



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

«Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας BESTCAFE»

ΚΑΛΟΦΩΤΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Επιβλέπων καθηγητής κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

**Πειραιάς
Μάιος 2017**

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Παναγιώτη και Φιλαρέτη για τις αξίες και το ήθος που μου μετέδωσαν. Επίσης ευχαριστώ τον καθηγητή μου, πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς κο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση που μου παρείχε καθ'όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας καθώς και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ “BestCafe”

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μάντζμεντ, μελέτη περιβάλλοντος, διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση, έλεγχος στρατηγικής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού μάντζμεντ μέσω της μελέτης περίπτωσης της εταιρίας “BestCafe”, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρίες εισαγωγής και επεξεργασίας καφέ στην Ελλάδα. Χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια τα οποία αναφέρονται στο στρατηγικό μάντζμεντ και συγκεκριμένα στην ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο αυτής.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια και παρουσιάζει το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας “BestCafe”. Αναλύεται η κατάσταση της εταιρίας, η δομή της και η γκάμα των προϊόντων της, καθώς και η στρατηγική που ακολουθεί και οι εναλλακτικές στρατηγικές.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφει το όραμα, την αποστολή, τους σκοπούς και τους στόχους κάθε επιχείρησης. Επίσης αναλύει τις εναλλακτικές στρατηγικές που εφαρμόζει μία επιχείρηση και τις πολιτικές.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Porter και η αλυσίδα αξίας. Επίσης αποσαφηνίζεται η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πώς αυτό πρέπει να γίνει διατηρήσιμο.

Εν συνεχεία αναλύεται η υλοποίηση της στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες), και η κατανομή των πόρων.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις τεχνικές ελεγχου, στα προβλήματα που προκύπτουν στην περίπτωση που δε γίνεται σωστός έλεγχος και στην τεχνική balance scorecard (μέτρησης επίδοσης).

Στα κεφάλαια πέντε και έξι παρουσιάζεται η εταιρία “BestCafe”. Συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση τόσο οικονομικής φύσεως με τα οικονομικά αποτελέσματα από τα έτη 2011 έως το 2016, όσο και με τις τεχνικές μάρκετινγκ που ακολουθεί. Τέλος παρουσιάζονται όλες οι διαφορετικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει η εταιρία, οι σκοποί και οι στόχοι της, καθώς και η αποστολή της

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1
1.2 ΤΙ ΠΡΟΣΔΙΔΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	1
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
1.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	8
1.5 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
1.6 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	10
1.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	11
1.7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	11
1.7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	12
1.7.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ	12
1.7.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	13
1.7.5 ΓΟΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	14
1.7.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	15
1.7.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	16
1.7.8 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	17
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	19
2.2.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	20
2.2.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	22
2.2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ	23
2.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	27
2.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	28
2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	32
2.3.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	32
2.3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	35
2.3.3.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	36
2.3.3.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	38
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	38

3.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	39
3.2.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	39
3.2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	40
3.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	40
3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	41
3.5 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ	42
3.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	42
3.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	43
3.8 ΗΓΕΣΙΑ	43
3.9 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	44
3.10 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	45
3.11 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	48
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	48
4.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	50
4.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	51
4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	51
4.6 BALANCED SCORECARD	52
4.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD	53
4.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο – Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ “BESTSAFE”

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	57
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	57
5.3 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	59
5.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	61
5.5 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΗ – ΔΙΑΝΟΜΗ	62
5.6 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	63
5.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	64
5.8 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	65
5.9 ΕΡΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	66
5.10 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ “BESTSAFE”

6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	69
6.1.2 ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	69

6.1.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	69
6.1.4 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	69
6.1.5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	70
6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	71
6.2.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PEST)	71
6.2.2 ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	74
6.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	79
6.3.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	79
6.3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	79
6.3.3 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	80
6.3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)	80
6.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	81
6.4.1 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	81
6.5 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	84
6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	86
ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1.1: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ	2
ΕΙΚΟΝΑ 1.2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ, ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΝΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	3
ΕΙΚΟΝΑ 1.3: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	8
ΕΙΚΟΝΑ 1.4: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΣΗΜΕΙΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
ΕΙΚΟΝΑ 1.5: ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	11
ΕΙΚΟΝΑ 1.6: ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	13
ΕΙΚΟΝΑ 2.1: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	20
ΕΙΚΟΝΑ 2.2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
ΕΙΚΟΝΑ 2.3: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	23
ΕΙΚΟΝΑ 2.4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	28
ΕΙΚΟΝΑ 2.5: ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ	29
ΕΙΚΟΝΑ 2.6: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ	29
ΕΙΚΟΝΑ 2.7: ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΔΟΜΗ	30
ΕΙΚΟΝΑ 2.8: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	33

ΕΙΚΟΝΑ 3.1: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	38
ΕΙΚΟΝΑ 4.1: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	48
ΕΙΚΟΝΑ 4.2: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	49
ΕΙΚΟΝΑ 4.3: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD	53
ΕΙΚΟΝΑ 5.1: ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΚΑΦΕ	58
ΕΙΚΟΝΑ 5.2: ΚΑΦΕΟΔΕΝΔΡΟ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ ARABICA	59
ΕΙΚΟΝΑ 5.3: ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ROBUSTA-ARABICA	60
ΕΙΚΟΝΑ 5.4: ΠΟΙΚΙΛΙΕΣ ΚΑΦΕ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΑ ΧΩΡΑ	61
ΕΙΚΟΝΑ 5.5: ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΟΚΚΩΝ	62
ΕΙΚΟΝΑ 5.6: ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	62
ΕΙΚΟΝΑ 5.7: ΚΑΒΟΥΡΝΤΙΣΜΑ ΚΟΚΚΩΝ	63
ΕΙΚΟΝΑ 5.8: ΤΕΛΙΚΗ ΔΟΚΙΜΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	63
ΕΙΚΟΝΑ 5.9: ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΕΙΚΟΣΙ ΚΙΛΩΝ	63
ΕΙΚΟΝΑ 5.10: ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΕΝΟΣ ΚΙΛΟΥ	63
ΕΙΚΟΝΑ 5.11: ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΔΙΑΦΗΜΗΣΗΣ	64
ΕΙΚΟΝΑ 5.12: ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ-ΚΕΡΔΟΥΣ	64
ΕΙΚΟΝΑ 5.13: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΖΙΡΟΥ-ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ .	65
ΕΙΚΟΝΑ 5.14: ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ ΚΑΦΕ	66
ΕΙΚΟΝΑ 5.15: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ “BESTCAFE”	66
ΕΙΚΟΝΑ 5.15: ΛΟΓΟΤΥΠΟ SAP	68
ΕΙΚΟΝΑ 6.1: Η ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	72
ΕΙΚΟΝΑ 6.2: ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΦΕ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΞΙΑ ΚΑΦΕ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	73
ΕΙΚΟΝΑ 6.3: ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΠΟΣΤΑΞΗΣ ΣΥΡΗΘΝ	73
ΕΙΚΟΝΑ 6.4: ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΠΟΣΤΑΞΗΣ ΣΥΡΗΘΝ	73
ΕΙΚΟΝΑ 6.5: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER	76
ΕΙΚΟΝΑ 6.6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΚΑΦΕ	77
ΕΙΚΟΝΑ 6.7: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	79
ΕΙΚΟΝΑ 6.8: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου, ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο» (Michael Porter, 1985). Ένας πλήρης ορισμός θα μπορούσε να είναι ο εξής: «Στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Kenneth Andrews, 1984)

Οι δύο θεωρίες χρησιμοποιούν τους όρους στόχος, σκοπός, τρόποι υλοποίησης. Μέσω της στρατηγικής η εταιρία ξέρει τη θέση της στην αγορά, γνωρίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και τους κινδύνους που ελλοχεύουν, θέτει στόχους, γνωρίζει το σκοπό λειτουργίας της και προγραμματίζει το μέλλον της.

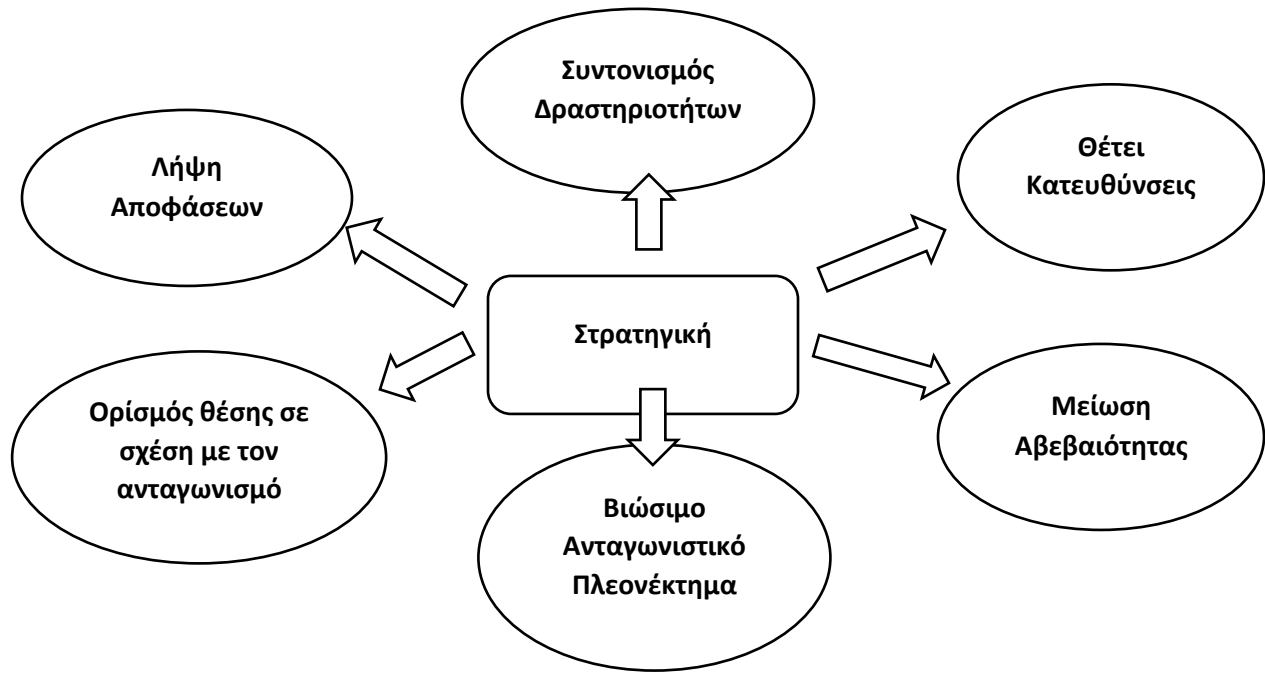
«Η στρατηγική βοηθά την εκπλήρωση διοικητικών στόχων και θέτει τα θεμέλια για την επιτυχή έκβασή τους» (Παπαδάκης, 2012)

Η στρατηγική συντονίζει τις αποφάσεις μιας επιχείρησης, με στόχο την επιτυχή πορεία, μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζει ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις όψεις της. Περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος εξυπηρετεί τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της.

1.2 ΤΙ ΠΡΟΣΔΙΔΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Η στρατηγική προσδίδει στην επιχείρηση ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Κατανοώντας πλήρως το εσωτερικό περιβάλλον της (δυνάμεις, αδυναμίες) και το εξωτερικό περιβάλλον της (ευκαιρίες και απειλές), βρίσκει το λόγο που την κάνει να ξεχωρίζει στον κλάδο της.
- Η στρατηγική **μειώνει την αβεβαιότητα**. Το ότι μπορεί να θέτει στόχους σημαίνει ότι εκμεταλεύεται τις ευκαιρίες που της δίνονται, ξεχωρίζει τις απειλές και δρά πιο γρήγορα όταν αντιλαμβάνεται κινδύνους, ιδιαίτερα σε περιόδους που το περιβάλλον αλλάζει με τόσο γρήγορους ρυθμούς.
- Η στρατηγική είναι άκρως σημαντική στη **λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**. Όταν ένα σύνολο τμημάτων εφαρμόζει την ίδια στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν ως ζητούμενο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Η στρατηγική **θέτει κατευθύνσεις** με αποτέλεσμα να ξέρει ανα πάσα στιγμή που θα εστιάσει και τι κινήσεις πρέπει να κάνει για να πετύχει τον εκάστοτε στόχο της.
- Η στρατηγική **ορίζει τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**. Η στρατηγική αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης και την τοποθετεί απέναντι στους ανταγωνιστές της.

- Η στρατηγική **συντονίζει δραστηριότητες** ανάμεσα στο προσωπικό και τα τμήματά της, έτσι ώστε να παραχθεί ένα αποτέλεσμα. Δεν μπορεί να υπάρξει στρατηγική αν κάθε μέλος λειτουργεί αυτόνομα.

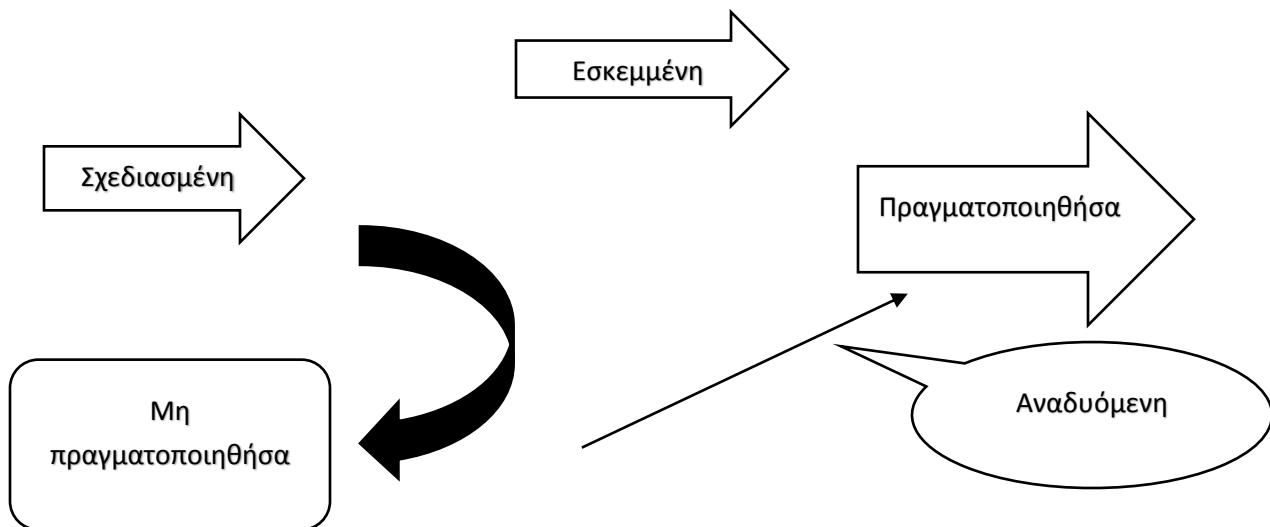


Εικόνα 1.1: Η στρατηγική ως εξισορροπητικός μηχανισμός της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

Πηγή: Thompson John with Martin Frank, 2005, Strategic Management, Awareness and Change, 5th Edition

Η στρατηγική έχει σκοπό να δημιουργεί διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώνει την επίδοση της εταιρείας. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment). Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εξελίξεις του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτό. Μια προγραμματισμένη στρατηγική μπορεί να θεωρείται ιδανική για την κατάσταση της επιχείρησης όμως λόγω των αλλαγών στο περιβάλλον της, να απορριφθεί. Η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική στρατηγική, αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης, λόγω των εξελίξεων, στρατηγικής (Mintzberg, 1967). Επομένως αναλύοντας τα είδη της στρατηγικής προκύπτει ότι η στρατηγική θα μπορούσε να είναι:

- Σχεδιασμένη (Εκτελείται βάση σχεδίου)
- Εσκεμμένη
- Αναδυόμενη (Μπορεί να προκύψει στην πορεία, αλλάζοντας την αρχική εκτίμηση)



Εικόνα 1.2: Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική

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

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάντζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς απαντά σε κρίσιμα ερωτήματα για το πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να βρεθεί, πως και σε πόσο χρονικό διάστημα θα βρεθεί σε αυτό το σημείο (Grant, 2005). Αφορά στο πώς θα επιβιώσει και θα επικρατήσει μέσα στον ανταγωνισμό αλλά και πως μέσα από τις δυσκολίες θα θέσει τις βάσεις για μια επιτυχημένη πορεία. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Το περιβάλλον της επιχείρησης εξελίσσεται συνεχώς και μπορεί να υπάρξουν διαφορές σε αυτό μεταξύ παρόντος και μέλλοντος. Αναπτύσσονται νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα, αλλάζουν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής.

Το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάντζμεντ περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στάδια:

- **Ανίχνευση περιβάλλοντος:** Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δυο συνιστώσες, το **μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον** το οποίο διαμορφώνεται από τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, τις κοινωνικές αξίες και τους τρόπους ζωής, την κυβερνητική νομοθεσία και κανονισμούς, τους τεχνολογικούς παράγοντες και από το **μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον** που ουσιαστικά αποτελεί τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία ανεξάρτητα από το κλάδο στον οποίο ανήκει. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης και χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: **Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί**. Η εκτίμηση του μακρο-περιβάλλοντος παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα στα στελέχη των επιχειρήσεων λόγω της πολυδιάστατης φύσης του όμως είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό γιατί μπορεί να μεταφραστούν σαν ευκαιρίες ή απειλές για τις ίδιες. Το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία ή τις ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης (shareholders) όπως είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές. Για την κατανόηση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις προαναφερθείσες ομάδες κάθε μια εκ των οποίων χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για την αξιολόγηση του οργανισμού. Για να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να αποφύγει τις απειλές, θα πρέπει να εκτιμήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της προκειμένου να καθορίσει τις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως **δύναμη** όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ **αδυναμία** είναι μια κατάσταση που φέρνει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Οι παράγοντες που εξετάζονται κατά το στάδιο αυτό περιλαμβάνουν τη **δομή** (structure), την **κουλτούρα** (culture) και τους **πόρους** (resources) 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.
 - **Κουλτούρα** είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν να μοιράζονται τα μέλη της επιχείρησης και που μεταδίδεται από την μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Δημιουργεί κανόνες

συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαμόρφωση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα και επηρεάζει σημαντικά την επιλεχθείσα στρατηγική.

- **Πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των σκοπών της και κατατάσσονται σε **χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς** και **ανθρώπινους**. Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ή βασικές ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και τις θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες που διαθέτει μόνο η επιχείρηση και αναφέρονται ως πυρήνας ανταγωνισμού. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πάνω στο οποίο θα στηριχθεί ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης
- **Διαμόρφωση στρατηγικής:** Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος. Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής ασχολείται με την ανάπτυξη της **αποστολής**, τον καθορισμό των **σκοπών** και την σχεδίαση των **στρατηγικών** προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης της αποστολής και των σκοπών, πρέπει να αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) είναι κρίσιμης σημασίας καθώς ορίζει τους στρατηγικούς παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για τη συγκεκριμένη εταιρεία και πάνω στους οποίους θα στηριχθεί για την ανάπτυξη όλων των σταδίων της διαμόρφωσης της στρατηγικής.
- **Υλοποίηση στρατηγικής:** Η διαμόρφωση και της υλοποίηση της στρατηγικής αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος στο στρατηγικό μάντζμεντ. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική αλλά θα πρέπει η επιλεχθείσα στρατηγική να υλοποιηθεί σωστά. Όσο καλύτερα είναι σχεδιασμένη η στρατηγική μιας εταιρείας, τόσο πιθανότερο είναι η εταιρεία να διακριθεί ως προς την επίδοσή της στην αγορά (Thompson, Strickland & Gamble, 2012). Το στάδιο δημιουργίας μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην **αποτελεσματικότητα**, δηλαδή κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλεχθούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων της, ενώ το στάδιο της υλοποίησης μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην **αποδοτικότητα**, κατά πόσο δηλαδή οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της

παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη **προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών**. Στόχος του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής είναι να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής που πραγματοποιείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.

Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου και σκοπός του είναι να προσανατολίσει την στρατηγική προς δράση. Κατά την ανάπτυξη των προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως η εφικτότητα των προγραμμάτων, η σειρά εκτέλεσής τους, η τοποθεσία, ο ρυθμός και η έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών και οι αξιολογήσεις των stakeholders (Wheelen & Hunger, 2012). Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ξεκινάει η διαδικασία για την ανάπτυξη των προϋπολογισμών οι οποίοι ουσιαστικά είναι η έκφραση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού ορίζει το ποσό που θα κοστίσει στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή.

Η κατάρτιση ενός **προϋπολογισμού** είναι ο τελευταίος έλεγχος που διαθέτει μια εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Καμία στρατηγική ή πρόγραμμα δεν πρόκειται να εφαρμοστεί αν η απόδοση και τα αναμενόμενα κέρδη της επένδυσης δεν είναι ικανοποιητικά.

