



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Μελέτη Περίπτωσης: Τεχνική Εταιρεία ΚΟΥΠΑ Ε.Π.Ε.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ

ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΥΒΑΡΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

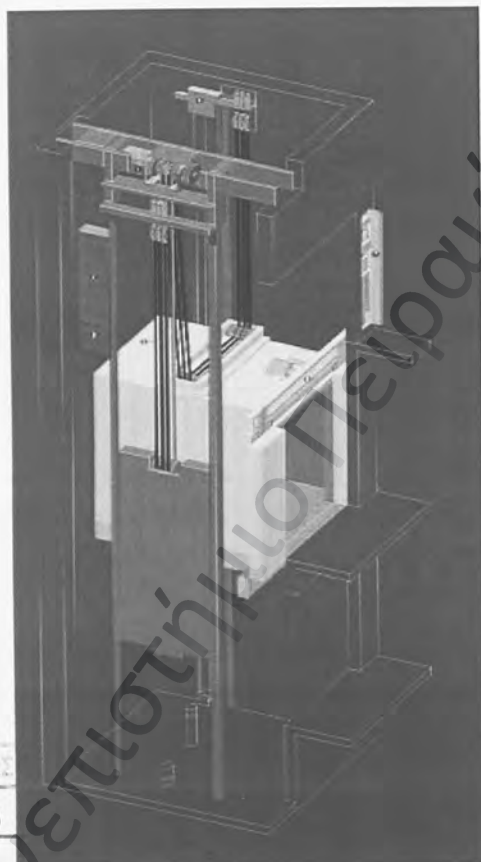
2006

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μελέτη Περίπτωσης: Τεχνική Εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ



00151244



| | |
|-----------------------|---------------|
| ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | |
| ΑΡ. ΕΙΣ. | 51244 +CD |
| COMP. | 33094 |
| ΤΑΞΗ | 658 4 012 ΚΟΥ |
| ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ | |

Γιώργος Π. Κουβάρας

Πτυχίο Μηχανολόγου Μηχανικού Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Διπλωματική Εργασία

υποβληθείσα για το

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ

Μαρία Παπαγιάννη Τεταρτη Εισαγωγή ΚΟΥΠΗ 16

Γεώργιος Π. Κουφόρος στη Χαρούλα μου

Πέννησή

Επισημάνω πως η παρούσα εργασία είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει. Είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει.

Αναμφισβητήτως, η παρούσα εργασία είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει. Είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει.

Συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει. Είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει.

Επισημάνω πως η παρούσα εργασία είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει. Είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει.

Επισημάνω πως η παρούσα εργασία είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει. Είναι η πρώτη μου προσπάθεια να γράψω κάτι που να είναι διαφορετικό από τα άλλα που έχω γράψει.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μελέτη Περίπτωσης: Τεχνική Εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Γεώργιος Π. Κουβάρας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας δεν είναι να προσφέρει κάτι καινούργιο στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, που αναφέρεται στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις και στο πως οι Επιχειρήσεις αυτές διαμορφώνουν και υλοποιούν τη Στρατηγική τους.

Αντικειμενικός Στόχος είναι να παρουσιαστεί μία επιχείρηση, της οποίας τα χαρακτηριστικά την κατατάσσουν ανάμεσα στις οικογενειακές, και να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η συγκεκριμένη εταιρεία απαντάει, συνειδητά ή ασυνειδητά, στις Τρεις κύριες Στρατηγικές Ερωτήσεις (που είμαστε τώρα, που θέλουμε να βρεθούμε και πως θα φτάσουμε εκεί). Με αυτόν τον τρόπο θα αναδειχθεί το κατά πόσο μία ελληνική οικογενειακή επιχείρηση σκέφτεται στρατηγικά και θα διατυπωθούν οι δεσμεύσεις και οι ενέργειες που πρέπει να ληφθούν, ώστε να την ευθυγραμμίσουν στο μέτρο του δυνατού προς την κατεύθυνση της Στρατηγικής Σκέψης.

Σημειώνεται ότι τα ευρήματα της έρευνας αυτής σίγουρα δεν μπορούν να γενικευτούν και να αποτελέσουν τον κανόνα για τις ομοειδείς επιχειρήσεις. Ωστόσο, είναι δυνατόν να δώσουν μία αίσθηση για το τι ίσως να συμβαίνει στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων και να αποτελέσουν την αφετηρία για να διερευνηθούν και άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις.

Στο 1^ο Κεφάλαιο της εργασίας, που ακολουθεί, καθορίζονται οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατηγορία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων από τις υπόλοιπες, διατυπώνονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους έχουν ειδικό βάρος στον οικονομικό, αναπτυξιακό και κοινωνικό ιστό της χώρας.

Στο 2^ο Κεφάλαιο θα διερευνηθεί η ύπαρξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management) μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι λόγοι για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται και τα οφέλη από τη χρήση του.

Στο 3^ο Κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και αναλύεται το κομβικό σημείο της σύνδεσης της Διαμόρφωσης με την Υλοποίηση της Στρατηγικής.

Στο 4^ο Κεφάλαιο της Εργασίας παρουσιάζεται η εταιρεία (Μελέτη Περίπτωσης) που θα διερευνηθεί.

Στο 5^ο Κεφάλαιο πραγματοποιείται η Στρατηγική Επιθεώρηση (Strategic Auditing) της Μελέτης Περίπτωσης.

Στο 6^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στρατηγικές επιλογές της εταιρείας και επιλέγεται η βέλτιστη, η οποία και αναλύεται.

Τέλος, στο τελευταίο Κεφάλαιο της εργασίας, τα Συμπεράσματα, διατυπώνονται οι Πολιτικές οι οποίες εκτιμάται ότι θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής επιλογής της εταιρείας, γίνεται μία πρώτη εκτίμηση του κόστους που συνεπάγεται η στρατηγική επιλογή για τον επιχειρηματικό οργανισμό και πραγματοποιούνται προτάσεις για τα κρίσιμα σημεία που θα πρέπει να ελέγχονται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | Σελίδα |
|---|--------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | I |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | II |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | IV |
| 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Οικογενειακές Επιχειρήσεις | 1 |
| 1.1. Εισαγωγή | 1 |
| 1.2. Τα χαρακτηριστικά της Οικογενειακής Επιχείρησης | 2 |
| 1.2.1. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η σύνθεση της Οικογενειακής Επιχείρησης | 2 |
| 1.2.2. Η Διαχείριση και η Ανάπτυξη της Οικογενειακής Επιχείρησης | 3 |
| 1.3. Τα προβλήματα και το ειδικό βάρος των Οικογενειακών Επιχειρήσεων | 7 |
| 1.3.1. Τα προβλήματα | 7 |
| 1.3.2. Το ειδικό βάρος | 10 |
| 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) και Οικογενειακές Επιχειρήσεις | 14 |
| 2.1. Εισαγωγή | 14 |
| 2.2. Οι λόγοι για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται το Στρατηγικό Μάνατζμεντ | 16 |
| 2.3. Τα οφέλη από τη χρήση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ | 19 |
| 3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ | 22 |
| 3.1. Εισαγωγή | 22 |
| 3.2. Ανάλυση της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και προβλήματα κατά την εφαρμογή της | 23 |
| 3.2.1. Ανίχνευση του Περιβάλλοντος | 24 |
| 3.2.2. Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής | 26 |
| 3.2.3. Η Υλοποίηση της Στρατηγικής | 28 |

| | |
|---|----|
| 3.2.4. Η Αξιολόγηση (Evaluation) και ο Έλεγχος – Διορθωτικές Ενέργειες (Control) | 29 |
| 3.3. Η σύνδεση της Διαμόρφωσης με την Υλοποίηση της Στρατηγικής | 30 |
| 3.3.1. Η αποτυχημένη Διαμόρφωση της Στρατηγικής | 32 |
| 3.3.2. Η αποτυχημένη Υλοποίηση της Στρατηγικής | 33 |
| 3.3.3. Σύνδεση της Διαμόρφωσης και της Υλοποίησης της Στρατηγικής | 34 |
| | |
| 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μελέτη Περίπτωσης - Τεχνική Εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 42 |
| 4.1. Εισαγωγή | 42 |
| 4.2. Ιστορικό | 43 |
| 4.3. Περιγραφή Αντικειμένου Εργασιών | 45 |
| 4.4. Παρεχόμενες Υπηρεσίες και Παραγωγικές Διαδικασίες | 45 |
| 4.4.1. Η Διαδικασία της Εγκατάστασης | 46 |
| 4.4.2. Η Διαδικασία της Επισκευής | 49 |
| 4.4.3. Η Διαδικασία της Συντήρησης | 53 |
| 4.5. Προμηθευτές | 60 |
| 4.5.1. Το Δίκτυο των Προμηθευτών | 60 |
| 4.5.2. Η Διαδικασία Προμήθειας Υλικών, Εξαρτημάτων και Ανταλλακτικών | 63 |
| 4.6. Πωλήσεις | 65 |
| 4.7. Κτιριακές Εγκαταστάσεις | 68 |
| 4.8. Εταίροι | 68 |
| 4.9. Διοίκηση – Διεύθυνση Εργασιών | 68 |
| 4.10. Προσωπικό και Εξωτερικοί Συνεργάτες | 73 |
| 4.11. Επενδύσεις | 75 |
| | |
| 5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η Στρατηγική Επιθεώρηση (Strategic Auditing) της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 77 |
| 5.1. Εισαγωγή | 77 |
| 5.2. Η Παρούσα Κατάσταση (Current Situation) | 78 |
| 5.2.1. Η Παρούσα Επίδοση (Current Performance) | 78 |
| 5.2.2. Η Στρατηγική Θέση (Strategic Posture) | 83 |
| 5.2.2.1. Αποστολή (Mission) | 83 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.2.2. Σκοποί (Objectives) | 85 |
| 5.3. Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) | 89 |
| 5.3.1. Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors) | 89 |
| 5.3.2. Ανώτατη Διοίκηση – Διαχείριση (Top Management) | 90 |
| 5.4. Εξωτερικό Περιβάλλον: Ευκαιρίες και Απειλές (External Environment: Opportunities and Threats – SWOT) | 93 |
| 5.4.1. Ευρύτερο Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment) | 93 |
| 5.4.2. Κλαδικό Περιβάλλον (Task Environment – Industry) | 102 |
| 5.4.3. Συμπεράσματα | 106 |
| 5.5. Εσωτερικό Περιβάλλον: Δυνάμεις και Αδυναμίες (Internal Environment: Strengths and Weaknesses – SWOT) | 111 |
| 5.5.1. Εταιρική Δομή | 111 |
| 5.5.2. Εταιρική Κουλτούρα (Corporate Culture) | 113 |
| 5.5.3. Εταιρικοί Πόροι | 114 |
| 5.5.3.1. Πωλήσεις | 115 |
| 5.5.3.2. Χρηματοοικονομική και Λογιστική Διαχείριση (Finance) | 116 |
| 5.5.3.3. Έρευνα και Ανάπτυξη (Research and Development – R&D) | 118 |
| 5.5.3.4. Παραγωγικές Διαδικασίες και Διανομή (Operations and Logistics) | 118 |
| 5.5.3.5. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management) | 122 |
| 5.5.3.6. Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems – IS) | 123 |
| 5.5.4. Συμπεράσματα | 124 |
| 6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Στρατηγικές Επιλογές και Προτεινόμενη Στρατηγική | 129 |
| 6.1. Εισαγωγή | 129 |
| 6.2. Ανάλυση των Στρατηγικών Παραγόντων (Analysis of Strategic Factors - SWOT) | 130 |
| 6.2.1. Ανάλυση της Μελέτης Περίπτωσης (Situational Analysis) | 130 |
| 6.2.2. Ανασκόπηση της Εταιρικής Αποστολής και των Εταιρικών Σκοπών (Review of Mission and Objectives) | 131 |
| 6.2.2.1. Αποστολή (Mission) | 132 |
| 6.2.2.2. Σκοποί (Objectives) | 135 |
| 6.3. Στρατηγικές Επιλογές και Προτεινόμενη Στρατηγική (Strategic Alternatives and Recommended Strategy) | 137 |

| | |
|--|-----|
| 6.3.1. Στρατηγικές Επιλογές (Strategic Alternatives) | 138 |
| 6.3.2. Προτεινόμενη Στρατηγική (Recommended Strategy) | 141 |
| 6.3.2.1. Στρατηγική Πωλήσεων (Marketing Strategy) | 143 |
| 6.3.2.2. Χρηματοοικονομική Στρατηγική (Financial Strategy) | 146 |
| 6.3.2.3. Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development –R&D- Strategy) | 149 |
| 6.3.2.4. Στρατηγική των Διαδικασιών (Operations Strategy) | 150 |
| 6.3.2.5. Στρατηγική Προμηθειών (Purchasing Strategy) | 151 |
| 6.3.2.6. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM - Strategy) | 153 |
| 6.3.2.7. Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Systems Strategy) | 156 |
| 6.4. Συμπεράσματα | 158 |
| | |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 164 |
| 1. Πολιτικές | 165 |
| 1.1. Πολιτικές για την Στρατηγική των Πωλήσεων | 165 |
| 1.2. Πολιτικές για τη Χρηματοοικονομική Στρατηγική | 166 |
| 1.3. Πολιτικές για την Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης | 169 |
| 1.4. Πολιτικές για την Στρατηγική των Διαδικασιών | 170 |
| 1.5. Πολιτικές για την Στρατηγική των Προμηθειών | 171 |
| 1.6. Πολιτικές για την Στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού | 171 |
| 1.7. Πολιτικές για την Στρατηγική των Πληροφοριακών Συστημάτων | 174 |
| 2. Προϋπολογισμός και Σημεία Ελέγχου | 175 |
| | |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 183 |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας **Δρ. Ν. Γεωργόπουλο**, ο οποίος δέχτηκε να συνεργαστούμε για την εκπόνηση και υποβολή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας χωρίς «δεύτερη σκέψη», γεγονός που με τιμά ιδιαίτερα. Τον ευχαριστώ για τη διακριτική αλλά καθοριστική καθοδήγησή του, η οποία κυριολεκτικά με υποχρέωσε να εκτιμήσω απεριόριστα την Στρατηγική των Επιχειρήσεων ως γνωστικό πεδίο και να αντιληφθώ τον θαυμαστό τρόπο με τον οποίο ενοποιεί κάτω από την ίδια «ομπρέλα» το περιεχόμενο του κάθε μαθήματος, ανεξαιρέτως, από τα όσα διδαχθήκαμε μαζί με τους συναδέλφους μου τα δύο χρόνια των σπουδών μας.

Θα ήταν μεγάλη παράλειψη, ανάμεσα στο σύνολο των καθηγητών μου, να μην εκφράσω τις ξεχωριστές ευχαριστίες μου, στον **Δρ. Γ. Μποχώρη**, ο οποίος με τη διδασκαλία του και το παράδειγμα του με βοήθησε να αντιληφτώ γιατί τελικά η Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, ως γνωστικό αντικείμενο, ισορροπεί τόσο επιτυχημένα μεταξύ της επιστήμης και της τέχνης.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ένα ευχαριστώ στον πατέρα μου **Π. Γ. Κουβάρα**, ο οποίος αν και στην αρχή, ως πρακτικός άνθρωπος, είχε αμφιβολίες για τις αντοχές, και όχι την ικανότητά μου, να ανταποκριθώ στους απαιτητικούς ρυθμούς εργασίας της οικογενειακής επιχείρησης και ενός full-time Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, δεν έπαψε στιγμή, όπως πάντα, να μου δείχνει το δρόμο προς τα εμπρός.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | Σελίδα |
|--|--------|
| Πίνακας 1: Τα 6 χαρακτηριστικά των επιτυχημένων Πολιτικών | 39 |
| Πίνακας 2: Οι εγκεκριμένοι Προμηθευτές και το αντίστοιχο είδος | 63 |
| Πίνακας 3: Ανάλυση Εταιρικής Σύθεσης | 69 |
| Πίνακας 4: Το Προσωπικό και οι Εξωτερικοί Συνεργάτες της Εταιρείας | 73 |
| Πίνακας 5: Αποδοτικότητα των Κεφαλαίων που Επενδύθηκαν (Return On Investment - ROI) | 79 |
| Πίνακας 6: Ετήσιες Εγκαταστάσεις Ανελκυστήρων | 79 |
| Πίνακας 7: Κερδοφορία | 80 |
| Πίνακας 8: Κύκλος Εργασιών | 81 |
| Πίνακας 9: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις | 81 |
| Πίνακας 10: Κόστος Πωλήσεων | 82 |
| Πίνακας 11: Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα | 82 |
| Πίνακας 12: Οι Αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου | 89 |
| Πίνακας 13: Οι Δυνάμεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος και η επιρροή τους | 107 |
| Πίνακας 14: Οι Δυνάμεις του Εσωτερικού Περιβάλλοντος και η επιρροή τους | 125 |

| | |
|--|-----|
| Πίνακας 15: Η Αποστολή και οι Σκοποί της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 159 |
| Πίνακας 16Α: Η Στρατηγική και οι επιμέρους Στρατηγικές της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 161 |
| Πίνακας 16Β: Η Στρατηγική και οι επιμέρους Στρατηγικές της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 162 |
| Πίνακας 16Γ: Η Στρατηγική και οι επιμέρους Στρατηγικές της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 163 |
| Πίνακας 17: Η επίδραση της κάθε Στρατηγικής στον εταιρικό Προϋπολογισμό | 177 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | Σελίδα |
|---|--------|
| Διάγραμμα 1: Οι τέσσερις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ | 24 |
| Διάγραμμα 2: Διάγραμμα Ροής των Παραγωγικών Διαδικασιών της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 59 |
| Διάγραμμα 3: Το Οργανόγραμμα της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 71 |
| Διάγραμμα 4: Το Λειτουργικό Οργανόγραμμα της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ | 72 |
| Διάγραμμα 5: Η επίπεδη και συγκεντρωτική Οργανωτική Δομή της επιχείρησης | 92 |

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Οικογενειακές Επιχειρήσεις

1.1. Εισαγωγή

Βασική προϋπόθεση για τη διερεύνηση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων είναι η κατανόηση της διαφορετικότητας του συγκεκριμένου είδους επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες. Η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα εταιρικό σχήμα (1):

- «...το οποίο είναι ιδιοκτησία μίας οικογένειας, η οποία ελέγχει και διαχειρίζεται την εταιρεία»
- «...στο οποίο μία οικογένεια έχει ξεκάθαρη παρουσία μέσω της διαχείρισης ή της ιδιοκτησίας της επιχείρησης»
- «...στο οποίο οι επιχειρηματικές και οι οικογενειακές σχέσεις έχουν συγκεκριμένο αντίκτυπο η μια πάνω στην άλλη»
- «...στο οποίο ο έλεγχος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι στα χέρια μιας συγκεκριμένης οικογένειας»

Σε γενικές γραμμές μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή, όταν η πορεία της έχει ταυτιστεί με δύο τουλάχιστον διαδοχικές γενιές μιας οικογένειας και η ταύτιση αυτή έχει επηρεάσει τόσο τη στρατηγική της επιχείρησης όσο και τα ενδιαφέροντα και τους στόχους της οικογένειας.

1.2. Τα χαρακτηριστικά της Οικογενειακής Επιχείρησης

Η οικογενειακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται (2) από το καθεστώς της ιδιοκτησίας, τη σύνθεσή της, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές γενιές της οικογένειας και συγγενείς, τον τρόπο της διαχείρισης της επιχείρησης και το στάδιο της ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται.

1.2.1. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η σύνθεση της Οικογενειακής Επιχείρησης

Αρχικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν με έναν ιδιοκτήτη, ο οποίος λαμβάνει όλες τις αποφάσεις. Η ταύτιση του ιδιοκτήτη με την εταιρεία είναι έντονη, αφού αποτελεί το προσωπικό του δημιούργημα.

Συχνά ο ιδιοκτήτης, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε έχει τον απόλυτο έλεγχο των αποφάσεων που λαμβάνονται στην εταιρεία, μοιράζει αρμοδιότητες και εξουσίες σε συγγενείς και στα παιδιά του. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση από ατομική αρχίζει να μεταμορφώνεται σε οικογενειακή και τα εμπλεκόμενα μέρη είναι απαραίτητο να μάθουν να συνεργάζονται, προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση.

Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, τόσο οι συγγενείς όσο και τα παιδιά, ακολουθώντας τα βήματα του ιδρυτή, αρχίζουν να αναπτύσσουν στενούς δεσμούς με την επιχείρηση και να έχουν προσωπική άποψη για τα τεκταινόμενα. Το γεγονός αυτό είναι πιθανόν να δημιουργήσει κλίμα πόλωσης εντός του εταιρικού οργανισμού. Στο κλίμα έντασης και την πόλωση έρχονται να προστεθούν και οι όποιες άλυτες οικογενειακές διαφορές, οι οποίες περιπλέκουν ακόμα περισσότερο την κατάσταση.

Όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατορθώνουν να επιβιώσουν ως και την τρίτη γενιά της οικογένειας, περιλαμβάνουν συνήθως στο δυναμικό τους γονείς, παιδιά, αδέρφια και ξαδέλφια, οι οποίοι εκπροσωπούν τις τρεις διαφορετικές γενιές της οικογένειας. Στην επιχείρηση δεν υπάρχει πια η οικογένεια πυρήνας, οι αρμοδιότητες και η εξουσία είναι μοιρασμένες, ακόμα και αν ο ιδρυτής εξακολουθεί να ασκεί τον κεντρικό έλεγχο. Επιπλέον, τα νεότερα κυρίως στελέχη, τα ξαδέλφια, έχουν ανατραφεί μέσα σε διαφορετικές οικογένειες με διαφορετικές αξίες, με αποτέλεσμα οι εσωτερικές σχέσεις εντός της επιχείρησης από τη μία να γίνονται πιο τυπικές και λιγότερο οικογενειακές και από την άλλη ακόμα πιο περίπλοκες.

1.2.2. Η Διαχείριση και η Ανάπτυξη της Οικογενειακής Επιχείρησης

Με την ίδρυση της εταιρείας και για τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της (3) η βασική επιδίωξη του Ιδιοκτήτη είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Οι ώρες εργασίας είναι ατελείωτες και το άγχος για το μέλλον μεγάλο. Ιδιαίτερη έμφαση

δίνεται στις πωλήσεις και στην παράδοση του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Η δομή της επιχείρησης είναι η απλούστερη δυνατή και ο Ιδιοκτήτης, επιχειρηματίας, επιβλέπει όλες τις εταιρικές ενέργειες και ελέγχει ο ίδιος τους υφισταμένους του (1^ο Στάδιο του Κύκλου Ανάπτυξης της επιχείρησης: Ίδρυση).

Η εταιρεία καταφέρνει να προχωρήσει στο 2^ο Στάδιο του Κύκλου Ανάπτυξης (Επιβίωση της επιχείρησης), όταν είναι σε θέση να ικανοποιεί τον αριθμό εκείνων των πελατών που τις εξασφαλίζει την οικονομική της επιβίωση. Βασική επιδίωξη της οικογενειακής επιχείρησης σε αυτό το στάδιο είναι η δημιουργία των χρηματοροών που απαιτούνται προκειμένου να καλύπτονται τα λειτουργικά και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα της επιχείρησης από τη μια και να χρηματοδοτείται η ανάπτυξη της εταιρείας από την άλλη.

Η οργανωτική δομή εξακολουθεί να παραμένει απλή, ωστόσο πιθανόν να υπάρχει ένας εργοδηγός ή διευθυντής, ο οποίος φροντίζει να εκτελούνται οι οδηγίες του Ιδιοκτήτη, όταν εκείνος δεν είναι παρών. Για τη στελέχωση της συγκεκριμένης θέσης συνήθως επιλέγονται άτομα από το οικογενειακό περιβάλλον και όχι επαγγελματίες του χώρου λόγω των υψηλών απαιτήσεων της θέσης και της αδυναμίας της επιχείρησης να καλύψει τις οικονομικές απαιτήσεις τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που παραμένουν στο 2^ο Στάδιο της Ανάπτυξης για πολύ καιρό καταλήγουν να έχουν οριακό κέρδος σε σχέση με το χρόνο και τα κεφάλαια, που επενδύονται, και συνήθως κλείνουν όταν ο Ίδρυτής,

επιχειρηματίας, αποσύρεται ή συνταξιοδοτείται. Σημειώνεται ότι το 90% περίπου των Μικρών Ιδιοκτητών επιχειρήσεων ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Στο Στάδιο της Επιτυχίας, το 3^ο στη σειρά, η επιχείρηση έχει φτάσει πλέον σε ένα επίπεδο που της εξασφαλίζει ικανοποιητικά κέρδη, τα οποία της δίνουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτεί με ίδια κεφάλαια την ανάπτυξή της. Οι οργανωτικές δομές της εταιρείας αρχίζουν να γίνονται πιο τυπικές, αλλά οι καθοριστικές αποφάσεις εξακολουθούν να λαμβάνονται αποκλειστικά από τον Ιδρυτή.

Καθοριστικής σημασίας τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι να αποφασιστεί αν η επιχείρηση θα ακολουθήσει μία Αναπτυξιακή Στρατηγική ή μία Στρατηγική Σταθερότητας. Στην πρώτη περίπτωση η εμπειρία του Ιδρυτή-Ιδιοκτήτη είναι απαραίτητη τόσο στον Στρατηγικό όσο και Λειτουργικό Σχεδιασμό, ωστόσο ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στην ομαδική λειτουργία της επιχείρησης, ενώ ο Ιδρυτής παραχωρεί συνειδητά και επί της ουσίας αρμοδιότητες σε στελέχη, επαγγελματίες, τα οποία δεν είναι απαραίτητο να προέρχονται από το οικογενειακό περιβάλλον.

Στη δεύτερη περίπτωση επιλέγεται μία Στρατηγική Σταθερότητας, η οποία αποσκοπεί στη διατήρηση του επιχειρηματικού οργανισμού στο 3^ο Στάδιο, της Επιτυχίας, για απεριόριστο χρονικό διάστημα, δεδομένου ότι το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης παραμένει αμετάβλητο για το αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Ο Ιδρυτής αν και έχει εκχωρήσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες στους Υπεύθυνους των Τμημάτων, εξακολουθεί να ελέγχει πλήρως την επιχείρηση σε

ιδιοκτησιακό και λειτουργικό επίπεδο. Η Αναπτυξιακή Στρατηγική δεν αποτελεί επιλογή για την εταιρεία είτε γιατί το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης δεν της το επιτρέπει (υψηλό μερίδιο αγοράς ή ειδικά χαρακτηριστικά του κλάδου) είτε γιατί το συγκεκριμένο μέγεθος της επιχείρησης επιτρέπει στον Ιδρυτή να ελέγχει ο ίδιος ολοκληρωτικά την επιχείρηση.

Στο 4^ο Στάδιο της Ανάπτυξης (Απογείωση), η οικογενειακή επιχείρηση αναζητεί τρόπους να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή της, ακόμα, και αν αυτό σημαίνει ότι η οικογένεια πρέπει να εκχωρήσει μέρος, μικρό ή μεγάλο, των ιδιοκτησιακών της δικαιωμάτων. Ο Ιδιοκτήτης-Επιχειρηματίας, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, είναι αναγκαίο να μάθει να συνεργάζεται με στελέχη που δεν προέρχονται από τον οικογενειακό του περίγυρο, ενώ οι αρμοδιότητες των στελεχών της επιχείρησης είναι ξεκάθαρες και η οργανωτική δομή του οργανισμού είναι πλέον τυπική και έχει εμπεδωθεί από τους εμπλεκόμενους. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται σε αυτό το σημείο, ώστε να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ο Ιδιοκτήτης να επιδιώξει να διατηρήσει τον ολοκληρωτικό έλεγχο της εταιρείας. Ο Ιδρυτής-Ιδιοκτήτης είναι απαραίτητο ή να διαχειριστεί τη μετάβαση από μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση σε μία μεγαλύτερου μεγέθους επιχείρηση με τυπικές δομές και επαγγελματική οργάνωση ή να αντιληφθεί την αδυναμία του να πραγματοποιήσει ένα τέτοιο εγχείρημα και να αποσυρθεί σε ένα διαφορετικό ρόλο.

Στο τελευταίο Στάδιο της Ωριμότητας (5^ο Στάδιο) η οικογενειακή επιχείρηση έχει υιοθετήσει τα χαρακτηριστικά μίας μεγαλύτερης επιχείρησης σε όρους

υποδομών, προσωπικού και οργάνωσης. Βασική επιδίωξη πλέον της εταιρείας είναι να ελέγξει και να διαχειριστεί με επιτυχία τις οικονομικές απολαβές, που απορρέουν από την ταχύτατη ανάπτυξη προσπαθώντας παράλληλα να παραμείνει ευέλικτη και ανταγωνιστική.

1.3. Τα προβλήματα και το ειδικό βάρος των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

1.3.1. Τα προβλήματα

Μία κοινή ρήση μεταξύ των Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων αναφέρει ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις (4) «...η πρώτη γενιά δημιουργεί, η δεύτερη κληρονομεί και διατηρεί και η τρίτη κληρονομεί και καταστρέφει» (Magretta). Τα βασικά προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η μεταβίβαση της εξουσίας από τον Ιδρυτή στα υπόλοιπα μέλη και η ουσιαστική χειραφέτηση του επιχειρηματικού οργανισμού, ο οποίος πρέπει να μάθει να επιβιώνει χωρίς την συνεχή παρουσία και τον έλεγχο του Ιδρυτή-Ιδιοκτήτη και αντίστροφα.

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι τις περισσότερες φορές αποτυχημένη είναι οι εξής (5):

- ο πλούτος, που κληρονομεί η επερχόμενη γενιά καταστρέφει το επιχειρηματικό πνεύμα και την επιθυμία για επιτυχία

- ο ιδρυτής, ο οποίος δεν δέχεται εύκολα τις αλλαγές και τις μεταρρυθμίσεις που ίσως να προσπαθήσει να επιφέρει στην επιχείρηση η διάδοχη γενιά και σε ορισμένες περιπτώσεις αντιστέκεται σε αυτές
- η έμφαση στη επιτυχία και στην ανάπτυξη της επιχείρησης, που πιθανόν να γίνει σε βάρος της ανάπτυξης και της καλλιέργειας στενότερων οικογενειακών δεσμών
- οι οικονομικές δαπάνες της οικογένειας που ελέγχει την επιχείρηση, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η αύξηση των οικογενειακών δαπανών να συνεπάγεται οικονομική αιμορραγία για την επιχείρηση
- τα μέλη της οικογένειας, τα οποία είτε δεν είναι έτοιμα, δεν έχουν την εμπειρία, είτε δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση, προκειμένου να διαχειριστούν την εταιρεία
- το γεγονός ότι η επιχείρηση μεταμορφώνεται σε ένα πεδίο στο οποίο μεταφέρονται οι οικογενειακές συγκρούσεις και
- η οικογένεια ή ο ιδιοκτήτης, ο οποίος αρνείται να μπει στο περιθώριο.

Συμπερασματικά, οι οικογενειακές σχέσεις και η ανατροφή των νεότερων μελών της οικογένειας, είναι δύο παράγοντες, ανάμεσα σε άλλους, καθοριστικής σημασίας για τη διαχείριση της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση. Η εταιρική κουλτούρα και οι αξίες που πρεσβεύει ο επιχειρηματικός οργανισμός στις περισσότερες περιπτώσεις ταυτίζονται με εκείνες της οικογένειας. Επιπλέον, οι ενέργειες ενός μέλους της οικογένειας γίνονται αντιληπτές ως η έκφραση της νοοτροπίας της εταιρείας.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης αναπτύσσεται μία αμφίδρομη σχέση. Τη σχέση αυτή τονίζει το γεγονός ότι η θέση ενός μέλους της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση αυξάνεται και ισχυροποιείται ανάλογα με τη θέση του και την επιρροή του μέσα στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια, η ένταξη των νεότερων μελών της οικογένειας στην επιχείρηση χρήζει της ανάλογης προσοχής.

Ωστόσο, τα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζονται μόνο σε εκείνα της διαδοχής και της μεταβίβασης εξουσίας. Είναι δυνατόν να υπάρξουν προβλήματα εξαιτίας:

- των διενέξεων μεταξύ των μελών της οικογένειας
- της έλλειψης εμπιστοσύνης ή σεβασμού μεταξύ των μελών της οικογένειας
- της κακής επικοινωνίας
- της αναποφασιστικότητας σχετικά με την επιλογή της διάδοχης κατάστασης για τη διαχείριση της εταιρείας
- της αναξιοπιστίας ορισμένων μελών της οικογένειας
- των προσωπικών προβλημάτων των μελών της οικογένειας και
- των οικονομικών απαιτήσεων των μελών της οικογένειας.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η βασική ιδιαιτερότητα της οικογενειακής επιχείρησης, που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, είναι ο οργανικός δεσμός της με την οικογένεια που την ελέγχει. Η σχέση αυτή μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά τόσο για την επιχείρηση όσο και για την

οικογένεια. Από τη μία είναι δυνατόν να αποτελέσει τη δύναμη εκείνη που θα δεσμεύσει και θα ενεργοποιήσει το δυναμικό της οικογένειας με όσα θετικά συνεπάγεται αυτή η εξέλιξη για την οικογενειακή επιχείρηση και την ευημερία της οικογένειας, από την άλλη μπορεί να γίνει η αιτία μεταφοράς των οικογενειακών συγκρούσεων και δεινών στο χώρο της επιχείρησης και αντίστροφα, φθείροντας με αυτόν τον τρόπο τις οικογενειακές σχέσεις και υποθηκεύοντας το μέλλον της εταιρείας.

1.3.2. Το ειδικό βάρος

Η οικογενειακή επιχείρηση όπως φαίνεται από την προηγούμενη παράγραφο είναι μία κατηγορία επιχείρησης με ειδικά χαρακτηριστικά, η οποία έχει ιδιαίτερο βάρος στον παραγωγικό ιστό της οικονομίας τόσο της εθνικής, αν και εφόσον η οικονομία είναι δυνατόν στην εποχή μας να χαρακτηρίζεται ως εθνική, όσο και στη διεθνή. Πιο συγκεκριμένα (6):

1. Στις Η.Π.Α. το 47% των εταιρειών του Fortune 500 ελέγχεται από συγκεκριμένες οικογένειες. Από τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στην Χρηματαγορά το 30% ελέγχεται από οικογένειες. Ακόμη, σημειώνεται ότι στο 90% περίπου των ιδιωτικών επιχειρηματικών οργανισμών τον πρώτο λόγο έχουν οι οικογένειες.

Σε οικονομικούς όρους των 60% τουλάχιστον του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (Α.Ε.Π.) των Η.Π.Α. παράγεται από οικογενειακές επιχειρήσεις.

2. Στην Ιταλία, το 70% των επιχειρήσεων είναι μικρές εταιρείες, οι οποίες στην συντριπτική τους πλειοψηφία είναι οικογενειακές. Στη Γαλλία το ποσοστό αυτό είναι 30%, ενώ στη Γερμανία είναι 20% (7).
3. Η εισφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων στο Α.Ε.Π. για τις υπόλοιπες οικονομίες του κόσμου, πέρα από εκείνη των Η.Π.Α., κυμαίνεται από 45% ως 70%.

Τηρουμένων των αναλογιών η ευεργετική επίδραση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι καταλυτική και για την Ελληνική οικονομία. Η βαρύτητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στο οικονομικό και κοινωνικό γίνεσθαι αναδεικνύει και το γεγονός ότι:

- Ο λόγος των οικογενειακών επιχειρήσεων προς τις επιχειρήσεις που δεν ελέγχονται από οικογένειες είναι 2:1
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν υψηλότερο περιθώριο κέρδους και υψηλότερους ρυθμούς αύξησης των πωλήσεων
- Οι επιχειρήσεις του είδους προσφέρουν τα μέγιστα στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, κυρίως οι μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες
- Συμβάλλουν στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, δεδομένου ότι λειτουργούν ως οικονομικοί πυρήνες, των οποίων η δράση έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη για την τοπική και περιφερειακή οικονομία
- Ο πλούτος που παράγεται διαχειρίζεται με φειδώ, προκειμένου να διασφαλιστεί το μέλλον της επιχείρησης και των επόμενων γενεών

- Καλλιεργείται πνεύμα ευθύνης προς την τοπική κοινωνία, μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Δίνεται έμφαση στην ποιότητα, επειδή το όνομα της οικογένειας είναι άμεσα συνδεδεμένο με το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία.

Για να πετύχει ή να συνεχίσει να επιτυγχάνει τα παραπάνω η οικογενειακή επιχείρηση είναι απαραίτητο:

1. Να σκέφτεται στρατηγικά, με μακροπρόθεσμη προοπτική, και να επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του πλούτου των ιδιοκτητών και των μετόχων λαμβάνοντας υπόψη την γενιά που ακολουθεί, χωρίς να εγκλωβίζεται από την επίτευξη ικανοποιητικών, αλλά βραχυπρόθεσμων, αποτελεσμάτων για το επόμενο τρίμηνο.
2. Να βελτιώνει τις υπάρχουσες ή να εφαρμόζει νέες διαδικασίες και πρακτικές για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των στελεχών της, είτε αυτά προέρχονται από την οικογένεια είτε όχι.
3. Να καλλιεργεί το πνεύμα της επιχειρηματικότητας που χαρακτηρίζει τον ιδρυτή της και την καινοτομία.

(1) Dr George S. Vozikis, Executive Seminar in Management: Family Business Management, Athens University of Economics and Business, Decision Sciences Graduates Program, June 2003

(2) Dr George S. Vozikis, ό.π.

(3) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2004, p. 313-315

(4) Dr George S. Vozikis, ό.π.

(5) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, ό.π., p. 315-316

(6) Dr George S. Vozikis, ό.π.

(7) THE ECONOMIST, March 4th 2004, p. 65

2^ο Κεφάλαιο: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) και Οικογενειακές Επιχειρήσεις

2.1. Εισαγωγή

Η ιστορία των Οικογενειακών Επιχειρήσεων επιβεβαιώνει ότι από το σύνολό τους (1):

- Λιγότερες από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου συνεχίζουν επιτυχημένα στην επόμενη γενιά και ότι από αυτές
- λιγότερες από τις μισές θα επιβιώσουν ως την τρίτη γενιά της οικογένειας.

Τα παραπάνω στοιχεία καθιστούν επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες του είδους τη Διαμόρφωση και την Υλοποίηση συγκεκριμένης Στρατηγικής (Strategic Management), ενώ παράλληλα δουλεύουν προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς εντός του οργανισμού, της επικοινωνίας, της διαχείρισης των συγκρούσεων και του ορθολογικού σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Σίγουρα (2), υπάρχουν επιχειρήσεις που καταφέρνουν να λειτουργούν με επιτυχία χωρίς τη χρήση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Ωστόσο, το φαινόμενο αυτό λαμβάνει χώρα για μικρό χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις τόσο οι μεγάλες

όσο και οι μικρότερες λειτουργούν μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, το οποίο δεν είναι προς όφελός τους να αγνοούν επ' αόριστον.

