



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : LOGISTICS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΝΤΩΝ)

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «Α.ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε.» ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΑΣ ΑΓΟΡΑΣ



*Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο  
την απόκτηση διπλώματος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών  
στην Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων  
από*

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΣΥΝΤΑΞΗ - ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:**

**ΝΙΚΙΣΤΣΕΝΚΟΒΑ ΟΛΓΑ/ΜΠΛ 0705**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΑΡΔΑΣ**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2012

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ΠΑΡΑΓΩΝ ΟΙΚΟΔΟΜΗ</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Η ΑΓΟΡΑ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Ο ΚΛΑΔΟΣ, Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ</b>	<b>3</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ</b>	<b>6</b>
<b>2.1. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ</b>	<b>6</b>
<b>2.2. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b>	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>16</b>
<b>3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>16</b>
<b>3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>18</b>
<b>3.2.1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<b>18</b>
<b>3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>	<b>20</b>
<b>3.5. ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>	<b>22</b>
<b>3.6. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER</b>	<b>22</b>
<b>3.7. ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>24</b>
<b>3.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	<b>25</b>
<b>3.8.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<b>25</b>
<b>3.8.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΝΤΩΝ</b>	<b>26</b>
<b>3.8.3. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ</b>	<b>26</b>
<b>3.8.4. ΟΡΙΖΩΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ</b>	<b>28</b>
<b>3.8.5. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ</b>	<b>28</b>
<b>3.8.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	<b>28</b>
<b>3.9. ΔΙΑΜΟΡΦΟΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>	<b>35</b>
<b>3.9.1. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕ ΚΥΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>36</b>
<b>3.9.2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>37</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	<b>42</b>
<b>4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>43</b>

4.1.1. ΔΙΕΘΝΕΣ, ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	43
<b>4.2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>44</b>
4.2.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΟ, ΚΟΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	44
<b>4.3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>45</b>
4.3.1. ΠΕΛΑΤΕΣ	45
4.3.2. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	46
4.3.3. ΤΡΑΠΕΖΕΣ	46
4.3.4. ΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ	46
<b>4.4. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 7'S</b>	<b>47</b>
4.4.1. ΤΑ ΣΚΛΗΡΑ HARD S	47
4.4.2. ΤΑ ΜΑΛΑΚΑ SOFT S	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>	<b>53</b>
<b>5.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	<b>53</b>
5.1.1. ΔΙΚΤΥΑ-ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	56
<b>5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ-ΕΜΠΟΔΙΑ-ΜΕΤΡΗΣΗ</b>	<b>58</b>
5.2.1. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	58
5.2.2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	58
5.2.3. ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΗΣ ΝΑ ΔΩΣΕΙ ΑΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	<b>62</b>
<b>6.1. ΜΗΤΡΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ</b>	<b>62</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>65</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Όπως προκύπτει από σχετική μελέτη της Hellastat για την αγορά προϊόντος, θετική θα αποβεί η ανάπτυξη ευζωνικών υποδομών στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές για τη βιομηχανία προϊόντων, αφού στις περιοχές αυτές η κάλυψη κυμαίνεται σε μικρότερα επίπεδα συγκριτικά με τις πόλεις όπου έχει φτάσει πλέον το 100%.

## 1.1.ΠΑΡΑΓΩΝ ΟΙΚΟΔΟΜΗ

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η Hellastat για την εκπόνηση της μελέτης, η τρέχουσα οικονομική συγκυρία είναι ιδιαίτερα αρνητική, καθώς ο κλάδος εξαρτάται άμεσα από την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας, η οποία βρίσκεται σε έντονη κάμψη την τελευταία 3ετία, την ανέγερση ή και την ανακαίνιση ξενοδοχειακών μονάδων, με σημαντικό μέρος των έργων να έχουν αναβληθεί ή ματαιωθεί λόγω των κακών οικονομικών συνθηκών και τις δημόσιες προμήθειες, όπου αναφέρεται μείωση των διαγωνισμών και αδυναμία πρόσβασης των μικρών επιχειρήσεων. Επίσης, σύμφωνα με πρόσφατες θεσμικές παρεμβάσεις στην ελληνική νομοθεσία, τα κτήρια του δημόσιου τομέα θα πρέπει να καταστούν λιγότερο ενεργοβόρα, στόχος που προϋποθέτει την αναβάθμιση των προϊόντων

## 1.2.Η ΑΓΟΡΑ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

Η παραγωγική δραστηριότητα του κλάδου αφορά κυρίως στους δύο πρώτους τομείς. Το 2008 πραγματοποιήθηκαν εισαγωγές προϊόντων αξίας 1,23 δισ. (αύξηση 13,2% από το 2007), ενώ οι εξαγωγές μειώθηκαν κατά 4,3% σε 547,36 εκατ., με συνέπεια την περαιτέρω διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος σε 682,42 εκατ. Τα προϊόντα αποτελούν το κυριότερο εισαγόμενο είδος (53% των συνολικών εισαγωγών), Οι τιμές των προϊόντων ακολουθούν ανοδική πορεία, λόγω των σχετικών ανατιμήσεων των πρώτων υλών .

## 1.3.Ο ΚΛΑΔΟΣ, Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Ακολουθώς δίνονται ορισμένα στοιχεία για το κλάδο, την εταιρία καθώς και το προϊόν που αναφέρεται η παρούσα μελέτη:

**Εταιρεία:** Α.Δαβλέρης ΑΕ είναι μία αμιγώς ελληνική εταιρεία και σήμερα συγκαταλέγεται μεταξύ των ηγετών στο χοντρεμπόριο του ηλεκτρολογικού υλικού και φωτισμού, έχοντας μια συνεχή ανοδική πορεία απο την ίδρυση της και μέχρι σήμερα.

Σήμερα Α.Δαβλέρης ΑΕ έχει εδραιωθεί στον ελληνικό χώρο και στα Βαλκάνια, κάνοντας το όνομα της συνώνυμο της ποιότητας και της αξιοπιστίας. Το βασικό χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι η διαφοροποίηση εναντί του ανταγωνισμού προσφέροντας προϊόντα υψηλής και πιστοποιημένης ποιότητας παρακολουθώντας πάντα τις συγχρονές ανάγκες του καταναλωτή. Ως εκτούτου, η εταιρεία έχει αναλάβει την αντιπροσώπευση αναγνωρισμένων ευρωπαϊκών οίκων και την αποκλειστική διανομή των προϊόντων τους στις βαλκανικές χώρες

**Στόχος** Α.Δαβλέρης είναι απόλυτη ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών της αγοράς και η συνεχής παρακολούθηση των παγκόσμιων τεχνολογικών εξελίξεων με αποτέλεσμα την προμηθεια προηγμένων τεχνολογικών αγαθών και φιλικών προς το περιβάλλον.

**Προϊόν:** Ηλεκτρολογικό υλικό

**Τιμή:** Ιδιαίτερα ανταγωνιστική σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα που πουλάνε οι ανταγωνιστές, (σε σχέση πάντοτε και με την υψηλή ποιότητα κατασκευής τους). Δεν είναι τα απολύτως φθηνότερα στην αγορά αλλά έχουν εξαιρετική σχέση τιμή/ αξία.

**Διανομή:** Η εταιρία πουλάει μόνο χονδρική, σε τεχνικές- κατασκευαστικές εταιρίες οι οποίες εκτελούν δημόσια ή ιδιωτικά έργα. Προτίθεται να επεκτείνει τις πωλήσεις της σε εμπορικά καταστήματα που κάνουν λιανική πώληση.

**Προώθηση:**

- Διαφήμιση σε κλαδικά περιοδικά
- Σπώνσορες με αντίστοιχη διαφημιστική προβολή σε κλαδικά συνέδρια (εμπόρων, τεχνικών εταιριών, δημοσίων οργανισμών)
- Διαφημιστικά έντυπα και προσπέκτους
- Συμμετοχή σαν εταιρία σε εκθέσεις (Ελλάδα και εξωτερικό)

**Υπάρχουσα αγορά:** Πώληση στις τεχνικές- κατασκευαστικές εταιρίες οι οποίες εκτελούν δημόσια ή ιδιωτικά έργα. Επίσης σε καταστήματα πωλήσεων ηλεκτρολογικού υλικού (Δημητριάδης, ΚΑΒΚΑΖ, Ηλεκτροεισαγωγική)

**Νέα αγορά:** Πώληση σε εμπορικά καταστήματα που κάνουν λιανική πώληση.

**Ανταγωνιστές:** Οι βασικοί ανταγωνιστές της εταιρίας στηρίζουν την πολιτική τους στα περισσότερα χρόνια που βρίσκονται στην Ελληνική αγορά και στην αναγνωρισιμότητα του brand τους από μεγάλη μερίδα του αγοραστικού κοινού. Δεν είναι ούτε ποιοτικότεροι σαν κατασκευαστές ούτε φθηνότεροι. Έχουν

δημιουργήσει όμως ένα καλό όνομα και πορεύονται προσπαθώντας να το διατηρήσουν.

**Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Υπάρχει έντονη (ιδίως από προϊόντα που κατασκευάζονται στην Κίνα και είναι σαφώς φθηνότερα).

**Δύναμη των προμηθευτών:** Μέτρια, γιατί μπορούν να βρεθούν και άλλοι εξίσου καλοί. Από την άλλη μεριά βέβαια είναι δύσκολο να πετύχεις τους ευνοϊκότερους όρους πληρωμής σε μία καινούργια συνεργασία, και έχεις και την ανασφάλεια σχετικά με την τήρηση της υποσχόμενης ποιότητας, των χρόνων παράδοσης κ.τ.λ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :**

### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Ποια η έννοια άραγε του επιχειρηματικού σχεδιασμού; Για ποιο λόγο ο σύγχρονος επιχειρηματίας καλείται να σχεδιάσει τις κινήσεις του πρώτου προβεί στην οποιαδήποτε ανάπτυξη μιας επιχείρησης; Η απάντηση δίνεται από τη μελέτη των μεγάλων επιχειρηματιών αλλά και των καινοτόμων δράσεων. Στη πρώτη περίπτωση βλέπουμε ότι όλοι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες, πέρα από το ένστικτο προέβησαν και σε καλά σχεδιασμένα στρατηγικά πλάνα τα οποία τους βοήθησαν να μετουσιώσουν το ένστικτο του σε επιτυχημένες επιχειρηματικές δράσεις.

Στη δεύτερη περίπτωση πολλοί καινοτόμοι ξεχάστηκαν μέσα στην ιστορία, διότι δε μπόρεσαν να μετουσιώσουν τις ιδέες τους σε επιχειρησιακές πραγματικότητες οι οποίες θα τους έδιναν τη δυνατότητα να μετατρέψουν τις ιδέες τους είτε σε προϊόντα είτε σε υπηρεσίες. Παραδείγματα έχουμε πολλά συγκεκριμένα ένα θετικό παράδειγμα είναι ο Thomas Alva Edison, ο οποίος κατά τη διάρκεια της ζωής του κατοχύρωσε πάνω από 1000 πατέντες. Η ικανότητα του να καινοτομεί, και όχι απλά να εφευρίσκει, δηλαδή η ικανότητα του όχι μόνο να έχει νέες ιδέες, αλλά να τις μετατρέπει σε προϊόντα που πωλούνται με επιτυχία στην αγορά, ήταν απόρροια της δυναμικής του να αναπτύσσει στρατηγικά πλάνα ανάπτυξης της κάθε ιδέας του σε πραγματικότητα για τους καταναλωτές.<sup>1</sup>

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι πάνω από όλα, μια σκέψη που στόχο έχει τον προσδιορισμό ή επαναπροσδιορισμό ή την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον της. Με τον όρο «Στρατηγικός Σχεδιασμός» εννοούμε μια σειρά από εκθέσεις/ προτάσεις, που έχουν σα στόχο να καθοδηγήσουν την λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτές οι εκθέσεις δείχνουν περισσότερο το στίγμα, τη πορεία που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Λαμβάνουν υπ' όψιν το επιχειρηματικό περιβάλλον και την εξέλιξη του<sup>2</sup>.

#### **2.1.ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Οι οργανισμοί λόγω της δικής τους αδράνειας, ανταποκρίνονται με μεγάλη δυσκολία στις εξελίξεις, μερικές φορές δραματικές και βίαιες του περιβάλλοντος τους. Η συμπεριφορά των οργανισμών, ιδιαίτερα των μεγάλων, λόγο απέχει από αυτή των κρατών τα οποία, αντιμέτωπα με τις κοινωνικές αλλαγές

<sup>1</sup> Hansen, S.O and Wakonen, J.(1997), Innovation a winning solution, International Journal of Technology Management, no 4

<sup>2</sup> Coffey C et al(1997), Management and Organizational Behavior 2<sup>nd</sup> Illinois, Irwin Inc



ταλαντεύονται μεταξύ της μετεξέλιξης τους και την τάση για καταστολή αυτών των αλλαγών.

Σε κάθε περίπτωση βασικός στόχος των κρατών είναι να κερδίσουν χρόνο, καταλήγοντας τελικά στο να τον χάσουν. Βρισκόμαστε σήμερα σε μια φάση μεγάλων, τεράστιων μπορούμε να πούμε και ταχύτατων αλλαγών. Με βάση τις τεχνολογικές εξελίξεις και με στόχο, διότι περί στόχου πρόκειται τη παγκοσμιοποίηση. Οι αγορές και η κοινωνία γενικότερα μπήκαν σε μια φάση ραγδαίας, και σε βάθος μετεξέλιξης<sup>3</sup>. Αυτή η μετεξέλιξη για πρώτη φορά τόσο έντονα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ακολουθεί αρκετά πιστά κάποια πρότυπα που τέθηκαν όχι από κάποιους φιλοσόφους ή διδασκάλους αλλά από οικονομικούς παράγοντες και ιδιαίτερα τις βιομηχανίες πληροφορικής και τις χρηματιστηριακές αγορές. Στη σύγχρονη επιχειρηματική ιστορία παρατηρούμε ότι η δεκαετία του 1960 ήταν αυτή της πολιτικής σταθερότητας και της ανάπτυξης στις βιομηχανικές χώρες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η ανάπτυξη διαδικασιών και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και η τοποθέτηση τους μέσα στις επιχειρήσεις ήταν αρκετά εύκολη (αφού και η πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων ήταν εξίσου εύκολη)<sup>4</sup>.

Οι επόμενες δεκαετίες σηματοδεύτηκαν από οικονομικές κρίσεις (με μεγαλύτερη τη πετρελαϊκή) αλλά και από κοινωνικές κρίσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός φάνταζε από τη μια και τόσο αδύναμος και από την άλλη τόσο αναγκαίος. Ήταν η εποχή όπου τα πρώτα προγράμματα Η/Υ προσπαθούσαν να προσομοιώσουν καταστάσεις κρίσεων και να προτείνουν τις κατάλληλες ενέργειες. Το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας εξερεύνησης των μελλοντικών οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών εξελίξεων κατεβλήθη από τις ΗΠΑ και τις αμερικανικές εταιρίες. Διεθνής Forum όπως το Club της Ρώμης και τα περίφημα Reports to the President επιδοτήθηκαν αδρά από την Αμερικάνικη Κυβέρνηση. Η Ευρώπη ήταν μάλλον απύσχα από αυτή την προσπάθεια και παρατηρούσε ήδη από τη δεκαετία του 60, αυτό ονομάστηκε η έξοδος των εγκεφάλων προς τις ΗΠΑ<sup>5</sup>.

Η δεκαετία του 1980 ήταν αυτή των αλλαγών υποδομής και της παραγωγικής διαδικασίας στις επιχειρήσεις. Η πληροφορική και η Ρομποτική δημιούργησε ανασφάλεια στους εργαζόμενους, οι τελευταίοι αντέδρασαν στις όποιες επερχόμενες αλλαγές επήλθαν, ο στρατηγικός Σχεδιασμός παρέμενε στα χαρτιά<sup>6</sup>. Η τελευταία δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα είναι σίγουρα η πιο θεματική σε εξελίξεις. Νέα τεχνολογία πληροφόρησης, Ίντερνετ, È-commerce, έμελλαν να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης μας, τον τρόπο ζωής μας. Οι εξελίξεις ήταν τόσο ραγδαίες και η προβλεψιμότητα τους τόσο μικρή που ακόμη και αυτός ο παγκόσμιος γίγαντας η Microsoft καθυστέρησε να καταλάβει τη σημασία του

<sup>3</sup> Stewart, J. and Walsh, K., "Change in the Management of Public Service", Public Administration, Vol. 70 No. 4, Winter, 1992, pp. 499-518.

<sup>4</sup> Τάρτας Ε(2006), Δυσκολίες Εισαγωγής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στις Επιχειρήσεις, Αθήνα

<sup>5</sup> Τάρτας Ε(2006), Δυσκολίες Εισαγωγής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στις Επιχειρήσεις, Αθήνα

<sup>6</sup> Damanpour F(1990), Organization Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, Administrative Science Quarterly

Ίντερνετ οπότε και καθυστέρησε να εισχωρήσει στη συγκεκριμένη αγορά. Τα νέα αυτά δεδομένα καθιστούν στην εποχή μας αναγκαία τη προσπάθεια του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού των επιχειρήσεων κοινή μεταξύ Κρατών και επιχειρήσεων<sup>7</sup>.

Η νέα οικονομική γεωγραφία, με την ανάδυση νέων οικονομικών κέντρων και η ταχύτητα μετεξέλιξης του κοινωνικού-οικονομικού περιβάλλοντος (π.χ καταναλωτικές συνήθειες e-commerce) επιβάλλουν στα κράτη και τις επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν την τακτική της αναμονής και να προβούν σε άμεσες στρατηγικές κινήσεις. Σήμερα σ' ένα περίπλοκο, ευέλικτο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι ο μόνος τρόπος πρόβλεψης των μελλοντικών προβλημάτων και των ευκαιριών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι τελικά η διαδικασία η μέθοδος που θα ερευνήσει και θα προσδιορίσει σε γενικές γραμμές το τι (προϊόν) σε ποιόν (αγορά) σε τι κόστος (τιμή), το πώς και το πότε. Η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της αγοράς και ο προσδιορισμός του δίπτυχου αγοραστής-προϊόν σε σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης είναι ο βασικότερος στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού<sup>8</sup>.

## **2.2.ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Αν δε ξέρεις που πηγαίνεις το οποιοδήποτε μονοπάτι θα σ' οδηγήσει εκεί. Αυτή η ρήση περιγράφει τη σημασία του σχεδιασμού σε μια επιχείρηση, αν η τελευταία επιζητά την επιτυχία. Η βάση της επιτυχίας για μια επιχείρηση είναι η υλοποίηση των στόχων της, η οποία θ' ακολουθείται από την ανάπτυξη στρατηγικών οι οποίοι θα τη βοηθήσουν να επιτύχει τους προαναφερόμενους στόχους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να οργανώσουν τους στόχους τους αλλά και τους σκοπούς που έχουν οριοθετήσει μέσα στην αγορά. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος ειδικά στις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις. Μπορεί να αναγνωριστεί και να οριοθετηθεί ως ο σχεδιασμός στο «χαρτί» μιας επιχείρησης, προτού αυτή κάνει κάποια κίνηση ή μπει γενικότερα σε λειτουργία. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το στάδιο της εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν στρατηγικά σχέδια προκειμένου να βελτιώσουν την εσωτερική τους λειτουργία αλλά και να επιτύχουν τους οικονομικούς τους στόχους<sup>9</sup>.

Το πρώτο και βασικό ερώτημα σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό αναφέρεται στο ποιος μέσα σε μια επιχείρηση θα το γράψει, ποιος θα το αναπτύξει, ποιος θα του δώσει μια ουσιαστική μορφή, στηριζόμενες σε

<sup>7</sup> Damanpour F(1996),Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, Management Science 42 no 5

<sup>8</sup> Kotler&Armstrong (2001), Αρχές Μάρκετινγκ, Γκιούρδας

<sup>9</sup> Hormozi A et al(2002),Business Plan for new or small businesses: paving the path, Managing Decision 40/8, pp. 755-763

συγκεκριμένα και ουσιαστικά στοιχεία. Η απάντηση αναφέρεται παρακάτω. Συγκεκριμένα<sup>10</sup>:

1. Επιχειρηματίες νέο-ιδρυθέντων επιχειρήσεων.
2. Νέοι επιχειρηματίες οι οποίοι θέλουν να υπολογίσουν το οικονομικό μέγεθος της επένδυσής τους.
3. Υπάρχουσες και υπό λειτουργία επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να θέλουν να κοστολογήσουν κάποια νέα δράση, να οριοθετήσουν την επέκτασή τους εντός και εκτός συνόρων δράσεις τους κ.λ.π.
4. Οποιοσδήποτε επιχειρηματίας ο οποίος θέλει να αναπτύξει επιτυχημένα την επιχείρησή του.

Η σημασία και το βασικό πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι ότι μπορεί να αναγνωρίσει τη δυναμική μιας επιχείρησης και τη δυνατότητα επέκτασής της σε υπάρχουσες και νέες αγορές. Πολλοί επιχειρηματίες δε κατανοούν τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού, όσοι όμως προβαίνουν σ' αυτόν λειτουργούν εκ του ασφαλούς έχοντας τη δυνατότητα να υλοποιήσουν τους στόχους τους οποίους οριοθέτησαν<sup>11</sup>.

Έχοντας σα στόχο στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο να οριοθετήσουμε και να καταγράψουμε τα πλεονεκτήματα και τη χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, μελετήσαμε τις απόψεις διαφόρων θεωρητικών και συνοπτικά καταλήξαμε στα ακόλουθα:

1. Σύμφωνα με τον O' Connor το 1998<sup>12</sup>, ο στρατηγικός σχεδιασμός μέσα από τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί βοηθά μια επιχείρηση να αναγνωρίσει προβλήματα τα οποία πρόκειται πιθανά να αντιμετωπίσει και να αναπτύξει συγκεκριμένο πλάνο αντιμετώπισης αυτών.
2. Σύμφωνα με τους Crawford και Lucas το 1992<sup>13</sup> ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά να επικοινωνηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης στο εσωτερικό της και να αφομοιωθούν από το προσωπικό της αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους όπως προμηθευτές, πελάτες, διανομείς κ.λ.π. Συνεχίζοντας οι δύο συγγραφείς αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δίνει το πλεονέκτημα στο ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης, ν' αναγνωρίσει τις πιθανότητες επιτυχίας των στόχων που έχει βάλει αλλά και τις κινήσεις βελτίωσης των τελευταίων ώστε να επιτευχθούν. Τέλος οι δύο συγγραφείς ως τελικό συμπέρασμα της μελέτης τους αναφέρουν, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε πρέπει απλά να εφαρμόζεται στις αρχές ενός project αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια του. Η συνεχή εφαρμογή θα φέρει την επιτυχία.

