

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση**  
**Επιχειρήσεων (MBA)**



## **Διπλωματική Εργασία**

Στρατηγικό Management & Διοίκηση-Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως πηγή θεμελίωσης της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις ελληνικές μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:** Ζαρκαδάκη Βασιλική (ΜΔΕ 1317)

**Επιβλέπουσα:** Αναπληρώτρια Καθηγήτρια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου

**Πειραιάς 2016**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής εργασίας συνέβαλαν ενεργά ορισμένα πρόσωπα, στα οποία θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμότατα την επιβλέπουσα Αναπληρώτρια καθηγήτρια κα. Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου του Πανεπιστημίου Πειραιώς που είχε το συντονισμό και τη γενική επίβλεψη στην πορεία της διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση, τις υποδείξεις, τις εποικοδομητικές συμβουλές και τη συναισθηματική στήριξη που μου παρείχε άοκνα καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Εκφράζω τις θερμές ευχαριστίες μου και στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής για τη συμβολή τους στην κριτική μελέτη της παρούσας εργασίας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους εργαζόμενους των ιδιωτικών και δημοσίων μονάδων υγείας της Αθήνας, που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, με τη βοήθεια των οποίων υλοποιήθηκε αυτή η προσπάθεια.

Δεν θα μπορούσα να μην εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους συμφοιτητές και συμφοιτήτριές μου, που με βοήθησαν καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερος τις πιο σημαντικές συνοδοιπόρους μου, την Αλεξάνδρα Πρίφτη, Σταματίνα Μαραγκάκη και Χρυσούλα Τσίμη-Γιαννίκου που με την αμέριστη συμπαράσταση τους σε όλους τους τομείς, κατάφερα να εκπληρώσω τις μεταπτυχιακές φοιτητικές μου υποχρεώσεις.

Πάνω από όλα είμαι ευγνώμων, στα πιο σημαντικά πρόσωπα της ζωής μου, τον σύζυγο μου Αντώνη, την μητέρα μου Αναστασία και τη αδερφή μου Σίσσυ που με την υπομονή, την κατανόηση και τη συναισθηματική στήριξη που μου παρέχουν, αποτελούν ανεκτίμητο στήριγμα για εμένα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να διερευνηθεί και να κατανοηθεί πως ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην στρατηγική και στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις ελληνικές μονάδες υγείας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της στρατηγικής και ανάλυσης του θεωρητικού υποδείγματος του στρατηγικού management ώστε να γίνουν κατανοητές αυτές οι μείζονος σημασίας και θεμελιώδεις έννοιες. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της προκειμένου η επιχείρηση ύστερα από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και του περιβάλλοντος της να διαμορφώσει, να υλοποιήσει και να αξιολογήσει την στρατηγική της. Το πρώτο μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με την ανάλυση των επιπέδων εφαρμογής της στρατηγικής καθώς και τα είδη της στρατηγικής που εφαρμόζεται σε κάθε επίπεδο.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο συνεντεύξεων στους εργαζόμενους μονάδων υγείας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Το θέμα του ερευνητικού μέρους της εργασίας είναι πως το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείριση του (talent management) συμβάλλει στην διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής των ελληνικών νοσοκομειακών μονάδων και στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βέβαια αν και στην Ελλάδα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ανεπτυγμένη, οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων σε συνδυασμό με τη ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία καταλήγουν σε χρήσιμα και ομόφωνα συμπεράσματα αναφορικά με το ρόλο και την επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην στρατηγική του οργανισμού καθώς και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην μονάδα υγείας.

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	8
1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	9
1.4 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	12
1.5 ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	14
1.6 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	14
1.7 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	17
1.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT .....	17
1.9 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT .....	18
1.9.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	19
1.9.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	21
1.9.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	23
1.9.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ .....	25
1.10 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (Balanced Scorecard) .....	28
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	32
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ .....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	35
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	35
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	36
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	37
2.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	39
2.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	41
2.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	42
2.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	44
2.3.4.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	45
2.3.5 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ .....	46
2.3.6 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	47
2.3.7 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (GLOBAL) .....	47
2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER .....	48
2.4.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	50
2.4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	58
2.4.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	62

2.4.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ .....	64
2.4.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ.....	65
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> :ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	75
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	75
3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	75
3.2.1 ΦΥΣΙΚΟΙ (ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ) .....	76
3.2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....	77
3.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ .....	78
3.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	79
3.2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	79
3.2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	81
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	83
3.3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	84
3.3.1.1 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	84
3.3.1.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ .....	86
3.3.1.3 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	87
3.3.1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ VRIO .....	88
3.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ .....	89
3.3.2.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	92
3.3.2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	93
3.3.2.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ .....	94
3.3.2.4 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ .....	95
3.3.2.5 ΑΣΤΕΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΑΣ.....	96
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	100
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	100
4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	102
4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ .....	103
4.2.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	104
4.2.1.1.1 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ.....	105
4.2.1.1.2 ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ .....	107
4.2.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ .....	108
4.2.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ .....	110

4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	113
4.3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	114
4.3.2 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	118
4.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	118
4.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ .....	119
4.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	120
4.4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	120
4.4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (R&D).....	120
4.4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	121
4.4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	121
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	124
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ .....	125
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	125
1.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	125
1.2 ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ.....	126
1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	127
1.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	128
1.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	129
1.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	130
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	131
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ 1 <sup>ΗΣ</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: .....	132
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ.....	132
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ 2 <sup>ΗΣ</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: .....	142
Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	142
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	153
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....</b>	<b>159</b>
2 <sup>Η</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ .....	161
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΜΕΡΟΥΣ .....	163

## **Ευρετήριο Διαγραμμάτων**

- Διάγραμμα 1.1 Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική.
- Διάγραμμα 1.2 Στοιχεία που διακρίνουν το Στρατηγικό Management.
- Διάγραμμα 1.3 Το Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.
- Διάγραμμα 1.4 Υπόδειγμα Διαδικασίας Αξιολόγησης και Ελέγχου.
- Διάγραμμα 2.1 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης.
- Διάγραμμα 2.2 Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter.
- Διάγραμμα 3.1 Πόροι και Ικανότητες της Επιχείρησης.
- Διάγραμμα 3.2 Η αλυσίδα αξίας (value chain).
- Διάγραμμα 3.3 Το σύστημα αξίας (value system).
- Διάγραμμα 4.1 Τα Επίπεδα στρατηγικής.
- Διάγραμμα 4.2 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.
- Διάγραμμα 4.3 Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.

## **Ευρετήριο Διαγραμμάτων Μέρους 2<sup>ου</sup>**

- Διάγραμμα 1 Στάδια υλοποίησης της ερευνητικής μεθόδου.

## **Ευρετήριο Πινάκων**

- Πίνακας 2.1 Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφισταμένες επιχειρήσεις ενός κλάδου.
- Πίνακας 2.2 Παράγοντες που αυξάνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Πίνακας 2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.
- Πίνακας 2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.
- Πίνακας 3.1 Παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων.

## Ευρετήριο Πινάκων Μέρους 2<sup>ου</sup>

- Πίνακας 1 Στοιχεία συμμετεχόντων (αναγράφεται ο αριθμός των συμμετεχόντων ανάλογα με τα προσόντα τους).
- Πίνακας 2 Τομείς ύπαρξης τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.
- Πίνακας 3 Τρόποι προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων.
- Πίνακας 4 Αιτίες συγκρούσεων στις μονάδες υγείας.
- Πίνακας 5 Τρόποι ανάπτυξης ταλέντων.
- Πίνακας 6 Λόγοι επιθυμίας εργαζομένων ανάπτυξης νέων ταλέντων.
- Πίνακας 7 Τρόποι διατήρησης των ταλέντων με σειρά προτεραιότητας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα γίνει προσπάθεια της έννοιας της στρατηγικής και το πόσο σημαντική είναι αυτή για κάθε επιχείρηση . Ύστερα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή εμφάνισης του όρου της στρατηγικής παρουσιάζονται ποικίλοι ορισμοί της στρατηγικής από διακεκριμένους επιστήμονες αποδεικνύοντας τη σύγχυση γύρω από τον ορισμό της στρατηγικής. Ακολούθως θα αναλυθεί το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ ώστε να γίνουν κατανοητά τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ και η έννοια της στρατηγικής.

