

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤ/ΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ ΕΝΟΨΕΙ
ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ 2004**

ΛΑΖΑΡΟΥ Ι. ΓΕΩΡΓΙΟΣ

**Διπλωματική Εργασία
M.B.A. in Tourism**

2003

**ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ ΕΝΟΨΕΙ
ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ 2004**

**ΛΑΖΑΡΟΥ Ι. ΓΕΩΡΓΙΟΥ
ΠΤΥΧΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Τουριστικών
Επιχειρήσεων (M.B.A.in Tourism)**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

2004

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στον πατέρα μου Γιάννη, στον αδερφό μου Μάριο, στον εαυτό μου, μα περισσότερο από όλους σε έναν αληθινό ήρωα·
στη μητέρα μου Μαρία

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ ΕΝΟΨΕΙ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ 2004

Σημαντικοί όροι: στρατηγικό μάντζμεντ, διαμόρφωση στρατηγικής, εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, δυνάμεις και αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, χαρακτηριστικά του σύγχρονου manager, εταιρική αποστολή, επιχειρηματικοί σκοποί, επιχειρηματικές πολιτικές, επιχειρηματικό όραμα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πωλήσεις, πελάτες, τουριστική βιομηχανία, ξενοδοχειακός κλάδος, διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξία και η καταλληλότητα ενός ερωτηματολογίου βρίσκεται σε άμεση σχέση με τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάστηκε. Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου και είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων πάνω στο οποίο μπορεί να στηριχθεί κάποιος.

Ο πρώτος βασικός παράγοντας που χρήζει ιδιαίτερης σημασίας είναι η έκταση του ερωτηματολογίου. Το ορθά γραμμένο ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει ερωτήσεις μόνο σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 βασικές ερωτήσεις με το μεγαλύτερο

μέρος των απαντήσεων να είναι πολλαπλής επιλογής. Με αυτόν τον τρόπο ο ερωτώμενος διαθέτει ελάχιστο χρόνο (8-12 λεπτά), για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ ταυτόχρονα οι απαντήσεις που δίνει είναι σαφείς.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθώς και η επιλογή των ερωτήσεων καθοδηγούνται από το βασικό θέμα της εργασίας δηλαδή τη διαμόρφωση στρατηγικής των ξενοδοχειακών μονάδων Αθηνάς-Πειραιά ενόψει Ολυμπιακών Αγώνων του «ΑΘΗΝΑ 2004».

Η έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας, εφαρμόζουν τις αρχές του σύγχρονου management ως πεδίο της στρατηγικής τους. Γνωρίζοντας ότι το management των ξενοδοχείων δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και των μικρομεσαίων, κρίναμε σκόπιμο να διεξαχθεί η έρευνα σε μονάδες διάφορων κατηγοριών που εδρεύουν σε Αθήνα και Πειραιά ανεξάρτητα από το μέγεθος τους (αριθμός εργαζομένων, ακαθάριστα έσοδα κ.α) και απ' την άλλη με τον τρόπο αυτό μπορούμε να διακρίνουμε και τις οποίες διαφορές τους (μεγάλα - μικρομεσαία ξενοδοχεία) στην άσκηση της στρατηγικής τους. Στην έρευνα συμπεριλήφθησαν 15 ξενοδοχειακές μονάδες που έχουν την έδρα τους στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά.

Για τη συλλογή του ερευνητικού υλικού, συντάχθηκε κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο στη συνέχεια βελτιώθηκε και οριστικοποιήθηκε μετά από συζητήσεις και κριτικές παρατηρήσεις ειδικών επιστημόνων και επιχειρηματικών στελεχών. Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων

χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης -μέσα από ένα προκαθορισμένα δομημένο ερωτηματολόγιο-, που θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε απ' αυτόν που συνέταξε την εργασία (προσωπικώς) και τις συνεντεύξεις παρέχώρησαν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων ή κάποιο άλλο εξουσιοδοτημένο στέλεχος.

Η απόλυτη πλειοψηφία των μονάδων του δείγματος απάντησε ότι έχει συγκεκριμένη αποστολή (mission). Το ποσοστό αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η διοργάνωση των Αγώνων επηρέασε σε αρκετά σημαντικό βαθμό την στρατηγική των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, αφού μέσω της αποστολής τους οριοθετούν νέους στόχους που απαιτείται να πετύχουν, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στην νέα πραγματικότητα.

Στην πλειοψηφία των μονάδων η αποστολή της επιχείρησης δεν είναι επίσημα διατυπωμένη στο εσωτερικό περιβάλλον της, επομένως συμπεράνουμε ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική, δεν έχει φθάσει ακόμα σε υψηλά επίπεδα έτσι ώστε να παρουσιάζει ένα πιο επίσημο και, σαφώς, πιο επιτακτικού χαρακτήρα πλαίσιο.

Στο χώρο των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι επιτελείς εξετάζουν κατά τακτά χρονικά διαστήματα την αποστολή της εταιρείας, ανιχνεύουν εάν

συνεχίζει να είναι σύμφωνη με τα συνεχώς μεταβαλλόμενα στοιχεία του κλάδου και, βέβαια, αν συνεχίζει να εξυπηρετεί τους σκοπούς και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Ένα υψηλό ποσοστό του δείγματος δηλώνει ότι η αποστολή της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστή μέσα στο εσωτερικό της περιβάλλον, αφού τη γνωρίζουν από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια μέχρι και τους απλούς εργαζόμενους. Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, απάντησε ότι οι στόχοι της επιχείρησης χαράσσονται πάντα σε συνάρτηση με την αποστολή της επιχείρησης.

Η πλειονότητα των ξενοδοχειακών μονάδων, δήλωσε ότι η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων δεν επηρέασε το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθούν. Ακόμα, ένα ισχυρό ποσοστό χαρακτήρισε το εξωτερικό περιβάλλον ραγδαίως μεταβαλλόμενο, σκιαγραφώντας εύστοχα την έντονη κινητικότητα που υπάρχει στον κλάδο ενόψει των Αγώνων. Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι υιοθετεί ό,τι καινούργιο παρουσιάζεται στον κλάδο.

Τα επιτελεία των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων έχουν συνειδητοποιήσει ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός σωστά εκπονημένου μακροχρόνιου σχεδιασμού, χρειάζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιρειών να βρίσκεται σε πολύ «υγιή» επίπεδα.

Επιπλέον, το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι έχει συμβεί, ήδη, στο παρελθόν να θέσει νέους στόχους ή να μεταβάλλει τους ήδη τιθέμενους

στόχους, εξαιτίας της αναγνώρισης δυνάμεων ή αδυναμιών μέσα στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Η σημαντική πλειοψηφία των εταιρειών, απάντησε ότι στη διαδικασία εκπόνησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού συμμετέχει μόνο η Ανωτάτη Διοίκηση της επιχείρησης.

Ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο είναι το ότι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα ελληνικά ξενοδοχεία προσδιορίζεται το προσφερόμενο επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη ενώ ταυτόχρονα ως μειονέκτημα αναφέρεται το χαμηλό επίπεδο τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτει.

Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι αύξησε το μερίδιο του καθώς και τις πωλήσεις του στην αγορά, την ίδια στιγμή που τα επίπεδα ανταγωνισμού ανέβηκαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ΣΕΛΙΔΑ I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	ΣΕΛΙΔΑ II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	ΣΕΛΙΔΑ III
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	ΣΕΛΙΔΑ IV

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον αξιέπαινο άνθρωπο και καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά Κο Νίκο Γεωργόπουλο, για την αμέριστη βοήθεια του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Επίσης, σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τον πλούτο των γνώσεων που μας προσέφεραν και που με το ήθος και την υπευθυνότητα που παρουσίασαν στο πρόσωπο μας, έδειξαν τι ακριβώς σημαίνει να είσαι επιστήμονας και τις ευθύνες που γεννιούνται πλέον για μας.

Θα ήταν αχαριστία αν ξέχναγα να ευχαριστήσω τους επιτελείς των ξενοδοχειακών μονάδων, που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους με σκοπό να βοηθήσουν στην περάτωση της ερευνάς.

Ακόμα, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που στάθηκε συνεχεία δίπλα μου σε ότι στόχο έβαλα στην ζωή μου και μαζί ξεπεράσαμε όλες τις δυσκολίες που στάθηκαν ως τώρα μπροστά μας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύντροφο μου Χριστίνα, για την βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη περίοδο συγγραφής της εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συναδέλφους μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα για την άψογη συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια της φοίτησης μας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο**

ΣΧΗΜΑ 1.1	ΜΕΛΕΤΗΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	2
ΣΧΗΜΑ 1.2	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
ΣΧΗΜΑ 1.3	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	10
ΣΧΗΜΑ 1.3.1	ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	12
ΣΧΗΜΑ 1.3.1.2	ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER.....	24
ΣΧΗΜΑ 1.3.4	ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	57

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο**

Διάγραμμα 3.1.1	ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ.....	87
Διάγραμμα 3.1.2	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.....	88
Διάγραμμα 3.1.3	ΓΝΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.....	89
Διάγραμμα 3.1.4	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	90
Διάγραμμα 3.1.5	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	93

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	1
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	5
1.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	9
1.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ- ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ.....	11
1.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ-ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ.....	31
1.3.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΦΙΛΟΔΟΞΟΥ ΚΑΙ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	45
1.3.4 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΗΘΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	55
1.3.5 ΑΠΟΣΤΟΛΗ –ΣΤΟΧΟΙ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ- ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ

2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ –ΤΕΧΝΙΚΑ	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	71

2.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	81
2.2.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	81
2.2.2	ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ.....	82
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	86
3.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	97

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	114
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ- ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ-ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ.....	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

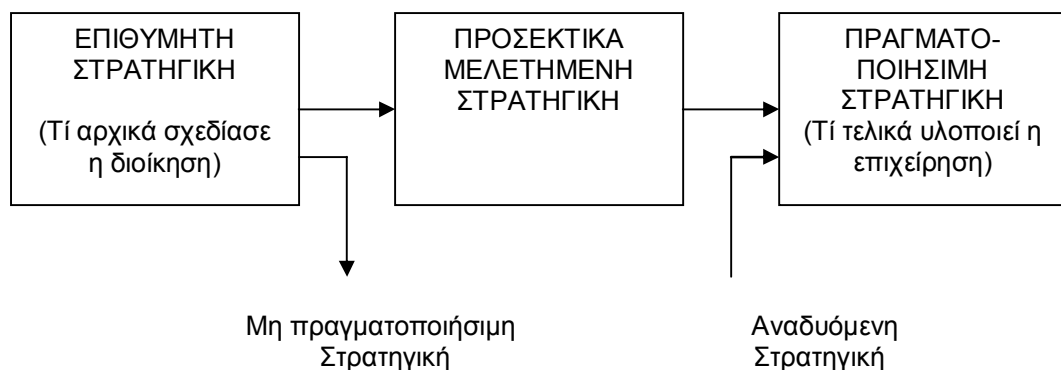
Η στρατηγική σε μία επιχείρηση ορίζεται ως το σχέδιο μεγάλων αντικειμενικών στόχων και σκοπών, καθώς και η απαραίτητη πολιτική και τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν αυτοί. Η στρατηγική πρέπει να είναι κατάλληλα δηλωμένη έτσι ώστε να καθορίζονται, ο τομέας που βρίσκεται ή που πρόκειται να μπει η επιχείρηση και το είδος στο οποίο αυτή κατατάσσεται ή πρόκειται να εισαχθεί.⁽¹⁾

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί το αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής (mission) της επιχείρησης, η οποία συνήθως επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως η ιστορική της διαδρομή, οι ικανότητες και οι στόχοι των στελεχών της, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα, οι πόροι και οι δυνατότητες που τυχόν διαθέτει και ασφαλώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει έναντι των άλλων επιχειρήσεων του χώρου. Η αποστολή της επιχείρησης περιλαμβάνει το όραμα της, μια πλήρη αναφορά για τον προσανατολισμό της μελλοντικά καθώς και για το τι πρέπει να κάνει και ποιον θα εξυπηρετεί.

Η στρατηγική, επομένως, αποτελεί την ανάληψη ενεργειών από πλευρά της επιχείρησης, που υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων στόχων καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων προκύπτουν από την προσπάθεια

αυτή. Για να επιτευχθούν όμως οι σκοποί αυτοί, η επιχείρηση πρέπει να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού. Αυτή η εξισορρόπηση αναφέρεται στην επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης η οποία μέσα από την διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ, καταλήγει σε μελετημένη στρατηγική και, εντέλει, πραγματοποιήσιμη. (Σχεδ.1.1)

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 ΜΕΛΕΤΗΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ⁽²⁾



Όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα είναι δυνατόν η επιθυμητή, από μεριά της διοίκησης, στρατηγική να καταλήξει σε μη πραγματοποιήσιμη, ενώ αντίθετα να προκύψει μία νέα, αναδυόμενη στρατηγική κατά την διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας. Και αυτό, βέβαια, λόγω των εκάστοτε ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών που μπορεί να παρουσιαστούν στην διάρκεια μετάβασης της στρατηγικής από επιθυμητή σε πραγματοποιήσιμη.

Ο όρος στρατηγική, έχει τις ρίζες του στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη "Στρατηγός" που αποτελεί συγκερασμό του ρήματος "άγειν" και του ουσιαστικού "στρατός". Κάνοντας μία σύντομη αναφορά στην ιστορική

διαδρομή του όρου, πρώτη φορά συναντάται στην ξένη βιβλιογραφία στην δεκαετία του '50 στο βιβλίο του γνωστού οικονομολόγου William Newman. Ουσιαστικά, ο όρος χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τις ενέργειες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης που δρα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, με επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία, αλλά με διαφορετικές μεθόδους και χαρακτηριστικά στα διάφορα επίπεδα παραγωγής.

Ο W. Glueck, δίνοντας ουσιαστικά ιδιαίτερη σημασία στη στρατηγική από απόψεως περισσότερο προγραμματισμού, υποστήριξε ότι «Στρατηγική είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν, και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης».⁽³⁾

Ο Alfred Chandler, θεωρεί τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και της υιοθέτησης μιας σειράς πράξεων καθώς και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων, για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών.

Ο Schendel, υποστηρίζει ότι στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Από μια άλλη οπτική γωνία, ο Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας

πριν, τώρα και στο μέλλον.

Το 1987 ο Kenichi Ohmae προσδιόρισε την ουσία της στρατηγικής στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ο κύριος σκοπός της επιχείρησης και συγκεκριμένα του σχεδιασμού της είναι να μπορέσει να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια συνεχή αιχμή απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Πάντως ο μεγάλος καθηγητής και επιστήμονας στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων, ο Michael Porter, πιστεύει ότι η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω η στρατηγική δεν είναι συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων ή προγραμματισμένων ενεργειών. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι τόσο ευμετάβλητο , που τόσο οι αδυναμίες και δυνάμεις της επιχείρησης όσο και οι ευκαιρίες και απειλές βρίσκονται σε συνεχή μεταβολή. Η στρατηγική, όμως, συντονίζει και προσανατολίζει τις επιμέρους ενέργειες και αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό στόχο την πετυχημένη πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁽⁴⁾

Έτσι, μπορούμε πιο εύστοχα και ολοκληρωμένα να πούμε ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να

επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (strategic management)

Ο χώρος των επιχειρήσεων – με τις συμμαχίες, τις συγκρούσεις, τις αντιπαλότητες- έτσι και αλλιώς έχει πολλά κοινά με το πεδίο μιας πολεμικής σύρραξης. Αυτή η ιδιαιτερότητα έκανε τις επιχειρήσεις που ήθελαν να επικρατήσουν στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνταν, να δώσουν κύρια σημασία στην έννοια της στρατηγικής. Έτσι, με την πάροδο των ετών το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων ξέφυγε από παρωχημένα μοντέλα που ασχολιόνταν μόνο με προϋπολογισμούς και ελέγχους ή σχεδιασμούς τάσεων για το μέλλον και κατέληξε στο στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management)⁽⁵⁾. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δισεπίλυτη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε επιχειρηματικός οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για επιτυχή πορεία στο μέλλον.

Η στρατηγική διοίκηση άρχισε να εφαρμόζεται από τα μέσα της δεκαετίας του '70, και συνεχίζει μέχρι σήμερα. Είναι λογικό, όμως, να έχει εξελιχθεί λόγω των ταχύτατων τεχνολογικών και επιστημονικών αλλαγών που συντελούνται στην εποχή μας. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ραγδαίως μεταβαλλόμενο, αφού νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται, νέα προϊόντα δημιουργούνται, οι διαδικασίες παραγωγής εξελίσσονται και το προφίλ των καταναλωτών μεταμορφώνεται συνεχώς.

Έτσι, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι λογικό να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αλλαγές που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Οδηγείται από εύστοχους σκοπούς καθώς και από τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμη, το στρατηγικό μάνατζμεντ ανιχνεύει το περιβάλλον για αναγνώριση νέων ευκαιριών έτσι ώστε η επιχείρηση να προσανατολιστεί προς νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες που είναι συμφέρουσες και κερδοφόρες για την επιχείρηση.

Στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης γίνεται διάκριση σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Στο επιχειρησιακό επίπεδο, η επιχείρηση εντοπίζει ποιες επιχειρηματικές μονάδες δύναται να ανταγωνιστεί. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση προσπαθεί να ενταχθεί σε έναν κλάδο και να ανταγωνιστεί επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν. Στο επιχειρηματικό επίπεδο, η επιχείρηση γνωρίζει τους ανταγωνιστές της και αναζητά τρόπους για το πως θα τους ανταγωνιστεί. Πρέπει να σημειωθεί, ότι όταν μια επιχείρηση παράγει έναν προϊόν τότε η επιχειρησιακή και η επιχειρηματική στρατηγική συνήθως ταυτίζονται.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ εστιάζεται στη διαχείριση της αλλαγής (the management of change). Με άλλα λόγια, η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει σύνδεση στις αλλαγές που διαμορφώνονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με την χρησιμοποίηση ορισμένων στρατηγικών. Η σημασία, άλλωστε, της "αλλαγής" είναι εμφανής μέσα από τις αρχές που διέπουν τη στρατηγική διοίκηση όπως αυτές εμφανίζονται παρακάτω:

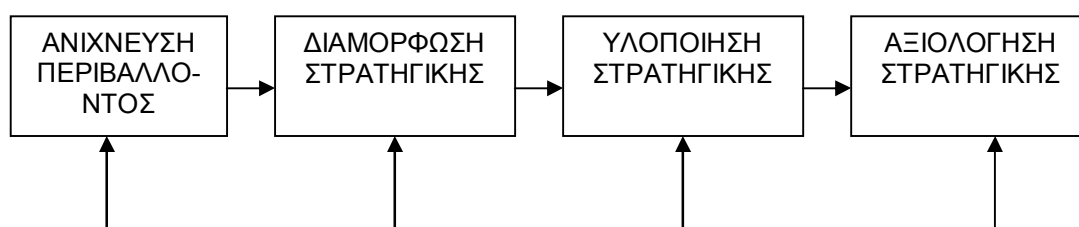
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει όλες τις υφιστάμενες στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση, τους στόχους που έχει θέσει και την αμφίδρομη σχέση που υπάρχει μεταξύ τους.
- Στοχεύει στην διαχείριση της αλληλοεπίδρασης ανάμεσα στο περιβάλλον της επιχείρησης και την ίδια την επιχείρηση.
- Προσανατολίζεται από την διαρκή ανίχνευση ευκαιριών και απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών όπως αυτές δημιουργούνται εξωτερικά και εσωτερικά της επιχείρησης, αντίστοιχα.
- Προϋποθέτει την ανάληψη κινδύνου.
- Απαιτεί την κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μελλοντικά καθώς και την δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης αφού παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο

εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, επηρεάζοντας οποιαδήποτε ομάδα ή τμήμα της επιχείρησης.

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ, ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία έτσι ώστε να πετύχει τους επιθυμητούς για την επιχείρηση στόχους. Αφού αρχικά, ανιχνευθεί όλο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση της και τέλος η αξιοποίηση της⁽⁶⁾.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



Στο στάδιο της **διαμόρφωσης στρατηγικής**, η επιχείρηση αποφασίζει τι θα κάνει. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας ως προς την διαμόρφωση της στρατηγικής για αυτό και θεωρείται ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι αυτής.

Στο στάδιο της **υλοποίησης στρατηγικής**, η επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική που έχει επιλέξει. Γίνεται καταμερισμός της εργασίας, όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές συμμετέχουν και υπάρχει συνεχής υποκίνηση και

στήριξη προς όλους τους εμπλεκόμενους συντελεστές για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Στο στάδιο της **αξιολόγησης στρατηγικής**, η επιχείρηση συλλέγει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία που χρειάζονται για να αξιολογηθεί η χρησιμοποιούμενη στρατηγική και να γίνει μια πλήρης αποτίμηση. Μετά την αξιολόγηση, αν η επιχείρηση έχει πετύχει τους επιθυμητούς στόχους, συνεχίζει την εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ σε αντίθετη περίπτωση αναθεωρεί την στρατηγική της και ξεκινά πάλι από το στάδιο της διαμόρφωσης.

Στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει ανάλυση του σταδίου της διαμόρφωσης στρατηγικής, αφού το θέμα της έρευνας είναι "η διαμόρφωση στρατηγικής των ξενοδοχειακών μονάδων της Αθήνας εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004." Εξάλλου εκούσια επιλέχθηκε το θέμα αυτό, γιατί η προσωπική άποψη του συγγραφέα είναι ότι το σημαντικότερο κομμάτι της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ και για την εξέλιξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, είναι το στάδιο όπου αυτή διαμορφώνεται.

1.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (strategy formulation)

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα, το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής είναι το πιο κρίσιμο στην διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Και αυτό γιατί στο στάδιο αυτό αναλύεται το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι προσωπικοί στόχοι των ανώτατων στελεχών της και, τέλος, λαμβάνεται ως βασική παράμετρος, για την όλη διαδικασία, η ηθική και η

κοινωνική θέση της. Με άλλα λόγια, στο στάδιο της διαμόρφωσης, αφού μελετηθούν όλοι αυτοί οι παράγοντες, η επιχείρηση λαμβάνει την υψίστης σημασία απόφαση τι θα κάνει -ποια στρατηγική θα ακολουθήσει-στο μέλλον.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 : ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ⁽⁷⁾

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
(αποφασίζουμε τί θα κάνουμε)

1. Αναγνώριση Ευκαιριών και Απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον.
2. Καθορισμός των Δυνάμεων και Αδυναμιών της επιχείρησης.
3. Προσωπικές φιλοδοξίες των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης.
4. Αναγνώριση ζητημάτων ηθικής της επιχείρησης.

Οι Hunger και Wheelen, δίνοντας ένα πολύ εύστοχο ορισμό της διαμόρφωσης στρατηγικής, θεωρούν ότι είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροπρόθεσμων πλάνων για την αποτελεσματική σύνθεση όλων των ευκαιριών - απειλών καθώς και των δυνάμεων- αδυναμιών που προκύπτουν από το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) της επιχείρησης. Όλη αυτή η διαδικασία περιέχει τον καθορισμό της εταιρικής αποστολής της επιχείρησης ,των επιδιωκόμενων στόχων, των αναπτυσσόμενων στρατηγικών της και ,τέλος, των πολιτικών της.

Στην σύγχρονη εποχή, η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί βασικό αντικείμενο μελέτης για τις επιχειρήσεις και τα ανώτατα στελέχη τους. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των μάνατζερ κάθε επιχείρησης έχουν βαρύνουσα σημασία για την πορεία της , καθώς από την σωστά επιλεγμένη στρατηγική, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Στην συνέχεια του κεφαλαίου θα αναλυθούν λεπτομερώς οι παράγοντες που συντελούν στην διαμόρφωση της στρατηγικής κάθε οργανισμού.