---

<sup>10</sup> Hormozi A et al(2002), Business Plan for new or small businesses: paving the path, Managing Decision 40/8, pp. 755-763

<sup>11</sup> Arkebauer, J.B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, New York, NY

<sup>12</sup> O'Connor, T. (1998), "Take the initiative to write a viable business plan", *Denver Business Journal*, pp.21A

<sup>13</sup> Crawford-Lucas, P.A. (1992), "Providing business plan assistance to small manufacturing companies", *Economic Development Review*, pp.54-8

3. Σύμφωνα με τον Arkebauer το 1995<sup>14</sup>, το καλά σχεδιασμένο στρατηγικό πλάνο μπορεί να επιφέρει την ανάπτυξη σε μια επιχείρηση ακόμα και αν η τελευταία βρίσκεται σε ύφεση. Ο ίδιος συγγραφέας έδωσε και κάποια στοιχεία σε σχέση με τη μορφή του λέγοντας ότι πρέπει να έχει περίπου ένα μέγεθος 40 σελίδων και ότι χρονικά χρειάζεται 6 μήνες με ένα χρόνο να υλοποιηθεί και να είναι έτοιμο για να εφαρμοστεί.
4. Σύμφωνα με το Hodges το 1997<sup>15</sup>, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά σε πολλά σημεία ένα επιχειρηματία είτε αν αυτά αναφέρονται σε εσωτερικές είτε σε εξωτερικές ανάγκες μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα:
  - Δίνει τη δυνατότητα να επιτευχθεί εξωτερική χρηματοδότηση της επιχείρησης, είτε κρατική είτε μέσω τραπεζικού δανεισμού, είτε μέσω ενίσχυσης από χρηματοδότες.
  - Δίνει τη δυνατότητα μελέτης του ανταγωνισμού, του εξωτερικού περιβάλλοντος, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, της ανάδειξης των ευκαιριών και των απειλών κ.λ.π.
  - Δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής δράσης.
  - Δίνει τη δυνατότητα αναγνώρισης του κόστους μιας επένδυσης αλλά και τη χρονική διάρκεια απόσβεσης της.
5. Σύμφωνα με τους Orser et al το 2000<sup>16</sup> Το πλεονέκτημα ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι η σίγουρη επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, αλλά η δυναμική που δίνει στη τελευταία ν' αποφύγει το όποιο πιθανό μελλοντικό πρόβλημα.

Με βάση τις παραπάνω απόψεις καταλήγουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο σκέψης και κατεύθυνσης. Ουσιαστικά αποτελεί το φάρο για τον επιχειρηματία που ως καπετάνιο προσπαθεί να οδηγήσει το καράβι ανάμεσα στις «ξέρες» της αγοράς. Πέρα όμως από φάρος είναι και χάρτης, ένας χάρτης που βοηθά και πάλι τον επιχειρηματία να χαρτογραφήσει την αγορά και να επιλέξει τους καλύτερους δρόμους αλλά και τα κατάλληλα εργαλεία προκειμένου να κινηθεί με επιτυχία προς το προορισμό του που είναι η υλοποίηση των στόχων του.

Όπως είδαμε στη προηγούμενη ενότητα η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου έχει πολλά και ουσιαστικά πλεονεκτήματα. Στη συγκεκριμένη ενότητα θ' αναλύσουμε τη δομή του δίνοντας σχετικές λεπτομέρειες για κάθε ένα από τα μέρη τα οποία το αποτελούν. Η δομή που παραθέτουμε παρακάτω βασίστηκε στο άρθρο του Hormozi A et al(2002), Business Plan for new or small businesses: paving the path, *Managing Decision* 40/8, pp. 755-763, όμως πέρα από το συγκεκριμένο συγγραφέα παραθέτουμε ανά ενότητα απόψεις και άλλων συγγραφέων, σε σχέση με το περιεχόμενο της κάθε ενότητας. Συγκεκριμένα οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι ακόλουθες:

---

<sup>14</sup> Arkebauer, J.B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, New York, N

<sup>15</sup> Hodges, S. (1997), "One giant step toward a loan", *Nations Business*, pp.34-6

<sup>16</sup> Orser, B.J., Hogarth-Scott, S., Riding, A.L. (2000), "Performance, firm size, and management problem solving", *Journal of Small Business Management*, pp.42-58

1. Πίνακας Περιεχομένων: Ο πίνακας περιεχομένων δίνει τη δυνατότητα στον αναγνώστη του επιχειρηματικού σχεδίου να βρει αυτόματα συγκεκριμένα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου, τα οποία τον ενδιαφέρουν. Όλα τα επιχειρηματικά σχέδια πρέπει να έχουν αριθμημένες σελίδες, οπότε στα περιεχόμενα να εμφανίζονται κάθε ενότητα σε ποιο σημείο του πονήματος βρίσκεται. Τα περιεχόμενα πρέπει να εμφανίζονται με τη μορφή ενότητων και υποενότητων. Συγχρόνως πριν από το πίνακα πρέπει να προηγείται ένα εξώφυλλο, το οποίο θα αναφέρεται στο όνομα του συγγραφέα του σχεδίου, στην εταιρία που αναφέρεται, στην ημερομηνία συγγραφής του κ.λ.π. Είναι βασικό για τους αναγνώστες που μπορεί να είναι ένας κρατικός εμπειρογνώμων, ένας επενδυτής, μιας τράπεζα κ.λ.π να βρίσκουν αυτό που θέλουν άμεσα μέσα στο επιχειρηματικό πλάνο.
2. Περίληψη: Η περίληψη είναι η πρώτη βασική ενότητα του σχεδίου. Η περίληψη αποτελεί μια συνοπτική εικόνα όλου του σχεδίου και χρησιμοποιείται ως μια συνοπτική εικόνα όλου του επιχειρηματικού πονήματος. Η περίληψη είναι περίπου 2 με 3 σελίδες και πρέπει ουσιαστικά να προδιαθέτει θετικά τον αναγνώστη να συνεχίσει την ανάγνωση και του κυρίως σχεδίου<sup>17</sup>. Οι επενδυτές κυρίως διαβάζουν τη περίληψη και αν δεν τους κεντρίσει το ενδιαφέρον δε συνεχίζουν με την ανάγνωση όλου του σχεδίου. Σύμφωνα με τον Brown το 1996<sup>18</sup> ο στόχος της περίληψης είναι να προδιαθέσει τον αναγνώστη να διαβάσει όλο το σχέδιο. Η συγκεκριμένη ενότητα προσφέρεται για τη καταγραφή των θεμάτων που θα αναγνώσουν οι αναγνώστες του σχεδίου στα παραρτήματα του. Τα τμήματα του σχεδίου αναλύουν διεξοδικά τα θέματα τα οποία διαπραγματεύεται η περίληψη.
3. Οι ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου: Ο βασικός κορμός του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελείται από τρεις βασικές υποενότητες. Συγκεκριμένα:
  - Προκαταρκτικό στάδιο: Εδώ δίνονται προκαταρκτικά στοιχεία για την εταιρία και γενικά για τη παρουσία που έχει στην ευρύτερη αγορά.
  - Επιχειρηματικό στάδιο: Εδώ δίνονται πληροφορίες για την αγορά, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων και τάσεων, δίνονται στοιχεία για το χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρίας, για το επίπεδο ανάπτυξης της, για το διοικητικό της περιβάλλον (το προσωπικό, το οργανόγραμμα, τη διοικητική της δομή κ.λ.π), για τη στρατηγική μάρκετινγκ την οποία ακολουθεί. Το στάδιο αυτό παρουσιάζει λεπτομερώς την εταιρία

<sup>17</sup> Arkebauer, J.B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, New York, NY

<sup>18</sup> Brown, C. (1996), "The do's & don'ts of writing a winning business plan", *Black Enterprise*, pp.114-22

■ Τελικό στάδιο: Εδώ παρουσιάζονται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρίας ενώ δίνονται και τα τελικά παραρτήματα στα οποία υπάρχουν επιπρόσθετες πληροφορίες σε σχέση με το πώς η επιχείρηση λειτουργεί.

Οι βασικές ενότητες του επιχειρηματικού πλάνου αναλύονται ως εξής<sup>19</sup>:

1. Βιομηχανία: Στο πρώτο τμήμα της επιχειρησιακής ενότητας δίνονται πληροφορίες σε σχέση με τη βιομηχανία και την επιχείρηση<sup>20</sup>. Σύμφωνα με τον Sahlman W.A το 1997 οι πληροφορίες που διερευνούν οι επενδυτές από τη συγκεκριμένη ενότητα αναφέρονται στο μέγεθος της βιομηχανίας και της δυνατότητας που έχει να υποδεχτεί και να απορροφήσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρίας. Συγχρόνως ενδιαφέρονται να μάθουν τη δυναμική της βιομηχανίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης της και γενικά το πόσο θελκτική είναι γενικότερα για τον επιχειρησιακό κόσμο. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για μεγάλες και γρήγορα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, επειδή είναι ευκολότερο για αυτούς να επενδύσουν σε μια εταιρία η οποία έχει τη δυνατότητα να σπάσει τον υπάρχον ανταγωνισμό μιας βιομηχανίας βρίσκοντας κενό σ' αυτήν. Οι οικονομολόγοι θεωρούν ενδιαφέρουσα μια βιομηχανία με οικονομική δυναμική και με δυνατότητες υψηλής κερδοφορίας για τις εμπλεκόμενες για αυτήν επιχειρήσεις. Οι αρνητικές πληροφορίες για την βιομηχανία δε πρέπει να αποκρύβονται, διότι αυτό θ' αποτελέσει εφόσον αναγνωριστεί αρνητικό δεδομένο για το επιχειρηματικό πλάνο. Η ανάλυση της βιομηχανίας μπορεί να δώσει δεδομένα για τη μελλοντική ανάπτυξη μιας επιχείρησης στην υπάρχουσα ή σε νέες αγορές, μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία αποτελεί κίνητρο για επένδυση σε μια επιχείρηση ακόμα και αν η τελευταία δεν είναι αρκετά ισχυρή<sup>21</sup>.
2. Η επιχείρηση: Μετά την ανάλυση της αγοράς, το επιχειρησιακό πλάνο προχωρά στην ανάλυση της επιχείρησης. Αυτή η ενότητα πρέπει να ξεκινά με το όραμα της επιχείρησης ή με την αποστολή της τελευταίας. Η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύσσεται μέσα σε δυο με τρεις γραμμές, περιγράφοντας το τύπο και το σκοπό της επιχείρησης<sup>22</sup>. Μια ξεκάθαρη αποστολή δίνει και μια εικόνα ξεκάθαρων στόχων για την επιχείρηση. Μια εστιασμένη επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στην αγορά. Στη συγκεκριμένη ενότητα συμπεριλαμβάνονται ακόμα οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να αναφέρονται στην εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης, στο ξεκίνημα μιας νέας δράσης, στην επέκταση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων κ.λπ. Τέλος γίνεται

---

<sup>19</sup> Hormozi A et al(2002), Business Plan for new or small businesses: paving the path, Managing Decision 40/8, pp. 755-763

<sup>20</sup> Sahlman, W.A. (1997), "How to write a great business plan", *Harvard Business Review*, pp.98-108

<sup>21</sup> Sahlman, W.A. (1997), "How to write a great business plan", *Harvard Business Review*, pp.98-108

<sup>22</sup> O'Hara, P. (1995), *The Total Business Plan*, John Wiley & Sons, New York, NY

αναφορά στο χρονικό πλαίσιο επίτευξης των στόχων και στη νομική της μορφή.

3. Προϊόντα ή υπηρεσίες: Στο επόμενο στάδιο γίνεται ανάλυση σε βάθος του χαρτοφυλακίου προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό πρέπει να δίνονται με σαφήνεια περιγραφές για το κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προωθεί η επιχείρηση<sup>23</sup>. Στη περίπτωση που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αναφέρονται στις σύγχρονες τεχνολογίες θα πρέπει μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο να δίνονται με απλά λόγια αναλυτικές περιγραφές, οπότε ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης να κατανοεί το τι προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτό που παίζει σημαίνουσα σημασία είναι το κατά πόσο το προϊόν και η υπηρεσία είναι καινοτόμο/α και κατά πόσο δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα η IBM, έγινε γνωστή από τη παροχή ανταλλακτικών και εξειδικευμένων υποστηρικτικών υπηρεσιών σε πολύ χαμηλές τιμές, σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό<sup>24</sup>. Λόγω της ευελιξίας της αγοράς τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης θα πρέπει να παρουσιάζονται ευέλικτα/ες, δυναμικά/ες και να δίνουν το περιθώριο στην επιχείρηση να επιβιώσει σε κάποια επικείμενη αλλαγή της αγοράς. Το ερώτημα των επενδυτών το οποίο πρέπει ν' απαντηθεί από τη συγκεκριμένη ενότητα είναι αν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης μπορούν να επιτύχουν στην αγορά στην οποία η τελευταία δραστηριοποιείται ή θέλει να δραστηριοποιηθεί.
4. Τιμή: Η τιμή είναι άλλη μια ξεχωριστή υποενότητα στο επιχειρηματικό μέρος του σχεδίου. Συγκεκριμένα το ενδιαφέρον εδώ εστιάζεται στο ύψος του κόστους του προϊόντος ή της υπηρεσίας και πως αυτό θα γίνει αποδεκτό από την αγορά<sup>25</sup>. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για ευκαιρίες εισόδου σε αγορές με δελεαστικές και ανταγωνιστικές τιμές. Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για προϊόντα ή υπηρεσίες με χαμηλό κόστος παραγωγής αλλά και με υψηλή αγοραστική αξία την οποία μάλιστα οι πελάτες προτίθενται να τη πληρώσουν<sup>26</sup>. Βέβαια η παραπάνω σχέση δεν αποτελεί και αυτοσκοπό αποδοχής ως δελεαστικού ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το σημαντικό τμήμα σε σχέση με τη τιμή, είναι η τιμολογιακή στρατηγική που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση και πως αυτή λειτουργεί έναντι του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα τα σχέδια τα οποία αναφέρονται σε υψηλή ποιότητα αλλά σε χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό είναι μη εφικτά και μη αποδεκτά.

<sup>23</sup> Crawford-Lucas, P.A. (1992), "Providing business plan assistance to small manufacturing companies", *Economic Development Review*, pp.54-8

<sup>24</sup> American Express Website for Small Businesses  
[www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz\\_plan](http://www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz_plan)

<sup>25</sup> American Express Website for Small Businesses  
[www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz\\_plan](http://www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz_plan)

<sup>26</sup> Sahlman, W.A. (1997), "How to write a great business plan", *Harvard Business Review*, pp.98-108



5. Αγορά: Στο τμήμα της αγορά γίνεται μια εκτενής ανάλυση των ανταγωνιστών αλλά και των πελατών. Χρησιμοποιούνται μοντέλα ανάλυσης των συμμετεχόντων στην αγορά όπως των αγοραστών, των προμηθευτών, των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών κ.λ.π. Βασικά ερωτήματα στο συγκεκριμένο τμήμα είναι ποιοι είναι οι πελάτες, ποια εί78ναι τα τμήματα εστίασης για την επιχείρηση στην αγορά κ.λ.π. Το επιχειρηματικό σχέδιο σε σχέση με την αγορά θα πρέπει να κάνει αναφορές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών, στα ανταγωνιστικά προϊόντα και που στοχεύουν, στους μετόχους κ.λ.π. Σε σχέση με το ανταγωνισμό θα πρέπει να γίνεται αναφορά στα οικονομικά τους στοιχεία, στα μερίδια που έχουν στην αγορά, στο τρόπο με τον οποίο καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.
6. Πλάνο Μάρκετινγκ: Αφού έχουν διευκρινιστεί τα στοιχεία σε σχέση με το προϊόν, τη τιμή, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες είναι αναγκαίο αυτά να περαστούν μέσα σ' ένα αναλυτικό σχέδιο μάρκετινγκ για την επιχείρηση. Αναλυτικά τα στοιχεία του πλάνου μάρκετινγκ αναφέρονται στο σχεδιασμό των ακολούθων:
  - Τιμή, προώθηση και κανάλια διανομής των αγαθών και των υπηρεσιών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες άρα και οι στόχοι της επιχείρησης<sup>27</sup>. Ένα πλάνο μάρκετινγκ θα εξηγήσει στον αναγνώστη πως το επιχειρηματικό σχέδιο θα προσελκύσει τους πελάτες και θα εστιάσει σωστά στην αγορά.
  - Στοιχεία σε σχέση με τη διαφήμιση και τα μέσα προσέλκυσης πελατών. Παρουσίαση μέσω διαπαιδαγώγησης των πελατών<sup>28</sup>.
7. Διοικητικό τμήμα: Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η παρουσίαση της διοικητικής ομάδας. Πολλοί επενδυτές αν δεν πιστεύουν στη διοικητική ομάδα μιας επιχείρησης, αδιαφορούν για τα λοιπά στοιχεία της. Πολλοί πιστεύουν ότι μια καλή διοικητική ομάδα μπορεί να επιλύσει κάθε πρόβλημα και να κάνει κερδοφόρα ακόμα και μια επιχείρηση με ελάχιστες προοπτικές<sup>29</sup>.
8. Οικονομικά στοιχεία: Η παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων, σ' ένα εκτενές επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητα. Τα οικονομικά στοιχεία δείχνουν τη δυναμική της επιχείρησης, τις προοπτικές της, τη δυναμική σε κεφάλαιο κίνησης κ.λ.π. Τυπικά ένα 5ετές πλάνο είναι απαραίτητο να παρουσιάζεται σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο. Η παρουσίαση γίνεται ανά μήνα για το πρώτο έτος, ανά τέσσερις μήνες το δεύτερο και τρίτο, ετήσια πρόβλεψη για το τέταρτο και πέμπτο χρόνο. Η οικονομική πρόβλεψη

---

<sup>27</sup> Hisrich, R.D. (1992), "The need for marketing in entrepreneurship", *Journal of Consumer Marketing*, pp.43-7

<sup>28</sup> Brown, C. (1996), "The do's & don'ts of writing a winning business plan", *Black Enterprise*, pp.114-22

<sup>29</sup> Elkins, L. (1996), "Tips for preparing a business plan", *Nations Business*, pp.60R-61R



βασίζεται στην πρόβλεψη με βάση τις τιμές των προϊόντων, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.<sup>30</sup>.

9. Εισόδημα Επιχείρησης: Εδώ το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τα προβλεπόμενα καθαρά κέρδη ανά έτος για την επιχείρηση. Για να υπολογιστεί, το καθαρό κέρδος θα πρέπει να αφαιρεθούν τα κόστη και τα έξοδα από τα έσοδα. Το προβλεπόμενο εισόδημα μπορεί να χαρακτηρίσει μια επιχειρηματική δράση ως πιθανός προσοδοφόρα ή όχι.
10. Ισολογισμός: Στο τελευταίο αυτό μέρος, το πλάνο παρουσιάζει αναλυτικά όλα τα προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Πολλοί από τους βοηθητικούς πίνακες παραθέτονται στα παραρτήματα, στα οποία δίνονται και άλλα σχετικά με την επιχείρηση στοιχεία, τα οποία είναι δευτερεύοντα και δε χρειάζεται να παρουσιαστούν στη κυρίως μελέτη.

---

<sup>30</sup> Arkebauer, J.B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, New York, NY

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

## 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler στρατηγική στις επιχειρήσεις είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας οντότητας - ατομικής ή συλλογικής- και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων καθώς και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»<sup>31</sup>.

Ο ορισμός όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα ή τη δραστηριότητα ενός οργανισμού θα μπορούσε να αναπτυχθεί και μέσα από τους ακόλουθους άξονες. Συγκεκριμένα<sup>32</sup>:

1. Στρατηγική = «μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».
2. Στρατηγική = «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον». (Igor Ansoff).
3. Στρατηγική = «η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον». (Charles W.Hofer and Dan Schendel).

Ο ρόλος της στρατηγικής σε μια επιχείρηση εστιάζει στη πρόβλεψη αλλά και στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών συνιστωσών που επηρεάζουν ή που μπορεί να επηρεάσουν στο μέλλον τη λειτουργία μιας επιχείρησης, της θέσης της στην αγορά αλλά και στην ανάπτυξη της<sup>33</sup>.

Η στρατηγική βοηθά μια επιχείρηση να οδηγείτε σε αποφάσεις οι οποίες βοηθούν τη συνοχή της αλλά και τη σωστή της τοποθέτηση, σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά. Συγχρόνως θέτει κατευθύνσεις, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>34</sup>.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι η στρατηγική είναι η κατεύθυνση, και το εύρος δραστηριότητας μιας επιχείρησης, τα οποία τη βοηθούν να

<sup>31</sup> Chandler A. Jr., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass., MIT Press, σελ.13.

<sup>32</sup> Andrews Ph. (1980), *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill., Irwin, σελ.11.

<sup>33</sup> Arogyaswamy B. and R. P. Simmons (1993), *Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT., Quorum Books, σ.σ. 5-12

<sup>34</sup> Παπαδάκης Β. (1999) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Ευγ. Μπένου, σελ. 33.

αποκτήσει αλλά και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά. Συνάμα τη βοηθά να αναγνωρίζει τις πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τους πόρους αλλά και τις ικανότητες που έχει. Η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής βοηθά μια επιχείρηση ν' ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών ικανοποιώντας τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων<sup>35</sup>.

Σύμφωνα με τους Mintzberg H. και Waters J. ότι η στρατηγική είναι «ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο»<sup>36</sup>. Σύμφωνα με τους ίδιους η στρατηγική δεν είναι απλώς «στρατηγικός προγραμματικός-σχεδιασμός» ούτε «έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα», η στρατηγική είναι κάτι περισσότερο και εκφράζεται μέσα από πέντε διαφορετικές έννοιες: Plan (σχέδιο), Ploy (στρατήγημα), Pattern (υπόδειγμα), Position (τοποθέτηση), Perspective (προοπτική)<sup>37</sup>.

1. **Σχέδιο:** Η στρατηγική είναι ένα συνειδητά καθορισμένο -γενικό ή συγκεκριμένο- σχέδιο δράσης το οποίο συνδέεται με τη συνειδητή και προσεκτική ηγεσία και δημιουργείται εκ των προτέρων προτού συμβούν τα γεγονότα.
2. **Στρατήγημα:** Ένα συγκεκριμένο σχέδιο μπορεί επίσης να είναι ένα τέχνασμα ή ένας ελιγμός που συμβάλλει στο να υπερνικηθεί ένας αντίπαλος ή ένας ανταγωνιστής.
3. **Υπόδειγμα:** Έχοντας ενεργήσει και λάβει ορισμένα μέτρα, η επιχείρηση εξετάζει αυτό που έχει πραγματοποιήσει και το ορίζει ως κανονικό υπόδειγμα, ανεξάρτητα από το κατά πόσο ήταν εντελώς συνειδητό ή όχι. Ο Mintzberg διαφοροποιεί τη σκόπιμη στρατηγική από την αναδυόμενη στρατηγική. Η πρώτη είναι ένα συνειδητό σχέδιο που πρώτα συγκροτείται και κατόπιν πραγματοποιείται. Με την αναδυόμενη στρατηγική, παρατηρούμε κάποια «λογική συνέπεια» ανάμεσα σ' αυτό που κάνουμε και στα αποτελέσματα και θεωρούμε ότι είναι χαρακτηριστικά ενός υποδείγματος. Το υπόδειγμα καθίσταται στη συνέχεια μια εκ των πραγμάτων και εκ των υστέρων ορθολογικοποιημένη «στρατηγική».
4. **Θέση:** Στη στρατιωτική σκέψη, η τακτική περιλαμβάνει τη λεπτομέρεια ενώ η στρατηγική αφορά τα μεγάλα και σημαντικά γενικά θέματα.
5. **Προοπτική:** Αυτή η χρήση του όρου «στρατηγική» δίνει έμφαση στην ομάδα «σχεδιαστών στρατηγικής». Η επιχείρηση δεν έχει μία λογική, αντίθετα με τα μέλη της. Κατά συνέπεια, «στρατηγική» είναι ένα σύνολο

<sup>35</sup>Θερίου Ν. (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 22.