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτικό χαρακτήρα. Η στρατηγική υποδήλωνε την στρατιωτική διοίκηση και τη σχεδίαση που ήταν απαραίτητη για την άριστη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων περιορισμένων πόρων (στρατιώτες και πολεμικό υλικό) που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί από τους αρχηγούς. Ο εχθρός μπορεί να αντιληφθεί το μέγεθος, την ισχύ και το φρόνημα του στρατού, όμως αδυνατεί να συλλάβει τη γενική ιδέα και το σχεδιασμό ενεργειών δηλαδή το πώς, το που και το πότε θα πολεμήσει ο αντίπαλος. Στην Αρχαία Αθήνα με τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη δημιουργήθηκε το αξίωμα του στρατηγού σύμφωνα με το οποίο ο κάθε στρατηγός ηγείτο σε κάθε μία από τις 10 φυλές που είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Οι στρατηγοί ήταν οι πρώτοι που εφάρμοσαν τη στρατηγική στην πιο αυθεντική μορφή της. Η λέξη στρατηγική αποτελείται από τη σύνθεση του ουσιαστικού "στρατός" και του ρήματος "ηγούμαι" που σημαίνει οδηγώ-κατευθύνω το στρατό. Παρατηρούμε ότι η έννοια της στρατηγικής αποτέλεσε ακρογωνιαίο παράγοντα για την έκβαση της εκάστοτε μάχης. Η εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής συνετέλεσε σε σημαντικά νικητήρια αποτελέσματα.

Υπάρχουν πάρα πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το ταίριασμα ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από την μία πλευρά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη. Η βάση της στρατηγικής στρατιωτικής ή μη είναι το ταίριασμα των δυνάμεων

και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή της μάχης, με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή.

### **1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν παρουσιαστεί αρκετοί ορισμοί που προσπαθούν να διατυπώσουν την έννοια της στρατηγικής. Η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά στο βιβλίο του Newman (1951) όταν οι ερευνητές του πεδίου διοίκησης επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούν τη ίδια τεχνολογία παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόμενων (stakeholders).

Κατά τον Chandler (1962) στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων καθώς και ο προσδιορισμός και η κατανομή πόρων και μέσων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών.

Επίσης κατά τους Hofer και Schendel (1978) στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Quin: «Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καλοοριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματα της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων» (Quin,1980).

Ένας άλλος ορισμός θεωρεί ότι η στρατηγική συνίσταται στη διαμόρφωση της αποστολής, των στόχων, των σκοπών, των πολιτικών και των σχεδίων για την επίτευξη τους που διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης ( Kenneth, 1981).

Ο Ansoff (1985) θεωρεί ότι στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον.

Ο Ohmae (1987) διατυπώνει τον εξής ορισμό: «Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μία λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει όσο αποτελεσματικότερα γίνεται μία διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο».

Τέλος, ένας από τους πιο επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Porter (1996) ορίζει τη στρατηγική ως το να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα με σχετικό άρθρο του «Harvard Business Review, What is Strategy» αναφορικά με τον ορισμό της στρατηγικής θεωρεί ότι είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της.

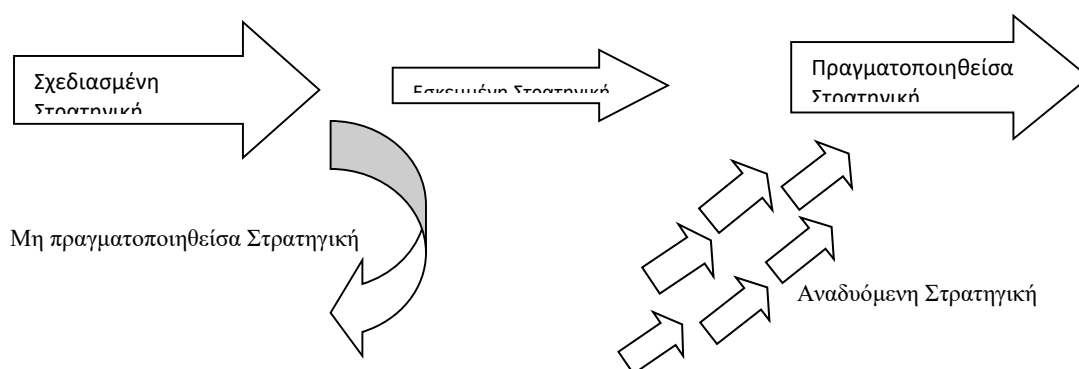
Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. Σίγουρα η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία αλλά δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω ορισμών της στρατηγικής είναι η αποδοχή του Ορθολογικού Προγραμματισμού

(rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής δηλαδή, είναι μία συνεχής διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή στρατηγική αλλά μία στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης λόγω των εξελίξεων στρατηγικής (Mintzberg,1987) όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1



**Διάγραμμα 1.1** Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική.

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

## **1.4 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.**

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την στρατηγική είναι οι παρακάτω:

### **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.**

Ένας από τους κυριότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε επιχείρηση. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη της Αποστολής αλλά και την ικανοποίηση όλων των stakeholders. Η απάντηση στο ερώτημα που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον περιλαμβάνεται στην αποστολή και στο όραμα της επιχείρησης ενώ η απάντηση στο ερώτημα πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή της περιλαμβάνεται στη στρατηγική της επιχείρησης. Με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών.

### **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων.**

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μια στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υφίσταται μία στρατηγική αποδεκτή από το σύνολο, κατανοητή και ξεκάθαρη, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν άπειρες πληροφορίες και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις ποικίλης σημαντικότητας. Η στρατηγική καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων. Η έλλειψη κριτηρίων και κανόνων συμβάλλει στη δυσκολία αξιολόγησης των συνεπειών κάθε επιλογής και συνεπώς εμπόδια στη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων. Για παράδειγμα στρατηγικές επιλογές με βάση ηγεσία χαμηλού κόστους η στρατηγική με βάση τη διαφοροποίηση βασιζόμενοι στην τεχνολογική καινοτομία καθιστούν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

### **Η στρατηγική συντονίζει τις δραστηριότητες.**

Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων των συμμετεχόντων σε μία επιχείρηση και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η ιδιότητα αυτή καθιστά τη στρατηγική αναγκαία. Χωρίς στρατηγική μία επιχείρηση δεν είναι τίποτα παρά ένα σύνολο

ανθρώπων που ο καθένας δρα όπως επιθυμεί. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

### **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.**

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι αναγκαία και σημαντική αφού λειτουργεί ως μία γενική κατευθυντήρια αρχή η οποία μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος . Χωρίς στρατηγική το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από ορισμένους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Όταν μειώνεται η αβεβαιότητα μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος αφού παίρνει μερικά πράγματα δεδομένα. Η στρατηγική καθίσταται πιο σημαντική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Όταν σε ένα πολυτάραχο και πολύπλοκο περιβάλλον μία επιχείρηση δεν διαθέτει στρατηγική, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

### **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό.**

Η στρατηγική είναι απαραίτητη διότι ορίζει τον οργανισμό και αποτελεί την προσωπικότητα της επιχείρησης. Η στρατηγική μιας εταιρίας επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μία άποψη για τη επιχείρηση και να μάθουν σε τι είδους δραστηριότητες έχει παρουσία η εταιρία, δηλαδή την τοποθέτηση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της. Μία σαφής στρατηγική οφείλει να απαντά στο ερώτημα "τι είδους επιχείρηση είναι." Ένας οργανισμός χωρίς στρατηγική και σχέδια δεν έχει ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά.

