations Procedures (SOPs) αποτελούν βασικό συστατικό μέρος των προγραμμάτων και είναι οι λεπτομερείς τρόποι εκτέλεσης των αναγκαίων για την υλοποίηση των προγραμμάτων δραστηριοτήτων. Ουσιαστικά οι διαδικασίες αυτές δίνουν με λεπτομέρεια τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων της επιχείρησης. Η συχνή ανανέωση των διαδικασιών είναι πολύ σημαντική ώστε να γίνονται αντιληπτές οι μεταβολές στην τεχνολογία και την επιλεγμένη στρατηγική. Διακρίνονται από μεγάλη συνοχή και επαναλαμβανόμενες ενέργειες σε αντίθεση με τα προγράμματα τα οποία υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες (Wheelen και Hunger, 2008).

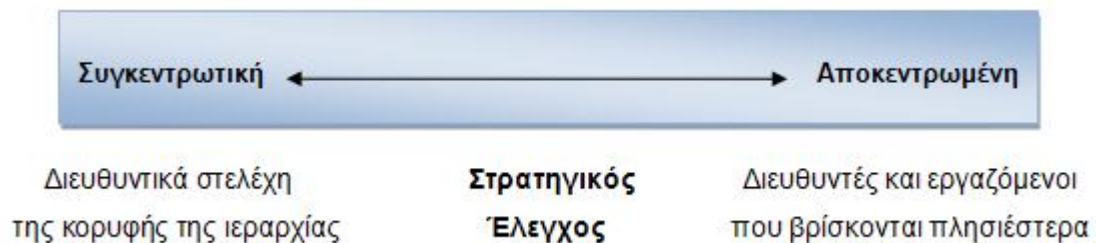
### 3.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από το ικανό προσωπικό, τις θεμελιώδεις ικανότητες και τις ανταγωνιστικές δυνατότητες καθώς και από την αποτελεσματική εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης. Επομένως οι τρεις κύριες ενέργειες που απαιτούνται για την οικοδόμηση ενός οργανισμού ικανού για να υλοποιήσει επιτυχημένα μια στρατηγική είναι (Thompson, Strickland και Gamble, 2007):

- Στελέχωση του οργανισμού (staffing): τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η σύσταση ισχυρής διοικητικής ομάδας σε συνδυασμό με την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων που διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία, τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες είναι πρωταρχικής σημασίας. Σύμφωνα με τους Thompson, Strickland και Gamble (2007), σε πολλές εταιρείες η προσθήκη στη βάση μιας εταιρείας ταλαντούχων εργαζομένων και η οικοδόμηση διανοητικών ικανοτήτων είναι πιο σημαντικές ενέργειες από τις επιπλέον επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό, εργοστάσια κλπ. Στόχος όλων των εταιρειών είναι η μετατροπή ολόκληρου του εργατικού δυναμικού (διευθυντών και απλών εργαζομένων) σε μια δεμένη και ταλαντούχα ομάδα.
- Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών δυνατοτήτων: η καλή υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί την εφαρμογή των επιθυμητών ικανοτήτων και δυνατοτήτων, την αναβάθμισή τους και τη μετέπειτα τροποποίηση τους καθώς εξελίσσονται οι συνθήκες της αγοράς. Ωστόσο, η οικοδόμηση ικανοτήτων και δυνατοτήτων είναι μία διαδικασία με πολλά στάδια που πραγματοποιείται σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Η διαδικασία αυτή χωρίζεται σε τρία στάδια: 1) αρχικά την επιλογή ανθρώπων με τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία την αναβάθμιση αυτών καθώς και τη δημιουργία μιας κοινής οργανωτικής ικανότητας, 2) με τη συνεχόμενη απόκτηση εμπειρίας και τη συνεχή εκπαίδευση η ικανότητα των εργαζομένων εξελίσσεται σε μία αποδεδειγμένα αληθινή ικανότητα ή δυνατότητα, 3) με την τελειοποίηση της τεχνογνωσίας των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση τους στη διεξαγωγή μιας δραστηριότητας ώστε η εταιρεία να γίνεται καλύτερη από τους ανταγωνιστές της στη συγκεκριμένη δραστηριότητα, η θεμελιώδης ικανότητα μετατρέπεται σε ξεχωριστή ικανότητα δημιουργώντας έτσι σοβαρή υποψηφιότητα για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δυνατοτήτων που είναι πολύ δύσκολο ή δαπανηρό να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές βελτιώνει την υλοποίηση της στρατηγικής και δίνει τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Δόμηση του οργανισμού και της εργασιακής προσπάθειας: η οργάνωση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας και των επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και ο καθορισμός του βαθμού εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων αποτελούν καίρια θέματα ενός οργανισμού που επιθυμεί την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της. Η σωστή επιλογή για το ποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης (κάποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι πάντα πιο κρίσιμες για τη στρατηγική επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες) θα διεξαχθούν εσωτερικά και ποιες θα εκχωρηθούν σε τρίτους μπορεί να οδηγήσει σε πολλά πλεονεκτήματα όπως: χαμηλότερο κόστος, ταχύτερη λήψη αποφάσεων κλπ. Επίσης θα πρέπει να εξασφαλιστεί ο εσωτερικός συντονισμός των διαφόρων μονάδων μεταξύ τους καθώς και η συνεργασία με τους κατάλληλους εξωτερικούς προμηθευτές και η δημιουργία συμμάχων ή συμπράξεων συνεργασίας επειδή παρουσιάζονται άμεσες ευκαιρίες που ανοίγουν την πόρτα σε μελλοντικές δυνατότητες. Τέλος, ο καθορισμός του βαθμού εξουσίας που θα παραχωρηθεί σε κάθε μονάδα και κάθε εργαζόμενο οδηγεί σε διάφορες οργανωτικές δομές όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί:

Οργανωτικές δομές σύμφωνα με τον βαθμό εξουσίας και ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων



**Διάγραμμα 3.2** Συγκεντρωτική και Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων.

Πηγή: Thompson John with Martin Frank, *Strategic Management, Awareness and Change*, 5<sup>th</sup> Edition, 2005.

Σύμφωνα με τη συγκεντρωτική οργανωτική δομή οι αποφάσεις για τα περισσότερα σημαντικά θέματα θα πρέπει να προωθούνται στα διοικητικά στελέχη της κορυφής της ιεραρχίας που διαθέτουν και την εμπειρία και την εξειδίκευση. Αντίθετα, σύμφωνα με την αποκεντρωμένη οργανωτική δομή η αρμοδιότητα για τη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να βρίσκεται στα χέρια των

ανθρώπων που βρίσκονται πλησιέστερα και είναι πιο εξοικειωμένοι και έχουν μεγαλύτερη πείρα με τα συγκεκριμένα θέματα (Thompson και Martin, 2005).

### **3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να προάγουν σημαντικά το σκοπό της αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής ωθώντας τις οργανωσιακές μονάδες και το προσωπικό να προσδιορίσουν και να υιοθετήσουν τις βέλτιστες πρακτικές για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας και εμμένοντας στη συνεχή βελτίωση του τρόπου διεκπεραίωσης των εσωτερικών λειτουργιών (Thompson, Strickland και Gamble, 2007).

Μερικά από τα πλέον διαδεδομένα και αποτελεσματικά εργαλεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελούν (Heizer και Render, 2006):

- Σύγκριση Διεπιχειρησιακών Επιδόσεων για Δείκτες Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking): βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς, να εφευρίσκουν καινοτομίες και να έχουν ως κεντρικό γνώμονα τους τον πελάτη και γενικά να χειρίζονται αποτελεσματικά οποιαδήποτε αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δηλαδή γίνεται εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας έναντι των καλύτερων εταιρειών του κλάδου και των καλύτερων εταιρειών του κόσμου.
- Ανασχεδιασμό των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR): αναδιοργανώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε μια στενά συνδεδεμένη ομάδα που διατηρεί τον έλεγχο του συνόλου της διαδικασίας και η οποία μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για την εκτέλεση της δραστηριότητας με έναν φθηνότερο, καλύτερο και περισσότερο υποστηρικτικό για τη στρατηγική τρόπο.
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management): δημιουργεί μια κουλτούρα ολικής ποιότητας βασισμένη στη συνεχή βελτίωση της εκτέλεσης κάθε εργασίας και δραστηριότητας της αλυσίδας αξίας.
- Έλεγχος ποιότητας Six Sigma: συνίσταται σε ένα πειθαρχημένο σύστημα βασισμένο στη στατιστική που αποσκοπεί στην παραγωγή 3,4 ελαττωμάτων ανά ένα εκατομμύριο επαναλήψεις για κάθε επιχειρηματική διαδικασία. Η διαδικασία



προσδιορισμού, μέτρησης, ανάλυσης, βελτίωσης και ελέγχου (μεθοδολογία DMAIC) της προσέγγισης Six Sigma είναι ένα σύστημα βελτίωσης των υφιστάμενων διαδικασιών που δεν πληρούν τις προδιαγραφές και χρειάζονται βελτίωση.

### **3.5 Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η κατανομή των επιχειρησιακών πόρων στις διάφορες δραστηριότητες, στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και τμήματα της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη κατά την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι επιχειρησιακοί πόροι, οι οποίοι διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους, δεδομένου ότι είναι περιορισμένοι σε μια επιχείρηση, η ορθολογική κατανομή τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής.

Η ορθολογική κατανομή και διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων γίνεται με βάση τις προτεραιότητες και τους σκοπούς του οργανισμού, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της στρατηγικής. Έτσι, με την ορθολογική κατανομή των πόρων εξασφαλίζεται η υποστήριξη των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων με βάση το βαθμό σπουδαιότητας τους και γίνεται αντιληπτό σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο η επιχείρηση. Η μη ορθολογική κατανομή των πόρων της επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα την σπατάλη των περιορισμένων πόρων της καθώς και την απομάκρυνση από την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2006).

Η κατάρτιση των προϋπολογισμών (budgets), μέσω των οποίων η επιχείρηση κάνει κατανομή των χρηματοοικονομικών της πόρων, αποτελούν ένα από τα αρχικά στάδια της διαδικασίας εφαρμογής και υλοποίησης μιας νέας ή διαφορετικής στρατηγικής. Η ικανότητα μιας εταιρείας να επιλέγει τους πόρους που απαιτούνται για τη στήριξη νέων στρατηγικών και ο προσανατολισμός τους στις κατάλληλες οργανωτικές μονάδες έχει μεγάλο αντίκτυπο στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η πολύ χαμηλή χρηματοδότηση επιβραδύνει την πρόοδο και τη λειτουργία των οργανωτικών μονάδων στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν το στρατηγικό ως το σημείο που τους αναλογεί. Αντίθετα, η πολύ υψηλή χρηματοδότηση αποτελεί σπατάλη χρηματοοικονομικών πόρων για την επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό να ειπωθεί ότι μια αλλαγή στρατηγικής μπορεί να απαιτήσει ανακατανομή και μετακίνηση πόρων.

### 3.6 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι αλλαγές στη στρατηγική της επιχείρησης συνήθως συνοδεύονται από αλλαγές στην οργανωτική δομή της. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους:

1. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης επιβάλλει τον τρόπο καθορισμού των στόχων καθώς και των επιχειρησιακών πολιτικών της.
2. Η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο κατανομής των πόρων μιας επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή πρέπει να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την εφαρμογή της αποφασισμένης στρατηγικής, και ως εκ τούτου έπεται της διαδικασίας αξιολόγησης και επιλογής των στρατηγικών (Chandler, 1960).

Οι κυριότεροι τύποι οργανωτικής δομής είναι (Wheelen και Hunger, 2008):

- **Απλή οργανωτική δομή (Simple Structure):** ο επιχειρηματίας λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις και εμπλέκεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι τυπικές λειτουργίες του σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, στελέχωσης και ελέγχου της επιχείρησης διενεργούνται συνήθως σε πολύ μικρό βαθμό αν όχι καθόλου.
- **Οργανωτική δομή βασισμένη στις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης (Functional Structure):** ο πιο διαδεδομένος τύπος της συγκεκριμένης οργανωτικής δομής, ο οποίος είναι ο πιο απλός και ο λιγότερο δαπανηρός, είναι ο συγκεντρωτικός τύπος. Βασίζεται στις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά κλπ.
- **Οργανωτική δομή βασισμένη στις αυτόνομες μονάδες (Divisional Structure):** αποτελεί τον δεύτερο πιο διαδεδομένο τύπο οργανωτικής δομής και ονομάζεται αποκεντρωτικός τύπος επειδή στηρίζεται κυρίως στις αυτόνομες μονάδες της επιχείρησης.
- **Οργανωτική δομή βασισμένη στις ανεξάρτητες «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες» (Strategic Business Unit Structure – SBUs):** όσο ο αριθμός, το μέγεθος και η διαφορετικότητα των ανεξάρτητων μονάδων μιας επιχείρησης αυξάνει, ο προγραμματισμός και ο έλεγχός τους από την κεντρική διοίκηση γίνεται δυσκολότερος, σε αυτές τις περιπτώσεις η συγκεκριμένη δομή είναι η αποδοτικότερη λύση.
- **Οργανωτική δομή τύπου «μήτρας» (Matrix Structure):** είναι ο πιο πολύπλοκος τύπος οργανωτικής δομής καθώς στηρίζεται στη μεταβίβαση εξουσίας και προς τις

δύο κατευθύνσεις, δηλαδή και κάθετα και οριζόντια. Αντίθετα όλοι οι προηγούμενοι τύποι οργανωτικής δομής στηρίζονται μόνο στη μεταβίβαση εξουσίας κάθετα, δηλαδή από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κατώτερα επίπεδα αυτής.

Η δομή και η στρατηγική, επομένως, πρέπει να εναρμονίζονται για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

### **3.7 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Κάθε εταιρεία έχει τη δική της μοναδική κουλτούρα. Εκτός από τη δομή, και η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι συμβατή με την υιοθετούμενη στρατηγική. Η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στο χαρακτήρα του εργασιακού κλίματος και της ταυτότητας της εταιρείας, όπως αυτά διαμορφώνονται από τις βασικές τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις επιχειρηματικές αρχές, τις παραδόσεις, τους βαθιά ριζωμένους κανόνες συμπεριφοράς, τις εργασιακές πρακτικές και την τεχνοτροπία λειτουργίας της εταιρείας (Thompson, Strickland και Gamble, 2007). Πρόκειται πράγματι για μια διάσταση των επιχειρήσεων η οποία στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, αν όχι η πλέον κρίσιμη, για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει καθήκον να δημιουργήσει, ή να διατηρήσει και να βελτιώσει το υπάρχον σύστημα επιχειρησιακής της κουλτούρας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινεί όλο το προσωπικό στην υποστήριξη των προτεινόμενων στρατηγικών, άρα και των αλλαγών που απαιτούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης για την εφαρμογή των στρατηγικών (Θερίου, 2005).

Οι κουλτούρες των εταιρειών ποικίλουν σε δύναμη και επιρροή. Μερικές είναι βαθιά ριζωμένες και έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις δραστηριότητες και τους κανόνες συμπεριφοράς μιας εταιρείας. Άλλες είναι αδύναμες και ασκούν συγκριτικά μικρή επιρροή στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Οι ισχυρές εταιρικές κουλτούρες λειτουργούν ως παράγοντας προαγωγής της υψηλής επίδοσης. Σε μια εταιρεία με αδύναμη κουλτούρα μπορεί να υπάρχουν πολλές υποκουλτούρες όπου παρουσιάζονται ελλείψεις αξιών και αρχών. Ως συνέπεια, οι αδύναμες κουλτούρες παρέχουν λίγη ή ελάχιστη βοήθεια στην υλοποίηση της στρατηγικής. Όσο πιο στενά συνδεδεμένες είναι η κουλτούρα με τη στρατηγική τόσο περισσότερο η κουλτούρα

καθοδηγεί το προσωπικό της εταιρείας στο να υιοθετεί συμπεριφορές και λειτουργικές πρακτικές που οδηγούν στη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής.

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

### 3.8 Η ΗΓΕΣΙΑ

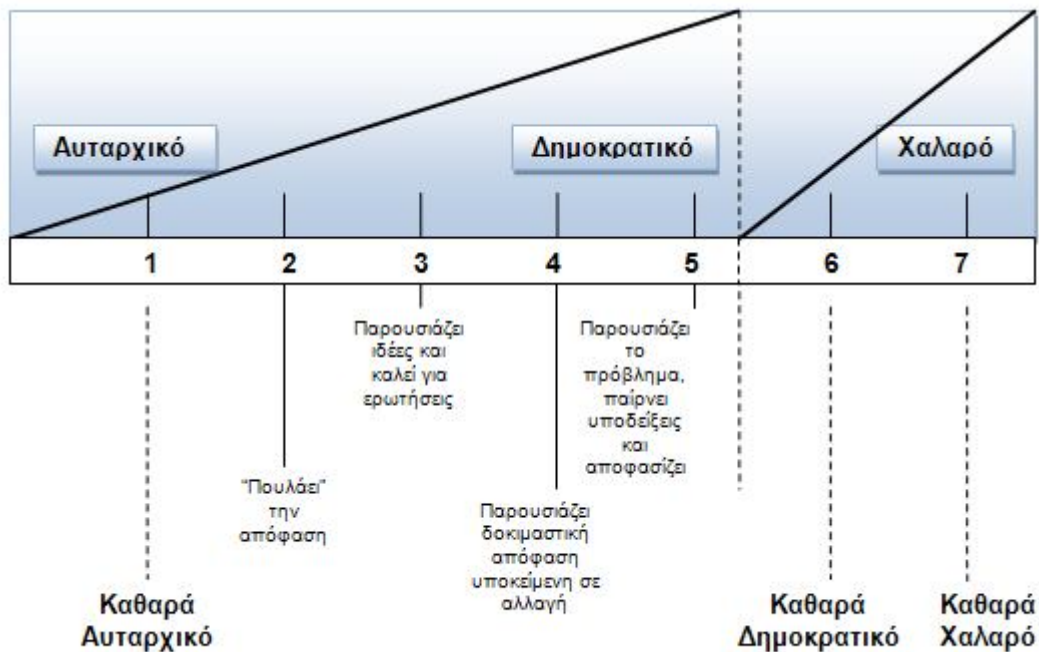
Ηγεσία (leadership) είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση (Χυτήρης, 2001).

Στις επιχειρήσεις η ηγεσία αποτελεί παράγοντα κλειδί, αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξή τους. Χωρίς τη λειτουργία της ηγεσίας, λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος από μόνες τους δεν είναι ικανές να προχωρήσουν στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η ηγεσία σε μια επιχείρηση ασκείται συνήθως από τα ανώτερα στελέχη και συνήθως από τον ιδιοκτήτη της εταιρείας.

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης απόφασης από τον ηγέτη είναι:

1. Το **αυταρχικό** στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση.
2. Το **δημοκρατικό** στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας και πολλές φορές ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης απόφασης.
3. Το **εξουσιοδοτικό** στυλ ηγεσίας, όπου η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς να την επηρεάσει ο ηγέτης επειδή ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος.

Τα τρία παραπάνω στυλ ηγεσίας παρουσιάζονται σε μια κλίμακα στο διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 3.3** Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.

Πηγή: *Χυτήρης Λεωνίδας, 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.*

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με το μάντζμεντ αλλά αποτελεί ένα μέρος αυτού, στην ουσία η ηγεσία και το μάντζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus «οι μάντζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Μπουραντάς, 2002).

Στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των μάντζερ και των ηγετών.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διορίζεται.</li> <li>• Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη (εξουσία).</li> <li>• Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες.</li> <li>• Ελέγχει.</li> <li>• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική.</li> <li>• Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια.</li> <li>• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση.</li> <li>• Αποδέχεται την πραγματικότητα.</li> <li>• Βραχυπρόθεσμη προοπτική.</li> <li>• Κάνει τα πράγματα σωστά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναδεικνύεται.</li> <li>• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.</li> <li>• Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.</li> <li>• Κερδίζει εμπιστοσύνη.</li> <li>• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα.</li> <li>• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.</li> <li>• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.</li> <li>• Ερευνά την πραγματικότητα.</li> <li>• Μακροπρόθεσμη προοπτική.</li> <li>• Κάνει τα σωστά πράγματα.</li> </ul>

### **Πίνακας 3.1 Διαφορές μάνατζερ-ηγέτη.**

*Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.*

Η άσκηση ηγεσίας επηρεάζει τόσο τη διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου είναι απαραίτητη στη δημιουργία του οράματος και στη καθοδήγηση της επιχείρησης, όσο και την υλοποίηση της στρατηγικής, όπου παίζει κεντρικό ρόλο στην υιοθέτηση της στρατηγικής και στην παρακίνηση των μελών της επιχείρησης για να επιτύχει τους στόχους της. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επηρεάζονται σε τέτοιο βαθμό από τον ηγέτη τους που ταυτίζονται πολλές φορές με αυτόν, αν και είναι μεγάλο λάθος να παραβλέπεται ή να υποτιμάται η συμβολή του συνόλου της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης. Ένας επιτυχημένος ηγέτης δεν είναι δυνατό να καθοδηγεί μια επιχείρηση μόνος του, αλλά πρέπει να υποστηρίζεται από μια εξίσου καλή ηγετική ομάδα με τη βοήθεια της οποίας διοικεί και ελέγχει την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2002).

### **3.9 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Οι επιχειρήσεις, σήμερα, στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν την εκάστοτε στρατηγική είναι υποχρεωμένες να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές αλλαγές

στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, επειδή βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Δεν υπάρχει τίποτα δυσκολότερο να αναλάβει κάποιος, ή πιο επικίνδυνο να διευθύνει, ή πιο αβέβαιο στην επιτυχία του, από το να ηγηθεί στην εισαγωγή μιας νέας κατάστασης πραγμάτων.

**‘Machiavelli’**

Αν και η υλοποίηση της στρατηγικής συνεπάγεται πολλές φορές μικρές ή μεγάλες αλλαγές στην επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των σκοπών της, ωστόσο αυτές οι αλλαγές δεν είναι πάντοτε εύκολο να συμβούν. Συνεπώς, η κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν στην προσπάθεια εισαγωγής μιας αλλαγής και η διοίκηση τους αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά και κυρίως τα ηγετικά στελέχη (Thompson και Martin, 2005).

Οι αιτίες που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν αλλαγές και να προσαρμοστούν στις εξελίξεις του περιβάλλοντος είναι:

- Ο εφησυχασμός στην υφιστάμενη κατάσταση, κυρίως για τα επιτυχημένα στελέχη.
- Η ατομική αδράνεια, δηλαδή η συνήθεια με την κατεστημένη κατάσταση και η αβεβαιότητα για αλλαγή δημιουργεί στο άτομο αυτή την αδράνεια, την αντίσταση στην αλλαγή.
- Η ομαδική αδράνεια ως συνέπεια της ατομικής αδράνειας.

Το μέγεθος των επιπτώσεων μιας αλλαγής και της αντίστασης στην αλλαγή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως: το μέγεθος της αλλαγής, ο ρυθμός της αλλαγής, τα χαρακτηριστικά και η ευελιξία των μελών της επιχείρησης και η ικανότητα της ηγεσίας στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής (Johnson και Scholes, 2002).

Στον πίνακα 3.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται συνήθη εμπόδια που προκύπτουν κατά την επιβολή μιας αλλαγής:

### ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- Έλλειψη ικανοτήτων Διοίκησης Αλλαγών
- Ανεπαρκής ηγεσία της αλλαγής
- Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση
- Ανεπαρκής επικοινωνία
- Έλλειψη οράματος
- Μη προσαρμογή της κουλτούρας
- Περιορισμένοι πόροι
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική

**Πίνακας 3.2** Εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή μιας αλλαγής.

Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.

Υπάρχουν τρεις τύποι αλλαγών, ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού στις πιέσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

1. Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη: επιβάλλεται στην επιχείρηση να αλλάξει επειδή λόγω της πολιτείας, ειδικών νόμων κλπ.
2. Φυσιολογική ή αναμενόμενη (προγραμματισμένη): αναμένεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας της επιχείρησης και η αντίδραση έχει προγραμματιστεί έγκαιρα, π.χ. διεύρυνση του μεριδίου αγοράς.
3. Διαπραγματεύσιμη: η αλλαγή που πρόκειται να υιοθετηθεί αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων, π.χ. δημιουργία κυλικείου για το προσωπικό.

Κάθε αλλαγή συνεπάγεται διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της αντίστασης της, επομένως ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε σχεδιαζόμενης αλλαγής και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κάθε τύπος αλλαγής είναι πιθανό να αποδειχθεί εξίσου αποτελεσματική (Χυτήρης, 2001).

### 3.10 ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης υποβοηθάται σε μεγάλο βαθμό από τα πληροφοριακά συστήματα. Η χρησιμοποίησή τους επιτρέπει στις

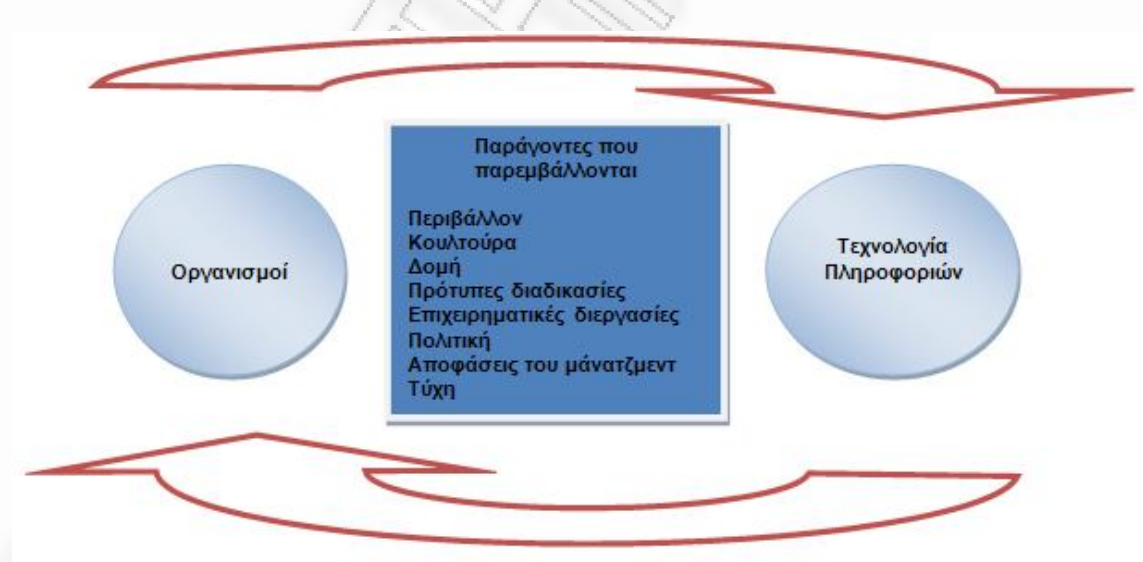


επιχειρήσεις την αποθήκευση μεγάλου όγκου πληροφοριών που είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία της.

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή τους, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα, σωστές και έγκυρες αποφάσεις.

Τα πληροφοριακά συστήματα και οι οργανισμοί αλληλοεπηρεάζονται. Τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με τον οργανισμό για να παρέχουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες σε σημαντικές ομάδες μέσα στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει υπόψη του και να αποδέχεται τις επιδράσεις των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να επωφελείται από τις νέες τεχνολογίες (Laudon Kenneth και Laudon Jane, 2005).

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της τεχνολογίας πληροφοριών και των οργανισμών, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.4 που ακολουθεί, είναι πολυσύνθετη και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.



**Διάγραμμα 3.4** Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανισμών και τεχνολογίας πληροφοριών.

Πηγή: Laudon Kenneth, Laudon Jane, *Essentials of management information systems: managing the digital firm*, 6<sup>th</sup> Edition, 2005.

Η πληροφοριακή τεχνολογία γίνεται ευρέως διαδεδομένη οπουδήποτε και οποιαδήποτε χρονική στιγμή επηρεάζοντας τον τρόπο που οι επιχειρήσεις εκτελούν τις δραστηριότητες τους, τον τρόπο που αναπτύσσονται, τον τρόπο που ανταγωνίζονται, τον τρόπο που η πολιτεία παρέχει υπηρεσίες καθώς και τον τρόπο που οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους.

Τα πιο σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων είναι:

- Καλύτερη πληροφόρηση
- Βελτίωση των παρεχομένων πληροφοριών
- Αύξηση της αποδοτικότητας και συνεπώς και της αποτελεσματικότητας
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολλές φορές οδηγεί στη διατήρηση αυτού.

Η ύπαρξη καλών συστημάτων πληροφοριών και λειτουργικών δεδομένων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής και μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν παρέχουν σε μια επιχείρηση δυνατότητες που δεν μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.

Το Διαδίκτυο έχει, επίσης, διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς έχει συμβάλει στις αλλαγές του σύγχρονου επιχειρείν. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί πλέον σημαντικό κομμάτι της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2006).

### **3.11 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ**

Για να υλοποιηθούν και να εκτελεστούν με επιτυχία οι στρατηγικές μιας επιχείρησης θα πρέπει τόσο οι οργανωσιακές μονάδες όσο και τα μεμονωμένα άτομα να εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους. Η παρακίνηση και η αμοιβή των ανθρώπων για την καλή επίδοσή τους αποτελεί σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής για τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης.

Ο ρόλος του συστήματος ανταμοιβών είναι να παρακινεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης, μέσω της προσωπικής και οικονομικής τους ικανοποίησης, να βοηθήσουν την επιχείρηση να υλοποιήσει την στρατηγική της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Σε κάθε επιχείρηση τα παρεχόμενα κίνητρα μπορεί να είναι οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν χρηματική αποζημίωση για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν, και μη οικονομικά, δηλαδή υπάρχει κυρίως ηθική επιβράβευση για την καλή απόδοση, την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες κλπ.

Τα βασικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), είναι:

- Καθορισμός μιας άμεσης και σαφούς σχέσης μεταξύ απόδοσης και πληρωμής
- Δημιουργία κουλτούρας προσανατολισμένη στη δράση και το αποτέλεσμα
- Ενθάρρυνση της επιχειρηματικής νοοτροπίας και συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων
- Προσέλκυση ικανών ατόμων, με διάθεση για διάκριση και επιτυχία
- Παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμείβονται για την προσφορά τους
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας όλου του συστήματος αμοιβής.

Η εφαρμογή των κινήτρων και των ανταμοιβών είναι ένα δυναμικό εργαλείο των διευθυντικών στελεχών για να παράγουν ολόψυχη δέσμευση για λειτουργική υπεροχή και αποτελεσματικές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων με στόχο την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση αναπτύσσονται και διαφορετικά κίνητρα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

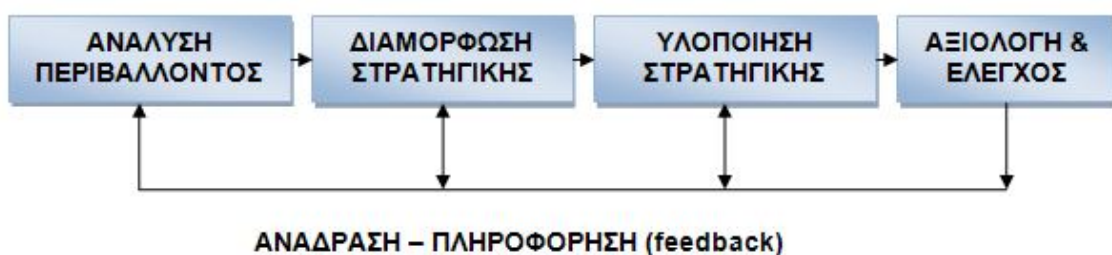
1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, eleventh edition.
3. Πετρίδου Ευγενία, **Διοίκηση Μάνατζμεντ**, Β' Έκδοση, Μία εισαγωγική προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
4. Kotler Philip (2006), **'Marketing Management'**, Prentice Hall, 12<sup>th</sup> edition.
5. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
6. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John (2007), **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage**, 16<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill.
7. Heizer Jay, Render Barry (2006), **Operations Management**, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.
8. Thompson John with Martin Frank (2005), Strategic Management, **Awareness and Change**, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson.
9. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
10. Θερίου Νίκος (2005), **Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων**, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
11. Χυτήρης Λεωνίδα (2001), **Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
12. Χυτήρης Λεωνίδα (2001), **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
13. Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα (2001), **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
14. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006), **Exploring Corporate Strategy Enhanced Media Edition**, 7th Edition, Financial Times Press.
15. Richardson Bill (1994), **Comprehensive Approach to Strategic Management: Leading across the Strategic Management Domain**, MCB University Press Limited.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος στρατηγικής αποτελούν το τέταρτο και τελευταίο στάδιο στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου, αν και αποτελεί το τελευταίο στάδιο, είναι δυνατόν να εμφανίσει αδυναμίες όλων των προηγούμενων βημάτων της διαδικασίας.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία συχνά μεταβάλλεται λόγω των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό ώστε και η ακόμη καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική να μην οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της. Η διοίκηση της επιχείρησης, επομένως, θα πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, να την αξιολογεί και να προβαίνει στις αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις, προσαρμόζοντας την στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται. Για την αποτελεσματική αξιολόγηση και προσαρμογή της στρατηγικής αναγκαία είναι η **ανατροφοδότηση (feedback)**, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1, σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2006).



**Διάγραμμα 4.1** Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

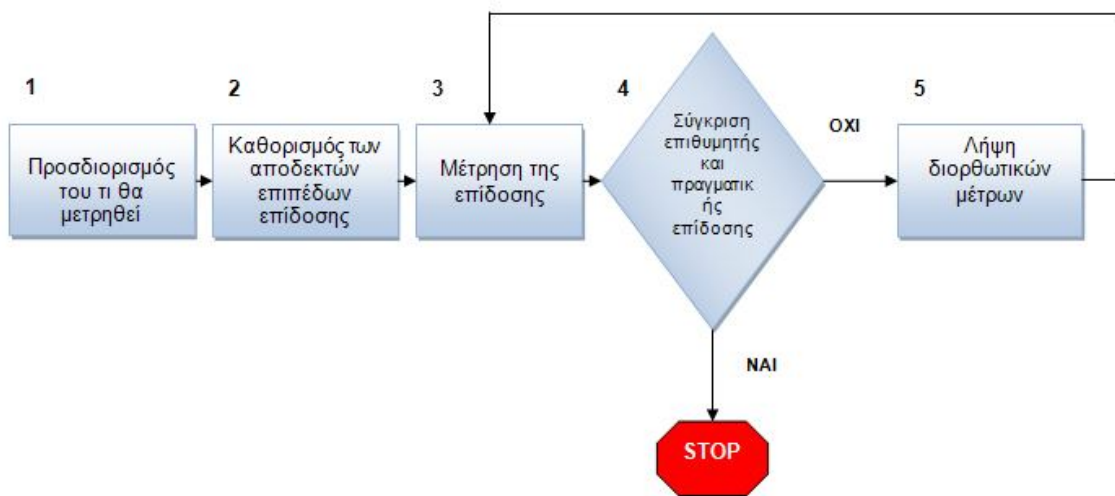
Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, eleventh edition, 2008.

## 4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου διασφαλίζει την επιτυχία όλων όσων έχουν τεθεί ως στόχοι στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στην ουσία ελέγχονται τα αποτελέσματα από την υλοποίηση της στρατηγικής και γίνεται μια αντιπαράθεση σχετικά με αυτό που είχε αρχικά σχεδιαστεί, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής. Συγκρίνει, δηλαδή, την αποδοτικότητα με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει στη διοίκηση τα αναγκαία στοιχεία για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα αυτά είναι που θα καθορίσουν αν η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμόσει κάποιες βελτιώσεις που πιθανά να χρειαστούν καθώς επίσης και να δώσει λύσεις σε προβλήματα που προέκυψαν τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου αποτυπώνεται σε ένα μοντέλο πέντε βημάτων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.2 που ακολουθεί (Wheelen και Hunger, 2008):

1. **Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:** προσδιορίζεται ποιες διαδικασίες και ποια αποτελέσματα πρέπει να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν.
2. **Καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης:** καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης της επιχείρησης για να αξιολογηθεί αν μια επίδοση είναι αποδεκτή ή όχι.



**Διάγραμμα 4.2 Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.**

Πηγή: *Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, eleventh edition, 2008.*

3. **Μέτρηση της επίδοσης:** η μέτρηση της επίδοσης γίνεται σε προκαθορισμένα και συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα .
4. **Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης:** αν η πραγματική επίδοση βρίσκεται εντός των αποδεκτών επιπέδων τότε η διαδικασία σταματάει, αν, όμως, οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί τότε πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.
5. **Λήψη διορθωτικών μέτρων:** για να ληφθούν διορθωτικά μέτρα πρέπει πρώτα να αποφασιστεί :
  - α) ποια είναι τα ακριβή αίτια της αποτυχίας,
  - β) τι μέτρα πρέπει να ληφθούν, και
  - γ) ποιοι θα υλοποιήσουν τα μέτρα αυτά.

Χωρίς τη λειτουργία του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ούτε να εντοπισθούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς και η προσαρμογή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επομένως, η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από το γεγονός ότι (Μπουραντάς, 2002):

- οι στόχοι και οι τρόποι επίτευξης τους βασίζονται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον οι οποίες σπάνιες συμπίπτουν με την πραγματικότητα.
- ο έλεγχος είναι αναγκαίος εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πολλές φορές αναπτύσσει συμπεριφορές οι οποίες δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τον εντοπισμό των αδυναμιών και των προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής.
- η πολυπλοκότητα της επιχείρησης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής όλων των τμημάτων της.
- η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης.

### 4.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για την αξιολόγηση της επίδοσης μιας επιχείρησης και επομένως την καταλληλότητα μιας στρατηγικής θα πρέπει να εξεταστεί η επιρροή που ασκεί η κάθε στρατηγική στη μακροπρόθεσμη επίδοση της.

Υπάρχουν **τρία επίπεδα** στα οποία εστιάζεται συνήθως ο έλεγχος και η αξιολόγηση (Wheelen και Hunger, 2008):

- Στην πραγματική, τελική επίδοση (output controls), όπου η έμφαση δίνεται στα τελικά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών, δηλαδή στους επιδιωκόμενους στόχους.
- Στις ενέργειες ή τη συμπεριφορά που προκαλεί την επίδοση (behavioral controls), όπου εξετάζονται στοιχεία όπως οι κανόνες, οι αρχές και οι διαδικασίες.
- Στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επίδοσης (input controls), όπου η προσοχή στρέφεται σε στοιχεία όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι αξίες, και τα κίνητρα των μελών της επιχείρησης.