<sup>36</sup>Mintzberg, H. and Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, No. 6, σσ 257-272.

<sup>37</sup>H. Mintzberg, J. Lampel, S. Ghoshal, and J. Quinn (1988), The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, New York, Prentice Hall.

ενδιαφερόντων, ιδεών και βασικών καθηκόντων που δημιουργούνται και για τις οποίες γίνεται λόγος από τους ανθρώπους.

### **3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **3.2.1.Επισκόπηση της αγοράς.**

Σε σχέση με την επισκόπηση της αγοράς αρχικά μελετάμε το οικονομικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα όταν υπάρχει ένα εξαιρετικό προϊόν ή υπηρεσία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, τότε το προϊόν θα έχει επιτυχία μόνο αν το γνωρίζουν και οι μελλοντικοί πελάτες της επιχείρησης<sup>38</sup>.

Μέσα όμως στο πλαίσιο της διεθνούς συγκυρίας, πολλές επιχειρήσεις παραχωρούν μειώσεις στην διαφημιστική τους δαπάνη που έχουν εμφανιστεί στους προϋπολογισμούς για τη διαφήμιση στα ΜΜΕ. Όλο και περισσότεροι μεγάλοι «παίκτες» της διαφήμισης, όλο και περισσότερα brands ανακοινώνουν μείωση των διαφημιστικών δαπανών τους και ανακατεύθυνση των ποσών αυτών προς πιο προσωπικές καμπάνιες προς το Διαδίκτυο<sup>39</sup>.

Αυτή η τάση αναμένεται να συνεχιστεί, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στη "αξία" που λαμβάνουν για δεδομένη ποσότητα χρήματος που επενδύεται στην προώθηση πωλήσεων. Η διαφήμιση σε ειδικά έντυπα, όπως ένα ημερολόγιο βασισμένο παρέχει αυτήν την αξία. Σε σχέση με τις πολιτικές δυνάμεις υπάρχουν αναμενόμενες επιρροές ή γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις. Συγκεκριμένα δεδομένα όπως μια αλλαγή στο πολίτευμα, ένα νέος νόμος, μια διαφοροποίηση σε μια ευρωπαϊκή οδηγία, μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία ενός οργανισμού.

Διάφοροι αναλυτές υποστηρίζουν ότι, ακόμα και σε περίοδο ύφεσης, το μόνο που θα συμβεί σε αυτή την τάση είναι να μειωθεί κάπως ο ρυθμός αύξησης. Ενώ η νομοθεσία μπορεί να εισαχθεί για να συγκρατήσει την παλίρροια του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι εταιρίες που δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία της νομοθεσίας είναι καταδικασμένες να αποτύχουν<sup>40</sup>.

Η τάση για προσφορά ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που συνδυάζουν σταθερή και κινητή τηλεφωνία, παροχή υπηρεσιών Internet και Media, αναμένεται να οδηγήσει τις εταιρίες σε γενικές ανακατατάξεις. Η καινοτομία και νέες τεχνολογίες, είναι αυτές που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα αλλά και το βαθμό που μπορεί και καταφέρνει μια εταιρία να διαφοροποιηθεί

<sup>38</sup> Jones, D. (Ed.) "Report on UK drinks market 1995", Market Review

<sup>39</sup> Vignali, C., Davies, B. (1994), "The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model", Management Decision, Vol. 32 No.8, pp.11-16

<sup>40</sup> Guthrie, S. (1996), "Leader", Off Licence News

Σ' επίπεδο κοινωνικών χαρακτηριστικών στη σημερινή κοινωνία, οι καταναλωτές έχουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο και περισσότερες ώρες εργασίας<sup>41</sup>. Η κοινωνία πάντα δημιουργεί στερεότυπα, η ουσία όμως είναι να αναλύσουμε το φαινόμενο, γιατί οι ομάδες αυτές αντιπροσωπεύουν είναι πολύ μεγάλο, οικονομικά εύρωστο, μέρος της παγκόσμιας αγοράς.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα.

Καθώς μια επιχείρηση ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί θα πρέπει πολύ συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Μια εταιρία θα πρέπει να διατηρεί μια μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες, των οποίων επιχείρηση χρησιμεύει ως ο αρχικός προμηθευτής.

### 3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κάθε επιχείρηση θέλει να παρέχει σύγχρονα προϊόντα, που να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των στελεχών, των πελατών και της κοινωνίας και να είναι η επιχείρηση «πρώτης επιλογής» για τις επιχειρήσεις, τα στελέχη και τους επαγγελματίες<sup>42</sup>. Με βάση την επιχειρησιακή στρατηγική, οι επιχειρησιακοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

1. *Οικονομικοί στόχοι: Ένας βασικός στόχος πρέπει να αναφέρεται στις χρήσεις των κύκλων τιμολόγησης προκειμένου να καθοριστεί εάν υπάρχουν τρόποι να τιμολογηθούν οι απολογισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να είναι αποδεκτοί με έναν πιο ομοιόμορφα διανεμημένο τρόπο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους<sup>43</sup>. Ο προϋπολογισμός πρέπει να παρακολουθείται κάθε μήνα, τα αποτελέσματα να παραδίδονται σε μορφή μελέτης, να εντοπίζονται οι αποκλίσεις, να ακολουθούν άμεσες διορθωτικές ενέργειες ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται σε σχέση με τον στόχο της, αλλά και με συγκριτικά στοιχεία προηγούμενων χρήσεων.*

2. *Στόχοι μάρκετινγκ: Το πλάνο marketing είναι ένας οδηγός για την κατάστρωση και την εφαρμογή της στρατηγικής marketing. Αυτό που κάνει είναι να συνδέει την στρατηγική μιας επιχείρησης με αντίστοιχες στρατηγικές μάρκετινγκ ώστε να ευοδωθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν έχει καθιερώσει έναν στόχο για να επιτύχει την αύξηση των καθαρών κερδών*

<sup>41</sup> Jankowicz, A.D., (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

<sup>42</sup> Kotler, P. (1983), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

<sup>43</sup> McCarthy, J. (1974), Basic Marketing, Irvine

τουλάχιστον κατά 50% κατά τη διάρκεια των επόμενων πέντε ετών. Τουλάχιστον η μισή από αυτήν την αύξηση πρέπει να προέλθει από νέους πελάτες και από το νέο προϊόν.

Σε γενικές γραμμές, ένας στόχος marketing αναφέρεται στο τι πρέπει να γίνει, σε πόσο χρονικό διάστημα και με τι αποτελέσματα. Ο σημαντικότερος στόχος μάρκετινγκ η καλύτερη κατανόηση των αναγκών και η ικανοποίηση των τρεχόντων πελατών. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η γνώση από τους τρέχοντες πελάτες, στους νέους πελάτες. Αυτές οι συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων πρέπει να καθοριστούν μέσω της έρευνας μάρκετινγκ και του πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας<sup>44</sup>.

### **3.4 Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων.

Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τη συμβολή τους στην επίτευξη της αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης.

Ο σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής που εφαρμόζει μια επιχείρηση είναι η επίτευξη μια πλεονεκτικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, δηλαδή μιας θέσης που θα καθιστά την επιχείρηση ικανή να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα.

Η επιλογή της κατάλληλης για το σκοπό αυτό στρατηγικής ανταγωνισμού βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών θεμάτων:

A) του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν οι ίδιες ευκαιρίες για επίτευξη μιας νόμιμης και υψηλής οικονομικής απόδοσης σε όλα τις αγορές. Επομένως, η έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες αυτές αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού.

B) Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένη αγορά.

Είναι δυνατό μερικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας η οποία προσδιορίζει τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή.

---

<sup>44</sup> Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την επιχείρηση στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Πράγματι, είναι δυνατό μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση<sup>45</sup>.

Από την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση με υψηλή ανταγωνιστική θέση είναι ενδεχόμενο να λειτουργεί σε μια αγορά με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας, δηλαδή σε μια φτωχή και με χαμηλή οικονομική απόδοση αγορά, με συνέπεια οποιεσδήποτε προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης να συνεπάγεται μικρά οφέλη.

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαχρονικά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο τα παραπάνω θέματα να εξετάζονται στη δυναμικής τους διάσταση. Με την πάροδο του χρόνου είναι σύνηθες το φαινόμενο οι διάφορες αγορές να γίνονται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές, ενώ η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης να αντανακλά κάθε φορά το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Αυτό, εξάλλου, σημαίνει ότι είναι δυνατόν σε μια αγορά να λήξουν απότομα μακροχρόνιες περίοδοι σταθερότητας των ανταγωνιστικών συνθηκών από ανταγωνιστικές κινήσεις συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει τόσο το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς όσο και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αυτής. Για αυτό ακριβώς το λόγο η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση της επιχείρησης.

Ενώ η ελκυστικότητα της αγοράς είναι κυρίως το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησης, η υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής ανταγωνισμού από την επιχείρηση αυτή είναι δυνατόν να ασκήσει σημαντική επίδραση ώστε να κάνει την αγορά περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική. Ταυτόχρονα η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει ή να διαβρώσει την ανταγωνιστική θέση της μέσα στην αγορά με την υλοποίηση της στρατηγικής που επέλεξε.

Έτσι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει την στρατηγική του ανταγωνισμού της προς το υφιστάμενο κάθε φορά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, στην οποία αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, επιπλέον όμως θα πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει ή να διαμορφώσει το περιβάλλον αυτό προς όφελος της.

---

<sup>45</sup> Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

### 3.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο πρώτος βασικός παράγοντας που προσδιορίζει την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να προκύπτει από μια πλήρη γνώση των συνθηκών ανταγωνισμού που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα αυτή. Ο τελικός σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι από τη μια πλευρά η προσαρμογή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς και από την άλλη, η μεταβολή των συνθηκών αυτών προς όφελος της επιχείρησης.

Το 1980, ύστερα από εκτεταμένη έρευνα σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων, ο καθηγητής M. Porter του Harvard Business School, δημοσίευσε ένα βιβλίο με τίτλο «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy) στο οποίο συνοψίζει τα αποτελέσματα των ερευνών του. Χρησιμοποιώντας τις γνωστές αρχές και θεωρίες της βιομηχανικής οικονομικής (industrial economics) σε θέματα επιχειρησιακής στρατηγικής, ο συγγραφέας προσδιόρισε τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Αντίθετα με την ανάλυση των κύριων δυνάμεων ανταγωνισμού που αναφέρεται σε ολόκληρο το βιομηχανικό κλάδο, η ανάλυση της αλυσίδας – αξίας αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ενός βιομηχανικού κλάδου. Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των κυρίων δυνάμεων ανταγωνισμού (παράγοντες ανταγωνισμού) που διαμορφώνουν το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της αλυσίδας – αξίας και τη σημασία της στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

### 3.6 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού<sup>46</sup>:

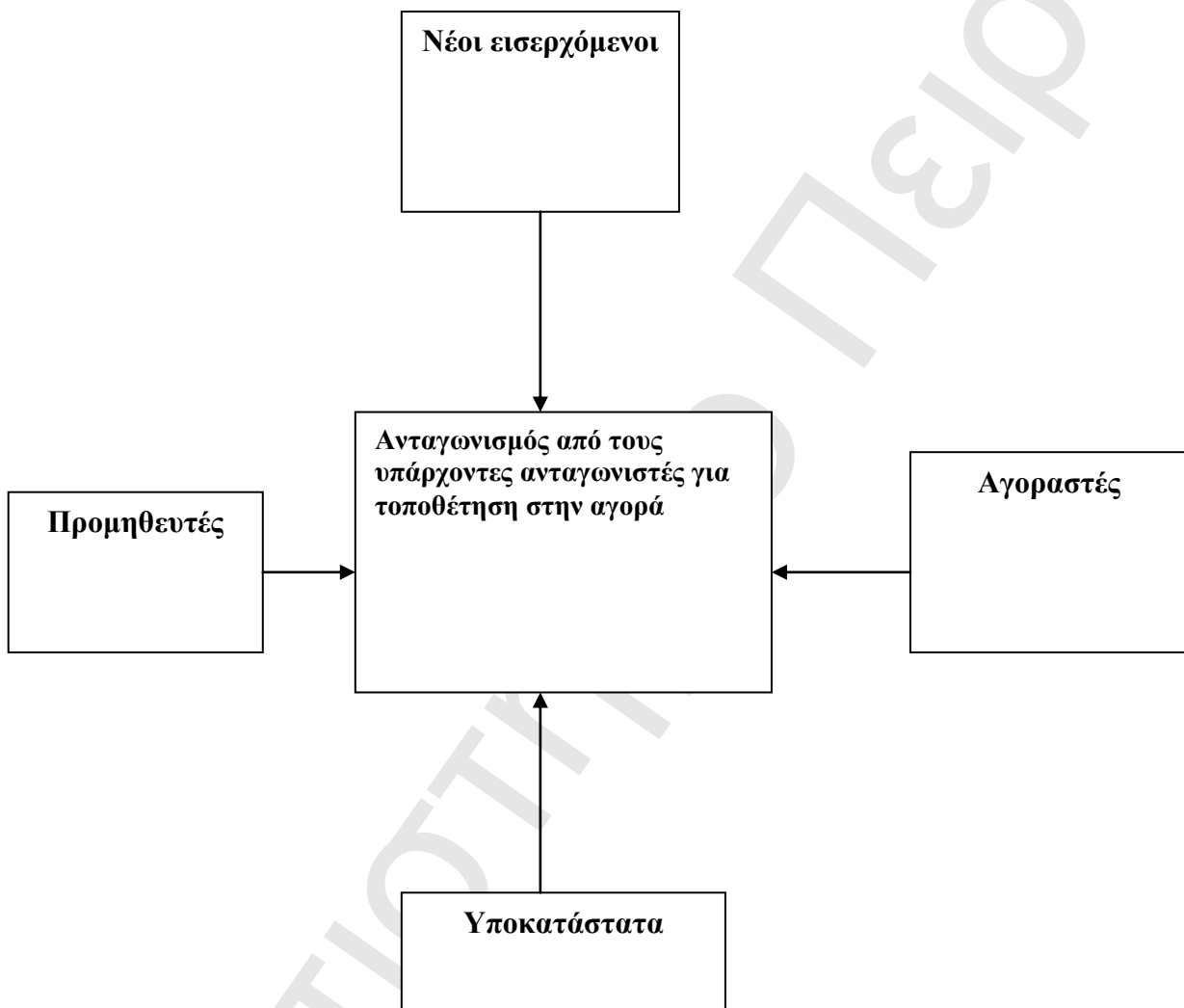
- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,

<sup>46</sup> Παπαδάκης Β. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Ευγ. Μπένου, σελ. 33.



- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Οι δυνάμεις αυτές εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο τη δομή του βιομηχανικού κλάδου όσο και τη μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σε αυτή.



*Πηγή:* M. Porter., (1980), Competitive strategy, McGraw Hill

**ΣΧΗΜΑ 3.1. Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter**

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση

της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π.

Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

### **3.7. ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λ.π.

Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

4. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.

5. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
6. Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

### **3.8.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Οι πιο σημαντικές εκ των στρατηγικών είναι αυτές που βοηθούν μια επιχείρηση να αναπτυχθεί. Συγκεκριμένα εστιάζουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι στρατηγικές αναπτύξεις χρησιμοποιούνται πάντα με βάση τη λογική ότι μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον, και ότι για να μπορέσει να επιβιώσει θα πρέπει να καταφέρει να αναπτυχθεί. Τα μοντέλα ανάπτυξης είναι τα ακόλουθα

1. Ανάπτυξη αγοράς.
2. Ανάπτυξη προϊόντος.
3. Κάθετη ολοκλήρωση.
4. Οριζόντια ολοκλήρωση.
5. Διαφοροποίηση.
6. Εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης

#### **3.8.1. Ανάπτυξη αγοράς.**

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών. Επίσης αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία παράγει απορρυπαντικά για τους καταναλωτές, αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις. Τέλος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

### **3.8.2. Ανάπτυξη προϊόντων.**

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές αλλαγές του προϊόντος.
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Σε σχέση με την ανάπτυξη προϊόντων και αγοράς έχουμε το μοντέλο του Ansoff, το οποίο παρουσίασε όλες τις πιθανές εκδοχές σε σχέση με τις συγκεκριμένες στρατηγικές.

Όστοςο υπάρχει και μια εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και είναι η εστίαση στα υπάρχοντα προϊόντα και αγορές. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως στρατηγική διείσδυσης – συγκέντρωσης της αγοράς και δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της μέσω της ανάπτυξης της αγοράς Τέλος Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

### **3.8.3. Κάθετη ολοκλήρωση.**

Κάθετη ολοκλήρωση ονομάζουμε την στρατηγική εκείνη με την οποία η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων – υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατό να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει την διανομή προϊόντων ή την προμήθεια των πρώτων υλών είτε εξαγοράζει μια επιχείρηση. Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι πολλοί. Για παράδειγμα η επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εκτιμά ότι υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Αν αυτό συνδυαστεί με μια αγορά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.

Σε άλλες περιπτώσεις ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές τους προοπτικές κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση

να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω. Μέσα από μια στρατηγική καθετοποίησης η επιχείρηση μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές ή τους διανομείς των προϊόντων της.

Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή και ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν να τους χρησιμοποιήσουν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης για να βελτιστοποιήσουν την παραγωγική τους διαδικασία. Άλλες επιλέγουν την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης για να αποκτήσουν γρήγορα έναν πόρο ο οποίος είναι απαραίτητος για την μείωση του κόστους παραγωγής.

Το βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής καθετοποίησης, σχετίζεται με τα προβλήματα δυσκολίας εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο. Είναι αυτονόητο ότι μια επιχείρηση πλήρως καθετοποιημένη είναι ουσιαστικά δεσμευμένη με τον συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές. Έτσι κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου έχει εμφανείς επιπτώσεις στο σύνολο μιας καθετοποιημένης επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατόν να υπάρξει και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής και κατά συνέπεια να αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα υψηλού κόστους.

Βέβαια πολλές φορές οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης, λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων.

Τέλος ένας μεγάλος κίνδυνος που πάντα εν υπάρχει είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής. Για πολλές εταιρίες τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι μεγαλύτερα από πιθανά πλεονεκτήματα. Τα τελευταία 10 χρόνια η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι το ίδιο δημοφιλής μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι κυριαρχεί μια τάση για λιγότερη κάθετη ολοκλήρωση. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων
2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
4. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων

6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές

#### **3.8.4. Οριζόντια ολοκλήρωση.**

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρεται σε μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σα στόχο την απόκτηση μονοπωλίου σε μια αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της και έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.

#### **3.8.5. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.**

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δυο κατηγορίες τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Στη πρώτη περίπτωση οι δραστηριότητες της επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους, γενικά ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία ανάπτυξης. Από την άλλη στην ασυσχέτιστη στρατηγική, η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους ακολουθώντας έτσι μια πιο ανορθόδοξη πορεία.

#### **3.8.6.Εναλλακτικές στρατηγικές.**

Από την στιγμή που μια επιχείρηση δεν θα επιλέξει να ακολουθήσει την στρατηγική της καθετοποίησης τότε έχει τρεις εναλλακτικές από τις οποίες μπορεί να επιλέξει αυτήν που την αντιπροσωπεύει καλύτερα.

**Στρατηγικές Συμμαχίες**

Στρατηγικές Συμμαχίες είναι συνήθως οι μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών όπου όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία οφέλη

**Βραχυχρόνιες συνεργασίες**

Βραχυχρόνιες συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για έναν χρόνο. Πολλές εταιρίες τις εφαρμόζουν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους ή την διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους. Η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα αν δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή. Δηλαδή απαιτούνται σχετικά μικρά ποσά για επενδύσεις, της ποιότητας ή του χρόνου παράδοσης. Ωστόσο παραμένει σημαντικός παράγοντας και σε αυτήν την μορφή συνεργασίας η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των συμφωνηθέντων.

## Συνεργασίες αλυσίδας αξίας

Άλλος ένας τρόπος για να συνεργάζονται εταιρίες μεταξύ τους χωρίς να αντιμετωπίζουν τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι συνεργασίες αλυσίδας αξίας. Εδώ ένας αριθμός εταιριών συνεργάζεται για την διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αλυσίδα αξίας. Αυτό που κάνει τις συνεργασίες αλυσίδων αξίας σημαντικές είναι ότι κάθε μέλος κατανοεί ότι παίζει έναν σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου μέλους και φυσικά στην επιτυχία της συνολικής αλυσίδας αξίας. Τα μέλη δεν δρουν μόνο ως ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας αλλά εκλαμβάνουν την αλυσίδα αυτή, ως μια ενιαία οντότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

## Στρατηγικές διεθνοποίησης

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι επέκτασης μιας επιχείρησης σε μια καινούργια χώρα. Αυτοί οι τρόποι παρουσιάζονται στο *Πίνακα 1*

ΜΕΣΟ	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	Μικρή δυναμική πωλήσεων, λίγα προϊόντα. Κλειστά κανάλια διανομής Υψηλό κόστος παραγωγής Ελεύθερες εισαγωγές Υψηλό ολικό ρίσκο	Μειώνει το ρίσκο της επένδυσης Ταχύτητα εισόδου Χρησιμοποίηση υπαρχόντων εγκαταστάσεων.	Εμπόδια στο εμπόριο. Έξοδα μεταφοράς Όχι καλή μάθηση της αγοράς Η εταιρία φαίνεται ως εξωτερική
ΑΔΕΙΑ	Εμπόδια στις εισαγωγές Νομική προστασία του εσωτερικού περιβάλλοντος. Χαμηλή δυναμική πωλήσεων Μεγάλη διαφορά κουλτούρας Ο έχον την άδεια	Μειώνει το ρίσκο της επένδυσης Ταχύτητα εισόδου Ξεπερνάει τα εμπόδια εισόδου	Αδυναμία ελέγχου των κεφαλαίων Ο έχων την άδεια μπορεί να γίνει ανταγωνιστής Περίοδος αδειας μικρή.