### **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (κόστους ή διαφοροποίησης).**

Κάθε επιχείρηση στοχεύει στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις ξεχωριστές ικανότητες τους αλλά και τις αδυναμίες τους. Στο εσωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις ικανότητες της (core competencies), τα δυνατά της σημεία και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μία αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνάμεις. Δηλαδή η στρατηγική ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι αυτή που μπορεί να επιφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας την αναγκαιότητα της στρατηγικής η τελευταία οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων και

ικανοτήτων για την επίτευξη των σκοπών και την εναρμόνιση των πόρων με το εξωτερικό περιβάλλον, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **1.5 ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.**

Για να μπορέσουμε να χαρακτηρίσουμε μία απόφαση στρατηγική θα πρέπει να διαθέτει να εξής χαρακτηριστικά:

- Λήψη απόφασης με συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας
- Αποφάσεις που περιλαμβάνουν κατανομή σημαντικών επενδύσεων σε χρήμα, χρόνο, υλικούς και άυλους πόρους.
- Αποφάσεις προσανατολισμένες στο μέλλον (entrepreneurial)
- Αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με τον ανταγωνισμό και το εξωτερικό περιβάλλον
- Σπάνιες και μη επαναλαμβανόμενες αποφάσεις που αφορούν το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό απαιτούν ανεπτυγμένη κρίση, διαίσθηση και εμπειρία
- Αποφάσεις που απαιτούν επιλογές και εξισορροπήσεις
- Πολύ-λειτουργικές σε εύρος δραστηριοποίησης

## **1.6 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Με το πέρασμα των χρόνων τόσο τα εξειδικευμένα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και ακαδημαϊκοί ερευνητές έχουν διευρύνει και εξελίξει τις αντιλήψεις και τις τεχνικές που σχετίζονται με το Στρατηγικό Μάνατζμέντ. Σήμερα, εξαιτίας της ύπαρξης πολυτάραχου και πολύπλοκου περιβάλλοντος, της αύξησης των κινδύνων σφάλματος, των δαπανηρών λαθών σχεδόν όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το Στρατηγικό Μάνατζμέντ ώστε να διατηρούν τις επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές σε ένα διαρκώς ευμετάβλητο περιβάλλον. Καθώς οι μάνατζερ επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τη

μεταβλητότητα του περιβάλλοντος όσο το δυνατόν καλύτερα, η επιχείρηση περνάει μέσα από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:

### **Φάση 1-Βασικός Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Basic Financial Planning):**

Τα στελέχη ξεκινούν τον επίσημο σχεδιασμό όταν καλούνται να προτείνουν τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους. Τα σχέδια που προτείνονται αποτελεί μία βάση μικρής ανάλυσης με τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ένας απλοποιημένος λειτουργικός σχεδιασμός είναι χρονοβόρος και δεν ταυτίζεται με το Στρατηγικό Μάνατζμέντ.

### **Φάση 2-Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός –Πρόβλεψη του Μέλλοντος (Forecast-based Planning):**

Τα στελέχη προτείνουν πενταετή σχεδιαγράμματα καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αποδεικνύονται όλο και λιγότερο χρήσιμοι για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Στη φάση αυτή οι μάνατζερ εκτός από την εσωτερική πληροφόρηση, συλλέγουν και κάθε διαθέσιμο στοιχείο και ανάγουν τις τρέχουσες τάσεις σε χρονικό ορίζοντα πέντε ετών. Όπως και στη Φάση 1 έτσι και αυτή η φάση είναι χρονοβόρα και απαιτείται αρκετό χρονικό διάστημα διεργασιών ώστε να γίνουν αποδεκτοί οι προτεινόμενοι προϋπολογισμοί οι οποίοι μάλιστα θα πρέπει να εναρμονίζονται μεταξύ τους. Ο χρονικός ορίζοντας της Φάσης 2 κυμαίνεται μεταξύ τριών (3) με πέντε (5) χρόνια.

### **Φάση 3- Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning)**

Στην περίπτωση που τα πενταετή σχεδιαγράμματα αποδεικνύονται αδύναμα τα κορυφαία στελέχη εισάγουν στο σχέδιο δράσης τους το στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιχείρηση προσπαθεί να ανταποκριθεί σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό στο διαρκές μεταβαλλόμενο αυτή τη φάση ξεκινά η Δυναμική Ανάλυση και λαμβάνουμε υπόψη και το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Ο σχεδιασμός συγκεντρώνεται στο αρμόδιο προσωπικό σχεδιασμού το οποίο έχει υποχρέωση και αρμοδιότητα να αναπτύξει τις στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης. Σύμβουλοι μπορούν να παρέχουν καινοτόμες τεχνικές τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει το προσωπικό σχεδιασμού και να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις. Τα ανώτερα στελέχη μαζί με εκπροσώπους από το προσωπικό σχεδιασμού καλούνται μία φορά το χρόνο να αξιολογήσουν και να ενημερώσουν το περιβάλλον και τον ανταγωνισμό αναπτύσσοντας στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Σε τρέχον στρατηγικό πρόγραμμα. Αυτός ο σχεδιασμός δίνει έμφαση στη διαμόρφωση της στρατηγικής και αφήνει την υλοποίηση στα κατώτερα στελέχη. Η ανώτερη



διοίκηση αναπτύσσει πενταετές σχέδιο δράσης με τη βοήθεια συμβούλων και με ελάχιστη συνεισφορά από τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

#### **Φάση 4- Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)**

Ακόμα και τα καλύτερα στρατηγικά σχέδια είναι άνευ αξίας χωρίς τη συμβολή και τη δέσμευση των κατώτερων στελεχών στην ιεραρχική πυραμίδα. Γι' αυτό το λόγο τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σχηματίζουν ομάδες αποτελούμενες από μάνατζερ και εργαζόμενους από όλα τα διοικητικά επίπεδα και από διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές έχουν καθήκον να αναπτύξουν και να ενσωματώσουν μία σειρά στρατηγικών σχεδίων ώστε να επιτευχθούν οι πρωταρχικοί σκοποί της επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση τα στρατηγικά σχέδια περιγράφουν ζητήματα που αφορούν την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Δίνουν έμφαση στη διαχείριση τυχόν κρίσεων διαμορφώνοντας πιθανά σενάρια (scenario planning) και σχέδια έκτακτης ανάγκης (contingency strategies). Το εξελιγμένο ετήσιο στρατηγικό σχέδιο με ορίζοντα πενταετίας αντικαθιστάται από στρατηγικό τρόπο σκέψης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης καθόλη τη διάρκεια του έτους. Η στρατηγική πληροφόρηση είναι διαθέσιμη πια σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης μέσω εσωτερικών δικτύων ενώ μέχρι πρότινος ήταν διαθέσιμη και διαχείριση μόνο από τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Παρόλο που τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά που κινούν τη διαδικασία του Στρατηγικού μάνατζμεντ, οι προκύπτουσες στρατηγικές μπορούν να προέλθουν από οποιοδήποτε μέσο στην επιχείρηση ανεξαρτήτως βαθμίδας στην πυραμίδα. Πλέον όλα τα στελέχη όλων των επιπέδων συμμετέχουν στη διαδικασία καθώς ο σχεδιασμός και η πληροφόρηση δεν γίνονται από πάνω προς τα κάτω αλλά μεταξύ όλων των βαθμίδων στην επιχείρηση.

## 1.7 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι τρεις λόγοι για τους οποίους μελετάμε και σπουδάζουμε το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι οι εξής:

- 1) εξαιτίας της ύπαρξης ενός πολυτάραχου και ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος.
- 2) ύπαρξη περιορισμένων πόρων σε ανταγωνιζόμενες δραστηριότητες.
- 3) η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Η συνεχής αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση του κάθε σύγχρονου manager. Το στρατηγικό Μάνατζμεντ αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας.

Οι σύγχρονοι managers δεν μπορούν να αποφασίζουν βασισμένοι σε απαρχαιωμένους κανόνες και λογικές, στην ιστορία της εφαρμοσμένης πολιτικής της επιχείρησης, ή σε απλές προεκτάσεις των τρεχουσών τάσεων. Οι σύγχρονοι managers πρέπει να υπερβαίνουν τα όρια της κατάρτισης που τους κληροδοτεί η εμπειρία πάνω σε θέματα παραγωγής, marketing, λογιστικής και χρηματοοικονομικών. Θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή ακόμη καλύτερα να μπορούν να δημιουργούν αλλαγές.

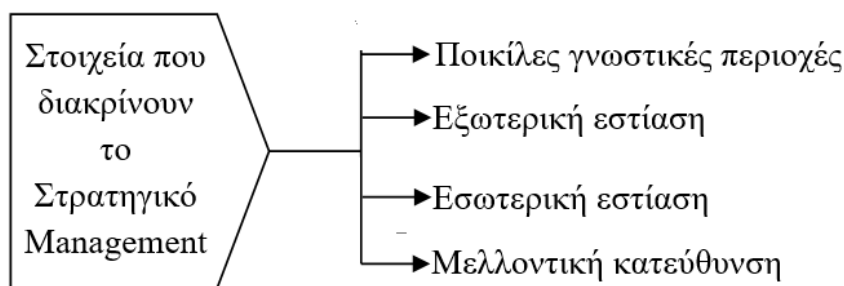
## 1.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Τα τέσσερα σημαντικά στοιχεία που διακρίνουν το Στρατηγικό Management είναι τα εξής:

Η **Μελλοντική Κατεύθυνση** δηλαδή η λήψη σημερινών αποφάσεων που αφορούν όμως τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης.