Στο παρελθόν, ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρωνόταν κυρίως στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Σήμερα, αν και η χρηματοοικονομική επίδοση παραμένει στο επίκεντρο, ωστόσο η αξιολόγηση και ο έλεγχος έχει επεκταθεί και σε άλλα θέματα όπως (Wheelen και Hunger, 2008):

- η ικανοποίηση και η προσήλωση των πελατών,
- το κόστος και το επίπεδο εξυπηρέτησης των προμηθευτών,
- η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζόμενων,
- οι σχέσεις της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων, (stakeholders) όπως οι καταναλωτικές και οι περιβαλλοντικές οργανώσεις.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της επίδοσης μιας επιχείρησης εξαρτάται από την επιχειρηματική μονάδα που αξιολογείται και το σκοπό που πρέπει να επιτευχθεί. Οι σκοποί που τέθηκαν κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, που αποτελεί μέρος του στρατηγικού μανατζμεντ, (όπως είναι η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς ή η ελαχιστοποίηση του κόστους και άλλα) θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επίδοσης μετά την υλοποίηση της στρατηγικής.



Μετρήσεις όπως η Αποδοτικότητα της Επένδυσης (ROI) είναι απαραίτητες για την εκτίμηση της ικανότητας της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη. Όμως, αυτή η μέτρηση δεν επαρκεί για την εκτίμηση άλλων επιχειρησιακών σκοπών όπως είναι η κοινωνική υπευθυνότητα και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Αν και η πραγματοποίηση κέρδους είναι ο πρωταρχικός και βασικός σκοπός των επιχειρήσεων, ωστόσο η αποδοτικότητα της επένδυσης μπορεί να μετρηθεί μόνο με τον υπολογισμό των συνολικών κερδών μιας περιόδου. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να μπορεί να υπολογίσει την κερδοφορία που θα πραγματοποιήσει στο μέλλον, δηλαδή μέτρα μέτρησης που προβλέπουν και την πιθανή κερδοφορία (Wheelen και Hunger, 2008).

Σε γενικές γραμμές, τα βασικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα (Μπουραντάς, 2002):

- Προϋπολογισμοί και εκθέσεις: συνήθως οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, στα κέρδη, στις πληρωμές και τις εισπράξεις, στις πληρωμές του προσωπικού και στις επενδύσεις.
- Οικονομικοί έλεγχοι: έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από χρηματοοικονομικούς δείκτες για τον έλεγχο των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης όπως η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE), η απόδοση των επενδύσεων (ROI), η ρευστότητα, τα κέρδη ανά μετοχή (EPS), τα κόστη, η ανάλυση του νεκρού σημείου κ.λπ.
- Έλεγχος παραγωγής: έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα που διευκολύνουν τη μέτρηση και παρακολούθηση λειτουργιών που συνδέονται με την παραγωγή όπως τα αποθέματα, η ποιότητα, η ροή των υλικών (π.χ. Just in Time κ.λπ.).
- Έλεγχος μάρκετινγκ: για τον έλεγχο της εμπορικής λειτουργίας έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από δείκτες που αφορούν τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, τα ποσοστά κέρδους, τα κόστη των πωλήσεων κ.λπ.
- Έλεγχος προσωπικού: έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα για τον έλεγχο του προσωπικού όπως η κάρτα ελέγχου παρουσίας, το σύστημα αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσης κ.λπ.

#### **4.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Σήμερα, οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια μεγάλη γκάμα εναλλακτικών μεθόδων και τεχνικών για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων τους. Μεταξύ αυτών θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες που ταιριάζουν περισσότερο στην κάθε επιχείρηση και τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά της. Τα βασικά κριτήρια για την επιλογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι (Μπουραντάς, 2002):

- Ακρίβεια: ακρίβεια των μετρήσεων και των πληροφοριών που προσφέρει.
- Αντικειμενικότητα: πληροφορίες που στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα.
- Χρονική καταλληλότητα: πληροφορίες που λαμβάνονται την κατάλληλη χρονική στιγμή αλλιώς δεν έχουν νόημα.
- Κατάλληλη διεύθυνση: η κάθε πληροφορία να λαμβάνεται από τα αρμόδια στελέχη.
- Εστίαση: έλεγχος στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία της λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ευελιξία: όσο πιο ευέλικτο είναι το σύστημα ελέγχου, τόσο πιο αποτελεσματικό γίνεται.
- Οικονομικότητα: σύνδεση με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα δηλώνουν την υλοποίηση των στόχων και τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν.
- Αποδοχή: για να γίνει αποτελεσματικό θα πρέπει να το αποδεχτούν οι άνθρωποι της επιχείρησης.

#### **4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ**

Η διαδικασία του ελέγχου και της αξιολόγησης πρέπει να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί προσεκτικά, διαφορετικά είναι πιθανό να εμφανιστούν προβλήματα και παρενέργειες που διακινδυνεύουν την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης και την επιτυχία της στρατηγικής. Οι παρενέργειες που μπορεί να προκύψουν είναι (Γεωργόπουλος, 2006):

- Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός: αν ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης και όχι στη μελλοντική πορεία της, τότε τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στο παρόν αφού αυτό θα αποτελέσει τη βάση αξιολόγησης τους. Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στις εισηγμένες εταιρείες οι οποίες δέχονται έντονη πίεση για τα βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα τους.
- Η αλλαγή της συμπεριφοράς: όταν η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση κάποιων επιθυμητών συμπεριφορικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων, τότε οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα χαρακτηριστικά αυτά και παραμελούν άλλα όπως η διάθεση συνεργασίας, η ανάληψη πρωτοβουλιών κ.λπ.

- Ο εσωτερικός ανταγωνισμός: σε επιχειρήσεις που ελέγχεται και αξιολογείται ξεχωριστά η επίδοση κάθε τμήματος, όλα τα τμήματα στην προσπάθεια τους να ανταγωνιστούν τα υπόλοιπα και να επιτύχουν τους στόχους τους γίνονται πολύ ανταγωνιστικά, γεγονός που αποβαίνει εις βάρος της συνολικής επίδοσης και της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

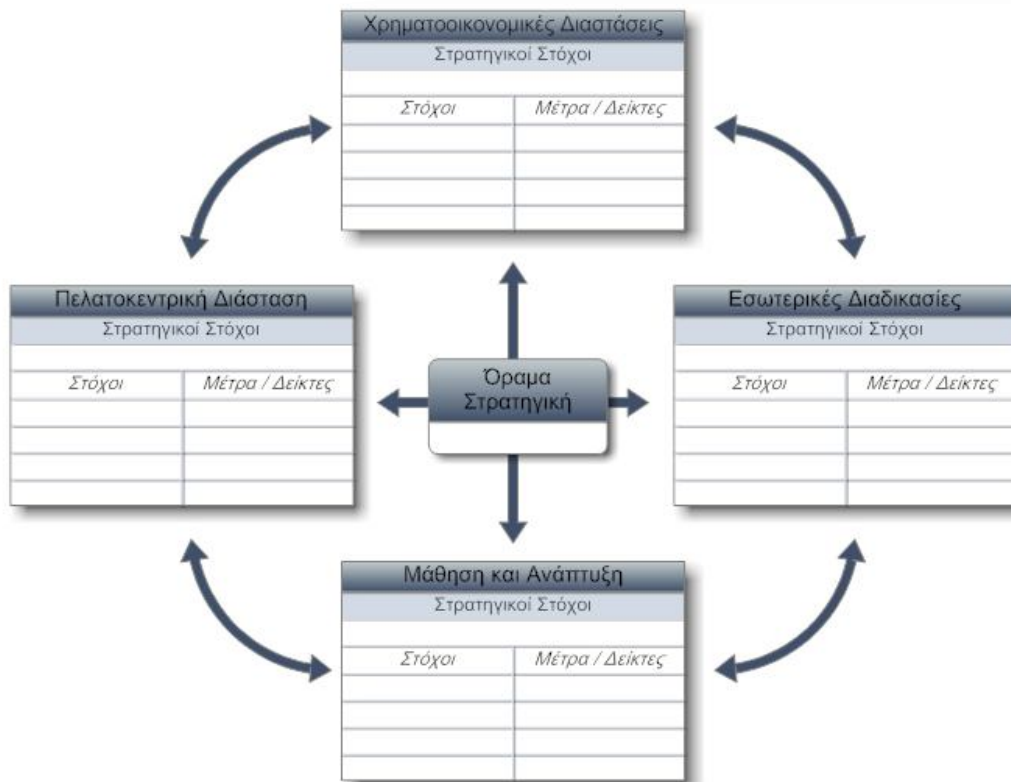
#### **4.6 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD**

Η Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία ή Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων) είναι μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης.

Τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν κυρίως σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Αυτά τα συστήματα δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σημερινής εποχής. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο, το οποίο μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η ονομασία Balanced Scorecard αναφέρεται στην εξισορρόπηση (balance) των χρηματοοικονομικών μετρήσεων με αυτή των μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων, στην εξισορρόπηση των σκοπών των μετόχων με τους σκοπούς των πελατών και των λειτουργιών καθώς και στην εξισορρόπηση στοιχείων του παρελθόντος με αυτών του μέλλοντος (Γεωργόπουλος, 2006).

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.3, η βασικότερη διαφορά μεταξύ των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησης και της μεθοδολογίας Balanced Scorecard συνίσταται στο γεγονός ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν στοιχεία και επιδόσεις που αναφέρονται στο παρελθόν χωρίς όμως να δίνουν προοπτική για τη βελτίωση των παραγόντων αυτών. Οι Kaplan και Norton που ανέπτυξαν την μεθοδολογία Balanced Scorecard υποστηρίζουν ότι αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς αναλύει τους στρατηγικούς στόχους και τους δείκτες επίδοσης για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.



**Διάγραμμα 4.3** Εννοιολογικό πλαίσιο του *Balanced Scorecard*.

Πηγή: Kaplan Robert, Norton Dave, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business School Press, 1996.

Η λογική του *Balanced Scorecard* στηρίζεται σε αυτές τις αιτιατές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων ή λειτουργιών της επιχείρησης και προτείνει τη στοχοθεσία και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων για κάθε μια από αυτές καθώς και την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ αυτών (Μπουραντάς, 2002).

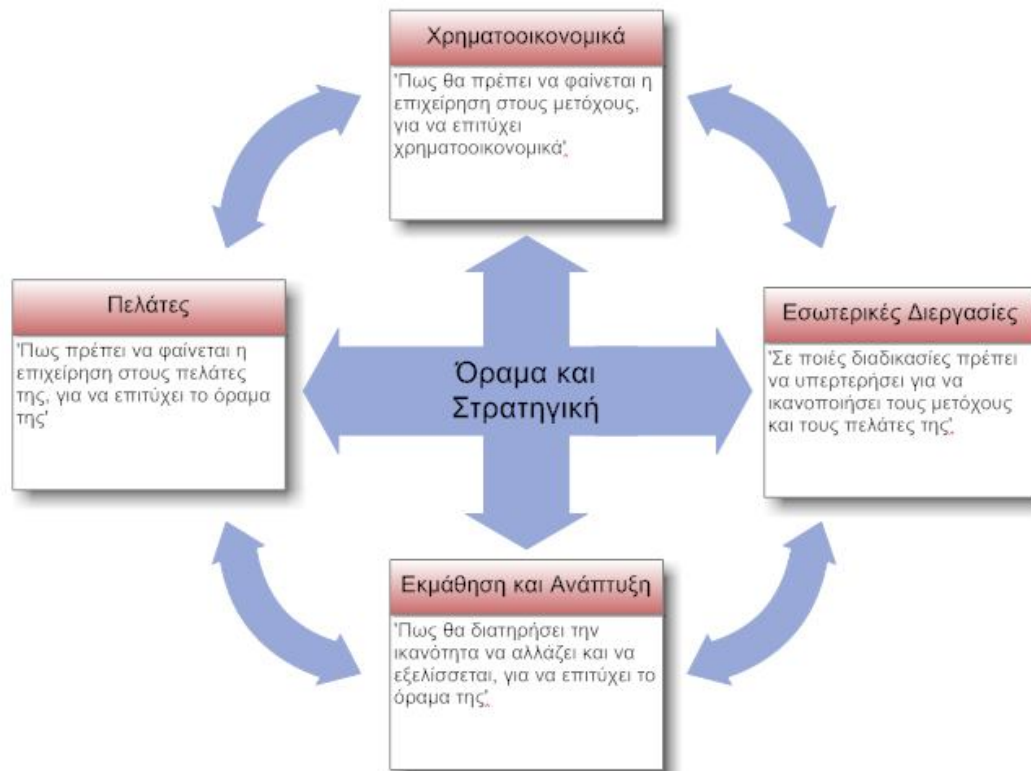
#### 4.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Στο μοντέλο του *Balanced Scorecard*, οι Norton και Kaplan προτείνουν τις ακόλουθες τέσσερις διαστάσεις:

- Τη χρηματοοικονομική συνιστώσα.
- Την πελατειακή συνιστώσα.
- Τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών.

- Τη συνιστώσα της μάθησης και της ανάπτυξης.

Οι τέσσερις διαστάσεις του Balanced Scorecard παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.4:



**Διάγραμμα 4.4** Οι Τέσσερις Συνιστώσες του Balanced Scorecard.

Πηγή: Kaplan Robert, Norton Dave, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business School Press, 1996.

**Χρηματοοικονομική Διάσταση:** αφορά τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης και απαντάει στο ερώτημα 'Πως μας βλέπουν οι μέτοχοι;'. Οι στόχοι, τα μέτρα και οι δείκτες των οικονομικών επιδόσεων εστιάζουν στα ακόλουθα:

- Την αύξηση του εισοδήματος.
- Τη μείωση του κόστους.
- Τη χρήση περιουσιακών στοιχείων – παγίων.

**Πελατειακή Διάσταση:** αφορά τις επιδόσεις της επιχείρησης και τις επιπτώσεις αυτών στον τομέα των πελατών και απαντάει στο ερώτημα 'Πως μας βλέπουν οι αγοραστές;'.  
 Οι στόχοι, τα μέτρα και οι δείκτες των πελατειακών επιδόσεων εστιάζουν στα ακόλουθα:

Οι στόχοι, τα μέτρα και οι δείκτες της διάστασης αυτής εστιάζουν κυρίως στα ακόλουθα:

- Την ικανοποίηση των πελατών.
- Τη διατήρηση των πελατών.
- Την απόκτηση νέων πελατών.
- Τη κερδοφορία των πελατών.
- Την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

**Διάσταση Εσωτερικών Διεργασιών:** απαντάει στο ερώτημα 'Σε ποιο τομέα πρέπει να υπερέχει η επιχείρηση;'. Κάθε επιχείρηση με τη βοήθεια διάφορων εσωτερικών διεργασιών εστιάζει τη προσοχή της σε στόχους, μέτρα και δείκτες τα οποία επιδιώκουν την ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση αυτή των πελατών επιτυγχάνεται μέσω της προσφερόμενης ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων, της αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, της αυξανόμενης παραγωγικότητας, ικανοποιώντας παράλληλα και τις απαιτήσεις των μετόχων της επιχείρησης.

**Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης:** απαντάει στο ερώτημα 'Μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργούμε αξία;'. Η επίτευξη των στόχων και των μέτρων της επιχείρησης σε όλες τις προηγούμενες διαστάσεις εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Στη συγκεκριμένη διάσταση οι στόχοι, τα μέτρα και οι δείκτες εστιάζονται στα ακόλουθα (Μπουραντάς, 2002):

- Την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Τη διατήρηση των εργαζομένων.
- Την παραγωγικότητα και τη βελτίωση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής.
- Την ευθυγράμμιση των συστημάτων και των διαδικασιών.

#### **4.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD**

Σύμφωνα με διάφορες εταιρείες που έχουν εφαρμόσει το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία ή Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων), τα πλεονεκτήματα που έχουν αποκομίσει είναι (Παπαδάκης, 2007):

- Αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής.
- Αναγνώριση των στρατηγικών στόχων και σύνδεση αυτών με μια σειρά δεικτών επίδοσης.
- Αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

- Επικοινωνία και κατανόηση των στόχων και των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξη αυτών από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Καλύτερος έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών και δυνατότητα αναπληροφόρησης (feedback).
- Ευθυγράμμιση εταιρικών και προσωπικών στόχων.
- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και τη κερδοφορία της.
- Προγραμματισμός, σχεδιασμός, οριοθέτηση και ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων ώστε να μην είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους.
- Βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, eleventh edition.
3. Kotler Philip (2006), **'Marketing Management'**, Prentice Hall, 12<sup>th</sup> edition.
4. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
5. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
6. Σιώμκος Γεώργιος (2004), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
7. Θερίου Νίκος (2005), **Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων**, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
8. Τσακίρη Λήνα (2004), **Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
9. Τσακλάγκανος Άγγελος (2000), **Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ**, Τόμος Α', Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
10. Kaplan Robert, Norton Dave (1996), **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business School Press.
11. Porter Michael (1985), **'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'**, New York, Free Press.



## **ΜΕΡΟΣ Β´**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



### **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **IMPORT WOOD**

#### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

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

Η εταιρεία Import Wood, η οποία αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας είναι μια μικρή επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της εισαγωγής, εμπορίας και τοποθέτησης ξύλινων δαπέδων. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει καταφέρει να αναπτυχθεί παρόλο που δεν είχε κάποια φανερή διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Στα δύο επόμενα κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται ανάλυση των κύριων δραστηριοτήτων της εταιρείας Import Wood, του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της, παρουσιάζονται τα κύρια στοιχεία του επιχειρηματικού της μοντέλου, καθώς και οι στρατηγικές που υιοθέτησε στο παρελθόν και αυτές που μπορεί να υιοθετήσει στο μέλλον.

#### **5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η σύσταση της εταιρείας έγινε στις 19 Ιανουαρίου του 1981 με την επωνυμία 'Αδερφοί Ντινόπαπα Ο.Ε.'. Σκοπός της εταιρείας ήταν η αγορά και η πώληση, χονδρική και λιανική, υλικών επιπλοποιίας και ξυλουργίας. Τα υλικά αυτά ήταν:

- ξυλεία,
- νοβοπάν,
- μελαμίνες,
- φορμάικες,
- σιδερικά,
- βερνίκια,
- χάρβοτ,
- νεροχύτες κ.λπ.

Η έδρα της εταιρείας ήταν στην πόλη των Γρεβενών και διέθετε όλα τα παραπάνω προϊόντα καθώς και πολλά άλλα προϊόντα όπως κουρτινόξυλα, πορτάκια κουζίνας, πόρτες, διάφορα μηχανήματα, χρώματα κ.λπ.

Το 1985 η εταιρεία μπήκε στο χώρο των εισαγωγών. Αρχικά με μια Ελβετική εταιρεία την Dulimex-Lowe. Τα προϊόντα που εισήγαγε ήτανε συντηρητικά ξύλου, χρώματα, αστάρια αυτοκινήτου καθώς και κάποια βερνίκια.

Το 1987 άρχισε να κάνει εισαγωγές ξύλου από την Φινλανδία. Τα προϊόντα που εισήγαγε ήτανε κυρίως πεύκο που προοριζόταν για την κατασκευή κατοικιών και κουφωμάτων. Για αρκετά χρόνια η πορεία της ήτανε σταθερή και οι εισαγωγές της είχανε περιοριστεί μόνο σε αυτές του ξύλου για την κατασκευή κουφωμάτων.