Για αυτό το λόγο (3) το Στρατηγικό Μάνατζμεντ πρέπει να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις, πόσο μάλλον από τις οικογενειακές με το τόσο πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον, και να προωθηθεί ως εργαλείο σε όλες τις βαθμίδες των στελεχών. Η εξέλιξη αυτή δεν σημαίνει ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι απαραίτητο να αποτελεί ένα πλήρως αναπτυγμένο και διαμορφωμένο σύστημα κανόνων. Στις μικρές επιχειρήσεις μπορεί να λειτουργεί και τελείως ανεξάρτητα από κάποιο τυπικό πλαίσιο. Αντίθετα, στις μεγάλες είναι ανάγκη να υπάρχει κάποιο τυπικό πλαίσιο.

Στην περίπτωση των μικρών και των οικογενειακών επιχειρήσεων (4), και σε αρκετές περιπτώσεις και σε μεγαλύτερες εταιρείες, η στρατηγική είναι δυνατόν να υπάρχει, χωρίς όμως να έχει διαμορφωθεί μέσα από ορθολογικές διαδικασίες. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να υιοθετούν στρατηγικές που καμία ή ελάχιστη σχέση έχουν με τις αρχικές προθέσεις της διοίκησης ή του επιχειρηματία. Η εξέλιξη αυτή έρχεται ως μία υγιής αντίδραση στο απρόβλεπτο περιβάλλον και αποδεικνύει την προσαρμοστικότητα των εταιρειών μέσα από την ικανότητά τους να υιοθετούν στρατηγικές που αναδύονται χρονικά μπροστά τους (Αναδυόμενη Στρατηγική). Επίσης, το σύνολο των σημαντικών (στρατηγικών) αποφάσεων που έχουν ληφθεί διαχρονικά εντός της επιχείρησης, συνιστούν ένα είδος αναδυόμενης στρατηγικής, η οποία προκύπτει μη προμελετημένα.

Επομένως, η στρατηγική είναι δυνατόν να υπάρχει μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Το ζητούμενο, όμως, είναι η στρατηγική να μην είναι αποτέλεσμα αντανακλαστικών κινήσεων των επιχειρηματικών οργανισμών στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, αλλά αποτέλεσμα μελέτης και σχεδιασμού, από τον οποίο θα προσδοκούνται συγκεκριμένα οφέλη μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Η αναδυόμενη στρατηγική είναι απαραίτητη, όταν αποτελεί μία μορφή ευέλικτης αντίδρασης και προσαρμογής στις επιταγές του περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού.

2.2. Οι λόγοι για τους οποίους δεν χρησιμοποιείται το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επίδοση τόσο των μικρών (5) όσο και των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν σκέφτονται και δεν λειτουργούν με στρατηγικό τρόπο. Δεν απαντούν, δηλαδή, με συστηματικό τρόπο στις εξής ερωτήσεις (6):

1. Που είμαστε τώρα, ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση;
2. Που θέλουμε να βρεθούμε στο μέλλον;

Ποιες είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε και ποια είναι η θέση της αγοράς στην οποία θέλουμε να βρεθούμε;

Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών που θέλουμε να καλύψουμε;

Ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα;

3. Πως θα φτάσουμε εκεί;

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι οι εξής τέσσερις (7):

- *Η έλλειψη χρόνου:* Η συχνότερη δικαιολογία των στελεχών των μικρών και οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα καθημερινά τρέχοντα προβλήματα, που άπτονται της λειτουργίας της εταιρείας, δεν τους επιτρέπουν να διαθέτουν χρόνο στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Είναι λογικό όταν ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας εμπλέκεται σε κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια του επιχειρηματικού οργανισμού, να μην έχει τα χρονικά περιθώρια και τη νηφαλιότητα, ώστε να μπορέσει να συλλέξει πληροφορίες, να τις επεξεργαστεί και να τις αξιοποιήσει κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- *Έλλειψη εξοικείωσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό:* Οι Ιδρυτές-επιχειρηματίες των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι τις περισσότερες φορές εξοικειωμένοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό ή τον θεωρούν ακατάλληλο για τα δεδομένα της δικής τους επιχείρησης. Θεωρούν ότι ο σχεδιασμός και η δέσμευση από αυτόν περιορίζει την ευελιξία της εταιρείας. Το ουσιαστικό πρόβλημα πέρα από την έλλειψη ενημέρωσης έγκειται στο γεγονός ότι πρωταρχικός στόχος τους είναι η κερδοφορία και η επιβίωση της επιχείρησης και όλα τα υπόλοιπα ακολουθούν σε σειρά προτεραιότητας, χωρίς όμως να κατανοούν ότι χωρίς τον ορθολογικό σχεδιασμό υποσκάπτεται η μακροπρόθεσμη επιβίωση που προσπαθούν να επιτύχουν. Επιπλέον, οι

αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες έχουν συνήθως την τάση να λειτουργούν αντανακλαστικά στα όποια προβλήματα. Δεδομένου ότι όλη τους η προσοχή βρίσκεται στην επίτευξη των πωλήσεων και την παράδοση του προϊόντος ή των υπηρεσιών, δεν φροντίζουν για την πρόληψη των προβλημάτων, αλλά αντιδρούν όταν αυτά εμφανίζονται, χωρίς να έχουν προετοιμαστεί.

- *Έλλειψη ικανοτήτων*: Οι Ιδρυτές-επιχειρηματίες των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να πραγματοποιήσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ακόμα, είτε η εταιρεία δεν έχει την οικονομική δυνατότητα είτε δεν επιθυμεί να αναλάβει το έξοδο του να προσλάβει επαγγελματίες συμβούλους. Το αβέβαιο μέλλον και η αγωνία για το αν θα υπάρχει αύριο για την εταιρεία χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για την έμφαση που δίνεται στις πωλήσεις και την έλλειψη σχεδιασμού. Αντίθετα, όμως, αυτός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό, δηλαδή, το πολύπλοκο και ευμετάβλητο περιβάλλον και το πως ο οργανισμός θα προσαρμοστεί σε αυτό, ώστε να εξασφαλιστεί στο μέλλον. Επιπρόσθετα, οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές είναι οι ηγετικές φυσιογνωμίες εντός της επιχείρησης. Η καθοδήγηση του σχεδιασμού από εξωτερικούς συμβούλους είναι πιθανό να τους κάνει να αισθάνονται ότι παραγκωνίζονται και χρειάζεται μεγάλη επαγγελματική ωριμότητα και κρίση από την πλευρά τους, προκειμένου να κάνουν στην άκρη και να εμπιστευτούν άξιους εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα αναλάβουν να δείξουν στην επιχείρηση το δρόμο προς το μέλλον, με την απαραίτητη συμβολή των ιδιοκτητών-διαχειριστών.
- *Έλλειψη εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας*: Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, αν όχι στις περισσότερες, οι Ιδιοκτήτες-διαχειριστές είναι αρκετά

ευαίσθητοι σε θέματα που σχετίζονται με πληροφορίες για την επιχείρηση και την κοινοποίησή τους σε εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζόμενους και στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η συμπεριφορά αυτή, όμως, αναιρεί την ικανότητα του οργανισμού να λαμβάνει από κοινού διαμορφωμένες και αντικειμενικές αποφάσεις, αφού οι απόψεις για την λήψη των αποφάσεων προέρχονται αποκλειστικά από το οικογενειακό περιβάλλον. Δεν επιτρέπει στην επαγγελματική συμβουλή να τελεσφορήσει, λόγω της περιορισμένης πρόσβασης σε ζωτικές πληροφορίες, και όπως θα διατυπωθεί και στο επόμενο κεφάλαιο δημιουργεί προβλήματα στην υλοποίηση της στρατηγικής.

2.3. Τα οφέλη από τη χρήση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η εμπειρία και η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι εταιρείες οι οποίες χρησιμοποιούν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σε γενικές γραμμές, έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις υπόλοιπες. Η επίτευξη της εναρμόνισης (Strategic Fit) του περιβάλλοντος της επιχείρησης με τη στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες της έχουν θετικές επιπτώσεις στην επίδοση του οργανισμού.

Τα βασικά οφέλη από τη χρήση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι (8):

- Η καθαρότερη αντίληψη του Στρατηγικού Οράματος για την επιχείρηση, τόσο για τη διαμόρφωση όσο και για την εμπέδωσή του από τον οργανισμό.

Δεν είναι δυνατό η Διοίκηση να θέτει στόχους και χρονοδιαγράμματα, τα οποία δεν μπορεί να υλοποιήσει είτε γιατί δεν έχει τα μέσα είτε γιατί έχει

υπερεκτιμήσει της ικανότητές της. Η τακτική αυτή έχει επιπτώσεις στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού, ο οποίος επιδιώκει το ακατόρθωτο.

- Η εστίαση των προσπαθειών σε οτιδήποτε θεωρείται στρατηγικά σημαντικό. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η βέλτιστη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, κεφαλαίων και της εργασίας.
- Η βελτιωμένη αντίληψη ενός ταχύτητα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Σημειώνεται ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ για να είναι αποτελεσματικό δεν είναι απαραίτητο να αποτελεί μία τυπική διαδικασία. Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ μπορεί να αποτελείται από της εξής απλές ερωτήσεις:

- Που βρίσκεται η επιχείρηση τη δεδομένη χρονική στιγμή (και όχι που θέλουμε να πιστεύουμε ότι βρίσκεται);
- Αν δεν πραγματοποιηθεί καμία αλλαγή στη υπάρχουσα κατάσταση λειτουργίας, ποια θα είναι η κατάσταση της επιχείρησης σε ένα, δύο, πέντε και δέκα χρόνια; Η κατάσταση αυτή θα είναι αποδεκτή;
- Αν οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δεν είναι αποδεκτές, ποιες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιήσει η Διοίκηση; Σε αυτήν την περίπτωση ποιοι είναι οι συνεπαγόμενοι κίνδυνοι και τα αντίστοιχα οφέλη;

(1) Dr George S. Vozikis, Executive Seminar in Management: Family Business Management, Athens University of Economics and Business, Decision Sciences Graduates Program, June 2003

(2) Δρ. Ν. Γεωργόπουλος, Strategic Management, Διαλέξεις, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Οκτώβριος 2004

(3) Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, σελ. 36-39

(4) L.W. Rue & N.A. Ibrahim, "The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", Journal of Small Business Management October 1998, pp. 24-32

(5) Ν. Γεωργόπουλος, ό.π.

(6) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2004, pp. 304

(7) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, ό.π., pp. 4

3ο Κεφάλαιο: Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

3.1. Εισαγωγή

Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ενεργοποιείται από συγκεκριμένα γεγονότα που εξαναγκάζουν τη διοίκηση να αντιληφθεί ότι ο επιχειρηματικός οργανισμός είναι αναγκαίο να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο πορεύεται (1). Ως εκ τούτου, η διοίκηση αλλάζει τη «ρότα πλεύσης» της επιχείρησης ή με ορθολογικό και συστηματικό τρόπο εφαρμόζοντας τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ή λαμβάνοντας αποφάσεις που εκ των υστέρων χαρακτηρίζονται ως στρατηγικές και στο σύνολό τους είναι πιθανόν να συνθέτουν τη στρατηγική της εταιρείας.

Τα γεγονότα που ενεργοποιούν τη διαδικασία, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι:

- *Η αλλαγή στη διοίκηση:* τα νέα πρόσωπα στον οργανισμό ή σε υφιστάμενες θέσεις μέσα στον οργανισμό προκαλούν την αναθεώρηση του παγιωμένου τρόπου σκέψης.
- *Η εξωτερική παρέμβαση:* ένα γεγονός από το περιβάλλον της επιχείρησης, για παράδειγμα η παρατεταμένη απώλεια πελατών, η φυγή υψηλόβαθμων στελεχών, υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης κ.ο.κ., προκαλούν την αντίδραση της επιχείρησης.

- Η *διαφορά προσδοκώμενης και πραγματικής επίδοσης (Performance Gap)*: η μεγάλη διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων επιδόσεων και των πραγματικών ή η αίσθηση ότι στο μεσοπρόθεσμο μέλλον ο οργανισμός δεν θα είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του εντός των προδιαγεγραμμένων χρονικών ορίων πυροδοτούν τη διαδικασία.
- Η *εξέλιξη-τομή που επηρεάζει βαθύτατα την επιχείρηση στο σύνολό της (Strategic Inflection Point)*: στο σημείο αυτό μία ρηξικέλευθη αλλαγή λαμβάνει χώρα εξαιτίας πιθανόν της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, ενός νέου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας ή της αντιλαμβανόμενης από τον πελάτη αξίας αλλάζοντας ριζικά τον σχεδιασμό και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

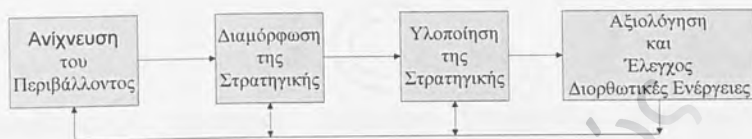
3.2. Ανάλυση της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και προβλήματα κατά την εφαρμογή της

Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις σειριακές φάσεις (υποδιαδικασίες), όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.1. Αυτές είναι:

- Η ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής
- Η υλοποίηση της στρατηγικής
- Η αξιολόγηση (Evaluation) και ο έλεγχος- διορθωτικές ενέργειες (Control).

Στη συνέχεια αναλύεται η κάθε φάση ξεχωριστά.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Διάγραμμα 1: Οι τέσσερις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

3.2.1. Ανίχνευση του Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η συστηματική παρακολούθησή του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για την άντληση πληροφοριών, οι οποίες αξιολογούνται και στη συνέχεια κοινοποιούνται εντός του οργανισμού σε οποίον κρίνεται σκόπιμο. Στόχος της ανίχνευσης είναι η αναγνώριση των Στρατηγικών Παραγόντων (Strategic Factors), των εξωτερικών και εσωτερικών εκείνων στοιχείων, δηλαδή, που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.

Ο απλούστερος τρόπος για να ανιχνευθεί το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον είναι η μεθοδολογία του SWOT analysis. Η αγγλική λέξη SWOT προέρχεται από τα αρχικά γράμματα των λέξεων Strengths (Δυνάμεις- Ισχυρά Σημεία), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές).

Συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητούς παράγοντες, οι οποίοι συνιστούν ευκαιρίες και απειλές για τον επιχειρηματικό οργανισμό. Οι παράγοντες αυτοί συνήθως δεν είναι δυνατό να ελεγχθούν σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα από τη διοίκηση.

Ομοίως, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνθέτουν μεταβλητές, οι οποίες αποτελούν τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού. Οι μεταβλητές αυτές ορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού. Ανάμεσα στις δυνάμεις της επιχείρησης υπάρχουν και κάποιες καθοριστικής σημασίας που όταν συνδυάζονται και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό του επιτρέπουν να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι καθοριστικής σημασίας κατά τον ορισμό-εντοπισμό των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών να ακούγονται όλες οι απόψεις, από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και όλα τα στελέχη, ακόμα και αν αυτά δεν προέρχονται από την οικογένεια. Είναι

απαραίτητο ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών να πραγματοποιείται μέσα σε κλίμα ειλικρίνειας.

Πολλές φορές τα οικογενειακά στελέχη και κυρίως ο Ιδρυτής της επιχείρησης υπερεκτιμούν τις ικανότητες και τη θέση του οργανισμού απέναντι στον ανταγωνισμό και μέσα στην αγορά γενικότερα και αρνούνται να παραδεχτούν ότι μπορεί να υπάρχουν και αδυναμίες. Επιπλέον, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών καλό είναι να ζητείται και η συνδρομή ειδικών (Σύμβουλοι Επιχειρήσεων και Κλαδικές Μελέτες), γιατί η εμπειρία του Ιδρυτή μπορεί να είναι πολύτιμη, ωστόσο δεν εξασφαλίζει την απαιτούμενη πρόσβαση στις τρέχουσες εξελίξεις, που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

3.2.2. Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαμόρφωση μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, δεδομένων των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Τα στάδια της διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι:

- Ο ορισμός της Αποστολής

Η αποστολή (mission) αποτελεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Οριοθετεί τον σκοπό της επιχείρησης και τη διαφοροποιεί από τις ομοειδείς επιχειρήσεις απαντώντας στο υπαρξιακό ερώτημα: «Ποιοι είμαστε και τι κάνουμε;».

- Ο καθορισμός επιτεύξιμων Σκοπών

Οι σκοποί (objectives) είναι τα μετρήσιμα, αν είναι δυνατό, αποτελέσματα σχεδιασμένων δραστηριοτήτων. Δηλώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι επίτευξη των σκοπών συνεπάγεται την ολοκλήρωση της αποστολής που δηλώνει ότι έχει αναλάβει ο επιχειρηματικός οργανισμός.

- Η ανάπτυξη Στρατηγικών

Η στρατηγική (strategy) είναι το γενικό σχέδιο βάσει του οποίου οι επιχειρηματικοί οργανισμοί φιλοδοξούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους και κατά συνέπεια την αποστολή τους. Η στρατηγική επιδιώκει να μεγιστοποιήσει το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage) και να ελαχιστοποιήσει το Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα (Competitive Disadvantage) της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθός τους διαμορφώνουν τρία είδη στρατηγικής, τα οποία και χρησιμοποιούν ταυτόχρονα με την ιεραρχία που ακολουθεί.

Η *Επιχειρησιακή Στρατηγική* (Corporate Strategy), περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και μπορεί να είναι στρατηγική Σταθερότητας (Stability), Ανάπτυξης (Growth) ή Αναδίπλωσης (Retrenchment).

Η *Επιχειρηματική Στρατηγική* (Business Strategy), λαμβάνει χώρα σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας (business unit) ή παραγωγής συγκεκριμένου προϊόντος και επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι δυνατό να είναι Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy) ή Στρατηγική Συνεργασίας (Cooperative Strategy).

Η *Λειτουργική Στρατηγική* (Functional Strategy) λαμβάνει χώρα σε λειτουργικό επίπεδο και αποσκοπεί στη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων, ώστε να επιτευχθούν αρχικά η επιχειρηματική στρατηγική και οι σκοποί της επιχείρησης και στην συνέχεια η επιχειρησιακή στρατηγική και οι σκοποί του οργανισμού.

- Ο καθορισμός Πολιτικών

Οι πολιτικές (policies) λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων και αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να εξασφαλίζουν το γεγονός ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι σε κάθε διοικητική και λειτουργική βαθμίδα του οργανισμού θα λαμβάνουν αποφάσεις και θα ενεργούν μέσα στο πνεύμα της αποστολής, των σκοπών και των στρατηγικών του οργανισμού.

3.2.3. Η Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αναλυτικότερα:

- Προγράμματα

Το πρόγραμμα (program) είναι μία σειρά από δραστηριότητες (activities) ή βήματα που απαιτούνται ώστε να υλοποιηθεί ένα σχέδιο, μία στρατηγική.

- Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί (budgets) αποτελούν τη διατύπωση των προγραμμάτων σε όρους κόστους. Αποκαλύπτουν το πόσο κοστίζει κάθε πρόγραμμα και αποτελούν ένα μέτρο βάσει του οποίου αξιολογείται η μελλοντική επίπτωση, θετική ή αρνητική, του κάθε προγράμματος στη οικονομική κατάσταση του οργανισμού.

- Διαδικασίες

Οι διαδικασίες (procedures) αποτελούν ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων, τα οποία περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο υλοποίησης μίας εργασίας. Οι διαδικασίες ουσιαστικά περιγράφουν το τι ακριβώς είναι απαραίτητο να γίνει, προκειμένου να ολοκληρωθούν ένα ή περισσότερα προγράμματα του οργανισμού.

3.2.4. Η Αξιολόγηση (Evaluation) και ο Έλεγχος-Διορθωτικές Ενέργειες (Control)

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες του επιχειρηματικού οργανισμού παρακολουθούνται ώστε οι πραγματικές επιδόσεις του οργανισμού να είναι δυνατόν να συγκριθούν με τις επιθυμητές. Στην περίπτωση που υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις οι managers όλων των ιεραρχικών επιπέδων προχωρούν σε διορθωτικές ενέργειες ή σε ορισμένες περιπτώσεις επανεξετάζουν τις τιμές των επιδόσεων που έχουν θέσει ως επιθυμητές.

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να αναφέρεται στο τέλος της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αλλά είναι δυνατόν να φέρει στην επιφάνεια αδυναμίες όλων των προηγούμενων βημάτων της διαδικασίας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η ύπαρξη αδιάβλητων στοιχείων και πληροφοριών (unbiased data), τα οποία θα επιτρέψουν στη διοίκηση να εντοπίσει τις αιτίες των παρατηρούμενων αποκλίσεων στην επίδοση.

3.3. Η σύνδεση της Διαμόρφωσης με την Υλοποίηση της Στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις έχουν δεδηλωμένες (explicit) στρατηγικές και σιωπηρές (implicit) στρατηγικές, δηλαδή, στρατηγικές που η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει προφορικά ή επισήμως, οι οποίες όμως καταγράφονται και αποκαλύπτονται από τις ενέργειες της διοίκησης. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι εταιρείες να λειτουργούν με τελείως διαφορετικό τρόπο από αυτόν που ορίζει η δεδηλωμένη στρατηγική τους, ενώ παράλληλα το πλαίσιο των δράσεων των εταιρειών να οριοθετείται από σιωπηρές στρατηγικές, οι οποίες ακυρώνουν τις δεδηλωμένες.

Ως εκ τούτου (2) δημιουργείται ένα χάσμα (gap) μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και επιδόσεων, που απορρέουν από τη διαδικασία της Διαμόρφωσης της Στρατηγικής, και των πραγματικών αποτελεσμάτων και των

επιδόσεων, που προκύπτουν από τη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής. Το χάσμα διευρύνεται συνεχώς λόγω της ανικανότητας να εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους δεν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα και οι επιδόσεις που οριοθετούνται από τους σκοπούς της στρατηγικής. Μεσοπρόθεσμα οι αποτυχίες αυτές οδηγούν αρχικά στην κατασπατάληση πόρων και χρήματος δεδομένου ότι συνεχίζεται η δέσμευση και η διάθεση πόρων καθώς και η χρηματοδότηση αναποτελεσματικών στρατηγικών και στη συνέχεια στην εγκατάλειψη του εργαλείου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ λόγω αναποτελεσματικότητας. Ωστόσο, η αναποτελεσματικότητα δεν οφείλεται στη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αλλά στη κακή χρήση του.

Σημειώνεται ότι οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό το χάσμα μεταξύ των αποτελεσμάτων που προσδοκούνται βάσει της διαμόρφωσης της στρατηγικής και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που υλοποιείται, ίσως να είναι βαθύτερες και ουσιαστικότερες από την εγκατάλειψη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα το εν λόγω χάσμα είναι δυνατό να καλλιεργήσει κουλτούρα χαμηλών επιδόσεων εντός της επιχείρησης.

Τα πολύ φιλόδοξα, σε σημείο που να καθίστανται μη πραγματοποιήσιμα, σχέδια δημιουργούν την προσδοκία μέσα στον οργανισμό ότι δεν πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Με το πέρασμα του χρόνου και καθώς η προσδοκία αυτή επιβεβαιώνεται επανειλημμένα, παγιώνεται η πεποίθηση ότι οι δεσμεύσεις που αφορούν την επίδοση δεν τηρούνται. Επομένως, οι δεσμεύσεις παύουν να έχουν τον δεσμευτικό χαρακτήρα που θα κατευθύνει τις κοινές προσπάθειες προς την

επίτευξη των ποθητών αποτελεσμάτων. Μέσα σε αυτό το κλίμα αβεβαιότητας, το οποίο εντείνει η νοοτροπία της προσμονής της αποτυχίας, οι ίδιοι οι managers αντί να προσπαθούν να συμβάλλουν στην επιτυχία του οποίου εγχειρήματος, προσπαθούν να καλυφθούν και γίνονται ευθυνόφοβοι. Τα εκφυλιστικά αυτά φαινόμενα με τον καιρό καθιστούν το οργανισμό ανίκανο να αναλάβει την οποιαδήποτε δέσμευση και να παράγει έργο.

Αποτελεί, λοιπόν, επιτακτικό ζητούμενο να εντοπιστεί αν η δημιουργία του χάσματος μεταξύ της δεδηλωμένης στρατηγικής και της υλοποίησής της οφείλεται:

1. Στην αποτυχημένη διαμόρφωση της στρατηγικής
2. Στην αποτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής
3. Τόσο στην αποτυχημένη διαμόρφωση της στρατηγικής όσο και στην αποτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής.

3.3.1. Η αποτυχημένη Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Σε πολλές περιπτώσεις και κυρίως όταν οι ομάδες που επιφορτίζονται με το έργο της διαμόρφωσης της στρατηγικής απαρτίζονται από στελέχη χωρίς αντικειμενική κρίση, μέλη της οικογένειας που ασκεί τον έλεγχο στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, η ομάδα που διαμορφώνει την στρατηγική της εταιρείας είναι πολύ πιθανό να υπερεκτιμήσει τις δυνατότητες του οργανισμού ή να ερμηνεύσει πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον κατά το δοκούν. Όταν

συμβαίνουν τα παραπάνω η στρατηγική δεν αναπτύσσεται πάνω σε μία στερεή βάση με αποτέλεσμα να εμφανίζονται προβλήματα κατά την υλοποίηση.

Πιο σπάνιο αλλά υπαρκτό είναι και το φαινόμενο η ομάδα διαμόρφωσης της στρατηγικής να υποτιμήσει τις δυνατότητες της επιχείρησης. Και σε αυτήν την περίπτωση, όμως, η διαμόρφωση της στρατηγικής καταλήγει να είναι το ίδιο αποτυχημένη, γιατί αγνοώντας κάποιες από τις δυνατότητες της επιχείρησης δε διαμορφώνει τη στρατηγική εκείνη που θα την προετοιμάσει κατάλληλα, ώστε να ανταποκριθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στις προκλήσεις του περιβάλλοντος.

3.3.2. Η αποτυχημένη Υλοποίηση της Στρατηγικής

Οι δεδηλωμένες στρατηγικές πολύ συχνά δεν κοινοποιούνται με επιτυχία εντός του επιχειρηματικού οργανισμού. Ως φυσικό επακόλουθο η μετατροπή των στρατηγικών επιλογών σε συγκεκριμένα και υλοποιήσιμα προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες καθίσταται προβληματική. Επιπλέον, τα στελέχη στις κατώτερες ιεραρχικές και λειτουργικές βαθμίδες της επιχείρησης δεν γνωρίζουν τι χρειάζεται να κάνουν, πότε να το κάνουν και τι πόροι απαιτούνται, ώστε να επιτύχουν τις αναμενόμενες από τη διοίκηση επιδόσεις. Συνεπώς, οι σκοποί της στρατηγικής δεν υλοποιούνται ποτέ. Για αυτήν την κατάληξη δεν μπορεί να θεωρηθεί κανείς υπεύθυνος, δεδομένου ότι τα στελέχη, όσο πρόθυμα και αν είναι, δεν γνωρίζουν την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να πορευτούν.

Ένας ακόμα λόγος στον οποίο οφείλεται η αποτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η αδυναμία της διοίκησης να εντοπίσει αρχικά το χάσμα μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής και στη συνέχεια το αν το χάσμα αυτό είναι αποτέλεσμα της αποτυχημένης διαμόρφωσης, της αποτυχημένης υλοποίησης ή και των δύο. Όποια και αν είναι η περίπτωση η δυσλειτουργία που παρατηρείται είναι αποτέλεσμα των ελαττωματικών διαδικασιών βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και κοινοποιούν σχέδια, διαθέτουν τους υφιστάμενους πόρους και παρακολουθούν την εξέλιξη και την απόδοση των συγκεκριμένων σχεδίων. Πολύ συχνά η διοίκηση δεν είναι σε θέση να ελέγχει αν έχουν πραγματοποιηθεί οι κρίσιμες ενέργειες (critical actions), όπως έχουν προγραμματιστεί, αν οι πόροι έχουν κατανομηθεί βάσει του προγραμματισμού, αν ο ανταγωνισμός ανταποκρίθηκε όπως ήταν αναμενόμενο και ούτω καθεξής. Απαραίτητη προϋπόθεση για να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα αποτελεί η αντικειμενική και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιδόσεις δεν είναι οι αναμενόμενες. Χωρίς την αντικειμενική πληροφόρηση η διοίκηση δεν είναι σε θέση να προχωρήσει σε διορθωτικές ενέργειες.

3.3.3. Σύνδεση της Διαμόρφωσης και της Υλοποίησης της Στρατηγικής

Όπως προαναφέρθηκε ο τρόπος με τον οποίο η διαμόρφωση μπορεί να έρθει πιο κοντά στην υλοποίηση της στρατηγικής, αλλά και το αντίστροφο, είναι η δημιουργία συγκεκριμένων πολιτικών. Ωστόσο, ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να

δοθεί και στις δύο φάσεις της στρατηγικής, τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην υλοποίηση. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένας ξεκάθαρος και λειτουργικός δεσμός μεταξύ τους.

Για να συμβούν τα παραπάνω οι πολιτικές, που διατυπώνονται, πρέπει να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά βάσει των οποίων θα καθίσταται ευκολότερος ο εντοπισμός των αιτιών των κακών επιδόσεων. Συγκεκριμένα, θα αποκαλύπτεται αν οι αιτίες οφείλονται στον σχεδιασμό, την εκτέλεση ή την έλλειψη ικανοτήτων από πλευράς των στελεχών και των υπαλλήλων.

Τα χαρακτηριστικά των πολιτικών πρέπει να είναι τα εξής:

- *Η απλή διατύπωση και η περιεκτικότητα*

Σε πολλές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι μία αφηρημένη έννοια, η οποία δεν είναι δυνατόν να κοινοποιηθεί εύκολα εντός του οργανισμού και να μετασηματιστεί σε συγκεκριμένες δράσεις. Οι χαμηλότερες λειτουργικές βαθμίδες του επιχειρηματικού οργανισμού αδυνατούν να θέσουν σε εφαρμογή ένα σχέδιο, αν δεν έχουν ξεκάθαρη αίσθηση του που κατευθύνεται ο οργανισμός, γιατί και με ποιόν τρόπο.

Για αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητο κατά τη διατύπωση των στρατηγικών και των πολιτικών να αποφεύγονται οι σχινοτενείς και περίπλοκες αναφορές σε νεφελώδεις στόχους και να χρησιμοποιείται μία ξεκάθαρη και λακωνική γλώσσα για την περιγραφή του τρόπου δράσης, του τι πρέπει να γίνεται και τι όχι. Έχοντας, λοιπόν, τα στελέχη προσανατολισμένα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση η επιχείρηση κερδίζει το χρόνο που προηγουμένως έχανε λόγω

της κακής επικοινωνίας και δεν σπαταλάει διαθέσιμους πόρους. Τον επιπλέον διαθέσιμο χρόνο καθώς και τους αχρησιμοποίητους πόρους μπορεί να τους διοχετεύσει στα κομβικά σημεία της υλοποίησης της στρατηγικής.

- *Η χρήση ενός κοινού πλαισίου επικοινωνίας*

Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση ενός κοινού πλαισίου επικοινωνίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα τμήματα εντός της εταιρείας (Πωλήσεις, Παραγωγή, Λογιστήριο, Ανθρώπινοι Πόροι και Διοίκηση), να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συνεργάζονται με επιτυχία. Αν δεν υπάρχει μία κοινή πλατφόρμα επικοινωνίας δεν είναι εύκολο για τη διοίκηση να αξιολογήσει τα στοιχεία του τμήματος πωλήσεων και των υπόλοιπων τμημάτων σε συνδυασμό με τις οικονομικές προβλέψεις που έχει στη διάθεσή της, ώστε να ελέγξει αν η στρατηγική που ακολουθείται είναι ορθή και μεσοπρόθεσμα πραγματοποιήσιμη. Κατά συνέπεια η διοίκηση δεν είναι σε θέση να γνωρίζει με σιγουριά αν η πτώση των επιδόσεων προέρχεται από την κακή εκτέλεση ή την ανεδαφικότητα του προς υλοποίηση σχεδίου.

- *Έγκαιρος προγραμματισμός και διάθεση των πόρων*

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να πραγματοποιήσουν ρεαλιστικότερες προβλέψεις και να καταστρώσουν πιο υλοποιήσιμα σχέδια αν από την αρχή έχουν καθορίσει τη χρονική στιγμή και το μέγεθος των πόρων που θα διαθέσουν για την υλοποίηση του σχεδίου τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η λογική του να καθορίζονται εξαρχής οι πόροι που θα χρειαστούν θέτει τις βάσεις ώστε ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός να επικεντρώνεται στο τι πραγματικά πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία μία

στρατηγική επιλογή. Επιπλέον, ο προγενέστερος καθορισμός των αναγκών σε πόρους οδηγεί σε προβληματισμό σχετικά με την τάση της αγοράς και τις δυνάμεις που την επηρεάζουν. Ο προβληματισμός αυτός βελτιώνει την ποιότητα της στρατηγικής και την καθιστά πιο εφαρμόσιμη. Επομένως, αντί οι απαραίτητοι πόροι να καθορίζονται από το επίπεδο των παραγωγικών διαδικασιών (ground procedures) και στη συνέχεια να ενημερώνεται η διοίκηση για τις απαιτήσεις (bottom-up communication), οι απαιτήσεις καθορίζονται εκ των προτέρων (up-bottom communication). Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται τα πισωγυρίσματα, δεδομένου ότι ένα σχέδιο το οποίο απαιτεί πόρους που δεν υπάρχουν απορρίπτεται ή τροποποιείται άμεσα και όχι αφού έχει τεθεί σε εφαρμογή, όπως στην περίπτωση που οι απαιτήσεις για πόρους προέρχονται από τη διαχείριση των διαδικασιών (bottom-up communication).

- *Αναγνώριση των Προτεραιοτήτων*

Για την επιτυχημένη υλοποίηση οποιαδήποτε στρατηγικής οι managers πρέπει να πάρουν εκατοντάδες καθημερινές αποφάσεις και να τις θέσουν σε εφαρμογή. Αυτές, όμως, οι αποφάσεις δεν έχουν όλες την ίδια βαρύτητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις αρκούν μερικές συγκεκριμένες αποφάσεις την κατάλληλη χρονική στιγμή και με την κατάλληλη τεκμηρίωση-πληροφόρηση, για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι προτεραιότητες που πρέπει να τηρούνται κατά την λήψη των αποφάσεων καλό είναι να κοινοποιούνται από τις επιχειρήσεις ώστε τα στελέχη και οι υπάλληλοι σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα να γνωρίζουν με σαφήνεια προς πια κατεύθυνση να διοχετεύσουν τις προσπάθειές τους.

- *Συστηματική παρακολούθηση και καταγραφή της Επίδοσης*

Τα έμπειρα στελέχη συνήθως είναι σε θέση να γνωρίζουν αν οι πόροι που έχουν ζητηθεί προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα σχέδιο είναι υπεράριθμοι, δεν επαρκούν ή είναι οι απολύτως απαραίτητοι. Την ικανότητα αυτή την έχουν αναπτύξει με τον καιρό κυρίως μέσα από μία διαδικασία δοκιμής και λάθους (trial and error). Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε υψηλές επιδόσεις επιταχύνουν αυτή τη διαδικασία δοκιμής και λάθους αξιοποιώντας μετρήσεις της επίδοσης, οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε πραγματικό χρόνο. Παρακολουθώντας συνεχώς τη διάθεση των πόρων στις διάφορες διαδικασίες και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των διαδικασιών με τις αναμενόμενες επιδόσεις είναι σε θέση να ελέγχουν τον αρχικό σχεδιασμό και να επανεξετάζουν τη πολιτική διάθεσης των πόρων. Η πληροφόρηση του management σε πραγματικό χρόνο του επιτρέπει να εντοπίζει ελαττώματα στον σχεδιασμό και χαμηλές επιδόσεις στην εκτέλεσή του, ώστε να εντοπίζεται αν η πραγματική πηγή της προέλευσης των προβλημάτων είναι το στάδιο της διαμόρφωσης ή της υλοποίησης της στρατηγικής.

- *Ανταμοιβή και Ανάπτυξη των εκτελεστικών ικανοτήτων*

Ακόμα, όμως, και αν μία πολιτική συγκεντρώνει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι καταδικασμένη να αποτύχει αν οι φορείς της υλοποίησης της πολιτικής, δηλαδή τα στελέχη και το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό, δεν έχουν παροτρυνθεί ικανοποιητικά και δεν έχουν αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες εκείνες που θα τους επιτρέψουν να ασκήσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Ως εκ τούτου η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία. Όταν αυτή η πεποίθηση

επιβεβαιώνεται και στην πράξη, γίνεται κατανοητό ότι ακόμα και αν η βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύεται ένα δύσκολο και χρονοβόρο έργο, μακροπρόθεσμα οδηγεί στη σταδιακή και μόνιμη βελτιστοποίηση τόσο του σχεδιασμού όσο και της εκτέλεσης της στρατηγικής.

Πίνακας 1: Τα 6 χαρακτηριστικά των επιτυχημένων Πολιτικών

| ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ | |
|----------------|--|
| 1 | Απλή Διατύπωση και Περιεκτικότητα |
| 2 | Κοινό Πλαίσιο Επικοινωνίας |
| 3 | Έγκαιρος Προγραμματισμός και Διάθεση των Πόρων |
| 4 | Αναγνώριση Προτεραιοτήτων |
| 5 | Συστηματική Παρακολούθηση και Καταγραφή της Επίδοσης |
| 6 | Ανταμοιβή και Ανάπτυξη των Εκτελεστικών Ικανοτήτων |

Η ανταμοιβή των επιχειρήσεων για την εξάλειψη του χάσματος μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής συνεπάγεται για τις περισσότερες περιπτώσεις αύξηση της επίδοσης της τάξεως του 60% με 100%. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις οι οποίες κατορθώνουν να δημιουργήσουν στενότερους δεσμούς μεταξύ της στρατηγικής, των σχεδίων και των επιδόσεών τους βιώνουν μία αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα. Με τον καιρό καθώς οι στρατηγικές που διαμορφώνονται οδηγούν σε καλές επιδόσεις, τα στελέχη αποκτούν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και είναι πλέον πιο πρόθυμα να αναλάβουν τις δεσμεύσεις εκείνες που εμπνέουν και μεταμορφώνουν τις επιχειρήσεις. Σε αντάλλαγμα τα στελέχη επιβραβεύονται για τις δεσμεύσεις, που αναλαμβάνουν, και τα επιτεύγματά τους και ο κύκλος κλείνει με την ενίσχυση της νοοτροπίας που απαιτείται προκειμένου να οδηγηθεί προς την εξέλιξη ο επιχειρηματικός οργανισμός.

Τελικά, υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες αναδύεται μία νοοτροπία επιδίωξης υψηλών επιδόσεων. Οι μέτοχοι και οι επενδυτές από την πλευρά τους αναγνωρίζουν την αλλαγή του κλίματος με αποτέλεσμα να υποστηρίζουν και να εμπιστεύονται το management ακόμα και σε τολμηρές αποφάσεις, που εγκυμονούν υψηλό κίνδυνο. Επιπλέον, η φήμη της επιχείρησης στην αγορά εργασίας βελτιώνεται και αυξάνεται με αποτέλεσμα τα ικανά στελέχη να επιδιώκουν να ενταχθούν στο δυναμικό της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, ο περιορισμός και τελικά η εξάλειψη του χάσματος μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής επιφέρει στον οργανισμό:

- σημαντική βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων και
- ρηξικέλευθη αλλαγή της κουλτούρας, αλλαγή η οποία έχει ένα μεγάλο και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στις ικανότητες, στις στρατηγικές και στην ανταγωνιστικότητα του επιχειρηματικού οργανισμού.