Η **Εσωτερική και Εξωτερική Εστίαση** δηλαδή η λεπτομερής μελέτη και ανάλυση του πολύπλοκου εσωτερικού και πολυτάραχου και ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει να εναλλακτικά στρατηγικά πλάνα.

**Ποικίλες γνωστικές περιοχές** δηλαδή το Στρατηγικό Management απαιτεί γνώσεις των διαφόρων λειτουργιών εντός της επιχείρησης όπως για παράδειγμα για το τμήμα Παραγωγής, Marketing, Χρηματοοικονομικό τμήμα.



**Διάγραμμα 1.2** Στοιχεία που διακρίνουν το Στρατηγικό Management

Πηγή: Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013), **Strategic Management**

## 1.9 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

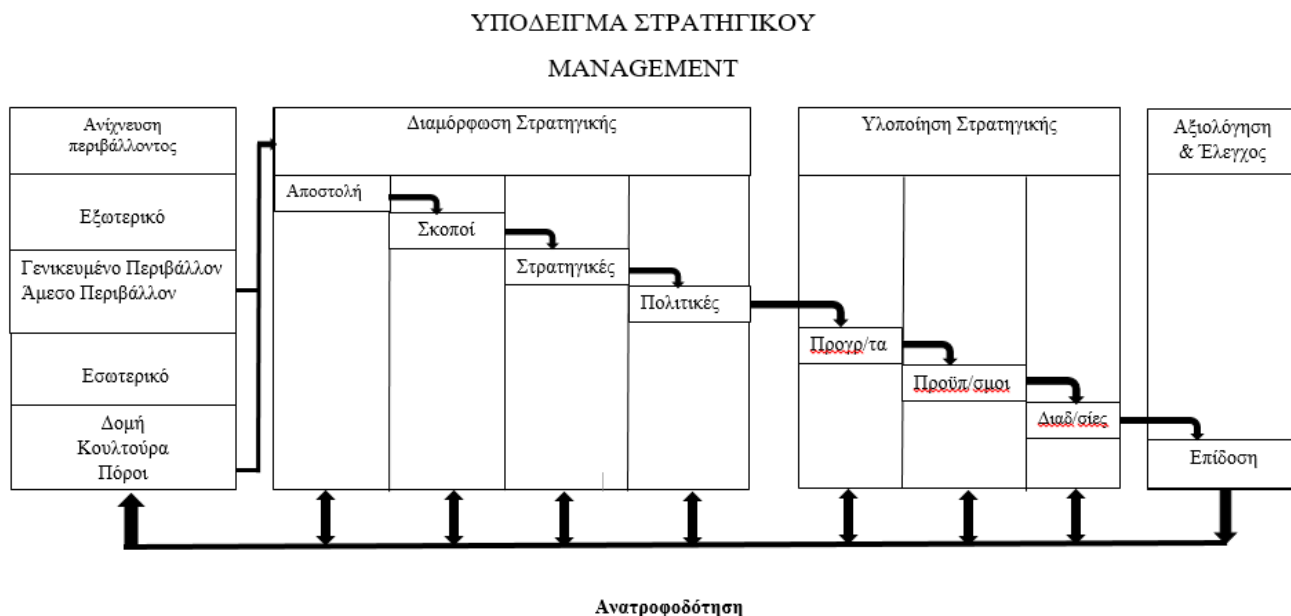
Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης καθώς απαντά στα κρίσιμα στρατηγικά ερωτήματα για το πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, δηλαδή ποια είναι η υφιστάμενη κατάστασή της, που επιθυμεί να βρεθεί και πως θα βρεθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα και σε πόσο χρονικό διάστημα. (Grant, 2005)

Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ενδεδειγμένης καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών (objectives), της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών, του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και ασχολείται τόσο με τη Διαμόρφωση της στρατηγικής (η οποία εκτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο) όσο και με την Υλοποίηση της στρατηγικής υπεύθυνοι για την οποία είναι τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Στο τελικό στάδιο πραγματοποιείται έλεγχος και η αξιολόγηση μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν τις απόψεις των συγγραφέων για το τι θεωρείται στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι περισσότεροι συγγραφείς αναπτύσσουν το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ σε τρεις φάσεις (Διαμόρφωση στρατηγικής, Υλοποίηση στρατηγικής και Αξιολόγηση και Έλεγχος).

Όμως το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ των Johnson και Scholes (2006) περιέχει και άλλο ένα στάδιο πριν τα προηγούμενα. Αυτό είναι η στρατηγική ανάλυση και αφορά στην

κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος υπάρχει βέβαια και στα άλλα υποδείγματα του μανάτζμεντ ως μέρος της διαμόρφωσης στρατηγικής. Στο παρακάτω διάγραμμα 1.2 αποτυπώνεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ σύμφωνα με τους Hunger και Wheelen.



Διάγραμμα 1.3 Το Υπόδειγμα Στρατηγικού Μανάτζμεντ

Πηγή: : Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. ,” Strategic Management and Business Policy”, Toward global sustainability, 13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012

## 1.9.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2 είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό αναλύεται και ερευνάται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον (ή Μικρο περιβάλλον) με το δεύτερο να αποτελεί ουσιαστικά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίζουμε τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν είναι τίποτε άλλο παρά οι εξωτερικές περιβαλλοντολογικές τάσεις που βελτιώνουν ή εμποδίζουν αντίστοιχα την οργανωτική επίδοση της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή δεν είναι εύκολη αν συνυπολογίσουμε και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος αλλά και τους ταχείς ρυθμούς μεταβολής του. Σημαντικό

είναι να τονίσουμε πως για κάθε επιχείρηση οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι διαφορετικές. Η ευκαιρία για μία επιχείρηση μπορεί να αποτελεί απειλή για μια άλλη.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα της αλλά και τους πόρους τους οποίους διαθέτει. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επιδιώκεται η ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα δώσουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, ώστε να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε άτομα-κλειδιά μέσα στον οργανισμό.

Αφού έχει ολοκληρωθεί η ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι πλέον σε θέση να εφαρμοστεί η ανάλυση με το ακρωνύμιο SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Η βασική επιδίωξη της τεχνικής SWOT είναι να αναγνωριστούν οι στρατηγικές εκείνες που ευθυγραμμίζουν, ταιριάζουν και συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μέσα από αυτή την ανάλυση εντοπίζονται οι μεταβλητές-κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά.

## 1.9.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση στρατηγικής η οποία ασχολείται με την ανάπτυξη της εταιρικής αποστολής, τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και τη σχεδίαση των στρατηγικών και πολιτικών προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί. Πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης ή επανεξέτασης της αποστολής και των σκοπών, τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, τη διαδικασία δηλαδή εύρεσης μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία με παράλληλη παράκαμψη των εξωτερικών απειλών και των εσωτερικών αδύνατων σημείων. Η ανάλυση SWOT είναι σημασίας καθώς ορίζει τους στρατηγικούς παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και πάνω στους οποίους θα στηριχθεί για την ανάπτυξη όλων των σταδίων της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Εφόσον καμία επιχείρηση δεν έχει απεριόριστους πόρους τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αποφασίσουν ποιες εναλλακτικές στρατηγικές θα επιλέξουν. Η διαμόρφωση της στρατηγικής δεσμεύει την επιχείρηση σε συγκεκριμένα προϊόντα, συγκεκριμένες αγορές, συγκεκριμένους πόρους και τεχνολογίες που θα χρησιμοποιηθούν για ένα χρονικό διάστημα. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές:

**Αποστολή (mission):** αποτελεί τον λόγο ή την αιτία ύπαρξης της επιχείρησης και ουσιαστικά η δήλωση της δίνει απάντηση στο ερώτημα που είμαστε και τι θέλουμε να κάνουμε. Εξηγεί επίσης τι προσφέρει η επιχείρηση αυτή στην κοινωνία. Διακρίνεται σε περιορισμένης και διευρυμένης προοπτικής. Η πρώτη διάκριση (narrow mission) περιορίζει την προοπτική των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αναφορικά με τον αριθμό των προϊόντων που προσφέρονται, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται και την αγορά στην οποία απευθύνεται. Η δεύτερη διάκριση αυτή της διευρυμένης προοπτικής (broad mission) διευρύνει την προοπτική των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και αναφέρεται σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και σε πολλά είδη τεχνολογιών και αγορών. Τα οφέλη από τη πρόταση της αποστολής διατυπώνονται παρακάτω:

- Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού
- Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
- Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της
- Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών

Βασιζόμενοι στη δήλωση της αποστολής (mission statement), τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται στο επόμενο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής να ορίσουν τους σκοπούς της επιχείρησης.