Το 1995 μετά από πολύ μεγάλη έρευνα η εταιρεία, χρησιμοποιώντας πλέον το διακριτικό τίτλο 'Import Wood', με τον οποίο είναι γνωστή μέχρι και σήμερα στην Ελληνική αγορά, εισήλθε στο χώρο των δαπέδων και πιο συγκεκριμένα των δαπέδων laminate, τα οποία αποτελούν ένα νέο είδος για την αγορά των δαπέδων. Αρχικά συνεργάστηκε με την Ιταλική εταιρεία Biran Flor του οίκου Frati, ενός από τους μεγαλύτερους οίκους στα προϊόντα ξύλου στην Ευρώπη. Η εταιρεία διατηρεί από το 1995 μέχρι και σήμερα την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της Biran Flor, που είναι κυρίως τα δάπεδα laminate, στην Ελληνική αγορά.

Μετά από αρκετά χρόνια, το 2003, η εταιρεία προχώρησε στην εισαγωγή ξύλινων δαπέδων, δηλαδή δάπεδα από φυσικό ξύλο. Οι εταιρείες από τις οποίες προμηθευότανε και προμηθεύεται ακόμη τα ξύλινα δάπεδα είναι η Ισπανική Greenkett και η Πολωνική Barlinek.

Το 2005 προχώρησε σε συνεργασία, με μια ακόμη μεγάλη εταιρεία παραγωγής ξύλινων δαπέδων από τη Φινλανδία, την Parla Floor. Από τη συγκεκριμένη εταιρεία προμηθευόταν ξύλινα προλουστραρισμένα και μασίφ δάπεδα. Με τις εταιρείες αυτές καθώς και με κάποιες άλλες που συνεργάστηκε αργότερα, το 2006, όπως τις γερμανικές εταιρείες Kronos και Classen που διαθέτουν ποιοτικά δάπεδα laminate, συνεργάζεται μέχρι και σήμερα κατέχοντας την αποκλειστικότητα στα προϊόντα τους.

Το 2008 η γκάμα των προϊόντων της εταιρείας, όσον αφορά το ξύλινο δάπεδο, επεκτάθηκε ακόμη περισσότερο με την εισαγωγή μασίφ δαπέδων και δαπέδων εξωτερικών χώρων από την Βραζιλία, την Αυστραλία, την Αμερική και την Κίνα. Εκτός από την εισαγωγή ξύλινων δαπέδων η εταιρεία εισάγει από το 1995 και διάφορα άλλα είδη εξαρτημάτων που έχουν άμεση σχέση με τα προϊόντα ξύλου και την τοποθέτησή τους.

Σήμερα, η εταιρεία διαθέτει ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στην πόλη των Γρεβενών, όπου πουλά όλα τα είδη που αναφέρθηκαν παραπάνω καθώς και όλα τα είδη ξύλινων δαπέδων που εισάγει. Τα κεντρικά γραφεία της, για το τμήμα που έχει να κάνει με τις εισαγωγές των δαπέδων, βρίσκονται επίσης στα Γρεβενά ενώ η διανομή και η αποθήκευση των προϊόντων γίνεται κυρίως από τη Θεσσαλονίκη και για τη νότια Ελλάδα από την Αθήνα.

Η αποθήκευση και η διανομή των ξύλινων δαπέδων σε όλη την Ελλάδα γίνεται από την εταιρεία logistics με την οποία συνεργάζεται από το 2005. Η εταιρεία logistics 'Carocci' με την οποία συνεργάζεται η εταιρεία έχει έδρα την Αθήνα και υποκατάστημα στην Θεσσαλονίκη. Η εταιρεία Import Wood έχει αποθέματα και στις δύο αποθήκες ώστε να γίνονται πολύ γρήγορα οι παραλαβές των προϊόντων από τους πελάτες.

Το 2009, η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει συνεργασία με ακόμη μια εταιρεία logistics για να καταφέρει να αποκτήσει μεγαλύτερη ταχύτητα στις παραδόσεις καθώς και να εξασφαλίσει μεγαλύτερους χώρους αποθήκευσης των προϊόντων της. Επίσης έχει δημιουργήσει ένα πολύ ωραίο χώρο έκθεσης και προβολής των προϊόντων της στη Θεσσαλονίκη.

Στη συνέχεια της εργασίας θα ασχοληθούμε μόνο με την ανάλυση της χονδρικής πώλησης των ξύλινων δαπέδων σε όλη την Ελλάδα καθώς η λιανική πώληση περιλαμβάνει μόνο την πώληση των ξύλινων δαπέδων στο νομό των Γρεβενών όπου διαθέτει και κατάστημα η εταιρεία.

Επίσης, από εδώ και πέρα η εταιρεία θα αναφέρεται μόνο με τον διακριτικό τίτλο Import Wood καθώς με αυτό τον τίτλο είναι περισσότερο γνωστή η δραστηριότητα της επιχείρησης στην αγορά.

### **5.3 ΦΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ – ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Η εταιρεία Import Wood, όπως έχει ήδη αναφερθεί, δραστηριοποιείται στον τομέα της εισαγωγής, εμπορίας και τοποθέτησης ξύλινων δαπέδων. Η εταιρεία διαθέτει μεγάλη γκάμα ξύλινων δαπέδων για εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους και ασχολείται με τα ξύλινα δάπεδα από την προμήθεια του δαπέδου, μέχρι την τοποθέτηση και τη συντήρησή του.

Σήμερα αντιπροσωπεύει, κατ' αποκλειστικότητα στην Ελλάδα, πολλούς από τους κορυφαίους οίκους κατασκευής παρκέτων επιλέγοντας από τις πέντε ηπείρους τις καλύτερες ποιότητες, με τις καλύτερες προδιαγραφές, με πιστοποιητικά ποιότητας και προέλευσης από τις καλύτερες ποικιλίες και με οργανωμένη οικολογική υλοτομία. Διαθέτει τεράστια ποικιλία χρωμάτων και σχεδίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα πιθανά είδη διακόσμησης.

Η αυξανόμενη χρήση του ξύλου ως υλικό δόμησης σύγχρονων κατοικιών το έχει αναγάγει σε βασικό κανόνα αισθητικής, πολυτέλειας και εντυπωσιακής εμφάνισης και η Import Wood έχει δημιουργήσει όλες τις προϋποθέσεις ώστε τα ξύλινα δάπεδά της να αποτελούν μοναδική επιλογή. Απευθύνεται σε καταστήματα, αρχιτέκτονες, διακοσμητές, τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρείες.

Τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρεία είναι:

#### **1. Ξύλινα Δάπεδα**

- Καρφωτά
- Κολλητά
- Προλουστραρισμένα
- Laminate (συνθετικά δάπεδα)
- Μασίφ
- Δάπεδα εξωτερικών χώρων

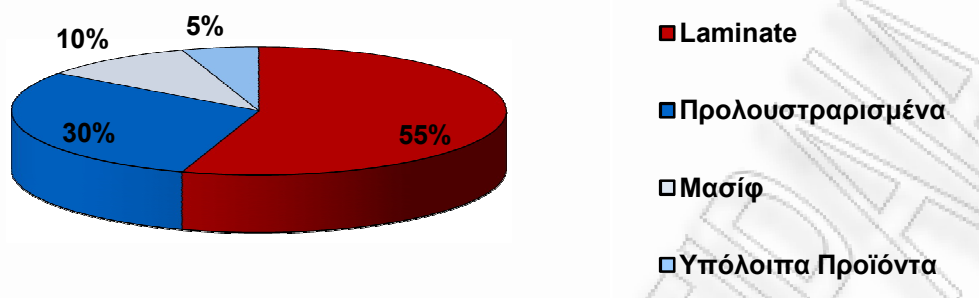
‘Το ξύλο είναι ζωντανός οργανισμός, αναπνέει, μεγαλώνει, γερνάει και πεθαίνει. Με την κατάλληλη όμως γνώση και φροντίδα, μπορεί να μείνει άφθαρτο για πολλά χρόνια, ακόμη και να μην γεράσει ποτέ’.

Έχοντας αυτό στη φιλοσοφία της η εταιρεία Import Wood αγαπάει το ξύλο, ζει μ' αυτό και βιώνει κάθε ιδιομορφία του. Ξεκινώντας από τη βάση, με την επιλογή των καταλληλότερων ειδών ξύλου για κάθε περίπτωση, μελετώντας τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον χρήσης, όπως το κλίμα της περιοχής, την καταπόνηση από τον άνθρωπο, την αντοχή σε φορτία και επαγρυπνώντας σε όλα τα στάδια επεξεργασίας του, μπορεί να επιτευχθεί η ιδανική σχέση αντοχής και αισθητικής σε κάθε εφαρμογή του.

Οι ποικιλίες των ξύλων που διαθέτει είναι: Δρύς, Οξυά, Doussie, Merbau, Garapa, Jatoba, Iroko, Wenge, Pitch, Teak, Tatajuba, Έλατο, Πεύκο κ.λπ. Προσφέρονται σε διάφορα πάχη, ξεκινώντας από 6cm που είναι τα δάπεδα Laminate έως και 22cm, και μήκη ανάλογα με το είδος του ξύλου. Ταξινομούνται ανάλογα με τη φορά των νερών του ξύλου (ισόβενο - φαρδύβενο), με τη χρωματική τους ομοιογένεια και με το μέγεθος των ρόζων. Όσο πιο λίγους ρόζους έχει και όσο πιο καθαρό είναι το ξύλο τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα του. Για την τελική τους επιφάνεια μπορείτε να επιλέξετε ανάμεσα σε ακρυλικά, οικολογικά και βιολογικά (λάδι - κερι) βερνίκια.

Τα δάπεδα Laminate, που είναι μια αρκετά πρόσφατη λύση για την εφαρμογή δαπέδων εσωτερικών χώρων αλλά και επενδύσεων τοίχων, είναι συνθετικά δάπεδα αποτελούμενα από HDF και ένα ειδικό φιλμ για την επιφάνεια του με διάφορες απομιμήσεις ξύλου (χρώματα και είδη ξύλου). Η εταιρεία Import Wood διαθέτει μια μεγάλη γκάμα χρωμάτων (πάνω από 24 χρώματα) και σε διάφορα μήκη και πάχη. Τα συγκεκριμένα δάπεδα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1, αποτελούν το μεγαλύτερο όγκο των πωλήσεων της εταιρείας και ανάλογα με την ποιότητα τους διακρίνονται σε τρεις κλάσεις:

- Κλάση 31: αποτελούν την πιο χαμηλή ποιότητα καθώς η επιφάνεια τους είναι λιγότερο ανθεκτική από όλες τις κλάσεις.
- Κλάση 32: αποτελούν την μεσαία ποιότητα, με μέτρια ανθεκτικότητα της επιφάνειάς τους.
- Κλάση 33: έχουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα από όλα, η εφαρμογή τους ενδείκνυται για όλους τους εσωτερικούς χώρους, ακόμη και για πολυσύχναστους χώρους όπως μαγαζιά, καφετέριες κ.λπ.



**Διάγραμμα 5.1** Ποσοστό που καταλαμβάνει κάθε προϊόν επί του συνόλου των πωλήσεων.

Η τοποθέτησή τους είναι πάρα πολύ εύκολη επειδή τα περισσότερα από τα παραπάνω είδη ξύλινων δάπεδων, εκτός από τα καρφωτά που θεωρούνται δάπεδα παλαιού τύπου, εφαρμόζουν με μια καινούρια μέθοδο **click-system** όπου τα ξύλα κουμπώνουν τέλεια μεταξύ τους.

Τα **προλουστραρισμένα** είναι δάπεδα που αποτελούνται από MDF και στην επιφάνειά τους έχουν 4cm μασίφ ξύλο. Επιδέχονται έως και τέσσερις φορές τρίψιμο και μετά βάψιμο οπότε μπορούν να συντηρηθούν όμορφα και καινούρια για πολλά χρόνια. Διατίθενται επίσης σε διάφορα πάχη και μήκη και σε διάφορα χρώματα, δηλαδή διαφορετικά είδη ξύλου.

Τα **μασίφ** είναι ξύλινα δάπεδα από 100% μασίφ ξύλο. Είναι πιο ανθεκτικά από όλα και παραμένουν όμορφα για όσα χρόνια και αν περάσουν.

Τα **δάπεδα εξωτερικών χώρων** είναι deck ξύλινα ή συνθετικά δάπεδα ιδανικά για την κάλυψη εξωτερικών επιφανειών, πισινών και σάουνας, καθώς δεν επηρεάζονται από τις καιρικές συνθήκες. Παράγονται από σύνθεση διαφόρων υλικών, όπως PVC και HDF είτε από καθαρό PVC, και παρέχουν εξαιρετική εμφάνιση καθώς δίνουν λύση σε προβλήματα στα οποία τα μέχρι τώρα υλικά δεν μπορούσαν να δώσουν. Ένα μεγάλο πλεονέκτημά τους εκτός των άλλων είναι ότι οι διαστάσεις τους μπορούν να φτάσουν ως και τα έξι μέτρα.

Τα ξύλινα δάπεδα διατίθενται σε πακέτα, ανάλογα με το είδος του ξύλου κάθε πακέτο έχει τα ανάλογα τετραγωνικά μέτρα.

## 2. Εξαρτήματα δαπέδων

- Σοβατεπί
- Προφίλ
- Υποστρώματα
- Κόλλες
- Καθαριστικά
- Stand προβολής
- Εργαλεία τοποθέτησης

3. Η εταιρεία Import Wood, με τα δικά της εξοπλισμένα συνεργεία, αναλαμβάνει επίσης την τοποθέτηση των ξύλινων δαπέδων.

## 5.4 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η εταιρεία όπως έχει ήδη αναφερθεί αντιπροσωπεύει κατ' αποκλειστικότητα κορυφαίους οίκους κατασκευής δαπέδων. Έχει επιλέξει τους κατάλληλους προμηθευτές - συνεργάτες και μέσω της πολύχρονης συνεργασίας τους προσφέρει στους πελάτες της τα καλύτερα προϊόντα. Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται με αρκετά αυστηρά κριτήρια από την επιχείρηση ώστε να επιτευχθεί η ομαλή σχέση μεταξύ τους. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- Η μακροχρόνια συνεργασία με τον προμηθευτή.
- Η ικανοποίηση της εταιρείας από τη διαθεσιμότητα, την ταχύτητα παράδοσης και μεταφοράς των προϊόντων.
- Η ύπαρξη πιστοποιητικών που αποδεικνύουν την ποιότητα των προϊόντων.

Η διοίκηση της εταιρείας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια καλών σχέσεων με τους προμηθευτές με τους οποίους έχει μακροχρόνια συνεργασία. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται από την επιχείρηση:

- Ταχύτερη εξυπηρέτηση
- Χαμηλότερες τιμές και
- Μεγαλύτερης διάρκειας πίστωση.



Από την πλευρά τους οι προμηθευτές συνάπτοντας μακροχρόνιες συνεργασίες έχουν εξασφαλισμένες τις πωλήσεις τους για τη συγκεκριμένη χώρα έχοντας αποκτήσει ένα πολύτιμο συνεργάτη που θα προωθήσει τα προϊόντα τους.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η εταιρεία Import Wood προχωράει στην προμήθεια δαπέδων από προμηθευτές με τους οποίους δεν έχει συνάψει μακροχρόνια συνεργασία. Αυτό συμβαίνει κυρίως για δύο λόγους:

1. Για να πραγματοποιηθεί άμεσα η προμήθεια δαπέδων, η οποία τη συγκεκριμένη στιγμή οι κύριοι προμηθευτές της δεν έχουν διαθέσιμα ή αν έχουν χρειάζονται περισσότερο χρόνο από ότι απαιτείται για την παράδοσή τους.
2. Για να ικανοποιηθεί κάποιος σημαντικός πελάτης για την εταιρεία, ο οποίος έχει επιλέξει ένα συγκεκριμένο χρώμα ή είδος δαπέδου που οι κύριοι προμηθευτές δεν διαθέτουν, αλλά για να μην στραφεί σε κάποιο ανταγωνιστή ο πελάτης η εταιρεία προσπαθεί να τον ικανοποιήσει.

Εκτός όμως από αυτές τις έκτακτες περιπτώσεις η εταιρεία προμηθεύεται πάντα τα προϊόντα της από τους μακροχρόνιους προμηθευτές – συνεργάτες της.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι προμηθευτές της εταιρείας Import Wood.

Για την προμήθεια των δαπέδων laminate:

- Η Ιταλική εταιρεία **BIPANfloor** του ομίλου **Frati** που αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους ευρωπαϊκούς οίκους κατασκευής laminate.
- Η Γερμανική εταιρεία **Classen**, ένας από τους μεγαλύτερους οίκους κατασκευής laminate στον κόσμο.
- Η επίσης Γερμανική εταιρεία **Kronotex** του ομίλου **Kronos** καθώς και η Πολωνική εταιρεία **Kronopol** του ίδιου ομίλου.

Για την προμήθεια των προλουστραρισμένων δαπέδων:

- Η Φιλανδική εταιρεία **Parla floor**, η οποία κατασκευάζει εξαιρετικής ποιότητας προλουστραρισμένα ξύλινα δάπεδα και μασίφ δάπεδα.
- Η Ισπανική εταιρεία **Greenkett** του ομίλου IG, η οποία κατασκευάζει πολύ κλασικά, μόνο σε συγκεκριμένα είδη ξύλου, προλουστραρισμένα δάπεδα.
- Η Πολωνική εταιρεία **Barlinek**, η οποία κατασκευάζει μεγάλη ποικιλία σε χρώματα και είδη ξύλου προλουστραρισμένα δάπεδα.

Για την προμήθεια των μασίφ δαπέδων και των δαπέδων εξωτερικών χώρων η εταιρεία κάνει εισαγωγές από Ευρώπη, Βραζιλία, Αφρική, Αυστραλία και Κίνα.

Όσον αφορά τα διάφορα εξαρτήματα που έχουν άμεση σχέση με την τοποθέτηση των ξύλινων δαπέδων αλλά και την προβολή τους στα καταστήματα πώλησης, δηλαδή στα καταστήματα των πελατών της εταιρείας, η Import Wood τα προμηθεύεται από τις εταιρείες που προμηθεύεται και τα ξύλινα δάπεδα καθώς τα εξαρτήματα θα πρέπει να ταιριάζουν απόλυτα με το είδος και το χρώμα του ξύλου.

Σοβατεπί η εταιρεία προμηθεύεται από την Ιταλική εταιρεία **Radaelli Angelo** καθώς και από την Σερβία και την Τουρκία.

## 5.5 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η εταιρεία Import Wood έχει διαμορφώσει συγκεκριμένη πολιτική πωλήσεων. Ουσιαστικά η εταιρεία ασχολείται μόνο με τη χονδρική πώληση και έχει αναπτύξει ένα μεγάλο δίκτυο πελατών σε όλη την Ελλάδα. Σήμερα, έχει καταφέρει να προμηθεύει πάνω από 150 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα.

Τα καταστήματα που συνεργάζεται είναι κυρίως:

- καταστήματα που εμπορεύονται μόνο ξύλινα δάπεδα, δηλαδή αποκλειστικά καταστήματα δαπέδων.
- ξυλεμπορικά καταστήματα με είδη επιπλοποιίας και ξυλουργίας.
- καταστήματα με πλακάκια, είδη υγιεινής και κατασκευή μπάνιου.
- καταστήματα με χαλιά, μοκέτες κ.λπ.
- καταστήματα με οικοδομικά υλικά.
- γραφεία ανακαινίσεων κατοικιών και καταστημάτων.

Επίσης, έχει συνάψει συνεργασίες με αρχιτέκτονες, διακοσμητές, μηχανικούς, κατασκευαστικές και τεχνικές εταιρείες, οι οποίοι έχουν συνεργαστεί πολλές φορές με την εταιρεία στο παρελθόν και απευθύνονται αποκλειστικά σ' αυτή κάθε φορά που αναλαμβάνουν κάποιο σημαντικό έργο.