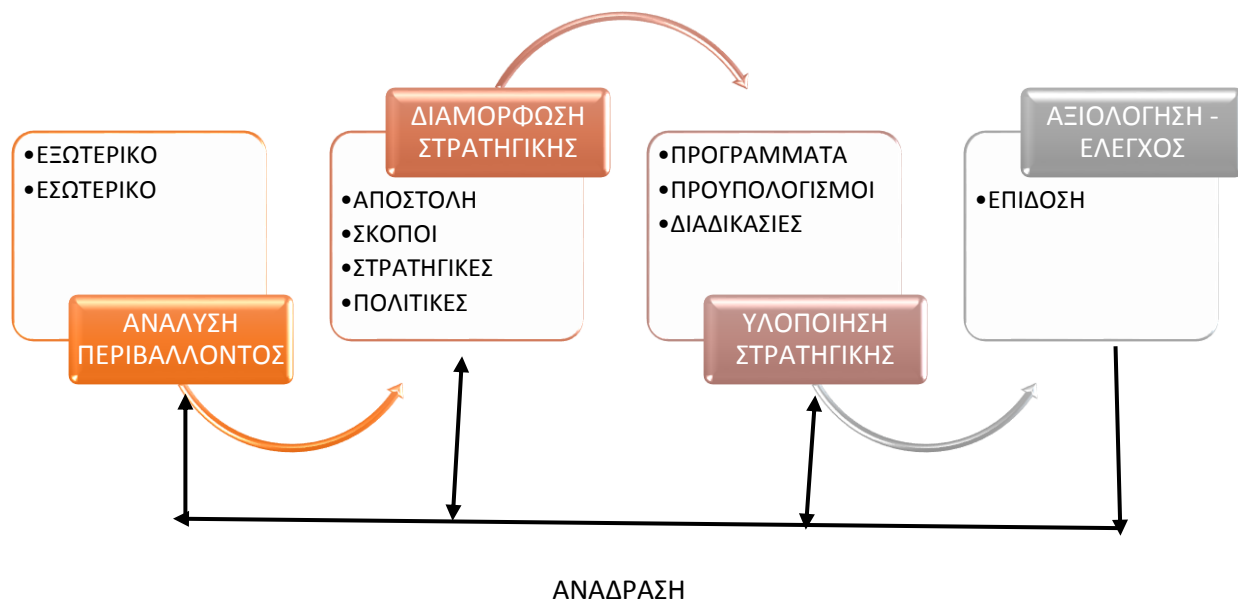
Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η **διαμόρφωση** των διαδικασιών. Οι διαδικασίες, ή “Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας” (Standard Operating Procedures) περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Διακρίνονται από μεγάλη συνοχή και επαναλαμβανόμενες ενέργειες σε αντίθεση με τα προγράμματα τα οποία υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες. Πέραν της ανάπτυξης των βασικών στοιχείων του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες) τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα και με άλλες διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχή έκβαση του σταδίου αυτού. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ επιβάλλει την κατανομή πόρων στα διάφορα τμήματα και δραστηριότητες βάσει των **προτεραιοτήτων** που προκύπτουν από τον ετήσιο καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών. Κάθε οικονομική μονάδα έχει περιορισμένους διαθέσιμους πόρους τους οποίους θα πρέπει να μοιράσει ανάμεσα στα τμήματα δημιουργώντας διαφωνίες και συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις και επομένως είναι σημαντικό οι συγκρούσεις να διευθετούνται πριν επέλθουν δυσλειτουργικές συνέπειες που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

Ένα ζήτημα που θα πρέπει να εξετάζεται στο σημείο αυτό είναι η ευθυγράμμιση της **στρατηγικής** και της **δομής** του οργανισμού. Σύμφωνα με τον A. Chandler, η οργανωτική δομή έπεται της στρατηγικής (structure follows strategy) δηλαδή οι αλλαγές στην εταιρική στρατηγική οδηγούν σε αλλαγές στην δομή του οργανισμού. Επομένως, αν η υπό διαμόρφωση στρατηγική της επιχείρησης δίνει έμφαση στα ίδια θέματα με την ίδια

υπάρχουσα, δεν απαιτείται επαναπροσδιορισμός της δομής. Εάν όμως αυτό δεν συμβεί, τότε απαιτείται ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής ως μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής. Δυο ακόμη ζητήματα που θα πρέπει να προσεχθούν κατά το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η **στελέχωση** του οργανισμού και η **καθοδήγηση** του προσωπικού. Η στελέχωση αφορά την επιλογή και την αξιοποίηση του προσωπικού. Αυτό σημαίνει πρόσληψη νέων προσώπων με νέες δεξιότητες, την απόλυση εκείνων που έχουν δεξιότητες ακατάλληλες ή κατώτερες από τις απαιτούμενες και την εκπαίδευση των υπάρχοντων εργαζομένων για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Η καθοδήγηση περιλαμβάνει την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ηγεσίας μάνατζμεντ, της επιβολής προτύπων συμπεριφοράς από την εταιρική κουλτούρα ή να γίνει πιο μεθοδικά με το σχεδιασμό των ενεργειών ή με προγράμματα όπως η Διοίκηση με Στόχους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

- **Αξιολόγηση και έλεγχος:** Το τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος, η διαδικασία δηλαδή κατά την οποία οι δραστηριότητες της εταιρείας και η επίδοσή της παρακολουθούνται ούτως ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να μπορούν να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Παρέχει την απαραίτητη αναπληροφόρηση (feedback) στη διοίκηση της εταιρείας για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου κρίνεται απαραίτητο (Wheelen & Hunger, 2012).

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετώπιζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά. Για το λόγο αυτό ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι συνθήκες αλλάζουν τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία θα διαπιστώνει εάν πράγματι διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να μην επέρχονται εξίσου σταδιακά αλλά να εμφανίζονται μετά από παρέλευση ετών. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να συνδυάζουν υπομονή και αποφασιστικότητα για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες, αμέσως μόλις χρειαστεί (Γεωργόπουλος, 2010). Πέρα από τη διαδικασία της αξιολόγησης και η διαδικασία του ελέγχου είναι εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις. Χωρίς τη λειτουργία του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ούτε να εντοπιστούν 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.



Εικόνα 1.3: Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ

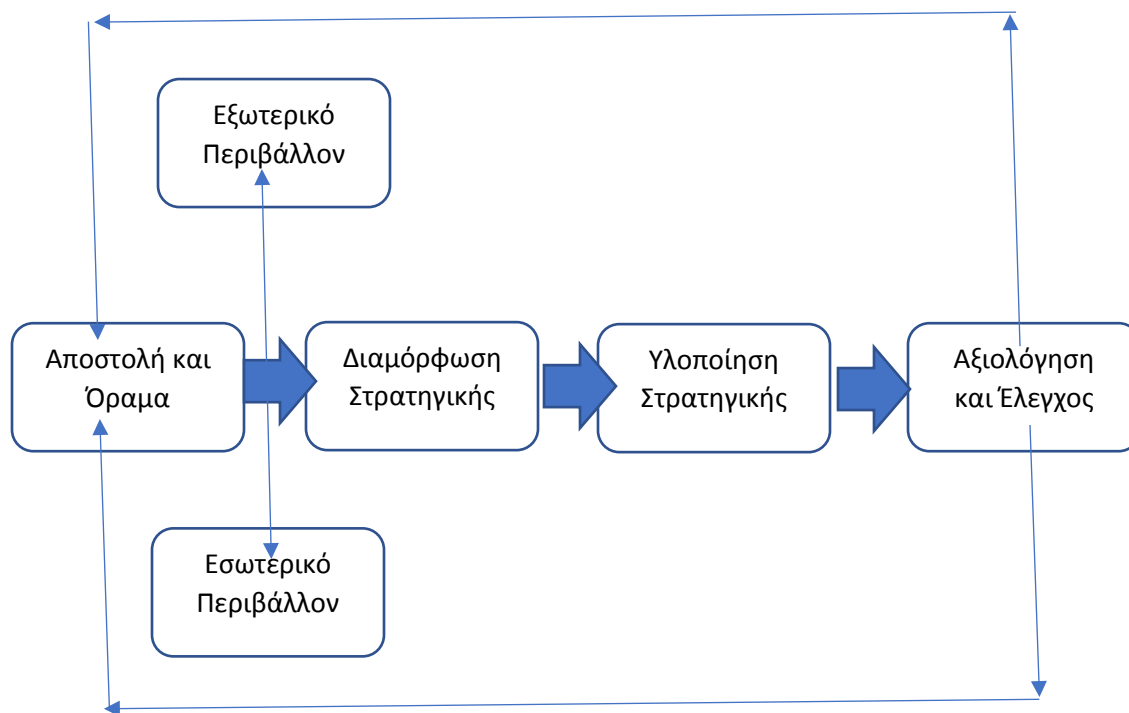
Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, eleventh edition, 2008

1.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποστολή αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και η δήλωσή της δίνει απάντηση στο ερώτημα που είμαστε και τι θέλουμε να κάνουμε. Μια σωστή πρόταση αποστολής αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το χαρακτήρα του οργανισμού, παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς, εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της και παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2010).

Το **όραμα (vision)** καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θέλει να φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται.

Η αποστολή και το όραμα μιας επιχείρησης αποτελεί το σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού δηλώνοντας έτσι την σημαντικότητά τους για κάθε επιχείρηση.



Εικόνα 1.4: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού με σημείο εκκίνησης το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Πηγή: Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing Management, 12th Edition, 2006.

1.5 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο σκοπός (Objective) μιας επιχείρησης θεωρείται το αποτέλεσμα σχεδιασμένης δραστηριότητας. Απαντά στα ερωτήματα **Τι** και **Πότε**. Είναι μετρήσιμο μέγεθος το οποίο προσδιορίζει το αποτέλεσμα και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του. Ο σκοπός μιας επιχείρησης μπορεί να αφορά την αποτελεσματικότητα αυτής, την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, την ανάπτυξη, την φήμη, τον πλουτισμό των μετοχών, την χρήση των πόρων, την τεχνολογία κ.α. (Wheelen και Hunger, 2012)

Ο στόχος (Goal) αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος. Είναι μη μετρήσιμο μέγεθος

Γενικότερα, το να καθοριστούν οι σκοποί μιας επιχείρησης αποτελεί το δεύτερο βασικό βήμα στο στρατηγικό μάντζμεντ μετά τον καθορισμό της αποστολής αυτής. Είναι αυτοί που μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Πρόκειται για δεσμεύσεις που πραγματοποιούν οι μάντζερ και γενικότερα τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας, να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Με τον καθορισμό λοιπόν των σκοπών από την πλευρά

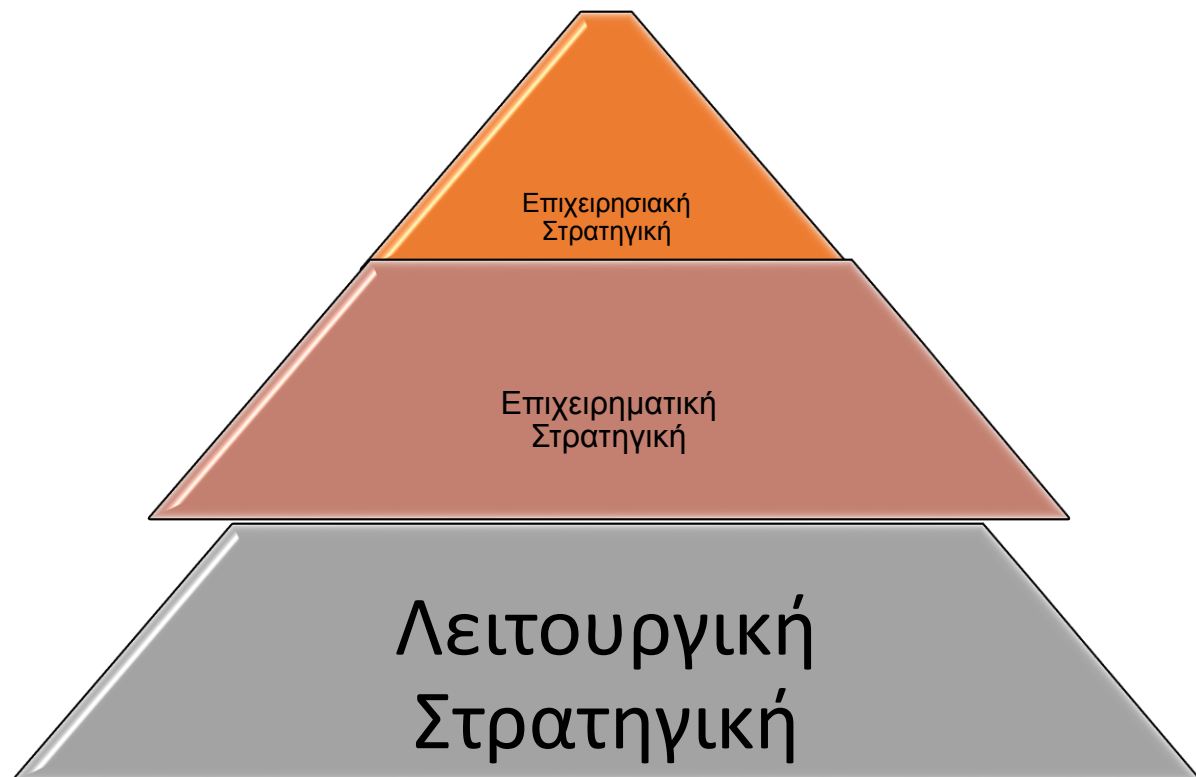
των μάνατζερ επιτυγχάνεται να εστιαστεί η προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Έχουν μεγάλη σημασία για το μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Στο σημείο αυτό και κυρίως όσο αναφορά τους σκοπούς που καθορίζει η επιχείρηση θα πρέπει να αναφερθεί ότι οφείλεται να είναι συγκεκριμένοι και ποσοτικοποιημένοι. Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένως ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη τους επιμελώς έχουν καλύτερη επίδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

1.6 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται τόσο από τη φύση του κλάδου, όσο και από το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό – εξωτερικό). Οι στρατηγικές χωρίζονται σε 3 βασικά επίπεδα.

- 1) Επιχειρησιακό επίπεδο
- 2) Επιχειρηματικό επίπεδο
- 3) Λειτουργικό επίπεδο



Εικόνα 1.5: Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

1.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιές επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργιες (synergy effects) ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλοεξαρτούμενα ζητήματα (Γεωργόπουλος, 2010):

- Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment), αυτό που ονομάζεται στρατηγική κατεύθυνσης
- Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων, αυτό που ονομάζεται στρατηγική χαρτοφυλακίου
- Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων, αυτό που ονομάζεται γονική στρατηγική

1.7.1 Στρατηγική Ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της λειτουργίας της εταιρίας. Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μπορεί να επέλθει εσωτερικά ή εξωτερικά σύμφωνα με τους παρακάτω τρόπους:

Συγχωνεύσεις (mergers) δηλαδή ενώσεις δύο ή περισσότερων εταιριών. Οι δύο εταιρίες μέσω μιας αμοιβαίας συμφωνίας μετατρέπονται σε μία συγχωνεύοντας τους πόρους τους. Έτσι κτήρια, προσωπικό, οικονομικό και νομικό πλαίσιο ενοποιούνται

Εξαγορές (acquisitions), δηλαδή αγορές περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρίας προκειμένου να αναλάβει τον έλεγχο της άλλης

Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances) δηλαδή συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για να επιτύχουν απο κοινού τους στόχους τους.

Υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης:

- **Ολοκλήρωση** (Κάθετη και Οριζόντια): Η **κάθετη ολοκλήρωση** διακρίνεται σε: α) κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω όπου η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων καθώς γίνεται η ίδια προμηθευτής του εαυτού της, και β) κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός όπου η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εκροών, αφού γίνεται η ίδια ο διανομέας των προϊόντων της. Η **οριζόντια ολοκλήρωση** αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εξαγορά ή τη δημιουργία επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν. Η στρατηγική αυτή διατηρεί την επιχείρηση στον ίδιο κλάδο, αλλά της προσφέρει τα μέσα για να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς και να ενδυναμώσει τη θέση της.
- **Διαποίκιση** (Συσχετισμένη και Ασυσχετίστη): Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις όταν θέλουν να δημιουργήσουν διαφορετικά προϊόντα και να δραστηριοποιηθούν σε διαφορετικές αγορές. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της και δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκισης: α) η **συσχετισμένη** (related diversification) η οποία πρόκειται για δημιουργία νέων προϊόντων που σχετίζεται τα προϊόντα που ήδη παράγει η επιχείρηση (π.χ. η εταιρεία που φτιάχνει σαμπουάν να παράγει και conditioner) και η β) **ασυσχετίστη** (unrelated diversification), σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση παράγει προϊόντα τα οποία δεν σχετίζονται με τα ήδη παραγόμενα προϊόντα αυτής (π.χ. η εταιρεία που παράγει ζυμαρικά και αποφάσισε να επεκταθεί παράγοντας μπαταρίες).

1.7.2 Στρατηγική Σταθερότητας

Τη στρατηγική της σταθερότητας ακολουθούν οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Ουσιαστικά η επιχείρηση συνεχίζει τις δραστηριότητες που ήδη κάνει χωρίς να επιφέρει κάποια αλλαγή σε αυτές. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: α) η **στρατηγική καμίας αλλαγής** (no-change strategy), η οποία υποθέτει ότι δεν θα υπάρξει κάποια αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, β) η **στρατηγική συγκομιδής** (profit strategy), όπου στοχεύει στη μείωση των δαπανών μέσω περικοπών και συνεπώς αύξηση στα κέρδη αυτής και τέλος γ) η **στρατηγική παύσης** (prause strategy), η οποία επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών και στοχεύει στην ανάκτηση του εσωτερικού ελέγχου.

1.7.3 Στρατηγική Περισυλλογής

Όταν μια επιχείρηση αδυνατεί να πετύχει τους σκοπούς, παρόλαυτα επιθυμεί να διευθετήσει τις αδυναμίες της ακολουθεί την στρατηγική της περισυλλογής. Η συγκεκριμένη στρατηγική περιλαμβάνει τα παρακάτω είδη: α) η **στρατηγική αναστροφής** (turnaround strategy), η οποία χρησιμοποιείται προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις πιέσεις που δέχεται, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές και για το λόγο αυτό προβαίνει σε στρατηγικές αλλαγές με στόχο την επιβίωση και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της, β) η **στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης** (captive company

strategy), στην οποία μια επιχείρηση επιλέγει έναν μοναδικό προμηθευτή ή γίνεται η ίδια μοναδικός διανομέας μιας άλλης επιχείρησης έχοντας ως αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση μεταξύ τους. Συνήθως επιλέγεται από της επιχειρήσεις ως στρατηγική διότι παρέχει ασφάλεια στην επιχείρηση που την υιοθετεί δίνοντας ως αντάλλαγμα την ανεξαρτησία της, γ) η **στρατηγική του ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης** (sell out/ divestment strategy), όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση δεν μπορεί να ανακάμψει από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει και έτσι δεν έχει άλλη επιλογή από το να την πουλήσει ή να εγκαταλείψει τον κλάδο, τέλος, δ) η **χρεοκοπία ή ρευστοποίηση** (bankruptcy or liquidation), όπου η **χρεοκοπία** αφορά τη μοναδική λύση που έχει μια επιχείρηση η οποία βρίσκεται σε πολύ δυσμενή θέση και έχει πολύ ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα. ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της. Αντίθετα από τη χρεοκοπία, η **ρευστοποίηση** είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης

1.7.4 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται συχνά από επιχειρήσεις που διαθέτουν παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου ουσιαστικά προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή μονάδα συμβάλλει στη συνολική επίδοση της επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται σωστά τις επενδύσεις της. Η πιο γνωστή προσέγγιση της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς που ανέπτυξαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting Group), η οποία λειτουργεί ως χάρτης και βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν σε ποια σημεία βρίσκονται τα προϊόντα τους βάσει κάποιων κριτηρίων. Τα εν λόγω κριτήρια είναι: α) το μερίδιο αγοράς (υψηλό ή χαμηλό), β) ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς



Εικόνα 1.6: Μήτρα ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς

Πηγή: Wheelen T., Hunger D. (2006), *Strategic management and business policy: Concepts and cases*, Pearson Prentice Hall

- **Χρυσωρυχεία (Cash Cows):** Πρόκειται για τα προϊόντα ή τις επιχειρησιακές μονάδες, τα οποία είναι επιτυχημένα στην αγορά και αποδίδουν στην επιχείρηση πολλά μετρητά. Τα μετρητά αυτά χρησιμοποιούνται να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, το οποίο παρότι είναι μεγάλο έχει αργή ανάπτυξη, διότι η αγορά είναι κορεσμένη. Το πλεονάζον κέρδος επενδύεται στα αμφίβολα, εκτός αν αυτά αποτύχουν οπότε γίνονται προβληματικά.
- **Αστέρια (stars):** Πρόκειται για προϊόντα τα οποία κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη της αγοράς αυτής έχει γρήγορη ανάπτυξη, ενώ τα μετρητά που παράγουν επενδύονται στα ίδια, ενώ μετατρέπονται σε χρυσωρυχεία όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνει χαμηλός.
- **Αμφίβολα (question marks):** Πρόκειται για προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές όμως έχουν μικρά μερίδια αγοράς. Τα προϊόντα αυτά με τις κατάλληλες ενέργειες μπορούν να μετατραπούν σε αστέρια, όσο ακόμα η αγορά έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Η κύρια πηγή χρηματοδότησής τους είναι τα χρυσωρυχεία
- **Προβληματικά (dogs):** Πρόκειται για προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και που δραστηριοποιούνται σε αγορές χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Αποτελούν πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς οι προοπτικές ανάπτυξης ή κερδοφορίας στο μέλλον είναι μηδαμινές.

1.7.5 Γονικές Στρατηγικές

Η συγκεκριμένη στρατηγική εστιάζει στον τρόπο λειτουργίας της κάθε μονάδας βάσει των πόρων και των ικανοτήτων που προσδίδουν αξία τόσο στον όμιλο στον οποίο ανήκουν όσο και στη μητρική εταιρεία. Αυτό γίνεται αν εστιάσει στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητρικής εταιρείας αλλά και στο «πάντρεμα» μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που είδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι: (Wheelen και Hunger, 2012)

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας.
2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί.
3. Ανάλυση του πόσο καλά η μητέρα-επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα

1.7.6 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Εστιάζει στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί και ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ή οι επιχειρηματικές μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται σε ένα κλάδο (Wheelen και Hunger, 2012)

Επιχειρηματική στρατηγική ακολουθεί μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της μέσα στον χώρο που δραστηριοποιείται. Μπορεί να είναι **ανταγωνιστική** (competitive strategy), ή **συνεργατική** (cooperative strategy)

Οι τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές κατά Porter είναι:

- **Ηγεσία κόστους** (cost leadership), όπου στόχος της επιχείρησης είναι να έχει χαμηλότερο κόστος παραγωγής
- **Διαφοροποίηση** (differentiation), όπου στόχος είναι προϊόντα που δίνουν στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή του ανταγωνισμού
- **Εστίαση** (focus), στοχεύοντας σε ένα τμήμα της αγοράς και προσπαθεί να κερδίσει ένα πλεονέκτημα **κόστους** ή **διαφοροποίησης**.

Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους προσπαθεί να προσφέρει το προϊόν με το μικρότερο δυνατό κόστος. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν είναι:

- Χαμηλό κόστος παραγωγής
- Απόκτηση ισχύος λόγω χαμηλού κόστους στο κανάλι διανομής
- Δυνατότητα μείωσης στην τιμή των προϊόντων αν αυτό απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μαζική παραγωγή προϊόντων λόγω ύπαρξης οικονομιών κλίμακας
- Εκπτώσεις από προμηθευτές λόγω μεγάλων ποσοτήτων παραγγελίας
- Αντιμετώπιση υποκατάστατων λόγω ύπαρξης χαμηλής τιμής πώλησης των προϊόντων

Παράγοντες για να ακολουθήσει μια εταιρία στρατηγική ηγεσίας κόστους:

1. Δυνατότητα να μπορεί να διαθέτει οικονομίες κλίμακας
2. Καινοτομία στις διεργασίες και βελτιώσεις αυτής όσο αναφορά την παραγωγική διαδικασία
3. Φθηνό εργατικό δυναμικό
4. Φθηνά κανάλια διανομής

Προκειμένου μια επιχείρηση να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να ισχύει γι' αυτή τουλάχιστον μία από τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Ισχυρό Μάρκετινγκ
2. Δυνατή Έρευνα και Ανάπτυξη για ανεύρεση νέων καινοτόμων προϊόντων
3. Πελάτες με μεγάλη αγοραστική δύναμη οι οποίοι θα μπορέσουν να αγοράσουν το προϊόν
4. Έλεγχο σε τουλάχιστον μία γραμμή παραγωγής
5. Να έχει παράδοση στη βιομηχανία, ισχυρό **Brand Name**
6. Ισχυρή συνεργασία με προμηθευτές και κανάλια διανομής

Η συγκεκριμένη στρατηγική διακρίνεται σε δύο επιμέρους στρατηγικές, την **εστίαση με βάση το κόστος** και την **εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση**. Στην πρώτη η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει το πλεονέκτημα κόστους και στη δεύτερη να αποκτήσει το πλεονέκτημα διαφοροποίησης προϊόντος. Εκτός όμως από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο, υπάρχουν οι **συνεργατικές στρατηγικές** (cooperative strategies) που οι εταιρείες συνεργάζονται μεταξύ τους. Τέτοιου είδους συνεργασίες μπορούν να πραγματοποιηθούν με δύο τρόπους:

- μέσω **κοινοπραξιών** (joint venture) έτσι ώστε να συνδυαστούν διαφορετικές εταιρείες δίνοντας αξία στα προϊόντα, ή
- μέσω **συνεργασιών αλυσίδας- αξίας**, οι οποίες πρόκειται για μακροχρόνιες συμφωνίες με προμηθευτές ή διανομείς.

1.7.7 Λειτουργική Στρατηγική

Στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στα λειτουργικά τμήματα μιας επιχείρησης: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & ανάπτυξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων, διανομής κ.λπ. Η βασική αποστολή μιας λειτουργικής στρατηγικής είναι:

- α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και
- β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστρωσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων. Θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ της λειτουργικής και της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση, καθώς και συντονισμός μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών στρατηγικών που ακολουθούνται από τα διάφορα τμήματα.

Στρατηγική Μάρκετινγκ : Με τη συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση στοχεύει στο να διαχειριστεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τους πελάτες και ανταγωνιστές της. Αφορά το προϊόν, τη διανομή, τη τιμολόγηση και την προβολή και οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με τη στρατηγική τμηματοποίησης ή τη στρατηγική αγοράς- στόχου, τη

στρατηγική στοχοθέτησης, τη στρατηγική τοποθέτησης και τέλος τη στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ (**Προϊόν, Τιμή, Προώθηση, Διανομή**).

Χρηματοοικονομική Στρατηγική: Η συγκεκριμένη στρατηγική στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης προκειμένου να ορίσει τις επιλογές και τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων: Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά την επιλογή της τεχνολογίας καθώς και των πληροφοριακών συστημάτων που κάνει η επιχείρηση και τα οποία θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πραγματοποιηθεί σωστή ροή πληροφορίας εντός και εκτός της επιχείρησης.

Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης: Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά την έρευνα για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των προϊόντων που παρέχει η επιχείρηση ή των διαδικασιών που ακολουθεί.

1.8 Πολιτικές

Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής αφού παρέχουν οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος μέσα στην επιχείρηση. (Wheelen και Hunger, 2012). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησής τους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} 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. Grant Robert (2005), **‘Contemporary Strategy Analysis’**, Fifth Edition, Blackwell Publishing.
4. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), **‘Marketing Management’**, Prentice Hall, 12th edition.
5. Mintzberg Henry (1987), **‘The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy’**, California Management Review.
6. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **‘Strategic Management: Concepts and Cases’**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing.
7. Porter Michael (1985), **‘Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance’**, New York, Free Press.
8. Porter Michael (1996), **‘What is strategy?’**, Harvard Business Review.
9. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **‘Concepts in Strategic Management and Business Policy’**, Prentice Hall, eleventh edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με αυτό οι οποίες θα μπορούσαν να είναι:

- **Ευκαιρίες** (opportunities) για να βελτιώσει τη θέση της στον κλάδο και να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- **Απειλές** (threats) οι οποίες μπορούν να προκύψουν από οικονομικούς ή πολιτικούς παράγοντες, ακόμη και από ανταγωνιστικές εταιρίες του κλάδου.

Με την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση εξετάζει τους εξής παράγοντες:

Δομή: Είναι ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης τόσο στο κομμάτι της διοίκησης, όσο και στο επικοινωνιακό κομμάτι. Θα μπορούσε να είναι **απλή**, δηλαδή τον έλεγχο να έχει αποκλειστικά ο ιδιοκτήτης, **λειτουργική**, στην οποία οργανώνεται βάση των βασικών λειτουργιών της και η **πολυτμηματική** στην οποία χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα βάση τύπου προϊόντος ή γεωγραφικής θέσης.

Κουλτούρα: Είναι το σύνολο των πιστεύω, των αξιών και των προσδοκιών που έχει ο ιδιοκτήτης της εταιρίας και προσπαθεί να περάσει στο προσωπικό, με τελικό αποδέκτη τον καταναλωτή.

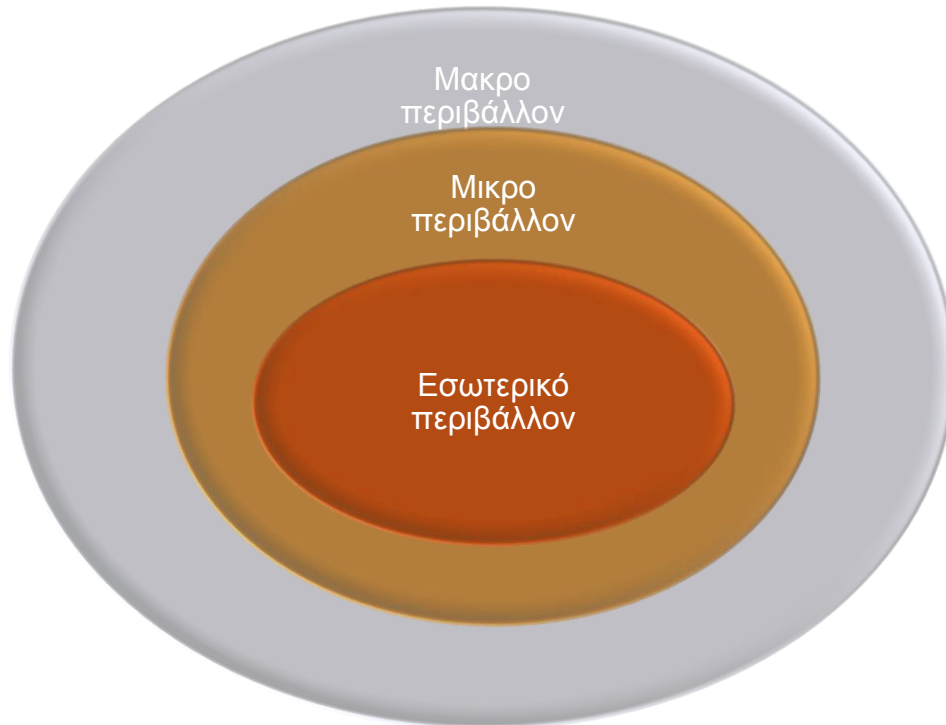
Πόροι: Ονομάζονται τα στοιχεία που χρειάζονται για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της. Οι πόροι είναι **υλικοί**, όπως κτήρια, εμπόρευμα, μηχανήματα και **άυλοι** όπως ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία, ικανότητες και εμπειρία των εργαζομένων.

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

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

2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που έχουν επιρροή στην λειτουργία και αποδοτικότητα της. Για όλες τις επιχειρήσεις ασχέτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται υπάρχουν συνιστώσες που μπορούν να τις επηρεάσουν. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PEST environment) και β) το Άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον (Task environment)



Εικόνα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

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

2.2.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological) αποτελείται από τέσσερα επιμέρους περιβάλλοντα τα οποία είναι:

Πολιτικό: Περιλαμβάνει δυνάμεις που καθορίζουν το νομικό και το πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, νόμους και κυβερνητικούς φορείς που είναι πιθανό να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για τις επιχειρήσεις. Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, τη φορολογία, στους ελέγχους ή την εργατική νομοθεσία, επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις. Η μελέτη των συγκεκριμένων δυνάμεων είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου το πολιτικό περιβάλλον δεν είναι σταθερό.

Οικονομικό: Περιλαμβάνει τις δυνάμεις που αποτελούν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Είναι μια μεταβλητή πολύ σημαντική διότι επηρεάζει τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους. Στην συγκεκριμένη μεταβλητή ανήκουν παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το επίπεδο της ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα, παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση σε πολύ μεγάλο βαθμό, στη λειτουργία και τη δράση της.

Κοινωνικό: Περιλαμβάνει δυνάμεις όπως αξίες, κοινωνικούς και ηθικούς κανόνες και ιδανικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις και να προσαρμόζονται μέσα σε αυτές προκειμένου να βρίσκουν την αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι: ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, οι κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, οι προσδοκίες καριέρας, η ίση αντιμετώπιση στον εργασιακό χώρο, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, η δομή της οικογένειας, το επίπεδο της μόρφωσης κ.α. Κάνοντας, η επιχείρηση, μια προσεκτική ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι πολύ πιθανό στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τεχνολογικό: Περιλαμβάνει δυνάμεις που αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας και τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μία αγορά. Η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται, το ίδιο και η επιχείρηση προκειμένου να προσαρμοστεί στο νέο απαιτητικό τεχνολογικό περιβάλλον. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι η εξέλιξη του διαδικτύου, τα εξελιγμένα μηχανήματα που της γραμμή παραγωγής, η εύκολη επεξεργασία δεδομένων, τα πληροφοριακά συστήματα και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές υποδομές.

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

Εικόνα 2.2: Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

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

2.2.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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

Προκειμένου μια επιχείρηση να ολοκληρώσει τους στόχους της, είναι απαραίτητη η κατανόηση του άμεσου περιβάλλοντός της και να αντιληφθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ομάδων που αλληλεπιδρούν σε αυτό. Αν μια από τις προαναφερθείσες ομάδες δεν ικανοποιηθεί στο βαθμό που θέλει τότε θα ασκήσει πίεση στην επιχείρηση. Από αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση όχι μόνο να γνωρίζει τις ομάδες που αποτελούν το άμεσο περιβάλλον της αλλά να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών.

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

2.2.3 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter

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

- Απειλή από νέοεισερχόμενες εταιρίες στον κλάδο
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα
- Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου

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



Εικόνα 2.3: Οι πέντε δυνάμεις του Porter

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

1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

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

Οικονομίες κλίμακας: Το κόστος ανά μονάδα παραγωγής μειώνεται όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος. Αυτό συμβαίνει γιατί το σταθερό κόστος επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος, καθώς και στο γεγονός ότι λόγω αυξημένης παραγωγής οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές τους. Επομένως, για την παραγωγή μεγάλης ποσότητας απαιτούνται οικονομίες κλίμακας.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Όταν ένα προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης ή της ωρίμανσης του κύκλου ζωής του, σημαίνει ότι είναι ήδη γνωστό στους καταναλωτές. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές στα προϊόντα αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο να τις νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο.

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Όπως οι καταναλωτές δείχνουν περισσότερή εμπιστοσύνη σε υπάρχοντα, δοκιμασμένα προϊόντα το ίδιο συμβαίνει και με τα κανάλια διανομής τα οποία εμφανίζονται διστακτικά στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι σημαντικός ειδικά όταν τα κανάλια διανομής είναι περιορισμένα. Έτσι η μόνη επιλογή που έχουν οι νέες επιχειρήσεις μέσα σε ένα κλάδο είναι η επιθετική διανομή των προϊόντων τους κατευθείαν στους καταναλωτές.

Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο έχουν μειονέκτημα σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες, λόγω του ότι δεν κατέχουν το know-how για την παραγωγή του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες λόγω μακροχρόνιων συμβολαίων με τους προμηθευτές τους, το κόστος της ιδιόκτητης τεχνολογίας, τυχόν επιδοτήσεις, και γενικότερα δε γνωρίζουν τον κλάδο στον οποίο επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια εισόδου: Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν σε ένα κλάδο θα χρειαστεί να επενδύσουν υψηλά κεφάλαια προκειμένου να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό που ήδη υπάρχει από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Τα κεφάλαια που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, και είναι ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και της τεχνολογίας που απαιτείται. Στο συνολικό κεφάλαιο δεν περιλαμβάνονται μόνο έξοδα για την κατασκευή ή την αγορά των παγίων αλλά και τα έξοδα κίνησης μάρκετινγκ, αποθεμάτων, τα οποία μπορούν να κάνουν το κεφάλαιο αρκετά μεγάλο κι έτσι ακόμη κι αν η είσοδος σε κάποιο κλάδο είναι ελκυστική, το γεγονός ότι το κεφάλαιο είναι μεγάλο μπορεί να αποτρέψει την είσοδο επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο, ιδιαίτερα μάλιστα αν τα κεφάλαια που θα επενδυθούν δεν αναμένεται να αποδώσουν άμεσα κέρδη (Γεωργόπουλος, 2010).

Κυβερνητική πολιτική: Η δύναμη των κυβερνήσεων βρίσκεται στον αριθμό των αδειών που δίνουν στις επιχειρήσεις, στους νόμους που ψηφίζουν. Επίσης περιβαλλοντικοί περιορισμοί ή προστασία τεχνολογικών ευρεσιτεχνιών, απαραίτητες για τη σωστή λειτουργία του ανταγωνισμού μέσα σε ένα κλάδο. Τα παραπάνω μπορούν να περιορίσουν, ακόμη και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο.

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: Όσο πιο μικρός είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο περισσότερο μειώνεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές και ποιότητα πρώτων υλών, επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν κάποιος προμηθευτής προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν δημιουργείται κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή, αν θελήσει να συνεργαστεί με κάποιον άλλον προμηθευτή

Τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Αν μπορούν τα προϊόντα των προμηθευτών να υποκατασταθούν από κάποια άλλα, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν δραστηριότητες που κάνουν και οι πελάτες τους, στην περίπτωση αυτή αποτελούν ανταγωνιστές αυτών και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

3) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές, όπως και οι προμηθευτές, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά 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: Όσο περισσότερο ένα προϊόν είναι διαφοροποιημένο τόσο περισσότερο μειώνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: Ο αγοραστής μπορεί και εκτελεί ο ίδιος δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, δηλαδή είναι σε θέση να παράγει πρώτες ύλες ή προϊόντα.

Πληροφόρηση: Οι αγοραστές πληροφορούνται για το τι συμβαίνει στον κλάδο και έτσι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα μέσα σε αυτόν.

Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη: Λόγω αυτών των χαμηλών κερδών που απολαμβάνουν οι αγοραστές πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου προκειμένου να μειώσουν όσο το δυνατό περισσότερο το κόστος των αγορών τους.

4) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και 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:** Η απειλή της υποκατάστασης είναι μεγάλη εάν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- **Διατήρηση κερδών σε χαμηλά επίπεδα:** Η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ανώτατη τιμή στα προϊόντα της επιχείρησης.

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

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε 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. Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να έχει αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και συνεπώς να μπορεί να προκαλέσει αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται με την παρουσία των παρακάτω παραγόντων (Grant, 2005):

Αριθμός ανταγωνιστών: Όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός. Πολύ πιθανό είναι να δημιουργηθεί πόλεμος τιμών μεταξύ τους προκειμένου να υπάρξει κάποια που θα κυριαρχήσει στις υπόλοιπες αποκτώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Από την άλλη μεριά όταν κάποια επιχείρηση έχει δεσπίζουσα θέση μέσα σε μία αγορά, η ένταση του ανταγωνισμού σταθεροποιείται.

Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος: Όταν το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένο σε σχέση με των ανταγωνιστών μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί με ένα από αυτά, δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση το αποτέλεσμα είναι πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων και συνεπώς μείωση του ποσοστού κέρδους για ολόκληρο τον κλάδο.

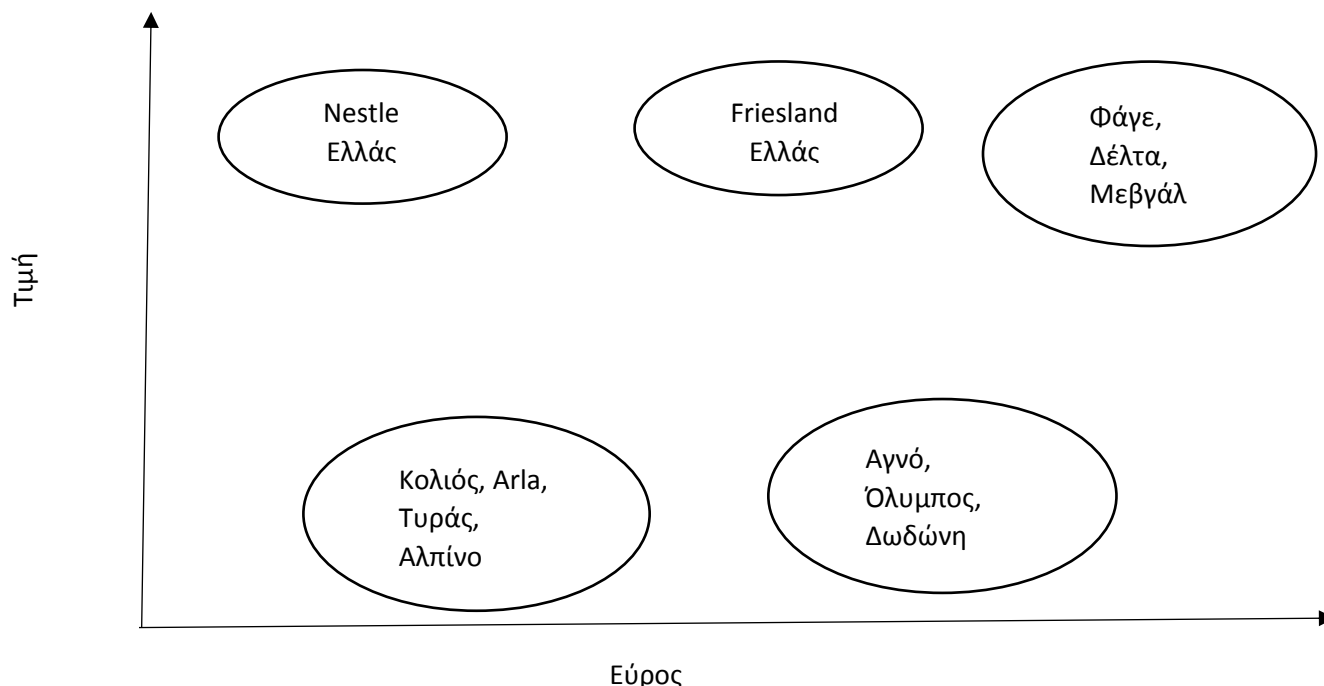
Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όταν μία αγορά αναπτύσσεται διαρκώς συνεπάγεται και αύξηση του αριθμού των καταναλωτών. Στην περίπτωση όμως που η ανάπτυξη της αγοράς σταθεροποιείται ή επιβραδύνεται ο ανταγωνισμός είναι έντονος, διότι προκειμένου μια επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της θα πρέπει να το «πάρει» από τους ανταγωνιστές της.

Εμπόδια εξόδου: Εμποδίζουν μια επιχείρηση να βγει από έναν κλάδο όπως το μεγαλύτερο κόστος για να εξέλθει από αυτόν παρά να παραμείνει. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια για την έξοδο τους από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται κι έτσι αναγκάζονται να λειτουργούν με πολύ χαμηλά ποσοστά κέρδους. Τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την αδυναμία εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο βαρύνουν γενικά το σύνολο του κλάδου λόγω του ότι υπάρχει μεγάλη προσφορά. Τα εμπόδια εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο μπορεί να προέρχονται από α) **περιουσιακά στοιχεία** τα οποία έχουν υψηλή αξία και η χρήση τους είναι περιορισμένη έως και καθόλου αλλά και η μεταπώληση τους μπορεί να είναι δύσκολη, μη συμφέρουσα ακόμη και αδύνατη, β) **υψηλό κόστος εξόδου** το οποίο μπορεί να προέρχεται από εργασιακές συμβάσεις για παράδειγμα, γ) **αλληλεξαρτήσεις μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων** του ίδιου κλάδου, δ) **κυβερνητικούς περιορισμούς** ακόμη και **συναισθηματικοί λόγοι** που αποτρέπουν την έξοδο μιας επιχείρησης από έναν κλάδο (Γεωργόπουλος, 2010)

2.2.4 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων

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, 2013). Όσο αυξάνονται οι ομοιότητες μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους.

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 να χρησιμοποιούνται οι πιο σημαντικές μεταβλητές που διαχωρίζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας.



Εικόνα 2.4: Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας

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

2.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

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

- **Δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη **ροή επικοινωνίας**, τη **ροή εξουσίας** και τη **ροή εργασίας**. Μέσω της σωστής κατανομής ρόλων και αρμοδιοτήτων εκπληρώνονται οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης. Γραφική παρουσίαση της δομής της επιχείρησης είναι το οργανόγραμμά της. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η **απλή**, η **λειτουργική** και η **δομή κατά τμήματα** (Παπαδάκης, 2007).

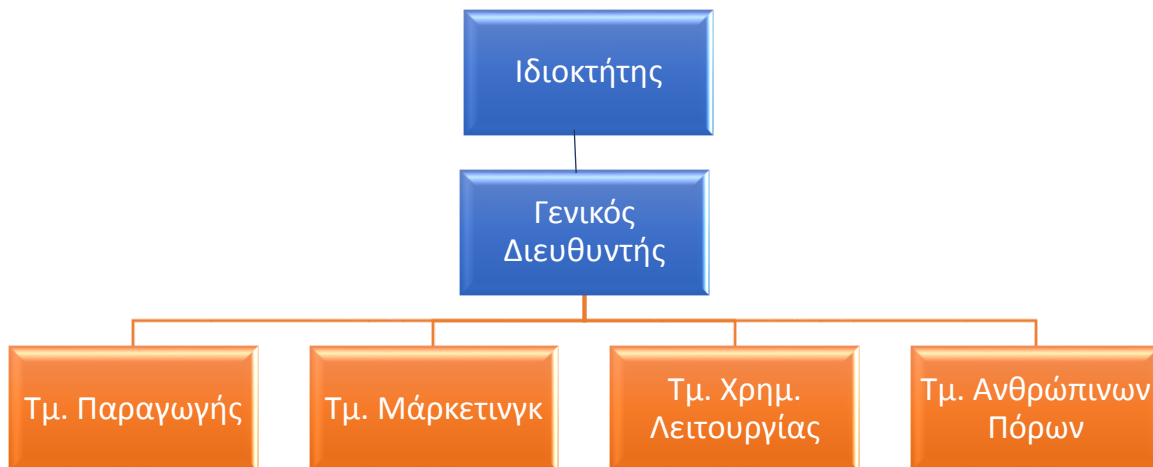
Η απλή δομή, συναντάται κυρίως σε ατομικές ή μικρές επιχειρήσεις. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις για τη λειτουργία της, χωρίς να μεσολαβεί κάποιο στέλεχος ανάμεσα σε αυτόν και τους εργαζόμενους. Είναι αδύνατο να εφαρμοστεί η απλή δομή σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, λόγω του πλήθους των εργαζομένων και των τμημάτων



Εικόνα 2.5: Απλή δομή

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

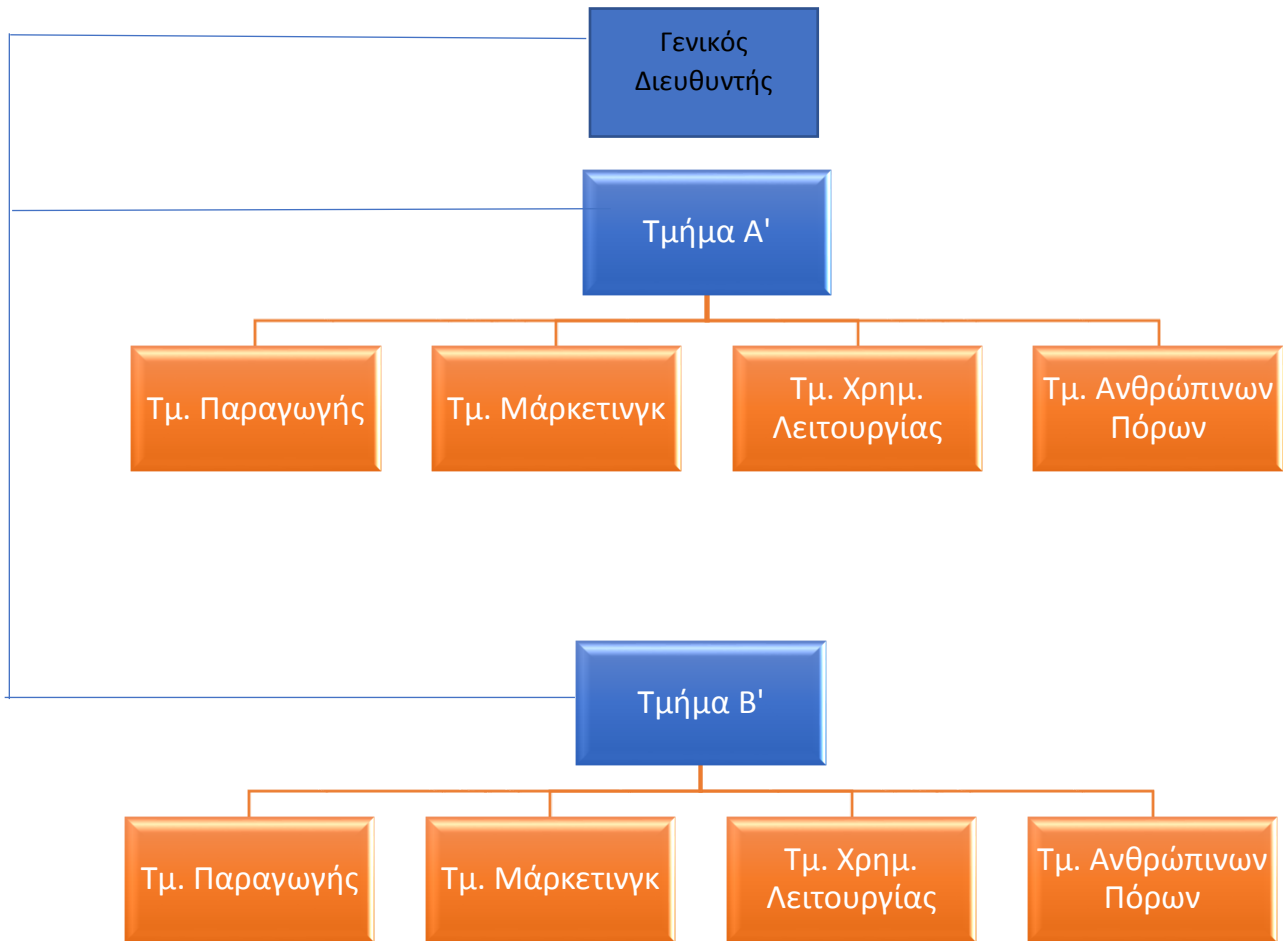
Η λειτουργική δομή, είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Εδώ ο ιδιοκτήτης δεν έρχεται σε επαφή απευθείας με τους εργαζόμενους, αλλά με το γενικό διευθυντή στον οποίο αναφέρονται οι διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων.



Εικόνα 2.6: Λειτουργική δομή

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

Η δομή κατά τμήματα, είναι κατάλληλη για μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις με περισσότερα από ένα προϊόντα σε έναν ή περισσότερους κλάδους. Εδώ η τμηματοποίηση είναι ακόμα μεγαλύτερη για την ευκολότερη κατανομή των αρμοδιοτήτων του προσωπικού.



Εικόνα 2.7: Δομή κατα τμήματα

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2006

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή είναι συμβατή με μία μελλοντική αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η στρατηγική να υλοποιηθεί, ενώ στην αντίθετη περίπτωση 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 ιεραρχίας. Αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτό είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας». (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**

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 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.

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 ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται και στον τρόπο που συμβάλουν αυτοί στην απόκτηση 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).

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

- **Βασικές:** είναι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν ή μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.
- **Θεμελιώδεις:** 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 είναι ένας συνεχής αγώνας αξιοποίησης θεμελιωδών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Η διάρκεια ζωής της ικανότητας εξαρτάται από το **είδος**, το **βαθμό** που απαξιώνεται από τις τεχνολογικές ή άλλες περιβαλλοντικές εξελίξεις και από την **ευκολία** αντιγραφής της από τους ανταγωνιστές. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαν στόχο τον συνδυασμό των πόρων που θα της προσφέρουν διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter, θεωρεί ότι ο βασικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία στους πελάτες της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση σε κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες. Ο Porter θεωρεί ότι μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: «Δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών στους αγοραστές της. Αξία είναι καθετι που οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της 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** 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 (aftersales).

Υποστηρικτικές 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).



Εικόνα 2.8: Η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας

Πηγή: Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing Management, 12th Edition, 2006

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης είναι:

- **Διαχείριση εισροών:** Λειτουργίες που σχετίζονται με 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.
- **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.

- **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 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 με το σχεδιασμό των προϊόντων, και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας, προσπάθειες καινοτομίας και εκμετάλλευσης νέων τεχνολογιών.
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** Δραστηριότητες που απαιτούνται για την προσέλκυση, πρόσληψη, διασφάλιση της στελέχωσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού.
- **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, είναι ο εντοπισμός των λειτουργιών που δημιουργούν αξία στον πελάτη 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. Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα 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, κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών (Παπαδάκης, 2007).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το κόστος και την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας αλλά και από την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της. 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 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν δημιουργήσει αξία στον πελάτη είτε μέσω της μείωσης του κόστους, είτε πείθοντας τους καταναλωτές να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για το προϊόν της. Μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν το ποσοστό κέρδους της είναι ψηλότερο από των ανταγωνιστών της. 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.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα:

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

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

- **Αποδοτικότητα της επιχείρησης:** Είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος. Όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων γεγονός που οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.
- **Καινοτομία:** Είναι οτιδήποτε νέο εφαρμόζεται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ή στα προϊόντα που παράγει. Η καινοτομία 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 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: Αυξάνει την αξία των προϊόντων επιτρέποντας τη χρέωση υψηλότερων τιμών και αυξάνοντας την αποδοτικότητα μειώνει το κόστος.
- **Ανταπόκριση του καταναλωτή:** Μια επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στους πελάτες της όταν ικανοποιεί τις ανάγκες τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία 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**.

2.3.3.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

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

- Βέλτιστη απόδοση,
- Βέλτιστη ποιότητα,
- Καινοτομία και
- Ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Οι δυνάμεις της επιχείρησης προκαλούν τη βελτίωση στους τομείς αυτούς, ενώ οι αδυναμίες της στην επιδείνωση. 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).

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.

Όταν το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από:

Αξία (Value), δίνει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση

Σπανιότητα (Rareness), δεν το έχουν οι ανταγωνιστές

Μη αντιγραψιμότητα (Imitability), δεν μπορούν εύκολα να το αντιγράψουν

Συμφωνία με την οργάνωση (Organization), η επιχείρηση είναι οργανωμένη σωστά και σε θέση να το αξιοποιήσει, τότε με την σωστή εκμετάλλευση αυτού, μπορεί να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε άλλη περίπτωση η επιχείρηση που έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές για να είναι αυτό διατηρήσιμο θα πρέπει αν είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος(2006), **‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Τσακίρη Λήνα (2004), **‘Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων’**, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
3. Σιώμκος Γεώργιος (2004), **‘Στρατηγικό Μάρκετινγκ’**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
4. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία’**, Τόμος Α’: Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
5. Grant Robert (2005), **‘Contemporary Strategy Analysis’**, Fifth Edition, Blackwell Publishing.
6. Johnson Gerry, Scholes Kevan (1999), **‘Exploring Corporate Strategy’**, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall.
7. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), **‘Marketing Management’**, Prentice Hall, 12th edition.
8. Porter Michael (1985), **‘Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance’**, New York, Free Press
9. Thompson Arthur, Strickland III (1993), **‘Strategic Management: Concepts and Cases’**, Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing.
10. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **‘Concepts in Strategic Management and Business Policy’**, Prentice Hall, eleventh edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) αποτελεί το τρίτο στάδιο στο υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ. Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελεί εξίσου σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ 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 μάνατζμεντ, αν και είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους, η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα και την επιτυχία του άλλου. (Γεωργόπουλος, 2006).

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μαζί με την υλοποίηση αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η διαμόρφωση καθορίζεται από τα **υψηλά** επίπεδα ιεραρχίας, ενώ η υλοποίηση από τα **μεσαία** και τα **χαμηλά**. Η υλοποίηση είναι σαφώς μεγαλύτερης δυσκολίας γιατί απαιτεί συντονισμό και καθολική εφαρμογή από όλα τα άτομα της επιχείρησης.



Εικόνα 3.1: Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

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

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Υλοποίηση της στρατηγικής είναι 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)

Η επιτυχημένη διαμόρφωση στρατηγικής εξαρτάται από το **όραμα**, την **ανάλυση** του περιβάλλοντος και την **τοποθέτηση** στην αγορά. Η επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής εξαρτάται από την **συνεργασία** όλων των μελών μιας επιχείρησης, την **ενίσχυση** των δυνατοτήτων, και την **ανταμοιβή** των εργαζομένων. Πριν ξεκινήσει η υλοποίηση της στρατηγικής, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

1. Ποιός θα πραγματοποιήσει το στρατηγικό σχέδιο
2. Πώς θα επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
3. Πως θα λειτουργεί η επιχείρηση αρμονικά

Αν η διοίκηση δεν καταφέρει να απαντήσει στα παραπάνω 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 δίνουν σε μία επιχείρηση κατευθυντήριες γραμμές δράσης (Παπαδάκης, 2007).

Παραδείγματα προγραμμάτων μπορεί να είναι :

- Διαφημίσεις
- 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):

Εφικτότητα: Όταν τα προγράμματα εφαρμοστούν μέσα σε μια επιχείρηση θα επηρεάσουν τη σταθερότητα του συστήματος, επομένως θα πρέπει να εξεταστεί αν το προτεινόμενο πρόγραμμα είναι σταθερό.

Σειρά εκτέλεσής: Με ποιόν τρόπο θα ξεκινήσουν να εφαρμόζονται τα προγράμματα, καθώς και η μελέτη του αν η σειρά εκτέλεσης αυτών παίζει σημαντικό ρόλο στην σωστή και επιτυχημένη υλοποίηση.

Τοποθεσία: Αφορά τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και κατά πόσο αυτές πρέπει να αναδιοργανωθούν προκειμένου να εφαρμοστούν τα προτεινόμενα προγράμματα συμπεριλαμβανομένου της ευκολίας και του κόστους που απαιτείται για την εκτέλεσή τους.

Ρυθμός και έκταση αλλαγών: Η αλλαγή που πραγματοποιείται μπορεί να γίνει με αργό ή γρήγορο ρυθμό, σταδιακά ή ολοκληρωτικά επιφέροντας συνέπειες στην αποδοχή από τους εργαζομένους.

Αξιολόγηση από τους stakeholders: Η αξιολόγηση αφορά την αξία που προσδίδουν τα προγράμματα μέσα στην επιχείρηση.

3.2.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων αρχίζει η διαδικασία για την ανάπτυξη των προϋπολογισμών. Ο προϋπολογισμός είναι η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει μία συγκεκριμένη διαδικασία στην επιχείρηση, καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή τη διαδικασία. 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, 2007).

Εφόσον αναπτυχθούν τα προγράμματα μέσα στην επιχείρηση ξεκινά η διαδικασία ανάπτυξης των προϋπολογισμών, οι οποίοι αποτελούν την έκφραση των προγραμμάτων με χρηματικούς όρους. Ουσιαστικά πρόκειται για ανάλυση του τι θα κοστίσει μια συγκεκριμένη η εφαρμογή μιας διαδικασίας μέσα στην επιχείρηση καθώς και τα αναμενόμενα κέρδη από αυτή. Πριν εγκριθεί κάποιο πρόγραμμα για εφαρμογή του στην επιχείρηση υπολογίζεται η απόδοσή του διότι μια στρατηγική που έχει φανεί ιδανική στην αρχή μπορεί να μην κριθεί εφαρμόσιμη κατόπιν της κοστολόγησης συγκεκριμένων προγραμμάτων, επομένως, ο σχεδιασμός των προϋπολογισμών αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο που κάνει η επιχείρηση προκειμένου να οριστικοποιήσει ότι η επιλεγμένη προς εφαρμογή στρατηγική είναι σε θέση να πραγματοποιηθεί και αποσκοπεί στην γενικότερη διαφύλαξη των εταιρικών κεφαλαίων της επιχείρησης.

3.2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι διαδικασίες αποτελούν βασικό συστατικό μέρος των προγραμμάτων και είναι οι λεπτομερείς τρόποι εκτέλεσης των αναγκαίων για την υλοποίηση των προγραμμάτων δραστηριοτήτων. Ουσιαστικά οι διαδικασίες 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).

Μετά τη διαδικασία των προϋπολογισμών και εφόσον τελικά εγκριθεί η εφαρμογή των προγραμμάτων αναπτύσσονται οι διαδικασίες. Ουσιαστικά οι διαδικασίες είναι το βασικό συστατικό των προγραμμάτων διότι περιγράφουν τον τρόπο που θα εκτελεστούν οι εργασίες μέσα την επιχείρηση προκειμένου να εφαρμοστούν τα προγράμματα μέσα σε αυτή. Είναι λεπτομερείς στις περιγραφές των ενεργειών για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων στην επιχείρηση, έχουν συνοχή και περιλαμβάνουν επαναλαμβανόμενες ενέργειες συγκριτικά με τα προγράμματα τα οποία όπως αναφέρθηκε χωρίζονται σε επιμέρους διαδικασίες. Η συχνή ανανέωσή τους είναι απαραίτητη προκειμένου να αντιλαμβάνονται όλοι τις μεταβολές που υφίστανται, μεταβολές στην τεχνολογία και στην προς υλοποίηση στρατηγική.

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 είναι (Thompson,2007):

- **Στελέχωση:** Η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η σύσταση ισχυρής διοικητικής ομάδας σε συνδυασμό με την προσέλκυση εργαζομένων που διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία, τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες είναι πρωταρχικής σημασίας. Σύμφωνα με τους Thompson, (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:** 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) Επιλογή ανθρώπων με τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία
- 2) Συνεχόμενη απόκτηση εμπειρίας και εκπαίδευσης,
- 3) Συνεχή βελτίωση των εργαζομένων ώστε η εταιρεία να γίνεται καλύτερη από τους ανταγωνιστές της. 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 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 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.

- Σύμφωνα με τη συγκεντρωτική οργανωτική δομή οι αποφάσεις για τα περισσότερα 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, 2007).

3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να προάγουν σημαντικά το σκοπό της αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής ωθώντας τις οργανωσιακές μονάδες και το προσωπικό 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, 2007). Μερικά από τα πλέον διαδεδομένα και αποτελεσματικά εργαλεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελούν (Heizer και Render, 2006):

- **Σύγκριση Επιδόσεων και 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.
- **Ανασχεδιασμός 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 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 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρησιακοί πόροι, οι οποίοι διακρίνονται σε **χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς** και **ανθρώπινους**. Η ορθολογική κατανομή και διαχείριση των πόρων γίνεται με βάση τις προτεραιότητες και τους σκοπούς του οργανισμού, όπως 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. Η μη ορθολογική κατανομή των πόρων της επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα την σπατάλη των πόρων της καθώς και την απομάκρυνση από την επιτυχημένη υλοποίηση της. Η ικανότητα μιας εταιρείας να επιλέγει τους πόρους 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. 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. στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2006).

3.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

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

- **Απλή** δομή (Simple Structure): ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει εξ'ολοκλήρου τη λειτουργία της επιχείρησής του. Δεν υπάρχουν επιμέρους τμήματα.
- **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 το μέγεθος μιας επιχείρησης αυξάνει, ο προγραμματισμός και ο έλεγχός της από την 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. Όλοι οι προηγούμενοι τύποι οργανωτικής δομής στηρίζονται μόνο στη μεταβίβαση εξουσίας κάθετα, δηλαδή από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κατώτερα επίπεδα αυτής.

3.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ 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 κανόνες συμπεριφοράς, τις εργασιακές πρακτικές και την τεχνοτροπία λειτουργίας της εταιρείας (Thompson, 2007).

Όσο πιο στενά συνδεδεμένες είναι η κουλτούρα με τη στρατηγική τόσο περισσότερο η κουλτούρα καθοδηγεί το προσωπικό της εταιρείας στο να υιοθετεί συμπεριφορές που οδηγούν στη σωστή υλοποίηση της. 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 παράγοντας, που διακρίνει τις αποτυχημένες από τις επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής κουλτούρας είναι η ικανή ηγεσία (leadership) στα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας.

3.8 ΗΓΕΣΙΑ

Ηγεσία είναι η ικανότητα της διοίκησης να επιβλέπει και να συνεργάζεται με τους υφιστάμενους 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 **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 ή τον ιδιοκτήτη της εταιρείας. Τα τρία βασικά είδη ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης απόφασης από τον ηγέτη είναι:

1. Το **αυταρχικό** είδος ηγεσίας, όπου ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και απαιτεί από τους υφιστάμενους να τις εκτελέσουν.
2. Το **δημοκρατικό** είδος ηγεσίας, όπου ο ηγέτης ακούει τις προτάσεις των μελών της ομάδας και πολλές φορές αφήνει τα μέλη της να αποφασίσουν.
3. Το **εξουσιοδοτικό** είδος ηγεσίας, όπου η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς να την επηρεάσει ο ηγέτης επειδή ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ αλλά αποτελεί μέρος αυτού, στην ουσία η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα. «Οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Μπουραντάς, 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 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

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, 2007). 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).

ΕΜΠΟΔΙΑ

- Έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης
- Ανεπαρκής ηγεσία
- Ανεπαρκής υποστήριξη από τη διοίκηση
- Ανεπαρκής επικοινωνία
- Έλλειψη οράματος
- Μη προσαρμογή κουλτούρας
- Περιορισμένοι πόροι
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική

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

1. **Απρογραμματίσιμη**: επιβάλλεται στην επιχείρηση να αλλάξει λόγω της πολιτείας, ειδικών νόμων κλπ.

2. **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.

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 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης οφείλεται στη σωστή λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. 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 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 (Kenneth Laudon και Jane Laudon, 2005). Τα πιο σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων είναι:

- Καλύτερη πληροφόρηση
- Βελτίωση των παρεχομένων πληροφοριών
- Αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

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 ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Ο ρόλος του συστήματος ανταμοιβών είναι να παρακινεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης, να βοηθήσουν την επιχείρηση να υλοποιήσει την στρατηγική της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Σε κάθε επιχείρηση τα κίνητρα μπορεί να είναι **οικονομικά**, δηλαδή οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν χρηματική αποζημίωση για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν, ηθικά 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 είναι (Χυτήρης, 2001):

- 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 αξίων 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.

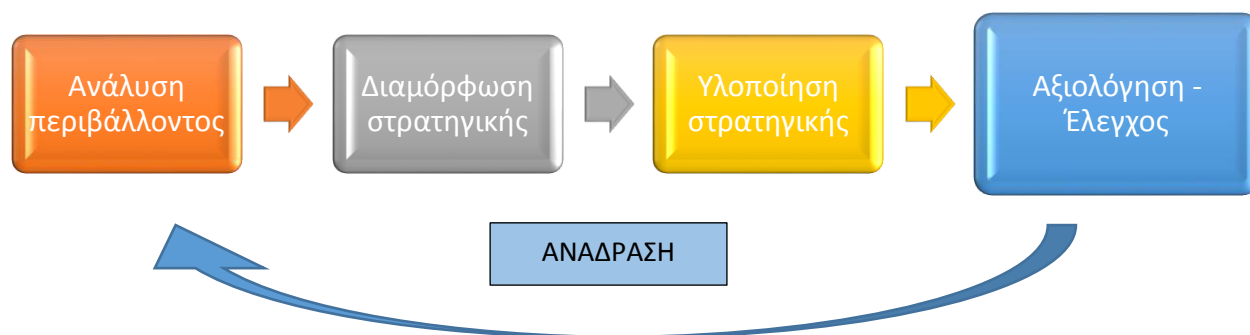
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **‘Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία’**, Τόμος Α’: Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
4. Χυτήρης Λεωνίδα (2001), **‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
5. Χυτήρης Λεωνίδα (2001), **‘Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις’**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
6. Johnson Gerry, Scholes Kevan (1999), **‘Exploring Corporate Strategy’**, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall.
7. Kenneth Laudon & Jane Laudon (2005), **‘Management Information Systems’**, Εκδόσεις Prentice Hall
8. Kotler Philip (2006), **‘Marketing Management’**, Prentice Hall, 12th edition.
9. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John (2007), **‘Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage’**, 16th Edition, McGraw-Hill.
10. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **‘Concepts in Strategic Management and Business Policy’**, Prentice Hall, eleventh edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στρατηγικό μάντζμεντ 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 μάντζμεντ (Γεωργόπουλος, 2006)

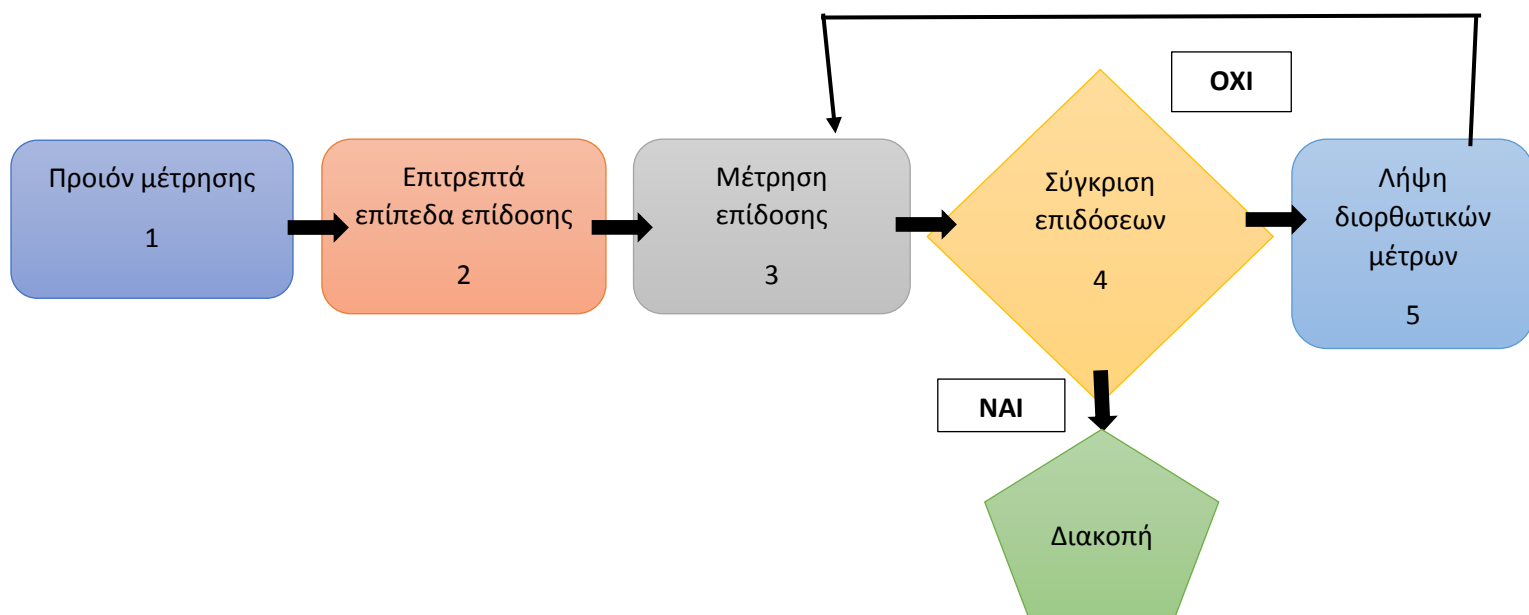


Εικόνα 4.1: Το μοντέλο του στρατηγικού μάντζμεντ

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

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου διασφαλίζει την επιτυχία των στόχων της στρατηγικής. Ελέγχονται τα αποτελέσματα της υλοποίησης και αντιπαρατίθενται τα αποτελέσματα με σκοπό τη διαπίστωση αποκλίσεων μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά καθορίζουν αν η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμόσει κάποιες βελτιώσεις που μπορεί να χρειαστούν και να δώσει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν. Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου αποτυπώνεται στο διάγραμμα 4.2 που ακολουθεί (Wheelen και Hunger, 2008):



Εικόνα 4.2: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

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

Βήμα 1: Προσδιορίζονται οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα που πρέπει να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν.

Βήμα 2: Καθορίζονται τα επίπεδα επίδοσης της επιχείρησης για να αξιολογηθεί αν μια επίδοση είναι αποδεκτή.

Βήμα 3: Η μέτρηση της επίδοσης γίνεται σε συγκεκριμένα διαστήματα.

Βήμα 4: Σύγκριση επίδοσης: αν η πραγματική επίδοση βρίσκεται εντός ορίων τότε η διαδικασία σταματάει, αν όμως, οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Βήμα 5: Λήψη διορθωτικών μέτρων: για να ληφθούν διορθωτικά μέτρα πρέπει να αποφασιστεί:

- α) ποια είναι τα αίτια της αποτυχίας
- β) τι μέτρα πρέπει να ληφθούν
- γ) ποιός θα τα υλοποιήσει?

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 θα μπορούσε να επιτευχθεί ο **συντονισμός**, η **αποτελεσματικότητα** της επιχείρησης 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 - 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 τελική επίδοση (output controls), όπου η έμφαση δίνεται στους επιδιωκόμενους στόχους που θέτει η επιχείρηση.
- Στις ενέργειες που προκαλούν την επίδοση (behavioral controls), όπου εξετάζονται στοιχεία όπως οι κανόνες, οι αρχές και οι διαδικασίες.
- Στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της (input controls), (γνώσεις, ικανότητες, αξίες).

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 επιχειρησιακών σκοπών όπως η **κοινωνική υπευθυνότητα** και η **ανάπτυξη** των εργαζομένων. Αν και η πραγματοποίηση κέρδους είναι ο πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων, 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). Τα βασικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις είναι: (Μπουραντάς, 2002):

- **Προϋπολογισμοί:** συνήθως οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, στα κέρδη, τις πληρωμές και τις εισπράξεις, στις πληρωμές του προσωπικού και τις 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.
- **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 παρουσίας, το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης κ.λπ.

4.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σήμερα, οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια μεγάλη γκάμα εναλλακτικών μεθόδων και τεχνικών για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων τους. Μεταξύ αυτών 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 δεδομένα.
- **Χρονική καταλληλότητα:** πληροφορίες που λαμβάνονται την κατάλληλη χρονική στιγμή.
- **Κατάλληλη διεύθυνση:** η κάθε πληροφορία να λαμβάνεται από το αρμόδιο τμήμα.
- **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 ΕΛΕΓΧΟΥ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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):

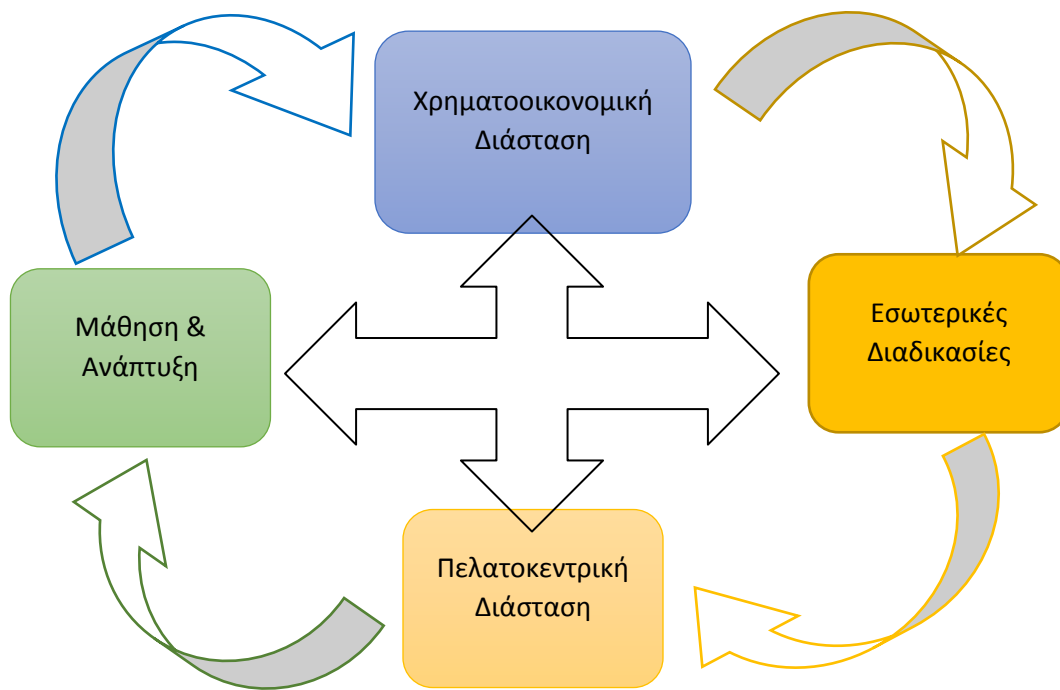
- **Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός:** αν ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην επίδοση της επιχείρησης και όχι στη μελλοντική πορεία της, τότε τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στο παρόν αφού αυτό θα αποτελέσει τη βάση αξιολόγησης τους. Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στις εισηγμένες εταιρείες οι οποίες δέχονται έντονη πίεση για τα βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα τους.
- **Αλλαγή συμπεριφοράς:** όταν η διοίκηση δίνει έμφαση στην αξιολόγηση κάποιων χαρακτηριστικών των εργαζόμενων, τότε οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα χαρακτηριστικά αυτά και παραμελούν άλλα όπως η διάθεση συνεργασίας, η ανάληψη πρωτοβουλιών κ.λπ.
- **Εσωτερικός ανταγωνισμός:** σε επιχειρήσεις που ελέγχεται και αξιολογείται η επίδοση κάθε τμήματος, όλα τα τμήματα στην προσπάθειά 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 BALANCED SCORECARD

Η Balanced Scorecard είναι μια μεθοδολογία στοχοθεσίας και μέτρησης επιδόσεων της επιχείρησης. Τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Αυτά τα συστήματα δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σημερινής εποχής. Η 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).

Η βασικότερη διαφορά μεταξύ των 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 μπορεί να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς αναλύει τους στρατηγικούς στόχους και τους δείκτες επίδοσης για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.



Εικόνα 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 διαστάσεις:

- **Χρηματοοικονομική συνιστώσα:** Πώς θα πρέπει η επιχείρηση να φαίνεται στα μάτια των μετόχων για να είναι επιτυχημένη.
- **Πελατειακή συνιστώσα:** Πώς θα πρέπει η επιχείρηση να φαίνεται στα μάτια των πελατών για να πετύχει το όραμά της.
- **Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών:** Τί πρέπει να κάνει στο εσωτερικό της έτσι ώστε να ικανοποιήσει και τους μετόχους και τους πελάτες
- **Συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης:** Πώς θα εξακολουθεί να βελτιώνεται και να αναπτύσει καινούργιες τεχνικές.

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 της διάστασης αυτής εστιάζουν κυρίως στα ακόλουθα:

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

Διάσταση Εσωτερικών Διεργασιών: Οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο, την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ικανοποίηση των πελατών επιτυγχάνεται μέσω της **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: 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 του αριθμού 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 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 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **‘Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία’**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
4. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), **‘Concepts in Strategic Management and Business Policy’**, Prentice Hall, eleventh edition.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: BESTCAFE

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην εταιρία BestCafe, μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής και διανομής καφέ στην Ελλάδα και από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα θα γίνει ιστορική αναδρομή στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρίας, μέχρι το σημείο που βρίσκεται σήμερα με 15 εκατομμύρια ευρώ πωλήσεις το 2016. Θα αναλυθεί πλήρως το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό – εξωτερικό), ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών καφέ και η επίδραση στην BestCafe καθώς επίσης και η στρατηγικές που ακολουθεί ή σκοπεύει να ακολουθήσει στο μέλλον.

5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιστορία της Bestcafe ξεκίνησε το 1969 στην Αθήνα από δύο πωλητές μαναβικής, τον Μάρκο Γιαννίκο και τον Γιάννη Δάρρα. Συνεργάτες χρόνια στον τομέα των οπωροκηπευτικών με τέσσερα υποκαταστήματα στην Αθήνα και ένα στην Πάτρα, αποφάσισαν να αλλάξουν αντικείμενο και να ασχοληθούν με την εισαγωγή καφέ, όταν μετά από ένα ταξίδι του ενός στη Βραζιλία το 1967 μαγεύτηκε από το άρωμα και τη γεύση των ντόπιων χαρμανιών και αποφάσισε να φέρει στην Ελλάδα ποικιλίες Arabica και Robusta. Ο Bestcafe συνεχώς εξελίσσονταν τόσο σε γεύση, όσο και σε ποιότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι τη δεκαετία του 70 η συσκευασία του άλλαξε από μεταλλική σε γυάλινο δοχείο. Το 1975 δημιουργήθηκε το Bestcafe Gold Premium και τον επόμενο χρόνο η Decaffeinated έκδοσή του. Τη δεκαετία του 80 και του 90 άλλαξε target group και απευθύνονταν κυρίως στους νέους της εποχής, κάτι που φαινόταν ξεκάθαρα στις διαφημίσεις της εταιρίας. Από τα μέσα της δεκαετίας του 90 μέχρι σήμερα η εταιρία καλύπτει όλες τις ηλικίες, μιας και δε σταματά να παρουσιάζει νέα προϊόντα. Με καφείνη ή χωρίς, premium χαρμάνια, διαφορετικές ποικιλίες και γεύσεις συνθέτουν μία τεράστια συλλογή.

Ακολούθησαν πολλές διαφορετικές εκδοχές καφέ μέχρι σήμερα όπου κυκλοφορούν επίσημα 17 διαφορετικές εκδοχές Bestcafe σε σκόνη. Αυτές είναι οι εξής:

- 1) Bestcafe Original (spray dried) (1971)
- 2) Bestcafe Original Decaf (1984)
- 3) Bestcafe 3in1 (+milk, +sugar) (1984)
- 4) Bestcafe 2in1 (+sugar) (1984)
- 5) Bestcafe Frappe (1989)

Επίσης Premium σειρές προϊόντων όπως:

- 1) Bestcafe Gold Blend Barista (1992)
- 2) Bestcafe Gold Blend (freeze dried) (1994)
- 3) Bestcafe Gold Blend Decaf (1994)



4) Bestcafe Gold Blend Creme (pure cream) (1995)

Σειρα Superpremium:

1) Bestcafe Colombiano (pure Arabica blend) (1997)

2) Bestcafe Espresso (1998)

3) Bestcafe Costa Rica (pure Arabica blend) (1998)

4) Bestcafe Azora (pure Arabica blend) (1999)

5) Bestcafe Café Paris (1999)

6) Bestcafe Capuccino (creamy coffee) (2001)

7) Bestcafe Latte (milky coffee) (2003)

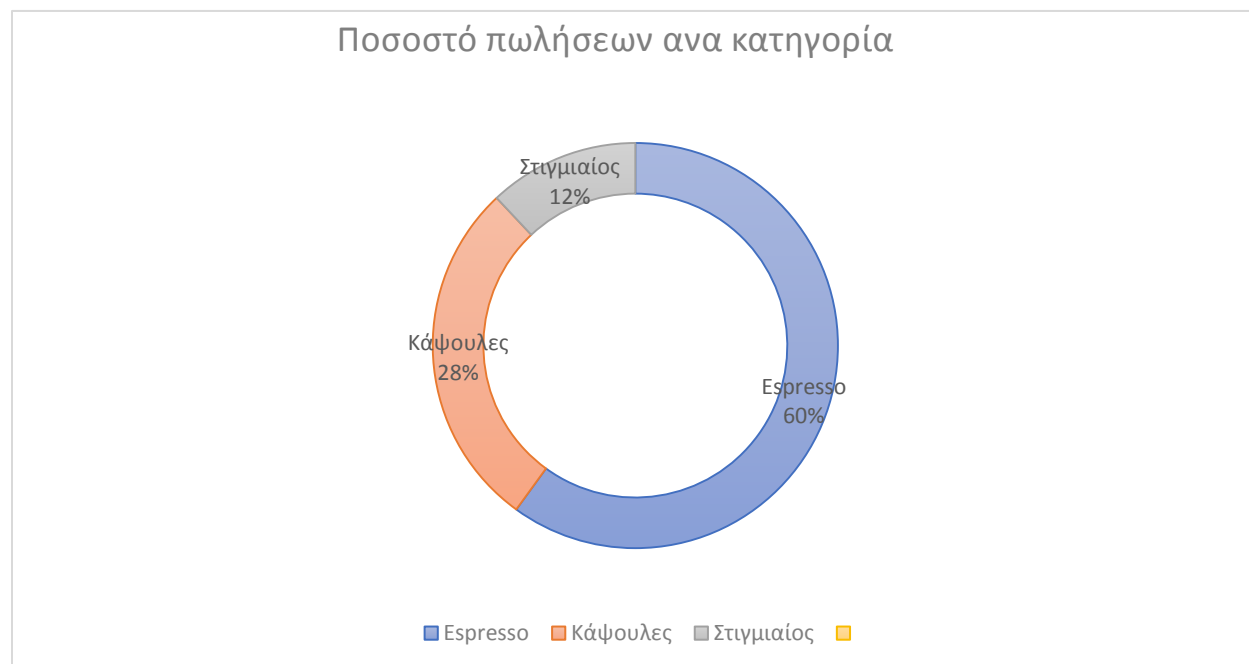
8) Bestcafe Mocha (+chocolate) (2006)

Σειρα στιγμιαίου καφε σε καψουλα:

1) Bestcafe Dolce Vita (31 διαφορετικά είδη ροφήματος) (2008)

2) Bestcafe Espresso (24 διαφορετικά είδη καφέ) (2009)

Τα είδη που παράγει η εταιρία ανα κατηγορία παρουσιάζονται στην εικόνα 5.1 ανα ποσοστά:



Εικόνα 5.1: Ποσοστά πωλήσεων ανα είδος καφέ

Πηγή: Ισολογισμός BestCafe 2016

Είναι φανερό απο το διάγραμμα οτι η κατανάλωση Espresso είναι σχεδόν διπλάσια απο την κατανάλωση όλων των υπόλοιπων ειδών μαζί.

5.3 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

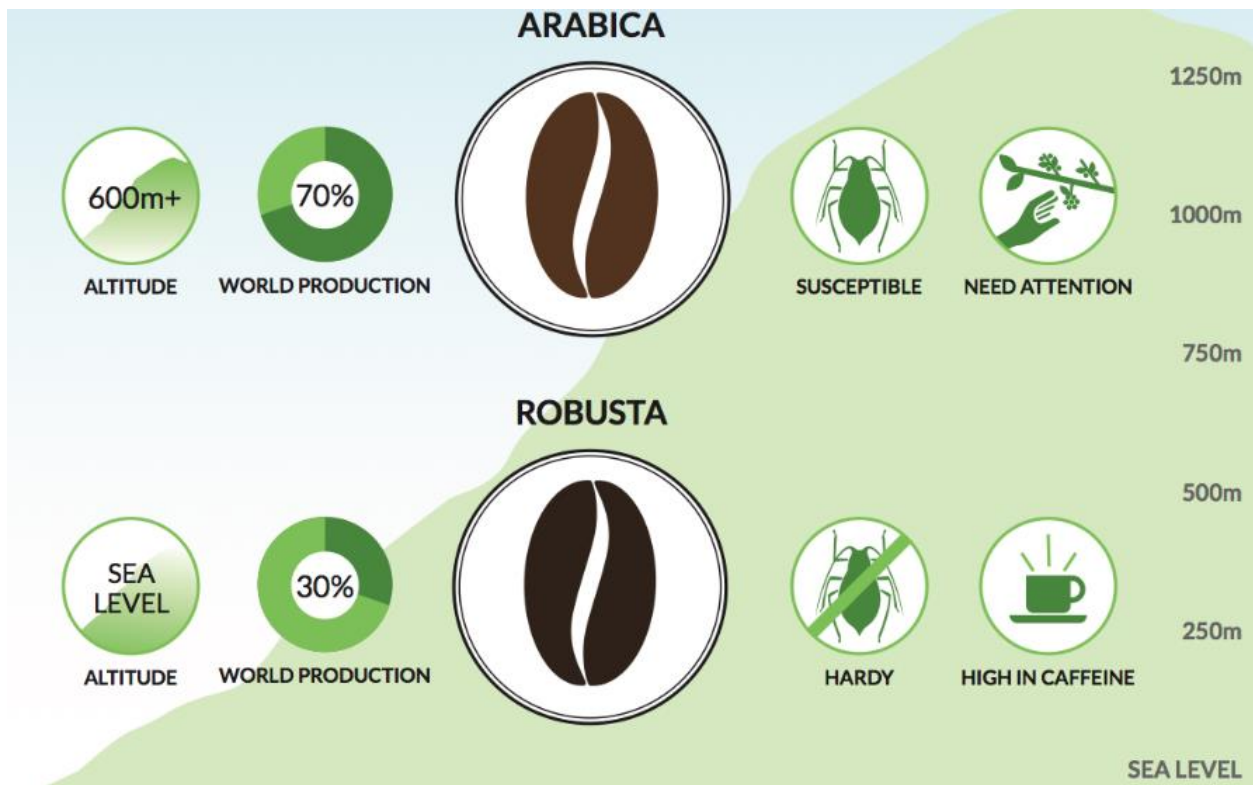
Προμηθευτές για την εταιρία BestCafe δεν υπάρχουν στην Ελληνική αγορά. Η εταιρία διαθέτει ιδιόκτητες φάρμες καφέ όπου καλλιεργείται καφές αποκλειστικά για αυτήν στη Βραζιλία και την Αιθιοπία. Σε αυτό το σημείο ας δούμε κάποια χαρακτηριστικά του διασημότερου καφέ στον κόσμο.

Ο espresso αποτελείται απο δύο ποικιλίες οι οποίες χρησιμοποιούνται ανεξάρτητα ή σε συνδυασμό φτιάχνοντας χαρμάνι και αυτές είναι οι Arabica και Robusta. Η Arabica είναι σε γενικές γραμμές ανώτερης ποιότητας και καλλιεργείται σε υψόμετρα απο 1000 έως 1800 μέτρα. Ξεκίνησε απο την Αιθιοπία και το Σουδάν αλλά γρήγορα καλλιεργήθηκε και στη λατινική Αμερική, ακόμα και στην Κίνα. Μεγαλύτερη ποσότητα καλλιεργείται στη Βραζιλία. Η ποικιλία Robusta απο την άλλη καλλιεργείται σε χαμηλότερο υψόμετρο κυρίως στο Βιετνάμ , είναι ανθεκτικότερη σε ακραίες συνθηκες και παράγει περισσότερο καρπό απο την Arabica. Επίσης περιέχει περίπου τη διπλάσια καφεΐνη σε ποσοστό, 2.7% σε αντίθεση με το 1.5% και λιγότερα απο τα μισά σάκχαρα, περίπου 60%. Όμως είναι υποδεέστερης ποιότητας και φτηνότερος γι' αυτό και χρησιμοποιείται κατα κόρον στη δημιουργία στιγμιαίου καφέ σε ποσοστό άνω του 90%. Οι espresso πάλι χρησιμοποιούν μίγμα καφέ καθώς λέγεται οτι ο Robusta βοηθά τον cappuccino να αποκτήσει μια πιο αφρώδη υφή.



Εικόνα 5.2: Καφεόδεντρο ποικιλίας Arabica

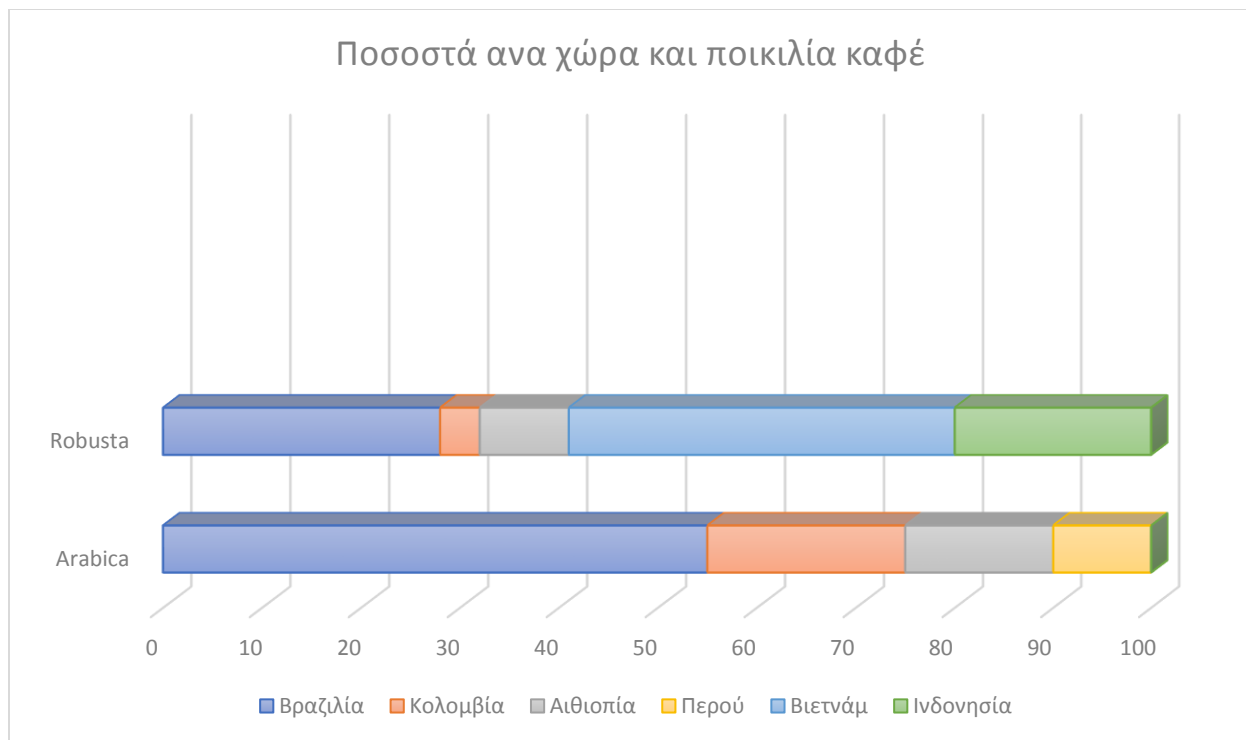
Πηγή: <https://www.indiamart.com/proddetail/coffee-arabica-10179822697.html>



Εικόνα 5.3: Κύριες διαφορές μεταξύ των ποικιλιών καφέ Arabica και Robusta

Πηγή: <https://www.theroasterie.com/blog/whats-the-difference-between-robusta-and-arabica-coffee/>

Στην εικόνα που ακολουθεί φαίνονται οι ποσότητες καφέ που προμηθεύεται η BestCafe ανα χώρα:



Εικόνα 5.4: Ποικιλίες καφέ και ποσοστά ανα χώρα

Πηγή: Ισολογισμός Bestcafe 2016

5.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η εταιρία BestCafe ασχολείται αποκλειστικά με την χονδρική πώληση και έχει αναπτύξει ένα δίκτυο με πάνω από 2.000 σημεία διανομής σε όλο τον κόσμο. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Καφετέριες
- Κάβες
- Εστιατόρια
- Ξενοδοχεία
- Καφεκοπτεία

Οι περισσότεροι πελάτες της εταιρίας (πάνω από το 70%) έχουν συνάψει αποκλειστικό συμβόλαιο με την εταιρία οπότε προμηθεύονται μόνο προϊόντα της BestCafe. Επίσης παρατηρείται το φαινόμενο μετά από συνεργασία με την εταιρία BestCafe να διακόπτεται η συνεργασία με την προηγούμενη εταιρία προμήθειας καφέ (περίπου 40%). Η επιτυχία της εταιρίας δεν οφείλεται μόνο στην ποιότητα του καφέ, όσο και στη σωστή αποθήκευση και διακίνησή του. Το τμήμα logistics της εταιρίας είναι πλήρως αυτοματοποιημένο και προμηθεύει με καφέ τις εταιρίες που συνεργάζεται βάση της κατανάλωσης και του διαθέσιμου υπολοίπου ανά εταιρία.

5.5 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΗ - ΔΙΑΝΟΜΗ

Οι κόκκοι καφέ με το που εκτελωνίζονται κατευθύνονται στην κεντρική αποθήκη logistics όπου και τοποθετούνται σε ειδικό χώρο με συγκεκριμένη θερμοκρασία και υγρασία που απαιτείται για τη διατήρησή τους όπου καταγράφεται η ποσότητά τους, ζυγίζεται και γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται grading. Εν συνεχεία διαχωρίζονται οι ποικιλίες, αποθηκεύονται σε τσουβάλια γιούτας και στοιβάζονται σε ειδικά dexion ανάλογα με τη χώρα προέλευσης. Το επόμενο στάδιο ονομάζεται καβούντισμα ή roasting και είναι στην ουσία το ψήσιμο των κόκκων καφέ σε ειδικούς φούρνους. Η θερμοκρασία, η πίεση, η υγρασία, η ταχύτητα περιστροφής και η επαφή του θαλάμου με τον αέρα ρυθμίζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη. Φυσικά το αποτέλεσμα διαφοροποιείται αν οι κόκκοι έχουν υποστεί επεξεργασία κατά τη διαλογή. Το τελευταίο στάδιο πριν τη συσκευασία είναι ο γευστικός έλεγχος ανα ποικιλία. Ο καφές εξετάζεται ως προς το χρώμα, το άρωμα και τη γεύση προκειμένου να πληροί όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές. Τέλος συσκευάζεται εκ νέου σε χάρτινες συσκευασίες του ενός, πέντε, δέκα και είκοσι κιλών και αποθηκεύεται σε διαφορετικό χώρο. Κατόπιν γίνονται οι παραγγελίες είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω mail, είτε απευθείας απο το e-shop της εταιρίας. Φορητά τύπου van μεταφέρουν τις παραγγελίες στον πελάτη χωρίς επιπλέον χρέωση. Απο την έδρα της εταιρίας επίσης μπορεί να γίνει παραλαβή των προϊόντων κατόπιν συνενόησης. Για επιχειρήσεις εκτός Αττικής γίνεται αποστολή μέσω courier με επιβάρυνση μεταφορικών απο τον πελάτη.



Εικόνα 5.5: Προσωρινή αποθήκευση κόκκων



Εικόνα 5.6: Δειγματοληπτικός έλεγχος

Πηγή: <https://www.ovenbird.co.uk/shop/ethiopia-yirgacheffe-wegida>



Εικόνα 5.7: Καβούρντισμα κόκκων



Εικόνα 5.8: Τελική δοκιμή προϊόντος

Πηγή: <http://www.ncausa.org/About-Coffee/Coffee-Roasts-Guide>



Εικόνα 5.9: Συσκευασία είκοσι κιλών

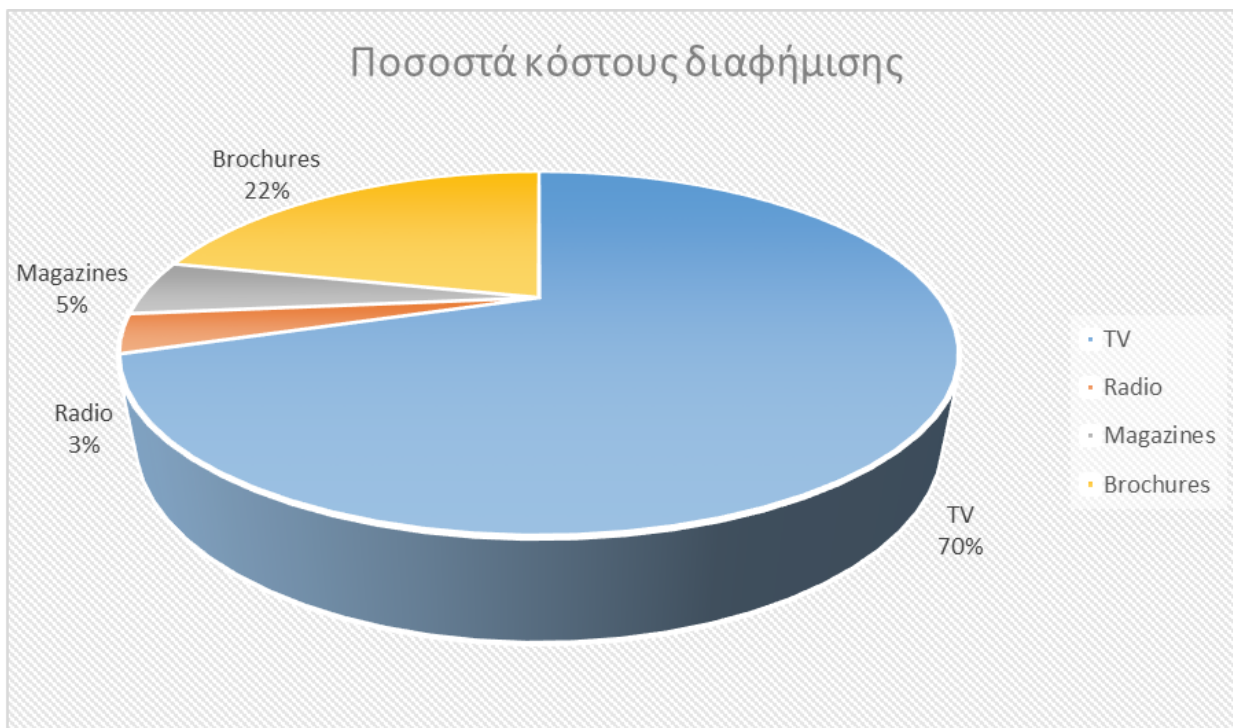


Εικόνα 5.10: Συσκευασία ενός κιλού

Πηγή: <http://www.magaliescoffee.co.za/roaster/>

5.6 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εταιρία BestCafe διαφημίζεται και μάλιστα διαρκώς, προκειμένου να παραμένει στη μνήμη των πελατών της, ειδικά μετά το 2010 όπου οι εταιρίες παραγωγής και διανομής πολλαπλασιάστηκαν. Αν και η καλύτερη διαφήμιση γίνεται στόμα με στόμα από τους πελάτες της, το έτος 2016 επένδυσε 630.000 ευρώ σε διαφήμιση. Συγκεκριμένα η κατανομή όσον αφορά το κόστος διαφήμισης έγινε ως εξής:



Εικόνα 5.11: Ποσοστά κόστους ανα είδος διαφήμισης

Πηγή: Ισολογισμός BestCafe 2016

5.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

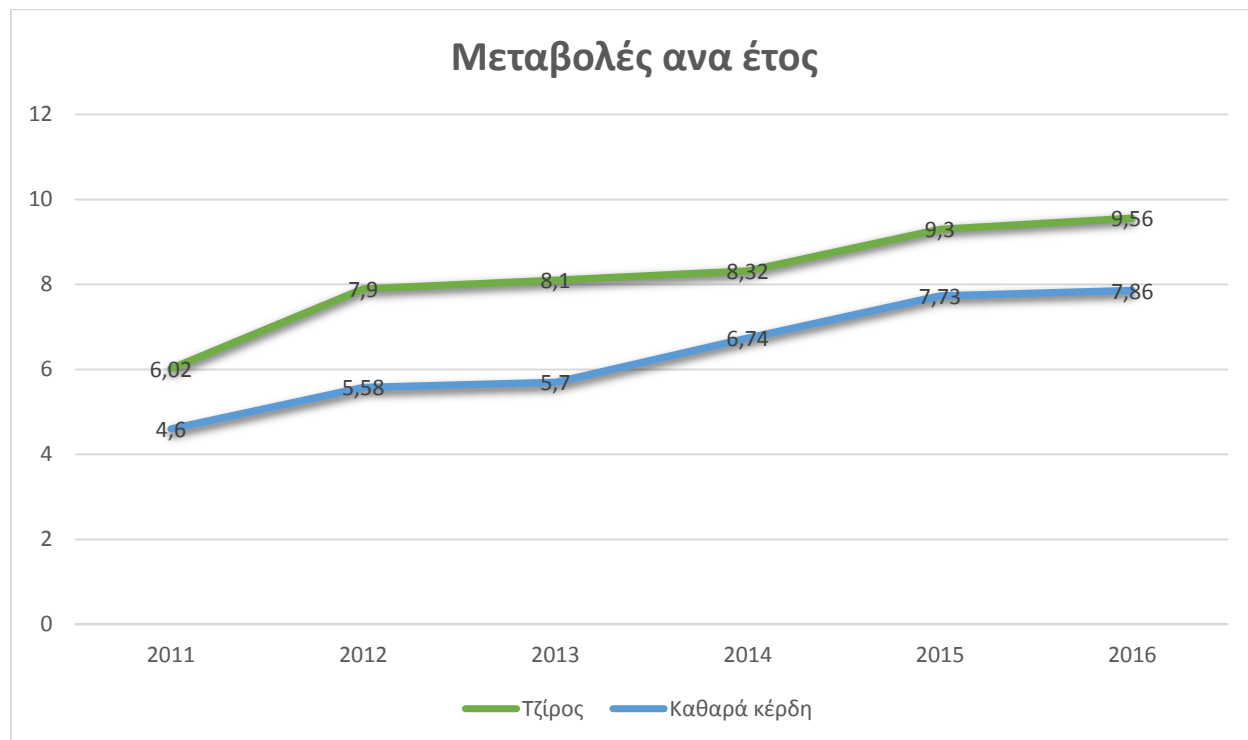
Στον επόμενο πίνακα γίνεται μια αναδρομή στα έτη απο το 2011 έως και το 2016 και αφορά τις πωλήσεις σε τόνους, τον ετήσιο τζίρο καθώς και το καθαρό κέρδος της εταιρίας.

Έτη	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Συνολικές Πωλήσεις (τοννοι)	12,2	12,1	13,4	14	13,8	14,3
Τζίρος (εκ.)	6,02	7,9	8,1	8,32	9,3	9,56
Καθαρό Κέρδος (εκ.)	4,6	5,58	5,7	6,74	7,73	7,86

Εικόνα 5.12: Πίνακας πωλήσεων – κέρδους

Πηγή: Ισολογισμός Bestcafe 2016

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μεταβολές του τζίρου και των καθαρών κερδών απο το 2011 έως το 2016.



Εικόνα 5.13: Σύγκριση τζίρου – καθαρών κερδών ανα έτος

Πηγή: Ισολογισμός BestCafe 2016

5.8 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η BestCafe έχει έδρα στο Κρυονέρι Αττικής, σε έναν ιδιόκτητο χώρο 2.5 στρεμμάτων, όπου βρίσκονται τα γραφεία της εταιρίας, τα εργαστήρια δειγματοληπτικού ελέγχου, ο χώρος που αποθηκεύεται και καβουρντίζεται ο καφές και το γκαράζ του στόλου των αυτοκινήτων διανομής. Αναπτύσσεται σε 3 κτήρια που επικοινωνούν μεταξύ τους εσωτερικά. Μόνο το τμήμα logistics βρίσκεται εκτός Αττικής και συγκεκριμένα στις Αφίδνες.

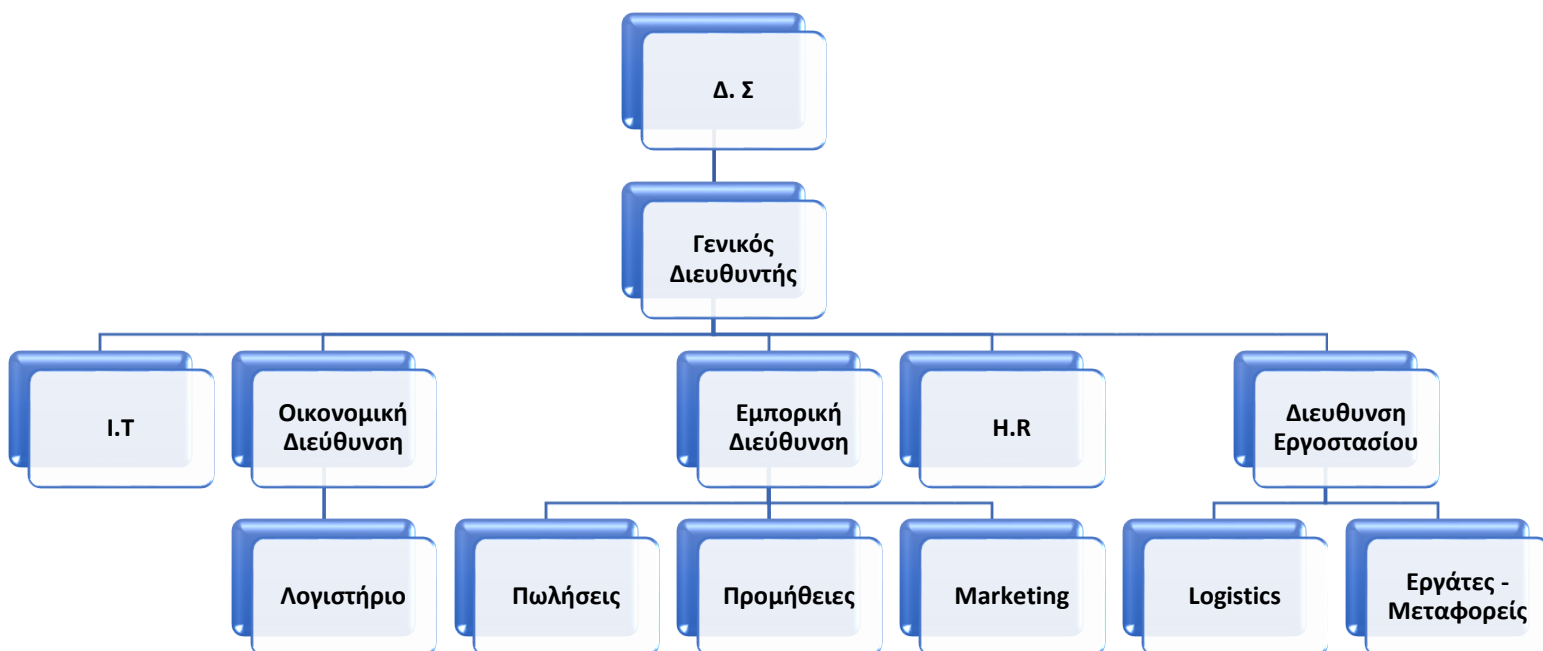


Εικόνα 5.14: Εγκαταστάσεις εργαστηρίου καφέ

Πηγή: <http://www.businessinsider.com/tour-starbucks-reserve-roastery-2014-12>

5.9 ΕΡΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η BestCafe είναι ετερόρρυθμη εταιρία (Ε.Ε) με εταίρους το Μάρκο Γιαννίκο με ποσοστό 60% και το Γιάννη Δάρρα με ποσοστό 40%. Στο οργανόγραμμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα τμήματα της εταιρίας.



Εικόνα 5.15: Οργανόγραμμα εταιρίας “BestCafe”

Πηγή: <http://www.bestcafe.gr/diagramm>

Συνολικά στην εταιρία εργάζονται 70 άτομα. Συγκεκριμένα:

- 30 εργάτες – μεταφορείς
- 8 άτομα στο τμήμα Logistics
- 4 άτομα στο τμήμα Marketing
- 4 άτομα στις προμήθειες
- 6 άτομα στο τμήμα πωλήσεων
- 4 άτομα στο λογιστήριο
- 5 άτομα στο τμήμα I.T
- 3 άτομα στο τμήμα H.R
- 5 διευθυντές τμημάτων
- 1 γενικός διευθυντής

Η εταιρία διαθέτει και εξωτερικούς συνεργάτες και συγκεκριμένα:

- Νομικός σύμβουλος
- 2 μεταφραστές – διερμηνείς
- Συνεργείο καθαρισμού
- Φύλαξη χώρου – security
- Leasing αυτοκινήτων

5.10 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η εταιρία BestCafe χρησιμοποιεί προηγμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης αποθήκης Logistics τα οποία αποτελούν την αιχμή του δόρατος όπως το SAP ERP και το SAP WAREHOUSE MANAGEMENT. Οι εκδόσεις των προγραμμάτων αναβαθμίζονται διαρκώς και οι τεχνικοί της εταιρίας παρακολουθούν σεμινάρια στο Walldorf στη Γερμανία στα κεντρικά της εταιρίας SAP.



Εικόνα 5.9: SAP logo

Πηγή: www.Sap.com

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) www.Sap.com
- 2) <http://www.ncausa.org>
- 3) <https://www.ovenbird.co.uk>
- 4) : <http://www.businessinsider.com>
- 5) <http://www.magaliescoffee.co.za>
- 6) <https://www.theroasterie.com>
- 7) <https://www.indiamart.com>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ BESTCAFE

6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το περιβάλλον χωρίζεται σε **εσωτερικό** και **εξωτερικό**. Αρχικά με το **εξωτερικό περιβάλλον (μάκρο)** της επιχείρησης παρουσιάζονται οι **ευκαιρίες** και οι **απειλές** που αφορούν την εταιρία. **Ευκαιρίες** θα μπορούσαν να είναι οι δυνατότητες να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί και να πετύχει τους στόχους της. **Απειλές** πάλι θεωρούνται οι ανταγωνιστές της, οι αλλαγές στο νομικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον κ.α. Το **εσωτερικό περιβάλλον (μίκρο)** πάλι περιλαμβάνει τις **δυνάμεις** και **αδυναμίες** της επιχείρησης, καθώς επίσης και τη **δομή**, την **κουλτούρα**, τους **πόρους** και τις **ικανότητες** της επιχείρησης. Δύναμη μπορεί να θεωρηθεί οτιδήποτε εκτελεί η επιχείρηση καλά ενώ αδυναμία χαρακτηριστικά που την εμποδίζουν να πραγματοποιήσει τους στόχους της ή να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της.

6.1.2 ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μία εταιρία δεν έχει λόγο ύπαρξης αν δε διαθέτει όραμα και αποστολή. Συνήθως το όραμα είναι οι εκάστοτε επιθυμίες του επιχειρηματία, θέτοντας σε αυτό τις αξίες και τα πιστεύω του. Πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό και να μη μεταβάλλεται με το χρόνο. Το όραμα της εταιρίας “BestCafe” είναι η ανάδειξη της κορυφαίας εταιρίας παραγωγής και διανομής καφέ στην Ευρώπη.

6.1.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αποστολή είναι στην ουσία η κοινοποίηση του σκοπού της. Συνήθως είναι η δήλωση των στόχων της και οι προθέσεις των ηγετικών στελεχών της. Στην περίπτωση της “BestCafe”, η αποστολή της είναι η απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς καφέ στην Ευρώπη.

6.1.4 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση χωρίς στόχους είναι επιχείρηση δίχως αποστολή. Επιχειρήσεις που έχουν συγκεκριμένους στόχους επιτυγχάνουν σαφώς μεγαλύτερη απόδοση από άλλες με αυθαίρετους ή ευχολόγια.

Οι στόχοι μπορεί να είναι **στρατηγικοί** ή **χρηματοοικονομικοί**. Στην πρώτη περίπτωση θα μπορούσε να είναι η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς από την «πίτα» ενώ στη δεύτερη η αύξηση των κερδών, της μετοχής αν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο ή ακόμα και η μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Στην περίπτωση της “BestCafe” ισχύει:

1. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς καφέ πανευρωπαϊκά κατά 11% έως το 2020
2. Μείωση λειτουργικού κόστους κατά 4 μονάδες
3. Δημιουργία αποθήκης logistics στη Βουλγαρία το 2018
4. Αύξηση των πωλήσεων μέσω διαδικτύου
5. Αλλαγή τρόπου διανομής προϊόντος – επιθυμητός τρόπος παραλαβή από την έδρα της εταιρίας
6. Αύξηση της διαφήμισης κυρίως μέσω διαδικτύου

6.1.5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πολιτικές είναι στην ουσία οι κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι πολιτικές πρέπει να τηρούνται ευλαβικά για την εύρωστη λειτουργία της. Για την εταιρία “BestCafe” ισχύει:

- Σεβασμός στις επιθυμίες των πελατών
- Σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης

6.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το περιβάλλον της επιχείρησης διαιρείται σε δύο τμήματα, το **γενικευμένο** περιβάλλον ή **μακρο-περιβάλλον** και το **άμεσο** περιβάλλον ή **μίκρο-περιβάλλον**.

6.2.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PEST)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ελληνική οικονομία ανέκαθεν ήταν προβληματική. Ποτέ δεν υπήρχε οργανωμένο σχέδιο δράσης και τα εκάστοτε νομοσχέδια οικονομικών ψηφίζονταν από ανθρώπους με γνώση πολιτικών επιστημών, μηχανολόγους, ηλεκτρολόγους και νομικούς, αλλά σπάνια οικονομολόγους. Επίσης δεν υπήρξε ποτέ συνοχή μεταξύ των πολιτικών δυνάμεων ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα συλλογικά. Το πρόβλημα δεν είναι άλλο από το χρέος. Η μη εξυπηρέτηση δανείων τόσο του κράτους που δανείζεται από τις αγορές, όσο και των πολιτών που δανείζονταν από τις τράπεζες. Ένα κράτος που ζητάει δανεικά για να λειτουργήσει και να εξοφλήσει τα προηγούμενα δάνεια δε μπορεί να είναι υγιειές σε καμία περίπτωση. Από το 2009 με την επιτήρηση του κράτους από το IMF η κατάσταση έχει δυσκολέψει ακόμη περισσότερο μιας και το κράτος βρίσκεται υπό συνεχή επιτήρηση. Η περικοπή μισθών, συντάξεων και θέσεων εργασίας για το δημόσιο τομέα οδηγεί αυτόματα σε δραματική μείωση τζίρου για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, απολύσεις προσωπικού, ακόμα και λουκέτων. Η κατάσταση δε φαίνεται να καλυτερεύει τα επόμενα χρόνια αφού ψηφίζονται 2 ακόμη προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής τα οποία

προυποθέτουν εκ νέου περικοπές σε μισθούς και επιδόματα. Το ΦΠΑ μέσα σε μια πενταετία αυξήθηκε απο το 19%-24% με τα έσοδα απο το ΦΠΑ να μειώνονται κατα 3.5 δις. Τα τέλη κυκλοφορίας αυξήθηκαν απο το 2009 κατα 30% περίπου με τα έσοδα απο τα τέλη να υποχωρούν επίσης κατα 30% λόγω της αυξημένης κατάθεσης πινακίδων ή ακόμα και την πώληση των οχημάτων. Το 2009 τα δηλωθέντα φορολογητέα εισοδήματα φυσικών προσώπων ήταν 100.3 δις ευρώ, ενώ το 2014 περιορίστηκαν στα 73 δις. Στις επιχειρήσεις ισχύει κάτι αντίστοιχο: Από 15.07 δις το 2009 τα φορολογητέα κέρδη τους άγγιξαν οριακά τα 10 δις ευρώ το 2014. Επομένως τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ δείχνουν οτι η φοροκαταιγίδα δεν πρόκειται να βγάλει την οικονομία απο το τέλμα. Αντιθέτως πρέπει να ενισχυθούν οι επενδύσεις σε ένα στέρεο όμως οικονομικό πλαίσιο, το οποίο δεν αλλάζει ανα χρονο.

Η εξέλιξη των φορολογικών εσόδων στα χρόνια του μνημονίου

Ποσά σε εκατ. ευρώ

	ΣΥΝΟΛΟ ΦΟΡΩΝ			ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ					
	Αμεσοί	Εμμεσοί		Φυσικών προσώπων	Νομικών προσώπων	Φόροι στην περιουσία	ΦΠΑ	Φόροι κατανάλωσης	Τέλη κυκλοφορίας
2009	21.431	28.293	49.724	10.841	3.813	526	16.582	9.569	1.046
2010	20.224	31.042	51.266	9.398	3.167	487	17.374	11.822	1.591
2011	20.318	28.632	48.951	8.285	2.760	1.172	16.887	10.131	1.117
2012	21.096	26.083	47.179	9.970	1.715	2.857	14.956	9.625	1.305
2013	20.058	24.556	44.614	7.971	1.681	2.991	13.856	8.995	1.183
2014	20.664	23.776	44.240	7.849	2.655	3.474	13.618	8.702	1.119
2015	19.103	24.059	43.162	7.900	2.668	2.849	13.899	8.878	1.068
Μεταβολή 2010/2015	-1.121	-6.983	-8.104	-1.498	-499	2.362	-3.475	-2.944	-523

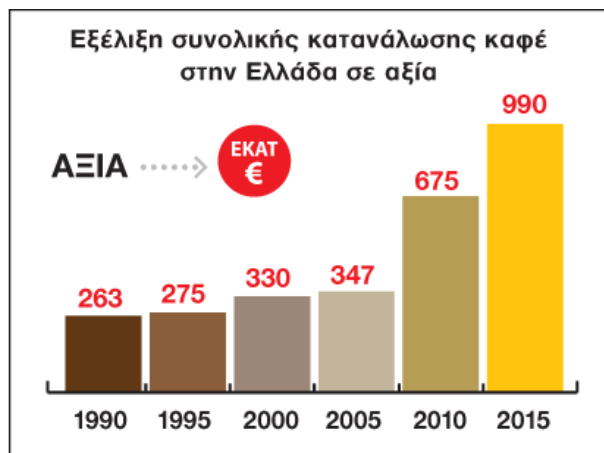
Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Εικόνα 6.1: Φορολογία στα χρόνια της κρίσης 2009 – 2015

Πηγή: Η Καθημερινή 1/11/2015

Η αγορά του καφέ

Οι εταιρίες που παράγουν και διανέμουν καφέ δε θα μπορούσαν να ξεφύγουν απο την οικονομική ύφεση, ιδιαίτερα αυτές που έχουν έδρα στην Ελλάδα. Ο κλάδος περνά κρίση, μικρότερη μεν απο τον κλάδο της λιανικής ή την οικοδομή, αλλά είναι κάτι παραπάνω απο εμφανής τα 7 χρόνια της οικονομικής κρίσης. Ο κλάδος δέχτηκε απο το 2009 αλλαγή του ΦΠΑ απο 9% σε 24% η οποία μετακύλησε στον καταναλωτή, αύξηση τιμολογίων της ΔΕΗ για επαγγελματικούς χώρους κατα 42.5%, 2 φορές αύξηση στο φόρο εισαγωγής καφέ την πρώτη κατα 2 και τη δεύτερη κατα 4 ευρώ το κιλό. Παρά τις δυσκολίες πάντως η αύξηση κατανάλωσης του προϊόντος είναι πρωτοφανής, όπως φαίνεται παρακάτω:



Εικόνα 6.2: Κατανάλωση καφέ σε τόνους και αξία καφέ ανα έτος

Πηγή: <http://www.athenscoffeefestival.gr>

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 3 μεγάλες ελληνικές εταιρίες, εκ των οποίων μόνο η “BestCafe” εξαγει καφε και σε χώρες της Ευρώπης. Δραστηριοποιούνται όμως και πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες διατηρούν ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της αγοράς. Συγκεκριμένα για τους εσπρέσσο ισχύει: Portioli, Illy, Hausbrandt, Lavazza, Kimbo. Επίσης στο κομμάτι της κάψουλας κυρίαρχη στο χώρο είναι η Nestle και η Jacobs. Ο μεγάλος αριθμός των εταιριών που ασχολούνται με τον καφέ οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ τους για καλύτερο μερίδιο αγοράς και πολλές φορές αθέμιτο ανταγωνισμό.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο καφές σαν προϊόν δεν έχει αλλάξει πολύ γευστικά τα τελευταία χρόνια, έχει αλλάξει όμως ο τρόπος επεξεργασίας του και ο τρόπος συσκευασίας. Καφές σε σκόνη, κατεψυγμένος, σε κάψουλες, είναι μόνο μερικοί τρόποι συσκευασίας του προϊόντος. Η τεχνολογία έχει βοηθήσει στο να παράγεται ο επιθυμητός αριθμός προϊόντος στο διάστημα που απαιτείται, έτσι ώστε να καλύπτει τη ζήτηση. Επίσης στο κομμάτι της αποθήκευσης έχει γίνει τεράστια πρόοδος μιας και η διαχείριση της γίνεται πλέον ηλεκτρονικά. Έτσι μπορεί να ελέγχεται το απόθεμα σε πραγματικό χρόνο, να καταγράφεται και να τροποποιείται απομακρυσμένα. Σε ακόμα πιο προηγμένα συστήματα γίνεται παραγγελιοληψία αυτόματα, αφού ένα σύστημα αισθητήρων καταγράφει την απώλεια συγκεκριμένων προϊόντων. Επομένως συνοψίζοντας:

- Είδη καφέ που απευθύνονται σε όλα τα γούστα και τα βαλάντια καθώς και ποικιλία συσκευασίας, απο χάρτινη και πλαστική συσκευασία μέχρι κάψουλα
- Σύγχρονα συστήματα παραγγελιολήψιας έτσι ώστε να μη στερεύει η αγορά απο το προϊόν
- Νέοι τρόποι επεξεργασίας του καφέ 3rd wave (ανώτερης ποιότητας χαρμάνια καθώς και επεξεργασία)



Εικόνες 6.3 και 6.4: Μέθοδος απόσταξης Syphon

Πηγή: <https://www.green-cup-coffee.de/blog/tag/third-wave/>

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο συντελεστής φορολόγησης των εταιριών (ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες, προσωπικές) απο 26% ανέβηκε στο 29%. Επίσης η προκαταβολή φόρου είναι στο 75% απο 55% την ίδια στιγμή που η κατανάλωση μειώνεται. Απο τη στιγμή που πλέον δε δανειοδοτούνται οι επιχειρήσεις, κυρίως οι μικρομεσαίες, θα ήταν χρήσιμο να υπήρχαν **φοροελαφρύνσεις** και **ελάχιστες εισφορές** στα ασφαλιστικά ταμεία, τουλάχιστον μέχρι να ομαλοποιηθεί το κλίμα στην οικονομία. Πόσο μάλλον όταν δεν υπάρχει ενιαία πολιτική και πρόβλεψη για το μέλλον και οι αποφάσεις. Επίσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε δίνεται κάποια μορφή ενίσχυσης απο το κράτος αλλά ούτε και απο την Ευρωπαϊκή Ένωση, οπότε σε συνδιασμό με την ανύπαρκτη δανειοδότηση καθιστούν τη χρήση ιδίων κεφαλαίων μονόδρομο.

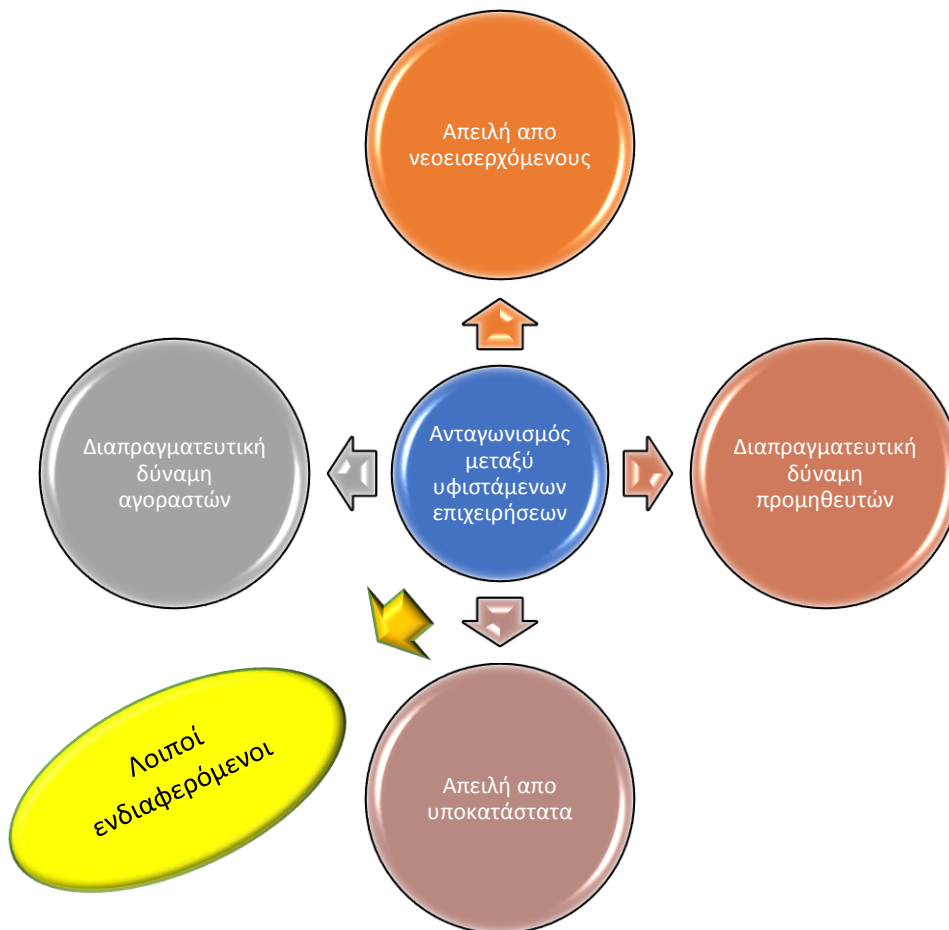
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένα προϊόν το οποίο ανέκαθεν παρουσίαζε τεράστια κατανάλωση χωρίς να διαφημίζεται ιδιαίτερα στην Ελλάδα είναι ο καφές. Απο τον ελληνικό καφέ οπου αποτελεί μέρος της παράδοσης, το frappe που μεσουράνησε τη δεκαετία του 80 και του 90, μέχρι τον espresso που διανύει τη δεύτερη δεκαετία της δόξας του, πάντα ο καφές ήταν και θα είναι η αφορμή να βγεί ο Έλληνας απο το σπίτι. Μπορεί να είναι η φτηνή έξοδος, ιδίως στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, δεν παύει όμως να έχει φανατικούς θαυμαστές που ψάχνουν την ποιότητα και δε συμβιβάζονται με υποδεέστερα χαρμάνια. Πλέον με τις κάψουλες espresso δίνεται η δυνατότητα να επιλέξει κάποιος εκτός απο τη γεύση και το πόσο ελαφρύς ή βαρύς θέλει να είναι.