**Σκοποί (objectives):** Θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε θα πρέπει να πραγματοποιηθεί, προσδιορίζουν δηλαδή τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του. Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να αποσαφηνίσουμε τους δύο εξής όρους στόχος και σκοπός, δύο έννοιες που συχνά προκαλούν σύγχυση. Ο στόχος (goal) αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος όπως για παράδειγμα αύξηση απόδοσης. Ο σκοπός (objective) προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του. (π. χ αύξηση των κερδών της επιχείρησης κατά 10% την επόμενη 5ετία). Ο σκοπός μπορεί να αφορά

- Ανάπτυξη (αύξηση συνολικού ενεργητικού, πωλήσεων)
- Πλουτισμό των μετόχων
- Αποτελεσματικότητα
- Κερδοφορία
- Χρήση των πόρων
- Παροχές προς τους εργαζόμενους (ασφάλεια, μισθοί)
- Παροχές προς την κοινωνία (φόρος ,δωρεές)
- Μεριδίο αγοράς
- Τεχνολογικό προβάδισμα (καινοτομία ,δημιουργικότητα)
- Επιβίωση

**Στρατηγικές (strategies):** Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει ένα αναλυτικό σχέδιο που στηρίζει το πώς η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Η δεδηλωμένη στρατηγική μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως σαφής ενώ σιωπηρή στρατηγική είναι η στρατηγική που προφορικά ή επισήμως η επιχείρηση δεν την αναγνωρίζει.

**Πολιτικές (Policies):** Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές τους για να είναι σίγουρες πως οι υπάλληλοι της λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

### 1.9.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα στάδια της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελούν τους δύο πυλώνες του στρατηγικού μανάτζμεντ και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Μία επιχείρηση δεν αρκεί να διαμορφώσει και να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική αλλά θα πρέπει να προβεί και στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η επιλεγθείσα στρατηγική να υλοποιηθεί σωστά. Το στάδιο δημιουργίας μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο στρατηγικές που θα επιλεγθούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση του σκοπού και των στόχων της, ενώ το στάδιο της υλοποίησης μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, στο κατά πόσο δηλαδή οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Στόχοι της υλοποίησης αποτελούν να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και να μεταφράσει τις καλές ιδέες σε πράξεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Η υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών πραγματοποιείται με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Τα **Προγράμματα** (programs): είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου και σκοπός του είναι να προσανατολίσει τη στρατηγική προς δράση. Τα προγράμματα γίνονται προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική και τις πολιτικές της. Κατά την ανάπτυξη των προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως η εφικτότητα των προγραμμάτων, η σειρά εκτέλεσης τους,



η τοποθεσία, ο ρυθμός και η έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών και οι αξιολογήσεις των stakeholders. Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ξεκινάει η διαδικασία για την ανάπτυξη των προϋπολογισμών.

**Προϋπολογισμοί (budgets):** είναι η περιγραφή σε χρηματικές μονάδες των προγραμμάτων της επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη και συνήθως ζητείται για την έγκριση των προγραμμάτων. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού ορίζει το ποσό που θα κοστίσει στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που διαθέτει μια εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Καμία στρατηγική ή πρόγραμμα δεν πρόκειται να εφαρμοστεί αν η απόδοση και τα αναμενόμενα κέρδη της επένδυσης δεν είναι ικανοποιητικά.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η διαμόρφωση ή αναθεώρηση των διαδικασιών.

**Οι Διαδικασίες ή Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας (standard operations procedures)** όπως ονομάζονται περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Διακρίνονται από μεγάλη συνοχή και επαναλαμβανόμενες ενέργειες σε αντίθεση με τα προγράμματα τα οποία υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

Πέραν της ανάπτυξης των βασικών στοιχείων του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες), τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα και με άλλες διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχή έκβαση του σταδίου αυτού. Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμέντ επιβάλλει την κατανομή των πόρων στα διάφορα τμήματα και δραστηριότητες βάσει των προτεραιοτήτων που προκύπτουν από τον ετήσιο καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών. Κάθε οικονομική μονάδα έχει περιορισμένους διαθέσιμους πόρους τους οποίους θα πρέπει να μοιράσει ανάμεσα στα τμήματα δημιουργώντας διαφωνίες και συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις και επομένως είναι σημαντικό να διευθετούνται πριν επέλθουν δυσλειτουργικές συνέπειες που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Δύο ακόμη ζητήματα που θα πρέπει να προσεχθούν κατά το στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής είναι η στελέχωση του οργανισμού και η καθοδήγηση του προσωπικού. Η στελέχωση αφορά την επιλογή και την αξιοποίηση του προσωπικού καθώς η υλοποίηση νέων στρατηγικών και πολιτικών απαιτεί συχνά νέες προτεραιότητες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και διαφορετική αξιοποίηση του προσωπικού. Αυτό μπορεί να σημαίνει την πρόσληψη

νέων προσώπων με νέες δεξιότητες, την απόλυση εκείνων με ακατάλληλες ή κατώτερες από τις απαιτούμενες δεξιότητες και την εκπαίδευση των υπαρχόντων εργαζομένων για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Η καθοδήγηση περιλαμβάνει την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ηγεσίας μάνατζμεντ, της επιβολής προτύπων συμπεριφοράς από την εταιρική κουλτούρα ή να γίνει πιο μεθοδικά με το σχεδιασμό των ενεργειών ή με προγράμματα όπως η Διοίκηση με στόχους ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

## **1.9.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ**

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο του υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διάφορων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση στη διοίκηση της εταιρείας για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διαρθρωτικά μέτρα όπου κρίνεται απαραίτητο καθώς και να επιλύσει προβλήματα που πιθανόν να αναδυθούν. Το στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου μπορεί να επισημαίνει αδυναμίες στον αρχικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του. Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου των επιδόσεων της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο αναπληροφόρησης με πέντε βήματα τα οποία είναι τα εξής:

**Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:** Τα ανώτερα και τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη πρέπει να αποφασίζουν τις διεργασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Τα αποτελέσματα των διεργασιών θα πρέπει να είναι μετρήσιμα με αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Η προσοχή θα πρέπει να εστιάζει στα πιο σημαντικά στοιχεία μιας διεργασίας. Μετρήσεις πρέπει να γίνονται για όλους τους τομείς ανεξάρτητα από τη δυσκολία.

**Καθορισμός των Αποδεκτών Επίπεδων Επίδοσης:** Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επίδοσης είναι λεπτομερείς περιγραφές των στρατηγικών στόχων. Είναι τα μέτρα των αποδεκτών αποτελεσμάτων επίδοσης. Κάθε πρότυπο περιλαμβάνει συνήθως ένα περιθώριο ανοχής το οποίο ορίζει τις αποδεκτές αποκλίσεις.

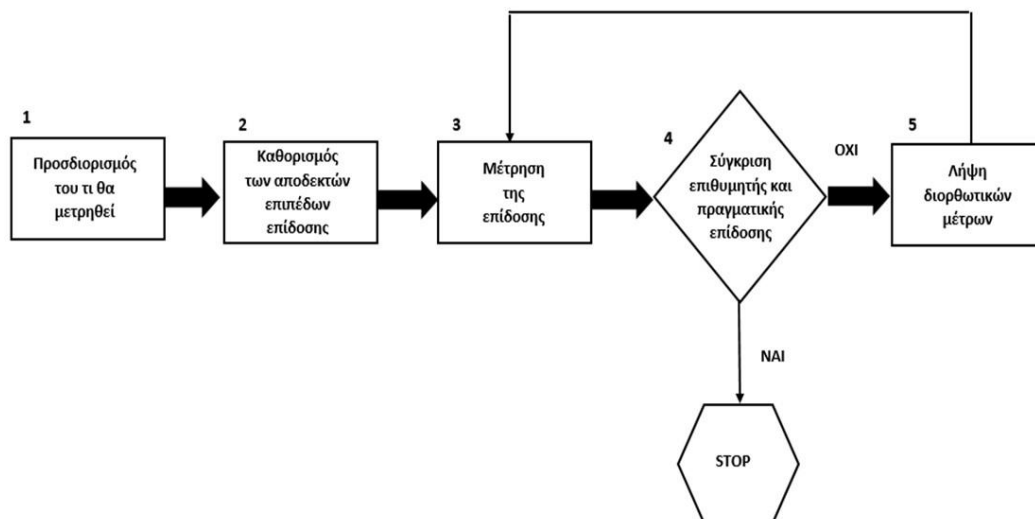
**Μέτρηση της Επίδοσης:** Οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.

**Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης:** Εάν τα πραγματικά αποτελέσματα της επίδοσης είναι μέσα στα επιθυμητά όρια η διεργασία της μέτρησης σταματάει. Αν τα

πραγματικά αποτελέσματα είναι εκτός από τα επιθυμητά περιθώρια, θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για να διορθωθεί η απόκλιση.

**Λήψη διορθωτικών μέτρων:** Τα μέτρα δεν πρέπει να αποσκοπούν μόνο στη διόρθωση της απόκλισης αλλά και στην αποτροπή της επανεμφάνισής της.

Στο διάγραμμα 1.4 απεικονίζεται το υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου των επιδόσεων της επιχείρησης:



Διάγραμμα 1.4 Υπόδειγμα Διαδικασίας Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. ,” Strategic Management and Business Policy”, Toward global sustainability,13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μία σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά. Για το λόγο αυτό ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία θα διαπιστώνει εάν πράγματι διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να μην επέρχονται εξίσου σταδιακά αλλά να εμφανίζονται μετά την παρέλευση ετών. Συνεπώς τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει

συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να συνδυάζουν, πέρα των άλλων, υπομονή και αποφασιστικότητα για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες αμέσως μόλις χρειαστεί.

Πέρα από τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι εξίσου σημαντική και η διαδικασία του ελέγχου για τις επιχειρήσεις. Χωρίς τη λειτουργία του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ούτε να εντοπιστούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς και η προσαρμογή της στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επομένως η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από το γεγονός ότι:

- Οι στόχοι και οι τρόποι επίτευξης τους βασίζονται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον οι οποίες σπάνια συμπίπτουν με την πραγματικότητα.
- Ο έλεγχος είναι αναγκαίος εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πολλές φορές αναπτύσσει συμπεριφορές οι οποίες δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τον εντοπισμό των αδυναμιών και των προβλημάτων που πιθανόν να αναδυθούν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής
- Η πολυπλοκότητα της επιχείρησης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής όλων των τμημάτων της.
- Η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δημιουργεί αίσθημα επιτυχίας ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης.

Έλεγχοι μπορούν να καθιερωθούν είτε για τα πραγματικά αποτελέσματα της επίδοσης (εκροές) είτε για τις δραστηριότητες που προκαλούν την επίδοση (συμπεριφορά). Οι έλεγχοι συμπεριφοράς αποσαφηνίζουν πως πρέπει να γίνει κάτι μέσω πολιτικών, κανόνων, πρότυπων διαδικασιών λειτουργίας και εντολών από προϊσταμένους. Οι έλεγχοι εκροών καθορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα των συμπεριφορών με τη χρήση αντικειμενικών σκοπών και στόχων. Οι έλεγχοι εισροών εστιάζουν στους πόρους όπως είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Στο παρελθόν ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρώνονταν κυρίως στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Σήμερα, αν και η χρηματοοικονομική επίδοση παραμένει στο επίκεντρο, η αξιολόγηση και ο έλεγχος έχει επεκταθεί και σε άλλα θέματα όπως: η ικανοποίηση και η προσήλωση των πελατών, το κόστος και το επίπεδο εξυπηρέτησης των προμηθευτών, η

ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων και οι σχέσεις της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες συμφερόντων.

## **1.10 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

### **(Balanced Scorecard)**

Στην διαρκή προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι απαραίτητο να υιοθετούν μεθόδους αποτίμησης των επιδόσεων τους τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών. Μια επιχείρηση για να δράσει ανταγωνιστικά πρέπει να αναπτύσσει διαρκώς ικανότητες ώστε να είναι σε θέση να καινοτομεί, να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες και φυσικά να υποκινεί αποτελεσματικά το στελεχιακό της δυναμικό. Οι ικανότητες αυτές οδηγούν την επιχείρηση στο μέλλον, ενώ η ποσοτική αποτίμηση τους προδιαγράφει τις μελλοντικές της επιδόσεις. Τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή.

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο παραπάνω προκλήσεις.

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης. Ένα σύνολο μετρήσεων, μοναδικό για κάθε επιχείρηση που περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές και λειτουργικές μετρήσεις. Αναπτύχθηκε από τους Kaplan, καθηγητή του Χάρβαρντ και Norton, σύμβουλο επίσης από την περιοχή της Βοστόνης το 1990. Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους.

Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του Balanced Scorecard. Το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα: σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας. Προσφέρει στα στελέχη μία γρήγορη, κατανοητή εικόνα για τη συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από τη στρατηγική της επιχείρησης. Το παρακάτω σχήμα εμφανίζει το σύστημα Balanced Scorecard στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις. Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεγθεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

**1.Οικονομική διάσταση-συνιστώσα:** Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

**2.Πελατειακή διάσταση-συνιστώσα:** Για την σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης σε αυτήν την διάσταση, αρχικό μέλημα κάθε επιχείρησης αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας αρχής που την διέπει για την καλύτερη εξυπηρέτησή της. Οι τρεις αρχές παρουσιάζονται παρακάτω:

**Λειτουργική τελειότητα (Operational Excellence):** Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε αυτήν την αρχή, εστιάζουν σε χαμηλές τιμές και συχνά δεν σπαταλούν ενέργεια σε μη απαραίτητες διαδικασίες.

**Ηγεσία προϊόντων: (Product Leadership):** Οι ηγέτες προϊόντων είναι συνεχώς καινοτόμοι και προσπαθούν να προσφέρουν τα καλύτερα και μοναδικά προϊόντα στην αγορά.

**Οικειότητα πελατών (Customer Intimacy):** Κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών είναι αυτό που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για συναλλαγές της μιας φοράς, αντίθετα μάλιστα εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις βασισμένες πάνω στις βαθιές γνώσεις, που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών.

Η εκάστοτε αρχή που θα επιλεγεί, θα αποτελέσει κατευθυντήριο παράγοντα για την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων για τη διάσταση αυτή και στη συνέχεια επιμέρους δεικτών επίδοσης για κάθε ένα στόχο από τους προηγούμενους.

**3.Διάσταση-συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών:** Σε αυτή τη διάσταση προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η επιχείρηση έχοντας ο στόχο να συνεχίσει να προσδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μετόχους της. Ο στόχος σε αυτή τη διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να κρίνεται αναγκαίο να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

**4.Διάσταση-συνιστώσα εκπαίδευσης και ανάπτυξης:** Οι στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα του Scorecard. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπάλληλους μιας επιχείρησης ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.

Πολλές επιχειρήσεις αγωνίζονται για την ανάπτυξη δεικτών της διάστασης της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Παρά το γεγονός ότι η διάσταση αυτή ίσως είναι η τελευταία που αναπτύσσεται, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι έχει επέλθει κούραση, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα μέτρα που αναπτύσσονται σε αυτήν τη διάσταση είναι πραγματικά αυτά που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος.

Το σύστημα Balanced Scorecard ως **στρατηγικό σύστημα ελέγχου**, αποτελεί κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιλύει πολλά ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής. Επιπλέον είναι ικανό να ενώσει τα ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και υπαλλήλους ενός οργανισμού στην

επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους Balanced Scorecard στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Ακόμα, αναπτύσσοντας ένα Balanced Scorecard δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρείας και η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς και επίσης και να εξεταστούν αυστηρά τα τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται σε μία εταιρεία. Το Balanced Scorecard τέλος, είναι δομικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την κάθε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία.