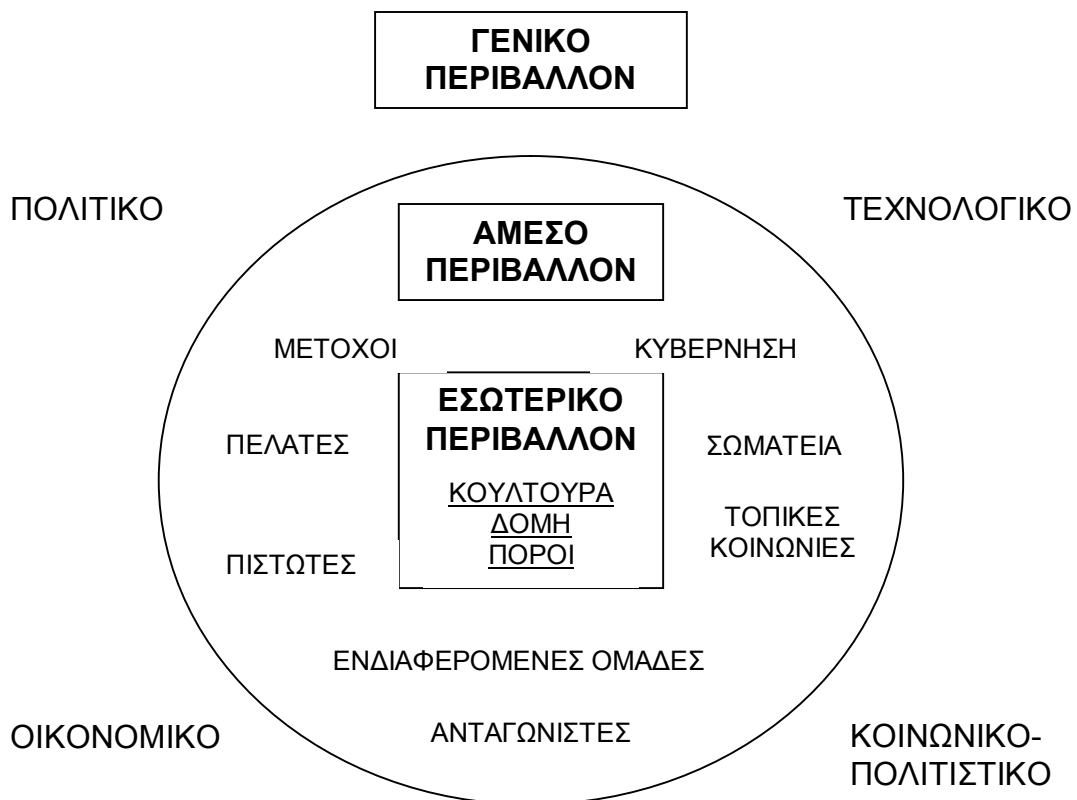
1.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ- ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωγενή χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες της επιχείρησης. Το περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δεν προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά εξωτερικούς προς αυτήν, οι οποίοι είναι δυνατόν να δημιουργήσουν ευκαιρίες και απειλές.⁽⁸⁾

Όλες οι επιχειρήσεις, μικρού ή μεγάλου μεγέθους, ανεξάρτητα από τον κλάδο τους, δραστηριοποιούνται σε ένα ορισμένο περιβάλλον. Αν και σε κάθε κλάδο υπάρχουν ιδιαίτεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική μονάδα, υπάρχει και ένας ορισμένος αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν άμεσα την στρατηγική της επιχείρησης.

Η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει σε δύο επίπεδα. Θα αναλυθούν διεξοδικά το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης και το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον. Στο μακρο-περιβάλλον θα εξετασθεί μια σειρά παραγόντων πιο γενικοί που σχετίζονται με όλες τις επιχειρήσεις, επηρεάζουν τις αποφάσεις τους, αλλά είναι ανεξάρτητοι της ιδιαιτερότητας του κλάδου. Στο μικρο-περιβάλλον θα αναλυθεί μια σειρά περισσότερο εξειδικευμένων παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται από τις ιδιομορφίες του κλάδου και την ταυτότητα της επιχείρησης και είναι πιο άμεσοι προς αυτήν. Στο διάγραμμα 1.3.1 παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και, φυσικά, γίνεται η διάκριση σε μακρο και μικρο περιβάλλον.

ΣΧΗΜΑ 1.3.1: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



Ποιες ήταν όμως οι εξελίξεις που έκαναν τις επιχειρήσεις να μελετούν και να αναλύουν τις αλλαγές και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, να αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες και απειλές και σύμφωνα με αυτές να διαμορφώνουν την στρατηγική τους; Ποιες ήταν οι αιτίες που ώθησαν τις επιχειρηματικές μονάδες να κατανοούν τις νέες τάσεις και προοπτικές που παρουσιάζονται στο εξωγενές περιβάλλον της επιχείρησης και σύμφωνα με αυτές να επιδιώκουν την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος;

Αρχικά, η συνεχής διεθνοποίηση των αγορών και, συνεπώς, οι νέες δυνάμεις που πιέζουν τις επιχειρήσεις σε ένα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παλαιότερα, η έλλειψη της τεχνολογίας έθετε γεωγραφικούς περιορισμούς στις αγορές των προϊόντων και οι συμμαχίες αλλά και οι ανταγωνιστικές τάσεις μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων ήταν δύσκολο να εμφανιστούν. Σήμερα, όμως, με όλες αυτές τις εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας, το ελεύθερο εμπόριο μεταξύ των αγορών ολοένα και αναπτύσσεται, νέες συμμαχίες εμφανίζονται και ένα νέο κλίμα διεθνούς ανταγωνισμού φαίνεται να διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της παγκόσμιας αγοράς.

Επιπλέον, η επιχείρηση είναι απροστάτευτη από τις διαρκείς και συνεχείς απειλές που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι είναι απαραίτητο για την επιβίωση της επιχείρησης, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τους κινδύνους που δημιουργούνται στην αγορά, να προετοιμάζει τους αμυντικούς της μηχανισμούς και να διαμορφώνει την στρατηγική της ανάλογα.

1.3.1.1 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις, το πολιτικό-νομικό (political-legal), το οικονομικό (economic), το κοινωνικό-πολιτιστικό (sociocultural) και το τεχνολογικό (technological). Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος είναι γνωστή και ως P.E.S.T. analysis από τα τέσσερα πρώτα γράμματα αυτών των διαστάσεων.

Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και την συγκεκριμένη στάση που έχει η δημοκρατική κυβέρνηση απέναντι στις επιχειρήσεις. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει όλους τους κρατικούς φορείς, τις νομοθετικές ρυθμίσεις, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και γενικά όλες τις ομάδες πίεσης που μπορούν να επηρεάσουν την δραστηριοποίηση της επιχείρησης είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο.

Είναι λογικό μια νομοθετική ρύθμιση, από πλευρά της κυβέρνησης προς τις επιχειρήσεις, να επιφέρει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες στις διάφορες επιχειρήσεις που δρουν ή θέλουν να δράσουν στη χώρα αυτή. Αναλυτικότερα, η πολιτική κατάσταση που υπάρχει σε μια χώρα και οι διάφορες πιθανότητες μεταβολής της κατάστασης αυτής, όπως ένα πραξικόπημα, οι απεργίες, η σκληρή φορολογική πολιτική, είναι παράγοντες απειλής για την επιχείρηση. Έτσι αν η επιχείρηση θέλει να επιβιώσει έναντι αυτών των

οικονομικών κινδύνων, πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερη για τις εξελίξεις και να ανιχνεύει συνεχώς την πολιτική και νομική κατάσταση που διαμορφώνεται.

Αντίθετα, αν η πολιτική και νομική πραγματικότητα μεταβάλλεται από σημαντικές ενέργειες όπως η ένταξη της χώρας σε μια νέα πολιτική ένωση, η ελαστικότερη φορολογική πολιτική, η κυβερνητική στήριξη σε νέες επενδύσεις, η ανάληψη σημαντικών γεγονότων όπως οι Ολυμπιακοί αγώνες, αποτελούν στρατηγικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που μπορούν να επωφεληθούν και να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα.

Είναι φανερό, ότι οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αποφύγουν τους στρατηγικούς κινδύνους και να επωφεληθούν από τις στρατηγικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται, πρέπει να μελετούν και να εξετάζουν μια σειρά από παράγοντες του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος στο οποίο δρουν. Απαιτείται να είναι ενήμερες για τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό, περιφερειακό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, πρέπει να γνωρίζουν και να ενημερώνονται για τις αντιλήψεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται. Να μελετούν και να γνωρίζουν όλες τις νομικές ρυθμίσεις και τους νόμους που υπάρχουν βάση συντάγματος στη χώρα, να κατέχουν το φορολογικό δίκαιο και να γνωρίζουν την σχέση του κράτους με τις επιχειρήσεις αναφορικά με τον ανταγωνισμό και τα μονοπώλια.

Συμπερασματικά, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον αποτελεί έναν κύριο παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου περιβάλλοντος και, κατά συνέπεια,

της στρατηγικής της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αλλαγής του πολιτικού περιβάλλοντος που επηρέασε σημαντικά τη διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων, ήταν η ίδρυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μιας πολιτικής ένωσης που προσδίδει πολιτική και νομική σταθερότητα, κοινό πλαίσιο κανόνων καθώς και όρους συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των χωρών που μετέχουν σε αυτή. Έτσι πολλές επιχειρήσεις θέλησαν να επωφεληθούν από την ιδανική αυτή κατάσταση που δημιουργήθηκε, διαμόρφωσαν ανάλογα την στρατηγική τους και τελικά απέκτησαν σημαντικά κέρδη και έσοδα.

Το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, αναφέρεται σε όλες τις τάσεις και διεργασίες μέσα στα πλαίσια μιας οικονομίας που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνει τις συνθήκες βάσει των οποίων ασκείται η επίδραση των στοιχείων που συνθέτουν τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πληθωρισμός, επιτόκια, επενδύσεις, ανεργία, διαθέσιμο εισόδημα, είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο γενικευμένο περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις κινήσεις και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η μείωση των επιτοκίων για την λήψη στεγαστικού δανείου έχει αυξήσει τη ζήτηση για αγορά μόνιμης κατοικίας συγκριτικά με την ενοικίαση κατοικίας που ήταν ιδιαίτερα προσφιλής τις προηγούμενες δεκαετίες. Έτσι οι οικοδομικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις προσανατολίζουν τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους, βάσει της νέας αυτής πραγματικότητας. Διασφαλίζουν

τα χρήματα λόγω της διαμεσολάβησης των τραπεζών, τις περισσότερες φορές εξοφλούνται άμεσα για όλη την αξία της κατοικίας και αποφεύγεται ο κίνδυνος πληθωρισμού λόγω των μακροχρόνιων μελλοντικών δόσεων. Έτσι, με βάση τα νέα αυτά δεδομένα, διαμορφώνουν νέες τιμές για τα προϊόντα τους, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνουν ανάλογα και την παραγωγική τους διαδικασία.

Λέγοντας οικονομικό περιβάλλον πρέπει να θεωρούμε δεδομένο ότι μέσα σε αυτό περιλαμβάνονται τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον- δηλαδή το περιβάλλον που αφορά την συγκεκριμένη επιχείρηση-, το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον- το βιομηχανικό κλάδο-, καθώς και το εθνικό αλλά και το παγκόσμιο περιβάλλον λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Σημαντικά οικονομικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού.
- Το τρομοκρατικό χτύπημα στο παγκόσμιο κέντρο εμπορίου στην Ν. Υόρκη, μια ενέργεια που έπληξε σημαντικά τον τουριστικό τομέα.
- Ο πληθωρισμός.
- Η γεφύρωση των οικονομικών σχέσεων της Κίνας και της Ρωσίας με την Δύση.
- Ο αργός ρυθμός ανάπτυξης των χωρών του Τρίτου Κόσμου.

Με άλλα λόγια, όταν οι επιχειρήσεις ανιχνεύουν το οικονομικό περιβάλλον, αναζητώντας νέες ευκαιρίες και απειλές, απαιτείται να εξετάζουν τις εξής βασικές παραμέτρους:

- Το επίπεδο ανεργίας.
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.
- Την προσφορά χρήματος.
- Την σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων.
- Το επίπεδο των επενδύσεων.
- Το επίπεδο των μισθών και εργασιακών συνθηκών.
- Τον πληθωρισμό.

Τα επιτελικά στελέχη της επιχείρησης, πρέπει να είναι αρκετά έμπειρα και εξειδικευμένα έτσι ώστε να "μεταφράζουν" το μέγιστο δυνατό καλύτερα την σημασία των παραγόντων αυτών και η επιχείρηση να επιτύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται σε όλα εκείνα τα ιδανικά, πιστεύω, αξίες που διακρίνουν τα μέλη ενός κοινωνικού συνόλου από ένα άλλο. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να εξετάζουν την συγκεκριμένη διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς μια απλή παράμετρος μπορεί να απορρίψει μια καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι επαρκώς πληροφορημένες για τις κοινωνικές και πολιτιστικές συνήθειες τόσο των αγορών στις οποίες προωθούν τα προϊόντα τους καθώς και των περιοχών όπου συντελείται η παραγωγική τους διαδικασία. Μερικά από τα

δεδομένα που πρέπει να αναλύουν οι επιχειρήσεις αναφορικά με το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η έξαρση της εγκληματικότητας.
- Οι δημογραφικές αλλαγές στο σύνολο του παγκόσμιου πληθυσμού.
- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συντελείται στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση.
- Οι θρησκευτικές αντιλήψεις
- Ο ιστορικός χαρακτήρας κάθε κοινωνικού συνόλου
- Οι κοινωνικές αντιλήψεις για την θέση της γυναίκας στην κοινωνία
- Η θέση των μειονοτήτων σε κάθε κοινωνικό σύνολο
- Ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα
- Η οικολογική ηθική ως στοιχείο της πολιτισμικής ταυτότητας κάθε κοινωνίας
- Η γλώσσα και ο τρόπος έκφρασης κάθε λαού

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της σπουδαιότητας της διάστασης του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος είναι η απαγόρευση προϊόντων των κινηματογραφικών εταιρειών (δηλαδή ταινιών) σε ορισμένες χώρες την ίδια στιγμή που τα προϊόντα αυτά είναι ιδιαίτερα δημοφιλή σε άλλες χώρες. Έτσι ενώ υπάρχει μια πολύ προσεκτική ανάλυση και στρατηγική για την επιτυχημένη προώθηση των προϊόντων αυτών, μια λεπτομέρεια του προϊόντος που έρχεται αντιμέτωπη με τις κοινωνικές αξίες και τα πιστεύω μιας κοινωνίας, μπορεί να αποβάλλει το προϊόν από την αγορά και να το θέσει στο περιθώριο.

Η διάσταση αυτή του εξωτερικού περιβάλλοντος λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, λόγω της διεθνοποίησης των αγορών και της παγκοσμιοποίησης. Έτσι πολλές επιχειρήσεις, προωθούν τα προϊόντα τους σε ποικίλες αγορές σε κάθε γωνιά του πλανήτη, και επεκτείνουν την παραγωγική τους διαδικασία σε νέους γεωγραφικούς χώρους. Είναι επομένως κρίσιμο για την επιχείρηση, να εξετάζει προσεκτικά τις επιμέρους παραμέτρους και διαστάσεις που παρουσιάζει κάθε κοινωνία έτσι ώστε να εξαφανίζει τις όποιες απειλές ελλοχεύουν για τα προϊόντα της και να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες που μπορούν να παρουσιαστούν από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των μελών της κοινωνίας αυτής.

Το τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στις σύγχρονες επιστημονικές και μηχανικές αρχές, που είναι ενσωματωμένες στις μεθόδους παράγωγης και σχεδίασης του προϊόντος μιας επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο διανομής και προώθησης του στην αγορά. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει ⁽⁹⁾:

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης.
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης της παραγωγής.
- Την πρόοδο της επεξεργασίας των δεδομένων.
- Την βελτίωση των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής.
- Τις επιπτώσεις από την συνεχή ανάπτυξη υποκατάστατων και ανταγωνιστικών προϊόντων.

Συγκριτικά με τις υπόλοιπες διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο τεχνολογικός τομέας εξελίσσεται ραγδαία, με αποτέλεσμα σημαντικές ανακαλύψεις να απαξιώνονται γρήγορα και να αντικαθιστούνται από νεότερες. Τόσο γρήγορα αλλάζει το τεχνολογικό περιβάλλον, που πολλές επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές αυτές, κάτι που τις καθιστά ευάλωτες και προβληματικές.

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί συνεχώς τις νέες ανακαλύψεις στον τομέα της τεχνολογίας, των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορίας. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του τεχνολογικού περιβάλλοντος με την βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας καθιστά τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τις αλλαγές αυτές, με αποτέλεσμα την απόκτηση διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μεγαλύτερων εσόδων και τελικά σημαντικότερων κερδών.

1.3 1.2 ΤΟ ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες, που επηρεάζουν τις οικονομικές μονάδες σε όποιο κλάδο της παραγωγής και αν δραστηριοποιούνται. Τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια κάθε επιχείρησης, πρέπει να είναι ενήμερα και να παρατηρούν ανελλιπώς όλα αυτά τα στοιχεία του μικρο-περιβάλλοντος που έχουν άμεση σχέση με την

επιχείρηση. Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελείται από μία σειρά εξωγενών δυνάμεων, που επηρεάζουν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα της σε μεγάλο βαθμό. Το μάνατζμεντ κάθε επιχειρηματικής μονάδας οφείλει να συνδυάζει τις δυνάμεις αυτές, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έτσι ώστε να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

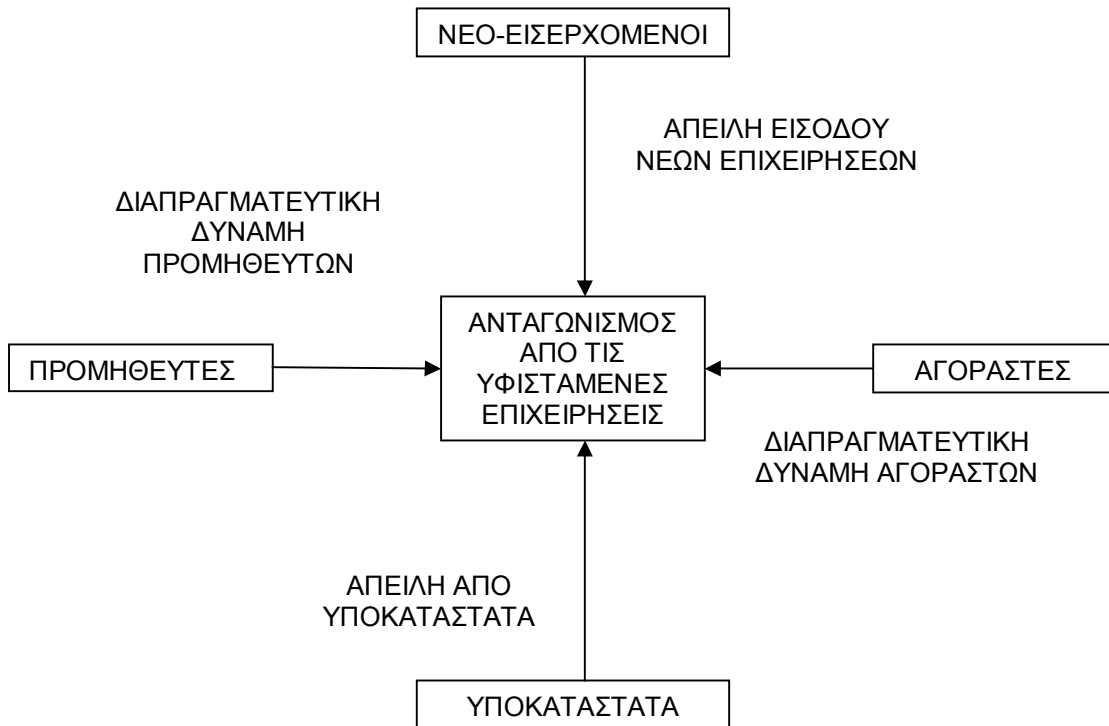
Το μικροπεριβάλλον κάθε επιχείρησης είναι, βασικά, ο χώρος στον οποίο αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται. Στη διάσταση αυτή του περιβάλλοντος, περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ομάδες ή οι παράγοντες, που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις λειτουργίες της οικονομικής μονάδας. Ομάδες τέτοιου χαρακτήρα, είναι οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις κ.τ.λ.. Από τα παραπάνω, φαίνεται, πόσο δύσκολη και πολύπλοκη αποστολή έχουν τα διευθυντικά στελέχη κάθε επιχείρησης, έτσι ώστε να παρατηρούν, να αναλύουν και, τέλος, να αντιλαμβάνονται όλες τις κινήσεις και τις προθέσεις των παραπάνω ομάδων. Όλες αυτές οι ομάδες (stakeholders) πολλές φορές ονομάζονται βιομηχανικός κλάδος, λόγω της ιδιομορφίας της σχέσης τους με την επιχείρηση. Επίσης, ο κάθε οργανισμός ανάλογα με τις δραστηριότητες, του δέχεται και τις ανάλογες πιέσεις από την κάθε ομάδα. Επομένως, είναι σημαντικό η επιχείρηση να ικανοποιεί τις επιθυμίες των ομάδων αυτών ώστε να συνεχίζει το μέγιστο δυνατό πιο εύρυθμα την λειτουργία της.

Οι σύγχρονοι μάνατζερ, ξεκινούν από την μελέτη της υπάρχουσας δομής του κλάδου, αναλύουν τις τάσεις και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, δίνουν έμφαση στην τρέχουσα δομή του, τις τάσεις που υπάρχουν και πως θα μεταβάλλουν την διάρθρωση του στο μέλλον. Ακόμη, επικεντρώνουν στο πως θα διαμορφώσουν τις στρατηγικές εκείνες που θα κάνουν τον κλάδο πιο ελκυστικό και, φυσικά, πως θα μπορέσουν από ένα μελλοντικά περισσότερο ελκυστικό κλάδο να αποκομίσουν πιο πολλά κέρδη.

Ο κορυφαίος καθηγητής στη διοίκηση επιχειρήσεων M. Porter, θεωρεί ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός όλων των στόχων και των πολιτικών που έχει θέσει η επιχείρηση, με τα οποία επιθυμεί να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Κάθε επιχείρηση, ανιχνεύει τον κλάδο έτσι ώστε να βρει την θέση που της ανήκει, και έπειτα διαμορφώνει την άμυνα της και το πεδίο δράσης της έναντι των ανταγωνιστών της, κυρίως, αλλά και των υπολοίπων ομάδων άμεσου ενδιαφέροντος.

Η προσέγγιση του M.Porter σχετικά με το μικρο-περιβάλλον, επικεντρώνει σε πέντε βασικές δυνάμεις (five competitors forces), που διαμορφώνουν και ασκούν επιρροή σε κάθε επιχείρηση.⁽¹⁰⁾

ΣΧΗΜΑ 1.3.1.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER:ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ
ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ



Αυτές οι πέντε δυνάμεις όπως φαίνονται και στο διάγραμμα, είναι:

- Η απειλή εισόδου από νέο-εισερχόμενους στον κλάδο
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Στο υπόδειγμα του Porter συχνά έχουν παρατηρηθεί διάφορες προσεγγίσεις και τροποποιήσεις με σκοπό να καλύψουν τις τυχόν ελλείψεις ή κενά που αφήνει η θεωρία του. Η πιο συνηθισμένη εκδοχή των προσεγγίσεων αυτών,

είναι αυτή που στις πέντε κύριες δυνάμεις, προστίθεται και μία έκτη, η σχετική δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερόμενων (other stakeholders) όπως η κυβέρνηση, τα συνδικαλιστικά σωματεία, οι οικολογικές οργανώσεις κ.τ.λ.

Αναλυτικότερα με τις δυνάμεις αυτές που φαίνεται να επηρεάζουν τις κινήσεις και την στρατηγική των επιχειρήσεων αναφορικά με το άμεσο τους περιβάλλον, **η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο** είναι υψίστης σημασίας. Οι νέες αυτές επιχειρήσεις, τυπικά, φέρνουν νέα δυναμικότητα, επιθυμούν να αποκτήσουν κομμάτι από την “πίτα” της αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Η απειλή εισόδου στον κλάδο προσδιορίζεται από την ύπαρξη υψηλών φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο⁽¹¹⁾. Ως φραγμός εισόδου θεωρείται κάθε οικονομική δύναμη που επιβραδύνει ή παρακωλύει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν ή να επηρεάσουν διάφορους φραγμούς εισόδου για να καθιστούν πιο δύσκολη την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Τέτοιου χαρακτήρα φραγμοί εισόδου είναι:

- **Οικονομίες κλίμακας**: Για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, τις περισσότερες φορές, όσο αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος, τόσο μειώνεται το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας. Τέτοια οφέλη θεωρούνται οικονομίες κλίμακας, και μπορούν να αποκτηθούν μέσω των περισσότερο επιχειρηματικών λειτουργιών όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η προμήθεια κ.τ.λ. Συνήθως, οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικό δίλημμα εισαγωγής στον

κλάδο, εάν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει οικονομίες κλίμακας.