(1) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2004, pp. 9-16, 17

(2) M. C. Mankins and Richard Steele, "Turning Great Strategy into Great Performance", Harvard Business Review, (July-August 2005), pp. 65-72

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.1. Εισαγωγή

Η Τεχνική Εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ είναι μία επιχείρηση με βασικό αντικείμενο εργασιών τις Μελέτες Εγκαταστάσεων, τις Εγκαταστάσεις, τις Συντηρήσεις και τις Επισκευές όλων των τύπων των Ανελκυστήρων.

Η επιχείρηση είναι ιδιοκτησία μίας οικογένειας, η οποία την ελέγχει και τη διαχειρίζεται. Εντός της εταιρείας την παρούσα χρονική στιγμή συνυπάρχουν δύο γενιές της οικογένειας. Η πρώτη γενιά, η οποία εκπροσωπείται από τον Ιδρυτή της επιχείρησης, και η δεύτερη γενιά, την οποία αποτελούν τα δύο παιδιά του Ιδρυτή της επιχείρησης. Ως εκ τούτου η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ ανήκει στην κατηγορία εκείνη των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ως οικογενειακές.

Στόχος της εταιρείας, όπως αυτός ορίζεται από τον Ιδρυτή της, είναι η εγκατάσταση ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας και η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων μέσα σε κλίμα σεβασμού προς τον πελάτη – χρήστη των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας και με σταθερό προσανατολισμό προς τις αρχές της Διαχείρισης της Ποιότητας.

4.2. Ιστορικό

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ άρχισε να λειτουργεί το 1970 ως το τεχνικό γραφείο του Ηλεκτρολόγου Μηχανικού, κυρίου Παναγιώτη Κουβάρα. Η πρώτη έδρα της επιχείρησης ήταν επί της οδού Δραγάση 2, στον Πειραιά. Την εποχή εκείνη η εταιρεία λειτουργούσε ως ατομική επιχείρηση αναλαμβάνοντας τη μελέτη, την εγκατάσταση και την συντήρηση ανελκυστήρων.

Το 1980 η επιχείρηση μετατράπηκε σε τεχνική εταιρεία με την επωνυμία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ, υπό τη Γενική Διεύθυνση του κυρίου Π. Κουβάρα και η έδρα της μεταφέρθηκε επί της οδού 34^{ου} Συντάγματος Πεζικού 17, στον Πειραιά.

Το 1998 η Εταιρεία προβλέποντας τις τάσεις της αγοράς εκπονεί συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο το οποίο κινείται σε δύο άξονες. Αρχικά αποφασίζεται η μετεγκατάσταση της εταιρείας σε ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις. Επιπρόσθετα, η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ σεβόμενη τους πελάτες της και προσανατολισμένη σταθερά προς της αρχές της Διαχείρισης της Ποιότητας αποφασίζει να σχεδιάσει, να εγκαταστήσει και στη συνέχεια να πιστοποιήσει ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001. Το συγκεκριμένο σύστημα θα αφορά τις δραστηριότητες της εταιρείας στη μελέτη, στον σχεδιασμό, στην εγκατάσταση και στην συντήρηση ανελκυστήρων.

Από το 2000, με την ολοκλήρωση του επενδυτικού της σχεδίου, η εταιρεία λειτουργεί πλέον σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 1.300m², οι οποίες περιλαμβάνουν χώρους γραφείων και αποθηκευτικούς, στάθμευσης για τον εταιρικό στόλο, καθώς και χώρους αποδυτηρίων για το προσωπικό της εταιρείας. Επιπλέον, το ίδιο έτος το αρχικό σύστημα ποιότητας της εταιρείας αναβαθμίζεται σε Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, βάσει της νέας έκδοσης του Προτύπου ISO 9001:2000.

Το 2005 η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ εντάχθηκε στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.) του Υπουργείου ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα να συμμετέχει σε διαγωνισμούς για την ανάληψη δημοσίων έργων.

Με τη συμπλήρωση τριανταπέντε χρόνων συνεχούς παρουσίας στην αγορά η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ έχει συσσωρεύσει πολύτιμη εμπειρία από την εκτέλεση περισσότερων από οκτακοσίων (800) έργων και είναι πλέον σε θέση να αναλάβει το σχεδιασμό και να υλοποιήσει την εγκατάσταση οποιουδήποτε τύπου ανελκυστήρα, παρέχοντας ταυτόχρονα υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης –μηνιαία συντήρηση και επισκευή- σε ένα μεγάλο αριθμό πελατών.

Ωστόσο, καλείται να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις που σχετίζονται με τον κατακερματισμό της αγοράς, τον περιορισμό του κόστους του τελικού προϊόντος και των λειτουργικών της εξόδων, τις υψηλότερες απαιτήσεις του ενημερωμένου σύγχρονου πελάτη-χρήστη των προϊόντων και των υπηρεσιών της, την εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού, καθώς και το τεχνικό πρόβλημα των ανελκυστήρων με μέσο όρο ηλικίας μεγαλύτερο των δεκαπέντε (15) χρόνων.

4.3. Περιγραφή Αντικειμένου Εργασιών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το αντικείμενο των εργασιών της εταιρείας είναι η μελέτη και η εγκατάσταση μηχανικών και υδραυλικών ανελκυστήρων προσώπων και μικρών και μεγάλων φορτίων, οι οποίοι προορίζονται για ανελκυστήρες κατοικιών, εμπορικών καταστημάτων και κτιρίων γραφείων, πανοραμικοί ανελκυστήρες για εμπορικά κέντρα και ξενοδοχεία, καθώς επίσης και για ανελκυστήρες φορτίων βιομηχανικών χώρων. Επιπλέον, η εταιρεία αναλαμβάνει τη συντήρηση, την επισκευή και την ανακατασκευή ήδη εγκατεστημένων ανελκυστήρων ανεξάρτητα από τον τύπο του ανελκυστήρα.

4.4. Παρεχόμενες Υπηρεσίες και Παραγωγικές Διαδικασίες

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ δραστηριοποιείται στο χώρο της παροχής υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η εταιρεία προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες εγκατάστασης, συντήρησης και επισκευής ανελκυστήρων. Οι Βασικές Παραγωγικές Διαδικασίες (Operation Processes) είναι οι ακόλουθες:

- Η διαδικασία της Εγκατάστασης
- Η διαδικασία της Επισκευής και
- Η διαδικασία της Συντήρησης

4.4.1. Η Διαδικασία της Εγκατάστασης

Η διαδικασία της εγκατάστασης ενεργοποιείται όταν το Τμήμα Πωλήσεων της εταιρείας εκδώσει μία Λήψη Παραγγελίας από ενδεχόμενο Πελάτη (potential customer). Στην λήψη παραγγελίας συγκεντρώνονται από το τμήμα πωλήσεων, το οποίο πραγματοποιεί και την πρώτη επικοινωνία με τον πελάτη, οι προκαταρκτικές πληροφορίες σχετικά με τον ανελκυστήρα. Αναλυτικότερα, αναφέρονται:

- Τα στοιχεία του πελάτη
- Τα τηλέφωνα επικοινωνίας και το e-mail του πελάτη
- Τα στοιχεία του κτιρίου στο οποίο θα εγκατασταθεί ο ανελκυστήρας (διεύθυνση και όροφοι που θα εξυπηρετούνται, διαστάσεις φρεατίου και μηχανοστασίου, βάσει των κατασκευαστικών σχεδίων αν αυτά έχουν ήδη εκπονηθεί)
- Ο τύπος του ανελκυστήρα για τον οποίο ενδιαφέρεται ο πελάτης (υδραυλικός ή μηχανικός, προσώπων ή φορτίων, επιθυμητή ανυψωτική ικανότητα)
- Ειδικές απαιτήσεις του πελάτη σχετικά με την κατασκευή

Στη συνέχεια η λήψη παραγγελίας, με τις παραπάνω πληροφορίες, διαβιβάζεται στο Τμήμα Εγκαταστάσεων, από όπου αρμόδιος μηχανικός επικοινωνεί με τον πελάτη και συζητάει μαζί του με λεπτομέρειες τις πληροφορίες που περιέχονται στη λήψη παραγγελίας. Στο σημείο αυτό ο μηχανικός της εταιρείας πριν

προχωρήσει στη Μελέτη της εγκατάστασης ζητά από τον πελάτη τα θεωρημένα από την Πολεοδομία σχέδια του κτιρίου βάσει των οποίων προχωράει στη μελέτη του ανελκυστήρα και στη συγγραφή συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Μετά την προετοιμασία της μελέτης ακολουθεί συνεργασία μεταξύ του μηχανικού και του τμήματος πωλήσεων για την Κοστολόγηση του προς ανάληψη νέου Έργου. Την κοστολόγηση ακολουθεί η έκδοση Οικονομικοτεχνικής Προσφοράς, η οποία υποβάλλεται από το τμήμα πωλήσεων στον ενδεχόμενο πελάτη.

Η λήψη παραγγελίας μαζί την οικονομικοτεχνική προσφορά της εταιρείας παραμένουν στο αρχείο «Λήψη Παραγγελίας σε Αναμονή» του τμήματος πωλήσεων. Στην περίπτωση που ο πελάτης εγκρίνει τη προσφορά, τότε το τμήμα πωλήσεων ετοιμάζει τη Σύμβαση του Έργου. Με την υπογραφή της σύμβασης του έργου από τον πελάτη και τον εκπρόσωπο της εταιρείας, ο φακέλος με όλο το πληροφοριακό υλικό προωθείται στο τμήμα εγκαταστάσεων και η σύμβαση στο τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας.

Με την παραλαβή του φακέλου του έργου από το τμήμα εγκαταστάσεων ο αρμόδιος μηχανικός σε κατάλληλη χρονική στιγμή, σε σχέση με τις εργασίες αποπεράτωσης του κτιρίου όπου θα εγκατασταθεί ο Ανελκυστήρας ή οι Ανελκυστήρες, επισκέπτεται το κτίριο και πραγματοποιεί μετρήσεις. Στη συνέχεια ο χειριστής του έργου μηχανικός:

- προχωρά στον σχεδιασμό της εγκατάστασης

- προγραμματίζει τις απαιτήσεις σε υλικά, ώστε να τεθούν οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές της εταιρείας την κατάλληλη χρονική στιγμή και να εξασφαλιστεί η έγκαιρη παράδοση
- προγραμματίζει το συνεργείο, το οποίο θα πραγματοποιήσει την εγκατάσταση, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο του τμήματος εγκαταστάσεων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διαθεσιμότητα και τον συντονισμό του συνόλου των Συνεργείων Εγκατάστασης και Επισκευών της εταιρείας.

Κατά την εξέλιξη του έργου ο μηχανικός της εταιρείας:

- Παρακολουθεί την εξέλιξη και την ποιότητα των εργασιών που εκτελούνται
- Ελέγχει το χρονοδιάγραμμα παράδοσης των απαιτούμενων υλικών από τους προμηθευτές
- Ενημερώνει το τμήμα λογιστηρίου για την εξέλιξη των εργασιών, ώστε να φροντίζει για τη σταδιακή, κατά τη διάρκεια του έργου, εξόφληση του λογαριασμού του πελάτη.

Με την αποπεράτωση του Έργου:

1. Πραγματοποιείται ο Τελικός Ποιοτικός Έλεγχος της εγκατάστασης από το μηχανικό της εταιρείας και η Παράδοση-Παραλαβή του έργου
2. Συμπληρώνονται τα απαραίτητα από το Σύστημα Διαχείρισης (ISO 9001: 2000) ελεγχόμενα έντυπα, τα οποία στη συνέχεια κοινοποιούνται στο Τμήμα Διαχείρισης της Ποιότητας

3. Ενημερώνεται το τμήμα λογιστηρίου προκειμένου να εξοφληθεί ο λογαριασμός του έργου από τον πελάτη
4. Ενημερώνεται το τμήμα συντηρήσεων, ώστε να προχωρήσει στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να εντάξει τον νεότευκτο ανελκυστήρα στο Πρόγραμμα των περιοδικών συντηρήσεων της εταιρείας
5. Ετοιμάζεται ο Τεχνικός Φάκελος του ανελκυστήρα, ένα αντίτυπο του οποίου διατηρείται στο αρχείο του τμήματος συντηρήσεων της εταιρείας και ένα δεύτερο αντίτυπο κατατίθεται στο αρμόδιο τμήμα της εκάστοτε οικείας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η οριστική ηλεκτροδότηση του ανελκυστήρα.

4.4.2. Η Διαδικασία της Επισκευής

Η διαδικασία της επισκευής πυροδοτείται όταν:

- το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας εκδώσει μία λήψη παραγγελίας από ενδεχόμενο πελάτη, όπως και στην περίπτωση της νέας εγκατάστασης
- το τμήμα συντήρησης και συγκεκριμένα τα συνεργεία συντήρησης αναφέρουν, με Εσωτερικό Σημείωμα, κάποια Βλάβη για την αποκατάσταση της οποίας απαιτείται χρόνος και ανταλλακτικά, τα οποία συνεπάγονται κάποιο σημαντικό κόστος για τον πελάτη. Σε αυτήν την περίπτωση εκδίδεται και πάλι λήψη παραγγελίας.

Στην λήψη παραγγελίας συγκεντρώνονται από το τμήμα πωλήσεων οι προκαταρκτικές πληροφορίες σχετικά με τον ανελκυστήρα. Συγκεκριμένα, σημειώνονται:

- Τα στοιχεία του πελάτη
- Τα τηλέφωνα επικοινωνίας και το e-mail του πελάτη
- Τα στοιχεία του κτιρίου στο οποίο βρίσκεται ο ανελκυστήρας (διεύθυνση και όροφοι που εξυπηρετούνται και διαστάσεις φρεατίου και μηχανοστασίου)
- Το έτος εγκατάστασης του ανελκυστήρα
- Ο τύπος του ανελκυστήρα, οποίος είναι εγκατεστημένος στο κτίριο
- Ειδικές απαιτήσεις του πελάτη σχετικά με την επίσκεψη

Αν ο προς επίσκεψη ανελκυστήρας ανήκει στους συντηρούμενους από την εταιρεία ανελκυστήρες, τότε ο τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα, από το τμήμα συντηρήσεων, και η λήψη παραγγελίας από το τμήμα πωλήσεων προωθούνται στο τμήμα επισκευών. Στη συνέχεια ο μηχανικός που αναλαμβάνει το συγκεκριμένο έργο επικοινωνεί με τον πελάτη από τον οποίο λαμβάνει διευκρινιστικές πληροφορίες και επισκέπτεται τον προς επίσκεψη ανελκυστήρα, ώστε να έχει εμπειριστατωμένη εικόνα.

Σε αυτό το σημείο ο μηχανικός της εταιρείας είναι πλέον σε θέση να αξιολογήσει την κατάσταση και να θέσει τις προδιαγραφές της επίσκεψης. Με την ολοκλήρωση της τεχνικής έκθεσης και σε συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων

κοστολογείται η επίσκεψη και ενημερώνεται ο πελάτης με την αντίστοιχη οικονομικοτεχνική προσφορά.

Στη συνέχεια η λήψη παραγγελίας μαζί την οικονομικοτεχνική προσφορά της εταιρείας παραμένουν στο αρχείο «Λήψη Παραγγελίας σε Αναμονή» του τμήματος πωλήσεων και ο τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα, αν πρόκειται για ανελκυστήρα τον οποίο συντηρεί συνεργείο της εταιρείας, επιστρέφεται στο τμήμα συντηρήσεων. Στην περίπτωση που ο πελάτης εγκρίνει τη προσφορά, τότε το τμήμα πωλήσεων ετοιμάζει τη Σύμβαση της επίσκευής. Με την υπογραφή της σύμβασης από τον πελάτη και τον εκπρόσωπο της εταιρείας, όλο το πληροφοριακό υλικό, φάκελος της επίσκευής, προωθείται στο τμήμα επισκευών και η σύμβαση στο τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας.

Με την παραλαβή του φακέλου της επίσκευής από το τμήμα επισκευών ο αρμόδιος μηχανικός:

- προγραμματίζει τις απαιτήσεις σε υλικά, ώστε να τεθούν οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές της εταιρείας την κατάλληλη χρονική στιγμή και να εξασφαλιστεί η έγκαιρη παράδοση
- προγραμματίζει το συνεργείο, το οποίο θα πραγματοποιήσει την επίσκεψη, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος εγκαταστάσεων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διαθεσιμότητα και τον συντονισμό του συνόλου των συνεργείων εγκατάστασης και επισκευών της εταιρείας.

Κατά την εξέλιξη της Επισκευής ο μηχανικός της εταιρείας:

- Παρακολουθεί την εξέλιξη και την ποιότητα των εργασιών που εκτελούνται
- Ελέγχει το χρονοδιάγραμμα παράδοσης των απαιτούμενων υλικών από τους προμηθευτές
- Ενημερώνει το τμήμα λογιστηρίου για την εξέλιξη των εργασιών, ώστε να φροντίζει για την σταδιακή, κατά τη διάρκεια της επισκευής, εξόφληση του λογαριασμού του πελάτη.

Με την αποπεράτωση της Επισκευής:

1. Πραγματοποιείται ο τελικός ποιοτικός έλεγχος της επισκευής από το μηχανικό της εταιρείας και η παράδοση-παραλαβή του έργου
2. Συμπληρώνονται τα απαραίτητα από το Σύστημα Διαχείρισης (ISO 9001: 2000) ελεγχόμενα έντυπα, τα οποία στη συνέχεια κοινοποιούνται στο τμήμα διαχείρισης της ποιότητας
3. Ενημερώνεται το τμήμα λογιστηρίου προκειμένου να εξοφληθεί ο λογαριασμός της επισκευής από τον πελάτη
4. Ενημερώνεται το τμήμα συντήρησης, ώστε να προχωρήσει στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να εντάξει τον Ανελκυστήρα που επισκεύασε η εταιρεία στο πρόγραμμα των περιοδικών συντηρήσεων της εταιρείας
5. Ετοιμάζεται ο τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα ο οποίος διατηρείται στο αρχείο του τμήματος συντηρήσεων ή ενημερώνεται ο ήδη υπάρχον στο τμήμα συντηρήσεων σε περίπτωση που ο ανελκυστήρας συντηρείται από την εταιρεία. Επίσης, συμπληρωματικό υλικό και έντυπα σχετικά με την επισκευή

κατατίθενται στο αρμόδιο τμήμα της εκάστοτε οικείας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να ενημερωθεί ο τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα που διατηρεί στο αρχείο του το τμήμα ανελκυστήρων.

4.4.3. Η Διαδικασία της Συντήρησης

Τη διαδικασία της συντήρησης συνθέτουν η διαδικασία της Προγραμματισμένης Συντήρησης και η Διαδικασία της Απρογραμματίστης Συντήρησης ή Βλάβης. Αναλυτικότερα:

1. Η Διαδικασία της Προγραμματισμένης Συντήρησης

Η εταιρεία σε μηνιαία βάση συντηρεί έναν συγκεκριμένο αριθμό ανελκυστήρων. Ο αριθμός αυτός μεταβάλλεται κάθε φορά που ολοκληρώνεται μία νέα εγκατάσταση ή μία επισκευή και η εταιρεία στη συνέχεια αναλαμβάνει την συντήρηση του ανελκυστήρα ή όταν κάποιος πελάτης διακόπτει τη συνεργασία με την εταιρεία ή το αντίστροφο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις ζητείται από την εταιρεία να αναλάβει τη συντήρηση ανελκυστήρων τους οποίους δεν έχει κατασκευάσει ή επισκευάσει η ίδια. Τότε το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας εκδίδει μία λήψη παραγγελίας από ενδεχόμενο πελάτη, όπως και στην περίπτωση της νέας εγκατάστασης και της επισκευής. Η

λήψη παραγγελίας συμπληρώνεται από το τμήμα πωλήσεων σε συνεργασία με τον ενδεχόμενο πελάτη, ώστε να περιέχει όλες τις σχετικές με τον ανελκυστήρα πληροφορίες.

Συγκεκριμένα, σημειώνονται:

- Τα στοιχεία του πελάτη
- Τα τηλέφωνα επικοινωνίας και το e-mail του πελάτη
- Τα στοιχεία του κτιρίου στο οποίο βρίσκεται ο ανελκυστήρας (διεύθυνση και όροφοι που εξυπηρετούνται)
- Το έτος εγκατάστασης του ανελκυστήρα
- Ο τύπος του ανελκυστήρα, οποίος είναι εγκατεστημένος στο κτίριο
- Ο Αριθμός Άδειας Λειτουργίας του ανελκυστήρα
- Η εταιρεία που συντηρεί τον ανελκυστήρα
- Η αμοιβή μηνιαίας συντήρησης, που καταβάλει κάθε μήνα η διαχείριση του κτιρίου στον υπάρχον συντηρητή.

Στη συνέχεια η λήψη παραγγελίας διαβιβάζεται στο τμήμα συντήρησης, από όπου προγραμματίζεται η επιθεώρηση του ανελκυστήρα από μηχανικό και συνεργείο της εταιρείας, προκειμένου να διαπιστωθεί αν η εταιρεία μπορεί να αναλάβει τη συντήρησή του.

Αν η επιθεώρηση του ανελκυστήρα αποδείξει ότι ο ανελκυστήρας δεν συμμορφώνεται ως προς τις νομοθετικές και τεχνικές απαιτήσεις, τότε το τμήμα συντήρησης ενημερώνει το τμήμα πωλήσεων και ενεργοποιείται η διαδικασία της επισκευής, ώστε με τις απαραίτητες επεμβάσεις να αρθούν οι όποιες μη συμμορφώσεις. Παράλληλα, η εταιρεία και συγκεκριμένα το τμήμα συντήρησης σε συνεργασία με το τμήμα λογιστηρίου εκδίδουν οικονομικοτεχνική προσφορά στην οποία αναφέρονται η αμοιβή της μηνιαίας συντήρησης του ανελκυστήρα και οι υποχρεώσεις της εταιρείας που πραγματοποιεί την συντήρηση. Εφόσον, ο πελάτης εγκρίνει τις οικονομικοτεχνικές προσφορές της εταιρείας για την επισκευή και την συντήρηση, τότε η εταιρεία προχωράει στην επισκευή και την ανάληψη της συντήρησης του ανελκυστήρα.

Τέλος, ετοιμάζεται ο τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα ο οποίος διατηρείται στο αρχείο του τμήματος συντηρήσεων. Αντίγραφο του τεχνικού φακέλου κατατίθεται στο αρμόδιο τμήμα της εκάστοτε οικείας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να ενημερωθεί ο υφιστάμενος τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα που διατηρεί το τμήμα ανελκυστήρων στο αρχείο του.

Αν κατά την επιθεώρηση επιβεβαιωθεί ότι ο ανελκυστήρας συμμορφώνεται ως προς τις νομοθετικές και τεχνικές απαιτήσεις, τότε το τμήμα συντήρησης σε συνεργασία με το τμήμα λογιστηρίου εκδίδουν οικονομικοτεχνική προσφορά στην οποία αναφέρονται η αμοιβή της μηνιαίας συντήρησης του ανελκυστήρα και οι υποχρεώσεις της εταιρείας που πραγματοποιεί την συντήρηση. Εφόσον, ο

πελάτης εγκρίνει την προσφορά της εταιρείας, τότε η εταιρεία προχωράει στην ανάληψη της συντήρησης του ανελκυστήρα.

Και σε αυτήν την περίπτωση ετοιμάζεται τεχνικός φάκελος για τον ανελκυστήρα ο οποίος διατηρείται στο αρχείο του τμήματος συντηρήσεων. Αντίγραφο του τεχνικού φακέλου κατατίθεται στο αρμόδιο τμήμα της εκάστοτε οικείας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να ενημερωθεί ο υφιστάμενος τεχνικός φάκελος του ανελκυστήρα που διατηρεί το τμήμα ανελκυστήρων στο αρχείο του.

2. Η Διαδικασία της Απρογραμμάτιστης Συντήρησης

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες διακόπτεται η λειτουργία ή εμφανίζεται κάποια δυσλειτουργία σε κάποιον από τους ανελκυστήρες που συντηρεί η εταιρεία ενεργοποιείται η διαδικασία της απρογραμμάτιστης συντήρησης. Η εταιρεία ενημερώνεται για τα συγκεκριμένα περιστατικά ως εξής:

- Το περιστατικό εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της προγραμματισμένης συντήρησης, οπότε το συνεργείο της συντήρησης το αναφέρει στο Τηλεφωνικό Κέντρο της εταιρείας
- Το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας δέχεται κλήση από τους χρήστες του ανελκυστήρα ή το διαχειριστή του κτιρίου στο οποίο βρίσκεται ο ανελκυστήρας, οι οποίοι αναφέρουν το περιστατικό

- Κατά τις μη εργάσιμες ώρες και ημέρες ψηφιακός τηλεφωνητής καταγράφει τις κλήσεις των χρηστών του ανελκυστήρα ή του διαχειριστή του κτιρίου στο οποίο βρίσκεται ο ανελκυστήρας, οι οποίοι αναφέρουν το περιστατικό

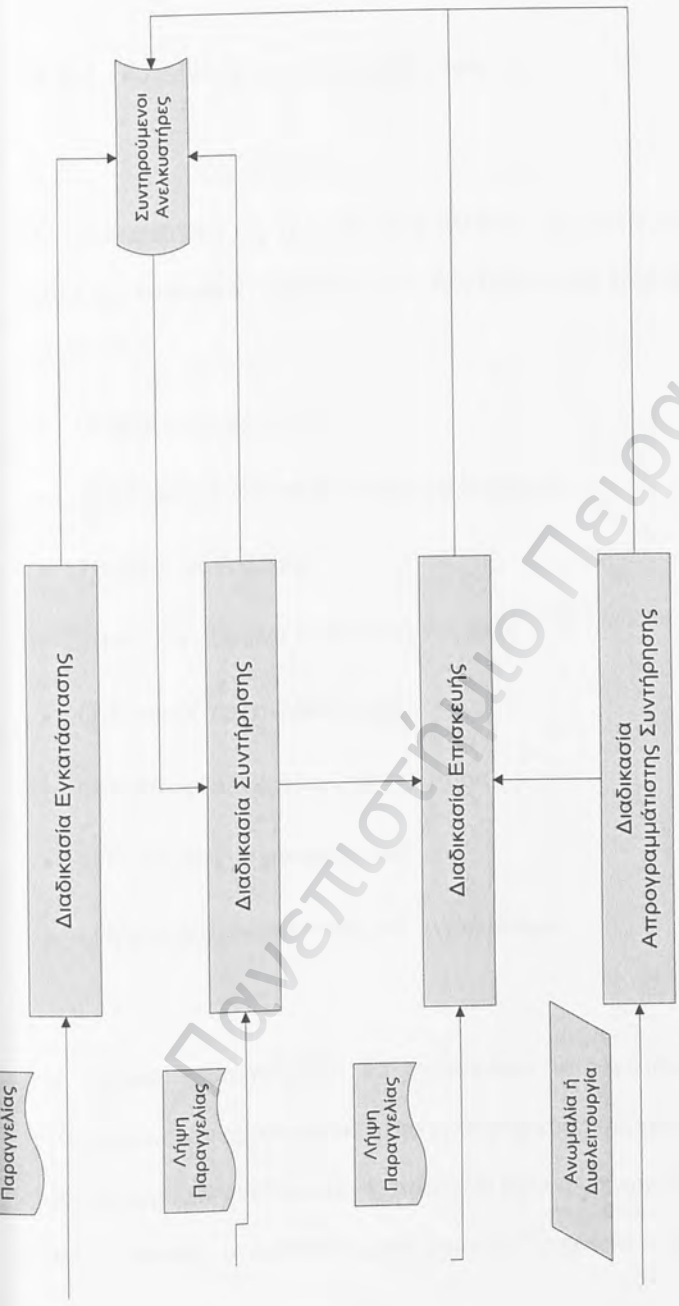
Όταν αναφέρεται βλάβη κατά τις εργάσιμες ώρες και ημέρες το τηλεφωνικό κέντρο κατόπιν συνεννοήσεως με τον προϊστάμενο του τμήματος επισκευών, ενημερώνει το συνεργείο συντήρησης που βρίσκεται στην περιοχή από την οποία προήλθε η βλάβη. Τα συνεργεία της εταιρείας κάθε μέρα κατά τη διάρκεια της πρωινής ενημέρωσης κατανέμονται γεωγραφικά, σε συνάρτηση με το πρόγραμμα των συντηρήσεων, με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιστοποιείται ο χρόνος ανταπόκρισης (response time) σε παρόμοια περιστατικά.

Όταν το συνεργείο συντήρησης ενημερωθεί για κάποιο περιστατικό μεταβαίνει στον ανελκυστήρα που έχει το πρόβλημα και τον επιθεωρεί προκειμένου να διαπιστώσει την αιτία της ανωμαλίας και τις συνέπειες που αυτή μπορεί να έχει στη ομαλή και ασφαλή λειτουργία του ανελκυστήρα. Αν για την αποκατάσταση της βλάβης απαιτείται κάποια απλή ρύθμιση ή ένα ανταλλακτικό χαμηλού κόστους (τα συνεργεία έχουν πάντα μαζί τους βασικά χαμηλού κόστους ανταλλακτικά), τότε η βλάβη αποκαθίσταται.

Το συνεργείο συντήρησης στο τέλος της ημέρας παραδίδει στη γραμματεία της επιχείρησης εσωτερικό σημείωμα, στο οποίο αναφέρει την αιτία της βλάβης και τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν για την αποκατάστασή της. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνεται:

1. Το αρχείο βλαβών της εταιρείας και
2. Το τμήμα λογιστηρίου, ώστε να είναι σε θέση να τιμολογήσει τα ανταλλακτικά και την επισκευή του ανελκυστήρα, όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο.

Σε διαφορετική περίπτωση κατά την οποία για την αποκατάσταση της βλάβης του ανελκυστήρα απαιτείται χρόνος και ανταλλακτικά ή εξαρτήματα, που προϋποθέτουν την έγκριση του πελάτη, τότε ενημερώνεται το τμήμα επισκευών και ενεργοποιείται η διαδικασία της επισκευής. Το τμήμα επισκευών ενημερώνεται στο τέλος της ημέρας, αφού ενημερωθεί το αρχείο βλαβών. Στο συγκεκριμένο τμήμα παραδίδεται εσωτερικό σημείωμα από το συνεργείο που πραγματοποίησε την πρώτη επιθεώρηση του προβληματικού ανελκυστήρα, στο οποίο αναφέρεται η αιτία της βλάβης και οι ενέργειες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για την αποκατάσταση της βλάβης.



Διάγραμμα 2: Διάγραμμα Ροής των Παραγωγικών Διαδικασιών της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

4.5. Προμηθευτές

4.5.1. Το Δίκτυο των Προμηθευτών

Ο ανελκυστήρας ως ηλεκτρομηχανολογικό και ηλεκτρονικό σύνολο αποτελείται από συγκεκριμένα υποσυστήματα. Αναλυτικότερα, το σύστημα του ανελκυστήρα συνθέτουν:

- Οι θύρες του φρεατίου
- Οι οδηγοί ολίσθησης του σασί του θαλάμου
- Το σασί του θαλάμου
- Τα συρματόσχοινα ανάρτησης του σασί
- Ο θάλαμος του ανελκυστήρα
- Ο πίνακας ελέγχου του ανελκυστήρα
- Ο κινητήριος μηχανισμός και
- Η ηλεκτρική εγκατάσταση του ανελκυστήρα

Η εταιρεία προμηθεύεται τα παραπάνω υποσυστήματα και τα αντίστοιχα εξαρτήματα και ανταλλακτικά από εγκεκριμένους προμηθευτές, τους οποίους έχει αξιολογήσει και εντάζει στην Κατάσταση Εγκεκριμένων Υλικών και Προμηθευτών, όπως απαιτεί το πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης που έχει εγκαταστήσει η

εταιρεία. Τα κριτήρια αξιολόγησης βάσει των οποίων αξιολογούνται οι υποψήφιοι προμηθευτές της εταιρείας είναι τα εξής:

1. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων που απορρέουν από το σύστημα διαχείρισης της τεχνικής εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ
2. Η ύπαρξη πιστοποιητικών από διαπιστευμένους φορείς για τα υποσυστήματα, τα εξαρτήματα και τα ανταλλακτικά που προμηθεύεται η εταιρεία
3. Η μακροχρόνια συνεργασία με τον προμηθευτή.

Η διοίκηση της εταιρείας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια καλών σχέσεων με προμηθευτές με τους οποίους έχει μακροχρόνια συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση πιστεύει ότι είναι σε θέση να απολαμβάνει σε σχέση με τον ανταγωνισμό και στην ίδια ποιότητα:

- ταχύτερη εξυπηρέτηση
- χαμηλότερες τιμές και
- μεγαλύτερης διάρκειας πίστωση.

Από την πλευρά τους οι εν λόγω προμηθευτές έχουν εξασφαλισμένες πωλήσεις, αφού η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει πλέον τον ανταγωνισμό με τη λογική της μεμονωμένης επιχείρησης, αλλά με εκείνη του ανταγωνιστικού δικτύου επιχειρήσεων. Η λογική αυτή έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη για όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις και κυρίως για την τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ, η

οποία με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί και τις απαιτήσεις της αγοράς που μεταφέρει οδηγεί προς τα εμπρός το δίκτυο.

Διευκρινίζεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η εταιρεία προχωράει στην προμήθεια εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, ποτέ όμως υποσυστημάτων, από προμηθευτές οι οποίοι δεν ανήκουν στην κατάσταση εγκεκριμένων υλικών και προμηθευτών. Το γεγονός αυτό συμβαίνει για τους παρακάτω κυρίως λόγους:

1. Για να πραγματοποιηθεί άμεσα η προμήθεια εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, τα οποία την συγκεκριμένη χρονική στιγμή ο εγκεκριμένος προμηθευτής είναι πιθανόν να μην έχει διαθέσιμα ή να χρειάζεται περισσότερο από τον διαθέσιμο χρόνο μέχρι την παράδοσή τους και
2. Για να καλυφθούν οι ανάγκες σε εξαρτήματα και ανταλλακτικά για ανεγκυστήρες τους οποίους δεν έχει κατασκευάσει η εταιρεία αλλά ανέλαβε την συντήρησή τους μετά την εγκατάσταση, οπότε και τα εξαρτήματα και ανταλλακτικά των εγκεκριμένων προμηθευτών της δεν είναι συμβατά με τα ήδη τοποθετημένα στην εγκατάσταση του ανεγκυστήρα.

Η εταιρεία φροντίζει πάντα να προμηθεύεται τα υποσυστήματα του ανεγκυστήρα από τους εγκριμένους προμηθευτές της, γιατί τα υποσυστήματα είναι μεγάλα και σύνθετα υποσύνολα του ανεγκυστήρα με άμεση επίδραση στην ομαλή και ασφαλή λειτουργία του, οπότε στην περίπτωση αυτή δεν είναι δυνατόν να γίνει η οποιαδήποτε παραχώρηση όποιος και αν είναι ο λόγος που την επιβάλλει, όπως για παράδειγμα η πίεση για άμεση παράδοση από τον πελάτη.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εγκεκριμένοι προμηθευτές της εταιρείας με το αντίστοιχο είδος που προμηθεύουν.

Πίνακας 2: Οι εγκεκριμένοι Προμηθευτές και το αντίστοιχο είδος

| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ | ΕΙΔΟΣ |
|-------------------------|--|
| DELCO Ltd | Ημιαυτόματη Θύρα Ορόφου |
| KLEEMANN HELLAS | Οδηγός Ολίσθησης/ Σασί Θαλάμου/ Συρματόσχοινο/ Τροχαλία/ Κινητήριος Μηχανισμός/ Έμβολο/ Θάλαμος/ Αυτόματη Θύρα Θαλάμου/ Αυτόματη Θύρα Ορόφου/ Ηλεκτρονικός Πίνακας Αυτόματου Ελέγχου |
| ΤΗΜΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε. | Κομβιοδόχος Ορόφου/ Κομβιοδόχος Θαλάμου/ Εξαρτήματα Ημιαυτόματων Θυρών/ Διατάξεις Ασφαλείας/ Εξαρτήματα Ανελκυστήρων/ Υδραυλικό Λάδι |
| ΚΟΜΠΙΛΗΡΗΣ | Θάλαμος |
| ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΑΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε. | Ηλεκτρολογικό Υλικό |
| STA.GE. HELLAS | Ηλεκτρονικός Πίνακας Αυτόματου Ελέγχου |
| METRON | Αυτόματη Θύρα Θαλάμου |
| SAROL | Λιπαντικό Λάδι |

4.5.2. Η Διαδικασία Προμήθειας Υλικών, Εξαρτημάτων και Ανταλλακτικών

Η διαδικασία της προμήθειας υλικών, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών ενεργοποιείται για κάθε μία από τις παραγωγικές διαδικασίες της εταιρείας από συγκεκριμένα γεγονότα. Αναλυτικότερα:

- Για τη διαδικασία της εγκατάστασης, η διαδικασία προμηθειών ενεργοποιείται όταν υπογράφεται η σύμβαση έργου. Τα Δελτία Παραγγελίας συμπληρώνονται και αποστέλλονται στους προμηθευτές ανάλογα με την πρόοδο του έργου και την κρίση του αρμόδιου για το έργο μηχανικού. Ο μηχανικός πριν προχωρήσει στην οποιαδήποτε αποστολή δελτίου παραγγελίας συνεννοείται για τις επικείμενες ενέργειές του, όσον αφορά την προμήθεια υλικών, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, με το τμήμα λογιστηρίου.
- Για τη διαδικασία της επισκευής, η διαδικασία προμηθειών ενεργοποιείται όταν υπογράφεται η σύμβαση της επισκευής. Όπως και στην περίπτωση της διαδικασίας της εγκατάστασης, τα δελτία παραγγελίας συμπληρώνονται και αποστέλλονται στους προμηθευτές ανάλογα με την πρόοδο της επισκευής και την κρίση του αρμόδιου για την επισκευή μηχανικού. Ο μηχανικός πριν προχωρήσει στην οποιαδήποτε αποστολή δελτίου παραγγελίας συνεννοείται για τις επικείμενες ενέργειές του, όσον αφορά την προμήθεια υλικών, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, με το τμήμα λογιστηρίου.
- Για τη διαδικασία της προγραμματισμένης συντήρησης οι τεχνικοί του τμήματος συντηρήσεων είναι απαραίτητο να έχουν μαζί τους λιπαντικό λάδι, καθώς και εξαρτήματα και ανταλλακτικά χαμηλού κόστους, για την τοποθέτηση των οποίων δεν χρειάζεται η οικονομική έγκριση του πελάτη και τα οποία μπορεί να χρειαστούν σε περίπτωση εμφάνισης βλάβης.