Η εταιρεία Import Wood έχει προμηθεύσει όλους τους πελάτες της με σημαντικά δείγματα, φυλλάδια και stand προβολής όλων των προϊόντων της ώστε να διευκολύνουν την πώληση. Η καλή φήμη της εταιρείας, η πολύ γρήγορη εξυπηρέτηση,

οι πολύ προσιτές τιμές και ο μεγάλος όγκος αποθεμάτων (πάνω από 24 χρώματα ετοιμοπαράδοτα στις αποθήκες της), έχουν δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις καλής συνεργασίας με πολλούς πελάτες της σε όλη την Ελλάδα.

Όταν ένας πελάτης κάνει μια παραγγελία στέλνοντας την στα γραφεία της εταιρείας, η εταιρεία ενημερώνει αμέσως την εταιρεία Logistics με την οποία συνεργάζεται. Η παραγγελία αποστέλλεται την ίδια ημέρα, εφόσον υπάρχει το συγκεκριμένο προϊόν, και την επόμενη ημέρα τα προϊόντα είναι στο κατάστημα του πελάτη. Γι' αυτό το λόγο η εταιρεία προγραμματίζει να έχει πάντα το ανάλογο ύψος αποθεμάτων ώστε να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε παραγγελία. Η συνεργασία της με διάφορες εταιρείες Logistics έχει καταφέρει ακριβώς αυτό που επιθυμεί η εταιρεία και η διοίκηση της, δηλαδή την πολύ γρήγορη ανταπόκριση στις παραγγελίες και την αποστολή των προϊόντων σε κάθε περιοχή της Ελλάδας.

## **5.6 ΔΙΑΝΟΜΗ**

Όταν ολοκληρωθεί η εισαγωγή και τα προϊόντα έρθουν στην Ελλάδα από το τελωνείο μεταφέρονται απευθείας στις εγκαταστάσεις της εταιρείας logistics με την οποία η εταιρεία Import Wood έχει συνάψει συνεργασία που αφορά την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων της στην ελληνική αγορά.

Τα προϊόντα παραμένουν αποθηκευμένα όσο χρονικό διάστημα χρειαστεί στις αποθήκες του διανομέα, ο οποίος αναλαμβάνει την άμεση εκτέλεση των παραγγελιών, όπως έχουν διαβιβαστεί ηλεκτρονικά και τηλεφωνικά από την εταιρεία. Τα προϊόντα μεταφέρονται στις εγκαταστάσεις του πελάτη με μεταφορικά μέσα ιδιοκτησίας του διανομέα ή τρίτων πρακτορείων μεταφοράς, με τα οποία συνεργάζεται ο τελευταίος.

Τα δελτία αποστολής αποστέλλονται στα γραφεία της εταιρείας Import Wood όπου γίνεται και η τιμολόγηση των πελατών.

## **5.7 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η εταιρεία Import Wood δεν δαπανά χρήματα για διαφήμιση καθώς στηρίζεται κυρίως στους εξωτερικούς πωλητές που διαθέτει και στο καλό όνομα που έχει αποκτήσει στην αγορά. Η εταιρεία στηρίζεται κυρίως στο ότι ο πελάτης κατά την έρευνα αγοράς θα

πληροφορηθεί για αυτήν από πηγές όπως οι υπάρχοντες πελάτες και οι συνεργάτες της και θα έρθει από μόνος του σε επαφή μαζί της.

Η πολιτική μάρκετινγκ της εταιρείας, όπως γίνεται κατανοητό από τα ανωτέρω, αποτελεί μια από τις κύριες αδυναμίες της εταιρείας. Η αδυναμία αυτή δεν στάθηκε καθοριστικό εμπόδιο στην ανάπτυξη της στο παρελθόν καθώς δεν υπήρχε σημαντικός ανταγωνισμός. Τα τελευταία χρόνια, όμως, παρατηρείται μια συνεχής όξυνση του ανταγωνισμού γεγονός που έχει δυσκολέψει την προσέλκυση νέων πελατών.

Οι βασικοί λόγοι ύπαρξης της κακής αυτής πολιτικής είναι η επίτευξη ικανοποιητικών κερδών και η διατήρηση μιας καλής πελατειακής βάσης μέχρι σήμερα, στοιχεία που δεν έχουν δημιουργήσει άμεση ανάγκη για μεγαλύτερη προώθηση της εταιρείας, αλλά και η έλλειψη ιδιαίτερων γνώσεων και εκτίμησης για το μάρκετινγκ.

Από τη στιγμή που η Import Wood θα κερδίσει κάποιον πελάτη, είναι αρκετά αποτελεσματική στην εμπορική αξιοποίηση του, δηλαδή στην πραγματοποίηση κερδών από τον πελάτη. Στο πλαίσιο αυτό, η Import Wood δίνει ιδιαίτερη σημασία στη μακροχρόνια διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την αποκόμιση των μεγαλύτερων δυνατών κερδών από αυτούς.

## **5.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Η Import Wood, έχοντας σαν βασικές αρχές την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την ελαχιστοποίηση του κόστους, έχει επιτύχει να είναι μια υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της πορείας της. Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας για τα πέντε τελευταία χρόνια, δηλαδή της περιόδου 2005 - 2009, όπως είναι:

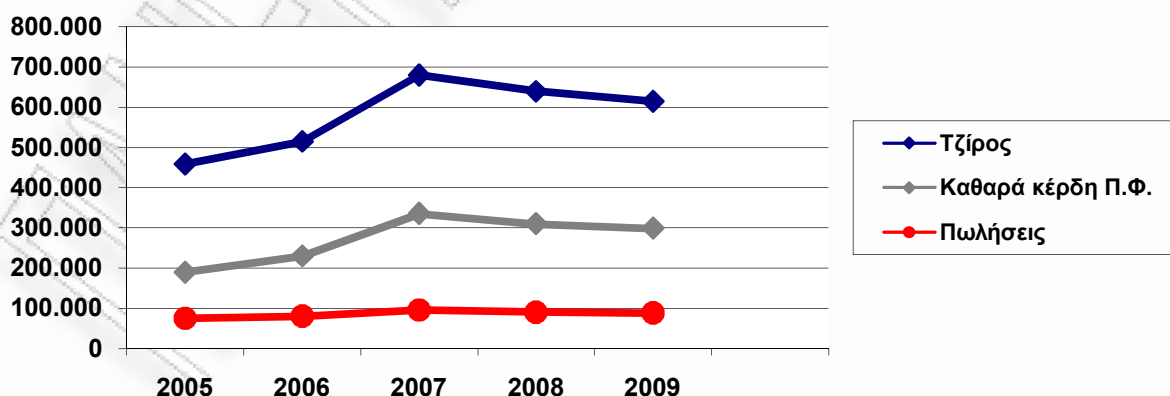
- ο τζίρος και το ποσοστό ετήσιας μεταβολής του,
- οι πωλήσεις ξύλινων δαπέδων σε τετραγωνικά μέτρα καθώς και το ποσοστό της ετήσιας μεταβολής τους,
- τα καθαρά κέρδη προ φόρων της εταιρείας και το ποσοστό της ετήσιας μεταβολής τους.

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Τζίρος</b>	459.000	515.000	680.000	640.000	615.000
<b>% Μεταβολή</b>		12%	32%	-6%	-4%
<b>Πωλήσεις</b>	75.000	80.000	95.000	90.000	88.000
<b>% Μεταβολή</b>		7%	19%	-5%	-2%
<b>Καθαρά Κέρδη Π.Φ.</b>	190.000	230.000	335.000	310.000	299.000
<b>% Μεταβολή</b>		21%	46%	-7%	-4%

**Πίνακας 5.1**

*Βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Import Wood.*

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1 καθώς και στο διάγραμμα 5.2, τόσο ο τζίρος όσο και τα καθαρά κέρδη προ φόρων της Import Wood ακολουθούν ανοδική πορεία την περίοδο 2005 – 2009 με εξαίρεση τα έτη 2008 και 2009. Η πτώση του τζίρου και των καθαρών κερδών τα δύο αυτά τελευταία έτη είχε να κάνει κυρίως με την παγκόσμια οικονομική κρίση και την οικονομική συρρίκνωση της εγχώριας αγοράς.



**Διάγραμμα 5.2** Η πορεία του τζίρου, των καθαρών κερδών και των πωλήσεων την περίοδο 2005 - 2009.

## **5.9 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Η Import Wood διαθέτει γραφεία και ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στην πόλη των Γρεβενών. Διαθέτει επίσης αποθήκες στην πόλη των Γρεβενών, στη Θεσσαλονίκη καθώς και μια έκθεση προβολής των προϊόντων της στη Θεσσαλονίκη και πιο συγκεκριμένα στη Θέρμη.

Πολύ σημαντικό άυλο περιουσιακό στοιχείο για την Import Wood αποτελεί οι πολύ καλές μακροχρόνιες σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Οι μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες στηρίζονται στο αξιόπιστο δίκτυο διανομής και πωλήσεων της εταιρείας.

## **5.10 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Η εταιρεία Import Wood όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι ομόρρυθμη εταιρεία αποτελούμενη από δύο εταίρους, τον Ντινόπαπα Βασίλειο και τον Ντινόπαπα Κωνσταντίνο. Στην ελληνική αγορά των ξύλινων δαπέδων είναι γνωστή με τον διακριτικό τίτλο Import Wood.

Η διοίκηση της εταιρείας ασκείται και η στρατηγική της εταιρείας αποφασίζεται από τον Ντινόπαπα Βασίλειο, η συμμετοχή του άλλου εταίρου στη διοίκηση της εταιρείας και στη λήψη των αποφάσεων σύμφωνα με τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα.

Η διοίκηση μιας μικρής επιχείρησης επηρεάζεται πάντα από τον ιδρυτή της. Στην περίπτωση της Import Wood υπάρχουν πολλά τέτοια στοιχεία που το αποδεικνύουν, στον όλο τρόπο λειτουργίας της. Το διάγραμμα 5.2 παρουσιάζει το οργανόγραμμα της εταιρείας:

Ιδιοκτήτης

Υπάλληλοι

**Διάγραμμα 5.2** Οργανωτική δομή της εταιρείας *Import Wood*.

### 5.11 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Στην εταιρεία *Import Wood* απασχολούνται σήμερα 12 άτομα. Σημειώνεται ότι στη συγκεκριμένη ανάλυση συμπεριλαμβάνονται και οι δύο ομόρρυθμοι εταίροι της επιχείρησης, δεδομένου ότι εκτός από το διοικητικό τους έργο, διεκπεραιώνουν και εργασίες εντός της επιχείρησης. Το προσωπικό της εταιρείας, πιο αναλυτικά, αποτελείται από:

- 2 πωλητές,
- 2 άτομα στα γραφεία της εταιρείας,
- 4 άτομα στο κατάστημα λιανικής πώλησης της εταιρείας,
- 3 άτομα που αποτελούν το συνεργείο της εταιρείας και ασχολούνται με την τοποθέτηση των ξύλινων δαπέδων,
- και 1 υπεύθυνος εισαγωγών.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρείας, οι οποίοι αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι γι' αυτήν, είναι:

- η εταιρεία *Logistics*, η οποία έχει αναλάβει την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων της,
- 1 λογιστής,
- και 1 νομικός σύμβουλος.

Η επιλογή των εξωτερικών συνεργατών της εταιρείας βασίζεται στα εξής κριτήρια:

1. Την εμπειρία του εξωτερικού συνεργάτη,
2. Τις επιδόσεις του εξωτερικού συνεργάτη,
3. Τις συστάσεις που έχει λάβει η εταιρεία για τον συγκεκριμένο συνεργάτη.

## 5.12 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η εταιρεία Import Wood χρησιμοποιεί σύστημα μηχανογραφικής υποστήριξης για την καλύτερη λειτουργία της.

Ένα από τα πιο επιτυχημένα εργαλεία πληροφόρησης για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με τη σιγουριά της SingularLogic, είναι το σύστημα Eurofasma. Το Eurofasma αποτελεί μια καταξιωμένη οικογένεια εφαρμογών διοίκησης και ανάπτυξης μικρομεσαίων και μεσαίων επιχειρήσεων, που καλύπτει την εμπορική και οικονομική λειτουργία τους, αλλά και μια σειρά ειδικών λειτουργιών.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση του πληροφοριακού συστήματος είναι:

- καλύτερη εμπορική διαχείριση: αποθήκη, πελάτες, προμηθευτές, λοιποί λογαριασμοί, Πωλήσεις, Αγορές, φάκελος εισαγωγών, Χρηματοοικονομική διαχείριση κ.λπ.
- καλύτερη οικονομική διαχείριση: γενική λογιστική, αναλυτική Λογιστική, πάγια, έσοδα, έξοδα κ.λπ.

## 5.13 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όλοι οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία είναι σε ισχύ: καινούρια προϊόντα, δημιουργική σκέψη, αποφασιστικότητα για μια ακόμα μεγαλύτερη εστίαση στους πελάτες, η φιλοδοξία του ιδρυτή της εταιρείας καθώς και η προθυμία και η σκληρή δουλειά των υπολοίπων εργαζομένων. Το 2010 προσδοκείται να είναι ένα ακόμη έτος σημαντικών αποτελεσμάτων τόσο στις καθαρές πωλήσεις όσο και στις αποδοχές της εταιρείας.

Επίσης, η ομάδα διοίκησης της εταιρείας αναμένεται να εκμεταλλευτεί την ισχυρή μέχρι τώρα απόδοση στα προσεχή έτη με την επένδυση σε καινοτόμα προϊόντα καθώς και την αύξηση των υπαρχόντων προϊόντων, δίνοντας επίσης έμφαση στις στρατηγικές αγορές.

Η δημιουργία ενός καταστήματος λιανικής πώλησης ή μιας έκθεσης προβολής των προϊόντων της εταιρείας στο νομό Αττικής αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την αύξηση



του μεριδίου αγοράς της και ίσως την εισαγωγή της και στη λιανική πώληση ξύλινων δαπέδων.

Με στόχο να παρέχει πιο αποτελεσματική πληροφόρηση για τα ξύλινα δάπεδα και την εφαρμογή τους και στην προσπάθεια της να κερδίσει όλο και περισσότερους πελάτες επιβάλλεται να δημιουργήσει την δική της ιστοσελίδα και μέσω του ηλεκτρονικού διαδικτύου να παρουσιάσει όλη τη γκάμα των προϊόντων της.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης Import Wood. Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια ευημερία της, περνάει από ορισμένα στάδια. Αρχικά, εξετάζεται το **εξωτερικό περιβάλλον** (μάκρο-περιβάλλον και ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης) και ερευνάται το πώς οι προσδοκίες των ομάδων που περιβάλλουν την Import Wood επηρεάζουν την παρούσα καθώς και τη μελλοντική θέση της επιχείρησης (εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης). Στη συνέχεια αναλύεται το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης (δομή, κουλτούρα, πόροι και ικανότητες της επιχείρησης), όπου εξετάζονται οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στο σύγχρονο και εξελισσόμενο περιβάλλον (εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης). Από την ανάλυση αυτή προκύπτει το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών του κλάδου.

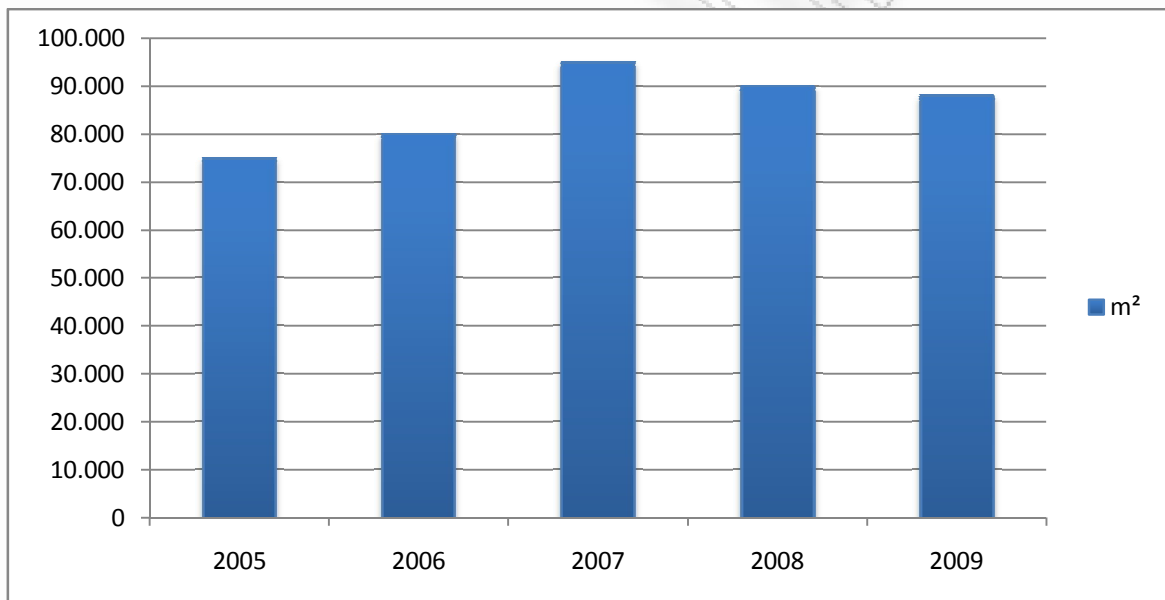
Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο η εταιρεία Import Wood αναλύεται με στόχο να αναζητηθούν οι βέλτιστες στρατηγικές επιλογές που θα εναρμονίσουν την εταιρεία με το περιβάλλον της, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει να εξασφαλίσει όχι μόνο τη βιωσιμότητα της αλλά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου.

Επιπλέον, η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας φιλοδοξεί να αναδείξει προβληματικές πρακτικές και νοοτροπίες, διαδικασίες και πολιτικές και στη συνέχεια να προτείνει τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, ώστε να επιλεγούν και να υλοποιηθούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο οι στρατηγικές της επιχείρησης. Στην ανάλυση που ακολουθεί καθορίζεται, με τη στρατηγική που έχει επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση, το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι σκοποί της μέσα στα πλαίσια της αποστολής της.

## 6.2 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 6.2.1 Επίδοση της επιχείρησης

Η εταιρεία Import Wood, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχει επιτύχει να είναι μια υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της πορείας της. Επίσης, έχουν ήδη παρουσιαστεί τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Σε αυτό, όμως, το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθούν και οι πωλήσεις της επιχείρησης ώστε να γίνει αντιληπτό το μέγεθος των πωλήσεων και η εξέλιξη τους τα τελευταία πέντε χρόνια της λειτουργίας της (2005-2009). Στο διάγραμμα 6.1 παρουσιάζονται αυτά τα στοιχεία:



**Διάγραμμα 6.1** Εξέλιξη των πωλήσεων ξύλινων δαπέδων της εταιρείας Import Wood για τα έτη 2005-2009.

Οι πωλήσεις των ξύλινων δαπέδων έχουν υπολογιστεί συνολικά, δηλαδή όλα τα είδη δαπέδων μαζί (laminare, προλουστραρισμένα, μασίφ, δάπεδα εξωτερικών χώρων). Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων, όπως έχει ήδη παρουσιαστεί στο διάγραμμα 5.1, καταλαμβάνουν τα δάπεδα laminare, γι' αυτό και η επιχείρηση Import Wood έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά τα προϊόντα, διατηρώντας πολύ μεγάλη ποικιλία χρωμάτων, σχεδίων και μεγεθών.

## **6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **6.3.1 Όραμα της επιχείρησης**

Η ύπαρξη οράματος και αποστολής είναι ένα από τα πρώτα σημαντικά βήματα για μια επιτυχημένη πορεία. Αποτελεί τη γενική επιθυμία των στελεχών της επιχείρησης πάνω στην οποία θα βασιστούν για να προσδιορίσουν τις επιμέρους δραστηριότητες τους.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το όραμα απορρέει συνήθως από το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδιοκτήτη, αν και αυτό είναι πολλές φορές δύσκολο να εκφραστεί και να μεταβιβαστεί στα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, η Import Wood έχει ως όραμα τη διατήρηση της ποιότητας στα προϊόντα της, τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών της, την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και τη διατήρηση της κουλτούρας της στις σχέσεις της με όλες τις ομάδες συμφερόντων και κυρίως με τους πελάτες της (σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας με πελάτες και προμηθευτές).

### **6.3.2 Αποστολής της επιχείρησης**

Η εταιρεία Import Wood δραστηριοποιείται στον κλάδο των εισαγωγών και πωλήσεων ξύλινων δαπέδων και η εταιρική αποστολή συμβαδίζει με το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η εταιρική αποστολή έχει ως εξής:

«Βασική επιδίωξη μας είναι η εισαγωγή και η πώληση στην Ελληνική αγορά, ποιοτικών και οικονομικών ξύλινων δαπέδων με συγκεκριμένες προδιαγραφές που θα ομορφύνουν το χώρο σας και θα σας χαρίσουν ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον με υλικά που είναι φιλικά προς τον άνθρωπο».

Η παραπάνω διατύπωση αποτελεί την εταιρική αποστολή της επιχείρησης, ωστόσο υπάρχει και ένα πολύ σημαντικό σημείο το οποίο δεν αναφέρεται καθόλου στην πρόταση της αποστολής αλλά προκύπτει από τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης. Έχει ήδη αναφερθεί ότι πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και επομένως και στην επιτυχημένη πορεία της εταιρείας μέχρι σήμερα παίζει ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων. Η εταιρεία Import Wood διαθέτει τη φήμη ότι με την πολύ μεγάλη γκάμα

των προϊόντων που διαθέτει (πάνω από 24 διαφορετικά χρώματα, δηλαδή πάνω από 50.000 τετραγωνικά μέτρα ξύλινων δαπέδων στις αποθήκες της άμεσα διαθέσιμα), η παραλαβή των προϊόντων γίνεται πολύ γρήγορα από τους πελάτες.

Επομένως, η γρήγορη παραλαβή των προϊόντων από τους πελάτες θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει μέρος της πρότασης αποστολής της επιχείρησης.

### **6.3.3 Στόχοι/Σκοποί της επιχείρησης**

Οι στόχοι/σκοποί της εταιρείας Import Wood, σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης, αν και δεν είναι με ακρίβεια προσδιορισμένοι αλλά έχουν διατυπωθεί μόνο προφορικά από τη διοίκηση, προκύπτει ότι είναι οι παρακάτω:

- Ανάπτυξη του πελατολογίου της και πιο συγκεκριμένα σε περιοχές όπου μέχρι σήμερα δεν υπήρχανε αρκετοί πελάτες, όπως για παράδειγμα σε ορισμένες πόλεις της Πελοποννήσου και στα νησιά.
- Προσπάθεια για να αυξηθεί η κερδοφορία της επιχείρησης κατά 20% μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.
- Είσπραξη των χρημάτων από τους πελάτες το πολύ μέσα σε 30 μέρες από την ημέρα της παραλαβής των προϊόντων.
- Πώληση των προϊόντων της και ενημέρωση των πελατών της μέσω του Διαδικτύου, εξασφαλίζοντας περισσότερους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες της.
- Συνεχή παρακολούθηση της αγοράς των ξύλινων δαπέδων για την απόκτηση νέων γνώσεων που θα βοηθήσουν την εταιρεία και θα καλύψουν όλες τις ανάγκες των πελατών της, τόσο σε νέα καινοτόμα προϊόντα όσο και σε νέες μεθόδους τοποθέτησης των προϊόντων της.
- Συμμετοχή σε πανελλήνιες εκθέσεις που αφορούν τα συγκεκριμένα προϊόντα ώστε να ενισχυθεί η φήμη της εταιρείας και να καταφέρει να έρθει σε επαφή με πελάτες που ίσως η εταιρεία δεν προσπάθησε ή δεν σκέφτηκε ποτέ να προσεγγίσει (πολιτικούς μηχανικούς, αρχιτέκτονες και διακοσμητές).
- Προσπάθεια για καλύτερη αντιμετώπιση, από τη διοίκηση, όσον αφορά ορισμένα θέματα όπως είναι το μάρκετινγκ και η διαφήμιση της επιχείρησης.
- Συνέχιση παροχής καλύτερης εμπειρίας για τον πελάτη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, με συνεχή παρακολούθηση των αναγκών του και την εξυπηρέτηση του, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση των προϊόντων.

### 6.3.4 Πολιτικές της επιχείρησης

Οι πολιτικές είναι στην ουσία κανόνες που χρησιμοποιούνται και καθοδηγούν την επιχείρηση στη λήψη διαφόρων αποφάσεων ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική που έχει επιλέξει, συνδέοντας έτσι τη διαμόρφωση με την υλοποίησή της.

Η Imperial Wood έχει αναπτύξει δικούς κανόνες σχετικά με τον τρόπο δράσης της, στην προσπάθεια της να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Μερικά παραδείγματα τέτοιων κανόνων ακολουθούν στη συνέχεια, δίνοντας η επιχείρηση έμφαση:

- στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη ώστε να παραμείνει πιστός και να καταφέρει να προσελκύσει καινούριους πελάτες,
- στην κουλτούρα και τη φήμη της εταιρείας,
- στην ποιότητα των προϊόντων της και στη διαφοροποίησή τους όσον αφορά σε χρώματα, ποικιλίες και μέγεθος, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της,
- στην καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

## 6.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρα μια επιχείρηση αποτελείται από το ευρύτερο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και από το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (ο κλάδος της επιχείρησης).

### 6.4.1 Ευρύτερο Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον (PEST ή Societal Environment)

#### 1. Οικονομικό περιβάλλον

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

μεγέθυνε τις συσσωρευμένες αρνητικές επιπτώσεις αυτών των χρόνιων αδυναμιών και επιτάχυνε την πτωτική πορεία της οικονομίας.

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

Η ύφεση στην ελληνική οικονομία επεκτάθηκε σε όλους τους παραγωγικούς τομείς, επηρέασε αρνητικά την απασχόληση και διεύρυνε την ανεργία. Η κρίση της ελληνικής οικονομίας είναι κυρίως καρπός χρόνιων προβλημάτων, αλλά παράλληλα αντανακλά τις επιπτώσεις της παγκόσμιας κρίσης, η οποία σήμερα έχει μπει σε μια δεύτερη, δύσκολη φάση, παρά την ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας διεθνώς. Επιπλέον, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σήμερα, πέραν των άλλων προβλημάτων, και ένα χωρίς προηγούμενο έλλειμμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.

Η μείωση της απασχόλησης θα συνεχιστεί, μάλλον με εντονότερο ρυθμό το 2010, ενώ το ποσοστό ανεργίας θα αυξηθεί περαιτέρω. Οι γενικότερες συνθήκες προμηνύουν ότι τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων θα συμπιεστούν, ο αριθμός των ζημιογόνων επιχειρήσεων θα αυξηθεί και περισσότερες επιχειρήσεις, ιδίως μικρομεσαίες, ενδέχεται να αναγκαστούν να διακόψουν τη λειτουργία τους.

Η δραστική μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος αποτελεί τη μόνη επιλογή για την επιβίωση της ελληνικής οικονομίας. Η δημοσιονομική εξυγίανση είναι σήμερα προϋπόθεση για κάθε βήμα προς τα εμπρός και για διατηρήσιμη οικονομική ανάπτυξη.

Με βάση αυτά τα δεδομένα οι προβλέψεις για την ελληνική οικονομία είναι κάθε άλλο παρά ενθαρρυντικές. Επομένως, η επόμενη πενταετία θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την ελληνική οικονομία. Οι παραδοσιακά προβληματικοί τομείς στους οποίους απαιτούνται μεγάλα βήματα προόδου προκειμένου η ελληνική οικονομία να ενισχυθεί περαιτέρω και να φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο των ευρωπαϊκών χωρών είναι ο περιορισμός του δημόσιου τομέα και της γραφειοκρατίας, η αύξηση της

ανταγωνιστικότητας, η μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων, η παροχή κινήτρων ανάπτυξης στις επιχειρήσεις, η προσέλκυση ξένων επενδύσεων και η αύξηση των εξαγωγών. Με λίγα λόγια, για να αντιμετωπιστεί η κρίση είναι αναγκαίο η ελληνική οικονομία να γίνει πιο ανταγωνιστική και οι επιχειρήσεις να εκσυγχρονισθούν και να εξετάσουν νέες στρατηγικές προσαρμοσμένες στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### Η αγορά ξύλινων δαπέδων

Οι προοπτικές που χαρακτηρίζουν την αγορά ξυλείας στην Ελλάδα, διαγράφονται όχι και τόσο ευνοϊκές, για τα επόμενα έτη, όπως προκύπτει από μελέτη που ολοκλήρωσε το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) για τον κλάδο. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως παράγοντες:

1. Την πτώση της κατασκευαστικής δραστηριότητας λόγω της οικονομικής κρίσης και
2. Τη διαμόρφωση των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων σε υψηλά επίπεδα.

Ο κλάδος των προϊόντων των ξύλινων δαπέδων επηρεάζεται άμεσα από την πορεία του κλάδου των κατασκευών (οικοδομική δραστηριότητα). Η εξέλιξη του προαναφερόμενου κλάδου επηρεάζεται από την τελική καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών για στέγαση και, η οποία με τη σειρά της καθορίζεται από το διαθέσιμο εισόδημα.

Μείωση παρουσίασε η εγχώρια κατανάλωση ξύλινων δαπέδων, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της αντίστοιχης κλαδικής μελέτης που εκπόνησε η ICAP Group, μέλος της Global Finance.

Βέβαια παρατηρείται μία μεγάλη επιστροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών στο ξύλο και συγκεκριμένα στα ξύλινα δάπεδα αλλά οι συνθήκες της οικονομίας γενικά δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές.

Γενικά, οι εισαγωγές του κλάδου, εμφανίζουν σημαντική αύξηση τόσο σε όρους αξίας όσο και σε όρους ποσοτήτων. Το μεγαλύτερο μέρος των εισαγωγών προέρχεται από χώρες εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ιταλία, Γερμανία, Σουηδία και Φινλανδία) και τρίτες χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Βουλγαρία, η Ρωσία, η Σλοβακία και οι ΗΠΑ. Την περίοδο 1993-2000, οι εισαγωγές παρουσίασαν ρυθμό αύξησης κατά 58% σε όρους αξίας και κατά 57% σε όρους ποσοτήτων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με κλαδική μελέτη της εταιρείας ICAP GROUP οι συνολικές πωλήσεις των προϊόντων του κλάδου ξεπέρασαν τα €316,4 εκατ. το 2006 έναντι €238,3 εκατ. το 2002.



Στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οι περισσότερες των οποίων ασχολούνται με τις εισαγωγές και το εμπόριο των εξεταζόμενων προϊόντων.

Η ελληνική αγορά ξύλινων δαπέδων χαρακτηρίζεται από σχετικά χαμηλά μεγέθη σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παράλληλα δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων (κυρίως εισαγωγικών) ενώ ελάχιστες παραγωγικές εταιρείες καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Το γεγονός αυτό καθιστά εντονότερο τον ανταγωνισμό, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τα μερίδιά τους με κάθε τρόπο (π.χ. βελτιώνοντας την ποιότητα των προϊόντων τους εισάγοντας καλύτερα προϊόντα, ενισχύοντας το εμπορικό τους σήμα, εστιάζοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.α.).

## 2.Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων είναι ραγδαίες. Ειδικά τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές αλλαγές τόσο στην εφαρμογή τους όσο και στη μεγάλη ποικιλία χρωμάτων και μεγεθών που υπάρχουν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Τα περισσότερα δάπεδα είναι πλέον φιλικά προς το περιβάλλον αλλά και προς τον άνθρωπο.

Η τεχνολογία έχει βοηθήσει πολύ τις επιχειρήσεις του κλάδου στη χρησιμοποίηση βελτιωμένων και νέων μεθόδων παρουσίασης και τοποθέτησης του προϊόντος και συνεπώς στη δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων που έχουν συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων συνοψίζονται στους παρακάτω άξονες:

- Ταχύτερη και ευκολότερη τοποθέτηση των ξύλινων δαπέδων με τη ανακάλυψη μιας καινούριας τεχνοτροπίας που ονομάζεται click – system. Η μια σανίδα εφαρμόζει εύκολα με την επόμενη χωρίς κόλα και άλλα υλικά που χρησιμοποιούνταν παλιότερα.
- Μεγαλύτερη ανθεκτικότητα της επιφάνειας τους καθώς και δυνατότητα βελτίωσης της μετά από χρόνια εφαρμόζοντας τρίψιμο και βάψιμο της επιφάνειας.

- Ύπαρξη πολλών λύσεων με την προσφορά διαφορετικών προϊόντων για κάθε περίπτωση, οι οποίες διαφοροποιούν το προϊόν σε σχέση με την κλασική μορφή του.

Ωστόσο ο κλάδος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως κλάδος υψηλής τεχνολογίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις που συμβαίνουν είναι αργές και όχι τόσο σημαντικές για να δώσουν μεγάλη ώθηση στη ζήτηση για προϊόντα του κλάδου.

### 3. Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον

Σύμφωνα με το νέο Φορολογικό Νόμο **3842/2010** οι ομόρρυθμες και οι ετερόρρυθμες εταιρίες φορολογούνται με 25% επί του συνολικού ποσού των καθαρών εισοδημάτων τους (έναντι 20% που ίσχυε μέχρι σήμερα), σύμφωνα με το άρθρο 6 του νέου φορολογικού νομοσχεδίου.

Μοναδική εξαίρεση αποτελούν οι ομόρρυθμες, οι ετερόρρυθμες εταιρίες και οι κοινωνίες κληρονομικού δικαίου στις οποίες περιλαμβάνονται μεταξύ των κοινωνιών και ανήλικοι, τα καθαρά κέρδη των οποίων φορολογούνται με 20% μετά την αφαίρεση της επιχειρηματικής αμοιβής.

Η επιχειρηματική αμοιβή υπολογίζεται στο 50% των καθαρών κερδών της εταιρείας και μέχρι τρεις ομόρρυθμους εταίρους φυσικά πρόσωπα ή μέχρι τρεις κοινωνούς φυσικά πρόσωπα με τα μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής (επιχειρηματική αμοιβή δικαιούνται αυτοί που μετείχαν στην εταιρία στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου και έχουν δηλωθεί με αρχική δήλωση της.) Στο συνολικό εισόδημα περιλαμβάνονται και τυχόν εισοδήματα από ακίνητα. Το ακαθάριστο αυτό ποσό υποβάλλεται και σε συμπληρωματικό φόρο 3%.

Με έναν νέο αναπτυξιακό νόμο, ΕΣΠΑ 2007 – 2013, η κυβέρνηση προσπαθεί να δώσει ολοκληρωμένες προτάσεις στήριξης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επαγγελματίες.

Ο Επενδυτικός / Αναπτυξιακός Νόμος χορηγεί ελκυστικά κίνητρα για επενδύσεις άνω των 100.000 €, σε όλους τους τομείς της οικονομίας, που υλοποιούνται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας από επιχειρήσεις ανεξάρτητα μεγέθους, δίνοντας έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στους ανερχόμενους κλάδους της οικονομίας, π.χ. τουρισμός, εναλλακτικές μορφές ενέργειας.

Τα είδη των ενισχύσεων περιλαμβάνουν:

- Κεφαλαιακά Κίνητρα (επιδότηση επένδυσης ή απασχόλησης)
- Φορολογική Απαλλαγή

Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται κυρίως από έλλειψη κεφαλαίων, επομένως οι οποιοσδήποτε αντιξοότητες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη ρευστότητά τους και απειλούν τη βιωσιμότητα ακόμη και των πιο εύρωστων επιχειρήσεων στην αγορά.

Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση στη χώρα μας, ειδικά σήμερα που επικρατεί μια βαθιά οικονομική κρίση στην Ελληνική οικονομία, δημιουργεί ακόμη μεγαλύτερα προβλήματα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι υπερβολικές εξασφαλίσεις που ζητούν σήμερα οι τράπεζες σε συνδυασμό με τα πολύ υψηλά επιτόκια και την υπερβολική γραφειοκρατία δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο το περιβάλλον των επιχειρήσεων.

#### 4. Κοινωνικό και Πολιτιστικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μεγάλη επιστροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών στο ξύλο και συγκεκριμένα στα ξύλινα δάπεδα έχοντας ως αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση της ζήτησης των προϊόντων του κλάδου. Η όλο και μεγαλύτερη τάση για καλαίσθητα σπίτια και καταστήματα έχουν δώσει ώθηση στα προϊόντα του κλάδου.

Οι διαφημίσεις στην τηλεόραση και στα διάφορα περιοδικά με διακοσμήσεις κατοικιών συντελούν στα να ζητούν οι καταναλωτές πιο σύγχρονα και βελτιωμένα προϊόντα για την κάλυψη των εσωτερικών τους χώρων. Σε μία εποχή όπου υπάρχει έξαρση της κατανάλωσης για προϊόντα που ικανοποιούν τις επιθυμίες και την κοινωνική καταξίωση του καταναλωτή, επιλέγονται προϊόντα πολύ πιο ακριβά και πιο ποιοτικά από ότι δεκαετίες πριν. Δίνεται, με λίγα λόγια, μεγαλύτερη έμφαση στην ομορφιά και την καλαισθησία των κατοικιών και των καταστημάτων από ότι συνέβαινε τα προηγούμενα χρόνια.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πλέον οι καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα που είναι περισσότερο φιλικά προς το περιβάλλον και προς τους ίδιους και αυτό ευνόησε αρκετά τον κλάδο καθώς τα ξύλινα δάπεδα χαρίζουν μοναδική αίσθηση ζεστασιάς και φυσικής πολυτέλειας σε όλους τους χώρους.

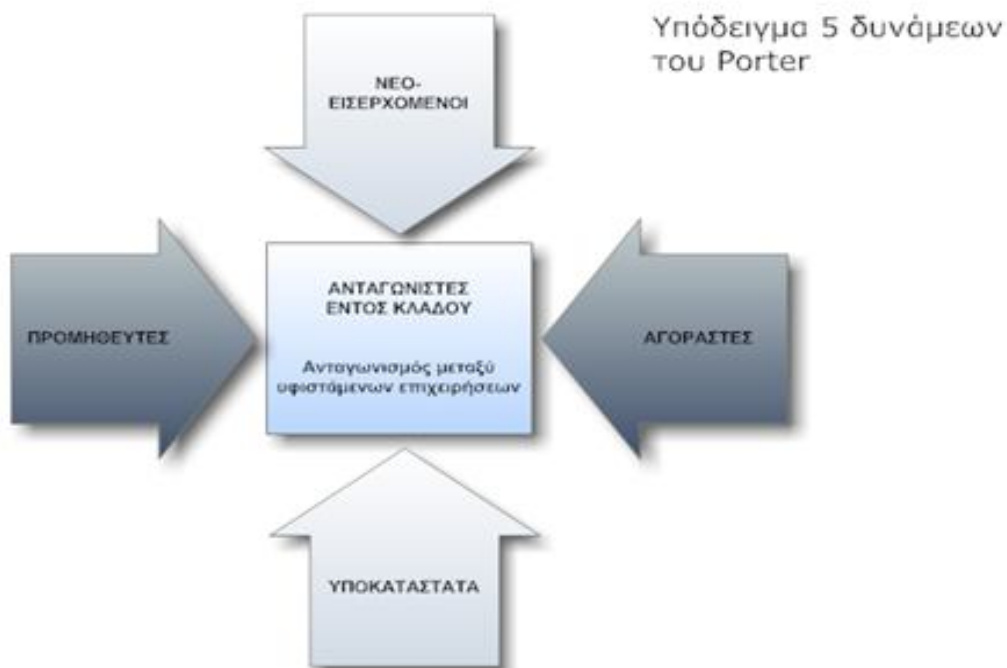
#### 6.4.2 Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον (TASK Environment)

Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον αναφέρεται στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και εξετάζεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η ανάλυση που θα παρουσιαστεί για την Import Wood στηρίζεται κυρίως σε περιγραφικά στοιχεία, που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης στον κλάδο για πολλά χρόνια, καθώς δεν υπάρχουν διαθέσιμα κλαδικά στοιχεία για τον συγκεκριμένο κλάδο.

Η ανάλυση που γίνεται αφορά κυρίως τον κλάδο της εισαγωγής και χονδρικής πώλησης ξύλινων δαπέδων και εξαρτημάτων αυτών.

Η ανάλυση πραγματοποιείται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, διάγραμμα 6.2, όπου εμφανίζονται οι πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- Ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.



## **Διάγραμμα 6.2** Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Πηγή: Porter Michael, *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

### 1. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά ξύλινων δαπέδων αναμένεται να ενταθεί ακόμη περισσότερο. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μεγάλος ειδικά την τελευταία δεκαετία καθώς ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης. Η εισροή αρκετών νέων επιχειρήσεων στον κλάδο σε συνδυασμό με την πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας και της γενικής οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η Ελληνική αγορά θα κορυφώσει την ένταση του ανταγωνισμού και τόσο οι νεοεισερχόμενοι όσο και οι υπάρχουσες εταιρείες θα επιδοθούν σε μία προσπάθεια προσέγγισης του πελατολογίου των ανταγωνιστών.

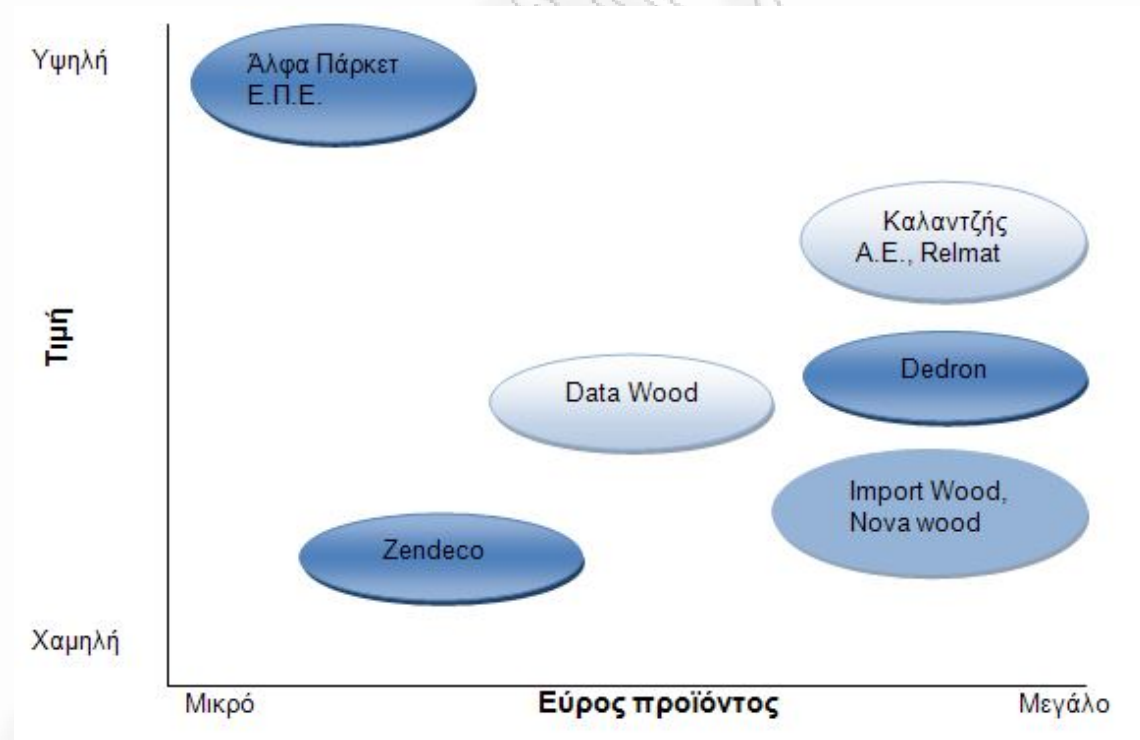
Επομένως, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου αν και μεσαίου επιπέδου προς το παρόν, αναμένεται να ενταθεί και να γίνει υψηλός. Επίσης, τα υψηλά εμπόδια εξόδου καθιστούν μεγάλη τη δύναμη των ανταγωνιστών.

Ο αριθμός των ανταγωνιστών στο συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλος και υπάρχει σχετική συγκέντρωση δυνάμεων καθώς λίγες εταιρείες αποσπούν πάνω από το 70% των συνολικών κερδών του κλάδου. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές για την εταιρεία Import Wood είναι:

- **Καλαντζής Α.Ε.:** αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Η μεγάλη γκάμα των προϊόντων της και η πολυετή εμπειρία στον χώρο των ξύλινων δαπέδων της έχουν δώσει πολύ καλή φήμη.
- **Dedron:** ιδρύθηκε το 1994 σαν μια μικρή επιχείρηση στο χώρο του ξύλου, όμως τα επόμενα χρόνια είχε ραγδαία εξέλιξη και σήμερα είναι μια από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στα ξύλινα δάπεδα.
- **Data wood:** αποτελεί μια από τις πρωτοπόρες εταιρίες του κλάδου, έχοντας ένα ευρύ δίκτυο διανομής των προϊόντων της σε όλη την Ελληνική αγορά.
- **Relmat:** στο χώρο των ξύλινων δαπέδων η εταιρία από το ξεκίνημα της δραστηριότητάς της ανέπτυξε αποκλειστικά προλουστραρισμένα δάπεδα μασίφ και πολλαπλών στρώσεων, εισάγοντας μια καινοτομία στο χώρο των δαπέδων στην Ελλάδα.
- **Zendeco:** αν και νέα επιχείρηση στον κλάδο έχει καταφέρει να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς διαθέτοντας πολύ οικονομικά και ποιοτικά προϊόντα.

- **Άλφα Πάρκετ Ε.Π.Ε.:** η πολύχρονη πείρα των ιδιοκτητών της, οδήγησε στην ανεύρεση και εισαγωγή μερικών από τα καλύτερα και πρωτοπόρα υλικά από όλο τον κόσμο.
- **Nova Wood:** αποτελεί μια από τις πιο παλιές εταιρείες του κλάδου με μεγάλη γκάμα προϊόντων, έχει καταφέρει να διατηρήσει πιστούς πελάτες στην Ελληνική αγορά.

Στο διάγραμμα 6.3 που ακολουθεί επιχειρείται μία ταξινόμηση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά των ξύλινων δαπέδων σε στρατηγικές ομάδες. Για την καλύτερη ανάλυση του ανταγωνισμού του συγκεκριμένου κλάδου γίνεται ομαδοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες με βάση την τιμή και το εύρος σειράς προϊόντων.



**Διάγραμμα 6.3** Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων.

Πηγή: Hill Charles and Jones Gareth, *Strategic Management, An Integrated Approach, Fifth Edition*, Houghton Mifflin, 2001.

## 2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ο κίνδυνος από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι υψηλός και πλέον πολύ ορατός. Τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι αρκετά σημαντικά και οφείλονται κυρίως σε οικονομικούς παράγοντες καθώς για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να έχεις μεγάλη ποικιλία προϊόντων και πολλά αποθέματα για γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.

Συγκεκριμένα, οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο κατά την είσοδο, η δύσκολη πρόσβαση σε κανάλια διανομής, οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις και οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη μεγάλη αυτή επένδυση συνιστούν σημαντικά εμπόδια εισόδου στην αγορά.

Άλλα οικονομικής φύσεως εμπόδια αποτελούν τα τεράστια έξοδα και οι κίνδυνοι που συνδέονται με το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση της εταιρείας.

Όσον αφορά στη διαφοροποίηση του προϊόντος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει κάποιος βαθμός διαφοροποίησης. Μπορεί το προϊόν να μην είναι μοναδικό, δηλαδή ο πελάτης θα αναζητήσει και κάπου αλλού να βρει κάτι ανάλογο στην αγορά, αλλά δεν είναι διατεθειμένος να αγοράσει σε οποιαδήποτε τιμή ανεξαρτήτως ποιότητας. Επίσης, μπορεί να μην βρει κάποιο προϊόν που να είναι ακριβώς ίδιο, σε χρώμα, μέγεθος ή είδος ξύλου, αλλά σίγουρα θα βρεθεί κάτι παρόμοιο σε κάποιο ανταγωνιστή.

Η εταιρεία Import Wood έχει προωθήσει πολλές φορές αρκετά διαφοροποιημένα και καινοτόμα προϊόντα στην αγορά. Για παράδειγμα, είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που εισήγαγε και προώθησε ξύλινα δάπεδα με διάφορες φωτογραφίες και χρώματα στην επιφάνεια τους. Ξύλινα δάπεδα με την ονομασία Next Floor, στα οποία είχε εφαρμοστεί μια νέα τεχνολογία και σε συνεργασία με την Kodak (digital printed flooring) υπάρχει η δυνατότητα να τυπώσει ο καθένας οτιδήποτε θέλει πάνω στο δάπεδο.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν αποτελεί και τόσο σημαντικό παράγοντα φραγμού για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

### 3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές των προϊόντων του κλάδου είναι πάρα πολλοί και είναι κυρίως μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού, επομένως η συγκέντρωσή τους είναι μικρή. Πρόκειται για εταιρείες που παράγουν ξύλινα δάπεδα αλλά και άλλα προϊόντα ξύλου όπως MDF, κόντρα πλακέ, ινοσανίδες κ.λπ. Επομένως, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή, εξαιρώντας ορισμένες περιπτώσεις όπου το προϊόν είναι διαφοροποιημένο και δεν παράγεται από άλλες εταιρείες. Τέτοια περίπτωση αποτελεί το προϊόν που αναφέρθηκε πριν το οποίο διαθέτει πατέντα και για να το παράγει οποιαδήποτε άλλη εταιρεία πληρώνει στον εφευρέτη του με αποτέλεσμα να ανεβαίνει πολύ η τιμή του για τους πελάτες.

Το κόστος μετακίνησης για κάποιο άλλο προμηθευτή δεν είναι σημαντικό και η δυνατότητα ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα εμπρός είναι πολύ δύσκολη καθώς είναι η πρόσβαση στα κανάλια διανομής από εταιρείες του εξωτερικού είναι αποτρεπτική.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να χαρακτηριστεί μέτρια έως χαμηλή.

### 4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Πελάτες των επιχειρήσεων του κλάδου είναι κυρίως καταστήματα που εμπορεύονται μόνο ξύλινα δάπεδα, δηλαδή αποκλειστικά καταστήματα δαπέδων, ξυλεμπορικά καταστήματα με είδη επιπλοποιίας και ξυλουργίας, καταστήματα με πλακάκια, είδη υγιεινής και κατασκευές μπάνιου, καταστήματα με χαλιά και μοκέτες, καταστήματα με οικοδομικά υλικά και γραφεία ανακαινίσεων κατοικιών και καταστημάτων. Η συγκέντρωση όλων αυτών των αγοραστών είναι μεγάλη. Τα περιθώρια κέρδους, κυρίως για τα συγκεκριμένα καταστήματα είναι κυρίως μικρά. Επίσης, η πληροφόρηση στον κλάδο είναι πολύ μεγάλη, λόγω της χρήσης του διαδικτύου. Η δυνατότητα ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω είναι μεγάλη αλλά όχι και απαγορευτική. Η διαφοροποίηση του προϊόντος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι μικρή εάν εξαιρέσουμε μόνο ελάχιστες περιπτώσεις που επίσης έχουν αναφερθεί. Όλα τα παραπάνω συντελούν στην αύξηση της δύναμης των αγοραστών.

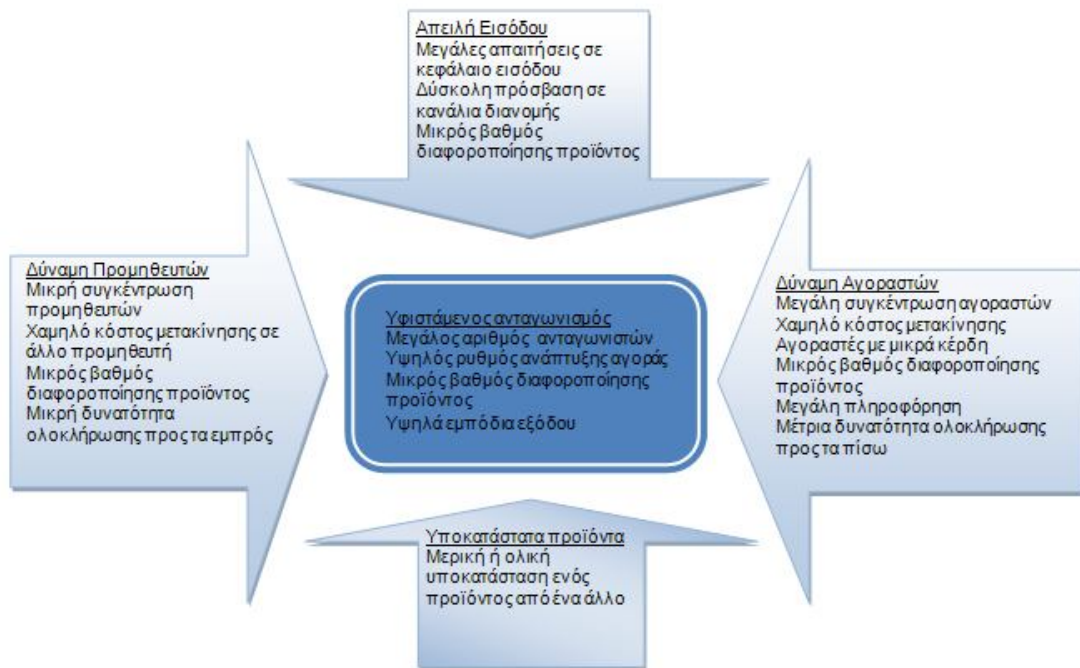
Όσον αφορά το κόστος μετακίνησης, αυτό είναι μικρό. Ως συνέπεια, η αγοραστική δύναμη ενδέχεται να αυξηθεί και άλλο.



## 5.Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι αρκετά μεγάλη. Υποκατάστατα προϊόντα των ξύλινων δαπέδων μπορούν να θεωρηθούν τα πλακάκια, τα μάρμαρα, οι μοκέτες, οι μουσαμάδες, τα μωσαϊκά, τα πλαστικά δάπεδα και όλα τα άλλα προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί των ξύλινων δαπέδων. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι ο ρόλος των υποκατάστατων προϊόντων έχει ένα μεγάλο βαθμό σημαντικότητας στον συγκεκριμένο κλάδο.

Από τα παραπάνω προκύπτει το διάγραμμα 6.4 που ακολουθεί :



**Διάγραμμα 6.4** Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter εφαρμοσμένο στον κλάδο των ξύλινων δαπέδων.

### 6.4.3 Συμπεράσματα (Ευκαιρίες - Απειλές)

Στη συνέχεια συγκεντρώνονται με επιγραμματικό τρόπο οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου που αναμένεται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την επιχείρηση Import Wood.

#### Ευκαιρίες

- Επιστροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών στο ξύλο και συγκεκριμένα στα ξύλινα δάπεδα.
- Ανοδικός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.
- Νέος Αναπτυξιακός νόμος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΕΣΠΑ 2007-2013.
- Νέες τεχνολογικές εξελίξεις στα προϊόντα των ξύλινων δαπέδων που προσφέρουν ευκολότερη εγκατάσταση, μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και μεγαλύτερη ποικιλία χρωμάτων και μεγεθών.
- Πιο καλαίσθητες επιφάνειες σε σχέση με άλλα υποκατάστατα προϊόντα.
- Μεγαλύτερη πληροφόρηση.

#### Απειλές

- Δυσμενής οικονομικές συνθήκες.
- Πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας.
- Αύξηση των επιτοκίων των δανείων.
- Αύξηση του Φ.Π.Α. σε 25% από 20% που ήταν πριν.
- Μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Ύπαρξη πολλών υποκατάστατων προϊόντων.
- Μεγάλη δύναμη των αγοραστών επειδή η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι μικρή.
- Μεγαλύτερη πληροφόρηση.
- Η σταδιακή μείωση των δασών προς υλοτόμηση αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για τον κλάδο της ξυλείας γενικά.

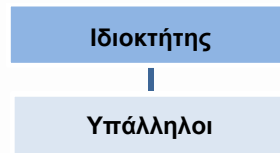
## 6.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 6.5.1 Δομή της επιχείρησης

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή είναι συμβατή με μια αλλαγή

που πρόκειται να γίνει στη στρατηγική της επιχείρησης υπάρχουν πολλές πιθανότητες να πετύχει η υλοποίηση της στρατηγικής, αντίθετα εάν δεν είναι συμβατή είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα υλοποιηθεί.

Η εταιρεία Import Wood, όπως έχει ήδη αναπτυχθεί στην ενότητα που αναφέρεται στη διοίκηση και δομή της εταιρείας, έχει την κλασική απλή δομή του διαγράμματος 6.5:



**Διάγραμμα 6.5** Οργανωτική δομή της εταιρείας Import Wood.

Η επιχείρηση Import Wood λειτουργία υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδρυτή της, Βασίλειο Ντινόπαπα, ο οποίος λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπολοίπων μελών της επιχείρησης είναι πολύ καλές και υπάρχουν ελάχιστοι τυπικοί κανόνες και αρχές.

Καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση η κατάσταση αυτή δημιουργεί προβλήματα οργάνωσης και αποδοτικότητας λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων διαδικασιών και της εξάρτησης των υπάλληλων από την καθοδήγηση του Ντινόπαπα. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια η διοίκηση να αναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου της σε μικροπροβλήματα της καθημερινότητας και να παραμελεί άλλα πιο σημαντικά θέματα όπως η επαφή με τους πελάτες, ο προγραμματισμός της πορείας της επιχείρησης κ.λπ.

### 6.5.2 Κουλτούρα της επιχείρησης

Η κουλτούρα της εταιρείας δεν είναι καθορισμένη και σαφώς κοινοποιημένη εντός του οργανισμού. Ωστόσο, η κουλτούρα της εταιρείας είναι βαθύτατα επηρεασμένη από τα πιστεύω και τις αξίες του Ντινόπαπα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:

- η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη στο μέτρο που είναι δυνατό,
- η διατήρηση του καλού ονόματος της επιχείρησης,
- η αποφυγή ανάληψης κινδύνων και
- η σταθερότητα.

Σε γενικές γραμμές, η Import Wood θα μπορούσε να χαρακτηριστεί συντηρητική επιχείρηση δεδομένου ότι προτιμά τις γνώριμες δοκιμασμένες λύσεις, αποφεύγει όσο μπορεί την αλλαγή και δεν πειραματίζεται ιδιαίτερα με νέες αλλαγές.