- Διαφοροποίηση προϊόντος: Η παράμετρος αυτή αναφέρεται στις αληθινές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές, και αποτελεί ένα “όπλο” που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να “δεσμεύσουν” τους πελάτες τους και να δημιουργήσουν σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νέο-εισερχόμενους.
- Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, έχουν την τεχνογνωσία και καταλαμβάνουν τα δίκτυα διανομής έτσι ώστε να φτάσουν το προϊόν τους στον καταναλωτή. Οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν νέα κανάλια διανομής και να προωθήσουν τα προϊόντα τους.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Όσο πιο υψηλή είναι η τεχνογνωσία και η τεχνολογία για την παραγωγή ενός προϊόντος, τόσο πιο υψηλό είναι και το κόστος για τις νέες επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να λειτουργήσουν την τεχνογνωσία αυτή.

- Κυβερνητική πολιτική: Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αν κρίνει ότι ο κλάδος μπορεί να μην αντέξει νέες δυνάμεις και να καταρρεύσει. Μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο των επιχειρήσεων και να κρατούν τον κλάδο στα επίπεδα που επιθυμούν. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις κυβερνητικές διαθέσεις πριν εισχωρήσουν σε έναν κλάδο.

Επίσης, ιδιαίτερης σημασίας δύναμη του άμεσου περιβάλλοντος, **είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, ανεβάζοντας τις τιμές ή μειώνοντας το επίπεδο ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι παράμετροι που καθιστούν τους προμηθευτές ισχυρούς, ως προς την λειτουργία της επιχείρησης, είναι:

- Η βιομηχανία των προμηθευτών αποτελείται από λίγες επιχειρήσεις, ενώ απευθύνεται σε πολλούς αγοραστές, όπως π.χ. οι παραγωγοί πετρελαίου. Δηλαδή υπάρχει ολιγοπώλιο και οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν πιο εύκολα τις τιμές.
- Συνήθως τα προϊόντα των προμηθευτών δεν υποκαθίστανται από άλλα προϊόντα, όπως π.χ. νερό, ηλεκτρική ενέργεια κ.τ.λ.
- Οι προμηθευτές μπορούν ανά πάσα στιγμή να παράγουν προϊόντα εφάμιλλα με τον αγοραστή τους έχοντας όμως συγκριτικό

πλεονέκτημα λόγω χαμηλού κόστους των πρώτων υλών τους.
(καθετοποίηση προς τα εμπρός)

- Οι προμηθευτές έχουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές (switching costs).

Εξίσου μεγάλης σπουδαιότητας είναι και **η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**. Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν μια βιομηχανία πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω (πρόσφορα-ζήτηση), απαιτώντας καλύτερη ποιότητα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουν και, τέλος να οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων τον κλάδο. Μερικοί παράγοντες που καθιστούν τον αγοραστή ισχυρό είναι:

- Το σύνολο των αγορών που πραγματοποιείται από τους αγοραστές είναι, συνήθως μεγάλο. Έτσι οι αγοραστές μπορούν να επιβάλλουν όρους που τους συμφέρουν και τους εξυπηρετούν καλύτερα.
- Υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Έτσι κάθε αγοραστής μεμονωμένα έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση και μπορεί να επιβάλλει τους δικούς του όρους στις μεταξύ τους συναλλαγές.⁽¹²⁾
- Οι αγοραστές έχουν ολοκληρωμένη πληροφόρηση για την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο. Με άλλα λόγια, έχουν

πληροφορίες για τις άλλες τιμές που υπάρχουν στην αγορά, την ζήτηση και την πρόσφορα που υπάρχει, τα υποκατάστατα προϊόντα. Έτσι μπορούν να κάνουν πιο σκληρές διαπραγματεύσεις και να επιτύχουν καλύτερους όρους.

- Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, δηλαδή μπορεί να εκτελέσει λειτουργίες της βιομηχανίας από όπου προμηθεύεται πρώτες ύλες και αλλά υλικά.
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη και επομένως είναι συνεχώς πιεσμένοι να κρατήσουν το κόστος των αγορών σε χαμηλά επίπεδα.

Κάθε επιχείρηση που δρα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, πρέπει να εξετάζει προσεκτικά την περίπτωση απειλής από υποκατάστατα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά εμφανίζονται διαφορετικά ως προς αυτά που παράγει η επιχείρηση, αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν ακριβώς τις ίδιες ανάγκες των αγοραστών. Σύμφωνα με τον Porter τα προϊόντα αυτά θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζομένων εταιριών.

Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά είναι πιθανότερη όταν το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι σχετικά μικρό. Ακόμη, όταν οι τιμές τους είναι σχετικά φθηνότερες από των προϊόντων του κλάδου και η ποιότητα τους είναι παρεμφερής. Οι επιχειρήσεις για να αποφύγουν την απειλή από τα υποκατάστατα, πρέπει να διαφοροποιήσουν σε μεγάλο βαθμό τα αγαθά τους και να τα προσφέρουν με υψηλό επίπεδο ποιότητας.

Η πέμπτη, πολύ σημαντική, δύναμη είναι **ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.** Το κατά πόσο ένας κλάδος είναι προσοδοφόρος και τελικά κερδοφόρος για μια επιχείρηση, εξαρτάται από την προσπάθεια που δίνει έναντι των ανταγωνιστών της. Αν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να ανεβάσουν τις τιμές τους και το αντίθετο. Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο είναι:

- Ο αριθμός των υπαρχόντων ανταγωνιστών. Όσο πιο λίγες είναι οι επιχειρήσεις, τόσο πιο σταθερή είναι η αγορά και, επομένως, ο ανταγωνισμός περισσότερο ελεγχόμενος.
- Το επίπεδο του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς. Ανάλογα σε ποιο σημείο βρίσκεται ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου (ανάπτυξη, ύφεση κ.α.), τόσα είναι και τα έξοδα που απαιτούνται από την επιχείρηση για να κερδίσει πελάτες από τους ανταγωνιστές της και να επιβιώσει.
- Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου συγκρατεί τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου να αποχωρήσουν, αλλά και τις νέες επιχειρήσεις τις καθιστά πιο διστακτικές στο να εισχωρήσουν σε αυτόν.

- Το επίπεδο του σταθερού κόστους. Όποιες από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο έχουν μειώσει τα σταθερά τους κόστη, μειώνουν τις τιμές τους και οξύνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Τέλος, η δύναμη των υπολοίπων ενδιαφερομένων ομάδων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, έχει ιδιαίτερη σημασία για τις ισορροπίες της βιομηχανίας, αφού αν πάσα στιγμή μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα και να αναγκάσει τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν την στρατηγική τους. Ενδιαφερόμενες ομάδες όπως η κυβέρνηση, τα σωματεία των εργαζομένων, οι μέτοχοι κ.α. έχουν την απαιτούμενη δικαιοδοσία έτσι ώστε να πιέσουν την επιχείρηση να αλλάξει την γραμμή πλεύσης της και να αναπροσαρμόσει την λειτουργία της ανάλογα με τα δικά τους κριτήρια. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της δύναμης των ομάδων αυτών, ήταν η απόφαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, να απαγορεύσει στις κυβερνήσεις των κρατών μελών τις επιχορηγήσεις τους προς τους κρατικούς αερομεταφορείς ως στοιχείο αθέμιτου ανταγωνισμού έναντι των ιδιωτικών εταιρειών. Η απόφαση αυτή οδήγησε σε μαρασμό πολλές εταιρείες δημοσίου συμφέροντος με αποτέλεσμα της οικονομική τους συρρίκνωση.

1.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ-ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ

"Ανάλυση και διάγνωση του στρατηγικού πλεονεκτήματος είναι η διαδικασία που ακολουθούν οι επιτελείς για να εξετάσουν τους παράγοντες της επιχείρησης: μάρκετινγκ και διανομής, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης,

επιτελικές ικανότητες και προσωπικό, χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς παράγοντες, για να προσδιορίσουν σε ποια σημεία η επιχείρηση έχει σημαντικές ικανότητες, ώστε να μπορέσει αυτή να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές που το περιβάλλον ασκεί στην επιχείρηση." ⁽¹³⁾ Αυτή η άποψη του Glueck, περιγράφει με ιδιαίτερα εύστοχο τρόπο την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή την προσπάθεια των επιτελικών στελεχών της επιχείρησης για την αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης και την ύπαρξη στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι το δεύτερο ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής, μετά την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο η επιχείρηση αυτοπροσδιορίζει, ουσιαστικά, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της, σε μια προσπάθεια να κατανοήσει που υπερτερεί ή μειονεκτεί έναντι των ανταγωνιστών της. Στην πραγματικότητα, οι εκτιμήσεις αυτές πρέπει να συνδυαστούν με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έτσι ώστε να παρθούν αποφάσεις σχετικά με το πως η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τις υπάρχουσες δυνατότητες της, ώστε ή να τις αυξήσει ή να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της.

Δυνάμεις χαρακτηρίζουμε όλες εκείνες τις μεταβλητές, που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οικονομική μονάδα. Οι πόροι, οι ικανότητες ή κάποια άλλα πλεονεκτήματα της οικονομικής μονάδας συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τις μεταβλητές εκείνες, που θα της δώσουν την διαφορά, που επιθυμεί από τους άλλους στον χώρο. Χωρίς

τους απαιτούμενους πόρους και μοναδικότητα στην ανταγωνιστική της ικανότητα, καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να εκτελέσει συγκεκριμένη στρατηγική.

Αδυναμίες μπορούμε να χαρακτηρίσουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που θέτουν την οικονομική μονάδα σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η ελλιπής παρουσία πόρων και ικανοτήτων, εμποδίζουν την ομαλή παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, περιορίζουν τις επιδόσεις της και την καθιστούν αδύναμη έναντι των ανταγωνιστών της.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να είναι το ίδιο δυνατή σε όλα τα τμήματα της παραγωγής της. Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει, με αυστηρή αυτοκριτική, να ελέγξουν σε ποια τμήματα παρουσιάζονται ισχυροί και σε ποια αδύναμοι, έτσι ώστε να είναι κοντά στην πραγματικότητα, να θέσουν εφικτούς στόχους και να κατακτήσουν ένα κομμάτι της αγοράς λόγω των ιδιαίτερων στρατηγικών πλεονεκτημάτων που κατέχει η επιχείρηση.

Μια τυπική πορεία ελέγχου στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, θα μπορούσε να συμπεριλάβει τους παρακάτω παράγοντες:

- Οργανωτική διάρθρωση.
- Ποσότητα και ποιότητα προσωπικού.
- Χρηματοοικονομική θέση.
- Σειρά προϊόντος.
- Ανταγωνιστική θέση.
- Κατάσταση παραγωγικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

- Μάρκετινγκ και διανομή.
- Έρευνα και ανάπτυξη.

Ο έλεγχος στους επιμέρους τομείς της οικονομικής μονάδας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λίστες ελέγχου σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, όπου οι υπεύθυνοι καταγράφουν τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που κρίνουν ότι χαρακτηρίζουν το τμήμα. Άλλες επιχειρήσεις ελέγχουν τα διάφορα τμήματα με ερωτηματολόγια που προορίζονται για τους επικεφαλής των τμημάτων και μέσω των πιθανών απαντήσεων τους, βγάζουν τα συμπεράσματα για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του τμήματος. Ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο επιλέγουν οι επιτελείς της επιχείρησης να κάνουν τον έλεγχο, υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που πρέπει να ανιχνεύουν, έτσι ώστε να προσδιορίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε τμήματος. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα αναλυθούν παρακάτω λεπτομερώς για κάθε παράγοντα, σε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί το μέγιστο δυνατό η σημαντικότητα της αναγνώρισης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

1.3.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργανωτική δομή προσδιορίζει κατά πόσο οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης έχουν καθοριστεί με τρόπο σαφή και αποτελεσματικό. Οι υπεύθυνοι μιας επιχείρησης πρέπει να ανιχνεύσουν ποιο τύπο οργανωτικής διάρθρωσης

χρησιμοποιεί η επιχείρηση, αν υπάρχει τυπικό οργανόγραμμα που να παρουσιάζει τη θέση και τις ευθύνες κάθε στελέχους και κατά πόσο αυτοί εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό. Επιπλέον, πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο τα προγράμματα και οι έλεγχοι είναι ανεπαρκή, επαρκή ή έχουν αναπτυχθεί σε υπερβολικό βαθμό χωρίς την ανάλογη αποτελεσματικότητα.

Επίσης, στον τομέα της οργανωτικής διάρθρωσης είναι επιτακτικό για τους επιτελείς να προσδιορίσουν κατά πόσο υπάρχει η τάση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για μείωση των γενικών εξόδων και βελτίωση της ποιότητας. Ακόμη, πρέπει να ελεγχθεί ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Αναφορικά με το διευθυντικό προσωπικό, οι αρμόδιοι πρέπει να εξετάσουν μια σειρά παραγόντων έτσι ώστε να εξακριβώσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ως προς την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των μονάδων της επιχείρησης. Αρχικά πρέπει να ελεγχθεί, ποια πρόσωπα αποτελούν την ανώτατη διοίκηση σήμερα και τι είδος διοίκησης ασκείται από αυτή (π.χ. συνεργάσιμη, αυταρχική). Ποια ήταν τα αποτελέσματα-κέρδη, ζημιές-της διοίκησης τα προηγούμενα χρόνια και ποιες οι ικανότητες τις σε συνάρτηση με τις ευθύνες της. Επιπλέον, πρέπει να εξετασθεί κατά πόσο τα επιτελικά στελέχη έχουν την ικανότητα αντίληψης τρεχόντων προβλημάτων και, βέβαια, την ανάπτυξη επαρκών λύσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών.

Είναι, ακόμη, πολύ σημαντικό να προσδιοριστεί ο βαθμός γνώσης του αντικειμένου της επιχείρησης, της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού από το επιτελείο της διοίκησης. Τέλος, πρέπει να ελεγχθεί ποια είναι η ηλικία των ανωτάτων στελεχών και πόσο χρόνο αναμένεται να μείνουν ακόμη στην επιχείρηση.

Το λειτουργικό προσωπικό της επιχείρησης διαδραματίζει κύριο λόγο στην παραγωγική της διαδικασία, και, επομένως, απαιτείται συνεχής ανίχνευση των δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζει, για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και οικονομιών κλίμακας, προς όφελός της. Σε πρώτο στάδιο πρέπει να ελεγχθεί ποια είναι τα προσόντα και οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού και κατά πόσο τα προσόντα αυτά είναι επαρκή για την ικανοποίηση σημερινών και μελλοντικών αναγκών της οικονομικής μονάδας. Εν συνεχεία, πρέπει να εξετασθεί ποια είναι η γενική στάση, ηθικό και συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και το επίπεδο της παραγωγικότητας στο παρελθόν και στο παρόν, προβλέποντας ποιες είναι οι τάσεις για το μέλλον.

Επιπλέον, εξετάζονται οι μέθοδοι επιλογής και πρόσληψης, ο βαθμός αξιοπιστίας τους και κατά πόσο οι εργαζόμενοι που επιλέγονται έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Πρέπει να ελεγχθεί σε ποιο βαθμό οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν τον κατάλληλο προσανατολισμό, την απαραίτητη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και ο παράγοντας της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί η σπουδαιότητα της εταιρικής κουλτούρας (corporate culture) μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης, για την εύρυθμη λειτουργία της. Το εταιρικό κλίμα ή κουλτούρα της επιχείρησης, είναι απόσταγμα των ιδιαίτερων στοιχείων της καθώς και κάθε είδους σχέσεων, που συνδέουν την ανώτατη διοίκηση της με τους εργαζόμενους, έτσι ώστε η επιχείρηση να συνεχίζει ενιαία και αδιάσπαστα την παραγωγική της διαδικασία. Η εταιρική κουλτούρα αποκτάται με το πέρασμα του χρόνου, και αποτελεί το πλαίσιο βάσει του οποίου λαμβάνονται βασικές αποφάσεις στρατηγικής της επιχείρησης. Με γνώμονα το κοινό εταιρικό κλίμα, διαμορφώνονται όλες οι προσωπικές φιλοδοξίες και οι επιμέρους αποφάσεις των στελεχών και των εργαζομένων γενικότερα. Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει ένα σύνολο αρχών, που θα επηρεάζουν και θα διαμορφώνουν τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των στελεχών της.

1.3.2.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στο τομέα της χρηματοοικονομικής λειτουργίας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά αριθμοδεικτών, έτσι ώστε να προσδιορίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες που εμφανίζει. Παράδειγμα τέτοιων πολύ χρήσιμων δεικτών είναι η αναλογία κερδών/ πωλήσεων, κερδών/ καθαρής αξίας, κερδών ανά μετοχή κ.α. Πολλοί χρήσιμοι, επίσης, αριθμοδείκτες είναι αυτοί της γενικής ρευστότητας, των ταμιακών ροών, της κυκλοφοριακής ρευστότητας αποθεμάτων, της κεφαλαιουχικής διάρθρωσης κ.τ.λ. Με βάση τους δείκτες αυτούς και συγκρίνοντας τους με αυτούς παλαιότερων ετών, οι επιτελείς μιας οικονομικής μονάδας προσδιορίζουν που υστερεί και που πλεονεκτεί η

χρηματοοικονομική της κατάσταση, διαμορφώνοντας το πλαίσιο για την αποδοτική, περαιτέρω, πορεία της.

Επιπλέον, πρέπει να συγκριθούν τα αποτελέσματα των δεικτών αυτών με τα αντίστοιχα των κυριότερων ανταγωνιστών, έτσι ώστε η επιχείρηση να δει αν έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα έναντι αυτών. Πρέπει να διαπιστωθεί αν το κόστος κεφαλαίου βρίσκεται στο μέσο όρο του κόστους των ανταγωνιστών ή της βιομηχανίας, ή είναι χαμηλότερο αυτού.

Οι μάνατζερ της οικονομικής μονάδας πρέπει να εξακριβώσουν αν ο χρηματοοικονομικός έλεγχος, ο προγραμματισμός και οι μέθοδοι κατανομής των χρηματοοικονομικών πόρων χρησιμοποιούνται κατάλληλα, αν υπάρχει πρόγραμμα για την αύξηση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων και αν οι μελλοντικές δαπάνες κεφαλαίου είναι επαρκείς για τις μελλοντικές της δαπάνες.

Επίσης, πρέπει να εξετασθούν οι σχέσεις με μετόχους, τράπεζες και βραχυπρόθεσμους πιστωτές και εάν η βραχυπρόθεσμη πίστη είναι εύκολα διαθέσιμη από τους προμηθευτές. Πρέπει να ανιχνευθεί σε τι βαθμό είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και οι διαδικασίες του προγραμματισμού επενδύσεων. Τέλος, είναι απαραίτητος ο έλεγχος των μεθόδων αποθεμάτων των προϊόντων καθώς και των άλλων περιουσιακών στοιχείων.

1.3.2.3 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που χρήζει συνεχούς έλεγχου, ειδικότερα στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα της παραγωγής, είναι παραγωγικές εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων και ο μηχανολογικός τους εξοπλισμός. Στο σημείο, αυτό οι υπεύθυνοι εσωτερικού έλεγχου της επιχείρησης πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί κατά την διάρκεια του έλεγχου, καθώς οι οποίες αδυναμίες υπάρχουν, μπορεί να είναι καταλυτικής σημασίας για την παραγωγή των προϊόντων και την φυσική τους υπόσταση. Αντίστοιχα, οποιοδήποτε χαρακτηριστικό μπορεί να αποτελέσει δύναμη για την παραγωγή της επιχείρησης, πρέπει να αποδειχθεί σε οδηγό για την οικονομική μονάδα, στην προσπάθεια της για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ο έλεγχος των παραγωγικών εγκαταστάσεων είναι ύψιστης σημασίας, και για τον λόγο αυτό οι επιχειρηματίες είναι πολύ προσεκτικοί ως προς την ανίχνευση των δυνάμεων και αδυναμιών των μονάδων τους.

Κατά τη διάρκεια του έλεγχου, οι επιτελείς της επιχείρησης πρέπει να εξετάσουν τη φύση τόσο των παραγωγικών μεθόδων και των παραγωγικών εγκαταστάσεων όσο και του εξοπλισμού ώστε να προσδιορίσουν το βαθμό καταλληλότητας για τις ανταγωνιστικές συνθήκες του παρόντος και του μέλλοντος. Εν συνεχεία, πρέπει να ελεγχθεί εάν οι μηχανολογικές εγκαταστάσεις είναι σύγχρονης τεχνολογίας ή απαρχαιωμένες και κατά πόσο είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές. Σημαντικός επίσης, είναι ο έλεγχος της συντήρησης του εξοπλισμού και σε τι κατάσταση βρίσκεται.

Επιπλέον, ιδιαίτερης προσοχής χρήζει ο υπολογισμός του κόστους παραγωγής και κατά πόσο αυτό βρίσκεται σταθερά κοντά ή κάτω του προϋπολογισθέντος κόστους. Πρέπει να εξετασθεί αν το συνολικό κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος είναι χαμηλότερο ή υψηλότερο από το αντίστοιχο κόστος των ανταγωνιστών.

Αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, πρέπει να ανιχνευθεί αν ο ποιοτικός τους έλεγχος είναι αναβαθμισμένος και κατά πόσο η ποιότητα βρίσκεται σε χαμηλό ή υψηλό επίπεδο. Ταυτόχρονα, πρέπει να φανεί αν η ποιότητα των προϊόντων είναι συγκρίσιμη με αυτή των ανταγωνιστών και ιδιαίτερα με αυτή των ανταγωνιστών του εξωτερικού.

Τέλος, πρέπει να ελεγχθεί εάν η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης είναι επαρκής για την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, εάν υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα και, επομένως, εάν η μονάδα πρέπει να αξιοποιήσει σε κάποια άλλη δραστηριότητα ορισμένους από τους παραγωγικούς της συντελεστές.

1.3.2.4 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

Στα πλαίσια έλεγχου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, πολύ κρίσιμος είναι ο τομέας που αφορά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και το μερίδιο αγοράς. Στο σημείο αυτό, οι μάνατζερ της οικονομικής μονάδας πρέπει να αναζητήσουν τις οποίες δυνατότητες και αδυναμίες στα προϊόντα

που παράγει η επιχείρηση από άποψη σχεδιασμού, ποιότητας και παράδοσης. Επίσης, πρέπει να εξετασθεί ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, αν αυτή είναι ο ηγέτης του κλάδου ή ακολουθεί τις τιμές των ανταγωνιστών και, βέβαια, αν υπάρχει ευελιξία στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής.

Είναι σημαντικό να ελεγχθεί κατά πόσο η επιχείρηση έχει στην διάθεση της κάποια προνόμια ευρεσιτεχνίας, τα οποία μπορεί να δώσουν στην επιχείρηση κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Πρέπει να εξετασθεί η θέση που έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά, τι ποσοστό κατέχουν ως προς τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου και αν αυτό το ποσοστό είναι σταθερό ή αυξομειώνεται. Ακόμα πρέπει να φανεί αν το ποσοστό της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση συγκεντρώνεται από μικρό ή μεγάλο αριθμό πελατών, καθώς και αν οι παρόντες αλλά και οι προσδοκώμενοι πελάτες έχουν θετική άποψη για τα προϊόντα.

Επιπλέον, οι ιθύνοντες πρέπει να ανιχνεύσουν αν οι διάφορες σειρές του προϊόντος είναι σύμφωνες με το μάρκετινγκ, την παραγωγική διαδικασία, τη διανομή κ.τ.λ.. Πρέπει να προσδιοριστεί αν η αγορά έχει την τάση για περαιτέρω ανάπτυξη ή έχει αρχίσει να συρρικνώνεται, καθώς και αν οι συνθήκες ανταγωνισμού αναπτύσσονται από άποψη ανταγωνιστών, τεχνολογίας και τιμής. Τέλος, πρέπει να εξετασθεί αν τα προϊόντα της επιχείρησης επηρεάζονται από τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου και σε τι έκταση.

1.3.2.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ο τομέας του μάρκετινγκ και της διανομής του προϊόντος είναι ύψιστης σημασίας για την επιχείρηση, αφού βάσει του τομέα αυτού το προϊόν της επιχείρησης εισέρχεται στην αγορά, γνωστοποιείται στους υποψήφιους αγοραστές και τελικά καταναλώνεται. Επομένως, οι επιτελείς της επιχείρησης δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στις δυνάμεις και τις αδυναμίες που πιθανόν παρουσιάζει η οικονομική μονάδα στο τομέα αυτό και προσπαθούν να εντοπίσουν το μέγιστο δυνατό τα οποία συγκριτικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα υπάρχουν.