Στην περίπτωση της προγραμματισμένης συντήρησης δεν υπάρχει συγκεκριμένο γεγονός που να ενεργοποιεί τη διαδικασία της προμήθειας υλικών, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών. Η εταιρεία προχωράει στην έκδοση και την αποστολή δελτίων

παραγγελίας κάθε φορά που διαπιστώνει ότι δεν έχει απόθεμα ή ότι το απόθεμά της σε συγκεκριμένα είδη είναι χαμηλό. Επειδή, δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα προμηθειών, το οποίο να υλοποιείται με δεδομένη συχνότητα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, προκειμένου να μειωθεί ο χρόνος που μεσολαβεί από την παραγγελία μέχρι και την παραλαβή των υλικών, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, να παρακάμπτεται η διαδικασία και οι παραγγελίες να δίνονται τηλεφωνικά από τον χειριστή του θέματος κατευθείαν στον προμηθευτή. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες οι τεχνικοί χρειάζονται άμεσα κάποια εξαρτήματα και ανταλλακτικά χαμηλού κόστους, προχωρούν οι ίδιοι στην προμήθειά τους, αφού λάβουν προφορική έγκριση από τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο ανήκουν (Τμήμα Εγκαταστάσεων ή Συντηρήσεων).

4.6. Πωλήσεις

Η πελατειακή βάση της εταιρείας χωρίζεται σε δύο τμήματα. Στο πρώτο τμήμα ανήκουν οι πελάτες στους οποίους η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες συντήρησης ανελκυστήρων, ενώ το δεύτερο αποτελείται από τους πελάτες οι οποίοι έχουν αναθέσει στην εταιρεία την εγκατάσταση ανελκυστήρων.

Το πρώτο τμήμα της πελατειακής βάσης της εταιρείας αποτελούν 800 δημόσια και ιδιωτικά κτίρια, τους ανελκυστήρες των οποίων συντηρεί η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ. Το συγκεκριμένο τμήμα της πελατειακής βάσης της εταιρείας ενισχύεται με τους εξής τρόπους:

1. Κάθε φορά που αποπερατώνεται η εγκατάσταση ενός νέου ανελκυστήρα και η συντήρηση ανατίθεται στην εταιρεία
2. Από την καλή φήμη της εταιρείας, που έχει ως αποτέλεσμα οι ευχαριστημένοι πελάτες της να την συστήνουν σε πιθανούς νέους πελάτες
3. Από τη γεωγραφική τοποθέτηση των κτιριακών εγκαταστάσεών της, στο κέντρο του Πειραιά, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε περαστικούς και πιθανούς πελάτες να επικοινωνούν, να ενημερώνονται και να διαπραγματεύονται επί της πιθανής συνεργασίας πρόσωπο με πρόσωπο με τους εκπρόσωπους του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας
4. Από το Δικτυακό Χώρο της εταιρείας, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα σε πιθανούς πελάτες να θέτουν τις απαιτήσεις τους και να λαμβάνουν άμεσα οικονομοτεχνικές προσφορές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το δεύτερο τμήμα της πελατειακής βάσης της εταιρείας αποτελείται από τις κατασκευαστικές εταιρείες, τους εργολάβους οικοδομών και τους μηχανικούς, που έχουν αναλάβει την κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων και ενδιαφέρονται για την εγκατάσταση ανελκυστήρων μεταφοράς προσώπων, αυτοκινήτων ή φορτίων.

Οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι πελάτες της εταιρείας είναι τριών ειδών:

1. *Περιστασιακοί*, δηλαδή, ιδιώτες οι οποίοι κατασκευάζουν κάποιο κτίριο για ιδιοκατοίκηση και ενδιαφέρονται για την εγκατάσταση ανελκυστήρα

2. *Κατασκευαστές, Εργολάβοι Οικοδομών και Μηχανικοί*, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με την εταιρεία στα πλαίσια της Έρευνας Αγοράς που πραγματοποιούν
3. *Κατασκευαστές, Εργολάβοι Οικοδομών και Μηχανικοί*, οι οποίοι έχουν συνεργαστεί με την εταιρεία αρκετές φορές στο παρελθόν και απευθύνονται αποκλειστικά σε αυτήν κάθε φορά που αναλαμβάνουν ένα έργο.

Σε γενικές γραμμές η εταιρεία δεν έχει διαμορφώσει συγκεκριμένη πολιτική πωλήσεων. Ουσιαστικά, για την πραγματοποίηση πωλήσεων είτε από το τμήμα συντηρήσεων είτε από το τμήμα εγκαταστάσεων βασίζεται στη καλή της φήμη, στη γεωγραφική τοποθεσία των κτιριακών της εγκαταστάσεων και στις μακροχρόνιες σχέσεις καλής συνεργασίας της εταιρείας με συγκεκριμένους κατασκευαστές. Ωστόσο, στην περίπτωση των κατασκευαστών, η διασπορά του πελατολογίου της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ είναι μικρή με αποτέλεσμα η απώλεια ενός από τους μεγάλους και κατά επανάληψη πελάτες της εταιρείας να έχει για αυτήν υψηλό κόστος.

Μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της ανάλογα με τον αν πρόκειται για την ανάληψη της εγκατάστασης ή της συντήρησης ανελκυστήρα εκδίδεται και υπογράφεται η αντίστοιχη σύμβαση. Η συνήθης διαδικασία είναι οι ενδιαφερόμενοι ιδιώτες, κατασκευαστές, εργολάβοι οικοδομών ή μηχανικοί να απευθύνονται στις εταιρείες εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων και να λαμβάνουν προσφορές. Μετά την επιλογή υπογράφεται η σύμβαση και ξεκινάει ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του έργου.

4.7. Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ στεγάζεται σε κτίριο στο κέντρο του Πειραιά. Το συγκεκριμένο κτίριο διαθέτει χώρους γραφείων, αποθήκες, υπόγειους χώρους στάθμευσης για τον εταιρικό στόλο και χώρους παραμονής και αποδυτήριων για το τεχνικό προσωπικό της εταιρείας.

4.8. Εταίροι

Η εταιρική σύνθεση της εταιρείας αναλύεται στον Πίνακα 3, που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Ανάλυση Εταιρικής Σύνθεσης

| ΕΤΑΙΡΟΣ | ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ |
|------------------------|--------------------|
| Κουβάρας Γ. Παναγιώτης | 34% |
| Κουβάρας Π. Γεώργιος | 33% |
| Κουβάρας Π. Ιωάννης | 33% |

4.9. Διοίκηση – Διεύθυνση Εργασιών

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ δεσμεύεται και εκπροσωπείται μεμονωμένα έναντι τρίτων και από τους τρεις εταίρους. Η διοίκηση της εταιρείας ασκείται και η στρατηγική της διαμορφώνεται και κοινοποιείται από τον κύριο Κουβάρα

Παναγιώτη. Η συμμετοχή των υπόλοιπων εταίρων στη διοίκηση και τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα.

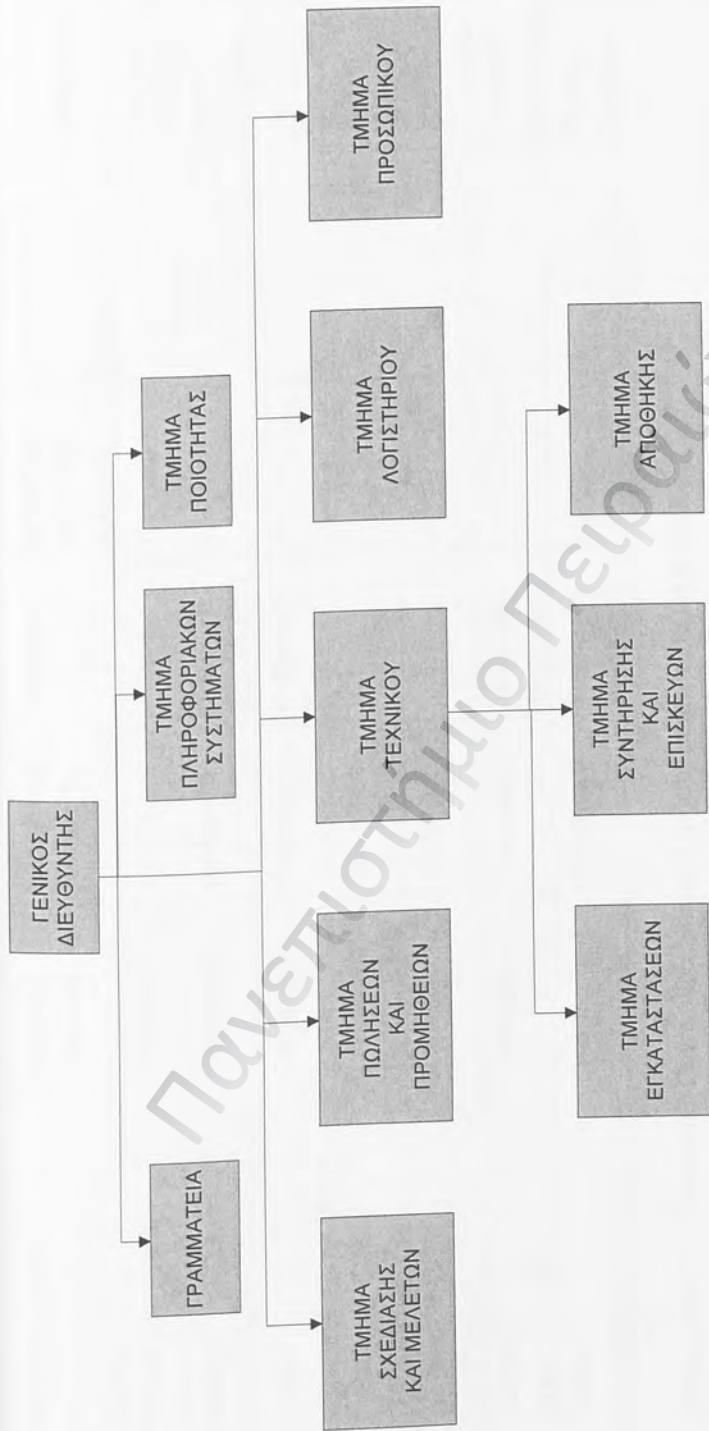
Ο κύριος Κουβάρας Παναγιώτης, 62 ετών, είναι ο ιδρυτής και ο Γενικός και Οικονομικός Διευθυντής της Εταιρείας. Είναι Ηλεκτρολόγος Μηχανολόγος και έχει υπάρξει καθηγητής Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Ασχολείται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας, παρακολουθεί τις εξελίξεις του κλάδου και είναι υπεύθυνος των Τμημάτων Σχεδίασης και Μελετών, Πωλήσεων και Προμηθειών, Εγκαταστάσεων, Συντήρησης και Επισκευών, Αποθήκης, Προσωπικού και Λογιστηρίου. Επιπλέον, εμπλέκεται ενεργά στις εργασίες των παραπάνω τμημάτων.

Ο κύριος Κουβάρας Γεώργιος, 29 ετών, είναι Μηχανολόγος Μηχανικός. Είναι υπεύθυνος του Τμήματος Ποιότητας και ασχολείται με τα Τμήματα Σχεδιασμού και Μελετών, Πωλήσεων και Προμηθειών, Εγκαταστάσεων, Συντήρησης και Επισκευών, Αποθήκης, Προσωπικού και Λογιστηρίου.

Ο κύριος Κουβάρας Ιωάννης, 27 ετών, είναι Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, υποψήφιος διδάκτορας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Είναι υπεύθυνος του Τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων.

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ είναι οργανωμένη σύμφωνα με το οργανόγραμμα της επόμενης σελίδας, ενώ λειτουργεί βάσει του λειτουργικού οργανογράμματος που ακολουθεί. Σημειώνεται ότι η δύναμη του προσωπικού της εταιρείας είναι συγκεκριμένη και ότι το προσωπικό αυτό διανέμεται και συνδράμει τα διάφορα τμήματα και όχι αποκλειστικά ένα τμήμα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Διάγραμμα 3: Το Οργανόγραμμα της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

| ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ | ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ | ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ | ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (Δύναμη:4) | ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ (Δύναμη:7) | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Γ. | Κουβάρας Γ. | 1 | | Σύμβουλος Ποιότητας |
| ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 2 | 1 | Νομικός Σύμβουλος |
| ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 1 | | |
| ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | 1 | | Νομικός Σύμβουλος |
| ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | 2 | | Λογιστής |
| ΤΜΗΜΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 1 | | Εργολάβοι Εγκαταστάσεων |
| ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 2 | 7 | Νομικός Σύμβουλος |

Διάγραμμα 4: Το Λειτουργικό Οργανόγραμμα της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

4.10. Προσωπικό και Εξωτερικοί Συνεργάτες

Το προσωπικό και οι εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρείας αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί. Σημειώνεται ότι στην συγκεκριμένη ανάλυση συμπεριλαμβάνονται και οι εταίροι της εταιρείας, δεδομένου ότι εκτός από το διοικητικό τους έργο, διεκπεραιώνουν καθημερινά εργασίες, οι οποίες αντιστοιχούν στο επιστημονικό τους πεδίο.

Πίνακας 4: Το Προσωπικό και οι Εξωτερικοί Συνεργάτες της Εταιρείας

| Προσωπικό και Εξωτερικοί Συνεργάτες | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Ειδικότητα | Αριθμός |
| ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ | 7 |
| - Μηχανικοί | 3 |
| - Διοικητική Υποστήριξη | 4 |
| ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ | 7 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 14 |
| ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ | 7 |
| - Λογιστής | 1 |
| - Νομικός Σύμβουλος | 1 |
| - Σύμβουλος Ποιότητας | 1 |
| - Εργολάβοι Εγκαταστάσεων | 4 (με δικό τους προσωπικό) |

Η εταιρεία κατά την επιλογή του προσωπικού, που απασχολεί με εξαρτημένη σχέση εργασίας και σύμβαση αορίστου χρόνου, προτιμάει νέους απόφοιτους από σχολές Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και ιδρύματα Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, ώστε να κατέχουν τις βασικές γνώσεις και δεξιότητες, που απαιτεί

η θέση εργασίας για την οποία υπάρχει ζήτηση. Βασικό κριτήριο κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων αποτελεί ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του υποψήφιου. Επειδή, όμως, τόσο ο χαρακτήρας όσο και η προσωπικότητα των υποψηφίων δεν εύκολο να αποκαλυφθούν και να αξιολογηθούν στα πλαίσια μερικών συνεντεύξεων, η εταιρεία μετά την πρώτη αξιολόγηση επιλέγει τον επικρατέστερο υποψήφιο, με τον οποίο υπογράφει σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου (δύο διαδοχικές συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζει το απαραίτητο χρόνο, προκειμένου να αξιολογήσει αντικειμενικά το νέο στέλεχος.

Για την εκπαίδευση του προσωπικού ακολουθείται η μέθοδος της εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας (on the job training) σε συνδυασμό με την τακτική του mentorship. Αναλυτικότερα, την εκπαίδευση του νέου στελέχους αναλαμβάνει ένα παλαιότερο στέλεχος και η εκπαίδευση πραγματοποιείται πάνω στη θέση εργασίας. Στο παλαιότερο στέλεχος που αναλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή ξεκαθαρίζεται από την αρχή η θέση που πρόκειται να αναλάβει ο εκπαιδευόμενος με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής του. Η διάρκεια της εκπαίδευσης διαρκεί ένα περίπου έτος. Κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου έτους αξιολογείται τόσο ο εκπαιδευόμενος ως προς την πρόοδο που πραγματοποιεί και ως προς τα ποιοτικά στοιχεία του χαρακτήρα του, όσο και ο εκπαιδευτής ως προς την ικανότητά του να προετοιμάζει νέα στελέχη.

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης υπεύθυνοι για την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και τον εντοπισμό ελλείψεων σε δεξιότητες και ικανότητες του διοικητικού προσωπικού και των εργατοτεχνιτών είναι οι Υπεύθυνοι των

Τμημάτων και οι Εργοδηγοί. Για την επιμόρφωση και την άρση των όποιων αδυναμιών του διοικητικού προσωπικού η εταιρεία φροντίζει τα στελέχη να παρακολουθούν τα απαραίτητα σεμινάρια. Επίσης, για την επιμόρφωση και την άρση των όποιων αδυναμιών του τεχνικού προσωπικού διοργανώνονται σεμινάρια από τους μηχανικούς και τους προμηθευτές της εταιρείας, όποτε αυτό είναι εφικτό, επιτόπου (on site) σε έργα που έχει αναλάβει η εταιρεία.

Η επιλογή των Εξωτερικών Συνεργατών της εταιρείας βασίζεται στα εξής κριτήρια:

1. Στην εμπειρία του εξωτερικού συνεργάτη, η οποία πρέπει να αποδεικνύεται
2. Στις συστάσεις που έχει λάβει η εταιρεία για τον συγκεκριμένο συνεργάτη και την φερεγγυότητα της πηγής από την οποία προήλθαν αυτές οι συστάσεις
3. Τις επιδόσεις του εξωτερικού συνεργάτη κατά τη διάρκεια της πρώτης δοκιμαστικής περιόδου της συνεργασίας.

4.11. Επενδύσεις

Την παρούσα χρονική στιγμή (1^ο Εξάμηνο 2006) η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ έχει καταρτίσει και εγκρίνει συγκεκριμένο Πρόγραμμα Επενδύσεων, βάσει του οποίου έχει προχωρήσει και θα προχωρήσει στην σταδιακή ανανέωση του εταιρικού της στόλου. Επιπλέον, ενέργειες δεν περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Εάν η εταιρεία προχωρήσει σε επιπλέον επενδύσεις εντός του 2006, αυτές θα είναι αποτέλεσμα λειτουργικών αναγκών και όχι προγραμματισμού.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5ο Κεφάλαιο: Η Στρατηγική Επιθεώρηση (Strategic Auditing) της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

5.1. Εισαγωγή

Για την Στρατηγική Επιθεώρηση – Μελέτη της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ ακολουθείται το παράδειγμα των Thomas L. Wheelen και J. David Hunger (2004). Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ αναλύεται με στόχο να αναζητηθούν, στο επόμενο κεφάλαιο, οι βέλτιστες στρατηγικές επιλογές που θα εναρμονίσουν την εταιρεία με το περιβάλλον της, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εξασφαλίσει όχι απλά τη βιωσιμότητά της, αλλά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου.

Επιπλέον, η στρατηγική επιθεώρηση της εταιρείας φιλοδοξεί να αναδείξει προβληματικές πρακτικές και νοοτροπίες, διαδικασίες και πολιτικές και στη συνέχεια να προτείνει τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, ώστε:

- να υλοποιηθούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο οι στρατηγικές που θα επιλεγούν και
- να περιοριστεί στο μέτρο του δυνατού το χάσμα μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής (Strategic Gap).

5.2. Η Παρούσα Κατάσταση (Current Situation)

5.2.1. Η Παρούσα Επίδοση (Current Performance)

Δεδομένης της εταιρικής σύνθεσης της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ η εξαγωγή συμπερασμάτων για την παρούσα κατάσταση της εταιρείας βάσει οικονομικών δεικτών πιθανόν να είναι επισφαλής. Αναλυτικότερα, όπως διατυπώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι εταίροι είναι ουσιαστικά τα μέλη της ίδιας οικογένειας. Δεν είναι δυνατόν, λοιπόν, να γνωρίζουμε αν τα μεγέθη που αναφέρονται στους λογαριασμούς του Ισολογισμού και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι πραγματικά ή πλασματικά.

Συγκεκριμένα, αποτελεί συνηθισμένη πρακτική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις πολλά από τα έξοδα των μελών της οικογένειας να μεταφέρονται ως έξοδα της επιχείρησης στις πιο πάνω καταστάσεις. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις τα έξοδα της οικογενειακής επιχείρησης διογκώνονται από αμοιβές προς τα μέλη της ίδιας της οικογένειας με σκοπό να περιοριστούν με αυτόν τον τρόπο τα αντίστοιχα καθαρά κέρδη της κάθε χρήσεως.

Στην περίπτωση, λοιπόν, της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ ο Εσωτερικός Έλεγχος ασκείται από τα ίδια τα μέλη της οικογένειας. Επιπρόσθετα, το Διοικητικό Συμβούλιο ταυτίζεται με το Συμβούλιο των Εταίρων, οπότε ύψιστη προτεραιότητα αποτελεί η ουσιαστική ευημερία της επιχείρησης και κατά

συνέπεια της οικογένειας και όχι τόσο η παρουσίαση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Συμπερασματικά, η παρούσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας μπορεί να διαφέρει σημαντικά από την εικόνα που ίσως να εμφανίσει η οικονομική ανάλυσή της.

Στη συνέχεια επιχειρείται μία αποτίμηση της παρούσας οικονομικής κατάστασης της εταιρείας σε όρους Αποδοτικότητας των Κεφαλαίων που Επενδύθηκαν (Return On Investment – ROI), του αριθμού των Ετήσιων νέων Εγκαταστάσεων Ανελκυστήρων που πραγματοποιούνται και της Κερδοφορίας. Η αντιφατικότητα των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνει τα όσα διατυπώθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 5: Αποδοτικότητα των Κεφαλαίων που Επενδύθηκαν (Return On Investment - ROI)

| ΕΤΟΣ | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ | ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ | ROI |
|------|--------------|---------------|------|
| 2002 | 305.276,38 | 413.186,22 | 0,74 |
| 2003 | 103.923,69 | 502.234,06 | 0,21 |
| 2004 | 69.888,20 | 497.250,77 | 0,14 |

Πηγή: Λογαριασμοί Ισολογισμού και Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων

Χρήσεως της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Πίνακας 6: Ετήσιες Εγκαταστάσεις Ανελκυστήρων

| ΕΤΟΣ | ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ |
|------|---------------|
| 2003 | 43 |
| 2004 | 47 |
| 2005 | 40 |

Πηγή: Αρχείο Εγκαταστάσεων της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Πίνακας 7: Κερδοφορία

| ΕΤΟΣ | ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΕΩΣ (€) | ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%) |
|------|--------------------------|---------------------|
| 2002 | 305.276,38 | - |
| 2003 | 103.923,69 | -66% |
| 2004 | 69.888,20 | -33% |

Πηγή: Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Βάσει των στοιχείων των Πινάκων 5, 6 και 7 καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Από τη ραγδαία μείωση του δείκτη ROI προκύπτει ότι το management της εταιρείας χρόνο με το χρόνο χάνει την ικανότητά του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα διαθέσιμα κεφάλαια και τους πόρους της εταιρείας
- Η εταιρεία κατάφερε να αυξήσει τον αριθμό των «εγκαταστάσεων» που πραγματοποίησε το 2004 κατά 9,3%, ενώ ο αριθμός αυτός το 2005 παρουσίασε πώση της τάξεως του 14,9%.
- Η κερδοφορία της εταιρείας κατά την τριετία 2002-2004 περιορίστηκε σημαντικά. Συγκεκριμένα, τα καθαρά κέρδη χρήσεως από 305.276,38€ το 2002 μειώθηκαν κατά 66% μέσα στο 2003 και κατά 49% μέσα στο 2004 φτάνοντας τα 69.888,20€

Το μέλλον της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ αν προσδιορισθεί με βάση τα παραπάνω στοιχεία, προμηνύεται δύσκολο. Ωστόσο, αν επιχειρηθεί μια σφαιρικότερη ανάλυση της εταιρείας η εικόνα αυτή αλλάζει. Πιο συγκεκριμένα:

- Παρατηρώντας τους Κύκλους Εργασιών της επιχείρησης κατά την τριετία 2002-2004 φαίνεται ότι η διακύμανση στην τιμή του κύκλου εργασιών δεν είναι τέτοια που να δικαιολογεί τη ραγδαία πτώση της κερδοφορίας (Πίνακας 8)
- Η εταιρεία δεν κατέφυγε σε Μακροπρόθεσμο Δανεισμό, προκειμένου να χρηματοδοτήσει τις λειτουργίες της, ενώ η Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της δεν αυξήθηκαν αισθητά, αντίθετως τη διετία 2002 – 2004 περιορίστηκαν κατά 16% περίπου (Πίνακας 9)

Πίνακας 8: Κύκλος Εργασιών

| ΕΤΟΣ | ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (€) | ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%) |
|------|---------------------|---------------------|
| 2002 | 827.974,12 | - |
| 2003 | 837.705,66 | 1,2% |
| 2004 | 722.254,64 | -13,8% |

Πηγή: Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως της τεχνικής εταιρείας

ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Πίνακας 9: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

| ΕΤΟΣ | ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (€) | ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ |
|------|--------------------------------|-----------------|
| 2002 | 214.851,04 | - |
| 2003 | 236.703,32 | 10,2% |
| 2004 | 198.761,36 | -16,1% |

Πηγή: Λογαριασμοί Ισολογισμού της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Από τις παραπάνω διαπιστώσεις συνάγεται ότι η εταιρεία κατάφερε χωρίς να καταφύγει στο μακροπρόθεσμο δανεισμό να χρηματοδοτήσει για το αντίστοιχο

χρονικό διάστημα έναν σχετικά σταθερό κύκλο εργασιών. Επομένως, η μείωση της κερδοφορίας οφείλεται στην αύξηση των εξόδων.

Το κόστος της Άμεσης Εργασίας, όμως, παρέμεινε στα ίδια περίπου επίπεδα. Παράλληλα, το κόστος των Πωλήσεων δεν αυξήθηκε, όπως θα ήταν αναμενόμενο, ενώ αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι κατά τη διετία 2003 – 2004 το κόστος των πωλήσεων μειώθηκε κατά 29% περίπου (Πίνακας 10). Αντιθέτως, τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα της εταιρείας για το αντίστοιχο χρονικό διάστημα εκτινάχθηκαν προς τα πάνω (Πίνακας 11).

Πίνακας 10: Κόστος Πωλήσεων

| ΕΤΟΣ | ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (€) | ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%) |
|------|---------------------|---------------------|
| 2002 | 446.661,42 | - |
| 2003 | 482.193,77 | 8,0% |
| 2004 | 341.197,77 | -29,2% |

Πηγή: Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως της τεχνικής εταιρείας

ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Πίνακας 11: Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

| ΕΤΟΣ | ΓΕΝΙΚΑ ΒΙΟΜ/ΚΑ ΕΞΟΔΑ (€) | ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%) |
|------|--------------------------|---------------------|
| 2002 | 0,00 | - |
| 2003 | 251.694,31 | - |
| 2004 | 286.837,95 | 14% |

Πηγή: Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως της τεχνικής εταιρείας

ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν τον αρχικό ισχυρισμό ότι δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε αν τα μεγέθη που αναφέρονται στους λογαριασμούς του ισολογισμού και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως της εταιρείας είναι πραγματικά ή πλασματικά. Το management της εταιρείας είναι πολύ πιθανόν από τη στιγμή που δεν ενδιαφέρετε να ικανοποιήσει το εταιρικό συμβούλιο, να μεταφέρει έξοδα της οικογένειας εντός της επιχείρησης προκειμένου να περιορίσει για φορολογικούς λόγους τα καθαρά κέρδη χρήσεως.

Συμπερασματικά, η αποτίμηση της παρούσας οικονομικής κατάστασης της εταιρείας σε όρους αποδοτικότητας των κεφαλαίων που επενδύθηκαν (Return On Investment – ROI), των ετήσιων νέων εγκαταστάσεων, που πραγματοποιήθηκαν, και της κερδοφορίας δεν θα οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα.

5.2.2. Η Στρατηγική Θέση (Strategic Posture)

5.2.2.1. Αποστολή (Mission)

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ δραστηριοποιείται στον κλάδο της Εγκατάστασης και Συντήρησης Ανελκυστήρων και η εταιρική αποστολή της συμβαδίζει με το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η εταιρική αποστολή έχει ως εξής:

«Εδώ και 35 χρόνια βασική μας επιδίωξη παραμένει η κατασκευή και η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας, που λειτουργούν με ασφάλεια».

Η παραπάνω διατύπωση αποτελεί τη δεδηλωμένη αποστολή της επιχείρησης, ωστόσο, υπάρχει και μία σιωπηρή αποστολή, την οποία συνθέτουν οι στρατηγικές επιλογές της διοίκησης. Η σιωπηρή αποστολή της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ συμπυκνώνεται στα παρακάτω:

«Η αύξηση του πλούτου της οικογένειας, που ελέγχει την επιχείρηση, και η διατήρηση με κάθε κόστος του μεριδίου που κατέχει η εταιρεία στην αγορά της συντήρησης των ανελκυστήρων». Σημειώνεται ότι οι χρηματικές εισροές από τις αμοιβές για τις υπηρεσίες συντήρησης ανελκυστήρων, που προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες της, αποτελούν μία πάγια και άρα σημαντική πηγή εσόδων για την εταιρεία.

Προβληματισμό, όμως, δημιουργεί το γεγονός ότι η εταιρεία από τη μια επιθυμεί να προσφέρει στην κατασκευή και στην τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων, οι οποίοι θα ενσωματώνουν σύγχρονες και υψηλές τεχνολογίες, που θα εξασφαλίζουν την ασφάλεια των μεταφερόμενων, κυρίως προσώπων αλλά και αγαθών, και από την άλλη πλευρά επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τον οικογενειακό πλούτο χωρίς να απολέσει έστω και μέρος του μεριδίου αγοράς που κατέχει στον χώρο της συντήρησης των ανελκυστήρων. Διευκρινίζεται ότι η διαφοροποίηση μέσω της διαχείρισης της ποιότητας, διότι σε αυτήν αναφέρεται η δεδηλωμένη αποστολή της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ, προϋποθέτει υψηλό κόστος με μέσο ή και μακροπρόθεσμες ταμειακές εισροές - επιστροφές. Οι συνθήκες, όμως, αυτές, είναι αντιδιαμετρικά αντίθετες με τις επιδιώξεις της σιωπηρής αποστολής

της εταιρείας. Αναλυτικότερα, δεν είναι δυνατό να επιδιώκεται η διαφύλαξη και η αύξηση του οικογενειακού πλούτου, όταν η διαχείριση της ποιότητας προϋποθέτει στρατηγικές με υψηλό κόστος και μεγάλο χρονικό ορίζοντα ταμειακών εισροών. Επίσης, είναι αδύνατο να διατηρηθεί το μερίδιο της αγοράς, που κατέχει η εταιρεία, αν η διαχείριση γίνεται βάσει των αρχών της ποιότητας, γιατί διαφοροποίηση μέσω της διαχείρισης της ποιότητας σημαίνει ότι η εταιρεία δεν θα απευθύνεται πλέον σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς, αλλά σε ένα πιο ενημερωμένο και διατεθειμένο να πληρώσει υψηλότερες αμοιβές για τις υπηρεσίες που απολαμβάνει τμήμα της αγοράς.

Συμπερασματικά, δεν είναι εφικτό να ξεκαθαριστεί πιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην είναι γνωστή η κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να διοχετευτούν οι προσπάθειες του επιχειρηματικού οργανισμού (stuck in the middle). Τελικά, η εταιρεία κινδυνεύει να εγκλωβιστεί μέσα σε ένα κλίμα αναποφασιστικότητας και να καταδικαστεί σε χαμηλές επιδόσεις και έλλειψη ανταγωνιστικότητας.

5.2.2.2. Σκοποί (Objectives)

Οι σκοποί της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ δεν είναι με ακρίβεια προσδιορισμένοι. Στην περίπτωση, όμως, που αξιολογηθούν οι αποφάσεις της διοίκησης στο σύνολό τους, προκύπτει ότι οι άτυπα καθορισμένοι σκοποί της εταιρείας είναι οι παρακάτω:

1. Οι ανελκυστήρες που κατασκευάζει και συντηρεί η επιχείρηση να μην παρουσιάζουν βλάβες και δυσλειτουργίες

Ο συγκεκριμένος σκοπός είναι συμβατός με τη δεδηλωμένη αποστολή της επιχείρησης, θα μπορούσε, όμως, να χαρακτηριστεί ως στόχος, δεδομένου ότι δεν λαμβάνεται υπόψη κατά τη διατύπωσή του η παράμετρος του χρόνου. Αναλυτικά, οι ανελκυστήρες ως ηλεκτρομηχανολογικά σύνολα, τα οποία αποτελούνται από υποσυστήματα και εξαρτήματα, είναι δεδομένο ότι κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια του Κύκλου Ζωής τους θα αστοχήσουν. Το ζητούμενο, λοιπόν, δεν είναι μόνο να μην παρουσιάζουν βλάβες και δυσλειτουργίες οι ανελκυστήρες που κατασκευάζει και συντηρεί η εταιρεία, αλλά επιπρόσθετα να προσδιοριστεί η αποδεκτή συχνότητα εμφάνισης των βλαβών και η επιτρεπόμενη ένταση ή σοβαρότητά τους.

2. Σε περίπτωση εμφάνισης βλάβης ή δυσλειτουργίας σε ανελκυστήρα, που έχει κατασκευάσει ή συντηρεί η εταιρεία, η ομαλή λειτουργία του ανελκυστήρα να έχει αποκατασταθεί εντός εικοσιτεσσάρων (24) ωρών, όποια και αν είναι η αιτία του προβλήματος

Ο συγκεκριμένος σκοπός ικανοποιεί τόσο την δεδηλωμένη όσο και την σιωπηρή αποστολή της εταιρείας. Συγκεκριμένα, επιδιώκει να εξασφαλίσει την αποτελεσματική τεχνική υποστήριξη των ανελκυστήρων. Επιπλέον, αποσκοπεί στην ελάχιστη ταλαιπωρία του χρήστη, γεγονός που περιορίζει των αριθμό των πελατών που δυσανασχετούν και διακόπτουν την συνεργασία τους με την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο εκπληρώνεται ως ενός σημείου και η σιωπηρή αποστολή.

3. Το Πρόγραμμα των περιοδικών συντηρήσεων να ολοκληρώνεται κάθε μήνα και πάντα σύμφωνα με τον εταιρικό προγραμματισμό

Με την επίτευξη αυτού του σκοπού επιτυγχάνονται και τα δύο είδη αποστολών της επιχείρησης, γιατί η περιοδική και καλά προγραμματισμένη συντήρηση των ανελκυστήρων εξασφαλίζει την καλή λειτουργία τους και αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη, ο οποίος εκτιμά τη συνέπεια και μαθαίνει να εμπιστεύεται την επιχείρηση.

4. Οι εισπράξεις των αμοιβών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής να πραγματοποιούνται το πολύ εντός ενός (1) μήνα από την παροχή των παραπάνω υπηρεσιών

Η παροχή αυστηρώς 30 ημερών πίστωσης προς τους πελάτες της εταιρείας αποσκοπεί στην εκπλήρωση της σιωπηλής αποστολής της εταιρείας. Ωστόσο, η ανελαστικότητα αυτή μπορεί να δημιουργήσει τάσεις φυγής σε ορισμένους πελάτες της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην εκπληρωθεί η σιωπηρή αποστολή κατά το δεύτερο σκέλος της.

5. Το Τμήμα Συντηρήσεων της εταιρείας να έχει μηδενικό αριθμό απωλειών σε πελάτες

Η εταιρεία δεδομένου ότι δραστηριοποιείται σε μία ανοιχτή και με τάσεις κατακερματοποίησης αγορά είναι αδύνατο να έχει μηδενικό αριθμό διαφυγόντων πελατών. Επομένως, το ζητούμενο είναι ο αριθμός αυτός να είναι ο ελάχιστος δυνατός και σε συγκεκριμένη σχέση με τον αριθμό των νέων πελατών της εταιρείας. Επιπλέον, όπως και στον πρώτο σκοπό της εταιρείας, δεν καθορίζεται ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να συμβαίνουν τα παραπάνω. Επομένως, η σιωπηρή αποστολή της επιχείρησης θα

πραγματοποιείται με ρεαλιστικότερο τρόπο αν ο σκοπός καθόριζε τον επιτρεπτό αριθμό πελατών που διακόπτουν την συνεργασία τους με την εταιρεία μέσα σε συγκεκριμένο διάστημα και πάντα υπό το πρίσμα του αριθμού των νέων πελατών.

6. Το Τμήμα Εγκαταστάσεων να πραγματοποιεί κάθε ημερολογιακό έτος τουλάχιστον τον ίδιο αριθμό εγκαταστάσεων με το προηγούμενο έτος

Ο συγκεκριμένος σκοπός αποβλέπει στην εκπλήρωση της σιωπηρής αποστολής της εταιρείας μέσω της αύξησης των πωλήσεων, εγκαταστάσεων, που πραγματοποιούνται, και κατά συνέπεια της αύξησης του αριθμού των συντηρήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση.

Από τους σκοπούς της εταιρείας όπως αυτοί διατυπώνονται παραπάνω αναδεικνύεται μία αντίθεση. Η επιχείρηση δηλώνει ότι επιθυμεί να διαφοροποιηθεί μέσω της διαχείρισης της ποιότητας. Η ποιότητα όμως συνεπάγεται επενδύσεις τόσο σε πάγια στοιχεία και σε τεχνολογικούς παραγωγικούς συντελεστές όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένου ότι τα έσοδα της εταιρείας μεσοπρόθεσμα θα παραμείνουν στα ίδια περίπου επίπεδα, μέχρι ο πελάτης να πεισθεί ότι για την υπηρεσία που αγοράζει αξίζει να πληρώσει ακόμα και παραπάνω από το μέσο όρο (2), το συνολικό κόστος της ποιότητας θα συρρικνώσει τα καθαρά κέρδη μετά φόρων της εταιρείας. Επομένως, τα έσοδα της οικογένειας που ελέγχει την εταιρεία θα περιοριστούν και η σιωπηρή αποστολή δεν θα ικανοποιείται βραχυπρόθεσμα.

Αντίθετα, αν εκπληρώνεται στο ακέραιο η σιωπηρή αποστολή, τότε θα είναι πολύ δύσκολο η εταιρεία να χρηματοδοτήσει τη διαχείριση της ποιότητας, εκτός και αν καταφύγει σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

5.3. Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)

5.3.1. Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors)

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ταυτίζεται με το εταιρικό. Οι αρμοδιότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν ταυτίζονται με τις τυπικές αρμοδιότητες ενός αντίστοιχου συμβουλίου. Το μέγεθος της εταιρείας και η εμπλοκή των μελών του στην καθημερινή διαχείριση της εταιρείας αναγκάζει τους εταίρους, που το στελεχώνουν, να μην ασχολούνται με τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις υπόλοιπες αρμοδιότητες ενός διοικητικού συμβουλίου (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Οι Αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου

| | ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ |
|---|--|
| 1 | Καθορισμός της Εταιρικής Αποστολής και Στρατηγικής |
| 2 | Πρόσληψη και παύση του Γενικού Διευθυντή και του ανώτατου management |
| 3 | Παρακολούθηση και έλεγχος του ανώτατου management |
| 4 | Ανασκόπηση και έγκριση της χρήσης των Εταιρικών Πόρων |
| 5 | Προστασία των συμφερόντων των Μετόχων |

Πηγή: T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy,

Prentice Hall, 2004, pp. 27

Υπό αυτές τις συνθήκες το διοικητικό συμβούλιο της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ δεν είναι εφικτό να αναλυθεί. Διευκρινίζεται, πάντως, ότι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας θα μπορούσε να ανταποκρίνεται έστω και στο ελάχιστο στις αρμοδιότητές του, με την περιοδική και συστηματική ενασχόλησή του με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

5.3.2. Ανώτατη Διοίκηση – Διαχείριση (Top Management)

Από την ανάλυση της οργάνωσης της εταιρείας στο 4^ο Κεφάλαιο αναδεικνύεται ότι ο οργανισμός έχει μία επίπεδη, και μάλλον συγκεντρωτική, οργανωτική δομή (flat organization). Επομένως, το μάντζμεντ της επιχείρησης δεν είναι εφικτό να διαχωριστεί σε ανώτατο (top), μεσαίου (middle level) και επιχειρησιακού επιπέδου (field management). Στην επόμενη σελίδα παρατίθεται και πάλι το Διάγραμμα 4 (Διάγραμμα 5), στο οποίο σημειώνεται ο τρόπος ελέγχου και λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης, με σκοπό την ανάδειξη της επίπεδης και συγκεντρωτικής δομής της εταιρείας.