	δεν μπορεί να γίνει ανταγωνιστής		
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	Εμπόδια εισόδου Διαφορές κουλτούρας Υψηλό δυναμικό πωλήσεων Μικρό πολιτικό ρίσκο Κυβερνητικές δικλίδες στις ξένες ιδιοκτησίες Η τοπική εταιρεία μπορεί να προσφέρει τις γνώσεις της	Ξεπερνάει τα προβλήματα κουλτούρας Συνδυασμός 2 εταιρειών Δυνατότητες μάθησης Γνώση της αγοράς Χαμηλές επενδύσεις	Δύσκολο να επιτευχθεί Αδυναμία ελέγχου Μεγάλο ρίσκο Συνεργάτης γίνεται ανταγωνιστής
ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	Εμπόδια εισόδου Μικρές διαφορές κουλτούρας Μεγάλη δυναμική πωλήσεων Χαμηλό πολιτικό ρίσκο	Γνώση της αγοράς Εφαρμογή ικανοτήτων μας	Μεγάλο ρίσκο από προηγούμενα Χρήση πολλών πηγών Δυσκολία κατανόησης ντόπιων πηγών

Η θεωρητική αναφορά που ακολουθεί συμπυκνώνει τα στάδια, στρατηγικές, πολιτικές και επιπτώσεις που καθορίζουν την διεθνή δραστηριότητα των οργανισμών όταν αυτή λαμβάνει χώρα.

#### 1. Τακτικές και Στάδια Διεθνοποίησης

Οι τακτικές (τρόποι) της διαδικασίας διεθνοποίησης κατηγοριοποιούνται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις «πρωτόγονες» (εξαγωγικού τύπου) και τις πιο εξελιγμένες. Η αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ αυτών των δυο κατηγοριών έγκειται στην τοποθεσία της παραγωγής.

#### 2. «Πρωτόγονες» τακτικές διεθνοποίησης

Σ' αυτή την κατηγορία, τα προϊόντα παράγονται στις τακτικές μονάδες παράγωγης στη χώρα έδρα της εταιρείας και ακολούθως εξάγονται σε ξένες χώρες με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:



- Κατευθείαν εξαγωγή: Μ' αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα που παράγονται στη χώρα εγκατάστασης εξάγονται κατευθείαν στην τρίτη χώρα χωρίς την παρουσία και διαμεσολάβηση μεσαζόντων στην χώρα εγκατάστασης. Πρέπει να αναφέρουμε ότι οι διαμεσολαβητές ή ενδιάμεσα κανάλια διανομής στη διαδικασία της κατευθείαν εξαγωγής, μπορεί να υπάρχουν στην τρίτη χώρα, με τη μορφή εμπορικών αντιπροσώπων). Είναι η πιο διαδεδομένη τακτική διεθνοποίησης για πολλές εταιρείες του χώρου που ερευνούμε σ' αυτή την εργασία και αυτό γιατί πολλές από αυτές είναι μεσαίου μεγέθους εταιρείες με ανεπαρκή διοικητικές και χρηματοοικονομικές δυνατότητες για να στηρίζουν μια πιο έντονη δραστηριοποίηση τους στις ξένες αγορές. Από την άλλη πλευρά επειδή η Ελλάδα είναι μια χώρα με οικονομία συνεχώς αναπτυσσόμενη, οι κατευθείαν εξαγωγές αντιμετωπίζονται ως προτεινόμενες τακτικές διεθνοποίησης σε σχέση με άλλες τακτικές διεθνοποίησης εξαιτίας του χαμηλού βαθμού αβεβαιότητας που έχουν και του χαμηλού κόστους συναλλαγών που τις χαρακτηρίζει.

- Εξαγωγή με ενδιάμεσα κανάλια διανομής: Στην περίπτωση αυτή η εξαγωγή γίνεται μέσα από εξειδικευμένες εταιρείες (εξαγωγικές εταιρείες και εταιρείες διεθνούς εμπορίου) οι οποίες δραστηριοποιούνται στην χώρα εγκατάστασης της εταιρείας και έχουν τη δυνατότητα να παράσχουν υπηρεσίες αντιπροσώπου στην Τρίτη χώρα για λογαριασμό της παραγωγού εταιρείας. Αυτή η μέθοδος ακολουθείται όταν η παραγωγός εταιρεία δεν επιδιώκει να παίξει έναν έντονο κατευθείαν ρόλο στην διεθνή αγορά, ή όταν αρχίζει τις προσπάθειες της για διεθνοποίηση η εξαγωγική δραστηριότητα αλλά λόγω έλλειψης εμπειρίας προτιμάει να περιορίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που συσχετίζονται με την εξαγωγική δραστηριότητα στο ελάχιστο.

- Χορήγηση αδείας: Η χορήγηση αδείας θέτει τα όρια μιας συνεργασίας μεταξύ παραγωγού (Χορηγός άδειας) και της εταιρείας που θα χρησιμοποιηθεί από τον παραγωγό για να διεθνοποιήσει της δραστηριότητές της. Ο χορηγός αδείας δίνει το δικαίωμα στη συμβαλλόμενη εταιρεία στη τρίτη χώρα να χρησιμοποιήσει την πατέντα της σε αντάλλαγμα πληρωμές για την χρήση της πατέντας. Αυτή η τακτική διεθνοποίησης ακολουθείται από τις εταιρείες που έχουν κατοχυρώσει με πατέντα την τεχνογνωσία τους και τα προϊόντα προστατεύονται με πατέντα. Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εξάγει την τεχνογνωσία της με την υποχρέωση του παραγωγού σε μια Τρίτη χώρα να πληρώνει αποζημίωση για την χρήση αυτής της τεχνογνωσίας ή ακόμα και των σημάτων της αρχικής παραγωγού εταιρείας

- Αυστηρά χορήγησης αδείας: Αυτή είναι μια πιο αυστηρή μορφή χορήγησης αδείας. Ο χορηγός αυτής της αδείας απαιτεί από την συμβαλλόμενη εταιρεία να δημιουργήσει ένα είδος επιχείρησης με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Ως εκ τούτου η συμβαλλόμενη εταιρεία καλείται όχι μόνο να παράγει το προϊόν της μητρικής εταιρείας βάση κάποιων αυστηρών

προδιαγραφών αλλά επίσης να υιοθετήσει τις πρακτικές μάρκετινγκ, τιμολόγησης και επιχειρησιακής οργάνωσης συσχετιζόμενης με το προϊόν. Αυτή η μορφή μεθοδευμένης διεθνοποίησης είναι προτιμητέα από παραγωγούς που έχουν ένα πολύ ισχυρό όνομα στην αγορά. (brand name) και αυξημένη πιστότητα καταναλωτών (customer loyalty).

### 3. Εξελιγμένες Τακτικές Διεθνοποίησης

Οι πιο εξελιγμένες τακτικές διεθνοποίησης είναι από την φύση τους οι μη εξαγωγικού τύπου δραστηριότητες. Δείχνουν μια στρατηγική τάση του παραγωγού προς μια πιο δυναμική εισβολή στις διεθνείς αγορές. Η επιλογή μιας εξελιγμένης τακτικής διεθνοποίησης προϋποθέτει μεγάλη δέσμευση εν δυνάμει επενδυμένων κεφαλαίων και ανθρώπινων πόρων σε μια μακροπρόθεσμη χρονική περίοδο στις στοχευόμενες ξένες αγορές. Οι παρακάτω τακτικές διεθνοποίησης ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία.

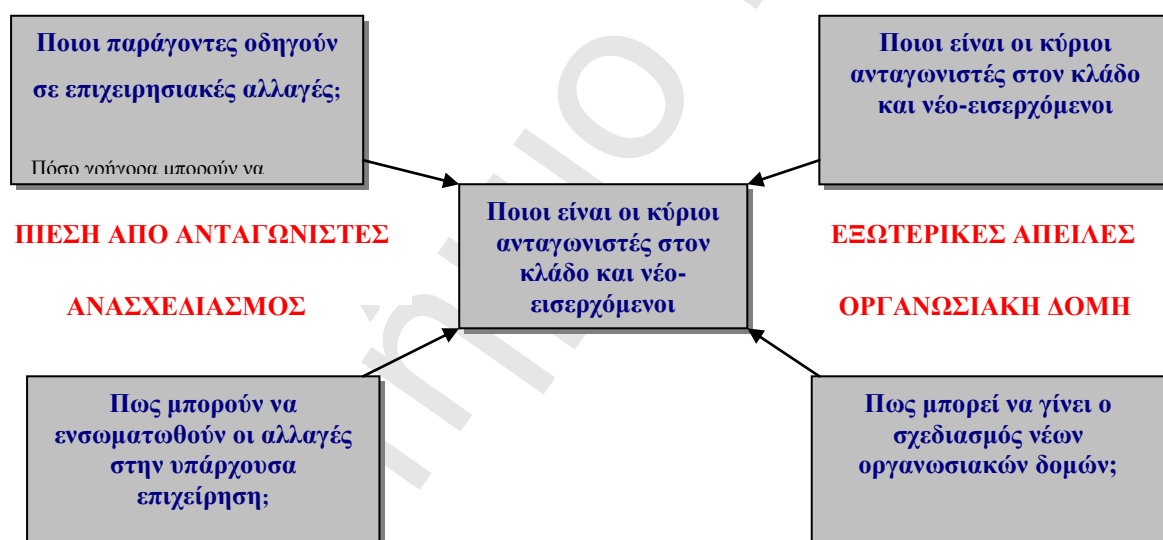
- Κατευθείαν Εξωτερική Επένδυση: Αυτό ο τύπος διεθνοποίησης αποτελεί τον πιο τύπο με την πιο ουσιώδη διαφοροποίηση από την «πρωτόγονη» κατηγορία τύπων διεθνοποίησης. Η μεταφορά κεφαλαίων της εταιρείας μέσω μετοχών και ομολογιών στις ξένες χρηματαγορές δεν ανήκει σ' αυτή την κατηγορία, διότι η κατευθείαν εξωτερική επένδυση έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά για τον οργανισμό που την κάνει (Georgoroulos N 2004):

1. Να έχει στην κατοχή της το 100% της επένδυσης στην ξένη αγορά εφόσον αυτό είναι ικανός τρόπος να προστατεύσει την κατευθείαν εξωτερική επένδυση της εταιρείας και τον έλεγχο της διεθνούς της δραστηριότητας.
2. Να καταλήξει σε κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες με ξένους οργανισμούς στην αγορά ενδιαφέροντος. Αυτή είναι η επιλογή μακροπρόθεσμης συνεργασίας που προϋποθέτει ότι και τα δυο μέρη θα δεχθούν να μοιραστούν το κόστος της επένδυσης, τις λειτουργίες και τελικά των κερδών τους από αυτή τους την επένδυση. Τέτοιες συμφωνίες συνήθως υλοποιούνται με την δημιουργία μιας νέας εταιρείας της οποίας το καταστατικό προβλέπει όλα τα επιθυμητά από την συμφωνία σύστασής της.
3. Να προχωρήσει σε συμφωνίες για στρατηγικές συμμαχίες. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ειδικού τύπου συμφωνίες κοινής επιχειρηματικής δράσης αλλά με πιο μακροπρόθεσμη προοπτική και στενότερη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Οι συνέταιροι σ' αυτή την περίπτωση συμφωνούν σε μια αμοιβαία κοινή πορεία με σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε μια αγορά χωρίς απαραίτητα να συστήσουν μια νέα εταιρεία της οποίας το καταστατικό θα βασίζεται στους όρους της συμφωνίας μεταξύ των δυο μερών.

4. Διοικητικής Φύσης Συμβόλαια: Σ' αυτή την περίπτωση μια εταιρεία

προμηθεύει με τεχνογνωσία και τεχνολογία μια άλλη εταιρεία πελάτη. Δηλαδή η εξαγωγική εταιρεία πουλάει την προμήθεια των γνώσεων της σε μια άλλη εταιρεία χωρίς ωστόσο να υπάρχει κίνδυνος για την πρώτη εταιρεία να χάσει το αποκλειστικό προνόμιο πάνω σ' αυτές τις γνώσεις αφού αυτή η ίδια παρακολουθεί την παροχή των υπηρεσιών της προς την Τρίτη εταιρεία και την προφύλαξη των γνώσεων της από το προσωπικό και τους ειδικούς της τρίτης εταιρείας. Μοιάζει με την τακτική χορήγησης αδείας εκμετάλλευσης πατέντας αλλά είναι διαφορετική μέθοδος αφού στην ουσία δεν γίνεται εκμετάλλευση της αποκλειστικής γνώσης του ανήκει στην πρώτη εταιρεία.

Οι τέσσερις τομείς που οφείλει η διοίκηση κάθε επιχείρησης να αναλύσει προκειμένου να χαρακτηρίσει το επιχειρηματικό περιβάλλον και τη θέση της στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



**ΣΧΗΜΑ 3.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ<sup>47</sup>**

Ο κάθε ένας παράγοντας επηρεάζει την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της. Επιβάλλεται να γίνει ανάλυση των παραπάνω παραγόντων προτού η επιχείρηση προβεί στην χάραξη της στρατηγικής της.

### **Πίεση από ανταγωνιστές**

Διάφοροι παράγοντες που οριοθετούν το σύγχρονο πλαίσιο ανταγωνισμού είναι οι υψηλές απαιτήσεις καταναλωτών ως προς την παροχή υπηρεσιών και

<sup>47</sup> Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.

προϊόντων, οι μικρότεροι κύκλοι ζωής προϊόντων και οι διακυμάνσεις της καταναλωτικής ζήτησης.

### **Εξωτερικές απειλές**

Μέσα στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού, η διοίκηση οφείλει να ορίσει τους επιχειρηματικούς στόχους που θέλει να επιτύχει μέσω του εμπορίου σε ένα οικονομικό περιβάλλον που καθορίζεται από την πληροφορία. Αν και αυτό το πρώτο βήμα φαίνεται να είναι απλό, ωστόσο αποτελεί το αδύνατο σημείο των περισσότερων επιχειρήσεων. Προκειμένου να πετύχει ένας οργανισμός σε αυτό το πρώτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια στάδια:

1. Να αναπτύξει μία στρατηγική για το εμπόριο, η οποία θα καθορίζεται από τις ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους της, και τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.
2. Να εντάξει την τεχνολογία σε τμήματα προστιθέμενης αξίας όπως το τμήμα μάρκετινγκ.

Η δύναμη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου δεν βρίσκεται μόνο στην τεχνολογία αυτή καθ' αυτή, αλλά στη ένταξη, ενσωμάτωση και ολοκλήρωση της εφαρμογής της τεχνολογίας. Μία εύρωστη στρατηγική Ηλεκτρονικού Εμπορίου αποτελεί σημαντικό εργαλείο άμυνας της επιχείρησης στους νέο εισερχόμενους δυνητικούς ανταγωνιστές της.

### **Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών**

Έως πριν λίγα χρόνια οι διαδικασίες των επιχειρήσεων ήταν χτισμένες γύρω από συστήματα ολική ποιότητας και διοίκησης μέσω δικτύων τύπου ERP τα οποία υστερούσαν στην πρακτική εφαρμογή κάποιων διαδικασιών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έρχεται να καλύψει αυτό το κενό και διευκολύνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Ο ανασχεδιασμός μπορεί να στηριχθεί πάνω στις τεχνολογίες που έχει στηριχθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως οι on-line βάσεις δεδομένων και η τηλεδιάσκεψη. Οι μοχλοί του ανασχεδιασμού θα είναι η από κοινού πρόσβαση στην πληροφορία, η επικοινωνίες μεταξύ των διάφορων ομάδων δράσης που θα αποτελούνται από στελέχη που θα έχουν γνώσεις και εμπειρία πάνω στις νέες τεχνολογίες και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων τους.

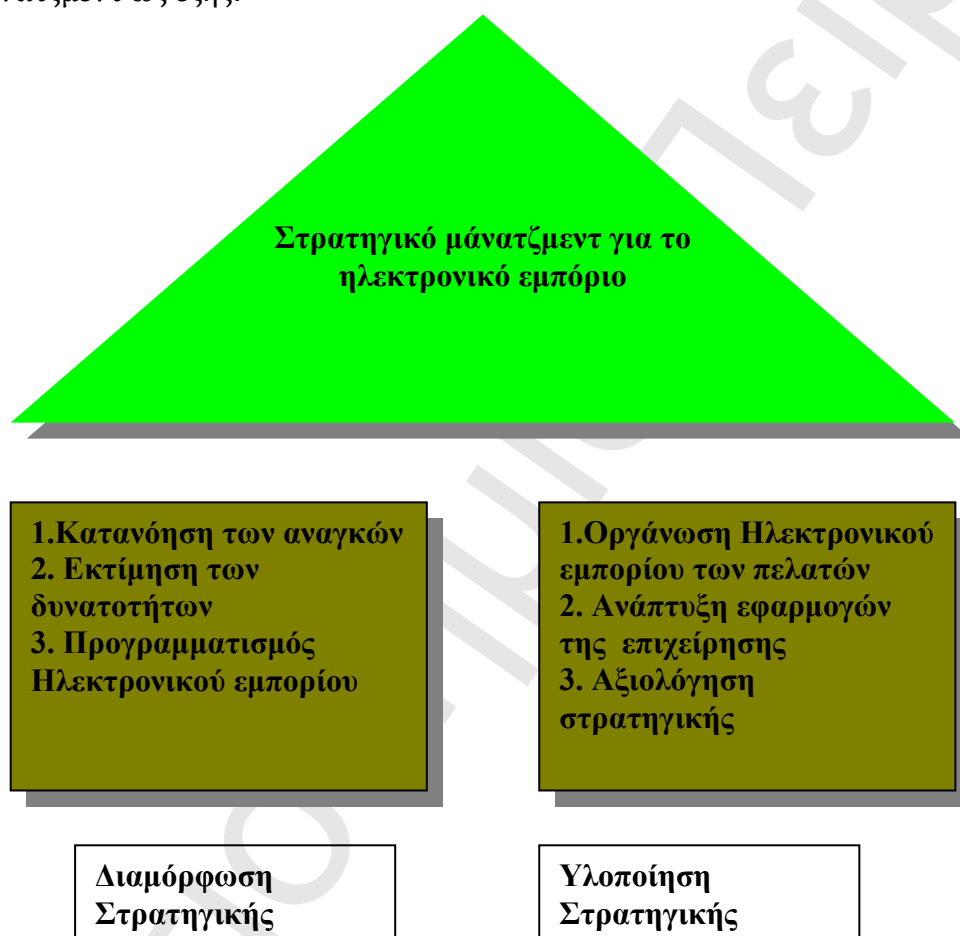
### **Σχεδίαση νέων οργανωσιακών δομών**

Η μετάβαση μίας επιχείρησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα επηρεάσει τις οργανωσιακές δομές της. Θα πρέπει να δημιουργηθούν κάποιες νέες δομές μέσα στις επιχειρήσεις. Θα πρέπει να γίνουν αλλαγές σε διάφορα τμήματα όπως για

παράδειγμα το τμήμα της πληροφορικής που θα έχει πιο ενεργό ρόλο από τον συνήθως υποστηρικτικό ρόλο που του δίνουν.

### 3.9. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Μία στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για τη πραγματοποίηση αυτών των στόχων<sup>48</sup>. Η στρατηγική βασίζεται στην διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής<sup>49</sup>. Ο Γεωργόπουλος παραθέτει τους πυλώνες του σύγχρονου μάνατζμεντ ως εξής:<sup>50</sup>



**ΣΧΗΜΑ 3.3. ΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

<sup>48</sup> Chandler, A (1962) "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise", MA: MIT

<sup>49</sup> Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

<sup>50</sup> Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) "Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων" Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς

Η πραγματοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

### **1. Κατανόηση των αναγκών**

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσει μία επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών. Θα πρέπει να ξέρει ποιοι είναι οι πελάτες ώστε να μπορεί να γίνει σωστή τοποθέτηση της εταιρίας και του προϊόντος. Θα πρέπει να κατανοήσει η εταιρία τις τεχνολογικές τάσεις της αγοράς όπως και τις τάσεις των ίδιων των πελατών της ή των καταναλωτών που στοχεύει.