Αρχικά, πρέπει να εξετασθεί ποία είναι τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, αν υπάρχει ικανότητα επιλογής και διοίκησης των δικτύων διανομής που ακολουθεί και κατά πόσο τα δίκτυα αυτά είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά για λογαριασμό της. Εν συνεχεία, πρέπει να αναζητηθεί αν έγινε η καλύτερη δυνατή επιλογή ως προς την τεχνική προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά και αν η τεχνική αυτή είναι αποδοτική από άποψη μείωσης κόστους και, γενικότερα, οικονομικών αποτελεσμάτων.

Απαραίτητος, ωστόσο, είναι και ο έλεγχος των μέσων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την αναγνώριση των αναγκών των καταναλωτών όπως και αν η φήμη της αναφορικά με τα προϊόντα που παράγει είναι υψηλού ή χαμηλού επιπέδου. Πρέπει να εξετασθεί αν οι ικανότητες του τμήματος μάρκετινγκ είναι σύμφωνες με τη φύση και την ποικιλία της σειράς προϊόντος της επιχείρησης

και εάν υπάρχει η ικανότητα περιγραφής της συμπεριφοράς του καταναλωτή σε περίπτωση εμφάνισης νέων προϊόντων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να ανιχνευθεί αν το προσωπικό της επιχείρησης που ασχολείται με τις πωλήσεις είναι έμπειρο και ικανό, καθώς και αν διατηρεί στενούς δεσμούς με τους κυριότερους πελάτες. Επίσης, πρέπει να προσδιοριστεί κατά πόσο η επιχείρηση είναι τρωτή από πλευράς συγκέντρωσης των πωλήσεων σε λίγους πελάτες. Εξίσου σημαντικό είναι να εξετασθεί αν η διαφήμιση που χρησιμοποιείται είναι αποδοτική, έχει εδραιώσει τα προϊόντα στη συνείδηση του καταναλωτή και, κατ' επέκταση, στην αγορά.⁽¹⁴⁾

Τέλος, πρέπει να αναζητηθεί αν υπάρχουν αποτελεσματικές τακτικές προώθησης των προϊόντων εκτός από τη διαφήμιση, αν οι υπηρεσίες της επιχείρησης μετά την πώληση είναι υψηλού επιπέδου και αν η συσκευασία των προϊόντων είναι ικανή να προσελκύσει τον πελάτη και να του κεντρίσει το ενδιαφέρον. Ακόμη, κατά πόσο είναι πλήρης η σειρά προϊόντος και σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκονται τα σημαντικότερα προϊόντα της επιχείρησης.

1.3.2.6 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κάθε επιχείρηση που έχει θέσει υψηλούς μακροπρόθεσμους στόχους και θέλει να αποκτήσει ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς πρέπει να λειτουργεί εποικοδομητικά το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της, και βέβαια να παρακολουθεί συνεχώς τις όποιες δυνάμεις και αδυναμίες παρουσιάζονται.

Έτσι το έργο των αρμοδίων για τον έλεγχο του τμήματος αυτού, είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς το τμήμα αυτό αν αξιοποιήσει τις δυνατότητες του μπορεί να προσφέρει σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα από καινοτομίες ή νέες μεθόδους παραγωγής και διανομής.

Αρχικά πρέπει να προσδιορισθεί ποια είναι η φύση και το μέγεθος της ικανότητας του τμήματος και κατά πόσο οι επενδύσεις που έχουν γίνει στα πλαίσια του τμήματος είναι αποδοτικές και κερδοφόρες για την οικονομική μονάδα. Ταυτόχρονα, πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο από τη λειτουργία του τμήματος έχουν παραχθεί νέα προϊόντα και αν τα προϊόντα αυτά είναι αποδεκτά από την αγορά.

Επιπλέον, πρέπει να εξετασθεί εάν υπάρχει υπεροχή στο σχεδιασμό του προϊόντος και επεξεργασίας αυτού και αν υπάρχουν δυνατότητες για βελτίωση στη χρήση των παλαιών και νέων υλικών. Απαραίτητος είναι και ο έλεγχος των εργαστηρίων της μονάδας έτσι ώστε να προσδιορίσει εάν είναι κατάλληλα εξοπλισμένα καθώς και αν τα άτομα που απασχολούνται σε αυτά έχουν το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο και εμπειρία.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, είναι πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση που έχει στόχους και όραμα, να δείχνει την απαραίτητη προσοχή στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της. Μόνο μέσα από εμπειριστωμένο εσωτερικό έλεγχο η οικονομική μονάδα μπορεί να

ανακαλύψει τους στρατηγικούς πόρους που διαθέτει και να αναγνωρίσει τις σημαντικές δυνάμεις και αδυναμίες που την διακρίνουν. Όλα τα παραπάνω συντελούν στον προσδιορισμό του στρατηγικού πλεονεκτήματος και, εν τέλει, της διακριτικής ικανότητας της επιχείρησης.

1.3.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΦΙΛΟΔΟΞΟΥ ΚΑΙ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, τα ανώτατα στελέχη της αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρα η επιχείρηση, ανιχνεύουν το εσωτερικό της περιβάλλον, προσπαθώντας να βρουν τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν καθώς, και τις δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζει η επιχείρηση. Με όλη αυτή τη διαδικασία, οι ιθύνοντες της οικονομικής μονάδας προσπαθούν να βρουν ποια είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, μέσα σε ένα συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον, που προσφέρει συγκεκριμένες ευκαιρίες και απειλές για επιτυχή και κερδοφόρα αποτελέσματα. Έτσι, με τα νέα αυτά δεδομένα οι μάνατζερ διαμορφώνουν μια εικόνα για το τι στόχους πρέπει να θέσει η επιχείρηση, και πώς θα τους πετύχει βάσει συγκεκριμένων πολιτικών και στρατηγικών.

Ταυτόχρονα, όμως, με την ανάλυση και την αναγνώριση αυτών των πολύ σημαντικών στοιχείων που προσφέρει ο έλεγχος του εσωτερικού και του

εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που ρυθμίζει την ταυτότητα της στρατηγικής που διαμορφώνει η επιχείρηση, είναι οι προσωπικές φιλοδοξίες και οι στόχοι που έχουν τα διοικητικά στελέχη της.

Οι μάνατζερ, εκτός από πολύ εξειδικευμένα στελέχη που εργάζονται απρόσκοπτα προς όφελος της επιχείρησης, είναι άτομα, συνήθως, με πολύ δυναμικό χαρακτήρα και έντονη προσωπικότητα. Έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν διαμορφώσει ανάλογα με τις εμπειρίες, τη μόρφωση και τις κοινωνικές τους σχέσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Εκτός από το κίνητρο της ευόδωσης των στόχων της επιχείρησης, δραστηριοποιούνται με γνώμονα και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες για καταξίωση, κοινωνική και επαγγελματική άνοδο, οικονομικές απόλαβες και, γενικότερα, αναγνώριση του έργου τους. Έτσι, εκτός από την καθαρή τεχνοκρατική διαδικασία που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση στρατηγικής, αναλύοντας το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η όλη διαδικασία "χρωματίζεται" και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την προσωπικότητα ενός φιλόδοξου και δυναμικού μάνατζερ.

Είναι λογικό, ανώτατα στελέχη τα οποία έχουν θέσει υψηλούς στόχους αναφορικά με την καριέρα και την κοινωνική τους εξέλιξη, να συντελούν μόνο προς όφελος μιας επιχείρησης που και αυτή με τη σειρά της έχει θέσει μεγαλόπνοους στόχους και επιθυμεί την "καταξίωση" στον κλάδο που χρησιμοποιείται. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις όταν βρίσκονται στη διαδικασία επιλογής ανωτάτων στελεχών, εκτός από τα άλλα στοιχεία της

προσωπικότητας τους, εξετάζουν και πόσο φιλόδοξα και δυναμικά άτομα είναι. Ένα δυνατό κράμα εμπειρίας, φιλοδοξίας και γνώσεων, αποτελεί μια πολύ πετυχημένη συνταγή για την επιτυχία των στελεχών και, κατ' επέκταση, της ίδιας της επιχείρησης.

Βέβαια, επειδή κάθε νόμισμα έχει πάντα δύο όψεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να ελέγχουν αν η φιλοδοξία και η θέληση για επιτυχία αγγίζουν υπερβολικά όρια. Μια τέτοια κατάσταση εγκυμονεί κινδύνους, αφού τα άτομα εμπρός στην ατομική τους καταξίωση, εγκαταλείπουν το ομαδικό πνεύμα της εταιρίας, επέρχεται διχόνοια, και έννοιες όπως συνεργασία και αλληλεγγύη περνούν στο περιθώριο. Έτσι το "καλοστημένο οικοδόμημα" της επιχείρησης, ανά πάσα στιγμή μπορεί να παρουσιάσει "ρωγμές" με αποτέλεσμα, την κατάρρευση και παρακμή της οικονομικής μονάδας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικροτούν τη φιλόδοξη στάση των στελεχών τους με ταυτόχρονη, όμως, ομαδικότητα και συνεργασία μεταξύ τους.

Ο σύγχρονος και φιλόδοξος μάνατζερ, που θέλει να είναι πετυχημένος και να αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για μια κερδοφόρα επιχείρηση, διακρίνεται από κάποια χαρακτηριστικά που τον κάνουν ξεχωριστό και διακεκριμένο μέσα στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. Χαρακτηριστικά όπως ο νεωτερισμός, η παρακίνηση, η ομαδικότητα, η ηγετική φυσιογνωμία, η επιχειρηματικότητα καθιστούν ένα μάνατζερ ικανό και έτοιμο να κατορθώσει τις φιλοδοξίες και τους στόχους του.

Ο manager του σήμερα, πρέπει να είναι νεωτεριστής, να έχει όραμα, “να βλέπει” μπροστά. Η φαντασία και η δημιουργικότητα αποτελούν, πλέον, συντελεστές παραγωγής. Συντελεστές παραγωγή με σημαντικό κόστος μάλιστα, αν αναλογιστεί κανείς ότι στη σύγχρονη οικονομία των αναπτυγμένων χωρών όλα στοιχίζουν ακριβά. Το συνεπές στέλεχος οφείλει να διαμορφώνει στην επιχείρηση περιβάλλον δημιουργίας, κατάληξη του οποίου είναι ο νεωτερισμός.⁽¹⁵⁾

Στελέχη με παρωχημένες αντιλήψεις, που αδρανούν και είναι ανήμποροι να προβλέψουν το μέλλον και να δημιουργήσουν, αποτελούν στελέχη του χθες. Όταν η δημιουργικότητα μειώνεται, η αποφασιστικότητα αμβλύνεται, ο ενθουσιασμός χάνεται, οι ανταγωνιστές θα εκμεταλλευτούν την αδυναμία. Όταν αυτό συμβεί, κανένα στέλεχος, όσο ευφυές και αν είναι, δεν αποτρέψει την παρακμή της καριέρας του και την απώλεια της εργασίας του.

Ο ρόλος του επιτυχημένου manager εξομοιώνεται με την ανάγκη για συνεχή αλλαγή. Αυτό είναι πολύ φυσικό με την έννοια ότι η επιτυχία δεν κρατάει πολύ και ότι μια συνεχής επανεκτίμηση και δημιουργία νέων στοιχείων είναι απαραίτητη με το πέρασμα του χρόνου. Επιπλέον, το στέλεχος πρέπει να μεταδίδει την διάθεση του αυτή και στους συνεργάτες του, έτσι ώστε η δημιουργικότητα, ο οραματισμός και η καινοτομία να αποτελούν κοινή επιχειρησιακή κουλτούρα.

Ο σύγχρονος manager δεν πρέπει να είναι απλός “προϊστάμενος” αλλά ηγέτης. Οι υφιστάμενοι του να νιώθουν ότι στις στιγμές σύγχυσης, αβεβαιότητας και αστάθειας, είναι αυτός που θα πάρει πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης manager ξέρει να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα με αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε να επηρεάζει με τη συμπεριφορά του και να κατευθύνει προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Το στέλεχος πρέπει να εμπνέει, να ενθαρρύνει, να εμπυχώνει και να καθοδηγεί τους υφιστάμενους του, να βρίσκεται συνεχώς κοντά τους, να επιλύει τις συγκρούσεις μεταξύ τους και να δημιουργεί σχέσεις και ηθικό για αποτελεσματική συνεργασία.⁽¹⁶⁾

Αν οι άνθρωποι μιας ολόκληρης ομάδας έχουν ισχυρή θέληση, αλλά τα στελέχη είναι αδύναμα, η αποτυχία οφείλεται στην έλλειψη σωστής διεύθυνσης. Διευθύνω σημαίνει ηγούμαι, οδηγώ, στηρίζω. Αν τα στελέχη που επιλέξει ο manager δεν είναι ικανά να στηρίξουν την προσπάθεια της ομάδας, τότε η ευθύνη είναι αποκλειστικά δική του. Αυτός πρέπει να επιλέξει ποίοι είναι ικανοί να συνταχθούν δίπλα του με στόχο την επιτυχία.

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία της επιχείρησης βρίσκεται ο manager, τόσο πιο μεγάλο είναι το βάρος για να κατευθύνει και να ηγηθεί των υφισταμένων. Επομένως πρέπει να έχει μια προσωπικότητα δυναμική, ανθεκτική στις δυσκολίες και να είναι διπλωμάτης ώστε να ελίσσεται μεταξύ αντικρουόμενων συμφερόντων.

Ο manager πρέπει να είναι διερευνητικός και με αδιαμφισβήτητες επαγγελματικές γνώσεις έτσι ώστε να έχει μια επιτυχημένη πορεία στον εργασιακό του χώρο. Το αναλυτικό πνεύμα, η περιέργεια, το ανοικτό μυαλό στις εξελίξεις και στα νέα δεδομένα είναι απαραίτητα εφόδια για ένα στέλεχος που επιδιώκει να αποκτήσει κύρος.⁽¹⁷⁾

Το ικανό στέλεχος χρειάζεται να διαθέτει όλες εκείνες τις γνώσεις που αφορούν τον τομέα της ευθύνης του στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα γνώσεις marketing όταν εργάζεται στο τμήμα ΜΚΤ, γνώσεις λογιστικής και χρηματοοικονομικής όταν εργάζεται στο οικονομικό τμήμα κ.τ.λ.. Αναμφίβολα, η εμπειρία κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητας ενός manager. Είναι όμως επιτακτικό, κάθε στέλεχος να έχει το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο ανάλογα με το αντικείμενο που ασχολείται έτσι ώστε να αναλύει, να προγραμματίζει και να διευθύνει με περισσότερη αποτελεσματικότητα και οξυδέρκεια.

Βέβαια, ένα στέλεχος πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο, έτσι ώστε να προσαρμόσει την στρατηγική του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τη γνώση του. Αντίθετα, όσο βαθιά γνώση ανθρώπων και μεθόδων έχει, η γνώση αυτή θα μείνει αναξιοποίητη.

Ένα πολύ σημαντικό προσόν του manager άπτεται της επιχειρηματικότητας. Σε μία καλή δομημένη επιχείρηση ο μάνατζερ πρέπει να λειτουργεί μεθοδικά όσον αφορά τους ρυθμούς, τις προτεραιότητες και το στυλ που πρέπει να υιοθετήσει

η επιχείρηση. Ο επιχειρηματικός ρόλος του manager είναι αποτέλεσμα της γιγάντωσης των επιχειρήσεων, της ευρείας μετοχικής τους βάσης, που οδήγησε σε άμβλυση των επιχειρηματικών κινήτρων. ⁽¹⁸⁾

Οι managers πρέπει να κάνουν την επικερδή διαχείριση των εταιρικών θεμάτων προσωπική τους υπόθεση, μέσα σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και να αποδώσουν στο management της επιχείρησης το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Ο επιχειρηματικός παράγοντας προσδίδει στο στέλεχος την διάθεση να δημιουργήσει και να ανακαλύψει νέα πράγματα. Ο ηγέτης – manager που έχει ενθουσιασμό και καινοτομεί, θα νικήσει. ⁽¹⁹⁾ Το προφίλ με την επιχειρηματικότητα επιδιώκει συνεχώς να κερδίζει και να βρίσκεται μπροστά από τους ανταγωνιστές του.

Ο σύγχρονος manager απαιτείται να είναι έτοιμος και κατάλληλα “θωρακισμένος” για κάθε τι απρόβλεπτο που μπορεί να λάβει χώρα στο εργασιακό του περιβάλλον. Μόνο έτσι θα διαθέτει τις κατάλληλες δυνάμεις στην αντιμετώπιση αναπάντεχων καταστάσεων, οι οποίες κατά κανόνα συνοδεύουν τις μεγάλες αλλαγές. Πρέπει να ξέρει να αντιδρά με ψυχραιμία και υπομονή στις πιθανές βολές και επιθέσεις και να ξέρει πως θα ελιχθεί έτσι ώστε να αποδείξει την προσωπική του αξία.

Εκτεθειμένος και εξαρτημένος από πληθώρα διαφορετικών συνηθειών, κινήτρων, αντιλήψεων, πιστεύω και ατομικών διαφορών, ο μάνατζερ χρειάζεται – σε καθημερινή βάση – να επιστρατεύει όλες τις αμυντικές τακτικές και να επιδίδεται σε μία τεράστια εναλλαγή ρόλων στις επαφές του με τους άλλους.

“Να περιμένεις το χειρότερο”. Ο manager – ηγέτης δεν υποθέτει ότι ο ανταγωνιστής πιθανά να μην επιτεθεί. Βασίζεται αντίθετα στην επαρκή προετοιμασία για να τον κερδίσει. Η σωστή άμυνα και θωράκιση απαιτεί γρήγορα αντανακλαστικά και συνεχή εγρήγορση.

Οι αιφνιδιαστικές επιθετικές κινήσεις ενός εξαιρετικά αποτελεσματικού στελέχους, πάντα επιτυγχάνουν, γιατί προσβάλλει σημεία που δεν μπορούν να υποστηριχθούν. Έτσι ένα πολύ σημαντικό προσόν του manager, είναι αυτό του αιφνιδιασμού όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Πρέπει να είναι “απρόβλεπτος”, έχοντας πάντα κατά νου ότι μια έγκαιρη λύση με πιθανή αποτελεσματικότητα 80% είναι καλύτερη από μια άκαιρη με αποτελεσματικότητα 95%.

Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες, χαρακτηρίζονται από την τάση των επιχειρηματιών να αλλάζουν τις συνθήκες παραγωγής, τα προϊόντα και τις μεθόδους τους. Πρόκειται για το φαινόμενο της “δημιουργικής καταστροφής” που υποδεικνύει ότι η οικονομική πρόοδος είναι αποτέλεσμα αναστατώσεων. Επομένως, όσο πιο αιφνιδιαστικός είναι ο manager, προκαλώντας εποικοδομητικές “αναστατώσεις”, τόσο πιο πολύ αποτελεσματικός και χρήσιμος είναι για την επιχείρηση.

“Κάθε ανακάλυψη οφείλει τα πάντα στη διαίσθηση”. Κατά τον Λεονάρντο ντα Βίντσι αυτή η φράση, σκιαγραφεί ένα ακόμα προσόν του manager, σε τι βαθμό έχει αναπτύξει τη διαίσθηση του. Το ικανό στέλεχος δεν εμπιστεύεται πάντα τις φαινομενικά ατράνταχτες ορθολογικές αναλύσεις, αλλά χρησιμοποιεί πάντα την διαίσθηση του για να αναλύει τις καταστάσεις και τα γεγονότα.

Ο manager οφείλει να εξετάζει τα πράγματα εις βάθος, να κοιτάζει πίσω από το φαινομενικό (look behind the obvious) και να προσπαθεί συνέχεια να βρει ποία είναι η πραγματική και όχι η φαινομενική αλήθεια.

Ο γκουρού του management, Peter Druger, εκφράζει την έννοια της διαίσθησης με τη φράση: “Το να πράττει ένα στέλεχος σωστά, είναι αδιανόητο χωρίς διαίσθηση”. Ένας manager με διαίσθηση και λιγότερες γνώσεις είναι σίγουρα περισσότερο χρήσιμος από έναν που έχει πληθώρα γνώσεων, αλλά αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις έτσι όπως φαίνονται.

Όσα προσόντα όμως και να έχει ο manager, όσες δυνατότητες και αν έχει, είναι ουσιαστικά άχρηστα αν δεν υπάρχει το προσόν και το χάρισμα της επικοινωνίας. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι κρίσιμος αν αναλογιστεί κανείς ότι ουσιαστικά μέσω αυτής ενσωματώνεται όλο το εργασιακό περιβάλλον στον τρόπο σκέψης του διευθυντικού στελέχους.

Η επικοινωνία ως διαδικασία είναι πολυδιάστατη. Διαμορφώνει την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε μία επιχείρηση, αλλά παράλληλα προάγει την ανθρώπινη ύπαρξη ως καθοριστικής σημασίας παράγοντα, ως αποδέκτη πληροφοριών και

γνώσεων και χρησιμοποιείται ως “πασπαρτού” σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Ο manager του σήμερα, απαιτείται να είναι ταυτόχρονα εκπαιδευτής και ειδικός της δι-επικοινωνίας. Πρέπει να στέλνει μηνύματα στους αποδέκτες – προϊσταμένους και υφισταμένους – κατανοητά και “ευανάγνωστα”, αλλά ταυτόχρονα να είναι δεκτικός και ανοικτός να κατανοήσει τα μηνύματα στα οποία γίνεται αποδέκτης μέσα στον εργασιακό του χώρο. Μόνο με σωστή επικοινωνία ο manager μπορεί να περάσει τις θέσεις και τις αντιλήψεις του πάνω στα θέματα που τον αφορούν αλλά ταυτόχρονα να δεχτεί θετικά μηνύματα και να τα μετουσιώσει σε πράξη.

Το προσόν της αυτογνωσίας είναι ιδιαίτερης σημασίας για τον manager που θέλει να ξεχωρίζει. Πρέπει να εφαρμόζει την περίφημη σωκρατική ρήση του “γνώθι σ’ αυτόν” την οποία οι αμερικάνοι συνοψίζουν στη μέθοδο SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Το στέλεχος που γνωρίζει τον εαυτό του, έχει ταυτόχρονα κριτική σκέψη, πνευματική διαύγεια, κριτικό πνεύμα, αυτοπεποίθηση κ.τ.λ.

Ο manager πρέπει να γνωρίζει τα αδύνατα και δυνατά του σημεία και ανάλογα να διαμορφώνει την στρατηγική του. Μια αμερικάνικη λαϊκή φράση λέει “όπου αισθάνεσαι ότι είσαι δυνατός κάνε τον αδύνατο και όπου αισθάνεσαι ότι είσαι αδύνατος προσποίησου ότι είσαι δυνατός”. Το πετυχημένο στέλεχος ποτέ δεν αφήνει τους άλλους να εκμεταλλευτούν τα αδύνατα του σημεία, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να αιφνιδιάσει και να συγχύσει τους αντιπάλους παρουσιάζοντας ψευδείς αδυναμίες που από πίσω κρύβουν ισχυρές δυνάμεις. Όλες αυτές οι

έξυπνες και αιφνιδιαστικές τακτικές μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο αν υπάρχει αυτογνωσία και περισυλλογή.

Το τελευταίο αλλά ταυτόχρονα και πολύ ουσιαστικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ο σύγχρονος manager είναι αυτό του διεθνούς προσανατολισμού και της διαπολιτισμικής ικανότητας. Οι στενόκαρδες εθνοκεντρικές ιδέες αποτελούν λανθασμένο σύμβουλο για ένα στέλεχος που επιδιώκει να επιτύχει στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Ο manager είναι και αυτός ένας επαγγελματίας μέλος μιας συντεχνίας με μια ταυτότητα, αρχές και κώδικα ηθικής συμπεριφοράς. Με αυτή την έννοια, πέρα από την εφαρμογή ενός συνόλου γνώσεων και επιδεξιοτήτων που είναι το βασικό χαρακτηριστικό του επαγγελματία, οι Managers είναι μέλη μιας κοινότητας με διεθνές κύρος. Έτσι, είναι υποχρεωμένοι – αν θέλουν να πετύχουν – να παρακολουθούν όλες τις εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, που σχετίζονται με το management και την οικονομία γενικά και να εμπλουτίζουν το γνωστικό τους επίπεδο με τα νέα δεδομένα που καθημερινά εμφανίζονται σε κάθε γωνιά του πλανήτη.