Ο κύριος Κουβάρας Παναγιώτης, ο Ιδρυτής και Γενικός Διευθυντής της εταιρείας, είναι ο άνθρωπος που έχει αδιαμφισβήτητα επηρεάσει και καθορίσει την ως τώρα πορεία του επιχειρηματικού οργανισμού. Διευθύνει την εταιρεία εδώ και τριάντα πέντε (35) χρόνια και παίρνει κατά αποκλειστικότητα όλες τις αποφάσεις σε επίπεδο ανώτατου μάντζμεντ. Ο κύριος Κουβάρας Γεώργιος βρίσκεται εντός της εταιρείας από το 2003 και συναποφασίζει με τον κύριο Κουβάρα Παναγιώτη για

θέματα που αφορούν το μάνατζμεντ μεσαίου και επιχειρησιακού επιπέδου. Απουσία του Γενικού Διευθυντή της επιχείρησης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν ενέργειες μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αποφάσεις που αφορούν το μεσαίου επιπέδου μάνατζμεντ, απαιτούν την έγκριση του Γενικού Διευθυντή.

Το μάνατζμεντ της εταιρείας, όπως προαναφέρθηκε, δεν ασχολείται συστηματικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Ο σχεδιασμός και οι αντίστοιχες αποφάσεις, που λαμβάνονται, έχουν βραχυπρόθεσμο ή μεσοπρόθεσμο χαρακτήρα. Σημειώνεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται δυσκολία προσαρμογής σε νέα δεδομένα και απαιτείται αρκετός χρόνος προκειμένου το μάνατζμεντ της εταιρείας να εξοικειωθεί με την νέα κατάσταση, που έχει διαμορφωθεί, και να προχωρήσει σε ενέργειες.

| ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ | ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ | ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ | ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (Δύναμη:4) | ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΤΕΣ (Δύναμη:7) | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Γ. | Κουβάρας Γ. | 1 | | Σύμβουλος Ποιότητας |
| ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 2 | 1 | Νομικός Σύμβουλος |
| ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 1 | | |
| ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | | 1 | | Νομικός Σύμβουλος |
| ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | | 2 | | Λογιστής |
| ΤΜΗΜΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. Κουβάρας Γ. | 1 | | Εργολάβοι Εγκαταστάσεων |
| ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Π. | Κουβάρας Γ. | 2 | 7 | Νομικός Σύμβουλος |

Διάγραμμα 5: Η επίπεδη και συγκεντρωτική οργανωτική δομή της επιχείρησης

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

5.4. Εξωτερικό Περιβάλλον: Ευκαιρίες και Απειλές

(External Environment: Opportunities and Threats – SWOT)

5.4.1. Ευρύτερο Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment)

1. Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)

Οι εγκαταστάσεις ανελκυστήρων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την πορεία της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας στη χώρα. Αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας συνεπάγεται αύξηση των εγκαταστάσεων ανελκυστήρων, δεδομένου του χαρακτήρα των κτιριακών κατασκευών στη χώρα. Σημειώνεται ότι στην Ελλάδα, κρίνοντας από την πλειοψηφία των αστικών κέντρων της χώρας, η μέση κτιριακή κατασκευή χαρακτηρίζεται από κτίρια μικρού σχετικά εμβαδού και μεσαίου ύψους, πέντε ως επτά ορόφων.

Η τραπεζική πολιτική των χαμηλών στεγαστικών επιτοκίων ευνοεί προς το παρόν την κατασκευή νέων κατοικιών. Επιπλέον, η ανάπτυξη οικιστικών συγκροτημάτων, που είναι η νέα τάση στην αγορά ακινήτων, η προσέλκυση επενδυτικού κοινού από το εξωτερικό και η εκμετάλλευση της ακίνητης περιουσίας του Δημοσίου (το Δημόσιο είναι ο μεγαλύτερος ιδιοκτήτης ακίνητης περιουσίας της χώρας, περίπου 70% επί του συνόλου) αναμένεται να τονώσουν τον κλάδο των κατασκευών και κατά συνέπεια να αυξήσουν τη ζήτηση για την εγκατάσταση διαφόρων τύπων ανελκυστήρων στα νεότευκτα κτίρια. Αυξητικές τάσεις αναμένεται να παρουσιάσει και η αγορά γραφείων και αντίστοιχων

κτιριακών συγκροτημάτων. Πολλές εταιρείες αναζητούν νέους χώρους για μετεγκατάσταση και πολύ υψηλά στις προτιμήσεις τους βρίσκονται οι περιοχές που επηρεάστηκαν από τα έργα υποδομής των Ολυμπιακών Αγώνων (Τραμ, Αττική και Εθνική Οδός, Ανατολική Αττική κ.ο.κ.).

Ωστόσο, η επιβολή Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) στις νέες οικοδομές, προκειμένου να ελεγχθεί όλος ο οικονομικός κύκλος της οικοδομικής δραστηριότητας, όπου παρατηρείται μεγάλης έκτασης φοροδιαφυγή, προβληματίζει και ίσως να δημιουργήσει κλίμα αστάθειας στην αγορά. Το χειρότερο σενάριο είναι οι τιμές του τετραγωνικού μέτρου να αυξηθούν, δεδομένου ότι οι κατασκευαστικές εταιρείες δεν θα δεχθούν να μειώσουν το περιθώριο κέρδους που έχουν και θα μετακυλήσουν τις οποίες οικονομικές τους απώλειες στον καταναλωτή. Επομένως, η ζήτηση νέων κατοικιών ή γραφειακών χώρων, και κατά συνέπεια η ζήτηση για εγκαταστάσεις νέων ανελκυστήρων, αναμένεται να ελαττωθεί. Οι εξελίξεις, όμως, αυτές δεν άφησαν αδιάφορους τους κατασκευαστές και τις εμπλεκόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, οι οποίοι έσπευσαν να εκδώσουν οικοδομικές άδειες με το προηγούμενο φορολογικό καθεστώς, το οποίο δεν προέβλεπε την καταβολή του Φ.Π.Α., πριν την καταληκτική ημερομηνία υποβολής οικοδομικών αδειών. Ο αριθμός των οικοδομικών αδειών που εκδόθηκαν μέσα σε κλίμα πανικού, προκειμένου να μην καταβληθεί ο Φ.Π.Α., εξασφαλίζει ότι για τα επόμενα τουλάχιστον δύο (2) χρόνια οι τιμές δεν θα πιεστούν ανοδικά και θα παραμείνουν στα ίδια περίπου επίπεδα, εκτός και αν μεταβληθεί η ζήτηση λόγω της εμφανιζόμενης αβεβαιότητας στο μέτωπο των επιτοκίων. Η αβεβαιότητα αυτή ίσως να αναστρέψει το κλίμα που

έχει διαμορφωθεί στην τραπεζική αγορά ως προς τη χορήγηση φτηνών στεγαστικών δανείων, γεγονός που θα συμβάλλει αρνητικά στην ανάπτυξη του οικοδομικού κλάδου.

Εκτός από τις εξελίξεις στον οικοδομικό κλάδο, καθοριστική επίδραση στις εγκαταστάσεις νέων ανελκυστήρων αναμένεται να έχει η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για πετρέλαιο, πρώτες ύλες και μέταλλα από τις αναπτυσσόμενες με ραγδαίους ρυθμούς χώρες. Η συγκεκριμένη ζήτηση πιέζει ήδη τις τιμές των μετάλλων και το κόστος των βιομηχανικών προϊόντων προς τα πάνω. Είναι δεδομένο ότι η εξέλιξη αυτή δεν θα αφήσει ανεπηρέαστες τις βιομηχανικές εταιρείες κατασκευής και εμπορίας εξαρτημάτων και υποσυστημάτων ανελκυστήρων. Συμπερασματικά, το κόστος του τελικού προϊόντος αναμένεται να αυξηθεί και οι επιχειρήσεις εγκατάστασης ανελκυστήρων θα πρέπει ή να περιορίσουν το περιθώριο κέρδους τους, προκειμένου να διατηρήσουν τον κύκλο πωλήσεων, που πραγματοποιούν, ή να αυξήσουν τις τιμές που προσφέρουν αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο να απολέσουν μέρος των πωλήσεών τους.

Οι συντηρήσεις ανελκυστήρων είναι συνδεδεμένες με τις εγκαταστάσεις. Αύξηση του αριθμού των εγκαταστάσεων οδηγεί σε αυξημένο αριθμό συντηρούμενων ανελκυστήρων. Ωστόσο, οι τιμές των αμοιβών για την συντήρηση των ανελκυστήρων είναι λιγότερο ευαίσθητες στις παραπάνω δυνάμεις του Γενικευμένου Εξωτερικού Περιβάλλοντος. Τις τιμές αυτές ίσως να επηρεάσει η αύξηση του κόστους κατασκευής των βιομηχανικών εξαρτημάτων και της παρασκευής λιπαντικών ελαίων. Αυτό, όμως, δεν πρόκειται να συμβεί σε τέτοιο

βαθμό, που να δημιουργεί προβληματισμό. Αντίθετα, η αύξηση του κόστους διαβίωσης είναι πιθανό να προκαλέσει προβλήματα και πιέσεις από την πλευρά των καταναλωτών για χαμηλότερες τιμές στις χρεώσεις για την παροχή υπηρεσιών συντήρησης ανελκυστήρων.

2. Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο των ανελκυστήρων κινούνται στους εξής άξονες:

- Προσφορά λύσεων, προϊόντων, οι οποίες διαφοροποιούν τον ανελκυστήρα σε σχέση με την κλασική μορφή του
- Ταχύτερη εγκατάσταση
- Περιορισμός της επιφάνειας που καταλαμβάνει το φρεάτιο και το μηχανοστάσιο του ανελκυστήρα μέσα στο κτίριο
- Ασφάλεια
- Έλεγχος από απόσταση (Remote Control Monitoring)

Αναλυτικότερα, οι κατασκευαστές συστημάτων, υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων προσφέρουν πλέον λύσεις για την εγκατάσταση ανελκυστήρων σε κτίρια, κατά τον σχεδιασμό των οποίων δεν είχε προβλεφθεί η εγκατάστασή τους. Η συγκεκριμένη εξέλιξη επιτρέπει την εγκατάσταση ανελκυστήρων σε κτίρια με μικρό αριθμό εξυπηρετούμενων στάσεων, ως και τρεις ορόφους, και μεζονέτες. Επομένως, δημιουργείται ένα νέο τμήμα αγοράς

για τις εταιρείες εγκατάστασης ανελκυστήρων. Οι δραστηριότητές τους είναι δυνατόν πλέον να επεκταθούν έξω από τα αστικά κέντρα, το αποκλειστικό πεδίο δραστηριοποίησής τους μέχρι και σήμερα, στα προάστια των αστικών κέντρων και στην επαρχία, όπου οι πλειοψηφία των κτιρίων διαθέτει μικρό μέσο όρο ορόφων ανά κτίριο. Η συγκεκριμένη εξέλιξη, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη γήρανση του εθνικού πληθυσμού και τις κινητικές δυσκολίες που αυτή η γήρανση συνεπάγεται, αναμένεται να αυξήσει τις πωλήσεις του κλάδου.

Η ταχύτερη εγκατάσταση του ανελκυστήρα θα έχει όφελος τόσο για την εταιρεία εγκατάστασης, όσο και για τον κατασκευαστή του οικοδομικού έργου. Από τη μια πλευρά, η εταιρεία εγκατάστασης θα μπορέσει να περιορίσει τα λειτουργικά της έξοδα και συγκεκριμένα το κόστος της εργασίας ανά έργο που αναλαμβάνει. Από την άλλη πλευρά ο κατασκευαστής του οικοδομικού έργου θα έχει στη διάθεσή του τον ανελκυστήρα του κτιρίου σε συντομότερο χρονικό διάστημα, προκειμένου να τον διαθέσει στους χρήστες του κτιρίου.

Ο περιορισμός της δεσμευμένης επιφάνειας του κτιρίου για την εγκατάσταση του ανελκυστήρα, δηλαδή οι χώροι του φρεατίου και του μηχανοστασίου, αποτελεί όφελος για τον κατασκευαστή του κτιρίου. Ο περιορισμός αυτός επιτυγχάνεται με τη χρήση των ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο, οι οποίοι αν και έχουν κάποιους περιορισμούς ως προς τις επιδόσεις τους (ανυψωτική ικανότητα και αριθμός εξυπηρετούμενων ορόφων), δεν δεσμεύουν χώρο στο κτίριο για την κατασκευή μηχανοστασίου.

Δεδομένου, ότι ο ανελκυστήρας είναι ένα μέσο μεταφοράς προσώπων και αγαθών με πολύ μεγάλη διάρκεια ζωής, ο μέσος όρος της οποίας φτάνει τα τριάντα (30) χρόνια, η κατασκευή σταθερής ποιότητας και βάσει αυστηρών προδιαγραφών συστημάτων, υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων αποτελούσε και αποτελεί σταθερή επιδίωξη του κλάδου. Ωστόσο, η προσπάθεια πλέον επικεντρώνεται και στη διαδικασία της εγκατάστασης. Οι προμηθευτές των εταιρειών εγκατάστασης ανελκυστήρων προσπαθούν να αναπτύξουν προϊόντα, τα οποία θα διασφαλίζουν την ορθή εγκατάσταση του ανελκυστήρα και θα περιορίζουν το ενδεχόμενο λάθους από την πλευρά των τεχνικών κατά τη διαδικασία της εγκατάστασης.

Επιπρόσθετα, ενέργειες πραγματοποιούνται προς την κατεύθυνση της τεχνολογικής υποστήριξης της παρακολούθησης της λειτουργίας του ανελκυστήρα από απόσταση. Αν αυτό καταστεί εφικτό, τότε το όφελος θα είναι διπλό. Αφενός οι δυσλειτουργίες των ανελκυστήρων θα προλαμβάνονται από τα συνεργεία συντήρησης και αφετέρου θα περιοριστούν αισθητά οι χρόνοι ανταπόκρισης των συνεργείων στις κλήσεις για βλάβη, αφού τα συνεργεία θα έχουν τη δυνατότητα να πληροφορούνται σε πραγματικό χρόνο για τη βλάβη και την αιτία που την προκάλεσε. Τα οφέλη, όμως, από την εφαρμογή σχετικών τεχνολογιών είναι και έμμεσα. Όταν το συνεργείο θα πληροφορείται εκ των προτέρων τους πιθανούς λόγους στους οποίους μπορεί να οφείλεται η δυσλειτουργία ενός ανελκυστήρα, θα εμφανίζεται στο χώρο της εγκατάστασης εφοδιασμένο με τα κατάλληλα υλικά και τον αντίστοιχο εξοπλισμό, για να δώσει

λύσεις και όχι για να πραγματοποιήσει μία πρώτη διερεύνηση του προβλήματος.

Επομένως:

- Ο ουσιαστικός χρόνος απασχόλησης των συνεργείων αυξάνεται
- Η ικανοποίηση και κατά συνέπεια η αφοσίωση του πελάτη αυξάνονται, γιατί το πρόβλημα του ανελκυστήρα αποκαθίσταται με την πρώτη επίσκεψη περιορίζοντας τη δυσφορία του χρήστη του ανελκυστήρα στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο.

3. Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον (Political and Legal)

Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν εκδοθεί μία σειρά από ρυθμιστικά πρότυπα τα οποία καθορίζουν τα θέματα που άπτονται της κατασκευής, της συντήρησης και της ασφάλειας κατά τη χρήση των ανελκυστήρων. Τα συγκεκριμένα πρότυπα ενσωματώνονται στην εθνική νομοθεσία του κάθε κράτους – μέλους και η εφαρμογή τους είναι υποχρεωτική. Τις απαιτήσεις των προτύπων έχουν ενσωματώσει υποχρεωτικά οι προμηθευτές υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων όσον αφορά την παραγωγή και τη διάθεσή τους και οι εταιρείες εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων όσον αφορά τις διαδικασίες εγκατάστασης και συντήρησης και τα υποσυστήματα και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιούν. Η ικανοποίηση, όμως, των παραπάνω απαιτήσεων έχουν οδηγήσει σε αύξηση του κόστους πωλήσεων για τον κλάδο. Προς το παρόν τόσο οι προμηθευτές όσο και οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν απορροφήσει το επιπλέον κόστος των πωλήσεων. Ωστόσο, είναι θέμα χρόνου πριν το κόστος αυτό μεταφερθεί στο τελικό χρήστη του προϊόντος.

Ανασταλτικά στην εξέλιξη αυτή λειτουργεί η συνεχής κατακερματοποίηση του κλάδου. Βάσει της υφιστάμενης νομοθεσίας η εγκατάσταση και η συντήρηση ανελκυστήρων επιτρέπεται σε όλους τους αδειούχους Ηλεκτροτεχνίτες Δ' Ειδικότητας, οι οποίοι έχουν πάρει άδεια εγκαταστάτη ή συντηρητή, αντίστοιχα από το Υπουργείο Βιομηχανίας. Ο ρόλος του μηχανικού στην διαδικασία της εγκατάστασης και της συντήρησης του ανελκυστήρα περιορίζεται στη μελέτη, την πιστοποίηση του προϊόντος και τον περιοδικό του έλεγχο. Δεν υπάρχει πρόβλεψη από τη νομοθεσία, που να απαιτεί από τον αρμόδιο μηχανικό να εμπλέκεται στην όλη διαδικασία, κατά τη διάρκειά της, ώστε να είναι σε θέση να ελέγχει σε κάθε σημείο της διαδικασίας εγκατάστασης και της συντήρησης, αν πληρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές ως προς την εργασία και τα υλικά που χρησιμοποιούνται. Επομένως, ο κάθε εμπειρικός τεχνίτης ή τεχνικός ο οποίος προέρχεται από την Τεχνολογική Επαγγελματική Εκπαίδευση είναι σε θέση με την συμπλήρωση της απαραίτητης προϋπηρεσίας να παρέχει υπηρεσίες εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων χωρίς να υπάρχει η νομοθετική απαίτηση να απασχολεί μηχανικό μέσα στο νομικό πρόσωπο το οποίο θα συστήσει. Η υπερπροσφορά, όμως, εταιρειών σχετικών με το αντικείμενο έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή μείωση των τιμών. Στο σημείο αυτό ελλοχεύει ο κίνδυνος να μειωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε έναν χώρο όπου η ασφάλεια είναι ζωτικής σημασίας.

Επιπτώσεις αναμένεται να έχει στον κλάδο και η πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση (Φ.Ε.Κ, τεύχος Β', αριθμός φύλλου: 1797, 21-12-2005), η οποία καταργεί τη υποχρεωτική μηνιαία συντήρηση και συνδέει την συχνότητα της περιοδικής συντήρησης με τη χρήση του ανελκυστήρα, επαγγελματική χρήση ή εξυπηρέτηση

πολυκατοικιών, και τις στάσεις που εξυπηρετούνται. Η μείωση του αριθμού των συντηρήσεων αναμένεται να περιορίσει τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων του κλάδου. Επιπλέον, δεδομένης της μείωσης του όγκου των εργασιών θεωρείται σχεδόν βέβαιο ότι θα περιοριστεί και ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού.

4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό Περιβάλλον (Social and Cultural)

Οι παράγοντες του κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος του κλάδου οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν στο άμεσο μέλλον τον κλάδο είναι η γήρανση του εθνικού πληθυσμού και η αντιλαμβανόμενη αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Το γεγονός ότι το προσδόκιμο όριο ηλικίας έχει αυξηθεί σε συνδυασμό με την κοινωνική απαίτηση για την ποιοτικότερη διαβίωση της τρίτης ηλικίας αναμένεται να αυξήσει τις νέες εγκαταστάσεις και τη ζήτηση για προϊόντα ανελκυστήρων τα οποία θα είναι δυνατόν να εγκατασταθούν σε κτίρια όπου κατά τον αρχικό σχεδιασμό δεν είχε προβλεφθεί η εγκατάσταση ανελκυστήρα.

Από την άλλη πλευρά προβληματίζει ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι χρήστες των ανελκυστήρων την αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών εγκατάστασης και συντήρησης. Υπάρχει η αίσθηση, η οποία έχει αρχίσει και γενικεύεται, ότι οι αμοιβές για την εγκατάσταση και κυρίως για την συντήρηση των ανελκυστήρων είναι υπερβολικές και αβάσιμες. Υπάρχουν και οι ακραίες περιπτώσεις κατά τις οποίες πολλοί από τους χρήστες αμφισβητούν και την χρησιμότητα της περιοδικής συντήρησης. Μέσα σε αυτό το κλίμα οι επιχειρήσεις

αναγκάζονται να διατηρούν σταθερά τα επίπεδα των τιμών που χρεώνουν ή ακόμα και να υποτιμολογούν, προκειμένου να περιορίσουν τις απώλειές τους σε πελάτες. Ωστόσο, η σταδιακή αύξηση του κόστους των υλικών και του κόστους της εργασίας αναμένεται να οδηγήσουν τον κλάδο σε αδιέξοδο.

5.4.2. Κλαδικό Περιβάλλον (Task Environment – Industry)

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο, όπως φαίνεται και από την ανάλυση που ακολουθεί, αναμένεται να ενταθεί. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να έχει θετικές εξελίξεις για τον καταναλωτή ο οποίος θα δει το κόστος της εγκατάστασης και της συντήρησης να μειώνεται και σε πολλές περιπτώσεις να εξορθολογίζεται. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν οι ασφαλιστικές δικλείδες που θα αποτρέψουν τον εκφυλισμό του προϊόντος και θα διασφαλίσουν το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ασφαλείας για τον χρήστη του προϊόντος. Στην κατεύθυνση αυτή η τελευταία νομοθετική ρύθμιση καθιστά υποχρεωτικό τόσο τον αρχικό έλεγχο των ανελκυστήρων πριν από την παράδοσή τους όσο και τον περιοδικό τους έλεγχο μετά την έναρξη της λειτουργίας τους. Με τον περιοδικό έλεγχο προλαμβάνονται τυχόν αποκλίσεις από τις απαιτήσεις των κανονιστικών προτύπων και ελέγχεται η ποιότητα της συντήρησης που πραγματοποιείται.

1. Νεοεισερχόμενοι (New Entrants)

Ο κίνδυνος από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι υψηλός και πλέον ορατός. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω το καθεστώς λειτουργίας του κλάδου είναι τέτοιο που επιτρέπει την αθρόα εισροή νέων μικρών επιχειρήσεων στον

κλάδο. Οι μικρές επιχειρήσεις, όμως, με το ελάχιστο προσωπικό έχουν πολύ χαμηλά λειτουργικά έξοδα με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να προσφέρουν πολύ χαμηλές τιμές για ένα προϊόν το οποίο δεν είναι δυνατό λόγω της φύσης του να διαφοροποιηθεί εύκολα στην αντίληψη του χρήστη. Επομένως, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα πρέπει να περικόψουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να περιορίσουν το περιθώριο κέρδους τους, ώστε να είναι σε θέση να ακολουθήσουν τους νεοεισερχόμενους στην τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζουν. Το θεμελιώδες ερώτημα είναι ως πιο σημείο είναι διατεθειμένες οι καθιερωμένες επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τους νεοεισερχόμενους στον πόλεμο τιμών που έχει ήδη ξεσπάσει, ως πιο σημείο είναι ικανές και διατεθειμένες να περιορίσουν τα λειτουργικά έξοδα και το περιθώριο κέρδους τους και ως πιο σημείο μπορούν να περιορίσουν το κόστος προμήθειας των υποσυστημάτων και των εξαρτημάτων των ανελκυστήρων.

2. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, δεδομένου ότι ο αγοραστής-χρήστης του προϊόντος δεν είναι σε θέση να αντιληφτεί τη διαφορετικότητα του προσφερόμενου προϊόντος. Για τον χρήστη ο ανελκυστήρας εξυπηρετεί μία συγκεκριμένη ανάγκη του και επιθυμεί η ανάγκη αυτή να εξυπηρετείται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Όσο ο χρήστης του προϊόντος δεν ευαισθητοποιείται σχετικά με την αξία της συνέπειας, του σωστού σχεδιασμού και της ποιοτικής διαχείρισης της διαδικασίας της εγκατάστασης και της, μετέπειτα, διαδικασίας της συντήρησης, θα συνεχίσει να αντιλαμβάνεται το προϊόν μονοδιάστατα και να το αξιολογεί στη βάση του κόστους. Με αυτό τον

τρόπο, όμως, η διαπραγματευτική του δύναμη θα παραμένει υψηλή και θα πιέζει για όλο και χαμηλότερες τιμές.

3. Κίνδυνος για Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες (Threat of Substitute Products or Services)

Το συγκεκριμένο είδος κινδύνου είναι χαμηλό προς το παρόν. Στην αγορά τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ελάχιστα και οι δυνατότητές και το κόστος τους είναι τέτοια, που δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τον ανελκυστήρα ως προϊόν τόσο στην κλασική μορφή του όσο και στις πιο σύγχρονες διαφοροποιήσεις του όπως για παράδειγμα ο Ανελκυστήρας χωρίς Μηχανοστάσιο. Το χαρακτηριστικότερο υποκατάστατο προϊόν είναι οι πλατφόρμες οι οποίες χρησιμοποιούν υδραυλικά ψαλίδια για την ανύψωσή τους και με τις λύσεις που προσφέρουν, σε ορισμένες περιπτώσεις, απειλούν μία συγκεκριμένη κατηγορία ανελκυστήρων, των Ανελκυστήρων Φορτίων που προορίζονται για τη μεταφορά αυτοκινήτων. Ωστόσο, το κόστος τους είναι αρκετά υψηλότερο από το αντίστοιχο ενός ανελκυστήρα και οι δυνατότητές τους περιορισμένες ως προς τις στάσεις που είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν.

4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)

Το συμφέρον των προμηθευτών βρίσκεται σε μία κατακερματισμένη αγορά, η οποία αποτελείται από πολλές και μικρές επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο οι προμηθευτές θα μπορούν να επιβάλλουν τις τιμές που επιθυμούν. Την παρούσα χρονική στιγμή η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεσαία. Από

τη μια πλευρά η εισροή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο την ευνοεί, από την άλλη, όμως, ο αριθμός των εταιρειών που ασχολούνται με την κατασκευή και την προμήθεια υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων είναι τέτοιος που δεν της επιτρέπει να αυξηθεί.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (Rivalry among competing firms)

Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου δεν είναι οι καλύτερες. Η αθρόα εισροή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και η προσπάθειά τους να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς έχουν εξωθήσει το σύνολο του κλάδου σε επιθετικές πολιτικές πωλήσεων. Προς το παρόν οι υψηλοί ρυθμοί της οικοδομικής δραστηριότητας συντηρούν το σύνολο του κλάδου. Όταν, όμως, οι ρυθμοί αυτοί αρχίσουν να υποχωρούν, τότε η ένταση του ανταγωνισμού θα κορυφωθεί και τόσο οι νεοεισερχόμενοι όσο και οι υπάρχουσες εταιρείες θα επιδοθούν σε μία προσπάθεια προσέγγισης του πελατολογίου των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Επομένως, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου αν και μεσαίου επιπέδου προς το παρόν, αναμένεται σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα να ενταθεί και να γίνει υψηλός.

6. Σχετική Δύναμη και Επιρροή των εμπλεκόμενων κοινωνικών ομάδων (Relative power of unions, governments, special interest groups, etc)

Από το σύνολο των εμπλεκόμενων κοινωνικών ομάδων υψηλή είναι η δύναμη της ειδικότητας των τεχνικών που απασχολούνται στις επιχειρήσεις

εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων. Συγκεκριμένα, οι καταρτισμένοι Ηλεκτροτεχνίτες Δ' Ειδικότητας, οι οποίοι απασχολούνται στις επιχειρήσεις του κλάδου ως Τεχνικοί Ανελκυστήρων, είναι δυσεύρετοι. Το κόστος εκπαίδευσης και αντικατάστασης των τεχνικών είναι πολύ υψηλό. Ο τεχνίτης πρέπει εκτός από τις βασικές δεξιότητες ενός ηλεκτροτεχνίτη, να γνωρίζει βασικές αρχές μηχανολογίας και να έχει γνώσεις πάνω στην τοποθέτηση και την επισκευή ηλεκτρονικών υποσυστημάτων και εξαρτημάτων. Οι παραπάνω λόγοι καθιστούν τη διαπραγματευτική δύναμη της συγκεκριμένης ομάδας πολύ υψηλή με αποτέλεσμα να είναι συχνό το φαινόμενο της μεταπήδησης ικανών τεχνικών από τη μία επιχείρηση στην άλλη προς αναζήτηση υψηλότερων αποδοχών και η πειρατεία στελεχών από την πλευρά των εταιρειών.

5.4.3. Συμπεράσματα

Στον Πίνακα 13 που ακολουθεί συγκεντρώνονται με επιγραμματικό τρόπο οι δυνάμεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος του κλάδου, οι οποίες επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τις επιχειρήσεις εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων.

Πίνακας 13: Οι Δυνάμεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος και η επιρροή τους

| ΔΥΝΑΜΕΙΣ | ΕΠΙΡΡΟΗ |
|--|----------|
| Μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας | Αρνητική |
| Αύξηση των στεγαστικών επιτοκίων | Αρνητική |
| Αύξηση νέων μορφών οικοδομικής δραστηριότητας (Οικιστικά Συγκροτήματα) | Θετική |
| Αύξηση της ζήτησης στην αγορά επαγγελματικής στέγης και γραφείων | Θετική |
| Επιβολή του Φ.Π.Α. στον κύκλο της οικοδομικής δραστηριότητας | Αρνητική |
| Αύξηση της τιμής του πετρελαίου σε παγκόσμιο επίπεδο | Αρνητική |
| Αύξηση της ζήτησης πρώτων υλών από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες | Αρνητική |
| Αύξηση του κόστους διαβίωσης | Αρνητική |
| Διαφοροποίηση του προϊόντος | Θετική |
| Περιορισμός του απαιτούμενου χώρου στο κτίριο για την εγκατάσταση ανελκυστήρα | Θετική |
| Ταχύτερη εγκατάσταση | Θετική |
| Υψηλότερα επίπεδα ασφαλείας | Θετική |
| Έλεγχος της λειτουργίας του ανελκυστήρα από απόσταση | Θετική |
| Ενσωμάτωση των ευρωπαϊκών τεχνικών οδηγιών | Αρνητική |
| Κατακερματοποίηση του κλάδου | Αρνητική |
| Μείωση της συχνότητας της περιοδικής συντήρησης | Αρνητική |
| Γήρανση του εθνικού πληθυσμού | Θετική |
| Αντιλαμβανόμενη αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας | Αρνητική |
| Αύξηση του αριθμού των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων | Αρνητική |
| Πίεση για χαμηλότερο κόστος εγκατάστασης και συντήρησης | Αρνητική |
| Ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων εμπορίας υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων | Θετική |
| Περιορισμός του κύκλου εργασιών για τον κλάδο | Αρνητική |
| Υψηλό κόστος προσέλκυσης και εκπαίδευσης τεχνικού προσωπικού | Αρνητική |

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στην παραπάνω ανάλυση η αναμενόμενη μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας, μετά από μία μακρά περίοδο ανάπτυξης, σε συνδυασμό με την αύξηση των στεγαστικών επιτοκίων και την επιβολή του Φ.Π.Α. στον κύκλο της οικοδομικής δραστηριότητας αναμένεται να

επηρεάσουν αρνητικά την οικοδομική δραστηριότητα και κατά συνέπεια τις εγκαταστάσεις ανελκυστήρων. Την κατάσταση για τις εταιρείες του κλάδου αναμένεται να επιδεινώσει η κατακόρυφη αύξηση και διατήρηση της τιμής του πετρελαίου σε υψηλά επίπεδα και η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση από τις αναδυόμενες οικονομίες για πρώτες ύλες, η οποία πιέζει ανοδικά τις αντίστοιχες τιμές και κατά συνέπεια τις τιμές των εξαρτημάτων και των υποσυστημάτων των ανελκυστήρων.

Στο επικείμενη ύφεση οι επιχειρήσεις του κλάδου πρέπει να ανταποκριθούν αναζητώντας νέες αγορές και προωθώντας ενεργότερα τις καινοτομικές λύσεις που προσφέρουν οι επιχειρήσεις κατασκευής και εμπορίας υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων. Η κατασκευή οικιστικών συγκροτημάτων στα περίχωρα των αστικών κέντρων και επαγγελματικών χώρων και συγκροτημάτων γραφείων στα αστικά κέντρα, κατασκευές για τις οποίες η ζήτηση είναι υψηλή, πρέπει να αποτελέσουν το νέο πεδίο δραστηριοποίησης των εταιρειών του κλάδου. Επιπλέον, είναι αναγκαία η προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά, ώστε να δημιουργηθούν νέες ομάδες πελατών. Για παράδειγμα η εκμετάλλευση του Ανελκυστήρα χωρίς Μηχανοστάσιο, μπορεί να δώσει τη λύση για την εγκατάσταση ανελκυστήρων σε κτίρια όπου δεν είχε προβλεφτεί η εγκατάσταση ανελκυστήρα κατά τον σχεδιασμό τους. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν κτίρια με μεγάλη διάρκεια ζωής τόσο στα αστικά κέντρα όσο και στα προάστια και την επαρχία, αλλά και ομάδες του πληθυσμού με κινητικές δυσκολίες, όπως οι ηλικιωμένοι.

Αρνητικά ίσως να επηρεάσει τον κλάδο και η αύξηση του κόστους διαβίωσης. Το γεγονός αυτό είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι χρήστες του προϊόντος αντιλαμβάνονται την αξία του. Πολύ πιθανόν να ασκήσουν πιέσεις για τη μείωση των τιμών τόσο της εγκατάστασης όσο και της συντήρησης του ανελκυστήρα. Η συγκεκριμένη εξέλιξη σε συνδυασμό με την κατακερματοποίηση του κλάδου, την επιβαλλόμενη πλέον από το νόμο μείωση της συχνότητας της περιοδικής συντήρησης, η οποία αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων για τις επιχειρήσεις του κλάδου, και την αύξηση του λειτουργικού κόστους που συνεπάγεται η υιοθέτηση των ευρωπαϊκών τεχνικών οδηγιών πρόκειται να πιέσουν ισχυρά και με πτωτικό τρόπο το περιθώριο κέρδους του κλάδου.

Καθοριστικός για την εξέλιξη του κλάδου θα είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα επιδιώξουν να αλλάξουν την αντίληψη των χρηστών για το προϊόν. Σύσσωμος ο κλάδος πρέπει να επιδοθεί σε μία εκστρατεία ενημέρωσης, ώστε να αναδειχθεί η αναγκαιότητα για την εκπλήρωση των υψηλότερων δυνατών προδιαγραφών ασφαλείας σε ένα μέσο το οποίο είναι απαραίτητο και χρησιμοποιείται καθημερινά από τη συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αιτιολογηθεί το κόστος της εγκατάστασης και της συντήρησης στη βάση της διασφάλισης υψηλών επιπέδων ασφαλείας.

Επίσης, οι επιχειρήσεις θα χρειαστεί να διαχειρίζονται τις προμήθειές τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη δημιουργούνται μονοπώλια στην αγορά των εταιρειών κατασκευής και εμπορίας υποσυστημάτων και εξαρτημάτων. Με αυτόν τον τρόπο

η αύξηση του κόστους των πωλήσεων θα επιβραδυνθεί, υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα αυξηθεί δυσανάλογα το κόστος της εργασίας. Για να συμβεί αυτό είναι απαραίτητο οι εταιρείες να επενδύουν συνεχώς στην επιλογή, στην πρόσληψη και στην ανάπτυξη τεχνικού προσωπικού, ώστε να μην κινδυνεύουν να καταστούν δέσμιες μίας μικρής ομάδας ικανών στελεχών.

Συμπερασματικά, οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι οι εξής:

- Η διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω της τεχνολογικής του εξέλιξης
- Τα υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας του ανελκυστήρα σε σχέση με το παρελθόν
- Το άνοιγμα νέων αγορών για το προϊόν.

Ωστόσο, υπάρχουν και απειλές οι οποίες είναι δυνατό να βυθίσουν στην ύφεση τον κλάδο και οι οποίες συνοψίζονται στις παρακάτω:

- Η ρευστότητα που επικρατεί στο κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας, ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον κλάδο των ανελκυστήρων
- Η αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος και των συναφών υπηρεσιών από τον καταναλωτή
- Η ασταμάτητη εισροή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

5.5. Εσωτερικό Περιβάλλον: Δυνάμεις και Αδυναμίες

(Internal Environment: Strengths and Weaknesses – SWOT)

5.5.1. Εταιρική Δομή

Η εταιρική δομή της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ περιγράφεται στο 4^ο Κεφάλαιο (Διοίκηση – Διεύθυνση Εργασιών). Από τη περιγραφή αυτή προκύπτει ότι η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται με ελάχιστες εξαιρέσεις από τον κύριο Κουβάρα Παναγιώτη, ο οποίος αποτελεί τον άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφεται η πλειοψηφία των διαδικασιών της επιχείρησης. Οι λειτουργίες της εταιρείας είναι οργανωμένες σε τμήματα, τα οποία χαρακτηρίζονται από το έργο που καλείται να επιτελέσει το καθένα. Επειδή, όμως, τα στελέχη της επιχείρησης εμπλέκονται σε περισσότερα από ένα τμήματα, η μορφή της δομής της εταιρείας περιγράφεται καλύτερα από το Διάγραμμα 4 (Το Λειτουργικό Οργανόγραμμα της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ), το οποίο προσομοιάζει με τη μορφή της εταιρικής δομής που καλείται μάτριξ (matrix).

Ωστόσο, το συγκεκριμένο είδος δομής δημιουργεί προβλήματα στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού, γιατί όταν ο συντονισμός μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και των Υπεύθυνων των Τμημάτων δεν είναι εφικτός, στην προκειμένη περίπτωση των τριών εταίρων, τότε δεν είναι ξεκάθαροι οι σκοποί του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα. Επιπλέον, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο ο Γενικός Διευθυντής να επεμβαίνει

σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων που ο ίδιος έχει αναθέσει στους υπεύθυνους των τμημάτων, στους μηχανικούς και στο διοικητικό προσωπικό και να τροποποιεί χωρίς προειδοποίηση τις κατευθυντήριες γραμμές που έχει δώσει στα επιτελικά στελέχη. Η τακτική αυτή έχει ως αποτέλεσμα οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση αντί να υποστηρίζονται να αλλάζουν συχνά, γεγονός που αποθαρρύνει το προσωπικό, μεγαλώνει τη σύγχυσή του και φθείρει τη φερεγγυότητα και την αίσθηση συνέπειας που οφείλει να εμπνέει η διοίκηση της εταιρείας.