### **2. Εκτίμηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης**

Εδώ πρέπει να εκτιμήσει τις δυνάμεις της και τις αδυναμίες ως προς την αλληλεπίδραση με τον πελάτη (ηλεκτρονικό εμπόριο, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη και κανάλια διανομής), το προσωπικό (εκπαίδευση, κουλτούρα και διαχείριση γνώσης), τεχνολογία (συστήματα ERP και μηχανογράφησης) και βασική υποδομή (έρευνα και ανάπτυξη, ανθρώπινοι πόροι, λογιστικά συστήματα). Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει μία SWOT ανάλυση και να προσδιορίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της όπως και τις προοπτικές και τις απειλές. Θα πρέπει να ευθυγραμμισθεί το όραμα της επιχείρησης με τις δυνατότητες της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

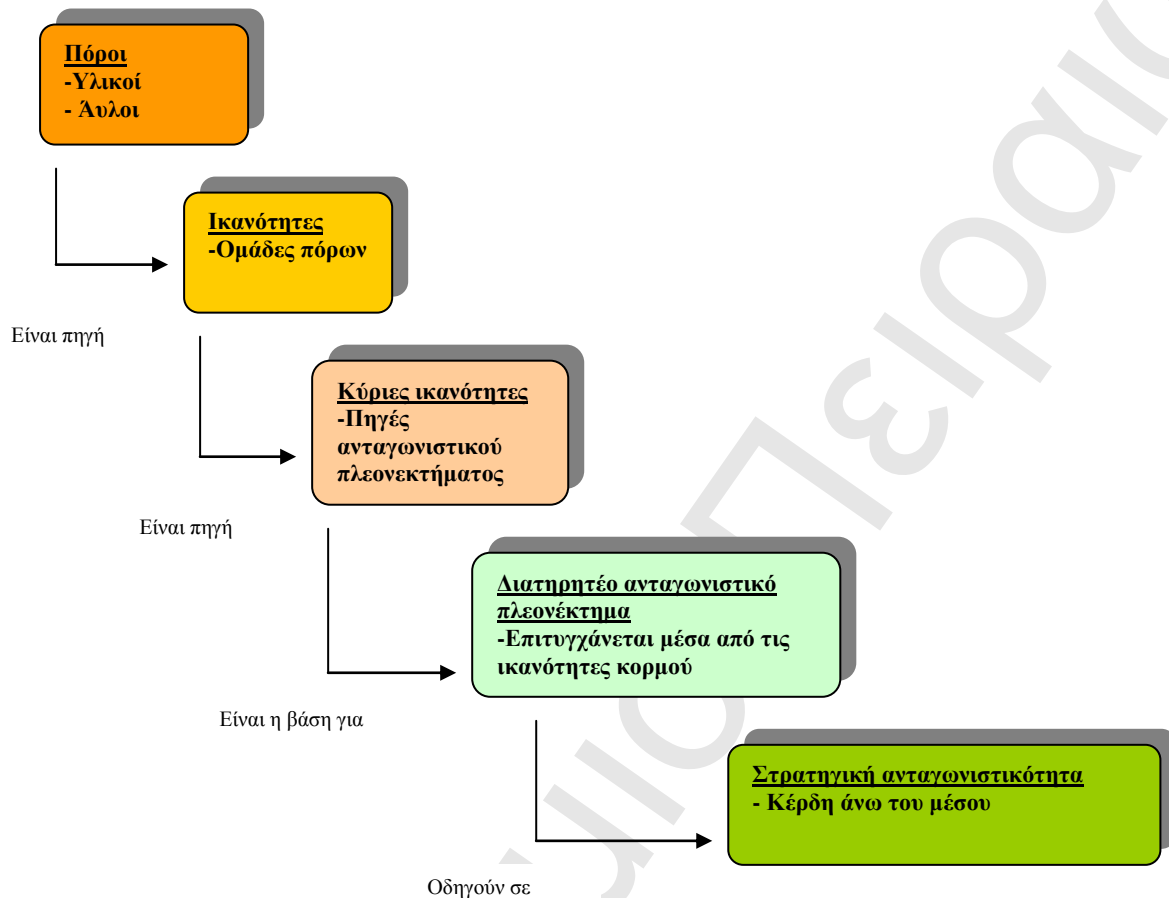
#### **3.9.1. Σύνδεση των στρατηγικών με τις κυρίες ικανότητες (Core Capabilities)**

Η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Αν ψάξουμε την βιβλιογραφία μία πολύ συνήθης απάντηση είναι η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ο Παπαδάκης (1998:70-71) αναρωτιέται μήπως 'υπάρχει κάτι περισσότερο από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να μας εξηγήσει την επιτυχία αυτή;'

Ο ίδιος συγγραφέας απαντάει λέγοντας ότι η απάντηση σε αυτή την ερώτηση έρχεται να δώσει η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource base view), η οποία έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία δεκαετία. Αυτή η θεώρηση δίνει βάση στο εσωτερικό περιβάλλον της και στις ικανότητες που διαθέτει και η διαφοροποίηση της έρχεται από τον τρόπο που αυτή τις εκμεταλλεύεται. Σκοπός των επόμενων παραγράφων είναι η θεωρητική διασύνδεση των ικανοτήτων με το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διερεύνηση τους. Είναι δεδομένο ότι η οι ικανότητες και πιο συγκεκριμένα οι κύριες ικανότητες είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για τις εταιρίες που θέλουν βασίσουν την στρατηγική τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο ή να το χρησιμοποιήσουν ως στοιχείο - πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όλες οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν κάποιες κύριες ικανότητες οι οποίες μπορεί να γίνουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση. Από αυτές τις ικανότητες εξαρτάται το αν μία επιχείρηση θα πετύχει ή θα αποτύχει στον σκοπό της.

Το παρακάτω σχήμα μας δίνει την σχέση ικανοτήτων, στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**ΣΧΗΜΑ 3.4. ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ<sup>51</sup>**

### 3.9.2. Εισαγωγή στις ικανότητες.

Ο όρος ικανότητα (capability) χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε ένα οργανισμό που δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές<sup>52</sup>. Τις περισσότερες φορές μπορεί να βρεθούν μέσα στα συστήματα διοίκησης, στις δομές, και σε χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως η κουλτούρα, το όραμα και οι στρατηγικές της.

Οι κύριες ικανότητες (core capabilities) είναι ένα υποσύνολο ικανοτήτων που μπορεί να είναι ο πυρήνας των ικανοτήτων που θα οδηγήσουν στο διατηρητέο στρατηγικό πλεονέκτημα.

Οι ικανότητες έχουν σχέση με τρία στοιχεία: τις πηγές που διαθέτει ο οργανισμός, την επάρκεια με την οποία γίνονται οι δραστηριότητες του

<sup>51</sup> Hitt, M., Ireland, R. and Hoskinson, R., "Strategic Management Competitiveness and Globalisation", West Publishing, 1997 όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998:78)

<sup>52</sup> Kingston University (2002) "Strategic Management manual II" Kinston Business School

οργανισμού και την ισορροπία ανάμεσα στις πηγές, τις δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές ομάδες που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Ένας τρόπος ορισμού της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι η ικανότητα της να βρίσκει τους κατάλληλους πόρους οι οποίοι θα οδηγήσουν σε κάποιες στρατηγικές ικανότητες (strategic capabilities). Έτσι η διαγνωστική ανάλυση στη **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** θα πρέπει να εστιάζεται τόσο στην καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των υπάρχοντων πόρων, όσο και στην ικανότητα της **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** να διασφαλίζει την προσέλκυση, ανάπτυξη και την τελική αξιοποίηση τους.

Μία επιχείρηση αποτελείται από μία αλυσίδα πόρων. Αυτοί οι πόροι είναι οι εξής<sup>53</sup>:

- **Υλικοί πόροι:** Αυτοί μπορεί να είναι οι εγκαταστάσεις και ο όλος απτός εξοπλισμός. Όμως η αξιολόγηση των υλικών πόρων μίας επιχείρησης, πρέπει να εκτείνεται πέρα από μία απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάσταση τους, τη δυνατότητα τους και τη θέση τους.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διάφορων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα, όπως και με τους υπόλοιπους πόρους, η θέση των κυρίως ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να είναι σημαντική.
- **Συστήματα.** Μία επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού, και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σπουδαίους πόρους.
- **Άυλοι πόροι.** Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε του άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η 'φήμη' και η 'καλή θέληση' έχουν μεγάλη αξία. (Παπαδάκης, 98)

Ο Παπαδάκης (1998) δίνει σε ένα πίνακα κάποια ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων.

<sup>53</sup> Johnsons, G. and Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy", 4<sup>th</sup> ed. Europe: Prentice- Hall, 1997 – όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998)



---

**Υλικοί πόροι (Tangible Παραδείγματα resources)**

---

Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης</li><li>➤ Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια</li></ul>
Φυσικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της</li><li>➤ Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες</li></ul>
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα και αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης</li></ul>
Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού</li></ul>

**Άυλοι πόροι (intangible Παραδείγματα resources)**

Τεχνολογικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά)</li><li>➤ Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω</li></ul>
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες</li><li>➤ Ερευνητικές εγκαταστάσεις</li></ul>
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία)</li><li>➤ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)</li></ul>

---

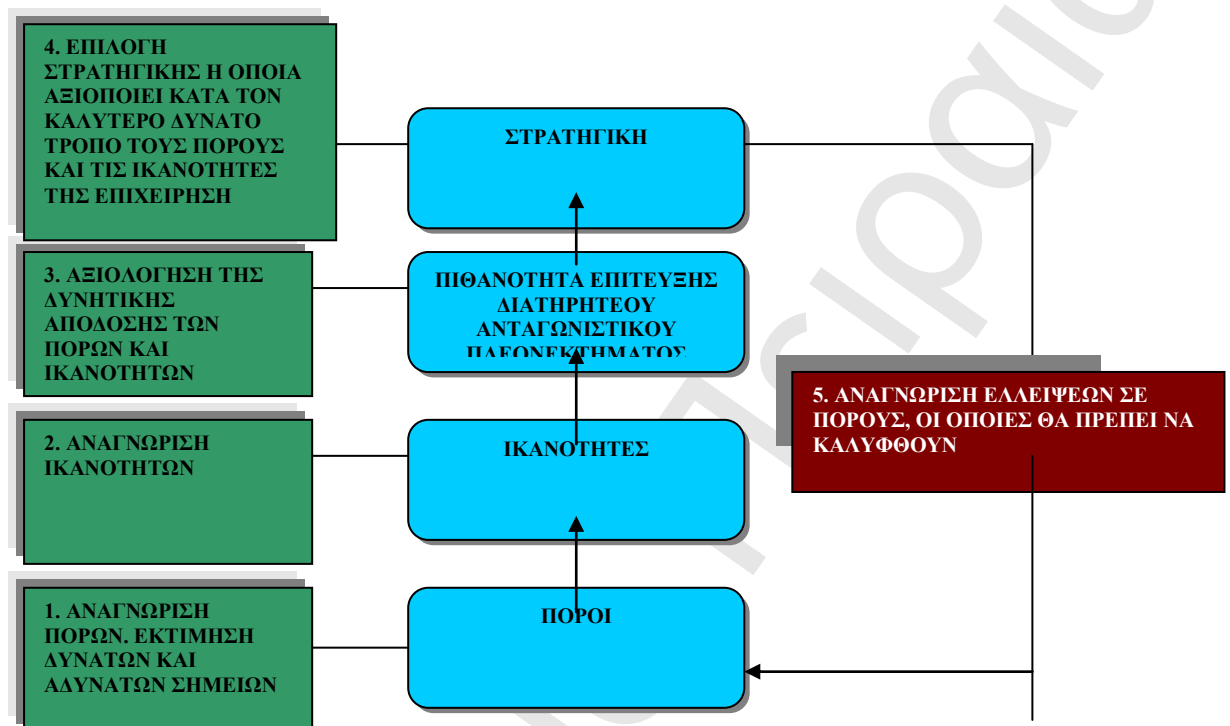
**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΪΛΩΝ ΠΟΡΩΝ<sup>54</sup>**

Όπως προαναφέρθηκε, οι πόροι δεν είναι αυτοί που θα δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πόροι για να μετατραπούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυαστούν μεταξύ τους και να μεταμορφωθούν σε

---

<sup>54</sup> Παπαδάκης (1998) «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένος

ικανότητες (capabilities). Από τις ικανότητες θα γίνει και η διαμόρφωση της στρατηγικής όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



**ΣΧΗΜΑ 3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ<sup>55</sup>**

Αυτές οι ικανότητες μπορεί να χωριστούν σε οριακές ικανότητες (threshold competencies), οι οποίες είναι οι ικανότητες που έχουν στην κατοχή τους και οι ανταγωνιστές ή είναι εκείνες οι ικανότητες που μπορεί εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές και σε κύριες ικανότητες (core competencies) τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και ούτε μπορεί να τις αντιγράψουν. Οι κύριες ικανότητες είναι μία συλλογή από διακριτικές ικανότητες (skills) και τεχνολογίες. Μία κύρια ικανότητα μπορεί να είναι και η ενοποίηση όλων των ατομικών ικανοτήτων των μελών του οργανισμού. Έτσι είναι σπάνιο φαινόμενο οι κύριες ικανότητες να βγαίνουν σε ατομικό επίπεδο ή μόνο σε κάποιες ομάδες μίας επιχείρησης.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των κύριων ικανοτήτων είναι ότι δεν είναι κτίση (asset) με την λογιστική ερμηνεία της λέξης. Ένα εργοστάσιο, ένα κανάλι διανομής ή η εμπορική ονομασία μίας επιχείρησης δεν μπορεί να είναι πηγή κύριας ικανότητας, αλλά η ικανότητα να διοικήσει κάποιος ένα εργοστάσιο, τα κανάλια διανομής ή το μάρκετινγκ μία ονομασίας μπορεί να είναι κύρια ικανότητα.

<sup>55</sup> Grant, R.M. "The resource based theory of competitive advantage: A resource-based view" California Management review, Spring 1991, p.115, απόδοση στα Ελληνικά από τον Παπαδάκη (1998)

Μία κύρια ικανότητα θα πρέπει να δίνει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή. Το ότι η κύρια ικανότητα θα δώσει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή δεν σημαίνει ότι και αυτός θα πρέπει να την κατανοήσει. Για παράδειγμα λίγοι οδηγοί μπορεί να εξηγήσουν το γιατί θα το αίσθημα της οδήγησης στο αυτοκίνητο A είναι καλύτερο από το αίσθημα της οδήγησης στο αυτοκίνητο B. Αυτή είναι μία κύρια ικανότητα του αυτοκινήτου A που δίνει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή αλλά ο καταναλωτής δεν μπορεί να το εξηγήσει αφού πρόκειται για μηχανικό θέμα.

Πέρα από αυτό, μία κύρια ικανότητα θα πρέπει να είναι και ανταγωνιστικά μοναδική (competitively unique). Αυτό συνεπάγεται ότι μία ικανότητα θα πρέπει να είναι μοναδική και να μην υπάρχει πουθενά αλλού στην αγορά. Υπάρχει και η εναλλακτική λύση του να υπάρχει η ικανότητα στους ανταγωνιστές αλλά η ικανότητα της συγκεκριμένης επιχείρησης **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** να είναι ανώτερη και δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές που έχουν την ίδια ικανότητα αλλά σε κατώτερο επίπεδο. Τέλος για να θεωρείται κύρια μία ικανότητα θα πρέπει να δίνει δυνατότητες σε μία επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες αγορές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

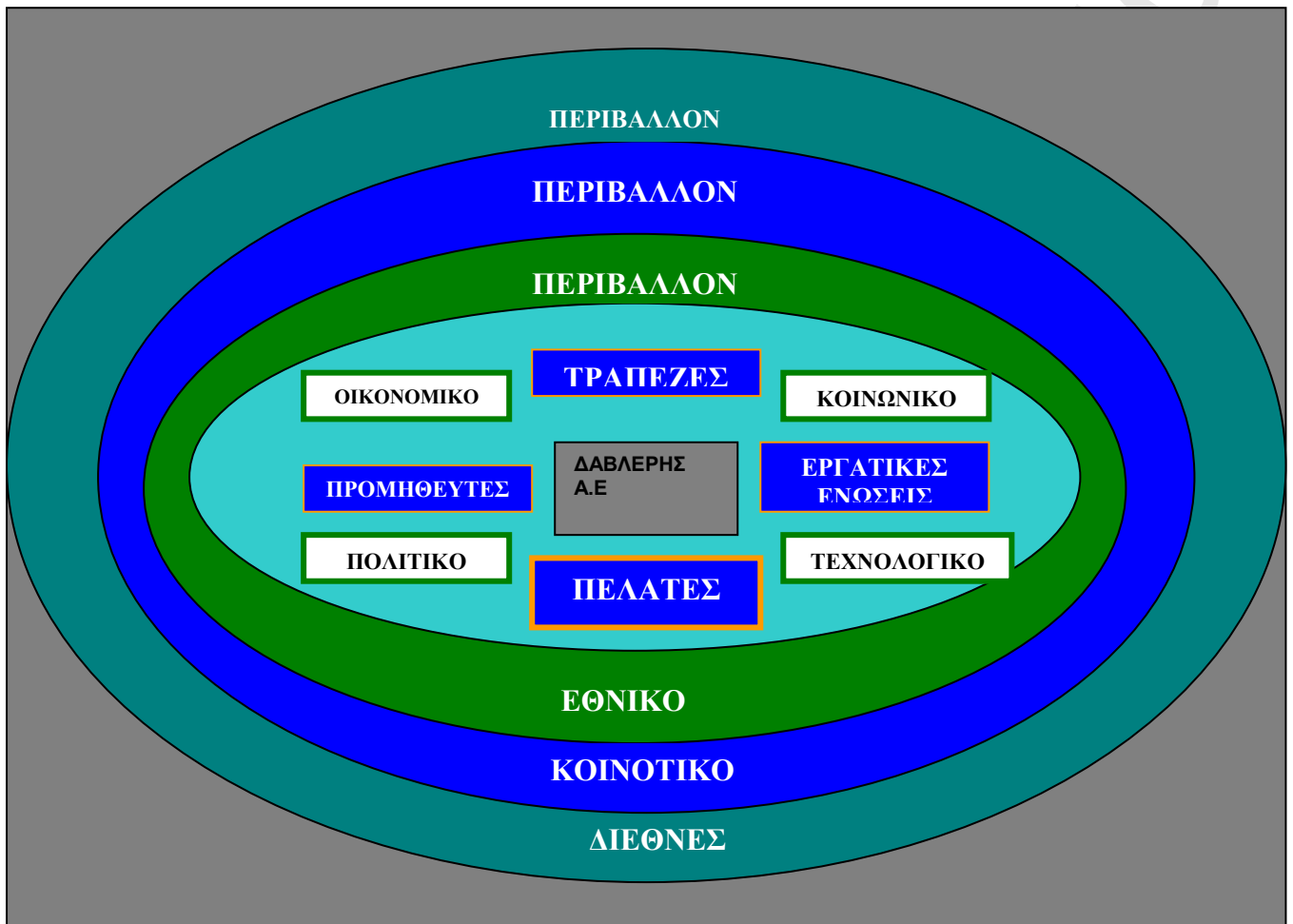
Η προσέγγιση του στρατηγικού πλαισίου μέσα στο οποίο κινείται η **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** θα γίνει μέσα από την ανάλυση των παρακάτω μοντέλων:

1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα από το μοντέλο το οποίο παρουσιάζουν οι **Τζωρτζάκης Κ& Αλέξια-Μαίρη Τ.(2002)** στο βιβλίο **Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ**.

2. Οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού σε συνάρτηση με το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί. Δυνατότητα του οργανισμού να μαθαίνει από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος. Η ανάλυση της κουλτούρας θα γίνει από το μοντέλο των 7's το οποίο βρίσκουμε στις **σημειώσεις μαθήματος του Καζάζη Ν(2005)**. Συσχέτιση πλαισίου και κουλτούρας επιχείρησης μέσα από το μοντέλο Δυνάμεις επιρροής της Οργανωσιακή Κουλτούρας [**σημειώσεις μαθήματος του Καζάζη Ν(2005)**]. Μοντέλο οργανωσιακή μάθησης προκειμένου να διαπιστώσουμε, πως ο οργανισμός εκμεταλλεύεται το περιβάλλον για να μάθει. Τέλος θα γίνει μια μικρή αναφορά στη κοινωνική ευθύνη του οργανισμού προς το περιβάλλον, προκειμένου να δείξουμε το πώς επηρεάζει την απόδοση του.

#### 4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μοντέλο ανάλυσης είναι το ακόλουθο<sup>56</sup>:



##### 4.1.1 Διεθνές, κοινοτικό και εθνικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση αντιπροσωπεύει μεγάλους κατασκευαστές οι οποίοι δραστηριοποιούνται εξολοκλήρου σε χώρες της Ευρώπης. Αυτό σημαίνει ότι οι διεθνείς εξελίξεις σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο οι οποίες επηρεάζουν τους ξένους προμηθευτές, Για παράδειγμα αν σε διεθνές επίπεδο οι τιμές στις πρώτες ύλες αυξηθούν λόγω της αύξησης του πετρελαίου, τότε αυτό σημαίνει ότι θα αυξηθούν και οι τιμές πώλησης της επιχείρησης στην ελληνική αγορά. Από την άλλη οι ασιατικές χώρες, όπως η Κίνα λόγω χαμηλών εργατικών, έχουν τη δυναμική να εξαγάγουν προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές, σε όλες τις χώρες της Ευρώπης. Η συγκεκριμένη δράση επηρεάζει και την Ελληνική αγορά μια και οι εγχώριες εταιρίες όπως και η εξεταζόμενη δεν έχουν τη δυνατότητα, να αντιμετωπίσουν τις τιμολογήσεις των ασιατών προμηθευτών.

<sup>56</sup> Τζωρτζάκης Κ& Αλέξια-Μαίρη Τ.(2002) Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ, Rosili, σελ 36

Σε επίπεδο κοινότητας, οι ισχυρές χώρες όπως η Γερμανία, η Ιταλία η Γαλλία κ.λπ, ελέγχουν τη πορεία της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Η επιχείρηση συνεργάζεται με προμηθευτές, οι οποίες προέρχονται από τους ισχυρούς της Ευρώπης. Αυτό σημαίνει ότι βρίσκεται σε ισχυρή θέση μια και έχει την ασφάλεια που της προσδίδουν οι βασικοί προμηθευτές της.

Σε εθνικό επίπεδο ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος ουσιαστικά οι εταιρίες με παρόμοιο αντικείμενο είναι περιορισμένες. Αυτό λειτουργεί ευεργετικά για την επιχείρηση, μια και έχει σχεδόν αποκλειστική διαχείριση των κρατικών έργων. Από την άλλη στο ιδιωτικό τομέα η επιχείρηση σε σχέση με τη πώληση των Η/Ζ (ηλεκτροπαράγωγα ζεύγη), έχει την αποκλειστική διαχείριση της αγοράς.

## **4.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση από το μακρό περιβάλλον όπως αυτοί φαίνονται και στο παραπάνω σχήμα είναι οι ακόλουθοι:

### **4.2.1 Οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβαλλόν.**

Η ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε συνεχή προσπάθεια ανόδου. Ουσιαστικά υπήρξε ένα μεγάλο διάστημα ύφεσης, με αυξημένο πληθωρισμό, αυξημένους δείκτες ανεργίας, έλλειψη πόρων κ.λπ. Η προσπάθεια των ελληνικών κυβερνήσεων μέσα από σκληρή οικονομική πολιτική εστιάζεται στη σταθεροποίηση της κατάστασης. Η προσπάθεια αυτή έχει πλήξει όλους τους τομείς και συγκεκριμένα και το κατασκευαστικό κλάδο. Μετά τους ολυμπιακούς αγώνες του 2004 έχουν περιοριστεί τα δημόσια έργα στο ελάχιστο, πράγμα το οποίο έχει πλήξει τους έλληνες κατασκευαστές. Η επιχείρηση επηρεάζεται και αυτή από τη συγκεκριμένη ύφεση, μιας και οι βασικοί της πελάτες ήταν και είναι οι κατασκευαστικές εταιρίες. Λόγω της συγκεκριμένης κατάστασης έχει εστιάσει τη προσοχή της στα εμπορικά καταστήματα λιανικής πώλησης τα οποία αποτελούν μια νέα αγορά, στην οποία προσπαθεί να εισαχθεί. Το πρόβλημα εδώ είναι ότι έχουν εισαχθεί ασιατές προμηθευτές, οι οποίοι πουλάνε προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας σε πολύ χαμηλές τιμές. Σε γενικές γραμμές το οικονομικό περιβάλλον δεν είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση.

Το πολιτικό περιβάλλον παίζει μεγάλο ρόλο στη πορεία της επιχείρησης, μια και η εμπλοκή της σε δημόσια έργα αλλά και στο στρατό επηρεάζεται κατά πολύ μεγάλο βαθμό από τα πολιτικά δρώμενα της χώρας και τις διασυνδέσεις που έχει. Η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρεί φιλική στάση προς τις εκάστοτε κυβερνήσεις, οι οποίες εναλλάσσονται στη πολιτική εξουσία προκειμένου να έχει το περιθώριο να διεκδικεί δημόσιες δουλειές αλλά και να έχει πρόσβαση στις μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες της χώρας.

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει σε μικρότερο βαθμό την επιχείρηση. Ουσιαστικά σημαντικός παράγοντας του είναι η τάση των Ελλήνων να χτίζουν ιδιοκτήτες κατοικίες σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας άρα και να έχουν

ανάγκη σε κατασκευές παραγωγής ενέργειας. Η οικονομική δυσχέρεια έχει περιορίσει το συγκεκριμένο φαινόμενο, μια και οι περισσότεροι αρκούνται στην αγορά ενός έτοιμου διαμερίσματος.