Η ικανότητα του Balanced Scorecard να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του, προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου. Η συνεισφορά του Balanced Scorecard ως **εργαλείο επικοινωνίας**, μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές ικανότητες τους, γνωρίζοντας την πορεία και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος.

Η ονομασία ισορροπημένης (**balanced**) στοχοθεσίας οφείλεται:

- ✓ Στην **εξισορρόπηση** (balance) χρηματοοικονομικών μετρήσεων με μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων.
- ✓ Στην **εξισορρόπηση** (balance) των σκοπών των μετόχων με τους σκοπούς των πελατών και των λειτουργιών.
- ✓ Στην **εξισορρόπηση** (balance) στοιχείων του παρελθόντος και του μέλλοντος.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Οι ποικίλοι ορισμοί που έχουν δοθεί από διακεκριμένους επιστήμονες για την σημαντική έννοια της στρατηγικής αποδεικνύει ότι υπάρχει μία σύγχυση για τον συγκεκριμένο όρο. Η στρατηγική βοηθά σίγουρα στην επίτευξη της επιτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γι' αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαία η ύπαρξή της. Μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση μπορεί αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κερδίσει μεγάλο μερίδιο αγοράς έναντι των ανταγωνιστών της. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν με βάση το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τους για να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους ώστε να εκμεταλλευτούν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να περιορίσουν τον αντίκτυπο των απειλών. Στο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όταν μία επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές, εκτός από τη φάση της Ανίχνευσης του Περιβάλλοντος, πρέπει να δώσει έμφαση και στη Διαμόρφωση Στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις στη φάση αυτή καλούνται να επιλέξουν από ένα πλήθος στρατηγικών, αυτή που ταιριάζει καλύτερα στην αποστολή, στο όραμα, στους στόχους και στην κουλτούρα τους και να την προσαρμόσουν στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τους. Μόλις οι επιχειρήσεις διαμορφώσουν τη στρατηγική τους περνούν στη φάση της Υλοποίησης όπου η στρατηγική εφαρμόζεται σε πραγματικές συνθήκες. Η επιτυχημένη όμως επιλογή και στη συνέχεια εφαρμογή της στρατηγικής, προϋποθέτει την ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού ώστε να εντοπιστούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που αφενός προσδιορίζουν τη θέση του στο πεδίο του ανταγωνισμού και αφετέρου επηρεάζουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά του στη μακροπρόθεσμη περίοδο λειτουργίας του. Τέλος στη φάση της Αξιολόγησης και Ελέγχου, η στρατηγική αξιολογείται με βάση κάποια μοντέλα το πιο γνωστό από τα οποία είναι η μέθοδος του Balanced Scorecard. Κατά τη φάση αυτή οι επιχειρήσεις εντοπίζουν τα τρωτά σημεία της στρατηγικής που εφαρμόζουν και πραγματοποιούν αλλαγές και βελτιώσεις. Σημειώνεται ότι μία επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί συχνά τη στρατηγική της και να προβαίνει σε επικαιροποίησή της όποτε κρίνεται σκόπιμο.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται πια ως σύνθετη οντότητα η οποία λειτουργεί σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο τόσο επιχειρηματικά, οικονομικά όσο και κοινωνικά. Η σπουδαιότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ θεωρείται ολοένα και μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αναρρίχηση αλλά και την διατήρησή τους στα υψηλότερα επίπεδα του ανταγωνισμού. Οι ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του, εφόσον υλοποιείται σε γερές βάσεις και υποστηρίζεται από το προσωπικό αλλά και από τις κατάλληλες διαδικασίες στο εσωτερικό του οργανισμού, είναι δυνατόν να προσφέρουν ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη σταθερά υψηλής επιχειρηματικής επίδοσης στο μέλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ**

1. Νικόλαος Γεωργόπουλος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, (2010), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013), **Strategic Management**
3. Δημήτρης Μπουραντάς, (2002), **Μάνατζμέντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Βασίλειος Παπαδάκης, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4<sup>Η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
5. Chandler Alfred, (1962), **“Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”**, MA: MIT press
6. Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). **Strategy formulation: Analytical concepts**. St. Paul, MN: West
7. Ansoff Iger, (1985), **“Corporate Strategy”**, London Penguin
8. Johnson G. and Scholes K. and Whittington R. , **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, 7<sup>TH</sup> Edition, 2006
9. Kaplan Robert, Norton Dave (1996) **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business School Press
10. Andrews Kenneth (1971), **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood, IL: Irwin
11. Mintzberg Henry, (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**, California Management Review
12. Newman William, (1951), **“Administrative Action: The Techniques of Organization and Management**, New York: Prentice-Hall
13. Kenichi Ohmae, (1987), **The Triad World View**, Journal of Business Strategy
14. Porter Michael (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press
15. Porter Michael, (1996), **“What is Strategy?”**, Harvard Business Review, Nov-Dec.
16. Quin Brain James, (2002), **“The Strategy Process”**, Pearson Education (US)
17. Wheelen Thomas. L. , Hunger David J. , **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, 13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

## **2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια είμαστε αντιμέτωποι με μία πραγματικότητα όπου οι συνθήκες αλλάζουν γρήγορα, επιφέροντας καθημερινά νέες εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας. Επιπρόσθετα οι τάσεις των τελευταίων ετών οδηγούν στη διαπίστωση ότι η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε φάση κρίσης. Για τους παραπάνω λόγους σήμερα καθίσταται περισσότερο αναγκαίο από ποτέ, η επιχείρηση να αναλύει συνεχώς τους παράγοντες εκείνους του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους δεν ελέγχει η ίδια. Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και την επίδοσή της. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος πρέπει να είναι ο εντοπισμός εκείνων των μεταβλητών που επηρεάζουν περισσότερο την επιχείρηση. Το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται και έτσι οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και εγκαίρως να προσαρμόζονται. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα.

## **2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Ως περιβάλλον ορίζονται όλες οι δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της. Οι επιχειρήσεις ιδρύονται λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο, εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού που συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με διαφορετικό τρόπο. Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα νέα δεδομένα. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών.

Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος διαδραμάτισαν οι εξής εξελίξεις:

Πρώτον, η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και κατά συνέπεια οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός επηρεάζει περισσότερο τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, ακόμα και οι επιχειρήσεις με καθαρά εγχώρια δραστηριοποίηση είναι δύσκολο να αντισταθούν σε αυτόν. Αν δεν το κάνουν δέχονται αρκετά μεγάλες πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό. Λογικό επακόλουθο είναι οι επιχειρήσεις να έχουν πάψει να εξετάζουν ένα σημαντικό αριθμό μακροοικονομικών παραγόντων της χώρας στην οποία εδρεύουν καθώς αποτελούν κοινά σημεία για όλους τους ανταγωνιστές και επίσης είναι πληροφορίες που μπορούν εύκολα να αποκτηθούν. Αντίθετα αυτά που παρακολουθούνται και ελέγχονται είναι οι εξελίξεις στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού όπως οι νομισματικές ισοτιμίες, το ύψος των επιτοκίων, οι δημοσιονομικές πολιτικές των διαφόρων χωρών που επηρεάζουν τους ανταγωνιστές.

Δεύτερον, η επιχείρηση δεν μπορεί να προστατευτεί πλέον από τις διαρκείς και συχνότερες παρουσιαζόμενες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι η ελάττωση της διάρκειας ζωής των προϊόντων, η τάση για φιλελευθεροποίηση ή περιορισμό των ρυθμίσεων των επιχειρήσεων και η ολοένα αυξανόμενη σύγκλιση των τεχνολογιών έχουν ενισχύσει την ανάγκη για έγκαιρη ανίχνευση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος και γρήγορη ανταπόκριση σε αυτές.

Τρίτον, οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες διαχέονται ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις. Σήμερα στους περισσότερους κλάδους έχει γίνει δύσκολη η διάκριση των

κυριότερων ανταγωνιστών όσον αφορά την τεχνολογική τους ικανότητα ή την κλίμακα των λειτουργιών τους.

Εξ αιτίας αυτών των τάσεων το περιβάλλον της επιχείρησης έχει γίνει περισσότερο ασταθές σε σύγκριση με το παρελθόν. Η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να λαμβάνει υπόψη της την αστάθεια αυτή και να εξετάζει προσεκτικά τους παράγοντες που την προσδιορίζουν προκειμένου να διαμορφώνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές.