Υπό αυτές τις συνθήκες δεν είναι δυνατόν να υποστηρίζονται συστηματικά οι σκοποί, οι στρατηγικές, οι πολιτικές και τα προγράμματα της επιχείρησης και η όποια στρατηγική εφαρμόζεται λαμβάνει τα χαρακτηριστικά της αναδυόμενης στρατηγικής, η οποία, όμως, δεν αποτελεί αποτέλεσμα της εταιρικής ευελιξίας αλλά της έλλειψης συγκεκριμένων πολιτικών, οι οποίες είναι απαραίτητο να υποστηρίζονται συνειδητά από την ανώτατη διοίκηση.

Ωστόσο, διευκρινίζεται ότι η εμπλοκή του Γενικού Διευθυντή και των υπεύθυνων των τμημάτων, δηλαδή των εταίρων της εταιρείας, στις καθημερινές λειτουργίες της και η άμεση επικοινωνία τους με τους πελάτες της επιχείρησης, εξασφαλίζει τη δέσμευση που απαιτείται από την πλευρά της εταιρείας, προκειμένου να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της.

5.5.2. Εταιρική Κουλτούρα (Corporate Culture)

Η κουλτούρα της εταιρείας δεν είναι καθορισμένη και σαφώς κοινοποιημένη εντός του οργανισμού. Ωστόσο, οι πεποιθήσεις και οι αξίες τόσο της διοίκησης όσο και του προσωπικού συνθέτουν μία νοοτροπία, η οποία έχει δύο βασικές επιδιώξεις. Αρχικά, την εξυπηρέτηση του πελάτη στο μέτρο που αυτό είναι εφικτό και στη συνέχεια τη διαφύλαξη του καλού ονόματος της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη νοοτροπία είναι σε θέση να υποστηρίξει τη δεδηλωμένη αποστολή της επιχείρησης (*«Εδώ και 35 χρόνια βασική μας επιδίωξη παραμένει η κατασκευή και η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας, που λειτουργούν με ασφάλεια»*), καθώς επίσης και το δεύτερο σκέλος της σιωπηρής αποστολής της εταιρείας (*«Η αύξηση του πλούτου της οικογένειας, που ελέγχει την επιχείρηση, και η διατήρηση με κάθε κόστος του μεριδίου που κατέχει η εταιρεία στην αγορά της συντήρησης των ανελκυστήρων»*).

Σημειώνεται ότι λόγω της διαφορετικότητας του χαρακτήρα του κάθε στελέχους δεν είναι δυνατό όλα τα μέλη της εταιρείας να έχουν ενστερνιστεί τη νοοτροπία που εκφράζει την πλειοψηφία. Ωστόσο, εμπειρικά αποδεικνύεται ότι τα στελέχη που παραμένουν για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο της τριετίας στην επιχείρηση έχουν πλήρως ενστερνιστεί την εταιρική νοοτροπία όπως αυτή διατυπώνεται πιο πάνω.

Η νοοτροπία αυτή έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα των επιδόσεων του επιχειρηματικού οργανισμού. Ωστόσο, συχνά

παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχει δυσκολία προσαρμογής από τα μέλη του επιχειρηματικού οργανισμού στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η έλλειψη προσαρμοστικότητας οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι τόσο η διοίκηση όσο και το προσωπικό της εταιρείας αντιμετωπίζουν μονίμως τις όποιες αλλαγές ως απειλές και όχι ως ευκαιρίες. Την κατάσταση επιδεινώνει το γεγονός ότι προτιμούν να ακολουθούν μία πολιτική αποφυγής και όχι αντιμετώπισης του ενδεχόμενου, κατά τη γνώμη τους, κινδύνου, τον οποίο επιλέγουν να αντιμετωπίσουν μόνο όταν αυτός είναι πλέον αναπόφευκτος. Με αυτόν τον τρόπο, όμως, η επιχείρηση στερείται της δυνατότητας να μετατρέψει, με τη βοήθεια των ποιοτικών χαρακτηριστικών της, τις ενδεχόμενες απειλές σε εκμεταλλεύσιμες ευκαιρίες.

5.5.3. Εταιρικοί Πόροι

Οι εταιρικοί πόροι δεν διαχειρίζονται βάσει συγκεκριμένων στρατηγικών και πολιτικών, οι οποίες υποστηρίζουν τους σκοπούς της εταιρείας. Για τη διαχείρισή τους ακολουθούνται παγιωμένες πρακτικές χωρίς καμία προηγούμενη ενδελεχή ανάλυση. Η κατάσταση αυτή είναι αναμενόμενη, δεδομένου ότι η τριβή της διοίκησης με τα καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης (day-to-day running), δεν της αφήνουν τα χρονικά περιθώρια να μελετήσει το περιβάλλον, να καταστρώσει συγκεκριμένα σχέδια και να τα θέσει σε εφαρμογή. Σίγουρα, η λήψη γρήγορων αποφάσεων μπορεί να έχει και πλεονεκτήματα, ωστόσο, τα προβλήματα και οι προκλήσεις που προκύπτουν σε καθημερινή βάση δεν όλα

απλά. Πολλά από αυτά είναι πιο σύνθετα και για την αντιμετώπισή τους απαραίτητη προϋπόθεση είναι η τεκμηριωμένη ανάλυση και δράση.

5.5.3.1. Πωλήσεις

Η εταιρεία δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη πολιτική πωλήσεων. Τόσο το τμήμα εγκαταστάσεων όσο και το τμήμα συντηρήσεων πραγματοποιούν πωλήσεις βασιζόμενα κυρίως στο καλό όνομα της επιχείρησης και τις συστάσεις που δίνονται μέσα από ένα ευρύ δίκτυο υφιστάμενων πελατών, συνεργατών και φίλων των εταιρών. Μοναδική αλλά άτυπη και όχι δεδηλωμένη πολιτική πωλήσεων της εταιρείας αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρεία προσφέρει με την υπογραφή μιας σύμβασης από το τμήμα εγκατάστασης και την ταυτόχρονη υπογραφή ενός μακροπρόθεσμου συμβολαίου συντήρησης με ευνοϊκότερους όρους και μεγαλύτερης διάρκειας εγγύηση.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη πολιτική προώθησης του προϊόντος της στο καταναλωτικό κοινό. Ωστόσο, μέσα στο 2005:

1. Ανασχεδίασε το δικτυακό της χώρο με σκοπό αφενός να τον καταστήσει περισσότερο δυναμικό και αφετέρου να ξεκινήσει μία προσπάθεια προσέγγισης τόσο του υφιστάμενου πελατειακού της κοινού όσο και του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού και
2. Εγκαινίασε μία πολιτική χορηγιών ώστε να αναδείξει το καλό της όνομα στην ευρύτερη τοπική κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αναμενόμενο ότι μεσοπρόθεσμα θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, είναι βέβαιο, όμως, ότι απαιτούν και την ανάλογη συνέχεια και υποστήριξη από τη διοίκηση, προκειμένου να φτάσουν να αποτελούν τις εκδηλώσεις μιας συγκροτημένης πολιτικής πωλήσεων και προώθησης της εταιρείας.

5.5.3.2. Χρηματοοικονομική και Λογιστική Διαχείριση (Finance)

Βασικό χαρακτηριστικό της χρηματοοικονομικής και λογιστικής διαχείρισης της εταιρείας αποτελεί το γεγονός ότι η διοίκηση της επιχείρησης ταυτίζεται με την ιδιοκτησία της. Επομένως, το ζητούμενο της διαχείρισης δεν είναι η ικανοποίηση της ιδιοκτησίας μέσω της επίτευξης συγκεκριμένων οικονομικών στόχων, αλλά η μεγιστοποίηση της πραγματικής κερδοφορίας, η οποία είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται με τέτοιες προϋποθέσεις που να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της εταιρείας και της ιδιοκτήτριας οικογένειας. Η συγκεκριμένη κατάσταση έχει θετικές επιπτώσεις στον επιχειρηματικό οργανισμό, ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργεί προβλήματα στη λογιστική διαχείριση, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές μεταξύ του τμήματος λογιστηρίου, το οποίο επιθυμεί μία χρηστή λογιστική διαχείριση, και της γενικής διεύθυνσης, η οποία αναζητεί συνεχώς τρόπους να αυξάνει το περιθώριο κέρδους και να περιορίζει τη φορολογητέα ύλη.

Όσον αφορά τη χρηματοοικονομική διαχείριση αυτή ασκείται αποκλειστικά από το Γενικό Διευθυντή. Δεν υπάρχουν διατυπωμένες και κοινοποιημένες πολιτικές. Ως άτυπη πολιτική την οποία ακολουθεί η Γενική Διεύθυνση είναι δυνατό να θεωρηθεί το γεγονός ότι έχει τεθεί ως στόχος ο λόγος του αθροίσματος των εμπορικών πιστώσεων που έχει η επιχείρηση, όποια μορφή και αν έχουν αυτές και από όπου και αν προέρχονται, προς το σύνολο των διαθέσιμων της επιχείρησης να μην είναι μεγαλύτερος του 90%. Σημειώνεται ότι στα διαθέσιμα δεν υπολογίζονται τα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη των λειτουργικών υποχρεώσεων της εταιρείας και της φορολογίας που της αντιστοιχεί. Οι λειτουργικές υποχρεώσεις και η φορολογία καλύπτονται από τις μηνιαίες ταμιακές εισροές, από το υπόλοιπο των οποίων ενισχύονται στην συνέχεια τα διαθέσιμα της επιχείρησης. Προς το παρόν η εταιρεία εκπληρώνει το παραπάνω σκοπό. Στο μέλλον, όμως, ίσως να υπάρξει πρόβλημα τόσο στην κάλυψη των λειτουργικών υποχρεώσεων και της φορολογίας όσο και των πιστώσεων που απολαμβάνει η επιχείρηση, αν ατονήσει ο εισπρακτικός μηχανισμός του οργανισμού, δεδομένου ότι οι εισπράξεις στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πραγματοποιούνται τη στιγμή της πώλησης της υπηρεσίας, αλλά εκ των υστέρων. Προς αυτήν την κατεύθυνση έχει επικεντρώσει τις προσπάθειες της αυτήν την εποχή η γενική διεύθυνση. Δηλαδή, να εξασφαλίσει το γεγονός ότι η παροχή της υπηρεσίας, η τιμολόγησή της και η εξόφλησή της θα πραγματοποιείται την ίδια χρονική στιγμή ή όπου αυτό δεν είναι εφικτό μέσα σε τριάντα μέρες από την πώληση. Ουσιαστικά, ο στόχος είναι η πίστωση που προσφέρει η επιχείρηση να μην είναι μεγαλύτερη από τριάντα (30) ημέρες. Επίσης, καταβάλλονται προσπάθειες συστηματικής ενίσχυσης των εισπρακτικών μηχανισμών της επιχείρησης.

Διευκρινίζεται ότι η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ χρηματοδοτεί την ανάπτυξη της κάνοντας χρήση ιδίων κεφαλαίων και δεν έχει χρειαστεί ακόμη να καταφύγει στον τραπεζικό δανεισμό.

5.5.3.3. Έρευνα και Ανάπτυξη (Research and Development – R&D)

Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης δεν λειτουργεί εντός της επιχείρησης. Οι διευθυντές των τμημάτων έχουν επιφορτιστεί με την αρμοδιότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον κλάδο. Για αυτόν το λόγο παρακολουθούν τον κλαδικό τύπο και τις αντίστοιχες εκθέσεις που πραγματοποιούνται σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, ενώ πραγματοποιούν τακτικές συναντήσεις με τους αποκλειστικούς προμηθευτές της εταιρείας, οι οποίοι ενημερώνουν για τα νέα προϊόντα που είναι σε θέση να προσφέρουν και τις τάσεις της αγοράς και από την άλλη ενημερώνονται για το τι ζητάει η αγορά από την πλευρά του τελικού χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

5.5.3.4. Παραγωγικές Διαδικασίες και Διανομή (Operations and Logistics)

Οι παραγωγικές διαδικασίες της εταιρείας παρουσιάζονται στο 4^ο Κεφάλαιο. Σκόπιμο, όμως, είναι να γίνει αναφορά στην προβληματική διάθεση και κυκλοφορία των υλικών και των εξαρτημάτων όσον αφορά το τμήμα συντήρησης. Η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να γνωρίζει σε όλες τις περιπτώσεις πια υλικά και

εξαρτήματα έχουν φύγει από την αποθήκη και που κατευθύνονται. Επιπλέον, δεν γνωρίζει πια υλικά και εξαρτήματα δεν είναι διαθέσιμα παρά μόνο όταν αυτά χρειαστούν, οπότε και διαπιστωθεί η έλλειψή τους. Επομένως, υπάρχει πρόβλημα στη διαχείριση των προμηθειών και της αποθήκης με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι χρόνοι ανταπόκρισης της επιχείρησης και το έμμεσο κόστος των εργασιών.

Επιπλέον, προβληματική είναι και η παρακολούθηση του κόστους των εργασιών που πραγματοποιούνται και του κόστους των ανταλλακτικών που χρησιμοποιούνται. Για αυτόν το λόγο το τμήμα συντήρησης σε συνεργασία με το τμήμα λογιστηρίου ζητούν πλέον από τους τεχνικούς να ενημερώνουν καθημερινά τη γραμματεία της επιχείρησης για τα υλικά που χρησιμοποιούν και τις εργασίες που πραγματοποιούν, πέρα από τις προβλεπόμενες εργασίες που λαμβάνουν χώρα κατά την περιοδική συντήρηση, με ειδικό μηχανογραφημένο εσωτερικό σημείωμα, στο οποίο αναγράφονται:

- Η διεύθυνση του κτιρίου όπου βρίσκεται ο ανελκυστήρας στον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι εργασίες
- Η ημερομηνία και η ώρα έλευσης του τεχνικού
- Σύντομη περιγραφή του διαπιστωθέντος προβλήματος
- Σύντομη περιγραφή των εργασιών που πραγματοποιήθηκαν και των ανταλλακτικών που χρησιμοποιήθηκαν για την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας του ανελκυστήρα.

Στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας είναι η μηχανογραφημένη παρακολούθηση των παραπάνω διαδικασιών και η αντίστοιχη κοστολόγηση με τη χρήση ενός Πληροφοριακού Συστήματος, το οποίο θα ενημερώνεται από τα εσωτερικά σημειώματα των τεχνικών και στη συνέχεια θα κοινοποιεί στα εμπλεκόμενα τμήματα την πληροφορία που χρειάζονται στην κατάλληλη μορφή. Ωστόσο, τη Γενική Διεύθυνση προβληματίζουν από τη μια πλευρά το υψηλό κόστος εγκατάστασης του πληροφοριακού συστήματος, δεδομένου ότι θα πρέπει να αναπτυχθεί μία εξειδικευμένη λύση, και από την άλλη ότι το στέλεχος το οποίο θα επιφορτιστεί με την ενημέρωση του συστήματος θα είναι απαραίτητο να έχει τεχνικές γνώσεις, προκειμένου να εντάξει τις παρατηρήσεις των τεχνικών στο σύστημα σε γλώσσα που να είναι κατανοητή από το σύστημα και τους υπόλοιπους χρήστες. Το σενάριο να εκπαιδευτούν οι τεχνικοί, ώστε να συμπληρώνουν τα εσωτερικά σημειώματα με συγκεκριμένο τρόπο και ορολογία, εγκαταλείφθηκε ως υπερβολικά χρονοβόρο και δαπανηρό.

Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται και η διαχείριση των νέων εγκαταστάσεων που αναλαμβάνει το τμήμα εγκαταστάσεων της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ. Προς το παρόν το υπάρχον προσωπικό, οι μηχανικοί, δηλαδή, της εταιρείας είναι σε θέση να προγραμματίζουν και να παρακολουθούν τη διεκπεραίωση των έργων. Ωστόσο, επειδή οι πόροι που χρησιμοποιούνται από τους μηχανικούς της εταιρείας είναι κοινοί, ενώ τα έργα που διαχειρίζονται διαφορετικά, έχουν αρχίσει να δημιουργούνται προβλήματα στην υλοποίηση και εσωτερικές προστριβές. Όσο ο αριθμός των έργων, που αναλαμβάνει η επιχείρηση, αυξάνεται και ταυτόχρονα δε βελτιώνεται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των

μηχανικών της εταιρείας, τόσο θα επιδεινώνεται η κατάσταση. Το γεγονός ότι τα στελέχη έχουν τη διάθεση να συνεργαστούν είναι ενθαρρυντικό. Λείπει, όμως, μια προσβάσιμη από όλους πληροφοριακή βάση, η οποία θα δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ:

- να παρακολουθούν την εξέλιξη των έργων της εταιρείας
- να γνωρίζουν τη διαθεσιμότητα των υφιστάμενων πόρων
- να γνωρίζουν τον μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό της εταιρείας
- να πραγματοποιούν την τιμολόγηση του κάθε έργου παράλληλα με την εξέλιξη των εργασιών.

Επομένως, η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος θα είχε θετικά οφέλη για το σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης και όχι αποκλειστικά για κάποιο από τα λειτουργικά τμήματα. Ωστόσο, η αύξηση των απαιτήσεων για πληρέστερη πληροφόρηση, αυξάνει το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης του συστήματος, γεγονός το οποίο επηρεάζει αρνητικά τη Γενική Διεύθυνση, η οποία δυσκολεύεται να πειστεί για τη χρησιμότητα και την ανταποδοτικότητα, σε όρους παραγωγικότητας και περιστολής του έμμεσου λειτουργικού κόστους, που θα είχε η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος.

5.5.3.5. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management)

Λόγω του μεγέθους της επιχείρησης και της φύσης των εργασιών που εκτελούνται, οι οποίες απαιτούν υπευθυνότητα και επαγγελματισμό, η διοίκηση της εταιρείας προτιμά να μην ακολουθεί ένα αυταρχικό μοντέλο διοίκησης, αλλά ένα πιο συναινετικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκει να καλλιεργήσει στα στελέχη της την υπευθυνότητα, να αναπτύξει σταθερούς και μακροχρόνιους δεσμούς μεταξύ της επιχείρησης και των ανθρώπων που την στελεχώνουν, και επιπλέον, να εμψυχήσει στα νέα στελέχη την εταιρική νοοτροπία που επιδιώκει την *«εξυπηρέτηση του πελάτη στο μέτρο που αυτό είναι εφικτό και τη διαφύλαξη του καλού ονόματος της επιχείρησης»*. Ωστόσο, αυτός ο τρόπος διοίκησης σε συνδυασμό με την επίπεδη δομή του οργανισμού (flat organization) απαιτεί προσεκτική τήρηση των ισορροπιών, γιατί εύκολα μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά της διοίκησης.

Διευκρινίζεται ότι, σίγουρα, σε ορισμένες περιπτώσεις και κυρίως στην περίπτωση των νεοεισερχόμενων το μοντέλο διοίκησης γίνεται αυταρχικό μέχρι να αντιληφθεί το στέλεχος τι είναι μεμπτό και τι όχι εντός του επιχειρηματικού οργανισμού. Στα πλαίσια αυτής της λογικής η επιχείρηση επιλέγει να μην προχωράει στην υπογραφή σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου με τους νεοπροσληφθέντες, αλλά στην υπογραφή αρχικά δύο διαδοχικών συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, συνολικής διάρκειας ενός ημερολογιακού έτους,

προκειμένου να ξεκαθαριστεί αν το νέο στέλεχος διαθέτει τα ποιοτικά εκείνα χαρακτηριστικά που θα το καταστήσουν ικανό να ενστερνιστεί τις αξίες της επιχείρησης.

Προβληματισμό δημιουργεί το γεγονός ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ακολουθείται η πρακτική της εκπαίδευσης των νέων στελεχών στη θέση εργασίας από ένα έμπειρο στέλεχος. Αυτό συμβαίνει κυρίως στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το νέο στέλεχος προσκομίζει τεκμηριωμένη προϋπηρεσία. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο η συνήθης πρακτική να ακολουθείται και σε αυτές τις περιπτώσεις, έστω και για μικρότερο χρονικό διάστημα, μέχρι να εγκλιματιστεί ο νεοεισερχόμενος και να αποδειχτεί και έμπρακτα η κατάρτισή του.

5.5.3.6. Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems – IS)

Το μοναδικό πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή από την τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ είναι μία εφαρμογή την οποία έχει αναπτύξει in-house ο υπεύθυνος του Τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας. Η συγκεκριμένη εφαρμογή λειτουργεί ως ένα ηλεκτρονικό αρχείο, στο οποίο αποθηκεύονται τα τεχνικά χαρακτηριστικά του κάθε ανελκυστήρα που συντηρεί η επιχείρηση μαζί με τις αντίστοιχες πληροφορίες που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της (ιστορικό βλαβών, αρχείο επισκευών και υπόλοιπα λογαριασμών).

Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης εφαρμογής είναι ότι δεν είναι διαθέσιμη σε όλους τους εμπλεκόμενους και ότι δεν είναι ευέλικτη ως προς την πληροφορία που μπορεί να δώσει. Αναλυτικότερα, η πρόσβαση στην εφαρμογή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μόνο από συγκεκριμένο σημείο εντός της επιχείρησης, ενώ οι αναφορές που συντάσσει είναι συγκεκριμένες και δεν υπάρχει η δυνατότητα να συνδυαστεί η πληροφορία που υπάρχει καταχωρημένη, ώστε η πληροφόρηση να είναι πληρέστερη.

Όπως, λοιπόν, αναφέρεται και στο υποκεφάλαιο παραγωγικές διαδικασίες και διανομή (5.5.3.4.), η εγκατάσταση ενός λειτουργικού πληροφοριακού συστήματος, το οποίο θα καλύψει το σύνολο των διαδικασιών της εταιρείας, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την ομαλοποίηση της διαχείρισης των παραγωγικών τμημάτων της επιχείρησης, αλλά και για την αποδοτικότερη λειτουργία των τμημάτων υποστήριξης.

5.5.4. Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης συγκεντρώνονται στον Πίνακα 14 που ακολουθεί, προκειμένου να διευκρινιστεί:

- ποιες από τις παραμέτρους που αναλύθηκαν αποτελούν παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (strengths) έναντι του υπόλοιπου κλάδου την παρούσα χρονική στιγμή αλλά και στο μέλλον

- ποιες από αυτές τις παραμέτρους αποτελούν παράγοντες αδυναμίας (weaknesses) για την επιχείρηση και ποιες είναι οι ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να περιοριστεί ή και να ανατραπεί η αρνητική τους επίδραση.

Πίνακας 14: Οι Δυνάμεις του Εσωτερικού Περιβάλλοντος και η επιρροή τους

| ΔΥΝΑΜΕΙΣ | ΕΠΙΡΡΟΗ |
|---|----------|
| Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων | Αδυναμία |
| Κακή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης | Αδυναμία |
| Έλλειψη προσφοράς σταθερών σκοπών προς το προσωπικό | Αδυναμία |
| Εμπλοκή (και όχι απομόνωση) της διοίκησης στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού | Δύναμη |
| Εταιρική νοοτροπία | Δύναμη |
| Αργοί ρυθμοί προσαρμογής στα νέα δεδομένα | Αδυναμία |
| Εκ των υστέρων αντιμετώπιση των προβλημάτων και όχι προληπτική δράση | Αδυναμία |
| Παθητική πολιτική πωλήσεων | Αδυναμία |
| Επιδιώκεται η αύξηση της πραγματικής κερδοφορίας και όχι η ικανοποίηση των επενδυτών | Δύναμη |
| Χαλαρή εισπρακτική πολιτική των απαιτήσεων της εταιρείας | Αδυναμία |
| Αυτοχρηματοδότηση | Δύναμη |
| Συνολική διαχείριση των παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών | Αδυναμία |
| Καλά ενημερωμένη Βάση Δεδομένων | Δύναμη |

Η εμπλοκή της διοίκησης στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού της δίνει τη δυνατότητα να έχει άμεση και πρωτογενή πληροφόρηση. Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό γιατί επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένη σε πληροφορίες, οι οποίες δεν έχουν φιλτραριστεί, πριν μεταφερθούν σε αυτή, από τα επιτελικά στελέχη (un-biased). Ωστόσο, το πλεονέκτημα αυτό ακυρώνεται εξαιτίας του συγκεντρωτισμού της Γενικής κυρίως Διεύθυνσης και της κακής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων. Αν οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη

διοίκηση δεν είναι ξεκάθαρες, τεκμηριωμένες και επιτυχημένα κοινοποιημένες, τότε αρχίζουν να συγχέονται οι αρμοδιότητες, να ανακαλούνται αποφάσεις και τελικά να μειώνεται η παραγωγικότητα και να αποθαρρύνεται το προσωπικό ελλείψει σταθερών σκοπών.

Επιπλέον, η αφοσίωση της πλειοψηφίας των εργαζομένων στην επιχείρηση και η προσήλωση τους στην ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να λειτουργήσουν ως το εφελτήριο που θα ωθήσει τον επιχειρηματικό οργανισμό:

- να βελτιώσει την ικανότητα προσαρμογής του στις ξαφνικές μεταβολές του περιβάλλοντος και
- να καλλιεργήσει νοοτροπία προληπτικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Για να συμβούν, όμως, τα παραπάνω απαιτείται η διοίκηση της επιχείρησης με υπομονή και σε ήπιους τόνους να δείχνει την κατεύθυνση στους εργαζόμενους και να αναδεικνύει σε κάθε ευκαιρία τα οφέλη που συνεπάγεται τόσο η προσαρμοστικότητα του επιχειρηματικού οργανισμού όσο και η πολιτική της πρόληψης.

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ έχει επιτύχει προς το παρόν να χρηματοδοτεί την ανάπτυξή της με ίδια κεφάλαια, τα οποία προέρχονται από την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης και όχι από αυξήσεις του εταιρικού κεφαλαίου, που σκοπό έχουν να καλύψουν τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης ή τις αναπτυξιακές της πολιτικές. Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα των

προτεραιοτήτων που θέτει η οικογένεια που διαχειρίζεται την εταιρεία. Όπως προαναφέρθηκε πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση είναι η αύξηση της πραγματικής κερδοφορίας και όχι η ικανοποίηση των όποιων ενδιαφερόμενων επενδυτών. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να επιταχυνθεί η υλοποίηση των ενεργειών εκείνων που θα βελτιώσουν τους εισπρακτικούς μηχανισμούς της επιχείρησης. Διαφορετικά, θα αρχίσει να υποσκάπτεται η δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης των επιλογών της διοίκησης. Διευκρινίζεται, όμως, ότι λόγω της χρονικής συγκυρίας και της έλλειψης ρευστότητας που επικρατεί στην αγορά, το τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας πρέπει να κινηθεί σε ήπιους τόνους, γιατί ο κίνδυνος απώλειας ακόμα και καλών πελατών караδοκεί. Σίγουρα, στην περίπτωση των επισφαλών πελατών η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογήσει την κατάσταση και σε ορισμένες περιπτώσεις να διακόψει την συνεργασία της διεκδικώντας τα δεδουλευμένα της. Επιπρόσθετα, η διοίκηση θα πρέπει να συνειδητοποιήσει σχετικά σύντομα ότι η πολιτική των πωλήσεων της πρέπει να συστηματοποιηθεί και να γίνει πιο εξωστρεφής λόγω της υπερπροσφοράς που παρατηρείται στον κλάδο.

Τέλος, είναι αναγκαίο το πολύ καλό αρχείο που υπάρχει στη βάση δεδομένων της επιχείρησης να αξιοποιηθεί, ώστε να γίνει πιο εύχρηστο, και παράλληλα να επεκταθεί με την ανάπτυξη και νέων εφαρμογών. Με αυτόν τον τρόπο θα βελτιωθεί η διαχείριση των παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών του οργανισμού και θα αυξηθεί η συνολική παραγωγικότητα.

(1) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy,
Prentice Hall, 2004, pp. 120

(2) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, ό.π., pp. 119

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

6ο Κεφάλαιο: Στρατηγικές Επιλογές και Προτεινόμενη Στρατηγική

6.1. Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο για την ανάλυση της Μελέτης Περίπτωσης (τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ) ακολουθείται το παράδειγμα των Wheelen και Hunger (2004). Στο 6^ο Κεφάλαιο αναλύονται εκείνοι οι Στρατηγικοί Παράγοντες (Strategic Factors), οι οποίοι με το ειδικό τους βάρος καθορίζουν την παρούσα και τη μελλοντική επίδοση της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ. Υπό αυτό το πρίσμα επιχειρείται μια ανασκόπηση της εταιρικής αποστολής και των σκοπών που απορρέουν από αυτήν. Τέλος, διατυπώνονται οι στρατηγικές επιλογές της εταιρείας και προτείνεται εκείνη, η οποία καταφέρνει να συγκεράσει με το βέλτιστο τρόπο τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, υπό το πρίσμα των αδυναμιών της, με τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον δεδομένων των κινδύνων που ελλοχεύουν σε αυτό.

6.2. Ανάλυση των Στρατηγικών Παραγόντων (Analysis of Strategic Factors - SWOT)

6.2.1. Ανάλυση της Μελέτης Περίπτωσης (Situational Analysis)

Στο προηγούμενο κεφάλαιο διατυπώθηκαν οι Εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες (Δυνάμεις και Αδυναμίες) και οι Εξωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες (Ευκαιρίες και Απειλές), οι οποίοι επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν την επιχειρηματική Επίδοση της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ. Στη συνέχεια αναφέρονται οι σημαντικότεροι από αυτούς τους παράγοντες. Το ειδικό βάρος των στρατηγικών παραγόντων, βάσει και του οποίου επιλέγονται ως οι σημαντικότεροι, καθορίζεται από:

1. Την ένταση της επίδρασης του στρατηγικού παράγοντα στην εταιρεία και
2. τον χρονικό ορίζοντα για τον οποίο αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά ή θετικά τον επιχειρηματικό οργανισμό.

Οι σημαντικότεροι στρατηγικοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων
- Έμπλοκή της διοίκησης στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού
- Εταιρική νοοτροπία
- Παθητική πολιτική πωλήσεων

- Πρωτίστως αύξηση της πραγματικής κερδοφορίας και στη συνέχεια ικανοποίηση των επενδυτών
- Συνολική διαχείριση των παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών
- Περιορισμός του κύκλου εργασιών για τον κλάδο
- Κατακερματοποίηση του κλάδου
- Αντιλαμβανόμενη αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας
- Ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων εμπορίας υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων
- Υψηλό κόστος προσέλκυσης και εκπαίδευσης τεχνικού προσωπικού

6.2.2. Ανασκόπηση της Εταιρικής Αποστολής και των Εταιρικών Σκοπών (Review of Mission and Objectives)

Το ειδικό βάρος των σημαντικότερων στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης, που εντοπίστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και αναφέρονται πιο πάνω, υποχρεώνει την εταιρεία να επανεξετάσει την αποστολή και τους σκοπούς της υπό το πρίσμα των συγκεκριμένων παραγόντων. Με αυτό τον τρόπο η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ θα έχει τη δυνατότητα να αντιληφτεί αν η αποστολή και οι σκοποί της είναι συμβατοί με το περιβάλλον της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτό δεν συμβαίνει θα πρέπει να αναθεωρηθεί τόσο η αποστολή όσο και οι σκοποί με τρόπο που θα έχει θετικές επιπτώσεις στην εταιρεία.

6.2.2.1. Αποστολή (Mission)

Σύμφωνα με τη δεδηλωμένη αποστολή της επιχείρησης η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ «εδώ και 35 χρόνια επιδιώκει την κατασκευή και την τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας, που λειτουργούν με ασφάλεια», ενώ η σιωπηρή αποστολή της εταιρείας θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: «Η αύξηση του πλούτου της οικογένειας, που ελέγχει την επιχείρηση, και η διατήρηση με κάθε κόστος του μεριδίου που κατέχει η εταιρεία στην αγορά της συντήρησης των ανελκυστήρων».

Διευκρινίζεται ότι η ποιοτική κατασκευή και η αποτελεσματική τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας που λειτουργούν με ασφάλεια απαιτεί την αποτελεσματική διαχείριση του συνόλου των διαδικασιών της εταιρείας (Στρατηγικός Παράγοντας: Συνολική διαχείριση των παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών). Αυτό, όμως, δεν είναι δυνατό να συμβεί αν η Γενική Διεύθυνση και οι υπεύθυνοι των τμημάτων δεν εκχωρούν συνειδητά και προσχεδιασμένα αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους (Στρατηγικός Παράγοντας: Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων).

Βεβαίως, η ενασχόληση της διοίκησης με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα, ωστόσο ο χρόνος της θα πρέπει να μοιράζεται ισορροπημένα μεταξύ της διαχείρισης των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης και της συλλογής πληροφοριών, της ανάλυσης, του σχεδιασμού και του προγραμματισμού των εταιρικών ενεργειών (Στρατηγικός

Παράγοντας: Εμπλοκή της διοίκησης στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού). Την υλοποίηση της δεδηλωμένης αποστολής της εταιρείας επηρεάζει με θετικό τρόπο και η ευσυνειδησία της πλειοψηφίας του προσωπικού (Στρατηγικός Παράγοντας: Εταιρική Νοοτροπία).

Ο ίδιος στρατηγικός παράγοντας βοηθά και στην πραγμάτωση της σιωπηρής στρατηγικής της επιχείρησης και συγκεκριμένα στο δεύτερο σκέλος της αποστολής («... και η διατήρηση με κάθε κόστος του μεριδίου που κατέχει η Εταιρεία στην αγορά της Συντήρησης των Ανελκυστήρων»). Ο επαγγελματισμός και η αφοσίωση του προσωπικού αποτελούν σημαντικό εχέγγυο για την επίτευξη της εταιρικής αποστολής. Επίσης, το γεγονός ότι η βασική επιδίωξη της διοίκησης της επιχείρησης είναι η πραγματοποίηση υψηλών κερδών μετά φόρων και όχι η φαλκίδευση των οικονομικών στοιχείων προς τέρψη των επενδυτών, βοηθά σημαντικά στην επίτευξη της σιωπηρής αποστολής (Στρατηγικός Παράγοντας: Αύξηση της πραγματικής κερδοφορίας και στη συνέχεια ικανοποίηση των επενδυτών). Υπενθυμίζεται ότι δεν υπάρχει η ανάγκη να συμβαίνει κάτι τέτοιο λόγω του καθεστώτος της ιδιοκτησίας. Προς την ίδια κατεύθυνση, της πραγμάτωσης της σιωπηρής αποστολής, λειτουργεί και η δυνατότητα της επιχείρησης να προμηθεύεται από μία ευρεία, προς το παρόν, αγορά προμηθευτών έχοντας με αυτόν τον τρόπο τη ευχέρεια να διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα το κόστος πωλήσεων (Στρατηγικός Παράγοντας: Ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων εμπορίας υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων).

Ωστόσο, η συνεχής είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Στρατηγικός Παράγοντας: Κατακερματοποίηση του κλάδου) σε συνδυασμό με την ύφεση που από καιρό αναμένεται ότι θα επηρεάσει αρνητικά τον κλάδο (Στρατηγικός Παράγοντας: Περιορισμός του κύκλου εργασιών για τον κλάδο), την έλλειψη πολιτικών πωλήσεων από πλευράς της επιχείρησης (Στρατηγικός Παράγοντας: Παθητική πολιτική πωλήσεων) και την απαξίωση του προϊόντος και της υπηρεσίας, που προσφέρεται, από την πλειοψηφία του καταναλωτικού κοινού (Στρατηγικός Παράγοντας: Αντιλαμβανόμενη αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας) προμηνύουν ότι η επίτευξη της σιωπηρής αποστολής μεσοπρόθεσμα δεν θα είναι εφικτή, ακόμα και αν υπάρχουν στρατηγικοί παράγοντες με θετική επιρροή.

Τέλος, τόσο η δεδηλωμένη όσο και η σιωπηρή αποστολή της επιχείρησης δεν θα είναι δυνατόν να έρθουν εις πέρας αν η εταιρεία δεν διαχειριστεί με την πρέπει προσοχή το θέμα της προσέλκυσης, της αξιολόγησης και της εκπαίδευσης του απαραίτητου τεχνικού προσωπικού (Στρατηγικός Παράγοντας: Υψηλό κόστος προσέλκυσης και εκπαίδευσης τεχνικού προσωπικού).

Συμπερασματικά, για την επίτευξη της δεδηλωμένης αποστολής της επιχείρησης απαιτείται να αλλάξει η νοοτροπία της διοίκησης. Η επίτευξη, όμως, της σιωπηρής αποστολής είναι ένα πιο σύνθετο πρόβλημα, διότι οι αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον της εταιρείας απαιτούν μια πιο ριζική αλλαγή της στάσης της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να μπορέσει να προσαρμοστεί στις επερχόμενες αλλαγές. Η διατύπωση της τροποποιημένης αποστολής της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι: *«Η κατασκευή ανελκυστήρων*

υψηλής τεχνολογίας και η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων, που λειτουργούν με ασφάλεια, παράλληλα με την πραγματοποίηση ενός ικανοποιητικού κέρδους, αν αυτό είναι δυνατό, και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα εμπνέει υπερηφάνεια και αφοσίωση στους εργαζόμενους».

Η συγκεκριμένη διατύπωση δεν παραβλέπει τη βασική επιδίωξη του επιχειρηματικού οργανισμού. Λαμβάνει, όμως, υπόψη τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα θέτει τις βάσεις για την προσέλκυση στελεχών με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που αναζητά η επιχείρηση. Εννοείται ότι η «...πραγματοποίηση ενός ικανοποιητικού κέρδους, αν αυτό είναι δυνατό, ...» εξυπηρετεί με ηπιότερο τρόπο την επιδίωξη της προηγούμενης σιωπηρής αποστολής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι «η αύξηση του πλούτου της οικογένειας, που ελέγχει την επιχείρηση,...» παύει να είναι αυτοσκοπός. Απλά η υλοποίησή του τίθεται σε έναν μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.

6.2.2.2. Σκοποί (Objectives)

Οι σκοποί της εταιρείας, όπως προαναφέρθηκε, δεν είναι με ακρίβεια προσδιορισμένοι. Από τους σκοπούς που διατυπώθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο καλό είναι να διατηρηθούν, όσοι εξακολουθούν να εξυπηρετούν τη νέα αποστολή της επιχείρησης. Εκ των πραγμάτων, όμως, οι σκοποί που θα απορρέουν από τη νέα αποστολή είναι απαραίτητο να είναι προσδιορισμένοι και

διατυπωμένοι με σαφήνεια. Η αποστολή της επιχείρησης κινείται πλέον σε πέντε άξονες, οι οποίοι είναι οι παρακάτω:

- Η κατασκευή ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας
- Η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων
- Η ασφαλής λειτουργία των ανελκυστήρων
- Η πραγματοποίηση ικανοποιητικού κέρδους
- Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα εμπνέει υπερηφάνεια και αφοσίωση στους εργαζόμενους.