Το τεχνολογικό περιβάλλον παίζει σημαίνοντα ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Ουσιαστικά η επιχείρηση στηρίζει την ευημερία της σε τρεις παράγοντες:

1. Στα ποιοτικά υψηλής τεχνολογίας προϊόντα τα οποία παράγει μόνη της στις ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής.
2. Στη συνεργασία με γνωστούς προμηθευτές, οι οποίοι παράγουν υψηλής τεχνολογίας προϊόντα.
3. Στη πιστοποίηση ποιότητας μέσα από το ISO. Η επιχείρηση έχει καταφέρει να εξασφαλίσει «Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9001» από το Γερμανικού Οργανισμό TÜV. Η διασφάλιση ποιότητας και τα υψηλά τεχνολογικά στάνταρτ, αποτελούν το πλεονέκτημα της εταιρίας στην αγορά.

#### **4.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

##### **4.3.1 Πελάτες.**

Οι πελάτες της εταιρίας ανήκουν σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες:

1. Κρατικοί φορείς-δημόσια έργα.
2. Κατασκευαστικές εταιρίες.
3. Καταστήματα λιανικής

Οι τρεις αυτές κατηγορίες έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη πορεία της εταιρίας στην αγορά:

1. Οι κρατικοί φορείς διαχειρίζονται τα δημόσια έργα, όπως προαναφέραμε η επιχείρηση δεν έχει να αντιμετωπίσει ισχυρό ανταγωνισμό και ουσιαστικά είναι αποκλειστικός προμηθευτής του κρατικού μηχανισμού. Το πρόβλημα είναι ότι αυτή η κατάσταση μπορεί να αλλάξει ανά πάσα στιγμή λόγω πολιτικών προτιμήσεων αλλά και πολιτικών συμφερόντων. Ουσιαστικά η επιχείρηση πρέπει να έχει πάντα καλές σχέσεις με τις κυβερνήσεις, για να μπορεί να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη τους.
2. Οι κατασκευαστικές εταιρίες μετά την ολυμπιάδα βρίσκονται σε τεράστια ύφεση. Η κατάσταση αυτή επηρεάζει την επιχείρηση, η οποία προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα της θα πρέπει να κάνει υποχωρήσεις σε επίπεδο τιμών και υπηρεσιών.
3. Τέλος τα καταστήματα λιανικής έχουν μεγάλη ισχύ και μπορούν να επηρεάσουν την εταιρία, αφού μπορούν να βρουν κυρίως από ασιάτες προμηθευτές φτηνότερες πρώτες ύλες από αυτές της επιχείρησης

#### **4.3.2 Προμηθευτές.**

Οι προμηθευτές της επιχείρησης, της ασκούν μεγάλες πιέσεις και σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων των προϊόντων τους, αλλά και σε σχέση με τις τιμές. Η Ελλάδα όπως προαναφέραμε βρίσκεται σε οικονομικά δεινή κατάσταση, πράγμα που δυσκολεύει την επιχείρηση και σε σχέση με την ύπαρξη οικονομικών πόρων αλλά και σε σχέση με την ευκολία πώλησης των προκαθορισμένων όγκων που τις δίνονται από τους ξένους προμηθευτές της.

#### **4.3.3 Τράπεζες.**

Τα τραπεζικά δάνεια αποτελούν τη λύση στο οικονομικό πρόβλημα του μέσου έλληνα. Αυτό ισχύει και για της επιχειρήσεις. Η επιχείρηση για να μπορέσει να προβεί σε νέες επενδύσεις έχει ανάγκη τους οικονομικούς πόρους των τραπεζικών φορέων. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους τελευταίους να ασκεί πίεση στην επιχείρηση.

#### **4.3.4 Εργατικές ενώσεις.**

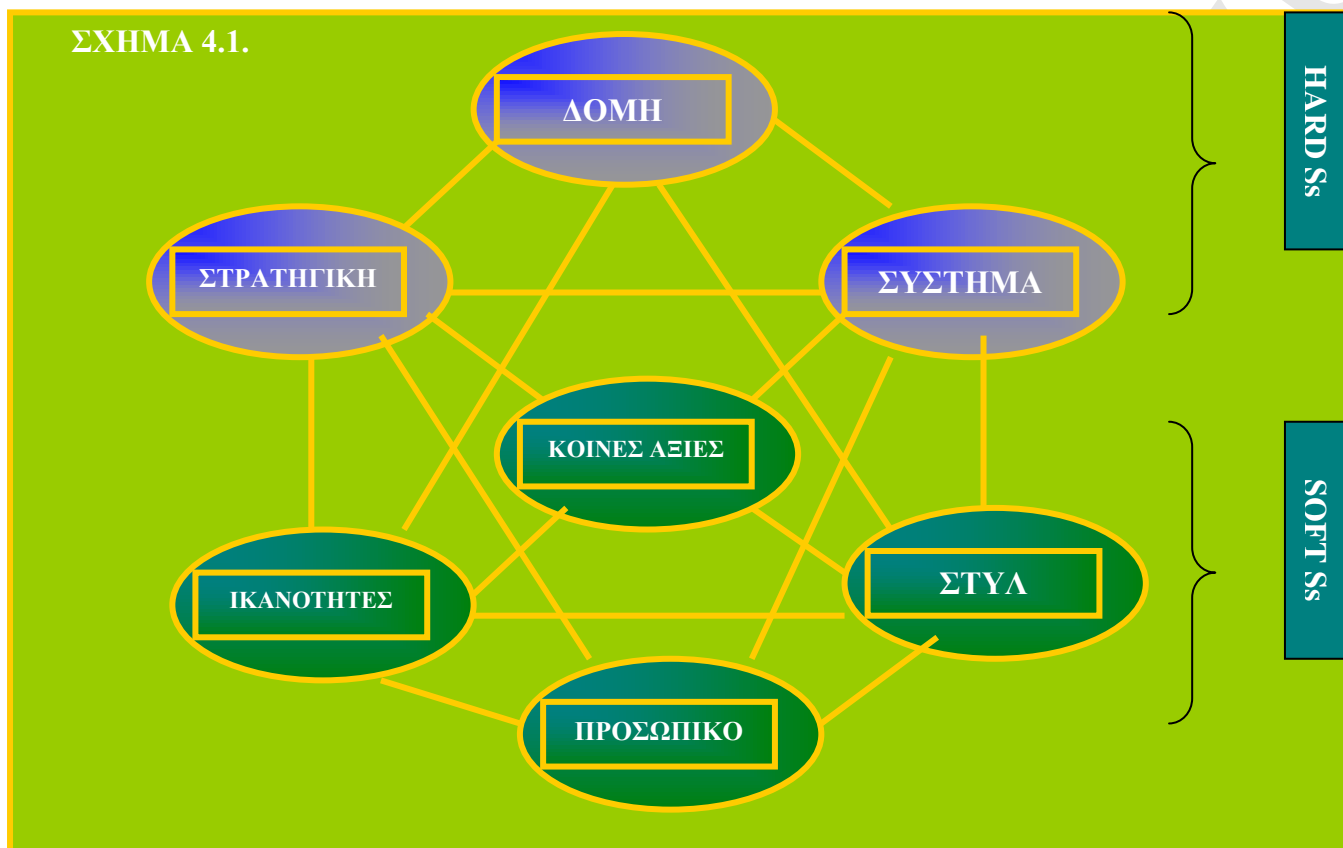
Στους φιλικούς κλάδους της εταιρίας υπάρχουν συνδικάτα και ενώσεις τα οποία τους επηρεάζουν. Ουσιαστικά λόγω του αντικείμενου με το οποίο ασχολούνται οι κατασκευαστικές οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε σωματεία τα οποία προστατεύουν τα δικαιώματά τους (π.χ με απεργίες, στάσης εργασίας κ.λπ). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τις περιόδους που υπάρχουν αναταραχές στον κατασκευαστικό τομέα να επηρεάζεται και η εξεταζόμενη επιχείρηση.

Έχοντας αναλύσει διεξοδικά το περιβαλλοντολογικό πλαίσιο στο οποίο δρα η επιχείρηση θα προχωρήσουμε να δούμε μέσα από το μοντέλο των 7s πως έχει διαμορφωθεί η κουλτούρα της προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίζει τις εξωτερικές δυνάμεις. Συγχρόνως με τη χρήση του μοντέλου των δυνάμεων επιρροής θα δούμε και πως η εξωτερική κουλτούρα επηρεάζει τη κουλτούρα της επιχείρησης.



#### 4.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 7' s<sup>57</sup>

Στο παρακάτω Σχήμα παρουσιάζουμε τα 7's της McKinsey<sup>58</sup>:



Το συγκεκριμένο μοντέλο θα μας δήσει με ποιο τρόπο έχει η εταιρία διαμορφώσει τη κουλτούρα της προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές δυνάμεις. Επί προσθέτως θα δούμε και πως το περιβάλλον έχει επηρεάσει τη κουλτούρα της επιχείρησης

##### 4.4.1 Τα σκληρά HARD S

Η **στρατηγική** της εταιρίας εστιάζει σε τρεις άξονες:

1. Ποιότητα (ISO).
2. Καλή εξυπηρέτηση των πελατών ( π.χ Άμεσες παραδόσεις, τεχνική κάλυψη).
3. Καινοτομία (π.χ τεχνολογικές πατέντες)

Σκοπός της εταιρίας είναι το σταθερό κέρδος, η δυναμική σε οικονομικούς πόρους για επενδύσεις αλλά και η σταθερή ταμειακή ροή. Η επιχείρηση, ανέπτυξε τις παρακάτω στρατηγικές για τους ακόλουθους λόγους:

1. Εστιάζει στη ποιότητα προκειμένου να αντιμετωπίσει τις χαμηλές ασιατικές τιμές αλλά και για να πιέσει το κρατικό φορέα να τη

<sup>57</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Οργανωσιακή Κουλτούρα, Kingston University

<sup>58</sup> Bates C(2004), How to Build Your Total Brand, [www.buildingbrands.com](http://www.buildingbrands.com)

προτιμήσει, ανεξάρτητα από πολιτικές προτιμήσεις. Συγχρόνως η ποιότητα τη βοηθάει να δικαιολογήσει και τις ακριβότερες τιμές πώλησης. Η προσθήκη του ISO αλλά και οι συνεργασίες με εταιρίες που έχουν διασφάλιση ποιότητας της προσδίδει κύρος στην αγορά.

2. Η καλή εξυπηρέτηση μέσω παραδόσεων και τεχνικής κάλυψης αντιπαρέρχεται των ασιατικών προϊόντων ενώ μειώνει τα κόστη του πελάτη από έξοδα μετακινήσεων.
3. Η καινοτομία της δίνει διαφορετικότητα στην αγορά. Ουσιαστικά δικαιολογεί τις τιμές, κρατάει αμείωτο το ενδιαφέρον αλλά και σε σταθερά επίπεδα τη κερδοφορία. Η καινοτομία προέρχεται από την επένδυση και στους ανθρώπινους πόρους η επιχείρηση έχει επιλέξει αξιόλογους συνεργάτες οι οποίοι τη βοηθούν να διαφέρει.

Η συγκεκριμένη στρατηγική προσδίδει τη δυνατότητα στην εταιρία να διατηρεί τη κερδοφορία της σε υψηλά επίπεδα, να έχει οικονομικούς πόρους, να είναι ευέλικτη και ανταγωνιστική αλλά και αρεστή στο κρατικό μηχανισμό. Η στρατηγική της τη βοηθά να αντιπαρέρχεται της οικονομικής ύφεσης, του ανταγωνισμού αλλά και των τεχνολογικών πιέσεων. Τέλος της δίνει τη δυναμική να διαχειρίζεται τις ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών αλλά και να αποτελεί μια σταθερή μονάδα για τις τράπεζες.

Η δομή της εταιρίας είναι αρκετά ευέλικτη έχοντας συγκεκριμένα τμήματα τα οποία αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις Συγχρόνως υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των υπευθύνων των τμημάτων. Αν θέλαμε χαρακτηρίσουμε τη τυπολογία της επιχείρησης θα λέγαμε ότι είναι Prospectors<sup>59</sup>, συγκεκριμένα αναζητά συνεχώς νέες ευκαιρίες, πειραματίζεται συνεχώς σε νέες τάσεις που διαμορφώνονται από το περιβάλλον. Η ίδια η επιχείρηση επιφέρει αλλαγές στην αγορά και αναγκάζει τους ανταγωνιστές να την ακολουθούν. Τέλος εστιάζει σε καινοτομικές κινήσεις οι οποίες τη κάνουν να διαφέρει από τον ανταγωνισμό.

Τα **συστήματα** της εταιρίας χαρακτηρίζονται από ευέλικτες διαδικασίες οι οποίες λειτουργούν τυποποιημένα βάση του οργανογράμματος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα υπάρχει η παραγωγή η οποία χωρίζεται σε δύο μέρη από τη μία η συναρμολόγηση των έτοιμων εξαρτημάτων, τα οποία έρχονται από το εξωτερικό και από την άλλη η πώληση ετοιμοπαραδωτών προϊόντων, η αυτάρκεια στις εισαγωγικές διαδικασίες και στη διανομή ισχυροποιεί τη θέση της στην αγορά. Από την άλλη η επιχείρηση διαχειρίζεται μόνη της και τις πωλήσεις αλλά και τα λογιστικά και τις τιμολογήσεις, αυτή τη βοηθά να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες σε κάθε τους ανάγκη.

#### 4.4.2 Τα μαλακά SOFT S

Το ηγετικό **στυλ** που χαρακτηρίζει τη δομή της επιχείρησης είναι αρκετά δημοκρατικό, ουσιαστικά ο κύριος Δαβλέρης έχει αναθέσει αρμοδιότητες

<sup>59</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Τυποποίηση Επιχειρήσεων, Kingston University

έχοντας απλά την επίβλεψη. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να ασχολείται με νέες δράσεις. Το μόνο κομμάτι στο οποίο επιβλέπει συνεχώς είναι ο ποιοτικός έλεγχος, αφού ξέρει ότι η εταιρία του βασίζει τη στρατηγική της στη ποιότητα των προϊόντων της.

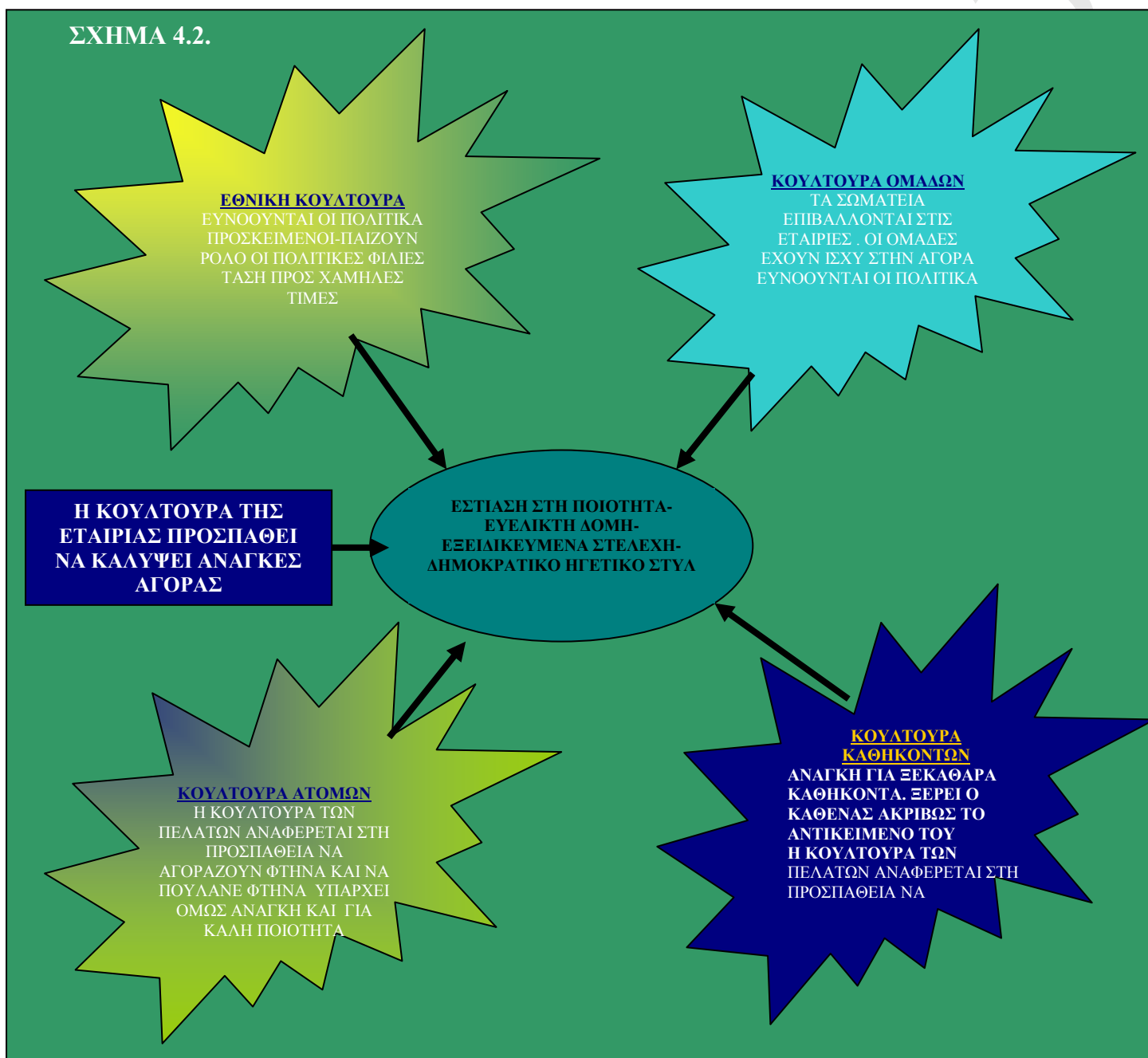
Το **προσωπικό** είναι εξειδικευμένο.. Η εξειδίκευση βοηθά στην αντιμετώπιση των εξωτερικών πιέσεων από το περιβάλλον.

Οι **ικανότητες** της επιχείρησης έχουν να κάνουν κυρίως με τη γνώση του αντικειμένου, την υψηλή ποιότητα αλλά και με την καλή εξυπηρέτηση των πελατών. Τέλος οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές ισχυροποιούν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Σε μια τόση ευέλικτη και δύσκολη αγορά μόνο αν μια επιχείρηση έχει ικανότητες, θα μπορέσει να επιβιώσει από τις εξωτερικές πιέσεις.

Τέλος οι **κοινές αξίες** που διέπουν την επιχείρηση ισχυροποιούν τη θέση της στην αγορά. Οι κοινές αξίες βοηθούν την επιχείρηση να είναι ένας ενωμένη απέναντι στις δυσκολίες αλλά και τα εμπόδια τα οποία προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Το προσωπικό έχει κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και τη βοηθά να τους επιτύχει.

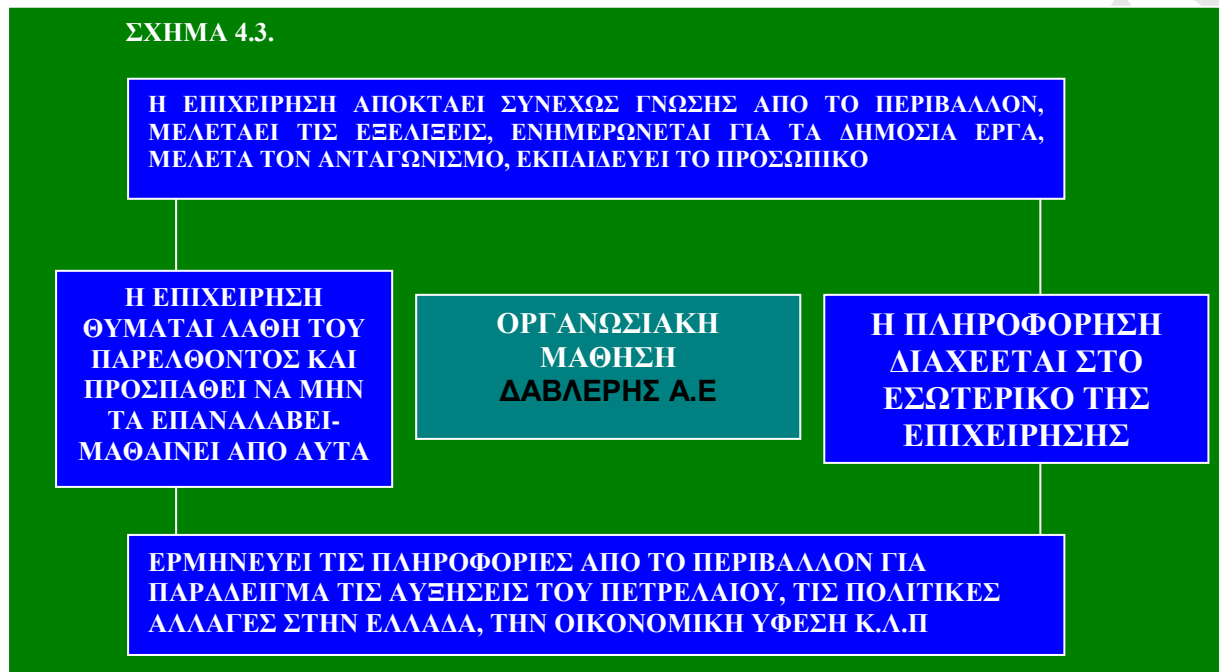
Έχοντας αναλύσει τις εξωτερικές δυνάμεις, αλλά και τη κουλτούρα της επιχείρησης μέσω τις οποίες αντιπαρέρχεται των εξωτερικών δυνάμεων, θα παραθέσουμε τώρα το μοντέλο των δυνάμεων επιρροής, προκειμένου να δείξουμε πως η κουλτούρα του ευρύτερου περιβάλλοντος επηρεάζει τη κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και τι κάνει η τελευταία για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές δυνάμεις.

ΣΧΗΜΑ 4.2.



Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η επιχείρηση έχει καταφέρει να διατηρήσει ισχυρή τη θέση της στην αγορά επειδή ερευνά το περιβάλλον και καταφέρνει να αντιπαρέρχεται τις πιέσεις που δέχεται από αυτό. Σύμμαχο σ' αυτή της την προσπάθεια έχει τη διαδικασία της μάθησης. Συγκεκριμένα η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που δε μένει στάσιμος, συνεχώς βελτιώνεται

και μαθαίνει από τις εξωτερικές δράσεις. Το παρακάτω μοντέλο θα μας βοηθήσει να αιτιολογήσουμε τη θέση μας<sup>60</sup>.



Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στο στρατηγικό πλαίσιο της επιχείρησης, θα αναφερθούμε στη κοινωνική της ευθύνη. Ουσιαστικά η τελευταία για να μπορέσει να αντέξει τις εξωτερικές πιέσεις και να είναι φιλική προς τις δυνάμεις του περιβάλλοντος, προκειμένου να λειτουργούν ως σύμμαχοι προς τις δράσεις της, θα πρέπει να σέβεται τα κοινωνικά ζητήματα και να αντιλαμβάνεται την ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Το παρακάτω μοντέλο θα μας δείξει ακριβώς την κοινωνική αντίληψη της επιχείρησης προς τα δρώμενα του περιβάλλοντος<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Οργανωσιακή μάθηση, Kingston University

<sup>61</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Εταιρική ευθύνη, Kingston University

ΣΧΗΜΑ 4.4.

### ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ

1. ΔΡΑ ΕΓΚΑΙΡΑ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.
2. ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.
3. ΑΜΥΝΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΕΧΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΣΑ ΣΥΜΜΑΧΟ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.
4. ΑΝΤΙΔΡΑ ΣΤΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ-ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΑ.

### ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΤΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΔΥΝΑΤΕΣ ΤΙΜΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΒΟΗΘΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΚΑΛΟ ΠΟΙΟΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΠΟΥΛΑ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΦΥΛΑΤΤΕΙ ΝΟΜΙΚΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΠΟΥΛΩΝΤΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΜΕ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ .

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΛΕΓΕΙ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΣΤΗΡΙΞΕΙ

### ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕΒΕΤΑΙ ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ:

1. ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΕΙ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ.
2. ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΕΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΦΙΛΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.
3. ΔΕ ΚΑΝΕΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ-ΕΧΕΙ ΒΕΒΑΙΑ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΕΣ.
4. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ.
5. ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.
6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ Σ' ΑΥΤΗΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>:

### ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ –ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή μας θα αναλύσουμε τα παρακάτω:

1. Βασικές στρατηγικές της **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε**
2. Δυνατότητα επιχείρησης σε σχέση με την εφαρμογή των στρατηγικών, ποια εμπόδια αντιμετωπίζει αλλά και κατά πόσο τα μεγέθη μέτρησης που χρησιμοποιεί είναι αποτελεσματικά.
3. Οι δυνατότητες και οι δεξιότητες της επιχείρησης στη προσπάθεια της να δώσει αξία στους πελάτες της.

#### 5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Αν θέλαμε απλά να αναφερθούμε στις στρατηγικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, θα εστιάζαμε στις ακόλουθες<sup>62</sup>:

1. Εστίαση με διαφοροποίηση μέσα από τη παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων, επένδυση σε καινοτομίες, αυστηροί έλεγχοι ποιότητας.
2. Εστίαση με διαφοροποίηση μέσα από τη παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες.
3. Ισχυρά δίκτυα σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Όλες οι παραπάνω στρατηγικές συνοψίζονται λέγοντας ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια επιχειρηματική στρατηγική. Συγκεκριμένα<sup>63</sup>:

1. Η διαμόρφωση στρατηγικής στηρίζεται στο όραμα του ιδρυτή
2. Οι επιδιώξεις καθορίζονται σε προσωπικό επίπεδο και μετά περνούν μέσα στο δίκτυο.
3. Ευέλικτη και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες, πράγμα που τη κάνει να διαφέρει αλλά και της δίνει τη δυνατότητα να είναι καινοτόμος.
4. Η στρατηγική της επιχείρησης αναδύεται από τις συνθήκες που αντιμετωπίζει.

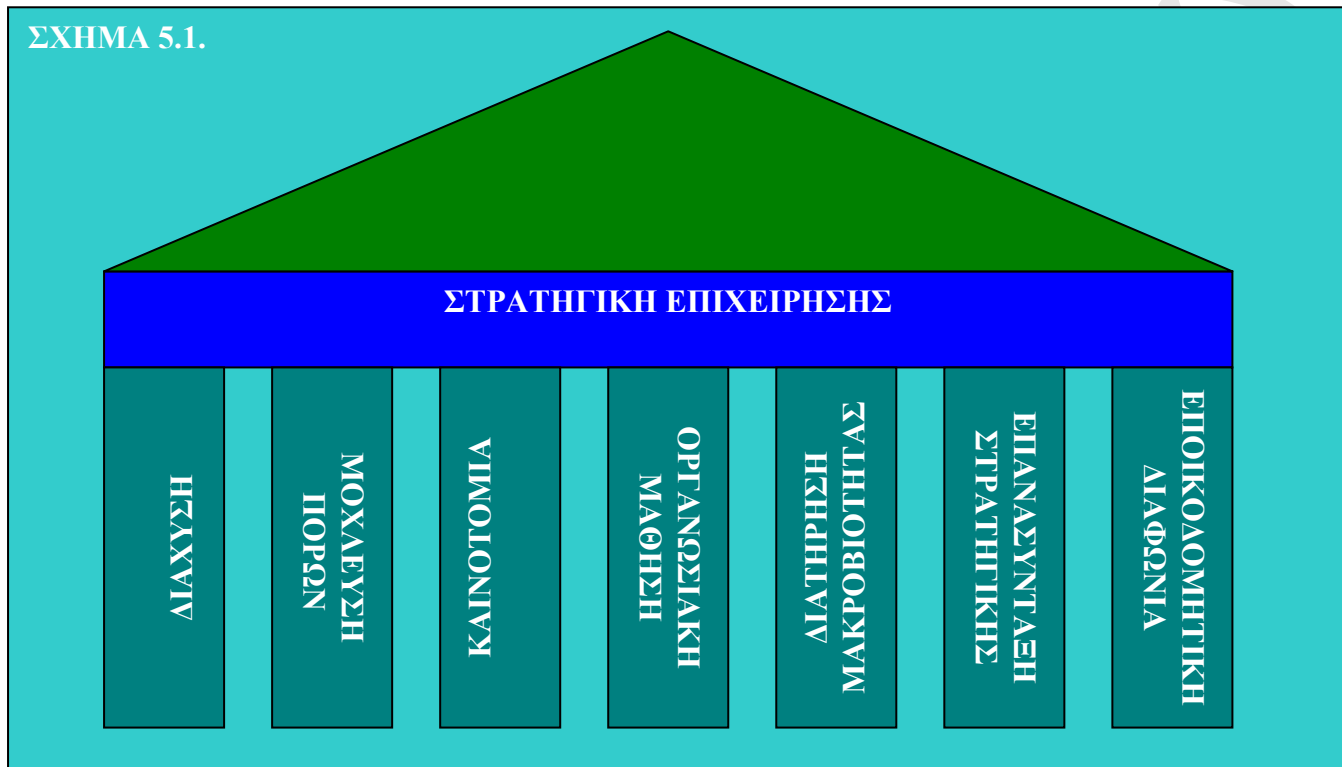
Προκειμένου να υποστηρίξουμε όλα τα παραπάνω θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της στρατηγικής αρχιτεκτονικής το οποίο θα μας δήσει το που στηρίζει η επιχείρηση τη στρατηγική της αλλά και με βάση τη πλατφόρμα που έχει γιατί οδηγείται σ' αυτές τις στρατηγικές<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> Κιόχος Π(2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, INTERBOOKS, σελ 166

<sup>63</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Στρατηγική Λήψη αποφάσεων , Kingston University

<sup>64</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Οργανωσιακή μάθηση, Kingston University

ΣΧΗΜΑ 5.1.



1. **Διάχυση Ηγεσίας:** Ο ιδρυτής λειτουργεί δημοκρατικά ακούει τις απόψεις των υφισταμένων του και δίνει περιθώρια να ακουστούν διαφορετικές γνώμες από τη δική τους. Συγχρόνως αυτό το ηγετικό στυλ διαχέεται στο σύνολο της επιχείρησης. Η διοικητική διαδικασία που ακολουθεί ο υπεύθυνος της εταιρίας απορρέει από τις ανάγκες του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα η επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική πρέπει να είναι καινοτόμος, αλλά και να παρέχει ποιοτικότερα προϊόντα και διαφοροποιημένες υπηρεσίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι δημοκρατικές διαδικασίες που ισχύουν στην **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε Α** βοηθούν την επιχείρηση να εφαρμόσει τις προαναφερόμενες πολιτικές. Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι και αυτή απόρροια της ηγετικής φυσιογνωμίας του υπεύθυνου αλλά και τις ελευθερίας των κινήσεων που έχει επιλέξει να δώσει στους υφισταμένους του. Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη την ευελιξία επειδή την απαιτεί η αγορά, αυτή η ευελιξία μεταφράζεται σε εστιασμένες διαφοροποιημένες στρατηγικές οι οποίες μπορούν να υποστηριχτούν από τη διάχυση ηγεσίας που ισχύει στο εσωτερικό της επιχείρησης.

2. **Μόχλευση πόρων<sup>65</sup>:** Η μόχλευση των πόρων θα μας δήσει γιατί η επιχείρηση ανέπτυξε αυτές τις στρατηγικές και που τις στήριξε.

⇒ **Σύγκληση:** Η επιχείρηση είχε σαν στόχο την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, τη διαφορετικότητα στη παροχή υπηρεσιών, τη καινοτομία για να συγκλίνει σ'

<sup>65</sup> Καζάζης Ν(2005), Σημειώσεις Ανταγωνιστικότητα, Kingston University



αυτούς τους στόχους ανέπτυξε τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Συγχρόνως επεκτάθηκε μέσω από την αντιπροσώπευση καινοτόμων εταιριών και ισχυρών δικτύων στις δύο μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Από την άλλη οι στόχοι της ήταν πάντα πρωτοποριακοί για να μπορέσει να στηρίξει τέτοιου είδους στρατηγική.

↳ **Εστίαση:** Με βάση τους στόχους της η επιχείρηση ήθελε να εστιάσει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς παρέχοντας κάτι το διαφορετικό. Οι στρατηγικές που επέλεξε τη βοήθησαν να το επιτύχει.

↳ **Στόχευση:** Οι συγκεκριμένες στρατηγικές βοήθησαν την επιχείρηση να εστιάσει σε υπηρεσίες και προϊόντα με υψηλή προστιθέμενη αξία, πετυχαίνοντας έτσι να πουλά σε υψηλές τιμές.

↳ **Μάθηση:** Η επιχείρηση μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής αξιοποίησε τις γνώσεις των εργαζομένων της. Από την άλλη οι εξειδικευμένοι συνεργάτες της τη βοήθησαν να εφαρμόσει μια στρατηγική εστιασμένη στη ποιότητα, στη καινοτομία αλλά και στις εξειδικευμένες υπηρεσίες.

↳ **Δανεισμός:** Το καλό όνομα που έχει στην αγορά λόγω των στρατηγικών που χρησιμοποιεί τη βοήθησαν να έχει πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους από άλλους φορείς. Από την άλλη οι οικονομικοί πόροι που διαθέτει τη βοηθούν να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες.

↳ **Εξισορρόπηση:** Η επιχείρηση έχει καταφέρει να εξισορροπήσει τους πόρους με τη στρατηγική που ακολουθεί.

↳ **Ανακύκλωση:** Υπάρχει μια αμφίδρομη και ανακυκλώσιμη σχέση μεταξύ πόρων και στρατηγικών.

↳ **Συνδιαλλαγή:** Το δίκτυο της επιχείρησης σε συνδυασμό με τους πελάτες του χαρακτηρίζεται από κοινούς στόχους.

↳ **Προστασία:** Η καινοτομία των στρατηγικών της τη βοηθούν να είναι μπροστά από τον ανταγωνισμό, προστατεύοντας έτσι τους πόρους της.

↳ **Διεκπεραίωση:** Η επιχείρηση καταφέρνει σε πολύ λίγο χρόνο να πουλά τα προϊόντα της έχοντας έτσι μικρύνει το χρόνο απόδοσης. Ο μειωμένος χρόνος απόδοσης τη βοηθά να προβαίνει σε νέες επενδύσεις.

**3. Καινοτομία:** Η διαφοροποιημένη στρατηγική βοηθά την επιχείρηση να είναι καινοτόμος, από την άλλη η καινοτομία βοηθά στο να είναι ανταγωνιστική κυριαρχώντας απέναντι στον εγχώριο ανταγωνισμό αλλά και στα φτηνότερα ασιατικά προϊόντα.

**4. Οργανωσιακή μάθηση:** Όπως ήδη αναφέραμε στην πρώτη ενότητα της εργασίας η επιχείρηση μαθαίνει από το εξωτερικό περιβάλλον. Η μάθηση την οδήγησε στο συμπέρασμα, ότι για να επιβιώσει θα πρέπει να παρέχει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Από την άλλη η καλή γνώση του περιβάλλοντος, τη βοηθά να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τι είναι καινοτομικό και τι θα προσελκύσει τους πελάτες περισσότερο.

**5. Διατήρηση μακροβιότητας:** Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αλλά και το ισχυρό δίκτυο, βοηθά την επιχείρηση να διατηρεί τη μακροβιότητα της στην αγορά.

**6.Επανασύνταξη στρατηγικής:** Η καλή γνώση της αγοράς, βοηθά την επιχείρηση να επανασυντάσει τη στρατηγική της όποτε αυτό είναι αναγκαίο.

**7.Εποικοδομητική διαφωνία:** Το δημοκρατικό στυλ διοίκησης βοηθά τις εποικοδομητικές διαφωνίες, οι οποίες βοηθούν επίσης στην προαγωγή νέων ιδεών και καινοτομικών τεχνολογικών προϊόντων στην αγορά.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι υπάρχει μια αλληλοεξαρτώμενη σχέση μεταξύ των στρατηγικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα<sup>66</sup>:

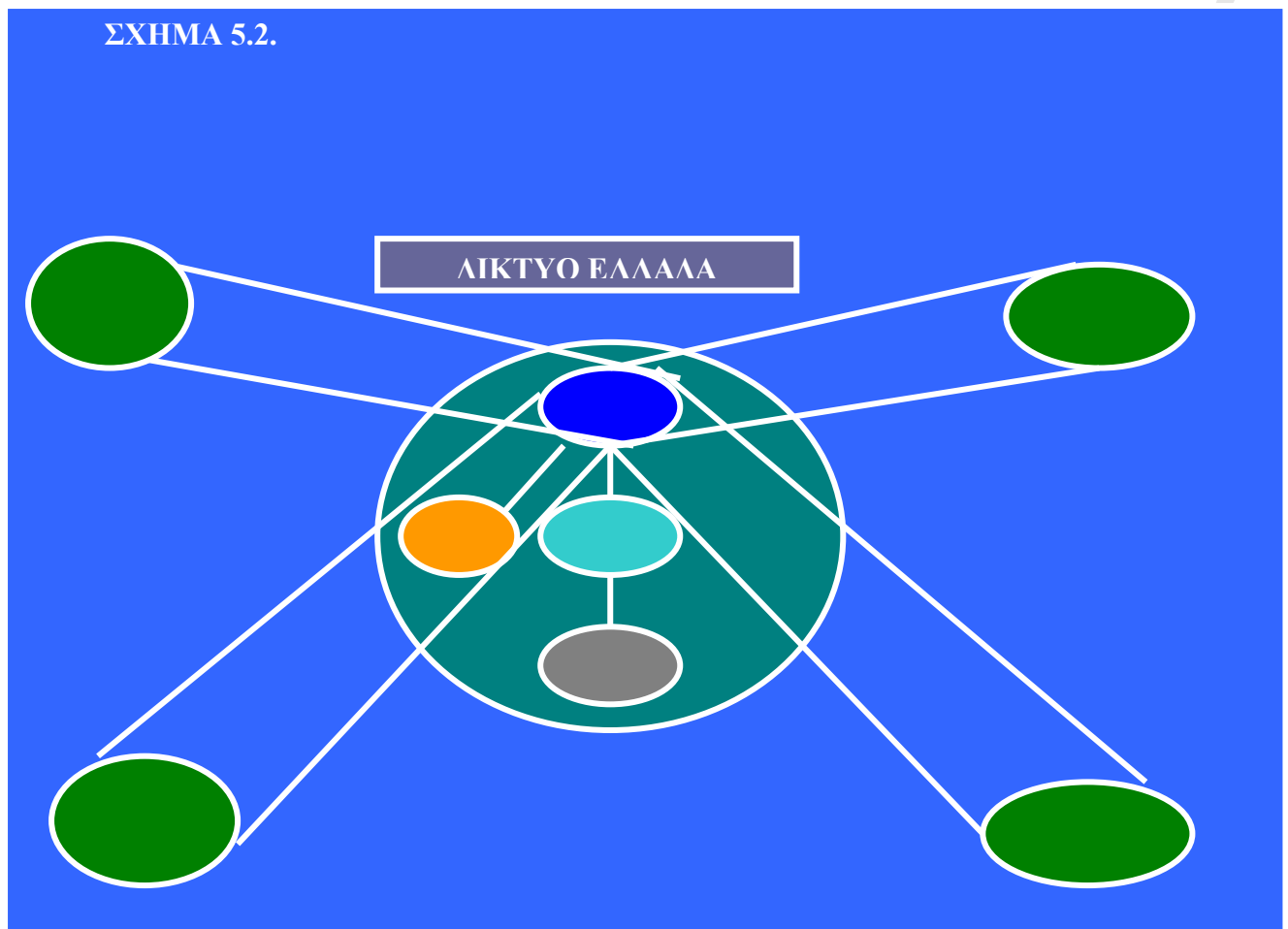
1. Υψηλή τεχνολογία. Υψηλά ποιοτικά στάνταρτ και στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της επιχείρησης. Προϊόντα από τους καλύτερους Ευρωπαίους κατασκευαστές. Καινοτομίες
2. Καλό δίκτυο διανομής μέσα από τη παρουσία της επιχείρησης σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.
3. Υψηλά στάνταρτ εξυπηρέτησης πελατών. Άμεσες παραδόσεις.
4. Ηχηρό όνομα στην αγορά το οποίο εκμεταλλεύεται με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Συγχρόνως οι εταιρίες που αντιπροσωπεύει έχουν ηχηρό όνομα σε όλη την Ευρώπη.
5. Πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9000 κ.λ.π.
6. Εξειδικευμένο επιστημονικό επιτελείο.

### 5.1.1 Δίκτυα Συμμαχίες.

Για να ολοκληρώσουμε την αναφορά μας στη στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να κάνουμε μια αναφορά στα δίκτυα και στις συμμαχίες της. Σε σχέση με τις συμμαχίες η επιχείρηση έχει μια καθετοποιημένη σχέση με τους προμηθευτές της, που τη βοηθά να είναι αυτάρκης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της έχοντας δυνατότητα για παροχή ποιοτικών προϊόντων και άμεσων παραδόσεων. Από την άλλη το δίκτυο το οποίο έχει δημιουργήσει είναι αρκετό ισχυρό. Στο **ΣΧΗΜΑ 5.2.**, μπορούμε να δούμε τη δικτυωμένη λειτουργία της επιχείρησης στην αγορά. Συγκεκριμένα:

<sup>66</sup> Κιόχος Π(2003), Σημειώσεις Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, INTERBOOKS, σελ 166

ΣΧΗΜΑ 5.2.



Το παραπάνω ΣΧΗΜΑ μας δείχνει τη λειτουργία της επιχείρησης στο εσωτερικό αλλά και τη σχέση που έχει με επιχειρήσεις του εξωτερικού. Οι πράσινοι κύκλοι δηλώνουν τους προμηθευτές του εξωτερικού. Ο μπλε κύκλος που συνδέεται μαζί τους δείχνει τα κεντρικά της επιχείρησης στη Αθήνα το οποίο αποτελεί τα κεντρικά της. Ο πορτοκαλή κύκλος δηλώνει τη Βόρεια Ελλάδα ενώ ο θαλασσίης την Θεσσαλονίκη. Τέλος ο γκρι τη Νότια Ελλάδα και τα νησιά τα οποία έχουν βασικό προμηθευτή τους την Αθήνα. Το δίκτυο είναι ευέλικτο και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ελίσσεται και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της Ελλάδας. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η σχέση της εταιρίας με τους ξένους προμηθευτές, στηρίζεται στο licensing<sup>67</sup>, ουσιαστικά οι τελευταίοι έχουν δώσει την άδεια στην **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** να πουλά τα προϊόντα τους στην Ελληνική αγορά.

<sup>67</sup> Τσακνιδής Κ(2004), Στρατηγικός Σχεδιασμός 2, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης

## 5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ- ΕΜΠΟΔΙΑ-ΜΕΤΡΗΣΗ

### 5.2.1 Εμπόδια στην εφαρμογή στρατηγικών.

Στην εφαρμογή των στρατηγικών η επιχείρηση αντιμετωπίζει τα ακόλουθα εμπόδια:

1. Επειδή πολλά προϊόντα προέρχονται από το εξωτερικό και πολλές φορές υπάρχουν καθυστερημένες παραδόσεις οι οποίες εμποδίζουν την **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε** να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, διανέμοντας τα προϊόντα της πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό.
2. Η ανάγκη της επιχείρησης να εισάγει και εξάγει συνεχώς καινοτόμα τεχνολογικά προϊόντα, την αναγκάζει συνεχώς να επενδύει οικονομικούς πόρους σε νέες τεχνολογίες. Οι συνεχείς επενδύσεις δε τη βοηθούν να έχει υψηλή κερδοφορία.
3. Η τεχνολογική διαφοροποίηση αναγκάζει την επιχείρηση να επενδύει συνεχώς σε εκπαίδευση προσωπικού. Πολλοί ανταγωνιστές έχουν καταφέρει να προσελκύσουν με επιτυχία συνεργάτες της **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε**, πράγμα το οποίο είναι καταστροφικό για την επιχείρηση η οποία αναγκάζεται να ξανά επενδύσει σε κάποιον νέο συνεργάτη. Αυτό αποτελεί μεγάλο εμπόδιο για την επιχείρηση διότι από τη μια μέχρι να εκπαιδευτεί ο νέος συνεργάτης η δουλειά δε προχωρά ενώ από την άλλη υπάρχει κίνδυνος αντιγραφών.
4. Η εταιρία πληρώνει μεγάλες προμήθειες στις εταιρίες που αντιπροσωπεύει. Αυτό αποτελεί εμπόδιο σε παραγωγικές δράσεις που αναπτύσσει στην Ελλάδα.
5. Ένα ακόμα εμπόδιο στην υλοποίηση της στρατηγικής της αποτελούν τα φτηνά προϊόντα από την Ασία. Η οικονομική ύφεση στην Ελλάδα αναγκάζει τους πελάτες να προτιμούν σε πολλές περιπτώσεις τις χαμηλότερες τιμές ακόμα και αν ξέρουν ότι τα προϊόντα που αγοράζουν, είναι χαμηλότερης ποιότητας.
6. Ένα ακόμα εμπόδιο έχει να κάνει με το μικρό εύρος που έχει η αγορά, πράγμα που δε βοηθά την επιχείρηση να αυξήσει τη κερδοφορία της.

### 5.2.2 Μέτρηση αποτελεσματικότητας.

Για να μετρήσουμε τη καταλληλότητα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο του Glueck W<sup>68</sup>:

1. Συνέπεια.
2. Καταλληλότητα.
3. Λειτουργικότητα.