6.2.2 Άμεσο Περιβάλλον (Μίκρο)

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό. Η ανάλυση Porter που ακολουθεί γίνεται για την εταιρία “BestCafe” και αποτελείται από τους εξής παράγοντες:

- 1) Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών του κλάδου
- 2) Απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο
- 3) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- 4) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 5) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών



Εικόνα 6.5: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

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

1. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός στις εταιρίες παραγωγής και διανομής καφέ είναι τεράστιος και αυτό φαίνεται από τις εταιρίες που λειτουργούν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μεγάλος παρά τις οικονομικές δυσκολίες κυρίως γιατί στις περισσότερες περιπτώσεις μιλάμε απλά για υποκαταστήματα πολυεθνικών εταιριών, οι οποίες ξεπερνούν ευκολότερα τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Ακολουθούν οι ανταγωνίστριες εταιρίες:

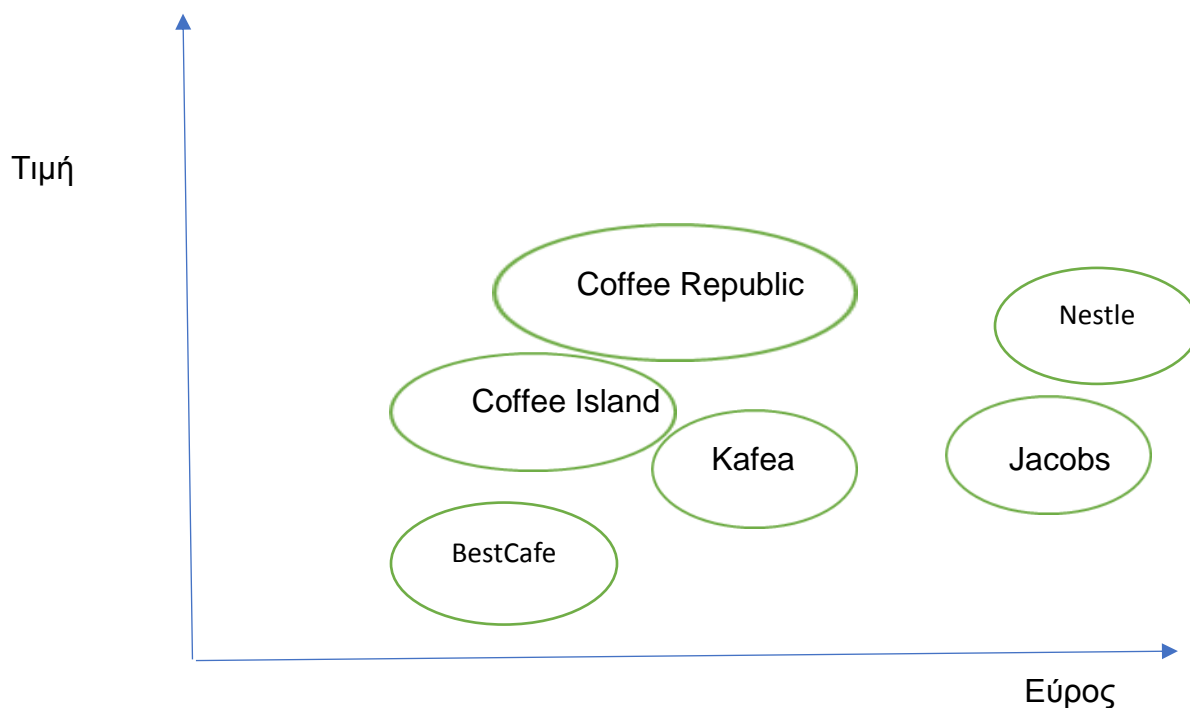
1) KAFEA S.A: Ιδρύθηκε το 1988 με έδρα την Παιανία και αποτελεί την εταιρία με το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων

2) JACOBS DOUWE EGBERTS GR LTD: Εταιρία με ημερομηνία ίδρυσης το 1753 στην Ολλανδία, από το 2014 αποτελεί κομμάτι του ομίλου Mondelez. Περιλαμβάνει τα προϊόντα Jacobs, Douwe Egberts όπως επίσης και τις κάψουλες Tassimo

3) COFFEE ISLAND S.A: Ξεκίνησε από την Πάτρα το 1999 ως καφεκοπτείο και πλέον αριθμεί 338 καταστήματα

4) NESTLE HELLAS S.A: Αν και η κυκλοφορία των προϊόντων της ξεκίνησε το 1899 από την Ελβετία, η Nestlé Ελλάς A.B.E ιδρύθηκε το 1973. Πλέον αριθμεί 3 εργοστάσια και εμπορεύεται τις εταιρίες Nescafe και Λουμίδης

5) COFFEE REPUBLIC S.A: Εταιρία εισαγωγής καφέ που ξεκίνησε από τη Λάρισα με πάνω από 90 υποκαταστήματα



Εικόνα 6.6: Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο του καφέ

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

Στο διάγραμμα παρουσιάζονται οι στρατηγικές ομάδες στον κλάδο του καφέ στην Ελλάδα. Παρατηρείται ότι οι εγχώριες εταιρίες οι οποίες διαθέτουν καταστήματα είναι ακριβότερες σε σχέση με τις πολυεθνικές οι οποίες απλά εισάγουν καφέ. Οι πολυεθνικές λόγω του καφέ σε κάψουλα παρουσιάζουν μεγαλύτερο εύρος προϊόντων.

2. Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων

Ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο θεωρείται μικρός κυρίως γιατί προκύπτουν εμπόδια οικονομικής φύσεως σε έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο. Οι εταιρίες είναι πολλές και καλύπτουν όλα τα βαλάντια και τις ποιότητες και ο χρόνος για μια νέα εταιρία για να καθιερωθεί είναι ανασταλτικός παράγοντας. Ας δούμε τα εμπόδια πιο συγκεκριμένα:

- Μεγάλο κόστος μεταφορικών και ανάγκη αποθήκης στοκ
- Μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να εδραιωθεί στην αγορά
- Ήδη καταξιωμένες εταιρίες στο χώρο – ανάγκη για διαφοροποίηση
- Δύσκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Ανάγκη για ίδια κεφάλαια μιας και δε δίνονται δάνεια απο τις τράπεζες

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές των εταιριών που ασχολούνται με τον κλάδο του καφέ είναι οι φάρμες καφέ ανα τον κόσμο, που ή είναι ιδιόκτητες ή νοικιάζονται. Με τον αριθμό αυτό να είναι πολύ μεγαλύτερος απο τον αναγκαίο, οι εταιρίες έχουν το πάνω χέρι, μιας και αν προκύψει ανάγκη για αυξημένη ζήτηση, οι επιλογές τους είναι πολλές. Επιπλέον το κόστος μετακίνησης για κάποιο άλλο προμηθευτή δεν είναι σημαντικό και η δυνατότητα ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα εμπρός είναι ακατόρθωτη.

Επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παραμένει χαμηλή.

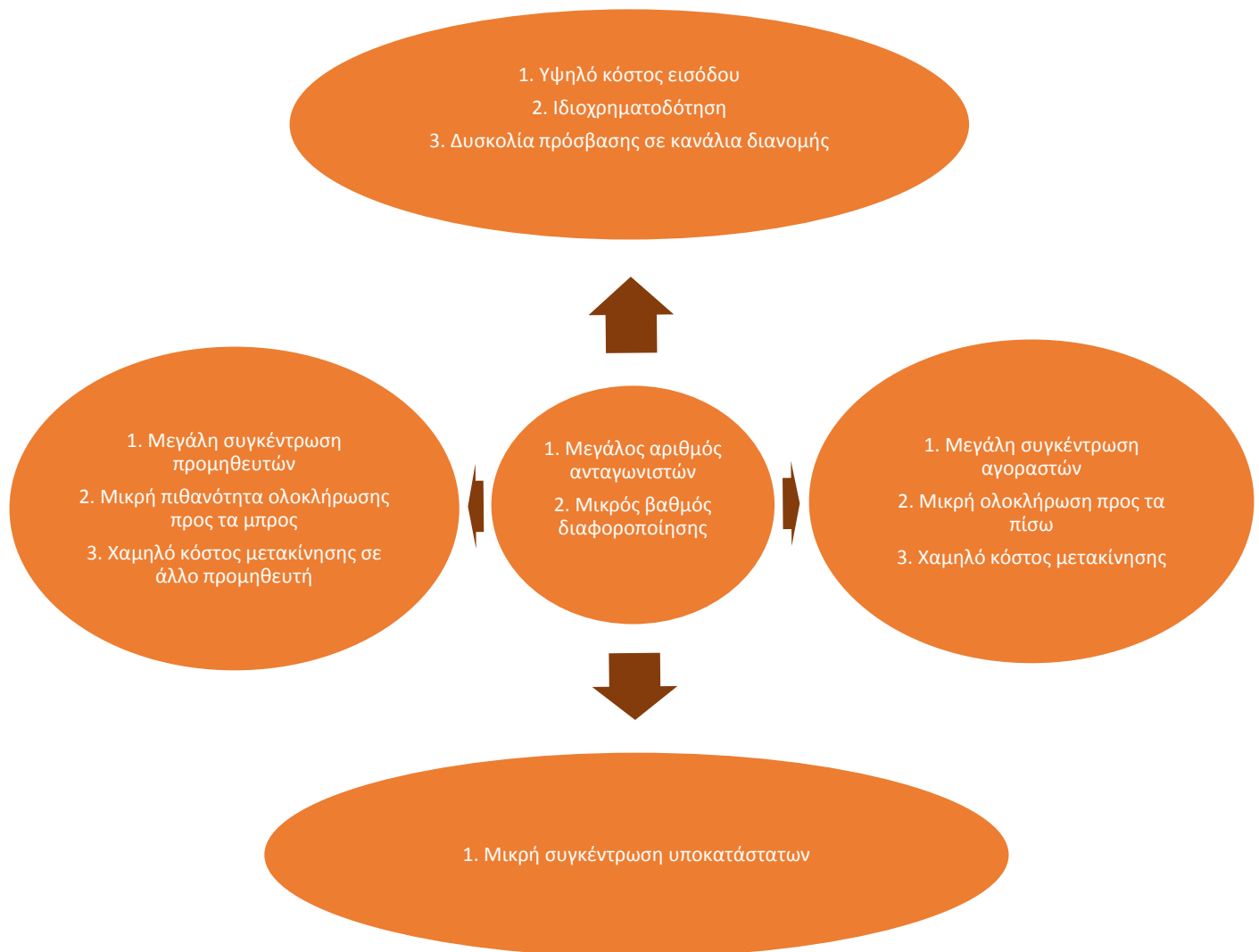
4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι πελάτες των επιχειρήσεων του κλάδου χωρίζονται σε 2 κατηγορίες. Τους πελάτες χονδρικής και τους πελάτες λιανικής. Κάποιες εταιρίες μπορεί να απευθύνονται και στα 2 είδη πελατών. Σε κάθε περίπτωση πάντως πρέπει ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος τόσο με την ποιότητα του προϊόντος, όσο και με την ποιότητα της υπηρεσίας. Για παράδειγμα έστω ότι μια εταιρία διαθέτει το καλύτερο χαρμάνι με το πιο πλούσιο άρωμα, αλλά καθυστερεί χαρακτηριστικά στην παράδοση. Ο πελάτης της λιανικής δεν επηρεάζεται αισθητά, αλλά μια εταιρία δε μπορεί να ξεμείνει απο απόθεμα γιατί θα χάσει την πελατεία της. Το κόστος μετακίνησης για τον πελάτη είναι μικρό.

5. Απειλή απο υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή απο υποκατάστατα προϊόντα τουλάχιστον στην Ελλάδα είναι μικρή. Υποκατάστατα μπορεί να θεωρηθούν τα προϊόντα τύπου καφέ απο φασόλια, ρεβύθια, σίκαλη κριθάρι και βύνη. Ίσως και προϊόντα απο κακάο να θεωρούνται υποκατάστατα. Δεν υπάρχει μέχρι στιγμής πάντως προϊόν που διεκδικεί μερίδιο απο την αγορά του καφέ.

Απο τα άνωθι προκύπτει το εξής διάγραμμα:



Εικόνα 6.7: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (χαρακτηριστικά)

Συμπεράσματα

Ευκαιρίες:

- Συνεχής αύξηση της κατανάλωσης καφέ, απόδειξη ότι ακόμα και μέσα στην κρίση δεν επηρεάζεται σαν προϊόν
- Βελτίωση του τελικού προϊόντος μέσα απο νέες διαδικασίες απόσταξης και επεξεργασίας
- Συνεχής ένταξη νέων γεύσεων και συσκευασιών

- Εξέλιξη της συσκευασίας/ θελκτική εμφάνιση (κάψουλες)
- Ο καφές λειτουργεί πλέον και ως προϊόν πολυτελείας

Απειλές:

- Μείωση εισοδήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης πάνω από 30%
- Συνεχείς αυξήσεις φόρων σε πολίτες και επιχειρήσεις
- Προκαταβολή φόρου επιχειρήσεων
- Αύξηση ΦΠΑ σε 24%
- Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο
- Μεγάλη δύναμη αγοραστών λόγω μικρής διαφοροποίησης προϊόντος

6.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.3.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση “BestCafe” είναι μια ομόρρυθμη εταιρία με εταίρους τους Μάρκο Γιαννίκο και Γιάννη Δάρρα. Το κομμάτι της διοίκησης (χρηματοοικονομικά, λογιστικά, management) ανήκει αποκλειστικά στο Γιαννίκο, ενώ ο Δάρρας έχει αναλάβει το κομμάτι του ανεφοδιασμού και της αποθήκης logistics. Η έλλειψη γνώσεων στο κομμάτι των οικονομικών από τον κύριο Δάρρα συχνά οδηγεί σε προστριβές μεταξύ των εταίρων, μιας και οι αποφάσεις για το μέλλον της εταιρίας ανήκουν αποκλειστικά στον κύριο Γιαννίκο, ο οποίος θεωρεί ότι πρέπει να έχει τον τελευταίο λόγο. Αυτό δυσκολεύει την εύρωστη λειτουργία της εταιρίας και πολλές φορές την κρατάει πίσω.

6.3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κουλτούρα της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με τα θέλω των 2 ιδιοκτητών της.

- Να δίνει αξία στα θέλω του πελάτη
- Να είναι σταθερά πρώτη στην κορυφή
- Να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα του προϊόντος της
- Να εξελίσσεται διαρκώς σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς
- Να ελαχιστοποιεί τα έξοδα και να αυξάνει συνεχώς τα έσοδα της

6.3.3 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι πόροι της επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερα είδη:

Χρηματοοικονομικούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα ίδια και ξένα κεφάλαια

Φυσικούς, όπως εγκαταστάσεις και προϊόν

Ανθρώπινους, τους εργαζόμενους στην εταιρία

Τεχνολογικούς, τον εξοπλισμό σε μηχανήματα

- Στους χρηματοοικονομικούς πόρους συμπεριλαμβάνεται ένα δάνειο 600000 από την Εθνική τράπεζα, καθώς και ίδια κεφάλαια 430000 ευρώ. Το δάνειο είναι 20ετούς διάρκειας και έχει εξοφληθεί το 70% αυτού.
- Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στο Κρουνέρι Αττικής σε υπερσύγχρονα γραφεία 2500τμ. Η εταιρία επίσης διαθέτει αποθήκη logistics 4000τμ στις Αφίδνες Βοιωτίας. Το στοκ της εταιρίας ανέρχεται στους 800 τόνους καφέ το οποίο ανανεώνεται 2 φορές το μήνα.
- Στην εταιρία εργάζονται εκτός από τους ιδιοκτήτες 70 ακόμη άτομα άμεσα, αλλά και 14 ακόμη έμμεσα ως εξωτερικοί συνεργάτες.
- Ως προς το τεχνολογικό κομμάτι η εταιρία επενδύει στις νέες τεχνολογίες, οι οποίες κάνουν ευκολότερο το έργο της. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι χρησιμοποιεί μισθωμένο δίκτυο οπτικών ινών, οι υπολογιστές της ανανεώθηκαν το 2015 από την εταιρία DELL, τα προγράμματα logistics είναι της εταιρίας SAP και η υποστήριξη του server της από την ORACLE.

6.3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

Από την ανάλυση του εσωτερικού πειβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτει:

Δυνάμεις

1. Σύνδεση του ονόματος της εταιρίας με την ποιότητα στα μάτια του πελάτη
2. Σταθερά αυξανόμενο μερίδιο στον κλάδο των εταιριών καφέ
3. Μείωση εξόδων μέσω της μεθόδου leasing
4. Σταθερός κύκλος πελατών
5. Γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών
6. Μακροχρόνια εμπειρία στον κλάδο του καφέ
7. Άψογα καταρτισμένο προσωπικό
8. Διαρκείς εκπαιδεύσεις μέσω σεμιναρίων

Αδυναμίες

1. Αυταρχική σχεδόν λήψη αποφάσεων από την πλευρά της εργοδοσίας

2. Καθυστέρηση στην αποπληρωμή των υποχρεώσεων
3. Συσσώρευση επιταγών (και ακάλυπτων)
4. Συντηρητική στρατηγική

6.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία “BestCafe” είναι μια στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Η “BestCafe” θεωρείται μεσαία επιχείρηση η οποία καταφέρνει με τις χαμηλές της τιμές να είναι άκρως ανταγωνιστική στον κλάδο της. Η εταιρεία καταφέρνει υψηλή κερδοφορία λόγω του υψηλού αριθμού πωλήσεων στο μεγάλο περιθώριο κέρδους της.

6.4.1 Εναλλακτικές προτεινόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές

Στόχος της εταιρείας «BestCafe» είναι να αναπτυχθεί. Να αναπτυχθεί για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση και να αξιοποιήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Να αναπτυχθεί για να αυξήσει την οικονομική και

διαπραγματευτική της δύναμη και να διασφαλίσει το μέλλον της επιχείρησης. Δυο επιλογές υπάρχουν για το μέλλον μιας εταιρίας. Ή αναπτύσσεται και μεγαλουργεί ή συρρικνώνεται και κλείνει.

- Πως θα καταφέρει να αναπτυχθεί η επιχείρηση; Με εσωτερική ανάπτυξη, μέσω κάποιας εξαγοράς 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.

Η επιχείρηση αυτή έχει να επιλέξει ανάμεσα σε τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές :

- 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 τη στρατηγική **καμίας αλλαγής**

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

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

Εικόνα 6.8: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

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

Στρατηγική διείσδυσης αγοράς

Με τη στρατηγική διείσδυσης αγοράς η “BestCafe” θα προσπαθήσει να προσελκύσει περισσότερους νέους πελάτες, να αυξήσει τον τζίρο της και ταυτόχρονα να αυξήσει τις πωλήσεις της στην υπάρχουσα πελατειακή της βάση.

Οι κυριότεροι στόχοι της “BestCafe” για το 2017 είναι:

- Διαμόρφωση** μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής όπως διαφημίσεις σε περιοδικά, στο ραδιόφωνο και το ίντερνετ για την προβολή όλων των προϊόντων της, όπως και η αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων σε καφετέριες και εστιατόρια.
- Δημιουργία** ακόμη μεγαλύτερης γκάμα προϊόντων ώστε να καταφέρει να προσεγγίσει περισσότερους πελάτες.

Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς ιδιαίτερους κινδύνους καθώς δεν συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές στο σημερινό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας. Θα χρειασθεί 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. Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς θα επιτρέψει στην “BestCafe” να αυξήσει τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη της, να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, να διευρύνει το πελατολόγιό της και να της δώσει την απαιτούμενη δύναμη για να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες το μέλλον.

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη, συνίσταται στην ανάπτυξη της “BestCafe” είτε μέσω κάποιας εξαγοράς ή συγχώνευσης με μια άλλη επιχείρηση παραγωγής καφε είτε με δημιουργία νέας επιχείρησης. Η κάθετη ολοκλήρωση θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με την δημιουργία καταστημάτων πώλησης των προϊόντων της, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. 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. Το σημαντικότερο αρνητικό στοιχείο αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης είναι κυρίως οι μεγάλες χρηματικές απαιτήσεις για την πραγματοποίηση της, ειδικά σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης όπως αυτή που βιώνουμε.

Στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης

Η στρατηγική αυτή παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσκολίες στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της σε σχέση με τις προαναφερθείσες στρατηγικές αλλά και μεγαλύτερο ενδιαφέρον από στρατηγική και επιχειρηματική άποψη. Ωστόσο, με τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης θα πρέπει να επενδυθούν σημαντικά κεφάλαια που η εταιρεία “BestCafe” δεν είναι διαθέσιμη να δαπανήσει στην παρούσα φάση. Επίσης, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι πολύ υψηλός καθώς εισέρχεται σε νέες αγορές όπου πολλές επιχειρήσεις κατέχουν ήδη σημαντικά μερίδια αγοράς.

Στρατηγική σταθερότητας

Η “BestCafe” υπο διαφορετικές συνθήκες θα μπορούσε να εφαρμόσει τη στρατηγική σταθερότητας και 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.

6.5 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρεία “BestCafe” 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 εμφανίζει μεγάλη δυσκολία σχεδιασμού και εφαρμογής λόγω των υψηλών απαιτήσεων σε χρηματικά κεφάλαια.
- Η στρατηγική της διείσδυσης αγοράς είναι μια από τις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοσθούν άμεσα, ευκολότερα και με λιγότερο επιχειρηματικό κίνδυνο από τις υπόλοιπες. Επομένως, η στρατηγική της διείσδυσης αγοράς είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική για την “BestCafe” τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό της περιβάλλον.

6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Απο την ανάλυση των ανωτέρω παραγόντων προκύπτει ότι με τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία “BestCafe” και με τη σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος θα καταφέρει να ηγηθεί στην Ελληνική αγορά καθώς και να διεκδικήσει με προδιαγραφές μία από τις κορυφαίες θέσεις σε Ευρωπαϊκή κλίμακα. Η στρατηγική που ακολουθεί είναι η πλέον κατάλληλη και είναι η στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα η καθετοποίηση προς τα πίσω. Με αυτό τον τρόπο θα εξαρτάται λιγότερο από τους προμηθευτές της, δίνοντάς της τη δυνατότητα να γίνει αυτόνομη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα,
2. Hill Charles and Jones Gareth (2001), '**Strategic Management, An Integrated Approach**', Fifth Edition, Houghton Mifflin.
3. Porter Michael (1980), '**Competitive Strategy, New York**', Free Press.
4. <https://www.green-cup-coffee.de/blog/tag/third-wave/>
5. www.kathimerini.gr
6. www.capital.gr
7. <http://www.athenscoffeefestival.gr>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), **‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **‘Μάνατζμεντ’**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Παπαδάκης Βασίλης (2007), **‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία’**, Τόμος Α’: Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
4. Τσακίρη Λήνα (2004), **‘Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων’**, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ. Θεσσαλονίκη.
5. Χυτήρης Λεωνίδας (2001), **‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
6. Χυτήρης Λεωνίδας (2001), **‘Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις’**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΔΙΕΘΝΗΣ

1. Grant Robert (2005), '**Contemporary Strategy Analysis**', Fifth Edition, Blackwell Publishing.
2. Hill Charles and Jones Gareth (2001), '**Strategic Management, An Integrated Approach**', Fifth Edition, Houghton Mifflin.
3. Johnson Gerry, Scholes Kevan (1999), '**Exploring Corporate Strategy**', Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall.
4. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), '**Marketing Management**', Prentice Hall, 12th edition.
5. Laudon Kenneth & Laudon Jane (2005), '**Management Information Systems**', Εκδόσεις Prentice Hall.
6. Mintzberg Henry (1987), '**The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**', California Management Review.
7. Porter Michael (1985), '**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**', New York, Free Press.
8. Porter Michael (1980), '**Competitive Strategy**', New York, Free Press.
9. Porter Michael (1996), '**What is strategy?**', Harvard Business Review.
10. Thompson Arthur, Strickland III (1993), '**Strategic Management: Concepts and Cases**', Seventh Edition, International Student Edition, Irwin Professional Publishing.
11. Wheelen Thomas, Hunger David (2008), '**Concepts in Strategic Management and Business Policy**', Prentice Hall, eleventh edition.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. www.athenscoffeefestival.gr
2. www.businessinsider.com
3. www.capital.gr
4. www.indiamart.com
5. www.magaliescoffee.co.za
6. www.ncausa.org
7. www.ovenbird.co.uk
8. www.Sap.com
9. www.theroasterie.com