Τις παραμέτρους αυτές, της αποστολής, καλούνται να υποστηρίξουν οι εξής σκοποί:

1. Οι ανελκυστήρες που κατασκευάζει και συντηρεί η επιχείρηση να μην παρουσιάζουν παραπάνω από μία βλάβη ή δυσλειτουργία κατά μέσο όρο μέσα σε ένα ημερολογιακό έτος
2. Σε περίπτωση εμφάνισης βλάβης ή δυσλειτουργίας σε ανελκυστήρα, που έχει κατασκευάσει ή συντηρεί η εταιρεία, η ομαλή λειτουργία του ανελκυστήρα να έχει αποκατασταθεί εντός εικοσιτεσσάρων (24) ωρών, όποια και αν είναι η αιτία του προβλήματος
3. Το πρόγραμμα των περιοδικών συντηρήσεων να ολοκληρώνεται κάθε μήνα και πάντα σύμφωνα με τον εταιρικό προγραμματισμό
4. Κάθε χρόνο να πραγματοποιείται αύξηση του αριθμού των πωλήσεων κατά 2.5% για το Τμήμα Εγκαταστάσεων και 6.5% για το Τμήμα Συντηρήσεων

5. Το Τμήμα Λογιστηρίου να παρέχει πίστωση τριάντα 30 ημέρες, και υπό προϋποθέσεις 60 ημέρες, για τους πελάτες του Τμήματος Συντηρήσεων και Επισκευών
6. Το Τμήμα Λογιστηρίου στις Συμβάσεις Έργου που συντάσσει για το Τμήμα Εγκαταστάσεων να διατυπώνει με σαφήνεια τον τρόπο πληρωμής
7. Κάθε χρόνο το 5% των κερδών μετά φόρων της ετήσιας χρήσης της εταιρείας να επιστρέφεται υπό μορφή παροχών στο προσωπικό της επιχείρησης.

6.3. Στρατηγικές Επιλογές και Προτεινόμενη Στρατηγική (Strategic Alternatives and Recommended Strategy)

Δεδομένου ότι οι υφιστάμενες στρατηγικές επιλογές της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ αποτελούν την σύνθεση των αποτελεσμάτων των καθημερινών αποφάσεων της διοίκησης, δεν είναι δυνατό να γίνει η οποιαδήποτε αναφορά σε συντεταγμένη εταιρική στρατηγική και στην αντίστοιχη βελτιστοποίησή της. Το ζητούμενο στην προκειμένη περίπτωση είναι να διατυπωθούν εκείνες οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης οι οποίες θα καταφέρουν να εξυπηρετήσουν τους εταιρικούς σκοπούς.

6.3.1. Στρατηγικές Επιλογές (Strategic Alternatives)

Η εταιρεία μπορεί να επιλέξει να ηγηθεί του κλάδου επιλέγοντας μια στρατηγική Χαμηλού Κόστους (cost leadership). Η συγκεκριμένη στρατηγική θα καταστήσει ικανή την επιχείρηση να αποκτήσει μια ευρεία πελατειακή βάση, η οποία θα την βοηθήσει:

- να προσφέρει ελκυστικότερες τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις και
- θα την προστατεύσει από τις πιθανές απροσychτικές τάσεις που μπορεί να εμφανίσουν ορισμένα από τα ικανά στελέχη της.

Αναλυτικότερα, η εταιρεία προσφέροντας χαμηλότερες τιμές θα είναι σε θέση να περιφρουρήσει το μερίδιό της στην αγορά από τους νεοεισερχόμενους, οι οποίοι είναι δεδομένο ότι θα προσφέρουν, επίσης, ελκυστικές τιμές λόγω των χαμηλών λειτουργικών εξόδων τους. Επιπλέον, η ευρεία πελατειακή βάση θα την βοηθήσει να ξεπεράσει με ευκολία το γεγονός της αποχώρησης από την επιχείρηση ενός από τα στελέχη του Τμήματος Εγκαταστάσεων ή Συντηρήσεων, το οποίο μπορεί να είναι ένας εργοδηγός ή ικανός τεχνικός που θα προσεταιριστεί και θα αποσπάσει μέρος του πελατειακού κοινού της επιχείρησης.

Ωστόσο, το αντικείμενο εργασιών της εταιρείας είναι τέτοιο, που η εταιρεία δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί έντονα ως προς το κόστος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η τήρηση των ελάχιστων, και νομικά απαιτούμενων, επιπέδων ασφαλείας

καθιστούν σχεδόν ανελαστική την κοστολόγηση των χρησιμοποιούμενων εξαρτημάτων και υποσυστημάτων του ανελκυστήρα. Προς αυτήν την άποψη συνηγορεί και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εμπορίας υποσυστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων λόγω της υπερπροσφοράς έχουν σχεδόν εναρμονιστεί ως προς τις τιμές που προσφέρουν. Επομένως, αν η επιχείρηση επιλέξει μια πολιτική χαμηλού κόστους θα πρέπει να περικόψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία επιμερίζονται στο προς πώληση προϊόν. Η εμπειρία αποδεικνύει ότι το πρώτο είδος κόστους που οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να περιορίσουν είναι το κόστος της εργασίας. Η πρακτική αυτή, όμως, στην περίπτωση της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ θα αποδυναμώσει και στην χειρότερη περίπτωση θα ακυρώσει έναν ίσως από τους σημαντικότερους στρατηγικούς παράγοντες της επιχείρησης, δηλαδή αυτόν της εταιρικής νοοτροπίας. Σίγουρα η επιχείρηση θα μπορούσε να επιδιώξει να περικόψει τα υπόλοιπα είδη λειτουργικού κόστους, αλλά για να συμβεί αυτό η εταιρεία θα πρέπει εκ των προτέρων να γνωρίζει ποιες είναι οι σημαντικές πηγές κόστους και ποιος θα είναι ο αντίκτυπος που θα έχει στον υπόλοιπο επιχειρηματικό οργανισμό ο πιθανός περιορισμός τους. Η συγκεκριμένη προσπάθεια, εντούτοις, απαιτεί προσεκτική έρευνα και ανάλυση, χωρίς να εγγυάται ότι οι όποιες περικοπές θα συνεισφέρουν με τέτοιο τρόπο, ώστε οι τιμές που θα είναι σε θέση να προσφέρει η εταιρεία να καταστούν πολύ μικρότερες από εκείνες του ανταγωνισμού.

Επομένως, η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ αντί να ασπαστεί μια στρατηγική χαμηλού κόστους, συμμετέχοντας με αυτόν τον τρόπο στη σταδιακή απαξίωση του προσφερόμενου προϊόντος, είναι απαραίτητο να κινηθεί προς την

κατεύθυνση της αντιστροφής του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται το προϊόν και την υπηρεσία που αγοράζει. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να απευθυνθεί σε εκείνους τους καταναλωτές που είναι πιο ενημερωμένοι και κατά συνέπεια περισσότερο διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα υψηλότερο κόστος για το προϊόν και την υπηρεσία που αγοράζουν. Συμπερασματικά, η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μία Στρατηγική Διαφοροποίησης, η οποία θα της επιτρέψει:

1. Βραχυπρόθεσμα να προσεγγίσει ένα τμήμα του καταναλωτικού κοινού (niche market), το οποίο είναι πιο ενημερωμένο και ευαισθητοποιημένο, και αντιλαμβάνεται ή είναι σε θέση να αντιληφθεί την αξία του προϊόντος και της υπηρεσίας που αγοράζει

Με αυτόν τον τρόπο δεν θα θυσιάσει η ποιότητα του προϊόντος και της παρεχόμενης υπηρεσίας στο βωμό του χαμηλού κόστους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα καταβληθούν προσπάθειες να περιοριστούν τα λειτουργικά έξοδα όπου αυτό είναι εφικτό.

2. Μεσοπρόθεσμα μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών σταθερής και ανεκτής ποιότητας να επιτύχει αρχικά την ταύτιση της εταιρείας με το προϊόν και την υπηρεσία και στην συνέχεια την αφοσίωση του πελάτη

Όταν ο αφοσιωμένος πλέον πελάτης θα έχει ταύτισει την επιχείρηση με την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας, τότε το κόστος της διακοπής της συνεργασίας με αυτήν θα είναι υψηλό. Επομένως, δεν θα είναι εύκολο για το κάθε φιλόδοξο στέλεχος να υλοποιήσει τις φιλοδοξίες του εκτός της εταιρείας εκμεταλλευόμενο την ειδική του σχέση με το πελατολόγιο της εταιρείας (εμπόδιο εισόδου—entry barrier). Υπενθυμίζεται ότι λόγω του αντικειμένου των

εργασιών της εταιρείας ο πελάτης έρχεται σε επαφή δια ζώσης σε τακτική βάση με τους τεχνικούς της εταιρείας.

3. Μακροπρόθεσμα να διαχειριστεί με καλύτερο τρόπο το κόστος των πωλήσεων

Η στρατηγική διαφοροποίησης που θα επιλέξει η επιχείρηση είναι απαραίτητο να είναι σφαιρικότερη και να μην περιοριστεί στις πωλήσεις και στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, αλλά να επεκταθεί και στις παραγωγικές διαδικασίες με απώτερο σκοπό τη αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση του προϊόντος και της υπηρεσίας. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης λογικής είναι βέβαιο ότι ο αντίκτυπος στο κόστος των πωλήσεων θα είναι θετικός τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη.

6.3.2. Προτεινόμενη Στρατηγική (Recommended Strategy)

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ για να είναι σε θέση να υποστηρίξει επιτυχημένα τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω είναι αναγκαίο να ακολουθήσει μία στρατηγική διαφοροποίησης. Η στρατηγική της διαφοροποίησης θα επιτύχει με καλύτερο τρόπο από τη στρατηγική χαμηλού κόστους να συνδυάσει τις δυνάμεις της επιχείρησης με τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον υπό την επήρεια των αδυναμιών της επιχείρησης και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διευκρινίζεται ότι για να στεφτεί με επιτυχία τόσο η διαμόρφωση όσο και η υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής είναι απαραίτητο η Γενική Διεύθυνση να προσφέρει την εμπειρία της, αποδεχόμενη ταυτόχρονα το γεγονός ότι ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των πόρων θα λειτουργήσει ως τροχοπέδη και θα καταδικάσει την οποιαδήποτε στρατηγική. Για να επιτύχει η στρατηγική διαφοροποίησης που θα επιλέξει η επιχείρηση είναι απαραίτητο:

- Να δοθεί έμφαση στις πωλήσεις
- Να ενημερώνονται συνεχώς οι μηχανικοί πωλήσεων της εταιρείας για τις εξελίξεις και τις καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο
- Να καλλιεργηθεί η αντίληψη στο πελατειακό κοινό ότι η εταιρεία διαχειρίζεται με επιτυχία την ποιότητα και η αντίληψη αυτή να υποστηριχτεί με συγκεκριμένες δράσεις
- Να αναδειχτεί η παράδοση της εταιρείας στο χώρο
- Να δυναμώσει και να βελτιωθεί η συνεργασία της εταιρείας με το δίκτυο των παραδοσιακών προμηθευτών και των συνεργατών της
- Να βελτιστοποιηθεί η διαχείριση και ο συντονισμός μεταξύ των παραγωγικών και των υποστηρικτικών διαδικασιών της επιχείρησης
- Να δοθεί έμφαση και στα ποιοτικά, εκτός από τα ποσοτικά, χαρακτηριστικά των εξερχόμενων των εταιρικών διαδικασιών
- Να προσφέρονται ισχυρά κίνητρα και γενναίες απολαβές, στο μέτρο που το επιτρέπει ο αντίστοιχος προϋπολογισμός της εταιρείας, ώστε να προσελκύνονται ικανά στελέχη.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η στρατηγική, που θα επιλεγεί, κατά την υλοποίησή της αναμένεται να επηρεάσει όλες τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα εντός του επιχειρηματικού οργανισμού και για αυτό ακριβώς το λόγο είναι αναγκαία η συνειδητή δέσμευση της διοίκησης.

6.3.2.1. Στρατηγική Πωλήσεων (Marketing Strategy)

Σε επίπεδο πωλήσεων η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να επιδιώξει να προσεγγίσει και να κερδίσει το τμήμα εκείνο της αγοράς που αντιλαμβάνεται την αξία του προσφερόμενου προϊόντος και της αντίστοιχης υπηρεσίας, και είναι διατεθειμένο να πληρώσει υψηλότερες αμοιβές από αυτές που ζητάει ο μέσος όρος του κλάδου. Επίσης, το Τμήμα Λογιστηρίου της εταιρείας είναι απαραίτητο να εξορθολογήσει τον τρόπο με τον οποίο κοστολογούνται οι εγκαταστάσεις, οι συντηρήσεις και οι επισκευές των ανελκυστήρων. Προς το παρόν οι τιμές που προσφέρονται στους πελάτες της επιχείρησης είναι συνδεδεμένες με τις τιμές των υλικών και των εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται, καθώς επίσης και με την άμεση εργασία. Ωστόσο, το ποσοστό του μικτού εταιρικού κέρδους (στο οποίο συμπεριλαμβάνονται η έμμεση εργασία, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα και το εταιρικό κέρδος), επί της τελικής τιμής διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση, όπως αυτή αξιολογείται από τη Γενική Διεύθυνση που εγκρίνει σχεδόν το σύνολο των οικονομικών προσφορών που εκδίδονται. Με αυτόν τον τρόπο, όμως, η διαδικασία της κοστολόγησης καθίσταται προβληματική και τα εξερχόμενα από αυτήν δεν είναι σταθερά με αποτέλεσμα η επιχείρηση να στερείται μίας συντεταγμένης τιμολογιακής πολιτικής, η οποία θα ενέπνεε εμπιστοσύνη τόσο

στους υφιστάμενους όσο και στους εν δυνάμει πελάτες. Επομένως, είναι απαραίτητο η εταιρεία να αρχίσει να καταγράφει συστηματικά και αμερόληπτα τα λειτουργικά της έξοδα και το επιθυμητό εταιρικό κέρδος με τρόπο που θα της επιτρέψει αρχικά να τα συνδέσει ξεκάθαρα με τη διαδικασία της κοστολόγησης και στη συνέχεια να τα περιορίσει στο μέτρο που αυτό είναι εφικτό ή να τα διαχειριστεί με αποτελεσματικότερο τρόπο. Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλαμβάνει συγκεκριμένες δεσμεύσεις ως προς την ημερομηνίες διεκπεραίωσης και παράδοσης των εργασιών που αναλαμβάνει, γιατί με αυτόν τον τρόπο θα είναι ευκολότερο για αυτήν να πείσει τους πελάτες της ότι διαφέρει από τον ανταγωνισμό και δικαίως αξιώνει υψηλότερες αμοιβές.

Σε γενικές γραμμές οι κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής πωλήσεων της επιχείρησης προτείνεται να είναι οι εξής:

- Προσέγγιση ενός πιο συνειδητοποιημένου μεριδίου του καταναλωτικού κοινού
Για να συμβεί, όμως, αυτό η εταιρεία είναι απαραίτητο να πάψει να ακολουθεί μια παθητική πολιτική πωλήσεων (Αδυναμία-Weakness) και να κινηθεί ενεργητικότερα πραγματοποιώντας ένα άνοιγμα στην αγορά, προκειμένου να καταφέρει να εντοπίσει το κοινό στο οποίο επιθυμεί να απευθυνθεί.
- Εντοπισμός, καταγραφή και αποτελεσματικότερη διαχείριση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης (άπτεται κυρίως της Χρηματοοικονομικής Στρατηγικής)

- Καθορισμός του επιθυμητού ποσοστού εταιρικού κέρδους

Δεδομένου ότι η διοίκηση της επιχείρησης εμπλέκεται ενεργά στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (Δύναμη-Strength), έχει μια αίσθηση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον, το γεγονός ότι η εταιρεία καταφέρνει μέχρι στιγμής να χρηματοδοτεί η ίδια την ανάπτυξή της (Αυτοχρηματοδότηση: Δύναμη-Strength) της επιτρέπει να εξορθολογήσει σε μια αντικειμενικότερη βάση το επιδιωκόμενο ποσοστό του εταιρικού κέρδους. Είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση εφόσον επιδιώκει να διαφοροποιηθεί και δεδομένου ότι η διαφοροποίηση συνεπάγεται κόστος, λόγω των επενδύσεων που θα χρειαστεί να πραγματοποιηθούν, θα χρεώνει υψηλότερες τιμές σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο. Ωστόσο, οι προσφερόμενες τιμές είναι αναγκαίο να είναι πιο ορθολογικές, ώστε ο πελάτης να μην τρομάζει και να μπορεί να συγκρίνει τη διαφορά του τιμήματος που καταβάλει σε σχέση με τη διαφορά στο επίπεδο της υπηρεσίας που απολαμβάνει.

- Βελτιστοποίηση της διαδικασίας κοστολόγησης (επίσης, άπτεται κυρίως της Χρηματοοικονομικής Στρατηγικής)
- Αυστηρή δέσμευση της εταιρείας ως προς τις καταληκτικές ημερομηνίες παράδοσης

Για να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη παράμετρος της στρατηγικής πωλήσεων της εταιρείας θα χρειαστεί η διοίκηση να διαχειριστεί το σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης με αποτελεσματικότερο τρόπο (Αδυναμία-Weakness). Για να συμβεί, όμως, αυτό χρειάζεται να βρεθούν τρόποι, ώστε να εκχωρηθούν επί της ουσίας αρμοδιότητες, να πάψει να είναι συγκεντρωτικός ο τρόπος λήψης αποφάσεων από τη Γενική Διεύθυνση

(Αδυναμία-Weakness) και να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των μελών της διοίκησης (Αδυναμία-Weakness).

6.3.2.2. Χρηματοοικονομική Στρατηγική (Financial Strategy)

Η Χρηματοοικονομική Στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξει την επιχειρηματική Στρατηγική της Διαφοροποίησης, όπως επίσης και τις αντίστοιχες επιμέρους στρατηγικές που απορρέουν από αυτήν (Στρατηγική Πωλήσεων, Έρευνας και Ανάπτυξης, Παραγωγικών Διαδικασιών, Προμηθειών, Διανομής, Ανθρώπινου Δυναμικού και Πληροφοριακών Συστημάτων). Την παρούσα χρονική στιγμή η επιχείρηση χρηματοδοτεί με ίδια κεφάλαια την ανάπτυξή της (Δύναμη-Strength). Ωστόσο, λόγω της στρατηγικής της διαφοροποίησης, ακόμα και αν η εταιρεία κατορθώσει να διαχειριστεί τις ταμιακές εισροές και εκροές της με ορθολογικότερο τρόπο, ίσως να χρειαστεί να επενδυθούν επιπλέον κεφάλαια (όπως για παράδειγμα για την εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος). Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει τις εναλλακτικές της επιλογές, ώστε αν χρειαστεί ή να προχωρήσει σε τραπεζικό δανεισμό ή να επιδιώξει να ενταχτεί σε κάποια αναπτυξιακή δράση του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Διευκρινίζεται ότι λόγω του μεγέθους της επιχείρησης η αυτοχρηματοδότηση είναι απαραίτητο να παραμείνει ο βασικός μοχλός ανάπτυξης για την εταιρεία. Προς την κατεύθυνση αυτή λειτουργεί επικουρικά και το γεγονός ότι η διοίκηση της

εταιρείας ενδιαφέρεται να μεγιστοποιήσει το πραγματικό εταιρικό κέρδος και όχι να επιτύχει συγκεκριμένους δείκτες και αποτελέσματα προς τέρψη των επενδυτών (Δύναμη-Strength). Όπως, όμως, προαναφέρθηκε για να συμβεί αυτό χρειάζεται οι ταμιακές εισροές και εκροές της επιχείρησης να διαχειρίζονται με το βέλτιστο τρόπο.

Όσον αφορά τις εισερχόμενες χρηματοροές είναι αναγκαίο η επιχείρηση να διαχωρίσει τη διαδικασία της εξόφλησης των παραστατικών, κυρίως στην περίπτωση του Τμήματος Συντηρήσεων, από τη διαδικασία της συντήρησης. Το γεγονός ότι οι τεχνικοί της επιχείρησης καλούνται να εισπράξουν τις οικονομικές απαιτήσεις της εταιρείας, ενισχύει την αναποτελεσματικότητα της εισπρακτικής πολιτικής της και επιβαρύνει με νεκρούς χρόνους το πρόγραμμα εργασίας των τεχνικών (Αδυναμία-Weakness). Σίγουρα με αυτήν την επιλογή το κόστος της άμεσης εργασίας περιορίζεται, αφού δεν απασχολούνται επιπλέον άτομα για τη διεκπεραίωση των εισπράξεων, από την άλλη πλευρά όμως η καθυστέρηση των τεχνικών από την κυρίως εργασία τους έχει έμμεσες συνέπειες με υψηλότερο για την επιχείρηση κόστος. Διευκρινίζεται ότι η επιχείρηση μπορεί, εκτός από τον παραδοσιακό δια ζώσης τρόπο εισπραξης, να δημιουργήσει και άλλα κανάλια εισροής χρήματος εκμεταλλεύομενη τις δυνατότητες που προσφέρει το τραπεζικό σύστημα και το Διαδίκτυο.

Εξίσου σημαντική με τη διαχείριση των ταμιακών εισροών είναι και η διαχείριση των ταμιακών εκροών, η οποία έχει άμεση επίδραση και στην Στρατηγική των Πωλήσεων. Το ζητούμενο στην προκειμένη περίπτωση είναι να εντοπίζονται και

να καταγράφονται συστηματικά και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση της εταιρείας θα είναι στη θέση:

- Να αναδιανείμει με αποτελεσματικότερο τρόπο τα εταιρικά κεφάλαια
- Να εξετάζει αν η επίδραση, στα έξοδα της επιχείρησης, των ενεργειών που πραγματοποιεί συνάδει με την επιχειρηματική της στρατηγική
- Να βελτιστοποιήσει τη διαδικασία κοστολόγησης, όπως αναφέρεται και στο προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Βέβαια, για να μπορέσει η επιχείρηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα λειτουργικά της έξοδα επιβάλλεται πρωτίστως να διαχειριστεί αποτελεσματικά το σύνολο των Παραγωγικών και Υποστηρικτικών Διαδικασιών της, δηλαδή, να καταφέρει ή να περιορίσει το κόστος ή να το δικαιολογήσει αυξάνοντας την παραγωγικότητα στην πηγή της δημιουργίας του.

Συμπερασματικά, η χρηματοοικονομική στρατηγική της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ είναι ανάγκη να επιδιώξει:

- Τη συστηματική προετοιμασία εναλλακτικών σχεδίων χρηματοδότησης των εταιρικών δράσεων
- Τη δημιουργία εναλλακτικών εισπρακτικών μηχανισμών, οι οποίοι αρχικά θα διευκολύνουν και τελικά θα απαλλάξουν τα στελέχη της τεχνικής υποστήριξης από τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα

- Την αποτελεσματική διαχείριση των εξόδων της εταιρείας

6.3.2.3. Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development –R&D- Strategy)

Μια Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία απαιτεί τη χρηματοδότησή της βάσει ενός συγκεκριμένου και με μακροπρόθεσμο ορίζοντα προϋπολογισμού. Στην περίπτωση της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ λόγω των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να συμβεί κάτι τέτοιο. Από την άλλη πλευρά, όμως, η εταιρεία μπορεί με πολύ χαμηλότερο κόστος να επιδιώξει μέσω της επιμόρφωσης και της ενημέρωσης των τεχνικών, των μηχανικών και των στελεχών της διοίκησης (Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού):

- να εκμεταλλευθεί τις πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις, προκειμένου να αναβαθμίσει το προϊόν και την υπηρεσία που προσφέρει, καθώς επίσης και για να αυξήσει τον αριθμό των λύσεων που είναι σε θέση να παρουσιάσει στον υποψήφιο πελάτη (διαποίκιση)
- να καινοτομεί συνεχώς, έστω και σε επίπεδο παγιωμένων λειτουργικών πρακτικών (SOP-Standard Operation Procedures), τροποποιώντας τις παραγωγικές και υποστηρικτικές διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, που να αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Διευκρινίζεται ότι για να συμβούν τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει:

1. να διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο προμηθευτών, το οποίο θα έχει τη δυνατότητα, εκτός από συστήματα ανελκυστήρων και εξαρτήματα, να προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης υψηλού επιπέδου και τεχνογνωσία (Στρατηγική Προμηθειών) και
2. να βελτιώσει τον τρόπο που διαχειρίζεται τις παραγωγικές και υποστηρικτικές διαδικασίες της (Αδυναμία-Weakness).

6.3.2.4. Στρατηγική των Διαδικασιών (Operations Strategy)

Το ζητούμενο από τη Στρατηγική των Διαδικασιών είναι να καταστήσει εφικτό:

- τον αυτοματισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και
- τον συγχρονισμό των παραγωγικών με τις υποστηρικτικές διαδικασίες.

Αν συμβούν τα παραπάνω η διοίκηση της εταιρείας θα είναι σε θέση να απεμπλακεί εν μέρει από τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού και να εξασφαλίσει περισσότερο χρόνο για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό. Είναι βέβαιο, ωστόσο, ότι η παρουσία της διοίκησης θα εξακολουθήσει να είναι απαραίτητη, προκειμένου:

1. να ρυθμίζει και να συντονίζει τις διαδικασίες όταν τα εξερχόμενα δεν είναι τα επιθυμητά (process fine tuning)

2. να αναβαθμίζει τις διαδικασίες όταν αυξάνονται οι απαιτήσεις (process improvement)
3. να ανασχεδιάζει τις διαδικασίες όταν κρίνονται πλέον αναποτελεσματικές σε όρους παραγωγικότητας και κόστους (process reengineering).

Η Στρατηγική των Διαδικασιών, όμως, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία αν η διοίκηση δεν πάψει να είναι συγκεντρωτική ως προς τη λήψη των αποφάσεων (Αδυναμία-Weakness) και αν δεν εκχωρήσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, ώστε να υπάρχει ένα δίκτυο ελέγχου και άμεσης αντίδρασης σε περίπτωση δυσλειτουργιών, το οποίο δεν θα καθιστά υποχρεωτική την απανταχού παρουσία της. Επιπρόσθετα, η διοίκηση είναι αναγκαίο μετά το στάδιο του προγραμματισμού και της ρύθμισης των διαδικασιών να ορίζει συγκεκριμένα κομβικά σημεία ελέγχου των εργασιών, βάσει της σημαντικότητας της εργασίας που εκτελείται, της επίδρασής της στο επιθυμητό αποτέλεσμα και της χρονικής εξέλιξης των εργασιών. Δεν είναι δυνατόν το έργο να ελέγχεται σε κάθε φάση της εξέλιξης του, εκτός και αν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

6.3.2.5. Στρατηγική Προμηθειών (Purchasing Strategy)

Η Στρατηγική των Προμηθειών της επιχείρησης χρειάζεται να διασφαλίζει την επίτευξη των βασικών απαιτήσεων της εταιρείας από τους προμηθευτές της. Οι απαιτήσεις της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ είναι:

1. Η παροχή αξιόπιστων υποστημάτων και εξαρτημάτων ανελκυστήρων, τα οποία θα πρέπει να συνοδεύονται από όλα τα προβλεπόμενα πιστοποιητικά
2. Η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών και μετά την πώληση του προϊόντος στην τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ
3. Η λειτουργία των προμηθευτών ως φορέων μεταφοράς τεχνογνωσίας
4. Η δυνατότητα να διαπραγματεύεται χαμηλότερες τιμές προμήθειας από τον ανταγωνισμό. Διευκρινίζεται ότι για να συμβεί αυτό η επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχει πρόσβαση σε ένα ευρύ δίκτυο προμηθευτών, το οποίο, όμως, ταυτόχρονα θα ικανοποιεί και τις υπόλοιπες απαιτήσεις. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν θα πρέπει να πιέζει υπερβολικά όλους τους προμηθευτές της, γιατί αυτή η τακτική είναι δυνατό να διαταράξει τους παραδοσιακά άριστους δεσμούς συνεργασίας που έχει η εταιρεία με κάποιους από τους προμηθευτές της.
5. Η ελαχιστοποίηση των χρόνων παράδοσης από την πλευρά των προμηθευτών της. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση επιτυγχάνει διπλό όφελος. Από τη μία πλευρά λόγω των περιορισμένων χρόνων παράδοσης διατηρεί μόνο ένα απόθεμα ασφαλείας σε ανταλλακτικά περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο το κόστος αποθήκευσης και συντήρησης αποθεμάτων και από την άλλη καταφέρνει να περιορίζει τους χρόνους παράδοσης των ανταλλακτικών και των εξαρτημάτων επισπεύδοντας της διαδικασίες της επισκευής και της εγκατάστασης, οπότε και καταφέρνει να συμβάλλει στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας από τον πελάτη.

Συμπερασματικά, η Στρατηγική των Προμηθειών της επιχείρησης, όπως αυτή διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις της (αναδυόμενη στρατηγική) θα πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία ενός φερέγγυου (σε όρους προϊόντος, υποστήριξης μετά την πώληση, χρόνου παράδοσης και πληροφόρησης) και με ικανοποιητικό εύρος δικτύου προμηθευτών. Στην υλοποίηση της εν λόγω στρατηγικής αναμένεται να συμβάλλει με θετικό τρόπο το γεγονός ότι η επιχείρηση διαθέτει ένα ήδη στενό κύκλο συνεργατών-προμηθευτών τους οποίους χρησιμοποιεί κατά αποκλειστικότητα έχοντας δημιουργήσει μαζί τους δεσμούς εμπιστοσύνης. Το ζητούμενο, λοιπόν είναι να εμπλουτιστεί και παράλληλα να αναβαθμιστεί ο υπάρχων κύκλος προμηθευτών.

6.3.2.6. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM - Strategy)

Η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ προκειμένου να κατορθώσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να πείσει τον πελάτη ότι είναι σε θέση να προσφέρει υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες, είναι απαραίτητο να διαθέτει στις τάξεις της στελέχη τα οποία:

1. Έχουν ενστερνιστεί και εμπεδώσει την αποστολή της επιχείρησης (Η κατασκευή ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας και η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων, που λειτουργούν με ασφάλεια, παράλληλα με την πραγματοποίηση ενός ικανοποιητικού κέρδους, αν αυτό είναι δυνατό, και τη

δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα εμπνέει υπερηφάνεια και αφοσίωση στους εργαζόμενους), την οποία στηρίζουν και έμπρακτα και

2. είναι καταρτισμένα και ικανά να αντεπεξέλθουν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στην οποιαδήποτε πρόκληση, δεδομένου ότι διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους.

Στην προκειμένη περίπτωση είναι γεγονός ότι τα στελέχη της εταιρείας προσπαθούν να εξυπηρετούν τους πελάτες της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να προφυλάσσουν το καλό όνομα της εταιρείας (Στρατηγικός Παράγοντας: Δύναμη-Strength). Χρειάζεται, όμως, να υπάρχει καθοδήγηση από τη διοίκηση, ώστε οι φιλότιμες προσπάθειες να διοχετεύονται προς την σωστή κατεύθυνση. Επιπλέον, είναι αναγκαίο το προσωπικό να ενημερώνεται συνεχώς και σφαιρικά. Η παρατήρηση αυτή ισχύει κυρίως για το τεχνικό προσωπικό λόγω του αντικειμένου της εργασίας του, η εκπαίδευση του οποίου δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα, αλλά να επεκτείνεται και σε πεδία όπως εκείνα της ασφάλειας κατά την εργασία και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό τόσο το διοικητικό όσο και το τεχνικό προσωπικό να εκπαιδεύονται στη διαχείριση των πελατών και τον παραπόνων τους. Δεδομένου ότι το διοικητικό προσωπικό επικοινωνεί καθημερινά με τους πελάτες της επιχείρησης, τηλεφωνικά ή στα γραφεία της εταιρείας, και το τεχνικό προσωπικό έρχεται σε επαφή με τον πελάτη στο σημείο όπου παρέχεται η υπηρεσία, έργο εγκατάστασης – επισκευής ή παροχή υπηρεσιών συντήρησης, είναι απαραίτητο η συμπεριφορά τους να είναι η πρότερη και αν είναι οι συνθήκες. Η τελευταία παράμετρος αναδεικνύει και το μεγάλο πρόβλημα της

εύρεσης όχι μόνο καταρτισμένων αλλά και φερέγγυων στελεχών για το τεχνικό τμήμα, δεδομένου ότι η εταιρεία στην ουσία εμπιστεύεται τον πελάτη στον τεχνικό.

Για να πραγματοποιηθούν όμως όλα τα παραπάνω η διοίκηση χρειάζεται να διαφυλάττει την υφιστάμενη εταιρική νοοτροπία, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην εκπαιδευτική και επιμορφωτική διαδικασία και παράλληλα να καλλιεργηθεί ένα κλίμα ενότητας και κοινής προσπάθειας για την επίτευξη της εταιρικής αποστολής. Σε αυτήν την κατεύθυνση είναι αναγκαίο η εταιρική αποστολή να κοινοποιείται και να αναλύεται σε κάθε ευκαιρία από τη διοίκηση στο προσωπικό, ενώ ταυτόχρονα το προσωπικό να δεσμεύεται από αυτή μέσω ενός συστήματος αμοιβών και κινήτρων υπό τη μορφή παροχών. Η δημιουργία ενός συγκεκριμένου και επιτυχημένου συστήματος αμοιβών και κινήτρων θα βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει και το πρόβλημα της προσέλκυσης ικανών στελεχών και της εκπαίδευσης του προσωπικού, η οποία είναι ήδη μία δαπανηρή, χρονοβόρα και συχνά ανεπιτυχής διαδικασία (Αδυναμία - Weakness).

Επιγραμματικά, βασική επιδίωξη της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης πρέπει να είναι η κοινοποίηση και ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η σφαιρική κατάρτιση του προσωπικού, η παροχή ενός ικανοποιητικού συστήματος αμοιβών και κινήτρων και η προσέλκυση έμπειρων ή όχι, αλλά ικανών και αξιόπιστων, στελεχών.

6.3.2.7. Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Systems Strategy)

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη υλοποίηση των επιμέρους στρατηγικών της εταιρείας και κατά συνέπεια της εταιρικής στρατηγικής είναι ο συντονισμός και ο έλεγχος των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα ενοποιεί και θα βοηθάει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των εταιρικών διαδικασιών και της αντίστοιχης ροής της πληροφορίας θα δώσει στη διοίκηση την ικανότητα να ελέγχει καλύτερα τις ενέργειες που πραγματοποιούνται στο σύνολο του οργανισμού και να προχωράει σε διορθωτικές ενέργειες όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Επιπλέον, η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος θα βοηθήσει να αντιμετωπιστεί η κακή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης (Αδυναμία-Weakness), η εκ των υστέρων αντιμετώπιση των προβλημάτων (Αδυναμία-Weakness), η χαλαρή εισπρακτική πολιτική των απαιτήσεων της εταιρείας (Αδυναμία-Weakness), η συνολική διαχείριση των παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών (Αδυναμία-Weakness), ενώ επιπρόσθετα θα τη βοηθήσει να εκμεταλλευτεί την ενημερωμένη βάση δεδομένων που διαθέτει (Δύναμη-Strength).

Ωστόσο, η εγκατάσταση ενός ισχυρού πληροφοριακού συστήματος συνεπάγεται ένα κόστος εγκατάστασης και συντήρησης, το οποίο η εταιρεία θα δυσκολευτεί να αναλάβει. Χρειάζεται, λοιπόν, να ιεραρχηθούν οι προτεραιότητες της εταιρείας, ώστε το πληροφοριακό σύστημα, που αρχικά θα εγκατασταθεί, να υποστηρίξει τις διαδικασίες εκείνες που έχουν ιδιαίτερο βάρος για την επιχείρηση.

Διευκρινίζεται ότι το πληροφοριακό σύστημα που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι ανοικτό, ώστε μελλοντικά να μπορεί να υποστηρίξει και τις υπόλοιπες διαδικασίες. Στην προκειμένη περίπτωση οι διαδικασίες αιχμής για την επιχείρηση είναι οι διαδικασίες:

- Εγκατάστασης και Επισκευής ανελκυστήρων
- Συντήρησης ανελκυστήρων και Τήρησης τεχνικού αρχείου
- Προμήθειας εξαρτημάτων και υποσυστημάτων ανελκυστήρων
- Παρακολούθησης των Ταμιακών εισροών και εκροών

Επομένως, η Στρατηγική των Πληροφοριακών Συστημάτων της τεχνικής εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ θα πρέπει να καταστήσει ικανή την εταιρεία:

1. Να παρακολουθεί την εξέλιξη των εργασιών εγκατάστασης και επισκευής ενός συγκεκριμένου έργου αλλά και πολλών έργων ταυτόχρονα, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να ελέγχει τα υλικά που έχουν αποσταλεί στο έργο ή απαιτούνται για την αποπεράτωση του έργου, το κόστος του έργου και την εξέλιξη των ταμιακών εισροών από το έργο
2. Να ελέγχει την εξέλιξη των προγραμματισμένων συντηρήσεων και την χρονική κατανομή των βλαβών των ανελκυστήρων, ενώ ταυτόχρονα να είναι σε θέση να γνωρίζει τα ανταλλακτικά που διαθέτει ως απόθεμα ασφαλείας και την εξέλιξη των ταμιακών ροών που προέρχονται από τις υπηρεσίες που παρέχει το Τμήμα Συντηρήσεων

3. Να μπορεί να αντλεί επεξεργασμένες, στην κατάλληλη μορφή πληροφορίες, από την ενημερωμένη βάση δεδομένων που διαθέτει, ώστε να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

6.4. Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ βάσει των στρατηγικών παραγόντων που έχουν αναλυθεί καλό θα ήταν να επιδιώξει στο μέλλον «...την κατασκευή ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας και την τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων, που λειτουργούν με ασφάλεια, παράλληλα με την πραγματοποίηση ενός ικανοποιητικού κέρδους, αν αυτό είναι δυνατό, και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα εμπνέει υπερηφάνεια και αφοσίωση στους εργαζόμενους». Για να αυξήσει τις πιθανότητες να κινηθεί με επιτυχία προς αυτήν την κατεύθυνση και να επιτύχει τους αντίστοιχους σκοπούς (Πίνακας 15) προτείνεται στην εταιρεία να ακολουθήσει μία στρατηγική διαφοροποίησης.

Πίνακας 15: Η Αποστολή και οι Σκοποί της Τεχνικής Εταιρείας ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

| | |
|----------|---|
| ΑΠΟΣΤΟΛΗ | Η κατασκευή ανελκυστήρων υψηλής τεχνολογίας και η τεχνική υποστήριξη ανελκυστήρων, που λειτουργούν με ασφάλεια, παράλληλα με την πραγματοποίηση ενός ικανοποιητικού κέρδους, αν αυτό είναι δυνατό, και η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που εμπνέει υπερηφάνεια και αφοσίωση στους εργαζόμενους |
| ΣΚΟΠΟΙ | Οι ανελκυστήρες που κατασκευάζει και συντηρεί η επιχείρηση να μην παρουσιάζουν κατά μέσο όρο παραπάνω από μία βλάβη ή δυσλειτουργία μέσα σε ένα ημερολογιακό έτος |
| | Σε περίπτωση εμφάνισης βλάβης ή δυσλειτουργίας σε ανελκυστήρα, που έχει κατασκευάσει ή συντηρεί η εταιρεία, η ομαλή λειτουργία του ανελκυστήρα να έχει αποκατασταθεί εντός εικοσιτεσσάρων (24) ωρών, όποια και αν είναι η αιτία του προβλήματος |
| | Το πρόγραμμα των περιοδικών συντηρήσεων να ολοκληρώνεται κάθε μήνα και πάντα σύμφωνα με τον εταιρικό προγραμματισμό |
| | Κάθε χρόνο να πραγματοποιείται αύξηση του αριθμού των πωλήσεων κατά 2.5% για το Τμήμα Εγκαταστάσεων και 6.5% για το Τμήμα Συντηρήσεων |
| | Το Τμήμα Λογιστηρίου να παρέχει πίστωση τριάντα 30 ημέρες, και υπό προϋποθέσεις 60 ημέρες, για τους πελάτες του Τμήματος Συντηρήσεων και Επισκευών |
| | Το Τμήμα Λογιστηρίου στις Συμβάσεις Έργου που συντάσσει για το Τμήμα Εγκαταστάσεων να διατυπώνει με σαφήνεια τον τρόπο πληρωμής |
| | Κάθε χρόνο το 5% των κερδών μετά φόρων της ετήσιας χρήσης της Εταιρείας να επιστρέφεται υπό μορφή παροχών στο προσωπικό της επιχείρησης |

Η στρατηγική διαφοροποίησης που θα επιλέξει η επιχείρηση ουσιαστικά θα επιδιώξει να φέρει την εταιρεία σε επαφή με ένα πιο ενημερωμένο καταναλωτικό κοινό και να την καταστήσει ικανή να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Επομένως, η στρατηγική διαφοροποίησης που επιλέγεται, όπως αυτή αναδεικνύεται και από τις επιμέρους στρατηγικές της

επιχείρησης (Πίνακας 16), θα είναι μία στρατηγική εστίασης και όχι εμπλουτισμού («διαποίκιση»). Παράλληλα, και προκειμένου η εταιρεία να είναι σε θέση να υποστηρίξει τις υψηλότερες απαιτήσεις ενός πιο ενημερωμένου κοινού, είναι απαραίτητο να διαφοροποιηθεί και ως προς τις δομές. Για να συμβεί, όμως, αυτό είναι ανάγκη ταυτόχρονα να διασφαλιστεί η ομαλή εισροή κεφαλαίων, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει τις επικείμενες αλλαγές. Τέλος, είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί κοινό παρονομαστή για την επιτυχία όλων των παραπάνω παρεμβάσεων - δράσεων.

Πίνακας 16Α: Η Στρατηγική και οι επιμέρους Στρατηγικές της Τεχνικής Εταιρείας

ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

| | |
|----------------------------------|--|
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | Διαφοροποίησης – Εστίασης |
| Στρατηγική Πωλήσεων | Προσέγγιση ενός πιο συνειδητοποιημένου τμήματος της αγοράς |
| | Καθορισμός του επιθυμητού ποσοστού εταιρικού κέρδους |
| | Βελτιστοποίηση της Διαδικασίας Κοστολόγησης |
| | Αυστηρή δέσμευση της εταιρείας ως προς τις καταληκτικές ημερομηνίες παράδοσης |
| Χρηματοοικονομική Στρατηγική | Η συστηματική προετοιμασία εναλλακτικών σχεδίων χρηματοδότησης των εταιρικών δράσεων |
| | Η δημιουργία εναλλακτικών εισπρακτικών μηχανισμών, οι οποίοι αρχικά θα διευκολύνουν και τελικά θα απαλλάξουν τα στελέχη της τεχνικής υποστήριξης από τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα |
| | Η αποτελεσματική διαχείριση των εξόδων της εταιρείας |
| Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης | Η χρήση των τεχνολογικών επιτευγμάτων, ώστε να αναβαθμίζεται το προϊόν και η υπηρεσία |
| | Η εισαγωγή καινοτομιών σε επίπεδο παγιομένων λειτουργικών πρακτικών, παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών |

Πίνακας 16B: Η Στρατηγική και οι επιμέρους Στρατηγικές της Τεχνικής Εταιρείας

ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | Διαφοροποίησης – Εστίασης |
|---------------------------------|--|
| Στρατηγική των Διαδικασιών | Ο αυτοματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών |
| | Ο συγχρονισμός και συντονισμός των παραγωγικών με τις υποστηρικτικές διαδικασίες |
| Στρατηγική Προμηθειών | Η προμήθεια αξιόπιστων υποσυστημάτων και εξαρτημάτων |
| | Η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών (after sales) από τον προμηθευτή |
| | Η επιλογή προμηθευτών που είναι ικανοί να λειτουργήσουν ως φορείς μεταφοράς τεχνογνωσίας |
| | Η δυνατότητα διαπραγμάτευσης χαμηλότερων τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό |
| | Η ελαχιστοποίηση των χρόνων παράδοσης από την πλευρά των προμηθευτών |
| Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού | Κοινοποίηση και ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής |
| | Σφαιρική κατάρτιση του προσωπικού |
| | Παροχή ικανοποιητικού συστήματος αμοιβών και κινήτρων |
| | Προσέλκυση ικανών και αξιόπιστων και όχι απαραίτητα έμπειρων στελεχών |

Πίνακας 16Γ: Η Στρατηγική και οι επιμέρους Στρατηγικές της Τεχνικής Εταιρείας

ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | Διαφοροποίησης – Εστίασης |
|-------------------------------------|---|
| Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων | Παρακολούθηση και έλεγχος των Διαδικασιών Εγκατάστασης και Επισκευής ανελκυστήρων |
| | Παρακολούθηση και έλεγχος της Διαδικασίας Συντήρησης ανελκυστήρων |
| | Τήρηση και διαχείριση τεχνικού αρχείου |
| | Παρακολούθηση και έλεγχος της Διαδικασίας Προμήθειας εξαρτημάτων και υποσυστημάτων ανελκυστήρων |
| | Παρακολούθηση και διαχείριση των Ταμιακών εισροών και εκροών |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το γεγονός ότι έχουν διατυπωθεί συγκεκριμένες στρατηγικές, προκειμένου η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ να καταστεί ικανή να εκπληρώσει την αποστολή της, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η υλοποίηση των στρατηγικών θα είναι επιτυχημένη. Για να συμβεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο οι στρατηγικές να κοινοποιηθούν εντός του επιχειρηματικού οργανισμού με τέτοιο τρόπο που θα επιτρέπει στο κάθε στέλεχος να κατανοεί τι πρέπει να κάνει και τι όχι, ώστε η συνεισφορά του στην υλοποίηση των στρατηγικών και στην επίτευξη της αποστολής να είναι θετική. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να διατυπωθούν συγκεκριμένες πολιτικές που θα μετουσιώσουν με σαφήνεια τα όσα περιγράφουν οι στρατηγικές σε συγκεκριμένες ενέργειες.

Ακόμη, όμως, και αν οι πολιτικές καθοριστούν με ακρίβεια, οι στρατηγικές θα είναι αδύνατο να υποστηριχτούν από τις αντίστοιχες δράσεις, αν δεν έχουν προβλεφτεί εκ των προτέρων οι οικονομικοί πόροι που θα χρηματοδοτήσουν και επομένως θα στηρίξουν τις επιχειρησιακές δράσεις. Τέλος, τονίζεται η αναγκαιότητα η διοίκηση, αλλά και το κάθε στέλεχος ξεχωριστά για τον τομέα ευθύνης του, να παραμένει σε εγρήγορση, προκειμένου να εντοπίζει την οποιαδήποτε ανωμαλία κατά την υλοποίηση των εταιρικών προγραμμάτων, τη ροή των εταιρικών διαδικασιών και των αντίστοιχων εργασιών. Στην περίπτωση της εμφάνισης ανωμαλιών θα πρέπει να πραγματοποιούνται διορθωτικές ενέργειες. Διευκρινίζεται ότι ο έλεγχος δεν είναι εφικτό να διενεργείται επί του συνόλου των επιχειρησιακών ενεργειών. Για αυτόν τον λόγο απαιτείται να

καθοριστούν εκ των προτέρων συγκεκριμένα σημεία ελέγχου, καθώς επίσης και τα πρόσωπα που θα επιφορτιστούν με την ευθύνη της πραγματοποίησης του αντίστοιχου ελέγχου.

1. Πολιτικές

1.1. Πολιτικές για την Στρατηγική των Πωλήσεων

Το Τμήμα Πωλήσεων της εταιρείας δίνει πάντα προτεραιότητα στους πελάτες εκείνους οι οποίοι:

1. Δεν αναζητούν απαραίτητα τη χαμηλότερη οικονομική πρόταση
2. Δείχνουν έντονο ενδιαφέρον σε θέματα που αφορούν την ασφαλή λειτουργία του ανελκυστήρα
3. Απευθύνθηκαν στην εταιρεία έπειτα από συστάσεις υφιστάμενων πελατών της εταιρείας ή επειδή την εντόπισαν κατόπιν έρευνας που πραγματοποίησαν στο Διαδίκτυο
4. Είναι παραδοσιακά πελάτες της εταιρείας.

Επίσης, το μικτό εταιρικό κέρδος το οποίο υπολογίζεται κατά την κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι πάντα το ίδιο, όπως αυτό έχει καθοριστεί από το τη Γενική Διεύθυνση και το Τμήμα Λογιστηρίου της εταιρείας.

Η επιχείρηση δεσμεύεται από τη σύμβαση του κάθε έργου με συγκεκριμένους όρους για:

1. το χρόνο παράδοσης σε λειτουργία των ανελκυστήρων που πρόκειται να εγκαταστήσει ή να επισκευάσει
2. το χρόνο αποκατάστασης της ομαλής λειτουργίας των ανελκυστήρων που συντηρεί σε περίπτωση δυσλειτουργίας τους.

Οι παραπάνω χρόνοι τηρούνται ακόμα και αν η τήρησή τους μεταφράζεται σε οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση, την οποία δεν μεταφέρει σε καμία περίπτωση στους πελάτες της. Διευκρινίζεται ότι η εταιρεία δεσμεύεται εφόσον και ο πελάτης εκπληρώνει τις συμβατικές υποχρεώσεις του προς αυτήν. Η διάρκεια της εμπορικής πίστης που απολαμβάνει ο κάθε πελάτης αναγράφεται στη σύμβαση που από κοινού υπογράφεται.

1.2. Πολιτικές για τη Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Το Τμήμα Λογιστηρίου της επιχείρησης, δεδομένου ότι η εταιρεία χρηματοδοτεί την ανάπτυξή της με ίδια κεφάλαια, αναζητεί ήπιες εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Οι συγκεκριμένες επιλογές εταιρικής χρηματοδότησης είναι απαραίτητο να μην συνεπάγονται την ανάληψη υψηλού κινδύνου. Επομένως, η τεχνική εταιρεία ΚΟΥΠΑ ΕΠΕ επιδιώκει τη χρηματοδότησή της με σειρά προτεραιότητας μέσω:

1. της ένταξής της σε επιχειρησιακά προγράμματα του Υπουργείου Ανάπτυξης και
2. του μακροπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού με σταθερό επιτόκιο δανεισμού.

Επιπλέον, οι αμοιβές που εισπράττει η εταιρεία για την παροχή υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης επιδιώκεται να καταβάλλονται από τους πελάτες:

1. Σε τραπεζικό λογαριασμό
2. Σε υπάλληλο του Τμήματος Λογιστηρίου σε σημείο που επιλέγει ο πελάτης, κατόπιν συνεννόησης με τον ίδιο κατά τις απογευματινές ώρες, ώστε να διευκολύνονται οι διαχειριστές των κτιρίων που εργάζονται και τέλος
3. Στους τεχνικούς της εταιρείας, εφόσον έχουν εξαντληθεί οι προηγούμενες επιλογές.

Τέλος, προκειμένου η εταιρεία να καταφέρει να περιορίσει τα έξοδά της είναι απαραίτητο:

1. Να προγραμματίζονται οι παραγγελίες των υποσυστημάτων και των εξαρτημάτων υλικών και να αποστέλλονται στους προμηθευτές την κατάλληλη χρονική στιγμή και όχι εκ των προτέρων
2. Να διατηρείται το ελάχιστο απόθεμα ασφαλείας σε ανταλλακτικά και στις ποσότητες που κρίνονται απαραίτητες βάσει της συχνότητας της ζήτησης

Η επιχείρηση μπορεί να περιορίσει τα αποθέματά της και ωστόσο να επιτυγχάνει σχετικά καλούς χρόνους ανταπόκρισης (response times),

δεδομένης της στενής σχέσης που έχει με τις εταιρείες που την προμηθεύουν με ανταλλακτικά και εξαρτήματα.

3. Να προσληφτεί και να εκπαιδευτεί ένα στέλεχος υποστήριξης, το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά με την παρακολούθηση των αποθεμάτων ασφαλείας και την αναπλήρωσή τους, με την ενημέρωση του αρχείου εξοπλισμού και τη χορήγηση του εξοπλισμού, με την παρακολούθηση και την παραλαβή των παραγγελιών της εταιρείας από τους προμηθευτές και την παράδοση των εξαρτημάτων στα έργα που αναλαμβάνει η εταιρεία και στα σημεία που εμφανίζονται οι βλάβες, όταν για την επισκευή απαιτείται κάποιο ανταλλακτικό, το οποίο δεν έχει στη διάθεσή του ο τεχνικός
4. Να καθιερωθεί η εκπόνηση ενός ετήσιου προγράμματος προληπτικής συντήρησης και επισκευής του εταιρικού στόλου, ώστε να περιοριστεί η συχνότητα ακινητοποίησης των εταιρικών οχημάτων.

Είναι βέβαιο ότι εντός της επιχείρησης υπάρχουν και άλλες πηγές εξόδων που είναι απαραίτητο να περιοριστούν. Επειδή, όμως, δεν είναι αισθητός ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει ένας τέτοιος περιορισμός, σε πρώτη φάση κρίνεται σκόπιμο να δοθεί έμφαση στη διαχείριση των προμηθειών, του εταιρικού στόλου, της προμήθειας και χορήγησης εξοπλισμού.

1.3. Πολιτικές για την Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης

Οι μηχανικοί της εταιρείας επισκέπτονται απαραίτητως μια τουλάχιστον κλαδική έκθεση τον χρόνο και είναι συνδρομητές σε ένα τουλάχιστον κλαδικό περιοδικό μηνιαίας κατά προτίμηση κυκλοφορίας. Η Γενική Διεύθυνση ενημερώνεται σε τριμηνιαία βάση από τους μηχανικούς για τις τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο και την εισαγωγή νέων προϊόντων. Από την πλευρά της είναι υποχρεωμένη:

1. να εντάσσει μία καινοτομική υπηρεσία ή ένα καινοτομικό προϊόν ανά εξάμηνο στο σύνολο των υπηρεσιών ή των προϊόντων, αντίστοιχα, που προσφέρει
2. να αναβαθμίζει τις υφιστάμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα της τουλάχιστον μία φορά το εξάμηνο κάνοντας χρήση μίας τουλάχιστον τεχνολογικής εξέλιξης.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η εισαγωγή καινοτομιών σε επίπεδο παγιωμένων λειτουργικών πρακτικών, παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών. Η Γενική Διεύθυνση κατόπιν συζητήσεων που πραγματοποιεί με τους μηχανικούς, το τεχνικό και διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης συνδυάζει τις απόψεις που κατατίθενται και προχωράει στην αναβάθμιση των παγιωμένων λειτουργικών πρακτικών, των παραγωγικών και υποστηρικτικών διαδικασιών. Η Γενική Διοίκηση της επιχείρησης υιοθετεί μία τουλάχιστον πρόταση από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, την οποία συγκεράσει με τις υπόλοιπες, ακόμη και αν αυτή είναι εκείνη που συνεπάγεται το χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση.

1.4. Πολιτικές για την Στρατηγική των Διαδικασιών

Τόσο το διοικητικό όσο και το τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης για κάθε εργασία ή αποστολή (project) που αναλαμβάνει ζητάει πληροφορίες από τον προϊστάμενο του σχετικά με:

1. Την πηγή από την οποία θα αντλήσει την πληροφορία που θα χρειαστεί
2. Τους πόρους που θα έχει στη διάθεσή του
3. Το χρονικά περιθώρια που έχει στη διάθεσή του
4. Τον παραλήπτη του παραδοτέου του
5. Τα αρχεία και τα πρόσωπα που θα πρέπει να ενημερωθούν ταυτόχρονα με την ολοκλήρωση της εργασίας ή της αποστολής.

Διευκρινίζεται ότι η παραπάνω πρακτική αρχικά θα δημιουργήσει χρονικές αγκυλώσεις εντός του επιχειρηματικού οργανισμού, ωστόσο με τον καιρό αναμένεται μέσω της επανάληψης να εκπαιδεύσει τα στελέχη, τα οποία με την πάροδο του χρόνου θα εκτελούν αυτόματα και αυτόνομα τις εργασίες τους έχοντας στη διάθεσή τους όλη την απαραίτητη πληροφορία. Παράλληλα, θα ενημερώνουν όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την εταιρική ενδοεπικοινωνία, υποστηρίζοντας τον συντονισμό των παραγωγικών με τις υποστηρικτικές διαδικασίες και ενεργοποιώντας τη λήψη διορθωτικών ενεργειών όπου κρίνεται σκόπιμο.

1.5. Πολιτικές για την Στρατηγική των Προμηθειών

Τα υποσυστήματα και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία δεν πρέπει να αστοχούν περισσότερες από μία φορά μέσα σε δύο ημερολογιακά έτη. Επιπλέον, οι προμηθευτές της εταιρείας επιβάλλεται να προτείνουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, ή μία αναβάθμιση υφιστάμενου προϊόντος ή υπηρεσίας ανά ημερολογιακό έτος.

Οι τιμές που προσφέρουν οι προμηθευτές της εταιρείας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους επιδιώκεται να είναι στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα με εκείνα των ανταγωνιστών τους, δεδομένου ότι απολαμβάνουν αποκλειστική συνεργασία με την εταιρεία. Επίσης, οι χρόνοι παράδοσης για τα ανταλλακτικά προκαθορίζονται στις τρεις (3) ώρες, ενώ για τα υποσυστήματα από μία (1) ως δέκα (10) δέκα ημέρες το μέγιστο και ανάλογα με την περίπτωση.

1.6. Πολιτικές για την Στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση σε μηνιαία βάση πραγματοποιεί ανεπίσημες και χαλαρές συζητήσεις με τους εργαζόμενους κατά τις οποίες τους αποκαλύπτει και τους αναλύει συγκεκριμένες πτυχές της επιχειρησιακής στρατηγικής ανάλογα με την περίπτωση της ομάδας των εργαζομένων και τις αρμοδιότητές τους. Ιδιαίτερη έμφαση χρειάζεται να δίνεται στην επιλογή του χώρου και της χρονικής στιγμής κατά τις οποίες θα πραγματοποιούνται οι εν λόγω συζητήσεις. Προτείνεται να

προτιμούνται οι Παρασκευές, κατά τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας συγκεντρώνεται νωρίτερα, πριν από την παύση της εργασίας, στα γραφεία της επιχείρησης. Διευκρινίζεται ότι όταν ζητείται η γνώμη του προσωπικού θα πρέπει απαραίτητα εκ των υστέρων και σε επόμενη συζήτηση να του αποκαλύπτεται ο τρόπος με τον οποίο ενσωματώθηκαν κάποιες από τις απόψεις που διατυπώθηκαν, οι πιο αξιόλογες, στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό της εταιρείας είναι απαραίτητη προϋπόθεση να παρακολουθεί τουλάχιστον ένα σεμινάριο συναφές με το αντικείμενο των εργασιών του ή ευρύτερου γνωστικού περιεχομένου. Η διοίκηση σε μηνιαία βάση είναι υποχρεωμένη να πραγματοποιεί μία ενημερωτική συζήτηση κατά την οποία θα εξηγήει στο προσωπικό τον τρόπο με τον οποίο περιμένει από αυτό να εργάζεται και να λειτουργεί εξηγώντας του παράλληλα πως αυτό θα καταστεί εφικτό. Και σε αυτήν την περίπτωση προτείνεται η Παρασκευή, λίγο πριν την παύση της εργασίας, ως η ημέρα πραγματοποίησης των παραπάνω συζητήσεων, διότι έχει εμπειρικά διαπιστωθεί ότι το προσωπικό τις Παρασκευές το μεσημέρι είναι πιο χαλαρό και ευδιάθετο και κατά συνέπεια πιο δεκτικό.

Η εταιρεία προσφέρει συγκεκριμένες επιπλέον αμοιβές (bonus) στους τεχνικούς του Τμήματος Συντηρήσεων. Αναλυτικότερα, ο τεχνικός ο οποίος σε σχέση με τους υπόλοιπους τεχνικούς ολοκληρώνει το μηνιαίο πρόγραμμα των συντηρήσεων του εγκαίρως για τέσσερις συνεχόμενους μήνες και οι ανελκυστήρες, τους οποίους συντηρεί έχουν εμφανίσει των μικρότερο αριθμό

δυσλειτουργιών αθροιστικά στο αντίστοιχο τετράμηνο λαμβάνει έναν επιπλέον μισθό.

Οι τεχνικοί του τμήματος εγκαταστάσεων και επισκευών οι οποίοι ολοκληρώνουν με επιτυχία τα έργα που αναλαμβάνουν, θεμελιώνουν το δικαίωμα να πάρουν περισσότερες ημέρες άδεια μέσα στο έτος. Ο αριθμός αυτός των ημερών καθορίζεται βάσει του χρόνου αποπεράτωσης του κάθε έργου. Η θετική διαφορά των προσυμφωνημένων απαιτούμενων εργατωρών για την αποπεράτωση του έργου από τις εργατώρες που πραγματικά χρειάστηκαν διαιρούνται με το οκτώ (8) και στρογγυλοποιούνται προς τον μεγαλύτερο ακέραιο. Οι συνολικές μέρες αθροίζονται και δίνουν τον επιπλέον αριθμό ημερών άδειας που δικαιούται ο τεχνικός.

Το διοικητικό προσωπικό βαθμολογείται εγγράφως σε τετραμηνιαία βάση από τη Γενική Διεύθυνση και τους υπεύθυνους των τμημάτων. Στο τέλος του χρόνου οι βαθμολογίες συγκεντρώνονται και τα δύο αποτελεσματικότερα στελέχη ανάλογα με την απόδοσή τους λαμβάνουν δύο (2) ή έναν (1) αντίστοιχα επιπλέον μισθούς.

Επιπλέον, κάθε χρόνο με την αλλαγή του έτους και την κοπή της παραδοσιακής πίτας κληρώνεται ένα πενθήμερο εταιρικό ταξίδι για ένα στέλεχος και την οικογένειά του, ενώ δύο (2) φορές το χρόνο η εταιρεία φροντίζει για τον πλήρη επαγγελματικό ιματισμό του τεχνικού προσωπικού της.

Τέλος, οι Υπεύθυνοι των Τμημάτων αξιολογούν τους υφισταμένους τους και αναφέρονται για αυτούς στη Γενική Διεύθυνση βάσει των εξής παραμέτρων και με τη σειρά που αναφέρονται:

1. Είναι το στέλεχος δεκτικό στις παρατηρήσεις που αφορούν τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας του;
2. Είναι ευγενικό και υπομονετικό με τους πελάτες και τους συναδέλφους του;
3. Έχουν αυξηθεί έστω και ελάχιστα οι ικανότητες ή οι γνώσεις του το τελευταίο τρίμηνο;
4. Κατά πόσο ανταποκρίνεται με επιτυχία στις αποστολές που του ανατείνονται;
5. Η αποτυχία του στελέχους να εκπληρώσει κάποια εργασία είναι αποτέλεσμα:
 - της έλλειψης των απαιτούμενων για την εκτέλεση της εργασίας πόρων;
 - της έλλειψης ξεκάθαρης πληροφόρησης σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας που έχει αναλάβει;
 - της κακής συνεργασίας με τους συναδέλφους του;
 - της έλλειψης δεξιοτήτων από την πλευρά του;
 - της άρνησης του να διευρύνει το πεδίο των εργασιών με τις οποίες ασχολείται;

1.7. Πολιτικές για την Στρατηγική των Πληροφοριακών Συστημάτων

Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από το Τμήμα Συντηρήσεων μέσω των εσωτερικών σημειωμάτων των τεχνικών και της επικοινωνίας της εταιρείας με τους πελάτες συλλέγονται σε ένα συγκεκριμένο σημείο-αρχείο (σημείο εισόδου).

Οι πληροφορίες επεξεργάζονται και είναι διαθέσιμες σε όλους τους εμπλεκόμενους (γενική διεύθυνση, τμήματα, μηχανικοί, τεχνικοί και γραμματειακή υποστήριξη) στο ίδιο σημείο (σημείο εξόδου). Η ίδια ακριβώς πολιτική ακολουθείται και για το Τμήμα Εγκαταστάσεων.

Η Γενική Διεύθυνση σε συνεργασία με το Τμήμα Λογιστηρίου καταρτίζει συγκεκριμένους μηνιαίους προϋπολογισμούς για το κάθε τμήμα, τους οποίους φροντίζει να κοινοποιεί και στα αντίστοιχα τμήματα. Το κάθε τμήμα με εσωτερικό σημείωμα ζητάει από το Τμήμα Λογιστηρίου την εκταμίευση συγκεκριμένων ποσών ανάλογα με τις ανάγκες του. Όταν έχει εξαντληθεί ο προϋπολογισμός του κάθε τμήματος, τότε το Τμήμα Λογιστηρίου, αφού ενημερώσει τη Γενική Διεύθυνση, παραπέμπει σε αυτήν το προς έγκριση αίτημα του τμήματος.

Επιπρόσθετα, σε εβδομαδιαία βάση το Τμήμα Λογιστηρίου ενημερώνει τη Γενική Διεύθυνση για την πορεία των ταμιακών εισροών από τα Τμήματα Εγκαταστάσεων, Συντηρήσεων και Επισκευών και την αποδοτικότητα των εισπρακτικών μηχανισμών της επιχείρησης. Η αποδοτικότητα αξιολογείται βάσει του ποσού που εισρέει από τον κάθε μηχανισμό.

2. Προϋπολογισμός και Σημεία Ελέγχου

Οι στρατηγικές έχουν διατυπωθεί προκειμένου να υλοποιηθούν με επιτυχία θα χρειαστεί να υποστηριχτούν με τους αντίστοιχους οικονομικούς πόρους. Η

επίδραση της κάθε στρατηγικής στον συνολικό προϋπολογισμό της εταιρείας διακρίνεται σε χαμηλής, μέσης και υψηλής έντασης. Η εκτίμηση για την αξιολόγηση της έντασης που συνεπάγεται η κάθε στρατηγική γίνεται βάσει των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, τον αριθμό των εμπλεκόμενων φορέων και στελεχών, την τεχνογνωσία που θα χρειαστεί να χρησιμοποιηθεί και των αλλαγών εν γένει που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν, ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία η κάθε επιμέρους στρατηγική. Εναπόκειται στη διοίκηση της εταιρείας να αξιολογήσει αν τα προσδοκώμενα οφέλη από την επιτυχημένη υλοποίηση των επιμέρους στρατηγικών δικαιολογούν τη χρηματοδότησή τους.

Επιπρόσθετα, διευκρινίζεται ότι ακόμα και αν οι στρατηγικές χρηματοδοτηθούν θα χρειαστεί κατά την υλοποίησή τους να υπάρχει ένας διακριτός και εκ των προτέρων καθορισμένος τρόπος ελέγχου βάσει του οποίου θα αξιολογείται η εξέλιξη της υλοποίησης της κάθε στρατηγικής και η διαχείριση των δεσμευμένων κεφαλαίων. Μέσω των προγραμματισμένων ελέγχων θα παρέχεται, επίσης, η δυνατότητα να πιστοποιείται η φερεγγυότητα της διαδικασίας της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Στον Πίνακα 17, που ακολουθεί, παρατίθεται σε σειρά, βάσει της επίδρασης που θα έχει στον εταιρικό προϋπολογισμό, η ένταση της κάθε στρατηγικής.

Πίνακας 17: Η επίδραση της κάθε στρατηγικής στον εταιρικό προϋπολογισμό

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΝ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ (ΧΑΜΗΛΗ-ΜΕΣΗ-ΥΨΗΛΗ ΕΝΤΑΣΗ) |
|---|--|
| Χρηματοοικονομική Στρατηγική | Χαμηλή |
| Στρατηγική των Διαδικασιών | Χαμηλή |
| Στρατηγική Προμηθειών | Χαμηλή |
| Στρατηγική Πωλήσεων | Μέση |
| Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης | Μέση |
| Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού | Υψηλή |
| Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων | Υψηλή |

Για τον έλεγχο και την πραγματοποίηση Διορθωτικών Ενεργειών προτείνεται η δημιουργία και παρακολούθηση της τιμής, της εξέλιξης και της τάσης δύο συγκεκριμένων δεικτών για κάθε στρατηγική. Ο πρώτος δείκτης θα εξετάζει το κατά πόσο η στρατηγική επιτυγχάνει τους εταιρικούς σκοπούς, ενώ ο δεύτερος θα αξιολογεί τις επιπτώσεις της κάθε στρατηγικής σε οικονομικούς όρους συναρτήσει των κεφαλαίων (προϋπολογισμός) που έχουν δεσμευτεί για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο σημείο της παρούσας ανάλυσης, η διοίκηση δεν είναι δυνατόν να ελέγχει την κάθε ενέργεια που λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης. Για αυτόν το λόγο χρειάζεται, κατόπιν προσεκτικής αξιολόγησης, να εμπιστευτεί επί της ουσίας τα επιτελικά στελέχη που έχει στη διάθεσή της. Σίγουρα η τριβή της με τα καθημερινά επιχειρησιακά προβλήματα της δίνουν τη δυνατότητα να έχει μία καλή αίσθηση για την εξέλιξη των πραγμάτων. Ωστόσο, της χρειάζεται ένας γενικότερος τρόπος για να παρακολουθεί αν η υλοποίηση των στρατηγικών που προσπαθεί να εφαρμόσει βρίσκεται σε καλό δρόμο. Διευκρινίζεται ότι η ενημέρωση της διοίκησης για τα καθημερινά λειτουργικά προβλήματα αναμένεται να αποδειχτεί ιδιαίτερα πολύτιμη κατά την ανάλυση των δεικτών, αφού θα της επιτρέψει να ερμηνεύει τους δείκτες με ρεαλιστικότερο και πιο αμερόληπτο τρόπο.

Αναλυτικότερα, για τη Χρηματοοικονομική Στρατηγική προτείνεται σε μηνιαία βάση να παρακολουθείται η εξέλιξη του λόγου της διαφοράς των Απαιτήσεων της επιχείρησης από τους πελάτες της με τις μηνιαίες Ταμιακές Εισροές προς τις Απαιτήσεις από τους πελάτες. Ο συγκεκριμένος λόγος πρέπει με την πάροδο του χρόνου να ελαττώνεται. Επιπλέον, είναι αναγκαίο κάθε μήνα να ελέγχεται ο λόγος των μη καταβεβλημένων Απαιτήσεων προς τα κεφάλαια που δεσμεύονται για την υλοποίηση της Χρηματοοικονομικής Στρατηγικής. Ο δείκτης αυτός είναι απαραίτητο να ελαττώνεται συνεχώς, δεδομένου ότι το εύρος των τιμών του παρονομαστή είναι εκ των προτέρων καθορισμένο βάσει του προϋπολογισμού.

Για την επιτυχημένη υλοποίηση των Στρατηγικών των Προμηθειών, των Διαδικασιών, των Πληροφοριακών Συστημάτων και της Έρευνας και Ανάπτυξης η επιχείρηση χρειάζεται να ελέγχει ουσιαστικά μία μόνο παράμετρο. Το αν αυξάνεται ή όχι η ικανοποίηση των πελατών, που επιθυμεί να έχει, για τις υπηρεσίες που απολαμβάνουν. Εξάλλου, όλες οι παραπάνω περιγραφόμενες ενέργειες αυτό έχουν ως αυτοσκοπό. Επομένως, αποτελεί ουσιαστική ανάγκη σε μηνιαία βάση να ελέγχεται η τιμή, η εξέλιξη και η τάση ενός δείκτη που θα αποτυπώνει τη δυσαρέσκεια των πελατών της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος δείκτης μπορεί να είναι το άθροισμα των εξής παραμέτρων:

1. Του αθροίσματος των δυσλειτουργιών/ βλαβών που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι τεχνικοί της εταιρείας
2. Του αθροίσματος εκείνων των περιπτώσεων κατά τις οποίες δεν ικανοποιήθηκε η παρακάτω συνθήκη: «Σε περίπτωση εμφάνισης βλάβης ή δυσλειτουργίας σε ανελκυστήρα, που έχει κατασκευάσει ή συντηρεί η εταιρεία, η ομαλή λειτουργία του ανελκυστήρα να έχει αποκατασταθεί εντός εικοσιτεσσάρων (24) ωρών, όποια και αν είναι η αιτία του προβλήματος»
3. Του αθροίσματος των συντηρήσεων εκείνων που δεν πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με τον μηνιαίο εταιρικό προγραμματισμό
4. Του αριθμού των έργων που το Τμήμα Εγκαταστάσεων παρέδωσε εκπρόθεσμα

Στο σημείο αυτό επαναλαμβάνεται η αναφορά στο γεγονός ότι η Διοίκηση χρειάζεται γενικευμένη πληροφόρηση. Το αν η συνεισφορά κάποιου τμήματος στο Δείκτη Δυσαρέσκειας είναι δυσανάλογα μεγάλη σε σχέση με εκείνη των

υπόλοιπων τμημάτων, αποτελεί αντικείμενο περαιτέρω διερεύνησης. Επίσης, κάθε μήνα κρίνεται σκόπιμο να παρακολουθείται ο λόγος του συνόλου των οικονομικών ρητρών που κλήθηκε να πληρώσει η επιχείρηση λόγω καθυστερήσεων και των μελλοντικών, επιμερισμένων σε μηνιαία βάση, απαιτήσεων που χάθηκαν μαζί με τους δυσαρεστημένους πελάτες προς τα κεφάλαια που δεσμεύονται βάσει προϋπολογισμού για την υλοποίηση των Στρατηγικών των Προμηθειών, των Διαδικασιών, των Πληροφοριακών Συστημάτων και της Έρευνας και Ανάπτυξης της Χρηματοοικονομικής Στρατηγικής. Ο λόγος αυτός πρέπει να ελαττώνεται συνεχώς, χωρίς όμως η μείωση του να οφείλεται σε δυσανάλογη αύξηση του παρονομαστή σε σχέση με τον αριθμητή. Στην προκειμένη περίπτωση ο αριθμητής είναι αναγκαίο με την πάροδο του χρόνου να μειώνεται, δεδομένου ότι η υλοποίηση των επιλεγέντων στρατηγικών εξελίσσεται κανονικά. Από την άλλη πλευρά ο παρονομαστής έχει έναν περιορισμό ως προς την ανώτατη τιμή που είναι δυνατόν να πάρει. Η τιμή αυτή καθορίζεται από το ύψος του προϋπολογισμού.

Για την πιστοποίηση της επιτυχημένης υλοποίησης της Στρατηγικής των Πωλήσεων της επιχείρησης κρίνεται σκόπιμο να παρακολουθείται η διακύμανση της τιμής της αύξησης των πωλήσεων της εταιρείας σε ετήσια βάση, σε σχέση με την τιμή στόχο, η οποία είναι της τάξεως του 2.5% το χρόνο. Βέβαια ακόμη και αν το κριτήριο ικανοποιείται δεν εξασφαλίζεται ότι η εταιρεία επιτυγχάνει να προσεγγίσει το κομμάτι εκείνο της αγοράς με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχουν αναλυθεί στην ανάλυση της Στρατηγικής των Πωλήσεων. Για αυτόν το λόγο η διοίκηση για τη δημιουργία του συγκεκριμένου δείκτη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μόνο τις πωλήσεις που συγκεντρώνουν τα επιθυμητά

ποιοτικά χαρακτηριστικά. Διευκρινίζεται ότι ο συγκεκριμένος δείκτης καλό είναι να παρακολουθείται σε τριμηνιαία βάση, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα μέσω της ταυτοποίησης της τάσης του με τον ετήσιο στόχο να πραγματοποιούνται εγκαίρως διορθωτικές ενέργειες από τη διοίκηση. Τονίζεται ότι η ικανοποίηση του σκοπού για την αύξηση του αριθμού των πωλήσεων του Τμήματος Εγκαταστάσεων κατά 2.5% το χρόνο ικανοποιεί ταυτόχρονα και τον σκοπό της αύξησης κατά 6.5% το χρόνο του αριθμού των πωλήσεων και για το Τμήμα Συντηρήσεων, δεδομένου του γεγονότος ότι οι εγκατεστημένοι από την εταιρεία Ανελκυστήρες στην συνέχεια συντηρούνται από το Τμήμα Συντηρήσεων της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις δαπάνες του προϋπολογισμού το ζητούμενο είναι ο λόγος του συνολικού καθαρού εταιρικού κέρδους που προέρχεται από το Τμήμα Εγκαταστάσεων προς το άθροισμα των κεφαλαίων και των κοστολογηθέντων πόρων που δεσμεύτηκαν για την υλοποίηση της Στρατηγικής των Πωλήσεων σε τριμηνιαία βάση να έχει σταθερά αυξητική τάση.

Τέλος, για τον έλεγχο της επιτυχημένης ή όχι υλοποίησης της Στρατηγικής του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι καθοριστικής σημασίας όχι μόνο για την επιτυχία των υπόλοιπων στρατηγικών, αλλά και για την επιβίωση της επιχείρησης, επιβάλλεται να ελέγχονται ότι:

- Κάθε χρόνο το 5% των κερδών μετά φόρων της ετήσιας χρήσης της εταιρείας επιστρέφεται υπό μορφή παροχών στο προσωπικό της επιχείρησης και

- Ο αριθμός των παραπόνων του προσωπικού για οποιοδήποτε θέμα προς τους άμεσα προϊσταμένους του ανά τρίμηνο βαίνει μειούμενος.

Στην τελευταία περίπτωση είναι αναγκαία η βελτίωση της επικοινωνίας του προσωπικού με τη διοίκηση (down-up communication), ώστε να υπάρχει η δυνατότητα τα παράπονα να καταγράφονται αλλά και να κοινοποιούνται στη διοίκηση με αμερόληπτο (unbiased) τρόπο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- (1) Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- (2) Ν. Γεωργόπουλος, Strategic Management, Διαλέξεις, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Οκτώβριος 2004

ΞΕΝΗ

- (1) George S. Vozikis, Executive Seminar in Management: Family Business Management, Athens University of Economics and Business, Decision Sciences Graduates Program, June 2003
- (2) L.W. Rue & N.A. Ibrahim, "The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", Journal of Small Business Management October 1998
- (3) M. C. Mankins and Richard Steele, "Turning Great Strategy into Great Performance", Harvard Business Review, (July-August 2005)
- (4) THE ECONOMIST, March 4th 2004
- (5) T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2004