<sup>68</sup> Κιόχος Π(2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, INTERBOOKS, σελ 373

**Συνέπεια:** Η στρατηγική της επιχείρησης τη βοηθά να είναι συνεπής στους στόχους της, οι οποίοι έχουν να κάνουν με την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, παρέχοντας τους υψηλή ποιότητα. Συγχρόνως η στρατηγική της τη βοηθά να είναι συνεπής απέναντι στις κατευθύνσεις των ξένων προμηθευτών. Από την άλλη όπως αναφέραμε και στο πρώτο μέρος της εργασίας, η συγκεκριμένη στρατηγική βοηθά την επιχείρηση να είναι συνεπής απέναντι στις πιέσεις και τις ανάγκες του περιβάλλοντος. Τέλος όπως είδαμε και με τη μόχλευση των πόρων, η στρατηγική της επιχείρησης είναι συνεπής προς τους στόχους της.

**Καταλληλότητα:** Η καταλληλότητα της στρατηγικής διαφαίνεται από την επιτυχημένη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στο χρόνο που έχει καθοριστεί από το προγραμματισμό που κάνει στην αρχή κάθε νέας χρονιάς. Τέλος η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η κατάλληλη αφού βοηθά την επιχείρηση να αποφύγει τους κινδύνους σε σχέση με τις εισαγωγές από τις ασιατικές χώρες.

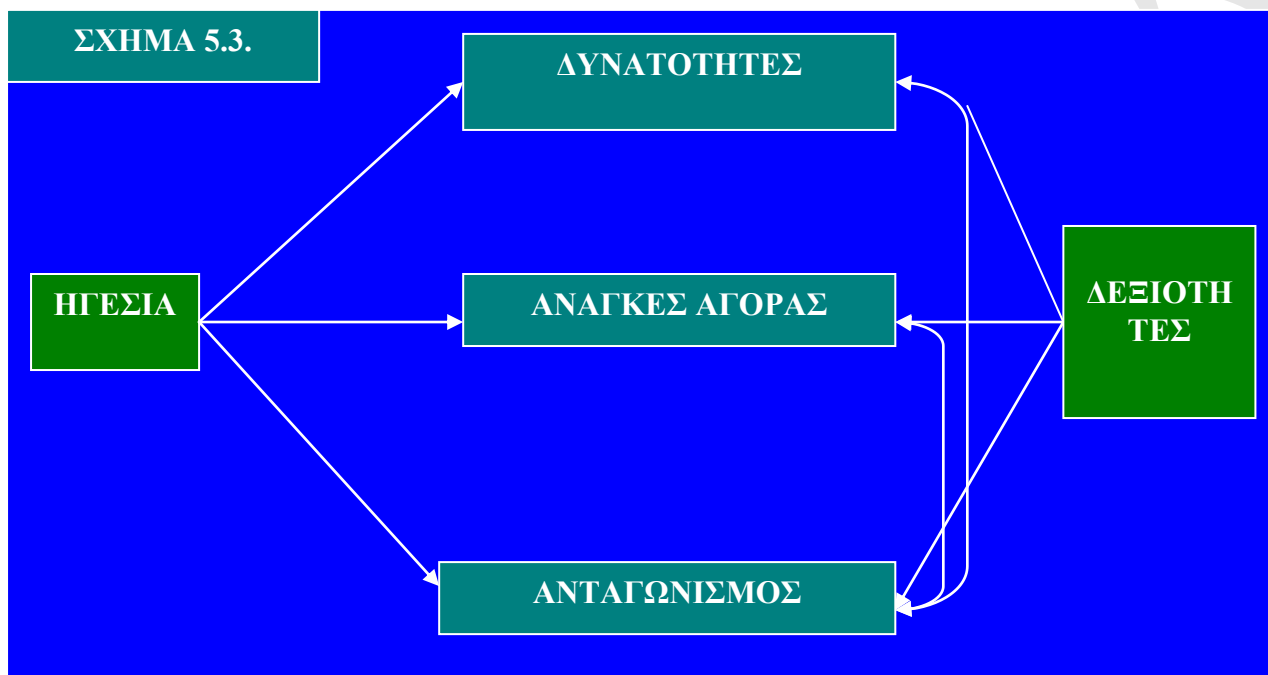
**Λειτουργικότητα:** Η στρατηγική είναι λειτουργική αφού βοηθά την επιχείρηση να εφαρμόζει τη φιλοσοφία της κερδίζοντας τους οικονομικούς πόρους που χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους της. Συγχρόνως η λειτουργικότητα της αποδεικνύεται αφού εφαρμόζεται με επιτυχία από τους εργαζόμενους.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη στρατηγική της επιχείρησης ως αποτελεσματική, αφού δίνει τη δυνατότητα στην **ΔΑΒΛΕΡΗΣ Α.Ε.**, όχι μόνο να υλοποιεί τους στόχους της αλλά και να αυξάνει τη κερδοφορία της. Τέλος είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η συγκεκριμένη στρατηγική βοηθά την επιχείρηση να ξεπερνά κατά ένα μεγάλο βαθμό τα εμπόδια τα οποία προκύπτουν από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.

### **5.2.3 Οι δυνατότητες και οι δεξιότητες της επιχείρησης στη προσπάθεια της να δώσει αξία στους πελάτες της.**

Προκειμένου να προσδιορίσουμε δυνατότητες και δεξιότητες της επιχείρησης οι οποίες θα έδιναν αξία στις ανάγκες των πελατών θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της διακριτικής ικανότητας. Συγκεκριμένα<sup>69</sup>:

<sup>69</sup> Κιόχος Π(2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, INTERBOOKS, σελ 83



Με βάση το παραπάνω μοντέλο μπορούμε να προσδιορίσουμε επιπρόσθετες δεξιότητες για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα:

1. **Ηγεσία:** Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η ηγεσία στην επιχείρηση στηρίζεται σε ένα ευέλικτο δημοκρατικό μοντέλο, στο οποίο ο ηγέτης επιβλέπει, κατευθύνει αλλά και συμβουλεύεται και συζητάει. Το ηγετικό αυτό στυλ βοηθά στην ελεύθερη βούληση, η οποία οδηγεί σε πρωτοποριακές κινήσεις οι οποίες στηρίζουν την καινοτομία και τη τεχνολογική διαφοροποίηση.

2. Το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ βοηθά την επιχείρηση προς τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις:

- ↳ Να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της αγοράς.
- ↳ Να μπορεί να είναι μπροστά από τον ανταγωνισμό, αλλά και να τον μελετά με επιτυχία
- ↳ Να αναπτύσσει δυνατότητες παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων και τεχνολογικά καινοτόμων.

Όλα αυτά τις δίνουν τις ακόλουθες δεξιότητες οι οποίες δίνουν προστιθέμενη αξία στις ανάγκες του πελάτη:

1. Φήμη της επιχείρησης στην αγορά πράγμα το οποίο βοηθά των πελάτη διότι πρώτον τον κάνει να νοιώθει ασφαλής και δεύτερον αν θέλει να μεταπωλήσει τα προϊόντα της να το κάνει με μεγαλύτερη ευκολία.
2. Υψηλή ποιότητα προϊόντων η οποία παρέχει την ίδια αξία με τη φήμη. Απλά επιπροσθέτως βοηθά στο μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για το μεταπωλητή (λόγω μεγαλύτερης τιμής πώλησης)

3. Άμεσες παραδόσεις οι οποίες βοηθούν τον πελάτη να δραστηριοποιείται πιο γρήγορα στην αγορά.
4. Ευελιξία στις πιέσεις της αγοράς, η οποία βοηθά και τους πελάτες της εταιρίας να είναι ευέλικτοι στις εξωτερικές πιέσεις και αλλαγές.

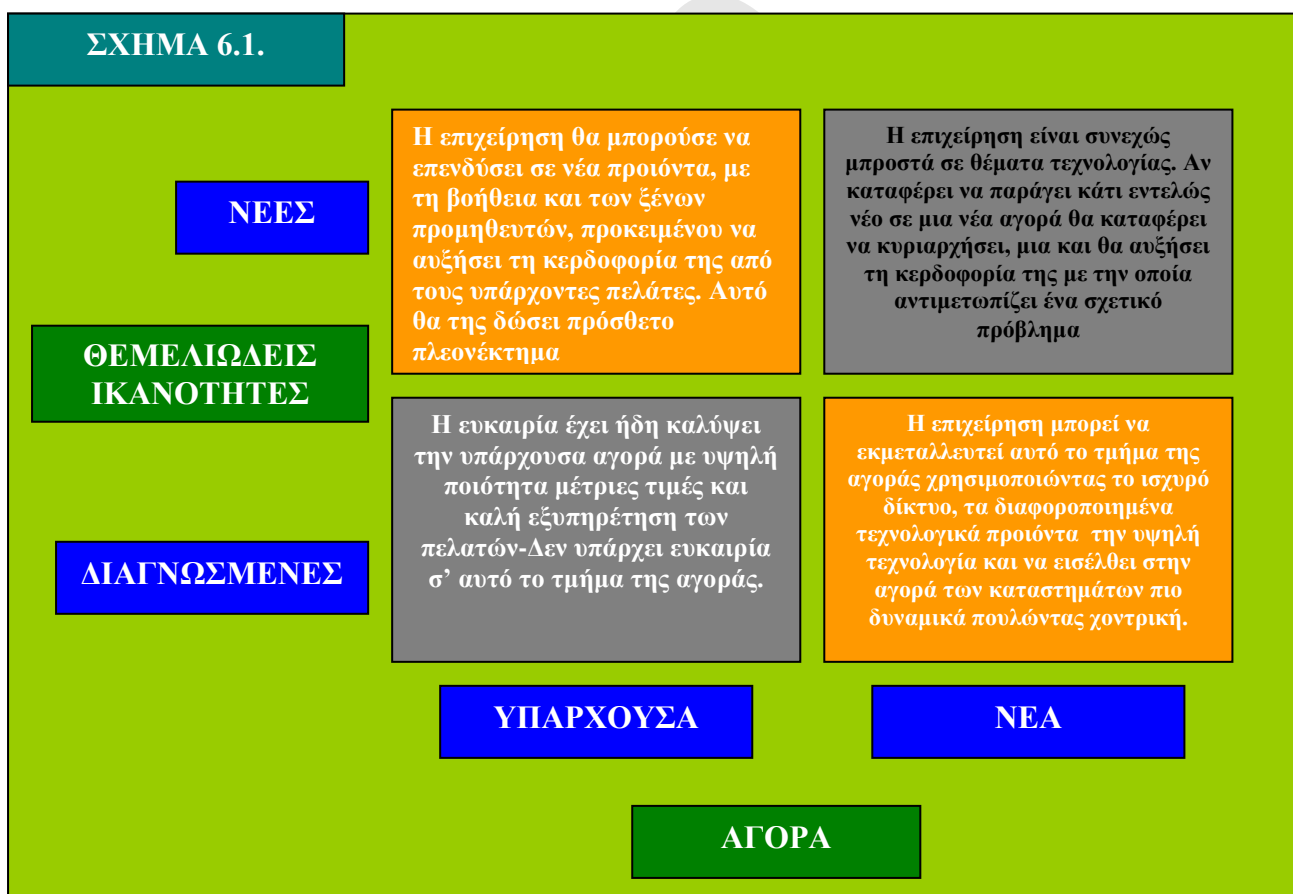
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> :

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Προκειμένου να προσδιορίσουμε νέα πεδία δράσεις για την επιχείρηση, ώστε να αποκτήσει επιπρόσθετο πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, θα χρησιμοποιήσουμε τη μήτρα επιχειρηματικών ευκαιριών σε συνδυασμό με τη μήτρα θεμελιωδών ικανοτήτων. Το δεύτερο μοντέλο θα μας βοηθήσει να διερευνήσουμε νέες περιοχές οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτύξει νέες θεμελιώδεις ικανότητες, ενώ το πρώτο μοντέλο θα μας κατευθύνει ώστε να ανακαλύψουμε ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες τις οποίες η επιχείρηση έχει παραβλέψει και μπορούν να της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο να αυξήσει και τη κερδοφορία της<sup>70</sup>.

#### 6.1 ΜΗΤΡΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

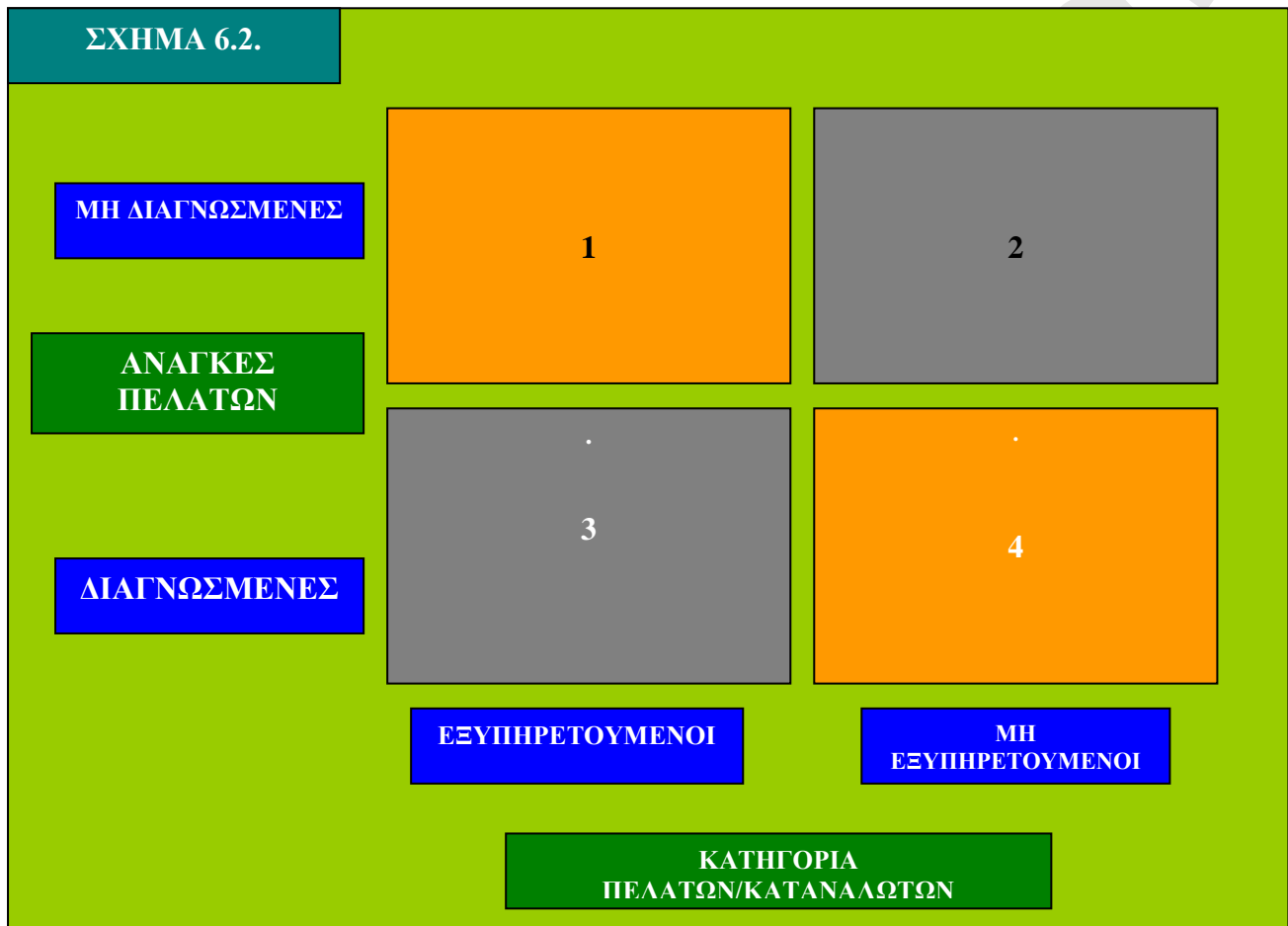
Το παρακάτω μοντέλο θα μας βοηθήσει να εφαρμόσουμε τη μήτρα



<sup>70</sup> Καζάκης Ν(2005), Σημειώσεις Ανταγωνιστικότητα, Kingston University



Έχοντας αναλύσει τη μήτρα των θεμελιωδών ικανοτήτων μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη στη μήτρα των επιχειρησιακών ευκαιριών και να βρούμε πλεονεκτήματα για την εταιρία σε νέα πεδία έναντι του ανταγωνισμού.



**Θέση 1:** Εδώ η επιχείρηση εκμεταλλεύομενη την εμπειρία της και τη δοκιμασμένη στρατηγική της μπορεί να αναπτύξει νέες ικανότητες (προϊόντα ή υπηρεσίες) και να αυξήσει τη κερδοφορία της προσφέροντας μη διαγνωσμένες σε ήδη εξυπηρετούμενους πελάτες. Για παράδειγμα μπορεί να στοχοποιεί τα καταστήματα τα οποία κάνουν υψηλές πωλήσεις δίνοντας τους επιπρόσθετα μπόνους ή σχετικά καλή έκπτωση στα προϊόντα της.

**Θέση 2:** Εδώ η επιχείρηση σε συνεργασία με τους προμηθευτές της μπορεί να φέρει νέα προϊόντα πιο σύγχρονης τεχνολογίας. Με αυτό θα επιτύχει να παρέχει μη διαγνωσμένες παροχές σε μη εξυπηρετούμενους πελάτες, αυξάνοντας έτσι από τη μια το πλεονέκτημα της στην αγορά και από την άλλη την κερδοφορία της την οποία έχει ανάγκη για να κάνει νέες επενδύσεις.

**Θέση 4:** Τέλος η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τις υπάρχουσες ικανότητες της προκειμένου να προσεγγίσει πελάτες από άλλες αγορές.

Οι παραπάνω δράσεις θα βοηθήσουν την επιχείρηση να είναι μπροστά από τους ανταγωνιστές της, κερδίζοντας από τη μια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξάνοντας από την άλλη με αυτό τον τρόπο τη κερδοφορία της αλλά και το υπάρχον μερίδιο της στην αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση:

American Express Website for Small Businesses  
[www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz\\_plan](http://www.americanexpress.com/smallbusiness/resources/starting/biz_plan)

Andrews Ph. (1980), *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill., Irwin, σελ.11.

Arkebauer, J.B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business Plan*, McGraw-Hill, New York, NY

Arogyaswamy B. and R. P. Simmons (1993), *Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT., Quorum Books, σ.σ. 5-12

Bates C(2004), *How to Build Your Total Brand*,  
[www.buildingbrands.com](http://www.buildingbrands.com)

Brown, C. (1996), "The do's & don'ts of writing a winning business plan", *Black Enterprise*, pp.114-22

Chandler A. Jr., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass., MIT Press, σελ.13.

Coffey C et al(1997), *Management and Organizational Behavior 2<sup>nd</sup>*  
Illinois, Irwin Inc

Crawford-Lucas, P.A. (1992), "Providing business plan assistance to small manufacturing companies", *Economic Development Review*, pp.54-8

Crawford-Lucas, P.A. (1992), "Providing business plan assistance to small manufacturing companies", *Economic Development Review*, pp.54-8

Damanpour F(1996),*Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, *Management Science* 42 no 5

Elkins, L. (1996), "Tips for preparing a business plan", *Nations Business*, pp.60R-61R

Grant, R.M. "The resource based theory of competitive advantage: A resource-based view" California Management review, Spring 1991, p.115, απόδοση στα Ελληνικά από τον Παπαδάκη (1998)

Guertner G. (1993) The Search for Strategy: Politics and Strategic Vision, Westport, CT, Greenwood Press, σελ.4.

Guthrie, S. (1996), "Leader", Off Licence News

H. Mintzberg , J. Lampel, S. Ghoshal, and J. Quinn (1988), The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, New York, Prentice Hall.

Hansen, S.O and Wakonen, J.(1997), Innovation a winning solution, International Journal of Technology Management, no 4

Hisrich, R.D. (1992), "The need for marketing in entrepreneurship", Journal of Consumer Marketing, pp.43-7

Hitt,M., Ireland,R. and Hoskinson.R., "Strategic Management Competitiveness and Globalisation", West Publishing, 1997 όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998:78)

Hodges, S. (1997), "One giant step toward a loan", Nations Business, pp.34-6

Hormozi A et al(2002),Business Plan for new or small businesses: paving the path, Managing Decision 40/8, pp. 755-763

Jankowicz, A.D., (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

Johnsons, G. and Scholes,K. "Exploring Corporate Strategy", 4<sup>th</sup> ed. Europe: Prentice- Hall, 1997 – όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998)

Jones, D. (Ed.) "Report on UK drinks market 1995", Market Review Kingston University (2002) "Strategic Management manual II" Kinston Business School

Kotler&Armstrong (2001), Αρχές Μάρκετινγκ, Γκιούρδας

Kotler, P. (1983), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

McCarthy, J. (1974), Basic Marketing, Irvine

Mintzberg, H. and Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, No. 6, σσ 257-272.

O'Connor, T. (1998), "Take the initiative to write a viable business plan", *Denver Business Journal*, pp.21A

O'Hara, P. (1995), *The Total Business Plan*, John Wiley & Sons, New York, NY

Orser, B.J., Hogarth-Scott, S., Riding, A.L. (2000), "Performance, firm size, and management problem solving", *Journal of Small Business Management*, pp.42-58

Sahlman, W.A. (1997), "How to write a great business plan", *Harvard Business Review*, pp.98-108

Stewart, J. and Walsh, K., "Change in the Management of Public Service", *Public Administration*, Vol. 70 No. 4, Winter, 1992, pp. 499-518.

Sun T(2003), Η τέχνη του πολέμου, Περίπλους

Vignali, C., Davies, B. (1994), "The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model", *Management Decision*, Vol. 32 No.8, pp.11-16

Wilson, Gilligan, Pearson (1995), *Strategic Marketing Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

Wylie J. C. (1980) *Military Strategy: A General Theory of Power Control*, Westport, CT, Greenwood Press, σελ.10.

### **Ελληνική:**

Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.

Θερίου Ν. (2002), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 22.

Καζάζης Ν(2005), *Σημειώσεις Ανταγωνιστικότητα*, Kingston University

Κιόχος Π(2003), *Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακός Σχεδιασμός*, INTERBOOKS, σελ 166

Λήμμα (2000) "Strategy and Tactics", *The Columbia Encyclopedia*, N.Y., Columbia University Press, σελ. 44899.

Μπαμπινιώτης Γ. (1988), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683

Παπαδάκης (1998) «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένο

Παπαδάκης Β. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Ευγ. Μπένο, σελ. 33.

Τάρτας Ε(2006),Δυσκολίες Εισαγωγής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στις Επιχειρήσεις, Αθήνα

Τάρτας Ε(2006),Δυσκολίες Εισαγωγής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στις Επιχειρήσεις, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ& Αλέξια-Μαίρη Τ.(2002) Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ, Rosili, σελ 36

Τσακίριδης Κ(2004), Στρατηγικός Σχεδιασμός 2, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης