

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

E-MBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

της

ΜΠΟΥΣΟΥΛΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΟΥ

ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΥ Τ.Ε.Ι ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
1.2. ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	6
1.2.1. Διαμόρφωση στρατηγικής	7
1.2.1.1 Αποστολή και όραμα (mission and vision)	7
1.2.1.2 Αντικειμενικοί σκοποί (objectives)	9
1.2.1.3 Ανάπτυξη στρατηγικών	9
1.2.1.4 Αναπτυξη πολιτικών	11
1.2.2. Υλοποίηση – εφαρμογή της στρατηγικής	11
1.2.2.1 Προγράμματα(Programs)	12
1.2.2.2 Προϋπολογισμός (Budgets)	12
1.2.2.3 Διαδικασίες (Standard Operating Procedures)	12
1.2.3. Αποτίμηση και έλεγχος	12
1.2.4. Ανατροφοδότηση	12
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
2.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	15
2.1.1. Το γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον της επιχείρησης	16
2.1.1.1. Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον	17
2.1.1.2. Το τεχνολογικό περιβάλλον	19
2.1.1.3 Το πολιτιστικό-νομικό περιβάλλον	21
2.1.1.4 Το οικονομικό περιβάλλον	22
2.1.2. Το άμεσο ή μικροπεριβάλλον της επιχείρησης	22
2.1.2.1 Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)	23
2.1.2.2 Η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος	23
2.1.2.2.1 Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο	25
2.1.2.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	26

2.1.2.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	27
2.1.2.2.4 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	28
2.1.2.2.5 Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων	28
2.1.2.3 Οι στρατηγικές ομάδες.....	30
2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	31
2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	31
2.2.1.1. Υλικοί πόροι (tangible)	32
2.2.1.2. Άυλοι πόροι (intangible).....	32
2.2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ V.R.I.O. (The V.R.I.O. FRAMEWORK).....	33
2.2.3. ΔΙΑΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	34
2.2.4. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ.....	34
2.2.4.1. Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics)	36
2.2.4.2. Λειτουργίες παραγωγής (Operations)	36
2.2.4.3. Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics)	36
2.2.4.4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις (Marketing and sales).....	36
2.2.4.5. Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sale Services)	37
2.2.4.6. Προμήθειες-Αγορές (Procurement).....	37
2.2.4.7. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D).....	37
2.2.4.8. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management).....	37
2.2.5. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ, ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ.....	38
2.2.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΟΥΜΕΝΟ ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	39
2.2.7. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	42
2.2.7.1. Ηγεσία κόστους (cost leadership)	42
2.2.7.2. Ηγεσία διαφοροποίησης (cost differentiation)	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	48
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	48
3.1. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ.....	49
3.1.1. Ορισμός της βιωσιμότητας	50

3.1.2. Eco-design (οικολογικός σχεδιασμός) και eco-efficiency (οικολογική αποτελεσματικότητα).....	51
3.1.3. Κριτική στη θεωρία της βιωσιμότητας.....	52
3.1.4. Παγκόσμια κίνητρα που οδηγούν στη βιωσιμότητα	54
3.1.5. προσθήκη αξίας στην επιχείρηση μέσω της βιώσιμης ανάπτυξης.....	56
3.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	57
3.2.1. Παγκόσμια επιτροπή σχετικά με το περιβάλλον και την ανάπτυξη, 1987 (ΕΚΘΕΣΗ BRUNDTLAND).....	57
3.2.2. Η συνδιάσκεψη της Στοκχόλμης για το ανθρώπινο περιβάλλον (1972)	59
3.2.3. Η συνδιάσκεψη των ηνωμένων εθνών για την ανάπτυξη και το περιβάλλον (unced,rio de janeiro, 1992)	59
3.2.4. Η ατζέντα 21	60
3.2.4.1 Κοινωνικές και Οικονομικές Διαστάσεις.....	60
3.2.4.2 Διατήρηση και Διαχείριση των Φυσικών Πόρων για Ανάπτυξη.....	60
3.2.4.3 Ενίσχυση του Ρόλου των κυριότερων ομάδων.....	61
3.2.4.4 Τρόποι εφαρμογής.....	61
3.2.5. Η ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΤΟΥ ΡΙΟ	61
3.2.6. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΚΙΟΤΟ	61
3.2.6.1 Η παγκόσμια διάσκεψη για την Κλιματική Αλλαγή (2012).....	62
3.2.6.2 Τα έξι αέρια του θερμοκηπίου.....	63
3.2.6.3 Σύνοδος των Μερών του Πρωτοκόλλου του Κυότο – CMP	63
3.2.6.4 Οι μηχανισμοί της αγοράς για την προαγωγή των πράσινων επενδύσεων.....	64
3.2.7 ΤΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΤΟΥ ΜΟΝΤΡΕΑΛ	65
3.2.8 Η ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΟΥ ΛΟΝΔΙΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	70
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	70
4.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	71
4.1.1. Ηθική υποχρέωση και μακρο-κοινωνική ανάλυση (1950-1960)	71
4.1.2. Η εξέλιξη της εννοίας της Ε.Κ.Ε τις δεκαετίες 70 & 80.....	73
4.1.2.1 Το πλαίσιο του Carroll για την Ε.Κ.Ε.....	74
4.1.3. Στρατηγικές επιπτώσεις: από το 1990 και έπειτα	77

4.1.4. Οι διαφορετικές διαστάσεις της εκε	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΙΜΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	84
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	84
5.1. THE TRIPLE BOTTTOM LINE (TBL) ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	84
5.1.1. Ορίζοντας το tbl	85
5.1.2. Αποτιμώντας το TBL	86
5.1.2.1 Οικονομικά μέτρα	87
5.1.2.2 Περιβαλλοντικά μέτρα	87
5.1.2.2 Κοινωνικά μέτρα	87
5.2 ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ (SUSTAINABILITY REPORTS).....	88
5.2.1. Τα οφέλη των εκθέσεων βιωσιμότητας.....	88
5.2.2. Accountability.....	88
5.2.2.1 Accountability 1000 (AA1000).....	89
5.2.3. global reporting initiative (GRI).....	89
5.2.3.1 Σχετικά με το GRI.....	90
5.2.3.2 Εκθέσεις βιωσιμότητας.....	90
5.2.4. carbon disclosure project (CDP)	91
5.2.4.1 Επενδυτές.....	91
5.2.4.2 Εταιρείες.....	92
5.2.4.3 Κυβερνήσεις-Φορείς Χάραξης Πολιτικής-Διεθνείς Οργανισμοί.....	92
5.2.5. eco-management and audit scheme (emas) σχημα οικολογικής διαχείρισης και επιθεωρησης	93
5.2.5.1 Το λογότυπο EMAS.....	93
5.2.6. UN Global Compact	94
5.2.6.1 Οι δέκα αρχές.....	95
5.2.7. Διεθνής Οργανισμός για την προτυποποίηση (International Organization for Standarization (ISO).....	98
5.2.7.1 Τα μέλη του ISO.....	98
5.2.7.2 Τα πρότυπα ISO	99
5.2.7.3 Η πιστοποίηση στα πρότυπα ISO	100

5.2.7.4 Ομάδα ISO 14000 - περιβαλλοντική διαχείριση	101
5.2.7.5 Ομάδα ISO 26000 - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	103
5.2.8. Παγκόσμια Ένωση Φορέων Διαπίστευσης (International Accreditation Forum-IAF).....	105
5.2.9. Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης.....	105
5.2.10. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organization for Economic Cooperation and Development-OECD)	106
5.2.11. Η Παγκόσμια Τράπεζα (The World Bank)	107
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΒΙΩΣΙΜΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	113
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	113
6.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	113
6.2. ΒΙΩΣΙΜΗ-ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ.....	116
6.3. DEMARKETING.....	117
6.4. SERVICES MARKETING	118
6.5. GREEN WASHING.....	120
6.5.1. ΟΙ ΣΥΠΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ GREENWASHING	121
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	123

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	126
--------------------------	------------

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Το βασικό μοντέλο	6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Ιεραρχία της Στρατηγικής.....	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις.....	24
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Αλυσίδα Αξίας.....	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Το πλαίσιο του Carroll για την Ε.Κ.Ε.....	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: Ο κοινωνικά ευαίσθητος καταναλωτής.....	117