1.3.4. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΗΘΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η τέταρτη πολύ σημαντική παράμετρος που επηρεάζει καταλυτικά την διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής της επιχείρησης, είναι η κοινωνική θέση και η στάση που κράτα η επιχείρηση απέναντι σε ζητήματα ηθικής. Όσο και αν,

επιφανειακά, φαίνεται ότι η παράμετρος αυτή έρχεται τελευταία από απόψεως επιρροής της όλης διαδικασίας, λόγω του ότι ξεφεύγει από τον καθαρά τεχνοκρατικό και οικονομοτεχνικό τρόπο σκέψης, η πραγματικότητα τα τελευταία χρόνια διαψεύδει κατηγορηματικά την όλη αυτή εικόνα. Μεγάλες επιχειρήσεις και κολοσσιαίοι οικονομικοί οργανισμοί, τοποθετούν την κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης πολύ ψηλά στην κατηγορία των παραγόντων που επηρεάζουν τις πολιτικές, τους στόχους και την στρατηγική τους.

Κατά την διάρκεια του '90, οι επιχειρήσεις αντελήφθησαν ότι δεν μπορούν να λειτουργούν ή να κρίνονται, μόνο, με βάση τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία και τα κέρδη τους. Η θετική επιρροή στους εργαζομένους, στους πελάτες και γενικότερα στην κοινωνία προσθέτουν στην θετική εικόνα της επιχείρησης. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, οικολογική συνείδηση, η προσφορά γνώσης είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που βοηθούν την επιχείρηση να αναδείξει το κοινωνικό της προφίλ και να αποδείξει ότι οι επιχειρηματικές μονάδες είναι ζωντανό κομμάτι της εκάστοτε κοινωνίας, που λειτουργεί με σκοπό την αναβάθμιση και προστασία των επιμέρους χαρακτηριστικών της. Σήμερα το τελικό αποτέλεσμα κάθε οικονομικού οργανισμού, περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από εύρω, δολάρια και λίρες. Περικλείει και όλα εκείνα τα κοινωνικά θετικά στοιχεία που προσθέτει η επιχείρηση στην λειτουργία της κοινωνίας, μέσα από την οποία αντλεί και προσφέρει πόρους⁽²⁰⁾.

Η παραδοσιακή θεωρία του Milton Friedman για την κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης, αποτελεί χαρακτηριστική άποψη για της σημαντικότητας που κατέχει αυτή, στην όλη διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής. Η θεωρία του

Friedman υποστηρίζει ότι, εφόσον η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, πρέπει να εμπλέκεται σε διαδικασίες τέτοιες, ώστε να αυξάνει τα κέρδη της, με την προϋπόθεση ότι ακολουθούνται οι ηθικοί κανόνες. Με άλλα λόγια η επιχείρηση πρέπει να σέβεται τους κανόνες και τις αρχές του ανοικτού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Οι υπευθυνότητες της επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Την οικονομική, την νομική, την ηθική και την διακριτική υπευθυνότητα. (Σχεδ.1.3.4.)

-ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	ΗΘΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ
Τι πρέπει να κάνει	Τι θέλει να κάνει	Τι θα έπρεπε να κάνει	Τι εθελούσια πρέπει να κάνει

Σχεδιάγραμμα 1.3.4

Η **οικονομική υπευθυνότητα** της επιχείρησης αφορά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που έχουν κάποια αξία για το κοινωνικό σύνολο. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση προσφέρει αγαθά που ικανοποιούν τις ουσιαστικές ανάγκες των ατόμων της κοινωνίας και με τα έσοδα που έχει αποκτά κέρδη ενώ ταυτόχρονα εξοφλεί δανειστές και μέτοχους.

Ως **νομική υπευθυνότητα** της επιχείρησης ορίζεται το νομικό πλαίσιο (νόμοι-φόροι)που θέτει η κυβέρνηση, το οποίο πρέπει να υπακούει και να σέβεται η επιχείρηση, έτσι ώστε να μην παρεμποδίζεται το έργο και η λειτουργία της κοινωνίας.

Η **ηθική υπευθυνότητα** προσανατολίζεται στην τήρηση, από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης, ορισμένων αρχών, αξιών και πιστεύω για τον τρόπο που πρέπει η μονάδα να ενεργεί μέσα στην κοινωνία. Για παράδειγμα, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας εξετάζουν από κοινού το ενδεχόμενο της προσωρινής απόλυσης ενός μέλους του προσωπικού.

Η **διακριτική υπευθυνότητα** προσδιορίζει όλες εκείνες τις εθελούσιες υποχρεώσεις που η επιχείρηση εκπληρώνει απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Με άλλα λόγια, είναι όλες εκείνες οι ενέργειες προσφοράς που υλοποιεί εταιρεία προς την κοινωνία χωρίς καμία ουσιαστική πίεση ή παρακίνηση. Τέτοιου χαρακτήρα πράξεις είναι οι φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, οι χορηγίες σε μη κυβερνητικές οργανώσεις, η στήριξη οικολογικών ομάδων. Οι τελευταίες δύο εκφάνσεις υπευθυνότητας της επιχείρησης (ηθική και διακριτική), αποτελούν την κοινωνική υπευθυνότητα της απέναντι στην κοινωνία.

Οι κοινωνίες δεν περιμένουν από τις επιχειρήσεις μόνο κέρδη, αλλά να επιστρέφουν και κάτι με τον χαρακτήρα της κοινωνικής μέριμνας. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η στρατηγική της επιχείρησης είναι κατάλληλα διαμορφωμένη και εμπλουτισμένη με στοιχεία κοινωνικής ηθικής και ευσυνειδησίας. Η ευθύνη είναι χαρακτηριστικό συνυφασμένο με την κουλτούρα,

τη στρατηγική και τις λειτουργίες κάθε εταιρείας που θέλει να είναι “κοινωνικά ευαισθητοποιημένη”.⁽²¹⁾

Στις μέρες μας, ο τρόπος με τον οποίο μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν να εντάξουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη στις καθημερινές λειτουργίες τους, αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον μέρος της στρατηγικής τους. Οι επικεφαλές των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο της παράμετρο της κοινωνικής υπευθυνότητας, ως μέτρο προστιθέμενης αξίας στον οργανισμό. Αρκετά διοικητικά συμβούλια επιλέγουν την ανάληψη της νέας αυτής ευθύνης, όχι από ένα υπάρχον διοικητικό στέλεχος, αλλά προσλαμβάνουν νέους μάνατζερ με ειδίκευση στο ζήτημα αυτό. Συχνά αποφασίζεται η σύσταση μιας επιτροπής επιφορτισμένης με τον χειρισμό της υπόθεσης, ενώ σπανιότερα η ανάδειξη του κοινωνικού προσώπου της επιχείρησης άπτεται των αρμοδιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου.

Όποια στρατηγική πάντως θελήσει να ακολουθήσει η επιχείρηση που αναλαμβάνει την κοινωνική της ευθύνη, είναι χρήσιμο να θέσει σε εφαρμογή όλους τους μηχανισμούς που επιτρέπουν την απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων και μονάδων της. Μόνο μέσα από τμήματα με πολλαπλές αρμοδιότητες σε έναν οργανισμό, όντας καλά ενημερωμένα για τις δραστηριότητες του, μπορούν να διαμορφωθεί μια καλή στρατηγική με θετικά οικονομικά αποτελέσματα αλλά και πετυχημένο κοινωνικό πρόσωπο.

1.3.5 ΑΠΟΣΤΟΛΗ –ΣΤΟΧΟΙ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Όπως φάνηκε από την παραπάνω ανάλυση, τα τέσσερα κύρια στάδια της διαμόρφωσης στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, είναι η αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζει το εξωτερικό περιβάλλον, η ανάλυση των αδυναμιών και δυνάμεων που παρουσιάζει στο εσωτερικό της περιβάλλον, οι προσωπικές φιλοδοξίες των ανώτατων στελεχών της και, τέλος, η κοινωνική της υπευθυνότητα. Εφόσον η επιχείρηση έχει εξετάσει τα πολύ σημαντικά αυτά ζητήματα, επέρχεται στο τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης, όπου καθορίζονται η αποστολή, οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θα ακολουθήσει η οικονομική μονάδα.

Η **εταιρική αποστολή** (mission statement), είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στην ολική προοπτική μιας επιχείρησης και αναφέρει τι ακριβώς δύναται η επιχείρηση να παρέχει στην κοινωνία, μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Ουσιαστικά, η αποστολή της επιχείρησης, είναι μια δήλωση της οικονομικής μονάδας, σε ποιο τομέα παραγωγικής και οικονομικής δραστηριότητας θέλει να κινείται και τι φιλοδοξεί να επιτύχει κατά την διάρκεια της “ζωής” της. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρηματικής αποστολής είναι:

“Η επιχείρηση μας σκοπεύει να παρέχει τις υπηρεσίες της προσφέροντας την μέγιστη δυνατή ποιότητα, στις καλύτερες και πιο ανταγωνιστικές τιμές της αγοράς.”

Μέσω της αποστολής της, η επιχείρηση παρουσιάζει προς όλους τους ενδιαφερόμενους αλλά και εμπλεκόμενους στην παραγωγική της διαδικασία φορείς, τις κοινές προσδοκίες και σκοπούς που υπάρχουν μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών. Βέβαια, η επιχείρηση κατά την έναρξη της, διαμορφώνει την εταιρική της αποστολή, αλλά κάθε φορά που αναπροσαρμόζει την στρατηγική της, αναδιαμορφώνει κατάλληλα και την αποστολή της χωρίς, σίγουρα, να απέχει ριζικά από την ιστορία της.

Οι **επιχειρηματικοί σκοποί** της επιχείρησης (objectives), προσδιορίζουν τα τελικά αποτελέσματα μιας δραστηριότητας που έχει προγραμματιστεί. Με άλλα λόγια δηλώνουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και ποιος θα είναι ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησής του. Η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων είναι καταλυτικής σημασίας παράγοντας, για την εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής⁽²²⁾.

Στο προηγούμενο παράδειγμα της εταιρικής αποστολής, οι επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης δεν θα μπορούσαν να είναι άλλοι, από:

“Την μείωση του κόστους παραγωγής κατά 90% την επόμενη δεκαετία.”

“Την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά 5-10% την επόμενη δεκαετία.”

“Τον πλήρη εκσυγχρονισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης κατά την επόμενη πενταετία.”

Συχνά οι επιχειρηματικοί σκοποί και οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι όροι ταυτόσημοι. Ουσιαστικά δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των δυο όρων, απλώς, οι επιχειρηματικοί στόχοι θέτουν χρονικό ορίζοντα υλοποίησης τους.

Τα πεδία που επιχείρηση θέτει επιχειρηματικούς σκοπούς ή στόχους με την προοπτική της πραγμάτωσης τους, είναι:

- οικονομική επιβίωση και ανάπτυξη
- διάφορες τεχνολογικές καινοτομίες
- απόκτηση μεριδίου αγοράς
- συνεισφορές προς την κοινωνία (φόροι, δωρεές, “χρήσιμα” αγαθά)
- συνεισφορές και παροχές προς τους εργαζόμενους
- φήμη και όνομα στην αγορά
- παραγωγική ικανότητα
- αύξηση πελατείας
- περιορισμός κόστους

Η επιχείρηση στην προσπάθεια της να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική στην αγορά, να αναπτυχθεί και να καρπωθεί σημαντικά κέρδη, χρησιμοποιεί συγκεκριμένα μοντέλα **εταιρικών στρατηγικών**(strategies). Τα επίπεδα στρατηγικής είναι κάτι διαφορετικό από τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Ουσιαστικά, η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση είναι το πλαίσιο μέσα

στο οποίο καθορίζει των τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει την εταιρική της αποστολή και τους σκοπούς που έχει θέσει. Ταυτόχρονα, μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει και να ελαχιστοποιήσει, αντίστοιχα, το στρατηγικό της μειονέκτημα.

Μια τυπική επιχειρηματική μονάδα, συνήθως, χρησιμοποιεί τρεις τύπους στρατηγικής: την επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy), την επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) και την λειτουργική στρατηγική (functional strategy).

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει σε ποιες δραστηριότητες, θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί, καθώς, και πως αυτές οι δραστηριότητες θα δομηθούν κατάλληλα και, εντέλει, θα διαχειριστούν. Στην πραγματικότητα μέσω αυτής της στρατηγικής, φαίνεται ποια ακριβώς κατεύθυνση θέλει να ακολουθήσει η επιχειρηματική μονάδα.

Η επιχειρησιακή στρατηγική διακρίνεται σε τρεις επιμέρους επιχειρηματικές ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει η μονάδα προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της : την στρατηγική *ανάπτυξης* (growth), την στρατηγική *σταθερότητας* (stability) και την στρατηγική *αποεπένδυσης* (retrenchment).

Αν η επιχειρηματική μονάδα επιλέξει την ανάπτυξη της μέσα στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, τότε αυτό μπορεί να γίνει είτε με την τακτική της *συγκέντρωσης* (concentration), είτε με την τακτική της *διαποίκισης*

(diversification). Στην περίπτωση της συγκέντρωσης, η μονάδα συγκεντρώνει τις παραγωγικές διαδικασίες που αφορούν το προϊόν της, είτε με κάθετη ολοκλήρωση- δηλαδή συμμετέχει σε όλη την παραγωγική διαδικασία, από την αρχική σύνθεση του προϊόντος μέχρι την πώληση του-, είτε με οριζόντια ολοκλήρωση – δηλαδή εξειδικεύεται πλήρως στον τομέα παραγωγής που είναι το κύριο αντικείμενο της και προωθεί περισσότερο στην αγορά το προϊόν που παράγει-. Στην περίπτωση της διαποίκισης, η επιχείρηση επιλέγει να συμμετέχει στην παραγωγή προϊόντων που έχουν σχέση με το προϊόν που παράγει (συσχετισμένη διαποίκιση), είτε με αλλά προϊόντα που καμία σχέση δεν έχουν με το προϊόν της (ασυσχέτιστη διαποίκιση).

Αναφορικά με την περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει να σταθεροποιήσει την παραγωγική της δραστηριότητα, αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με την τακτική της παύσης ή της συνέχισης με προσοχή (pause or proceed with caution) της παραγωγικής της διαδικασίας στην αγορά, είτε με την τακτική της καμίας αλλαγής (no change) στις μεθόδους που ακολουθεί, ή, τέλος ,με την τακτική κέρδους (profit) όπου η επιχείρηση στηρίζει μόνο τις παραγωγικές της διαδικασίες που της προσφέρουν κέρδη.

Εάν η μονάδα επιλέξει την περίπτωση της αποεπένδυσης υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι που μπορεί να διαλέξει προς υλοποίηση. Μπορεί να επιλέξει μεταξύ της ολοκληρωτικής χρεοκοπίας της (bankruptcy) και να αποσυρθεί από την αγορά. Ακόμα, μπορεί να επιλέξει να σταματήσει την λειτουργία της ως αυτόνομη μονάδα, να εξαγοραστεί από ένα κύριο ανταγωνιστή της και να αποτελέσει παραγωγική του μονάδα (captive company). Στην τρίτη περίπτωση η

μονάδα μπορεί να αποφασίσει την άμεση διακοπή όλων των παραγωγικών δραστηριοτήτων που είναι ζημιογόνες προς αυτήν, και να ξεκινήσει τον επαναπροσδιορισμό τους με σκοπό την κερδοφόρα εφαρμογή τους (turnaround strategy). Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν δύναται να κάνει κάτι από τα παραπάνω και επιλέγει να πουλήσει όλες τις παραγωγικές της μονάδες και να εγκαταλείψει εντελώς την αγορά (sell out/divestment).

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) έχει άμεση συνάρτηση με την απόκτηση και την διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική αυτή, διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και δίνει μεγάλη σημασία στην βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης και στην δημιουργία σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται στις εξής κατηγορίες: στην *στρατηγική ηγεσία κόστους*, στη *στρατηγική διαφοροποίησης* και στην *στρατηγική εστίασης στο κόστος* ή στη *διαφοροποίηση*.

Η Στρατηγική Ηγεσία Κόστους θέτει ως στόχο για την επιχείρηση, να γίνει η ίδια παραγωγός με πολύ μικρό κόστος, γεγονός που απαιτεί εμπειρία στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας και μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Επιπλέον, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την μεριά της διοίκησης στον ποιοτικό έλεγχο της μονάδας και, φυσικά, απόκτηση μεγάλου μεριδίου στην αγορά.

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης προϋποθέτει την πρόσφορα των προϊόντων της επιχείρησης, με άξια μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα

αυτά είναι συνήθως δύσκολο να αντιγράψουν και τις περισσότερες φορές στοιχίζουν ακριβά. Οι επιχειρήσεις εξετάζουν ποια γνωρίσματα από τα προϊόντα τους αξιολογούνται θετικά από τους αγοραστές και επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε αυτά, με σκοπό να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Η ανταμοιβή της μοναδικότητας αυτής που απολαμβάνουν τα εν λόγω αγαθά από τους αγοραστές τους, είναι η υψηλή τους τιμή και τα αυξημένα έσοδα τους. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με πληθώρα τρόπων, όπως οι τεχνολογικές καινοτομίες, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, η καλή φήμη της επιχείρησης κ.α.

Στην Στρατηγική Εστίασης στο κόστος ή στη διαφοροποίηση, η επιχείρηση επιδιώκει κοστολογικό πλεονέκτημα ή διαφοροποίηση του προϊόντος της σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy), αναφέρεται κυρίως στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων, από την οικονομική μονάδα, πόρων. Με άλλα λόγια, είναι όλες εκείνες οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους. Η συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύει στην μεγιστοποίηση των παραγωγικών πόρων της μονάδας και παράλληλα συντονίζει την παραγωγική διαδικασία με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Τέλος, ο ακρογωνιαίος λίθος της διαμόρφωσης στρατηγικής, είναι οι προσδιορισμός των **επιχειρηματικών πολιτικών** που θα ακολουθήσει η

επιχείρηση. Οι πολιτικές είναι, ουσιαστικά, κατευθυντήριες γραμμές που δρουν ως επιχειρηματικοί κρίκοι, μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η όλη διαδικασία ολοκληρώνεται μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών της επιχειρηματικής μονάδας.

Συνήθως οι πολιτικές της επιχείρησης είναι μακροχρόνιου ορίζοντα. Παραδείγματα τέτοιων εύστοχων πολιτικών είναι, “ η ερευνά και ανάπτυξη λαμβάνουν ιδιαίτερη σημασία κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού της επιχείρησης” ή “οι απαιτήσεις του πελάτη είναι ο σημαντικότερος οδηγός για μας”. Τέτοιου είδους πολιτικές είναι πολύτιμες για την αποδοτικότερη εφαρμογή των στρατηγικών της επιχείρησης.⁽²³⁾

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Πολλάλης Γιάννης, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”, 1999, σελ. 29-35
2. Γεωργόπουλος Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 14-15
3. Κιόχου Πέτρου – Παπανικολάου Γεωργίου, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1988, σελ. 20-24
4. Γεωργόπουλος Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 20-23
5. Γεωργόπουλος Νίκος, Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 2002, σελ. 10-12
6. David Hunger - Wheelen Thomas, Essential of Strategic Management, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ. 7-9
7. Γεωργόπουλος Νίκος, Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 2002, σελ. 13-14
8. Κιόχου Πέτρου – Παπανικολάου Γεωργίου, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1988, σελ. 32-34

9. Γεωργόπουλος Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 84-88
10. Γεωργόπουλος Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 92-100
11. David Hunger - Wheelen Thomas, Essential of Strategic Management, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ. 39-43
12. Μάλλιαρης Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1990, σελ. 102-104
13. Κιόχου Πέτρου – Παπανικολάου Γεωργίου, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1988, σελ.54-56
14. Κιόχου Πέτρου – Παπανικολάου Γεωργίου, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1988, σελ.62-64
15. Παπανδρόπουλος Αθανάσιος, ”Τα δώδεκα προσόντα ενός μάνατζερ”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Εκδόσεις Ψυχάρης Σταύρος, φύλλο 50 (2484), 15 Δεκεμβρίου 2001, σελ. 64
16. Μπουράντας Δημήτριος - Παπαλεξανδρή Νάνση, Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1998, σελ 69-70

17. Παπανδρόπουλος Αθανάσιος, "Τα δώδεκα προσόντα ενός μάνατζερ"
,Οικονομικός Ταχυδρόμος, Εκδόσεις Ψυχάρης Σταύρος, φύλλο 50
(2484),15 Δεκεμβρίου 2001,σελ. 65
18. Κωστούλας Γιώργος, Μάνατζμεντ Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996,
σελ.131-133
19. Donald Krause, Η Τέχνη του Πόλεμου για Στελέχη Επιχειρήσεων,
Εκδόσεις Κριτική ,1998, σελ 69-85
20. Γεωργόπουλος Νίκος, Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική, Ανέκδοτες
Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2002, σελ.20
21. Λεμπέση Μαίρη, "Περιμένοντας την Ανταπόδοση από την Επιχείρηση"
,Οικονομική Καθημερινή, Εκδόσεις «Η Καθημερινή», 22 Σεπτεμβρίου
2002, σελ. 13
22. David Hunger - Wheelen Thomas, Essential of Strategic Management,
Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ. 6-7
23. David Hunger - Wheelen Thomas, Essential of Strategic Management,
Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ. 123-125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ-

ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ

2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ –ΤΕΧΝΙΚΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια εμπειριστατωμένη παρουσίαση του ερωτηματολόγιου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα καθώς και μια λεπτομερής ανάλυση των διαφόρων τεχνικών χαρακτηριστικών του.

Η αξία και η καταλληλότητα ενός ερωτηματολογίου βρίσκεται σε άμεση σχέση με τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάστηκε. Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου και είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων πάνω στο οποίο μπορεί να στηριχθεί κάποιος. Κάθε ερωτηματολόγιο είναι μοναδικό. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένοι βασικοί κανόνες που είναι απαραίτητοι να τηρηθούν έτσι ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι εύχρηστο, κατανοητό και τελικά αποδοτικό. Ο σχεδιασμός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ακολούθησε τους κανόνες αυτούς και δεν παρασύρθηκε σε αυθαίρετα στοιχεία και εμπνεύσεις.

Ο πρώτος βασικός παράγοντας που χρήζει ιδιαίτερης σημασίας είναι η έκταση του ερωτηματολογίου. Το ορθά γραμμένο ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει ερωτήσεις μόνο σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας. Όσο μεγαλύτερης έκτασης είναι το ερωτηματολόγιο τόσο πιο πιθανός είναι ο κίνδυνος χαμένων ή

λανθασμένων απαντήσεων.⁽¹⁾ Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 βασικές ερωτήσεις με το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων να είναι πολλαπλής επιλογής. Με αυτόν τον τρόπο ο ερωτώμενος διαθέτει ελάχιστο χρόνο 8-12 λεπτά, για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ ταυτόχρονα οι απαντήσεις που δίνει είναι σαφείς.

Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι απλό και κατανοητό, ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζει τις ερωτήσεις με σαφήνεια και επιστημονικότητα. Αποφεύχθηκε η λαϊκή διάλεκτος καθώς και η χρήση ξενόγλωσσων λέξεων. Ο τρόπος γραφής του ερωτηματολογίου είναι κατάλληλα προσαρμοσμένος με το επίπεδο και την επιστημονική κατάρτιση των ερωτώμενων αφού απευθύνεται σε ανώτατα διοικητικά στελέχη μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Διφορούμενες ερωτήσεις και γενικότητες αποτελούν βασικό κανόνα αποφυγής στην κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου ⁽²⁾, έτσι και στην συγκεκριμένη περίπτωση απουσιάζουν. Εξίσου σημαντική είναι και η αποφυγή προσωπικού χαρακτήρα ερωτήσεων, καθώς και ερωτήσεων που ως στόχο έχουν τη συλλογή εσωτερικών και απόρρητων πληροφοριών της επιχείρησης.

Ερωτήσεις που απαιτούν τη χρησιμοποίηση της μνήμης του ερωτώμενου είναι πιθανό να οδηγήσουν σε λανθασμένες πληροφορίες και συνεπώς σε μη έγκυρα συμπεράσματα⁽³⁾. Επομένως είναι βασικό οι ερωτήσεις να μην επιζητούν στοιχεία αρκετά παλαιότερων ετών. Αν πάντως αυτό τελικά συμβεί πρέπει να δοθεί ο απαιτούμενος χρόνος στον ερωτώμενο να απαντήσει καθώς και να τον έχουμε προετοιμάσει για το περιεχόμενο των ερωτήσεων αυτών, έτσι ώστε να έχει συλλέξει όλα τα απαραίτητα στοιχεία .

Στο σημείο αυτό, και πριν συνεχιστεί η περιγραφή των τεχνικών χαρακτηριστικών του ερωτηματολογίου, είναι χρήσιμο να γίνει μια παρουσίαση στην ολοκληρωμένη του μορφή, όπως δηλαδή χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤ/ΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Διαμόρφωση στρατηγικής των ξενοδοχειακών μονάδων Αθηνάς-Πειραιά ενόψει Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;
Α Β Γ Δ
2. Ποιος είναι ο αριθμός των διαθέσιμων κλινών σας; _____
3. Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε; _____
4. Η επιχείρηση(ξενοδοχείο) σας έχει αποστολή;
ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ναι , τότε ποια είναι αυτή;

5. Σε τι βαθμό επηρέασε η ανάληψη των ολυμπιακών αγώνων την αποστολή της επιχείρησής σας;
ΠΟΛΥ ΜΕΤΡΙΑ ΛΙΓΟ ΚΑΘΟΛΟΥ

6. Είναι επίσημα διατυπωμένη (Π.Χ. γραπτή) ή ανεπίσημη ,ενσωματωμένη με το πνεύμα της επιχείρησής σας:

ΓΡΑΠΤΗ

ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ

7. Νομίζετε ότι η αποστολή της επιχείρησής σας είναι:

1. αυτή που πρέπει
2. πολύ ευρέως διατυπωμένη
3. στενά διατυπωμένη

4. πρέπει να αλλάξει τελείως
5. άλλο

Προσδιορίστε: _____

8. Πόσο γνωστή είναι η αποστολή μέσα στη επιχείρηση; Την γνωρίζουν:

1. το διοικητικό συμβούλιο
2. η ανώτατη διοίκηση
3. τα στελέχη
4. όλοι οι εργαζόμενοι

9. Αποτελεί η αποστολή σας δεσμευτικό παράγοντα στο στρατηγικό σχεδιασμό;

1. οι στόχοι μας πάντα χαράσσονται σε συνάρτηση με αυτήν.
2. τη λαμβάνουμε συνήθως υπόψη , αλλά αν δεν συμβαδίζει με τους στόχους μας τη αγνοούμε.
3. συνήθως την αγνοούμε, γιατί μας περιορίζει σε προγενέστερες αποφάσεις που δεν έχουν ισχύ σήμερα.
4. άλλο.

Παρακαλώ αναφέρετε:

10. Η επιχείρηση σας εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ, συνεχίζεται στην ερώτηση 12.

11. Αν ΟΧΙ, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό:

1. είμαστε μικρή επιχείρηση.
2. η διαδικασία αυτή είναι καλή για ασκήσεις σε πανεπιστήμια αλλά όχι για εφαρμογή σε πραγματικές επιχειρήσεις.
3. με το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό που χρησιμοποιούμε μέχρι σήμερα έχουμε πολύ καλά αποτελέσματα.
4. η διαδικασία αυτή δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επιχείρησης.
5. η διαδικασία αυτή δεν καθόλου είναι συμβατή με την δομή της επιχείρησης.
6. τα στελέχη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
7. δεν έχουμε τον απαραίτητο χρόνο για κάτι τέτοιο.
8. δεν έχουμε τις απαραίτητες πληροφορίες για το περιβάλλον.
9. είναι δύσκολο να κάνουμε προβλέψεις.

10. δεν μπορούμε να διαθέσουμε τους απαραίτητους πόρους.

11. άλλοι λόγοι.

Παρακαλώ αναφέρετε:

12. Από πότε εφαρμόζετε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό; Εδώ και _____ χρόνια.

13. Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του μακροχρόνιου σχεδιασμού;

1. 1 χρόνος

2. 1-3 χρόνια

3. 3-5 χρόνια

4. Πάνω από 5 χρόνια

14. Για ποιους λόγους χρησιμοποιείτε τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;

(έχετε τη δυνατότητα να απαντήσετε σε παραπάνω από μια απαντήσεις)

1. μας αναγκάζει να εκτιμήσουμε τους διαθέσιμους πόρους.

2. η ανάληψη των ολυμπιακών αγώνων του 2004 απαιτεί μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για να εξετάσουμε καλύτερα τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

3. μας βοηθάει να θέσουμε στόχους.

4. μας βοηθάει να αναγνωρίσουμε και να εκμεταλλευτούμε νέες ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

5. μας βοηθάει να δούμε την επιχείρηση ως σύνολο.

6. συντελεί στην ολοκλήρωση των ενεργειών μεταξύ τμημάτων και εργαζόμενων.

7. διαγράφει το πλαίσιο ανάπτυξης ή συντονισμού δραστηριοτήτων.

8. αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες.

9. αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος / εργαζόμενου.

10. συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζόμενους.

11. άλλοι λόγοι.

Παρακαλώ αναφέρετε:

15. Το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθείτε, με ποιο από τα ακόλουθα μοντέλα στρατηγικής ταιριάζει περισσότερο;

1. με το μοντέλο ανάπτυξης-growth. (Νέα προϊόντα, νέοι κλάδοι δραστηριοποίησης. Στόχος:μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς)

2. με το μοντέλο σταθερότητας-stability.Ελάχιστες αλλαγές στη στρατηγική, διατήρηση πελατών και προϊόντος / υπηρεσίας. Στόχος:ελαχιστοποίηση του κόστους)
3. με το μοντέλο περισυλλογής-retrenchment.(Μείωση των δαπανών. Στόχος η εγκατάλειψη του προϊόντος ή του κλάδου)
4. με συνδυασμό των παραπάνω.
5. με άλλο μοντέλο.

Προσδιορίστε: _____

16. Η ανάληψη των ολυμπιακών αγώνων του 2004 επηρεάζει το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθείτε;

ΝΑΙ ΟΧΙ

17. Εξετάζοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησής σας, πως θα το χαρακτηρίζατε;

1. ραγδαίως μεταβαλλόμενο.
2. στάσιμο.
3. αργά μεταβαλλόμενο.
4. αλλιώς.

Προσδιορίστε: _____

18. Με ποιο τρόπο αντιδράτε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος;

1. δεν τις λαμβάνουμε καθόλου υπόψη.
2. Υιοθετούμε ότι καινούργιο παρουσιάζεται.
3. είμαστε αυτοί που συνήθως τις προκαλούμε
4. αλλιώς.

Προσδιορίστε: _____

19. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά της επιχείρησής σας όταν λαμβάνετε αποφάσεις για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;

(Κατατάξτε σε σειρά σπουδαιότητας όπου:

1. εξαιρετικά σημαντικό
2. αρκετά σημαντικό
3. σημαντικό)

1. την τεχνολογία που διαθέτουμε.
2. τη χρηματοοικονομική κατάσταση.
3. τα προβλεπόμενα έσοδα.

- 4. τις ικανότητες του προσωπικού.
- 5. την κουλτούρα της επιχείρησης,
- 6. τη δομή της επιχείρησης.
- 7. άλλο.

Προσδιορίστε: _____

20. Σας έχει τύχει ποτέ να αναγνωρίσετε δυνατότητες και αδυναμίες στην επιχείρηση σας ώστε:

- 1. να θέσετε νέους στόχους.
- 2. να μεταβάλετε τους ήδη τιθέμενους στόχους.
- 3. να ματαιώσετε τους ήδη τιθέμενους στόχους.
- 4. να κάνετε κάτι άλλο.

Παρακαλώ αναφέρετε

21. Κάθε πότε ασχολείστε με το στρατηγικό σχεδιασμό στην επιχείρηση σας;

- 1. μια φορά το χρόνο.
- 2. κάθε εξάμηνο.
- 3. κάθε μήνα
- 4. κάθε μέρα.

22. Ποιες από τις παρακάτω ομάδες συμμετέχουν στη διαδικασία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού;

- 1. η Ανώτατη Διοίκηση.
- 2. τα μεσαία στελέχη.
- 3. τα κατώτερα στελέχη.
- 4. όλοι οι εργαζόμενοι.

23. Η επιχείρηση σας διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενόψει του «ΑΘΗΝΑ 2004»;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ, αυτό σχετίζεται με:

- 1. την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- 2. τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- 3. τα πληροφοριακά συστήματα.
- 4. το marketing και τις πωλήσεις.
- 5. το κόστος παραγωγής.
- 6. τη φήμη της επιχείρησης-τη θέση στην αγορά.

- 7. τις ικανότητες του προσωπικού.
- 8. τις ικανότητες των στελεχών.
- 9. την κουλτούρα της επιχείρησης.
- 10. άλλο.

Προσδιορίστε: _____

24. Που υστερεί η επιχείρησή σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ενόψει του «ΑΘΗΝΑ 2004»;

- 1. την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- 2. τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- 3. τα πληροφοριακά συστήματα.
- 4. το marketing και τις πωλήσεις.
- 5. το κόστος παραγωγής.
- 6. τη φήμη της επιχείρησης-τη θέση στην αγορά.
- 7. τις ικανότητες του προσωπικού.
- 8. τις ικανότητες των στελεχών.
- 9. την κουλτούρα της επιχείρησης.
- 10. άλλο.

Προσδιορίστε: _____

25. Τα τελευταία χρόνια:

- 25.1 οι πωλήσεις σας:
 - αυξήθηκαν μειώθηκαν ήταν σταθερές
- 25.2 το μερίδιο αγοράς σας:
 - αυξήθηκε μειώθηκε ήταν σταθερό
- 25.3 ο ανταγωνισμός στην αγορά:
 - αυξήθηκε μειώθηκε ήταν σταθερός
- 25.4 προωθήσατε νέα προϊόντα στην αγορά:
 - ΝΑΙ ΟΧΙ
- 25.5 αποσύρατε προϊόντα σας από την αγορά:
 - ΝΑΙ ΟΧΙ
- 25.6 έχετε προβεί σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις:
 - ΝΑΙ ΟΧΙ
- 25.7 έχετε προβεί σε συγχωνεύσεις με άλλες επιχειρήσεις:
 - ΝΑΙ ΟΧΙ
- 25.8 έχετε εξαγοράσει άλλες επιχειρήσεις:
 - ΝΑΙ ΟΧΙ
- 25.9 το εργατικό σας δυναμικό:
 - αυξήθηκε μειώθηκε ήταν σταθερό
- 25.10 οι επενδύσεις σας:
 - αυξήθηκαν μειώθηκαν ήταν σταθερές

Σας ευχαριστώ πολύ για τον πολύτιμο χρόνο σας.

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : ΛΑΖΑΡΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
Επιβλέπων καθηγητής: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΣ

Στοιχεία ερωτώμενου:

Επώνυμο:.....Όνομα:.....
Τίτλος θέσης:.....
Όνομα εταιρείας:.....
Όνομα ξενοδοχείου:.....
Ημερομηνία:.....

Είναι εμφανές ότι η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθώς και η επιλογή των συγκεκριμένων ερωτήσεων καθοδηγούνται από το βασικό θέμα της εργασίας δηλαδή τη διαμόρφωση στρατηγικής των ξενοδοχειακών μονάδων Αθηνάς-Πειραιά ενόψει Ολυμπιακών Αγώνων του «ΑΘΗΝΑ 2004».

Το ερωτηματολόγιο ξεκινάει με απλές ερωτήσεις όπως «σε τι κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας» ή «σε τι βαθμό επηρέασε η ανάληψη των ολυμπιακών αγώνων την αποστολή της επιχείρησής σας», που όμως εμπλέκουν αμέσως τον ερωτώμενο στο θέμα. Σταδιακά οι ερωτήσεις γίνονται πιο ουσιαστικές και εμβαθύνουν περισσότερο στο ζήτημα του στρατηγικού μάντζμεντ. Οι ερωτήσεις ακολουθούν λογική σειρά, καθώς αρχικά ρωτούν γενικές πληροφορίες για την κατάσταση της ξενοδοχειακής μονάδας και συνεχίζουν με ερωτήσεις που αφορούν την αποστολή της επιχείρησής. Ύστερα ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησής καθώς και σε διάφορα ζητήματα στρατηγικής. Το ερωτηματολόγιο

κλείνει με ερωτήσεις που αφορούν το πρόσφατο παρελθόν της επιχείρησης και τις διάφορες κινήσεις στις οποίες έχει προβεί.

Η συντριπτική πλειοψηφία του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου, με την ιδιαιτερότητα ότι σε πολλές περιπτώσεις που πιθανό να μην καλύπτονται όλες οι απαντήσεις, ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να απαντήσει στην ερώτηση «άλλο. Τι;». Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις έχουν το προτέρημα ότι αφήνουν τον ερωτώμενο να απαντήσει γρήγορα και ουσιαστικά, κατανοώντας αμέσως το νόημα της ερώτησης. Ταυτόχρονα οι κλειστές ερωτήσεις είναι πιο εύχρηστες για την κωδικοποίηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και εντέλει την ορθή εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι μοναδικές εξαιρέσεις ανοικτής ερώτησης είναι αυτές που ρωτούν από πότε η επιχείρηση εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό καθώς και ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών καθώς και από διχοτομικές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών καλύπτουν όσο το δυνατόν πληρέστερα τις πιθανές απαντήσεις. Χρησιμοποιούνται γραφικές κλίμακες όπως π.χ. ΠΟΛΥ – ΜΕΤΡΙΑ – ΛΙΓΟ – ΚΑΘΟΛΟΥ, κλίμακες μετρήσεως όπως π.χ. 1-3 χρόνια, 3-5 χρόνια κ.τ.λ., καθώς και ερωτήσεις ιεράρχησης όπου ο ερωτώμενος καλείται να ιεραρχήσει τις απαντήσεις του με σειρά σπουδαιότητας. Στις διχοτομικές ερωτήσεις, ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια από τις δύο προτεινόμενες απαντήσεις, που ως επί το πλείστον έχουν την μορφή « ΝΑΙ – ΟΧΙ ».

Συμπερασματικά, θεωρούμε ότι το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από επιστημονικό ύφος, συνέπεια και πληρότητα. Προσεγγίζει προσεκτικά το θέμα λαμβάνει τις πληροφορίες που απαιτούνται για τα συμπεράσματα της έρευνας, χωρίς να θίγει εσωτερικά και απόρρητα στοιχεία της επιχείρησης. Σημαντική ως προς την κατασκευή του ερωτηματολογίου ήταν η μελέτη και συμβουλή ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν σε παλαιότερες έρευνες με θέμα τη διαμόρφωση στρατηγικής καθώς και η μελέτη ξένης βιβλιογραφίας αναφορικά με την κατασκευή ερωτηματολογίων.

2.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο οι ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας, εφαρμόζουν τις αρχές του σύγχρονου management ως πεδίο της στρατηγικής τους. Με άλλα λόγια, το κατά πόσο έχουν αντιληφθεί την ανάγκη για αλλαγή πλεύσης από τις παραδοσιακές αντιλήψεις στη διοίκηση της επιχείρησης τους, κατανοώντας τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της οικονομικής τους μονάδας.

Για την επιτυχία του σκοπού της έρευνας, εκτός απ' τη θεωρητική ανάλυση, κρίθηκε απαραίτητη η συλλογή στοιχείων, πληροφοριών και απόψεων στελεχών του τουριστικού τομέα και κυρίως επιτελικών στελεχών διάφορων ξενοδοχειακών μονάδων. Γνωρίζοντας ότι το management των ξενοδοχείων δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και των

μικρομεσαίων, κρίναμε σκόπιμο να διεξαχθεί η έρευνα σε μονάδες διάφορων κατηγοριών που εδρεύουν σε Αθήνα και Πειραιά ανεξάρτητα από το μέγεθος τους (αριθμός εργαζομένων, ακαθάριστα έσοδα κ.α) και απ' την άλλη με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαμε να διακρίνουμε και τις οποίες διαφορές τους (μεγάλα - μικρομεσαία ξενοδοχεία) στην άσκηση της στρατηγικής τους.

Κρίναμε ακόμη, ότι θα ήταν προτιμότερο για τις ανάγκες της έρευνας να λάβουμε τυχαίο στατιστικό δείγμα. Συγκεκριμένα στην έρευνα συμπεριλήφθησαν 15 ξενοδοχειακές μονάδες που έχουν την έδρα τους στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά.

2.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ

Για τη συλλογή του ερευνητικού υλικού, συντάχθηκε κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο στη συνέχεια βελτιώθηκε και οριστικοποιήθηκε μετά από συζητήσεις και κριτικές παρατηρήσεις ειδικών επιστημόνων και επιχειρηματικών στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι γενικό και αναφέρεται σε πληροφορίες για την επιχείρηση (ξενοδοχείο), και το δεύτερο μέρος (κυρίως ερωτηματολόγιο), αναφέρεται σε πληροφορίες στρατηγικού management, τις επιχειρηματικές συμμαχίες, τον τρόπο ελέγχου της επιχείρησης (εσωτερικός - εξωτερικός), τη σαφήνεια της εταιρικής αποστολής, τον επηρεασμό απ' το εξωτερικό περιβάλλον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα επίπεδα διοίκησης, τον

τρόπο λήψης των αποφάσεων απ' τη διοίκηση, τη συνεργασία ή μη με εξωτερικούς συνεργάτες.

Γνωρίζοντας ότι ο χρόνος των υπευθύνων των τουριστικών γραφείων είναι πολύτιμος, συντάξαμε το ερωτηματολόγιο έτσι ώστε ν' απαιτεί τον ελάχιστο δυνατό χρόνο για τη συμπλήρωση του. Για το λόγο αυτό - εκτός κάποιων εξαιρέσεων- οι ερωτήσεις είναι <κλειστού τύπου>, γεγονός το οποίο διευκολύνει και την περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης -μέσα από ένα προκαθορισμένο δομημένο ερωτηματολόγιο-, που θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε απ' αυτόν που συνέταξε την εργασία (προσωπικώς) και τις συνεντεύξεις παρεχώρησαν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων ή κάποιο άλλο εξουσιοδοτημένο στέλεχος -κυρίως στις μεγάλες μονάδες- όταν ήταν αδύνατη η συνέντευξη απ' τον υπεύθυνο, λόγω φόρτου εργασίας. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διεξήχθη, κατά τους μήνες Σεπτέμβριο, Οκτώβριο και Νοέμβριο 2002. Πριν τη συνέντευξη, είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τον υπεύθυνο της επιχείρησης, τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν την προγραμματισμένη συνέντευξη και ακολουθούσε δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία, την ημέρα που είχε τελικώς προγραμματιστεί η συνέντευξη. Κατά την συνάντηση με τους υπεύθυνους της οικονομικής μονάδας, πραγματοποιούνταν και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Για τον

τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, είχαμε ενημερωθεί από ειδικούς του χώρου και από πανεπιστημιακούς καθηγητές.

Την ανταπόκριση των τουριστικών γραφείων -σχετικά με την έρευνα-, θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε, ικανοποιητική. Η μεγάλη δυσκολία στην πραγματοποίηση της έρευνας ήταν το κλείσιμο της οριστικής συνάντησης με τους υπεύθυνους των τουριστικών γραφείων, λόγω του φόρτου εργασίας, σε συνδυασμό με της μικρής κατηγορίας ξενοδοχεία, που τις περισσότερες αρμοδιότητες, τις αναλαμβάνει ο υπεύθυνος του τουριστικού γραφείου, που τυγχάνει τις περισσότερες φορές, να είναι και ο επιχειρηματίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. A.V.Seaton and M.M.Bennett,The Marketing of Tourism Products:Concepts, Issues and Cases, International Thompson Business Press, 1996, σελ.97
2. A.V.Seaton and M.M.Bennett,The Marketing of Tourism Products:Concepts, Issues and Cases, International Thompson Business Press, 1996, σελ.98
3. A.V.Seaton and M.M.Bennett,The Marketing of Tourism Products:Concepts, Issues and Cases, International Thompson Business Press, 1996, σελ.99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

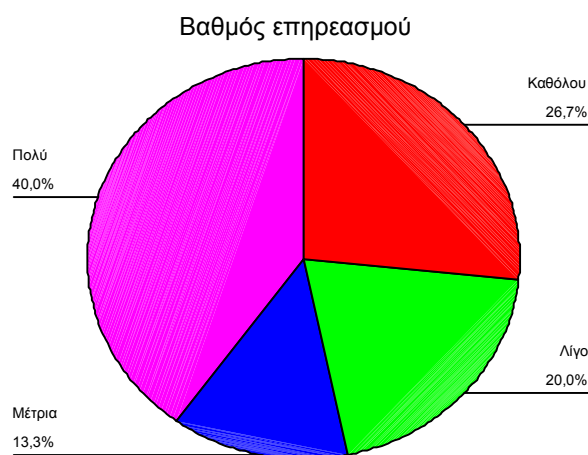
Στην **ερώτηση 1** γίνεται μια διερεύνηση της κατηγορίας των 15 ξενοδοχείων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Το 40% των ξενοδοχείων ανήκει στη Β κατηγορία, το 33,3% στην κατηγορία DELUX-πολυτελείας, το 13,3% στην Α κατηγορία, ενώ άλλο ένα 13,3% ανήκει στην κατηγορία Γ.

Στην **ερώτηση 2** οι υπεύθυνοι των εταιρειών καλούνται να προσδιορίσουν τον αριθμό των διαθέσιμων κλινών της μονάδας τους. Το 46,6% των ξενοδοχείων της έρευνας δεν ξεπερνά τις 100 κλίνες. Το 13,3% έχει από 101 έως 200 κλίνες. Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 6,7% έχει από 201 έως 400 κλίνες. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 20% έχει από 401 έως 800. Τέλος, υπάρχει και πάλι ένα 13,3% από τα ξενοδοχεία του δείγματος που έχει από 801 έως 1200 κλίνες.

Στην **ερώτηση 3** ζητάται ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες. Το 46,6% των ξενοδοχείων δεν απασχολεί περισσότερους από 50 εργαζομένους. Ένα ποσοστό του 13,3% απασχολεί από 51 έως 100 εργαζομένους. Άλλο ένα 13,3% απασχολεί από 101 έως 150 υπαλλήλους. Μόνο ένα ποσοστό του 6,7% απασχολεί από 151 έως 200 υπαλλήλους. Επιπλέον, το 20% των ξενοδοχείων απασχολεί περισσότερους από 200 εργαζομένους.

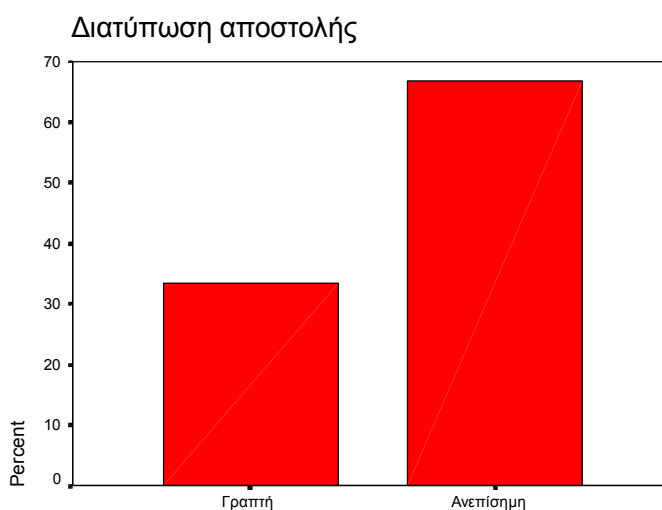
Στην **ερώτηση 4** οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων καλούνται να απαντήσουν αν το ξενοδοχείο τους έχει αποστολή (mission). Το 100% των ξενοδοχείων απάντησε θετικά στο ερώτημα. Στην ίδια ερώτηση γίνεται μια διερεύνηση, ποια είναι η αποστολή των επιχειρήσεων. Το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων απάντησε ότι η βασική της προτεραιότητα είναι η συνεχής βελτίωση των προσφερομένων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Εν συνεχεία, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο προστό για τον πελάτη επίπεδο τιμών, καθώς και στη συνεχή κατάρτιση και εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού.

Στην **ερώτηση 5** ερωτάται κατά πόσο η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 επηρέασε την αποστολή της επιχείρησης. Το 40% των ερωτώμενων απάντησε ότι η ανάληψη της Ολυμπιάδας επηρέασε πολύ την αποστολή της επιχείρησης. Το 20% ότι επηρέασε λίγο, ενώ το 26,6% απάντησε ότι δεν επηρεάστηκε καθόλου. Τέλος, το 13,3% των ερωτώμενων απάντησε ότι επηρεάστηκε μέτρια από την Ολυμπιάδα του 2004.



Διάγραμμα 3.1.1: ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ

Στην **ερώτηση 6** διερευνάται αν η αποστολή είναι επίσημα (γραπτή) ή ανεπίσημα διατυπωμένη στο περιβάλλον της επιχείρησης. Το 66,7% των ερωτώμενων απάντησε ότι η αποστολή της επιχείρησης είναι ανεπίσημα διατυπωμένη, ενώ αντίθετα το 33,3% απάντησε ότι είναι διατυπωμένη γραπτά (επίσημα).

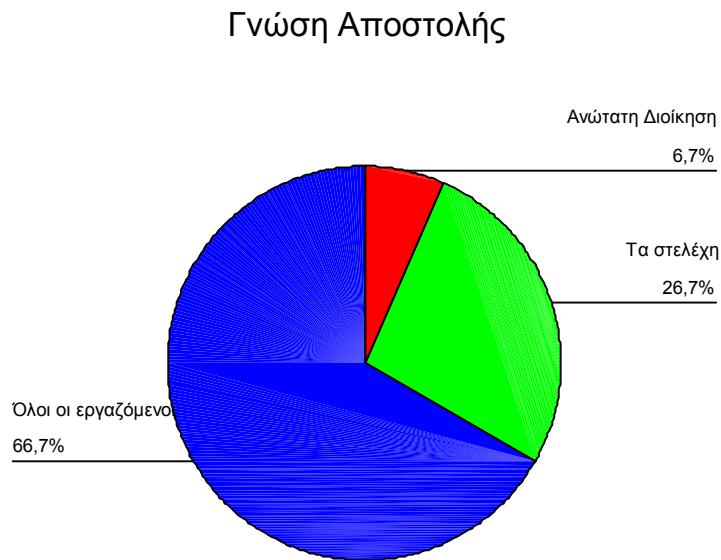


Διάγραμμα 3.1.2: ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Στην **ερώτηση 7** το 80% των ξενοδοχειακών μονάδων επισήμανε ότι η αποστολή τους είναι αυτή που πρέπει, το 13,3% ότι η αποστολή τους είναι ευρέως διατυπωμένη, ενώ το 6,7% ότι η αποστολή της επιχείρησης είναι στενά διατυπωμένη.

Στην **ερώτηση 8** διερευνάται το πόσο γνωστή είναι η αποστολή της επιχείρησης μέσα στο εσωτερικό της περιβάλλον. Το 66,7% απάντησε ότι γνωρίζουν την αποστολή όλοι οι εργαζόμενοι (από το διοικητικό συμβούλιο μέχρι τους εργατές) στην επιχείρηση. Το 26,6% απάντησε ότι την αποστολή την γνωρίζουν το διοικητικό συμβούλιο, η ανώτατη διοίκηση και διοικητικά στελέχη

της εταιρείας. Τέλος το 6,7% απάντησε ότι την αποστολή της επιχείρησης την γνωρίζουν μόνο το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.



Διάγραμμα 3.1.3: ΓΝΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Στην **ερώτηση 9** οι ερωτώμενοι δίνουν απάντηση στο κατά πόσο η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί δεσμευτικό παράγοντα στο στρατηγικό σχεδιασμό της. Το 60% απαντά ότι οι στόχοι της επιχείρησης χαράσσονται πάντα σε συνάρτηση με αυτή. Το 40% τη λαμβάνει συνήθως υπόψη, αλλά αν και συμβαδίζει με τους στόχους της εταιρείας τελικά αγνοείται.

Στην **ερώτηση 10** διερευνάται το κατά πόσο οι ξενοδοχειακές μονάδες εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού τους. Από τις δεκαπέντε επιχειρήσεις του δείγματος, οι δώδεκα- δηλαδή το 74% περίπου - απάντησαν θετικά. Αντίθετα, τρεις επιχειρήσεις- δηλαδή το υπόλοιπο 26% του δείγματος- απάντησε ότι δεν εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Ως αιτία για την μη εφαρμογή μακροχρόνιου

σχεδιασμού από μέρους τους, οι τρεις επιχειρήσεις παρουσιάζουν το γεγονός ότι είναι μικρές σε μέγεθος καθώς και ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι συμβατή με την δομή της επιχείρησης. (**ερώτηση 11**)



Διάγραμμα 3.1.4: ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στην **ερώτηση 12** οι δώδεκα επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, καλούνται να απαντήσουν πόσα χρόνια εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Το 33,3% απάντησε ότι εφαρμόζει από 1-5 χρόνια. Άλλο ένα 33,3% απάντησε ότι ο μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι ένα μέρος του προγραμματισμού τους τα τελευταία 6-10 χρόνια. Το 25% των ερωτώμενων δήλωσε ότι κάνει εφαρμογή του σχεδιασμού 11-15 χρόνια. Τέλος, το μικρό ποσοστό του 8,4% δήλωσε προγραμματίζει με μακρύ ορίζοντα τα τελευταία 16-20 χρόνια.

Εν συνεχεία, στην **ερώτηση 13** ερευνάται το ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του μακροχρόνιου σχεδιασμού που εφαρμόζουν οι δώδεκα ξενοδοχειακές

μονάδες. Ένα πολύ σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 58,3% δήλωσε ότι ο χρονικός ορίζοντας είναι 3-5 χρόνια. Το 33,3% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι ο ορίζοντας αυτός προσδιορίζεται στα 1-3 χρόνια. Τέλος, το 8,4% έθεσε ως χρονικό ορίζοντα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού τους τα πέντε και πλέον χρόνια.

Στην **ερώτηση 14** οι δώδεκα ξενοδοχειακές μονάδες του δείγματος, καλούνται να προσδιορίσουν τους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιούν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ως μέρος της στρατηγικής τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι, στην συγκεκριμένη ερώτηση, είχαν την δυνατότητα να απαντήσουν σε παραπάνω από μια απάντηση. Οι απαντήσεις που επιλέχθηκαν με ποσοστό 66,7% από τους ερωτώμενους ήταν δύο. Πρώτον, ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός τους αναγκάζει να εκτιμήσουν τους διαθέσιμους πόρους τους καθώς και ότι τους βοηθάει να θέσουν νέους στόχους. Η δεύτερη σε προτίμηση απάντηση, με ποσοστό 50%, είναι ότι η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 απαιτεί μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για να εξετασθούν καλύτερα οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Τρίτη σε σειρά απάντηση, με ποσοστό 41,6% επί του συνόλου των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τέτοιου είδους σχεδιασμό, είναι ότι με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό μπορούν να αποσαφηνίζουν τις προτεραιότητες που πρέπει να θέσουν. Στη συνέχεια, και με ποσοστό 33,3%, έρχονται δύο λόγοι για τους οποίους οι μονάδες εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Πρώτον, ότι συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζόμενους και, κατά δεύτερον, ότι τις βοηθά να αναγνωρίσουν και να εκμεταλλευτούν τις νέες

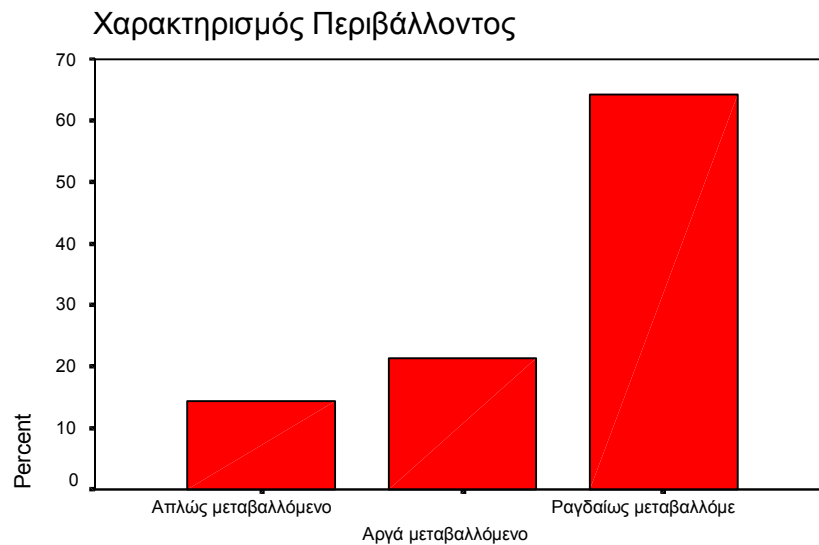
ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, με μικρότερα ποσοστά ακολουθούν απαντήσεις όπως ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός βοηθάει να δουν οι ενδιαφερόμενοι τις επιχειρήσεις τους ως σύνολο (ποσοστό του 20%), ότι αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος εργαζομένου (ποσοστό 16,6%) ή ότι συντελεί στην ολοκλήρωση των ενεργειών μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων (ποσοστό 8,3%).

Στην **ερώτηση 15**, διερευνάται το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθούν οι δεκαπέντε επιχειρήσεις του δείγματος. Με ποσοστό 33,3% απαντήθηκε ότι το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθείται είναι το μοντέλο ανάπτυξης-growth. Με ποσοστό 26,6% ακολουθεί το μοντέλο σταθερότητας- stability, ενώ με ποσοστό 6,8% ακολουθείται το μοντέλο περισυλλογής- retrenchment. Τέλος, με ποσοστό 33,3% δόθηκε η απάντηση ότι το μοντέλο που επιλέγεται είναι συγκερασμός των παραπάνω.

Στην **ερώτηση 16**, οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων κλήθηκαν να απαντήσουν αν η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 επηρέασε το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθούν. Με ποσοστό 53,4% απαντήθηκε ότι οι αγώνες δεν επηρέασαν το μοντέλο στρατηγικής, ενώ το υπόλοιπο 46,6% απάντησε θετικά στο ερώτημα.

Στην **ερώτηση 17** οι ερωτώμενοι απαντούν στο πως χαρακτηρίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησής τους. Με το υψηλό ποσοστό του 63%, το ανταγωνιστικό περιβάλλον χαρακτηρίστηκε ραγδαίως μεταβαλλόμενο,

ενώ με ποσοστό 14,4% χαρακτηρίστηκε απλώς μεταβαλλόμενο. Το σημαντικό ποσοστό του 22,6% χαρακτήρισε το περιβάλλον αργά μεταβαλλόμενο.



Διάγραμμα 3.1.5: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

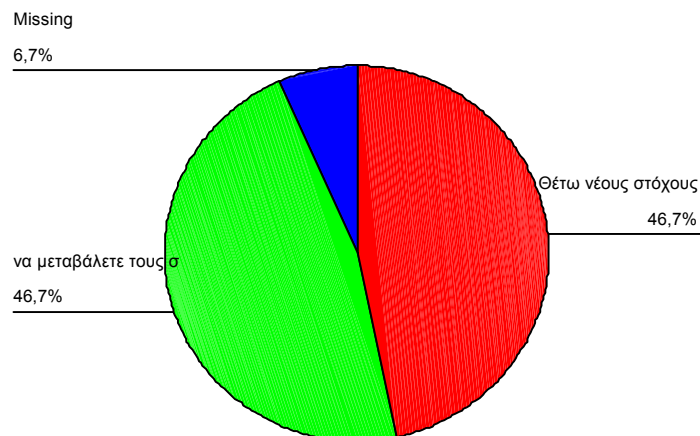
Στην **ερώτηση 18** ερευνάται ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιδρούν στις όποιες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων –ποσοστό 86,6%- απάντησε ότι υιοθετεί ότι καινούργιο παρουσιάζεται. Με ποσοστό 6,7% απαντήθηκε ότι δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη οι αλλαγές στο μακροχρόνιο περιβάλλον της επιχείρησης. Αντίστοιχα, άλλο ένα 6,7% απάντησε ότι συνήθως οι επιχειρήσεις τους είναι αυτές που προκαλούν τις αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στην **ερώτηση 19** οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων καλούνται να κατατάξουν με σειρά σπουδαιότητας ορισμένα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού τους. Εξαιρετικά σημαντικά χαρακτηριστικά θεωρούν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης καθώς και την κουλτούρα της. Εν συνεχεία,

σημαντικά χαρακτηριστικά για τη διαμόρφωση του μακροχρόνιου σχεδιασμού, αποτελούν τα προβλεπόμενα έσοδα καθώς και η δομή της εταιρείας. Τέλος, τρίτα σε σειρά προτεραιότητας χαρακτηριστικά θεωρούνται τα επίπεδα τεχνολογίας της επιχείρησης καθώς και οι ικανότητες του προσωπικού.

Στην **ερώτηση 20** οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων καλούνται να απαντήσουν αν έχει τύχει ποτέ στο παρελθόν να αναγνωρίσουν δυνατότητες και αδυναμίες στην επιχείρησή τους, έτσι ώστε να θέσουν νέους στόχους, να μεταβάλλουν τους ήδη τιθέμενους στόχους, ή να κάνουν κάποια άλλη κίνηση. Με ποσοστό 46,7% οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι έχει συμβεί να θέσουν νέους στόχους. Άλλο ένα 46,7% απάντησε ότι έχει συμβεί να μεταβάλλει τους ήδη τιθέμενους στόχους, ενώ ένα 6,7% απάντησε ότι έχει κάνει και τις δυο παραπάνω ενέργειες.

Αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών



Διάγραμμα 3.1.6: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Στην **ερώτηση 21** ερευνάται το κάθε πόσο το επιτελείο της επιχείρησης ασχολείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Το 46,8% των ερωτηθέντων απάντησε κάθε εξάμηνο. Το 40% απάντησε κάθε χρόνο. Τέλος, το 6,6% απάντησε κάθε μέρα ενώ άλλο ένα 6,6% απάντησε κάθε μήνα.

Στην **ερώτηση 22** διερευνάται ποιες από τις ομάδες που ανήκουν στο εσωτερικό της επιχείρησης συμμετέχουν στη διαδικασία του μακροχρόνιου σχεδιασμού. Η σημαντική πλειοψηφία του 75% απάντησε ότι στην όλη διαδικασία συμμετέχει μόνο η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης. Το 16,7% απάντησε ότι στην διαδικασία συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία. Τέλος, ένα ποσοστό της τάξης του 8,3% απάντησε ότι συμμετέχει η Ανώτατη Διοίκηση καθώς και κάποια μεσαία διοικητικά στελέχη.

Στην **ερώτηση 23** οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν αν η επιχείρηση διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενόψει του “ΑΘΗΝΑ 2004”, καθώς και να προσδιορίσουν ποιο είναι το πλεονέκτημα αυτό. Η συντριπτική πλειοψηφία του 93,3% απάντησε ότι διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ το 6,7% ότι δεν έχει να παρουσιάσει κάτι ανάλογο. Το 63,4% των επιχειρήσεων που απάντησε θετικά στο ερώτημα, θεωρεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του είναι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Το 25,7% των εταιρειών, θεωρεί ως πλεονέκτημα την φήμη της επιχείρησης και την θέση της στη αγορά. Τέλος, με πολύ μικρά ποσοστά βρίσκουμε ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα το κόστος παραγωγής, τις ικανότητες των επιτελικών στελεχών τους και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Στην **ερώτηση 24** προσδιορίζεται ο τομέας στον οποίο υστερεί η επιχείρηση ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Το 60% των εταιρειών θεωρεί ως την «αχίλλειον πτέρνα» του τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία σε συνδυασμό με τα χαμηλού επιπέδου πληροφοριακά συστήματα που διαθέτει. Ένα ποσοστό της τάξεως του 20% θεωρεί ότι υστερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές του στο κόστος παραγωγής του. Με πιο μικρά ποσοστά, κάποιες εταιρείες θεωρούν ως ανταγωνιστικά μειονεκτήματα τους το marketing και τις πωλήσεις τους και τις ικανότητες των εργαζομένων τους.

Στην **ερώτηση 25** διερευνάται η θέση της επιχείρησης στην αγορά τα τελευταία χρόνια, καθώς και κάποιες στρατηγικές κινήσεις στις οποίες η επιχείρηση έχει προβεί στην προσπάθεια της να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας. Έτσι, σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπευθύνων των ξενοδοχειακών μονάδων, το 80% των επιχειρήσεων αύξησε τις πωλήσεις του ενώ ένα 20% είχε σταθερές πωλήσεις. Επίσης το 80% των επιχειρήσεων αύξησε το μερίδιο στην αγορά του, ενώ το 20% το διατήρησε σταθερό. Το 93,3% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά αυξήθηκε, ενώ το 6,7% θεωρεί ότι τα επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο παρέμειναν σταθερά.

Το 60% των επιχειρήσεων προώθησε καινούρια προϊόντα στην αγορά, σε αντίθεση με το 40% που δεν προέβη σε καμιά τέτοιου είδους κίνηση. Ταυτόχρονα, μόνο το 13,4% από τις επιχειρήσεις του δείγματος απέσυρε από την αγορά κάποια από τα προϊόντα του, ενώ το 86,6% δεν απέσυρε κανένα από τα υφιστάμενα προϊόντα του στην αγορά. Επιπλέον, μόνο το 13,4% από τις

επιχειρήσεις προέβη σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, ενώ το συντριπτικό ποσοστό των 86,6% δεν είδε θετικό ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

Αντίστοιχα, στην ερώτηση αν κάποιες από τις επιχειρήσεις του δείγματος έχουν προβεί σε συγχωνεύσεις με άλλες επιχειρήσεις, το απόλυτο ποσοστό της τάξης του 100% απάντησε αρνητικά. Το 66,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν έχει εξαγοράσει άλλες επιχειρήσεις σε αντίθεση με το 33,3% που προέβη σε αυτή την στρατηγική κίνηση.

Τέλος, το 46,6 αύξησε το εργατικό του δυναμικό, ένα 6,8% το μείωσε, ενώ άλλο ένα 46,6% το διατήρησε σταθερό. Ταυτόχρονα, το 86,6% προέβη σε σημαντικές επενδυτικές κινήσεις.

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, απαιτείται να σημειωθεί ότι το δείγμα επιλέχθηκε έτσι ώστε οι κατηγορίες στις ποιες ανήκουν τα ξενοδοχεία να είναι μεταξύ Πολυτελείας και Γ κατηγορίας. Ο λόγος για την επιλογή αυτή είναι ότι στις κατηγορίες αυτές, συνήθως, εξετάζονται ζητήματα management και εφαρμόζονται, σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό, ορισμένοι κανόνες στρατηγικής, ενώ ταυτόχρονα οι μονάδες αυτές είναι ικανές να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στον πελάτη.

Αναλύοντας την ερώτηση 4 –όπου ξεκινούν τα ζητήματα εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης- βλέπουμε ότι η απόλυτη πλειοψηφία του 100%

απάντησε ότι έχει συγκεκριμένη Αποστολή (mission). Το ποσοστό αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Η επιχείρηση απαιτείται να έχει θέσει στόχους και κατ' επέκτασιν να έχει κατασταλάξει στο ποια πρέπει να είναι η εταιρική της αποστολή μέσα στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον, έτσι ώστε να γίνουν οι κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις για την ευόδωση των σκοπών της.

Συνεχίζοντας την ανάλυση στο ερώτημα 5, το 40% των επιχειρήσεων απάντησε ότι η ανάληψη των ολυμπιακών αγώνων επηρέασε σημαντικά την αποστολή τους, ενώ το 13,3% και το 20% απάντησε μέτρια και λίγο αντίστοιχα. Από το ποσοστό αυτό διαφαίνεται ότι η ανάληψη των αγώνων επηρέασε σε αρκετά σημαντικό βαθμό την στρατηγική των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, αφού μέσω της αποστολής τους οριοθετούν νέους στόχους που απαιτείται να πετύχουν, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στην νέα πραγματικότητα. Σίγουρα, η νέα οριοθέτηση της αποστολής των επιχειρήσεων μόνο θετικά στοιχεία μπορεί να έχει για τον ξενοδοχειακό κλάδο αφού μέσω αυτής όλοι οι παραγωγικοί νευρώνες της θα κινηθούν ανακλαστικά για να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις. Ταυτόχρονα, το σχετικά μικρό ποσοστό του 26,6% των επιχειρήσεων που απάντησε ότι δεν επηρεάστηκε από την ανάληψη της διοργάνωσης, οδηγεί σε δύο συμπεράσματα: πρώτον ότι ορισμένες ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες, συνήθως οι μεγάλες, απαντούν θετικά σε κάθε νέα πρόκληση, και δεύτερον ότι ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων αδυνατεί να προσαρμοστεί στη νέα πραγματικότητα.

Στο ερώτημα 6, το ποσοστό 66,7% που απάντησε ότι η αποστολή της επιχείρησης δεν είναι επίσημα διατυπωμένη στο εσωτερικό περιβάλλον της, μας βοηθάει να συμπεράνουμε ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική, δεν έχει φθάσει ακόμα σε υψηλά επίπεδα έτσι ώστε να παρουσιάζει ένα πιο επίσημο και, σαφώς, πιο επιτακτικού χαρακτήρα πλαίσιο. Στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες του εξωτερικού, η εταιρική αποστολή είναι επίσημου χαρακτήρα και αποτελεί τον πολύτιμο «οδηγό» επαγγελματικής συμπεριφοράς, απευθυνόμενη από το γενικό διευθυντή μέχρι τον χαμηλότερο στην ιεραρχία υπάλληλο της επιχείρησης. Η πιθανότερη αιτία για το σημαντικό αυτό ποσοστό επιχειρήσεων που έχουν ανεπίσημα διατυπωμένη την αποστολή τους, είναι ότι πολλές μονάδες ανακάλυψαν σχετικά πρόσφατα την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και των κρίσιμων για την πορεία της επιχείρησης παραμέτρων του.

Στην ερώτηση 7, το πολύ υψηλό ποσοστό της τάξης του 80% που απάντησε ότι η αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή που πρέπει, εξάγει ποικίλα συμπεράσματα. Αρχικά, ότι αρκετές ελληνικές μονάδες, δεδομένου των θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων που έχουν κατά τα προηγούμενα έτη, δεν διατίθενται να αλλάξουν «πλεύση» και παραμένουν στην ίδια φιλοσοφία. Ταυτόχρονα, κάποιες άλλες επιχειρήσεις, αδιαφορώντας για τις αλλαγές που συντελούνται στον κλάδο, θεωρούν ότι η αποστολή τους είναι ιδανική και δεν σκοπεύουν να κάνουν κάποιες διορθωτικές αλλαγές. Είναι σημαντικό, πάντως, στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι επιτελείς να εξετάζουν κατά τακτά χρονικά διαστήματα την αποστολή της εταιρείας, να ανιχνεύουν εάν συνεχίζει να είναι σύμφωνη με τα συνεχώς μεταβαλλόμενα στοιχεία του κλάδου

και, βέβαια, αν συνεχίζει να εξυπηρετεί τους σκοπούς και τους στόχους που έχουν τεθεί. Επομένως, θα ήταν περισσότερο θεμιτό το ποσοστό αυτό να ήταν μικρότερο έτσι ώστε να διαφαινόταν μια συνεχής τάση των ελληνικών μονάδων για αναπροσαρμογή και επαναπροσδιορισμό της φιλοσοφίας τους, μπρος στη νέα πραγματικότητα που συντελείται.

Στην ερώτηση 8, το σημαντικό ποσοστό του 66,7% δηλώνει ότι η αποστολή της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστή μέσα στο εσωτερικό της περιβάλλον, αφού τη γνωρίζουν από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια (διοικητικό συμβούλιο, ανώτατη διοίκηση), τα μεσαία διοικητικά στελέχη, μέχρι και τους απλούς εργαζόμενους σε διάφορες λειτουργικές θέσεις. Αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 26,6% των επιχειρήσεων, στο περιβάλλον των οποίων η αποστολή είναι διατυπωμένη από το διοικητικό συμβούλιο μέχρι και τα μεσαία επιτελικά στελέχη, συμπεραίνουμε ότι το 90% περίπου των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων αναγνωρίζει ότι η αποστολή πρέπει να είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλη την «εργασιακή» πυραμίδα της οικονομικής μονάδας έτσι ώστε να υπάρχουν κοινά οράματα και στόχοι για την πραγμάτωση των σκοπών της. Η κοινή εταιρική κουλτούρα (corporate culture) είναι πολύ σημαντικό εργαλείο, για την ευόδωση όλων των αντικειμενικών σκοπών ενός επιχειρηματικού οργανισμού, κάτι το οποίο έχουν αντιληφθεί εδώ και αρκετά χρόνια οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες του εξωτερικού και κινούνται μεθοδικά προς αυτή την κατεύθυνση. Τη φιλοσοφία αυτή φαίνεται ότι έχουν αρχίσει να ακολουθούν πλέον, και οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες με σκοπό να συσπειρώσουν όλες τις «εσωτερικές» τους δυνάμεις για την επίτευξη των σκοπών τους.

Στην ερώτηση 9, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (60%), απάντησε ότι οι στόχοι της επιχείρησης χαράσσονται πάντα σε συνάρτηση με την αποστολή της επιχείρησης. Σίγουρα, η απάντηση αυτή υποδηλώνει μια υγιή συμπεριφορά των επιχειρήσεων, αφού η αποστολή που έχει τεθεί μακροχρόνια από την επιχείρηση, ουσιαστικά πρέπει να εξυπηρετείται από τον χαρακτήρα και το περιεχόμενο των σκοπών που έχουν τεθεί από το επιτελείο της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης πρέπει στην πραγματικότητα να αποτελεί το ουσιώδες απόσταγμα όλων των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, αίσθηση προκαλεί το 40% των ελληνικών επιχειρήσεων που δηλώνει ότι στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού η αποστολή λαμβάνεται, συνήθως, υπόψη αλλά αγνοείται αν δεν συμβαδίζει με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Στο ερώτημα 10, το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 74% απάντησε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Το συμπέρασμα που εξάγεται από το ποσοστό αυτό, είναι ότι πλέον οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες έχουν αντιληφθεί τη σημασία του μακροχρόνιου σχεδιασμού, ως βασικό συστατικό για την μακροπρόθεσμη κερδοφόρα και πετυχημένη πορεία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις, πλέον, γνωρίζουν ότι για να αντέξουν στον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό πρέπει να προβούν σε στρατηγικές κινήσεις που τα κερδοφόρα αποτελέσματά τους θα αρχίσουν να διαφαίνονται μεσομακροπρόθεσμα, αλλά θα είναι παράλληλα πιο ουσιαστικά και αποδοτικά. Μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, προβαίνουν σε επενδύσεις που βραχυπρόθεσμα μπορεί να μειώνουν τα οικονομικά αποτελέσματά τους, αλλά που σε μερικά χρόνια θα αποφέρουν σημαντικά έσοδα και κέρδη και θα

διασφαλίσουν την επιχειρηματική τους «διαβίωση». Παρόλα αυτά υπάρχει και ένα 20% ελληνικών επιχειρήσεων που δείχνει να μη αποδέχεται την σημασία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, καθώς θεωρεί ότι είτε λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης είτε λόγω φιλοσοφίας κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό. Είναι σίγουρο ότι οι επιχειρήσεις αυτές θα αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης στο μέλλον, αφού είναι αδύνατο μόνο με μικρού χρονικού ορίζοντα σχεδιασμό να κάνουν τις στρατηγικές κινήσεις αυτές που τις καθιστούν δυνατό ανταγωνιστή στο κλάδο και μπορούν να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς.

Στην ερώτηση 13, η πλειοψηφία του 58,3% δηλώνει ότι ο χρονικός ορίζοντας του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι 3-5 χρόνια, ένα χρονικό διάστημα στο οποίο είναι εφικτό να πραγματοποιούνται οι μακροχρόνιες στρατηγικές ενέργειες της οικονομικής μονάδας. Ταυτόχρονα, ερωτηματικά προκαλεί ότι μόνο το 8,4% των μονάδων έχει ως χρονικό ορίζοντα πάνω από 5 χρόνια, ένα χρονικό διάστημα στο οποίο γίνονται συνήθως οι μεγαλύτερες επιχειρηματικές και επενδυτικές κινήσεις τα αποτελέσματα των οποίων είναι πιο ουσιώδη και αποδοτικά για την επιχείρηση.

Στην ερώτηση 14, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, καλούνται να αποδώσουν τους λόγους για την επιλογή αυτή. Το 66,7% των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός βοηθάει την επιχείρηση να θέσει στόχους και ταυτόχρονα την αναγκάζει να εκτιμήσει τους διαθέσιμους πόρους. Οι απαντήσεις αυτές είναι

απόλυτα λογικές, αφού οι επιχειρήσεις που λειτουργούν μακρόπνοα απαιτείται να εκτιμήσουν τους διαθέσιμους πόρους που έχουν, έτσι ώστε να επιλέξουν το μοντέλο στρατηγικής που θα ακολουθήσουν, καθώς και να θέσουν στόχους που θα προσπαθήσουν να επιτύχουν μέσω της στρατηγικής τους. Η συμπεριφορά αυτή υποδηλώνει την ορθόδοξη επιχειρηματική «σκέψη» των ξενοδοχειακών μας μονάδων που, πλέον, με σταθερά βήματα εφαρμόζουν τους βασικούς κανόνες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Παράλληλα, το 50% των ξενοδοχείων δήλωσε ότι η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων απαιτεί μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για να εξετασθούν καλύτερα οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται. Αναμφίβολα, οι Ολυμπιακοί Αγώνες θα σηματοδοτήσουν μια νέα εποχή για το ελληνικό τουριστικό γίγνεσθαι. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν την στρατηγική τους με βασικό γνώμονα και την μετά των Ολυμπιακών Αγώνων εποχή, όπου η τουριστική κίνηση θα αυξηθεί και οι απαιτήσεις θα είναι μεγαλύτερες.

Στην ερώτηση 15, οι ερωτώμενοι αποσαφηνίζουν πιο μοντέλο στρατηγικής συμβαδίζει με το μοντέλο διοίκησης που ακολουθούν. Το 33,3% των ελληνικών επιχειρήσεων επιλέγει το μοντέλο ανάπτυξης (growth). Το ποσοστό αυτό αποδεικνύει ότι σημαντικό μέρος των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων έχει συνειδητοποιήσει ότι για να μπορέσει να ανταποκριθεί στην πρόκληση των Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά και την μετά αυτών εποχή, πρέπει να γίνουν επενδύσεις, να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και προσδιοριστούν νέοι τομείς δραστηριοποίησης. Αναμφίβολα, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν το μοντέλο αυτό είναι οι μεγαλύτερες σε μέγεθος, που έχουν το οικονομικό υπόβαθρο και την απαιτούμενη τεχνογνωσία. Το 26,6% των ελληνικών ξενοδοχειακών

μονάδων, θεωρεί ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, καθώς κάτι τέτοιο θα έθετε σε κίνδυνο την περαιτέρω πορεία της. Έτσι, επιλέγουν το μοντέλο σταθερότητας (stability), με απώτερο σκοπό την διατήρηση του μεριδίου της αγοράς και στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Το σημαντικό αυτό ποσοστό δείχνει ότι πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αδυνατούν να ακολουθήσουν το κλίμα ανάπτυξης που υπάρχει στην τουριστική βιομηχανία και δεν διαθέτουν τους ανάλογους πόρους που θα τους επέτρεπε να αναπτυχθούν και να διεκδικήσουν νέα θέση στον κλάδο. Επιπλέον, ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως 6,8%, δηλώνει ότι το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθεί είναι αυτό της περισυλλογής (retrenchment). Με άλλα λόγια, προτίθεται να κάνει μείωση των δαπανών με απώτερο σκοπό την έξοδο από τον κλάδο. Στην περίπτωση αυτή το ενθαρρυντικό στοιχείο είναι ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να σταματήσουν να δραστηριοποιούνται είναι λιγότερες. Επομένως, το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στον κλάδο θα διαφοροποιηθεί ελάχιστα. Ταυτόχρονα όμως, εξάγεται και το θετικό στοιχείο ότι υπάρχει ποσοστό ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων που αδυνατεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις και αφού δεν έχει τις δυνατότητες να προσφέρει τις απαιτούμενες, λόγω της συγκυρίας, υπηρεσίες εγκαταλείπει τον κλάδο. Έτσι ο ξενοδοχειακός κλάδος αντανεκλαστικά αποβάλλει τις ανεπαρκείς επιχειρήσεις και παράλληλα προστατεύει το κύρος και την αξιοπιστία.

Στην ερώτηση 16, το 53,4% των ξενοδοχειακών μονάδων, δήλωσε ότι η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων δεν επηρέασε το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθούν. Από το ποσοστό αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία

των ελληνικών ξενοδοχείων είτε έχει επιλέξει το κατάλληλο μοντέλο στρατηγικής έτσι ώστε να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της διοργάνωσης, είτε δεν είναι ιδιαίτερα ευέλικτη έτσι ώστε να αναπροσαρμόσει το στρατηγικό της μοντέλο. Το ενθαρρυντικό, πάντως, στοιχείο από την απάντηση είναι ότι το πολύ ισχυρό ποσοστό το 46,6% δήλωσε ότι το μοντέλο της στρατηγικής του επηρεάστηκε από την ανάληψη των Αγώνων και χρειάστηκε να αναπροσαρμοστεί έτσι ώστε να πληρεί τις προϋποθέσεις. Ωστόσο, είναι φυσιολογικό οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας να έχουν επιλέξει το κατάλληλο μοντέλο στρατηγικής ανεξαρτήτως του γεγονότος της Ολυμπιάδας, αφού κάθε χρόνο προσελκύουν μεγάλο αριθμό τουριστών και έχουν την ανάλογη εμπειρία για να αντεπεξέλθουν στις νέες ανάγκες της αγοράς.

Αναφορικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (ερώτηση 17), όλοι οι ερωτώμενοι το χαρακτήρισαν μεταβαλλόμενο. Το ισχυρό ποσοστό του 63% χαρακτήρισε το εξωτερικό περιβάλλον ραγδαίως μεταβαλλόμενο, σκιαγραφώντας εύστοχα την έντονη κινητικότητα που υπάρχει στον κλάδο ενόψει των Αγώνων. Αναμφίβολα, όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες θα προσπαθήσουν να αποκομίσουν μεγαλύτερο κομμάτι από την αγορά και τους νέους πελάτες που θα εισέλθουν κατά την διάρκεια αλλά και μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Επομένως, αποτελεί φυσική συνέπεια οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές, να ανεβάσουν τις παραγωγικές τους ικανότητες και να επιδοθούν στην ανεύρεση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ωστόσο, από τις απαντήσεις διαφαίνεται ότι το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων έχει συνειδητοποιήσει ότι η

ανταγωνιστικότητα στο κλάδο οξύνεται και, επομένως, είναι σε εγρήγορση για να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές.

Η ερώτηση 18 αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιδρούν στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος τους. Το συντριπτικό ποσοστό του 86,6%, που απάντησε ότι υιοθετεί ό,τι καινούργιο παρουσιάζεται στον κλάδο, στέλνει το ενθαρρυντικό μήνυμα ότι οι επιχειρήσεις μας εκσυγχρονίζονται συνεχώς και στοχεύουν να απαντούν σε κάθε νέα ανάγκη της αγοράς. Ταυτόχρονα, υπάρχει και το μικρό ποσοστό του 6,7% των ερωτηθέντων που δηλώνει ότι αυτό είναι που προκαλεί τις νέες συνθήκες στον κλάδο. Το ποσοστό αυτό αποτελείται από τις εύρωστες οικονομικές μονάδες του κλάδου που έχουν την οικονομική δυνατότητα να αναπτύσσουν καινοτομίες, να ερευνούν κάθε επιμέρους τομέα του ανταγωνιστικού τους περιβάλλοντος και έτσι να διαμορφώνουν εκ νέου την σύσταση του. Τέλος, βέβαια, υπάρχει άλλο ένα 6,7% του κλάδου που αδυνατεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις και να διαμορφώσει τη στρατηγική του ανάλογα, έχοντας ως φυσικό επακόλουθο την περιθωριοποίηση του στον κλάδο.

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ερώτημα 19 γίνεται αντιληπτό ότι τα επιτελεία των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων έχουν συνειδητοποιήσει ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός σωστά εκπονημένου μακροχρόνιου σχεδιασμού, χρειάζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιρειών να βρίσκεται σε πολύ «υγιή» επίπεδα. Και αυτό γιατί, μόνο αν η

χρηματοοικονομική λειτουργία της μονάδας είναι επαρκής μπορούν να αντληθούν όλοι οι απαιτούμενοι πόροι για την επίτευξη των σκοπών της.

Στην ερώτηση 20, το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι έχει συμβεί, ήδη, στο παρελθόν να θέσει νέους στόχους ή να μεταβάλλει τους ήδη τιθέμενους στόχους, εξαιτίας της αναγνώρισης δυνάμεων ή αδυναμιών μέσα στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Αναμφίβολα, το γεγονός ότι οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες δείχνουν ότι ανιχνεύουν συνεχώς το εσωτερικό τους περιβάλλον με σκοπό να διαμορφώσουν τους στόχους του στρατηγικού σχεδιασμού τους, αποδεικνύει ότι υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο πάνω στο οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται. Ταυτόχρονα, οι ξενοδοχειακές μονάδες αναγνωρίζουν το γεγονός ότι οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να τίθονται ανάλογα με τις εσωτερικές τους δυνάμεις και αδυναμίες, καθώς και ότι ανά πάσα στιγμή οι στόχοι αυτοί πρέπει να αναθεωρούνται εφόσον υπάρξουν νέα δεδομένα στην εσωτερική της δομή.

Στην ερώτηση 21, το 46,8% απάντησε ότι ασχολείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης κάθε εξάμηνο, ενώ το 40% κάθε χρόνο. Οι απαντήσεις αυτές που αποτελούν και την πλειοψηφία, αποδεικνύουν ότι οι μονάδες παρατηρούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον τους και αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική τους έτσι ώστε να είναι σύμφωνες με τα οποία επιχειρηματικά δεδομένα υπάρχουν στον κλάδο.

Στην ερώτηση 22 η σημαντική πλειοψηφία των εταιρειών, απάντησε ότι στη διαδικασία εκπόνησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού συμμετέχει μόνο η Ανωτάτη Διοίκηση της επιχείρησης. Το συμπέρασμα από την απάντηση αυτή είναι ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι μόνο σε αυτό το κλιμάκιο της επιχείρησης υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία αλλά και εμπειρία για την διαμόρφωση αυτής της τόσο σημαντικής διαδικασίας. Από τη άλλη πλευρά όμως, διαφαίνεται και ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων που δείχνει να πρωτοπορεί και σταδιακά να δίνει την ευκαιρία και στα πιο μεσαία κλιμάκια να λαμβάνουν θέση έτσι ώστε να η ευθύνη για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης να αγγίζει ολοένα και περισσότερα στελέχη.

Στις ερωτήσεις 23 και 24 αντίστοιχα είναι πολύ ενδιαφέρον το γεγονός ότι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα ελληνικά ξενοδοχεία προσδιορίζεται το προσφερόμενο επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη ενώ ταυτόχρονα ως μειονέκτημα αναφέρεται το χαμηλό επίπεδο τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτει. Επομένως, είναι κατανοητό ότι το βάρος των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τον πελάτη έχει επικεντρωθεί στις κτιριακές εγκαταστάσεις και, βέβαια, στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Είναι σημαντικό, όμως για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα επίπεδα τεχνολογίας που διαθέτουν αν θέλουν να προσφέρουν ακόμα πιο ουσιαστικές και πλήρεις υπηρεσίες στους πελάτες τους, και ίσως, η ανάληψη των αγώνων και οι ανάγκες της αγοράς να προωθήσουν την κατάσταση αυτή.

Στην ερώτηση 25 διερευνάται η θέση της επιχείρησης στην αγορά τα τελευταία χρόνια, καθώς και κάποιες στρατηγικές κινήσεις στις οποίες η επιχείρηση έχει

προβεί στην προσπάθεια της να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι αύξησε το μερίδιο του καθώς και τις πωλήσεις του στην αγορά, την ίδια στιγμή που τα επίπεδα ανταγωνισμού ανέβηκαν. Από τις απαντήσεις αυτές είναι φανερό ότι ο κλάδος θεωρεί ότι βρίσκεται σε πορεία ανάπτυξης, μια πορεία που αναμένεται να συνεχιστεί λόγω της διοργάνωσης των Αγώνων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, αναμφισβήτητα, σηματοδότησε σημαντικές αλλαγές σε ολόκληρη τη δομή της ελληνικής κοινωνίας αλλά και της εθνικής μας οικονομίας ειδικότερα. Σημαντικά έργα πραγματοποιούνται, νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται και μεγαλόπνοες επενδύσεις λαμβάνουν χώρα σε καθημερινή βάση. Όλες οι ενδείξεις δείχνουν ότι η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε τροχιά ανάκαμψης και το στοίχημα μιας νέας απαρχής για τα ελληνικά οικονομικά δρώμενα δείχνει να κερδίζεται.

Το πιο σημαντικό κεφαλαίο της ελληνικής οικονομίας είναι η τουριστική βιομηχανία. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες που θα γίνουν στην Αθηνά ένα πολύ σημαντικό γεγονός που θα συντελέσει στην ανάπτυξη τόσο της γενικής όσο και της τουριστικής υποδομής. Αναμφίβολα, η άνοδος της τουριστικής βιομηχανίας είναι έργο ζωής για τον τόπο και με αυτή τη φιλοσοφία πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους αρμόδιους. Η διοργάνωση των Αγώνων προσφέρει μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία στον ελληνικό τουρισμό να προβληθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσελκύσει νέους «αγοραστές» για τα «προϊόντα» του.

Ο κλάδος της τουριστικής βιομηχανίας που θα επηρεαστεί περισσότερο από κάθε άλλο από αυτή τη νέα πραγματικότητα είναι ο ξενοδοχειακός. Την περίοδο των Αγώνων, αλλά και μετά από αυτή, εκατομμύρια τουρίστες θα επισκεφθούν την Ελλάδα και θα ζητήσουν τις υπηρεσίες των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων κατά την περίοδο της διαμονής τους. Το επίπεδο των

ελληνικών μονάδων έχει αναβαθμιστεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και οι προσφερόμενες υπηρεσίες τους αγγίζουν τα επίπεδα σημαντικών ξενοδοχειακών μονάδων του εξωτερικού. Οι έλληνες επιχειρηματίες έχουν προβεί σε σημαντικές επενδύσεις, αλλά εκτός από αυτό η ελληνική ξενοδοχειακή αγορά, πλέον, δέχεται και σημαντικά εισερχόμενα επενδυτικά κεφαλαία από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Μετά την ανάθεση των Ολυμπιακών Αγώνων από την Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή στην πόλη της Αθηνάς, το ερώτημα που αυτόματα γεννήθηκε ήταν το κατά πόσο, αφενός μεν, οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αντεπεξέλθουν στις προσδοκίες και αφετέρου αν υπάρχει ένας συντονισμένος στρατηγικός σχεδιασμός πάνω στον οποίο θα στηριχθούν για να πετύχουν τους σκοπούς τους. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι όταν μιλάμε για ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες δεν αναφερόμαστε μόνο σε πολύ υψηλού επιπέδου μονάδες αλλά και σε μικρότερης δυναμικότητας αφού το οικονομικό επίπεδο των τουριστών θα ποικίλει και, επομένως, η ζήτηση δεν θα επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες ξενοδοχείων. Εξάλλου, όπως έδειξε και η ερευνά, το φάσμα των ξενοδοχείων που εξετάζει ζητήματα στρατηγικής προσδιορίζεται από τα Πολυτελείας ως και αυτά της Τρίτης κατηγορίας.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ερευνά είναι πολυσήμαντα και απεικονίζουν πλήρως τις ζυμώσεις που πραγματοποιούνται μέσα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σε μεγάλο βαθμό οι ελληνικές μονάδες δείχνουν να κατανοούν τη σημασία του στρατηγικού management για την κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να διαμορφώσουν το

κατάλληλο πλαίσιο μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού, έτσι ώστε τα αποτελέσματα τους να είναι πιο ουσιαστικά και σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου. Οι ελληνικές μονάδες θέτουν υψηλούς στόχους και προσδιορίζουν ως εταιρική τους αποστολή, τη συνεχώς βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες τους. Ταυτόχρονα, ανιχνεύουν συνεχώς το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τους, έτσι ώστε να ανακαλύπτουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν, καθώς και ποιες δυνάμεις και αδυναμίες επηρεάζουν την εσωτερική τους δομή.

Η ποιότητα αποτελεί το μέτρο ικανοποίησης του πελάτη, για την οποία υπηρεσία του προσφέρει το εκάστοτε ξενοδοχειακό κατάλυμα. Η προσφερόμενη αυτή ποιότητα είναι που θα δημιουργήσει τις προοπτικές έτσι ώστε οι απλοί «ταξιδιωτικοί» επισκέπτες να γίνουν «πελάτες» και ταυτόχρονα να μεταφέρουν τις εμπειρίες τους και σε άλλους εν πιθανούς μελλοντικούς «πελάτες». Ποιότητα, όμως, σημαίνει άριστα εκπαιδευμένο και μορφωμένο προσωπικό, υψηλού επιπέδου εγκαταστάσεις, υπευθυνότητα, υψηλά τεχνολογικά επίπεδα, ανταπόκριση και αξιοπιστία. Η υψηλή ποιότητα και οι προστιθέτιμη είναι η καλύτερη οδός για την προσέλκυση νέων πελατών, καθώς και για τη διατήρησή τους. Είναι ελπιδοφόρο ότι οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση αυτή και κάνουν βήματα προόδου για να καλύψουν τα οποία κενά τις χωρίζουν από τις μονάδες άλλων ανταγωνιστικών τουριστικών προορισμών.

Στο πολυτάραχο περιβάλλον των τουριστικών μονάδων, και ειδικότερα των ξενοδοχειακών, είναι κάτι παραπάνω από σίγουρο ότι με το πέρας των

Ολυμπιακών Αγώνων τα νέα δεδομένα θα διαφέρουν πολύ από τα υπάρχοντα. Οι προσδοκίες των πελατών θα είναι πολύπλοκες, ο ανταγωνισμός θα οξυνθεί και οι απαιτήσεις θα αυξάνουν ολοένα και περισσότερο. Σε αυτό το νέο επιχειρηματικό γίγνεσθαι οι ξενοδοχειακές μονάδες που θα επιβιώσουν, θα είναι αυτές που θα εκπονούν τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό και θα έχουν την άρτια υποδομή για να τον εφαρμόσουν. Ευχή όλων είναι οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες να αδράξουν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται εξαιτίας της ιστορικής συγκυρίας της Ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων και να αλλάξουν την επιχειρηματική τους εικόνα προς το καλύτερο και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Πολλάλης Γιάννης, Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”, 1999
2. Γεωργόπουλος Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
3. Κιόχου Πέτρου – Παπανικολάου Γεωργίου, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1988
4. Γεωργόπουλος Νίκος, Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 2002
5. Μάλλιαρης Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1990
6. Μπουράντας Δημήτριος - Παπαλεξανδρή Νάνση, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1998
7. Κωστούλας Γιώργος, Μάνατζμεντ Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996

Ξένη

1. David Hunger - Wheelen Thomas, Essential of Strategic Management, Prentice Hall Publishing Company, 2001
2. A.V.Seaton and M.M.Bennett The Marketing of Tourism Products:Concepts, Issues and Cases, International Thompson Business Press, 1996
3. Donald Krause, Η Τέχνη του Πόλεμου για Στελέχη Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική ,1998
4. Pinson L. and Jinnet J., How to write a Business Plan, U.S. Small Business Administration, 1993,

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ- ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ-ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ

1. Λεμπέση Μαίρη, "Περιμένοντας την Ανταπόδοση από την Επιχείρηση"
,Οικονομική Καθημερινή, Εκδόσεις «Η Καθημερινή», 22 Σεπτεμβρίου
2002, σελ. 13
2. Παπανδρόπουλος Αθανάσιος, "Τα δώδεκα προσόντα ενός μάνατζερ"
,Οικονομικός Ταχυδρόμος, Εκδόσεις Ψυχάρης Σταύρος, φύλλο 50
(2484),15 Δεκεμβρίου 2001
3. Ντιγριντάκης Χάρης, «Οι πέντε στόχοι της ένωσης ξενοδόχων Αττικής»,
Ο Κόσμος του Επενδυτή, Κυριακή 22 Ιουνίου 2003
4. Κουσούνη Στάθη, «ο Ε.Ο.Τ. γυρίζει σελίδα», ,Οικονομική Καθημερινή,
Εκδόσεις «Η Καθημερινή», 4 Οκτωβρίου 2003
5. «Συνεργασία Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα», ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σ.Ε.Τ.Ε.,
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2001
6. «1991-2001 10 Χρόνια Σ.Ε.Τ.Ε.», ΕΚΔΟΣΕΙΣ Σ.Ε.Τ.Ε., ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ
2001