### 6.5.3 Πόροι της επιχείρησης

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους.

Αναφορικά με τους χρηματοοικονομικούς πόρους, η Import Wood διαθέτει σημαντικά για το μέγεθος της κεφάλαια, χωρίς να έχει προβεί ποτέ σε δανεισμό, χάρη στη μακροχρόνια κερδοφόρα πορεία της. Επομένως, οι χρηματοοικονομικοί πόροι της επιχείρησης μπορούν να στηρίξουν την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι φυσικοί πόροι της Import Wood περιλαμβάνουν:

- 1) ιδιόκτητο κατάστημα, αποθήκες και έκθεση των προϊόντων της,
- 2) απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό για την μετακίνηση και την εγκατάσταση των ξύλινων δαπέδων και
- 3) αποθέματα προϊόντων που απαιτούνται για την άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της.

Οι ανθρώπινοι πόροι συνιστούν το σπουδαιότερο στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχείρησης. Στην περίπτωση της Import Wood, το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει αναπτυχθεί και στην ενότητα 5.11 αποτελείται από:

- 2 πωλητές,
- 2 άτομα στα γραφεία της εταιρείας,
- 4 άτομα στο κατάστημα λιανικής πώλησης της εταιρείας,
- 3 άτομα που αποτελούν το συνεργείο της εταιρείας και ασχολούνται με την τοποθέτηση των ξύλινων δαπέδων,
- και 1 υπεύθυνος εισαγωγών.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες, ειδικά η εταιρεία Logistics, η οποία έχει αναλάβει την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων της εταιρείας αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι γι' αυτήν.

Οι τεχνολογικοί πόροι της εταιρείας, στους οποίους περιλαμβάνονται οι γνώσεις και η εμπειρία σε τεχνικά θέματα όσον αφορά την τοποθέτηση των δαπέδων, η ικανότητα επίλυσης τεχνικών προβλημάτων καθώς και ο τεχνολογικός εξοπλισμός παραμένουν σε ικανοποιητικό επίπεδο και αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη της εταιρείας.

#### **6.5.4 Συμπεράσματα (Δυνάμεις - Αδυναμίες)**

Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν και αναφέρονται επιγραμματικά οι ακόλουθες δυνάμεις και αδυναμίες:

##### Δυνάμεις

- Υψηλή ποιότητα προϊόντων σε συνδυασμό με πολύ καλές τιμές.
- Διάθεση ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων, μεγάλη ποικιλία χρωμάτων και μεγεθών.
- Καθιερωμένο όνομα στην αγορά.
- Δημιουργία καλού δικτύου διανομής.
- Μακρόχρονη εμπειρία της εταιρείας στον χώρο των προϊόντων ξύλου.
- Γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Υψηλή προσφερόμενη αξία στον πελάτη σε σχέση με την προσφερόμενη τιμή.
- Αυτοχρηματοδότηση.
- Καλή συνεργασία με τις εταιρείες logistics που έχουν αναλάβει την αποθήκευση και διανομή των προϊόντων στην Ελληνική αγορά.
- Μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές της.
- Εμπλοκή της διοίκησης στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού, που της εξασφαλίζουν τον πλήρη έλεγχο.
- Ενημερωμένη βάση δεδομένων.

##### Αδυναμίες

- Χαλαρή εισπρακτική πολιτική των απαιτήσεων από τους πελάτες.
- Μειωμένη λειτουργία μάρκετινγκ και διαφήμισης των προϊόντων της εταιρείας.
- Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων.
- Αργοί ρυθμοί προσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- Παθητική πολιτική πωλήσεων.
- Υψηλή εξάρτηση από τις εταιρείες logistics με τις οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση.
- Υψηλό κόστος αποθήκευσης λόγω του μεγάλου όγκου των αποθεμάτων.

- Συντηρητική λειτουργία της επιχείρησης, εκ των υστέρων αντιμετώπιση των προβλημάτων και όχι προληπτική δράση.

## 6.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

### 6.6.1 Η Στρατηγική της Import Wood μέχρι σήμερα

Αν και ο προσδιορισμός και η κατηγοριοποίηση των στρατηγικών κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης είναι δύσκολος, η μέχρι τώρα ανάλυση μας επιτρέπει να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας Import Wood.

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική** που ακολουθεί η Import Wood είναι μια στρατηγική σταθερότητας, πιο συγκεκριμένα η στρατηγική της «καμίας αλλαγής» με κύριο χαρακτηριστικό την αποφυγή πραγματοποίησης σημαντικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και στους στόχους της εταιρείας.

Η επιλογή της στρατηγικής της σταθερότητας μπορεί να θεωρηθεί λογική καθώς είτε ικανοποιεί είτε συμβιβάζει τη διοίκηση της εταιρείας με τη μέχρι τώρα πορεία της. Η Import Wood είναι μια μικρή επιχείρηση η οποία έχει καταφέρει να αυξάνει χρόνο με το χρόνο τον τζίρο της και να έχει ικανοποιητική κερδοφορία. Η επιτυχημένη αυτή πορεία καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις αδυναμίες της εταιρείας και δεν ενθαρρύνει να γίνουν σημαντικές αλλαγές.

Η **Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική** που ακολουθεί η εταιρεία Import Wood είναι κυρίως στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Πιο συγκεκριμένα, η Import Wood προσπαθεί να διαθέτει στην αγορά ποιοτικά προϊόντα αλλά σε πολύ χαμηλές τιμές. Το τελευταίο χρονικό διάστημα έχει καταφέρει να πουλάει σε πολύ χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η εταιρεία με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει υψηλή κερδοφορία λόγω κυρίως των υψηλών πωλήσεων της και όχι χάρη στο μεγάλο περιθώριο κέρδους της.

### 6.6.2 Εναλλακτικές προτεινόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο στόχος της εταιρείας Import Wood είναι να αναπτυχθεί. Να αναπτυχθεί για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση και να αξιοποιήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην ευρύτερη αγορά των ξύλινων δαπέδων. Να αναπτυχθεί για να αυξήσει την οικονομική και διαπραγματευτική της δύναμη και να διασφαλίσει το μέλλον της επιχείρησης. Να αναπτυχθεί γιατί σήμερα μια εταιρεία έχει δυο επιλογές: είτε αναπτύσσεται και επιβιώνει είτε παραμένει σταθερή και συρρικνώνεται με το πέρασ του χρόνου.

Τα ερωτήματα που τίθενται όμως σε αυτό το σημείο είναι δύο:

- Πως θα καταφέρει να αναπτυχθεί η επιχείρηση;
  - Με εσωτερική ανάπτυξη, μέσω κάποιας εξαγορά ή μέσω κάποιας συγχώνευσης ή στρατηγικής συμμαχίας.
- Που θα αναπτυχθεί η επιχείρηση;
  - Θα συνεχίσει στον ίδιο κλάδο ή θα συνεχίσει με διαποίκιση σε κάποιον άλλο κλάδο.

Σύμφωνα με την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε και με τη βοήθεια του διαγράμματος 6.6 που ακολουθεί, δηλαδή του υποδείγματος των επιχειρησιακών στρατηγικών, η Import Wood μπορεί να επιλέξει μεταξύ τεσσάρων ρεαλιστικών στρατηγικών:

- Να αναπτυχθεί εσωτερικά εφαρμόζοντας μια στρατηγική συγκέντρωσης και συγκεκριμένα μια στρατηγική διείσδυσης αγοράς.
- Να αναπτυχθεί εσωτερικά ή εξωτερικά υιοθετώντας μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.
- Να αναπτυχθεί εσωτερικά ή εξωτερικά ακολουθώντας μια στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης.
- Να ακολουθήσει την στρατηγική σταθερότητας που έχει υιοθετήσει μέχρι σήμερα.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω καθστοποίησης	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>Περισυλλογή</b> Διάσωση – Αναστροφή (turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	<b>Σταθεροποίηση</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης  <b>Σταθεροποίηση</b> Καμία αλλαγή	<b>Περισυλλογή</b> Αιχμαλώτιση η ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	<b>Ανάπτυξη</b> Συσχετισμένη διαποίκιση	<b>Ανάπτυξη</b> Ασυσχετίστη διαποίκιση	<b>Περισυλλογή</b> Χρεωκοπία ή ρευστοποίηση

**Διάγραμμα 6.6** Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών.

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

Στρατηγική διείσδυσης αγοράς

Με τη στρατηγική διείσδυσης αγοράς η Import Wood θα επικεντρωθεί στην ίδια αγορά που δραστηριοποιείται μέχρι σήμερα. Θα προσπαθήσει να προσελκύσει περισσότερους νέους πελάτες, να αυξήσει τον τζίρο της και ταυτόχρονα να αυξήσει τις πωλήσεις της στην υπάρχουσα πελατειακή της βάση.

Για να επιτύχει το στόχο αυτό, η Import Wood θα πρέπει:

1. να δώσει μεγαλύτερη προσοχή σε ορισμένες σημαντικές λειτουργίες όπως την λειτουργία του μάρκετινγκ. Θα πρέπει να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ η οποία εκτός από το μάρκετινγκ των σχέσεων, το οποίο εφαρμόζεται ήδη και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό, να περιέχει και άλλες μεθόδους προώθησης της επιχείρησης όπως διαφημίσεις σε περιοδικά, η δημιουργία δικής της ιστοσελίδας για την προβολή όλων των προϊόντων της, η αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων σε αρχιτέκτονες, πολιτικούς μηχανικούς, διακοσμητές και εργολάβους.
2. να δημιουργήσει ακόμη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων ώστε να καταφέρει να προσεγγίσει και άλλους πελάτες.



Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς είναι δυνατό να υλοποιηθεί σχετικά ομαλά και χωρίς ιδιαίτερους κινδύνους καθώς δεν συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές στο σημερινό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας. Θα χρειασθεί οπωσδήποτε να οργανωθεί η εταιρεία καλύτερα και να εφαρμόσει μια πιο ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ αλλά το αντικείμενο και τα βασικά χαρακτηριστικά της δεν θα μεταβληθούν σημαντικά.

Συμπερασματικά, η στρατηγική διείσδυσης αγοράς θα επιτρέψει στην Import Wood να αυξήσει τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη της, να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, να διευρύνει την πελατειακή της βάση και θα της δώσει την απαιτούμενη δύναμη για να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης στο μέλλον.

### Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με εσωτερική ή με εξωτερική ανάπτυξη, συνίσταται στην ανάπτυξη της Import Wood είτε μέσω κάποιας εξαγοράς ή συγχώνευσης με μια άλλη επιχείρηση με το ίδιο αντικείμενο εργασιών είτε με δημιουργία δικής της επιχείρησης. Η περίπτωση της δημιουργίας δικής της επιχείρησης φαίνεται πιο ρεαλιστική με βάση τους στόχους του ιδρυτή της Import Wood που θα προτιμούσε να αναπτύξει την εταιρεία διατηρώντας όμως τον έλεγχο στα χέρια του.

Η κάθετη ολοκλήρωση θα μπορούσε συγκεκριμένα για την εταιρεία Import Wood να πραγματοποιηθεί με την δημιουργία καταστημάτων λιανικής πώλησης των προϊόντων της, που όπως έχει αναφερθεί είναι και ένας από τους μελλοντικούς στόχους της εταιρείας. Στη ουσία, θα γίνει μία κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, δηλαδή η επιχείρηση θα προσπαθήσει να γίνει η ίδια διανομέας των προϊόντων της κατευθείαν στους πελάτες.

Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση θα επιτύχει να αυξήσει τις πωλήσεις και τα έσοδα της. Σημαντική θα είναι επίσης η επίδραση των καταστημάτων λιανικής πώλησης στην φήμη της εταιρείας καθώς θα γίνει μεγαλύτερη διαφήμιση του ονόματος και των προϊόντων της.

Το σημαντικότερο αρνητικό στοιχείο αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης είναι κυρίως οι μεγάλες χρηματικές απαιτήσεις για την πραγματοποίησή της, ειδικά σε μια περίοδο όπου οι συνθήκες της οικονομίας γενικά είναι σε πολύ άσχημη κατάσταση.

### Στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης θα έχει σαν στόχο την επέκταση της Import Wood, εσωτερικά ή εξωτερικά, σε νέες δραστηριότητες που σχετίζονται με την αγορά των ξύλινων δαπέδων ή την αγορά ξυλείας γενικά. Η στρατηγική αυτή παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσκολίες στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της σε σχέση με τις προαναφερόμενες στρατηγικές αλλά και μεγαλύτερο ενδιαφέρον από στρατηγική και επιχειρηματική άποψη.

Μια περίπτωση στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκισης θα μπορούσε να αποτελέσει η επέκταση των δραστηριοτήτων της Import Wood στο χώρο της τεχνητής ξυλείας, δηλαδή να κάνει εισαγωγές και σε άλλα προϊόντα ξυλείας εκτός από τα ξύλινα δάπεδα όπως οι καπλαμάδες, τα κόντρα πλακέ, οι μοριοσανίδες και οι ινοσανίδες (MDF).

Η ανάπτυξη της Import Wood μέσω της στρατηγικής της συσχετισμένης διαποίκισης θα οδηγήσει στην αναδιοργάνωση της εταιρείας, στην αναμόρφωση του εσωτερικού της περιβάλλοντος και στην ενίσχυση της εικόνας της. Σε κάθε περίπτωση, η κίνηση αυτή θα είναι η αρχή της σταδιακής μεταπήδησης της εταιρείας σε μια ανώτερη στρατηγική ομάδα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη αγορά ξυλείας.

Ωστόσο, με τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης θα πρέπει να επενδυθούν σημαντικά κεφάλαια που η εταιρεία Import Wood δεν είναι διαθέσιμη να δαπανήσει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Επίσης, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι πολύ υψηλός καθώς εισέρχεται σε νέες αγορές όπου πολλές επιχειρήσεις κατέχουν ήδη σημαντικά μερίδια αγοράς που είναι δύσκολο να τα κατακτήσεις.

### Στρατηγική σταθερότητας

Η Import Wood μπορεί να συνεχίσει να ακολουθεί τη στρατηγική που έχει επιλέξει εδώ και χρόνια και είναι η στρατηγική σταθερότητας, πιο συγκεκριμένα η στρατηγική της «καμίας αλλαγής» με κύριο χαρακτηριστικό την αποφυγή πραγματοποίησης σημαντικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και στους στόχους της εταιρείας.

Η επιλογή της στρατηγικής αυτής μπορεί να θεωρηθεί λογική καθώς ικανοποιεί τη διοίκηση της εταιρείας με τη μέχρι τώρα πορεία της και δεν την βάζει σε επιχειρηματικό κίνδυνο σε σχέση με άλλες στρατηγικές, όπως οι στρατηγικές ανάπτυξης.

## 6.7 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρεία Import Wood θα πρέπει να επιλέξει την πιο κατάλληλη από τις προτεινόμενες στρατηγικές που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Για την επιλογή αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα κριτήρια, μερικά από τα οποία είναι:

- το όραμα του ιδρυτή της εταιρείας για το μέλλον αυτής,
- ο επιχειρηματικός κίνδυνος που συνδέεται με την εφαρμογή της κάθε στρατηγικής καθώς και
- η δυνατότητα επιτυχημένης υλοποίησης της κάθε στρατηγική.

Η στρατηγική της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης παρουσιάζουν ένα βαθμό δυσκολίας σε ότι αφορά την εφαρμογή τους καθώς απαιτούν σημαντικά κεφάλαια και διακατέχονται από μεγάλο επιχειρηματικό ρίσκο.

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης εφόσον υλοποιηθεί αποτελεσματικά, έχει πιο μακροπρόθεσμη προοπτική με περισσότερα στρατηγικά πλεονεκτήματα από τις άλλες στρατηγικές, αλλά εμφανίζει και αυτή μεγάλη δυσκολία σχεδιασμού και εφαρμογής λόγω των υψηλών απαιτήσεων σε χρηματικά κεφάλαια.

Γενικά, η στρατηγική της διείσδυσης αγοράς είναι μια από τις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοσθούν άμεσα, ευκολότερα και με λιγότερο επιχειρηματικό κίνδυνο από τις υπόλοιπες. Η εταιρεία Import Wood έχει αποδείξει μέσα από την πολύχρονη πορεία της ότι θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως συντηρητική επιχείρηση, καθώς προτιμά τις γνώριμες δοκιμασμένες λύσεις, αποφεύγει όσο μπορεί την αλλαγή και δεν πειραματίζεται ιδιαίτερα με νέες αλλαγές. Γι' αυτόν κυρίως το λόγο, είναι προτιμότερο να ακολουθήσει μια στρατηγική που ταιριάζει απόλυτα στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Επομένως, η στρατηγική της διείσδυσης αγοράς είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική για την εταιρεία Import Wood τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό της περιβάλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΑΙ 6<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Β': Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, eleventh edition.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές πληροφόρησης**

1. Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2009, Τράπεζα της Ελλάδος, Ευρωσύστημα, Αθήνα 2009.
2. Κλαδική Μελέτη της ICAP GROUP, Προϊόντα τεχνητής ξυλείας, Μάρτιος 2008.

[www.iobe.gr](http://www.iobe.gr) Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

[www.icap.gr](http://www.icap.gr) ICAP GROUP

[www.nbg.gr](http://www.nbg.gr) Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Θερίου Νίκος (2005), **Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων**, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
3. Κυριαζόπουλος Παναγιώτης (1988), **Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
4. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
5. Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα (2001), **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
6. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
7. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Β': Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
8. Πετρίδου Ευγενία, **Διοίκηση Μάνατζμεντ**, Β' Έκδοση, Μία εισαγωγική προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
9. Σιώμος Γεώργιος (2004), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
10. Τσακίρη Λήνα (2004), **Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
11. Τσακλάγκανος Άγγελος (2000), **Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ**, Τόμος Α', Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
12. Τσακλάγκανος Άγγελος (2001), **Χρηματοοικονομική Λογιστική**, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
13. Χυτήρης Λεωνίδα (2001), **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
14. Χυτήρης Λεωνίδα (2001), **Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

1. Drucker Peter (1999), **Management Challenges for the 21st Century**, Harper Audio.
2. Grant Robert (2005), **Contemporary Strategy Analysis**, Fifth Edition, Blackwell Publishing.
3. Heizer Jay, Render Barry (2006), **Operations Management**, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.
4. Hill Charles, Jones Gareth (2001), **Strategic Management**, An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.
5. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006), **Exploring Corporate Strategy Enhanced Media Edition**, 7th Edition, Financial Times Press.
6. Kaplan Robert, Norton Dave (1996), **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business School Press.
7. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), **'Marketing Management'**, Prentice Hall, 12<sup>th</sup> edition.
8. Longnecker Justin, Moore Carlos, Petty William (1998), **Small Business Management**, South-Western Publishing Company.
9. Mintzberg Henry (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**, California Management Review.
10. Porter Michael (1985), **'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'**, New York, Free Press.
11. Porter Michael (1996), **'What is strategy?'**, Harvard Business Review.
12. Richardson Bill (1994), **Comprehensive Approach to Strategic Management: Leading across the Strategic Management Domain**, MCB University Press Limited.
13. Steensen Elmer and Sanchez Ron (2008), **Forces in Strategy Formation**, Emerald Group Publishing Limited.
14. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John (2007), **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage**, 16<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill.
15. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing.
16. Thompson John with Martin Frank (2005), **Strategic Management, Awareness and Change**, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson.
17. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, eleventh edition.