Οι επιχειρήσεις εκτός από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος ενδιαφέρονται και για την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος κατά κύριο λόγο επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα του συστήματος και το βαθμό μεταβλητότητας του.

Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος ορίζεται από το μεγάλο πλήθος και την ποικιλομορφία των στοιχείων του περιβάλλοντος. Επιπλέον όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της οργάνωσης σε ένα τομέα του συστήματος τόσο μικρότερη θα είναι η πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων. Ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την πολυπλοκότητα του συστήματος είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στους παράγοντες του συστήματος.

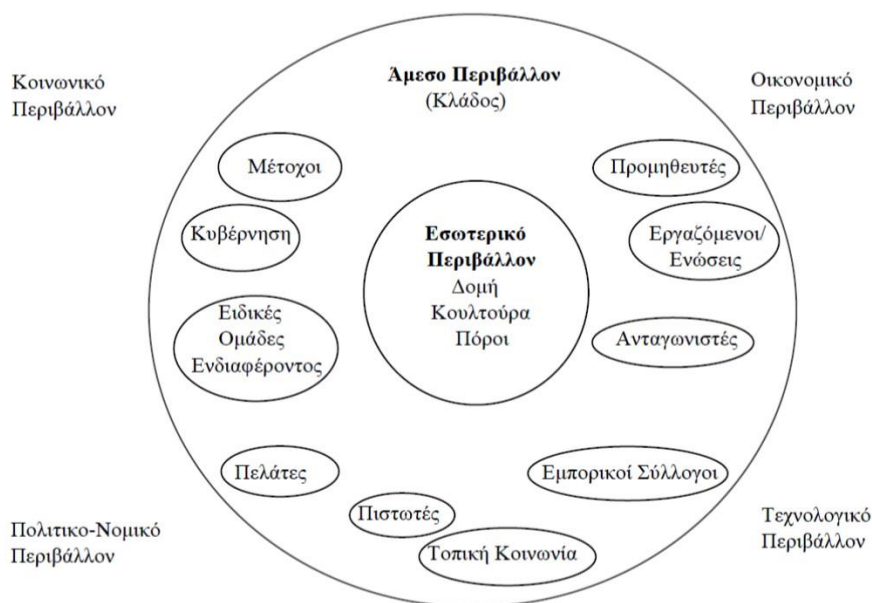
Ο βαθμός μεταβλητότητας ορίζεται από την προσπάθεια μας να προβλέψουμε την μελλοντική συμπεριφορά των στοιχείων του συστήματος. Στην συγκεκριμένη περίπτωση εκτός από το πώς είναι δομημένο το σύστημα μας ενδιαφέρει και αν υπάρχει κάποια σταθερότητα στο σύστημα. Είναι φανερό ότι ένα σύστημα δεν μπορεί να μείνει σταθερό διότι νέα στοιχεία εισέρχονται σε αυτό και παλιά αποχωρούν.

## **2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Μία επιχείρηση για να είναι έτοιμη να διαμορφώσει τη στρατηγική της θα πρέπει να προβεί στην ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η εποπτεία, η επεξεργασία και η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Με τη ανάλυση λοιπόν του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος, μια επιχείρηση σκοπεύει στην εύρεση και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Η επιχείρηση οφείλει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι ο εντοπισμός των σημαντικών μεταβλητών που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και ταχύτατα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην

εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά. Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον και στο Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον. Το Γενικευμένο (Μάκρο) εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. . Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζουμε πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον διακρίνονται τέσσερις βασικοί τομείς: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικό-πολιτισμικό και το Τεχνολογικό. Υπάρχουν και άλλοι τομείς όπως για παράδειγμα το Νομικό-νομοθετικό πλαίσιο, περιβαλλοντικά θέματα καθώς παγκόσμιες και διεθνείς εξελίξεις που επηρεάζουν και αυτά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της κάθε διάστασης του γενικευμένου περιβάλλοντος φαίνονται στο διάγραμμα 2.1 ενώ θα εξεταστούν αναλυτικά παρακάτω.



Διάγραμμα 2.1 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης

Πηγή: Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. , **Concepts in Strategic Management and Business Policy**,13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον βρίσκονται στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες που ανήκουν στο άμεσο περιβάλλον σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση καθώς το άμεσο περιβάλλον αποτελεί και τον κλάδο στον οποίο

δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι εξωτερικοί παράγοντες του διαγράμματος, οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς. Με την ανάλυση λοιπόν του πολυδιάστατου και διαρκούς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος μία επιχείρηση σκοπεύει στην εύρεση και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί, διεθνείς και νομικοί), από την την κατηγοριοποίηση αυτή προκύπτει και το όνομα της ανάλυσης του γενικευμένου περιβάλλοντος η οποία είναι γνωστή και ως ανάλυση P. E. S. T. E. L. Η ανάλυση αυτή είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης δηλαδή των συστημάτων και των δομών που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PESTEL διερευνά:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- Τα Περιβαλλοντικά-Ηθικά θέματα (**E**nvironmental)
- Το Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο (**L**egal)

### **2.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη πολιτική κατάσταση των χωρών όπου μπορεί να δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και τη συγκεκριμένη που κρατά η κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Ορισμένες φορές μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, δηλαδή κάποιες επιχειρήσεις-κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση της χώρας.

Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα, αλλά και στη στάση της κυβέρνησης έναντι ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων καθώς με το νομοθετικό έργο και την κατοχή της εκτελεστικής εξουσίας καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από



την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας που αφορά στην απασχόληση, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων ή των ιδιωτικοποιήσεων. Ορισμένοι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νόμοι περί επενδύσεων. Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα καθώς και η πιθανή μεταβολή της από διάφορα πολιτικά περιστατικά όπως απεργία, νομισματικοί και φορολογικοί έλεγχοι, εφαρμογή μνημονίων, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, κρατικοποιήσεις αποκαλείται «πολιτικός κίνδυνος». Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τις πολιτικές συμφωνίες σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο, τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό καθώς και τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται. Επίσης όλες οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τη φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων. Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα σωματεία. Επιπροσθέτως πολλοί οργανισμοί προσπαθούν μέσα από επαγγελματικές ενώσεις και συνδέσμους να ασκήσουν πιέσεις για να αλλάξουν τους πολιτικούς παράγοντες προς όφελός τους. Η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα και η πιθανότητα δραστηρικής αλλαγής ή ανατροπής της σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τις οποίες πρέπει να αντιμετωπίσουν.

## 2.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Η ανάλυση εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον και κατ' επέκταση τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό αποτελούν:

- Επιτόκια δανεισμού
- Ύψος πληθωρισμού
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Δείκτες χρηματιστηρίου
- Επίπεδα απασχόλησης και ανεργία
- Μερίδιο αγοράς
- Προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ

Οι ανωτέρω παράγοντες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο πως λειτουργούν και παίρνουν τις αποφάσεις τους οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου και συνεπώς σε πιο βαθμό η επιχείρηση μπορεί να μεγαλώσει και να επεκταθεί. Οι ισοτιμίες των νομισμάτων έχουν αντίκτυπο στο κόστος των προϊόντων που εξάγονται αλλά και στον εφοδιασμό και τις τιμές των εισαγόμενων αγαθών σε μία οικονομία. Το οικονομικό περιβάλλον αλλά και ο τρόπος που επηρεάζει κάθε επιχείρηση με τις αλλαγές και τις μεταβολές του είναι πολύ σημαντικό για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να μην καταφέρουν να επιτύχουν τη βιωσιμότητά τους. Σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον γεγονότα όπως θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας και η είσοδος στην οικονομική και νομισματική ένωση επηρέασαν τις επιχειρήσεις. Η διεθνής οικονομική κρίση λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής και τα μέτρα στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) προς την Ελλάδα αποτελούν παράγοντες που επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Την κατάσταση των οικονομικών μεγεθών της χώρας όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Την προσφορά χρήματος
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ενέργειας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Η διεθνής οικονομική κρίση και χρηματοπιστωτική αναταραχή αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων που επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της οικονομίας. Η διαρκής και παρατεταμένη ύφεση επηρέασαν δυσμενώς τον ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ενώ δεν άφησαν ανεπηρέαστο κανέναν κλάδο.

### **2.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω και ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Σε μία επιχείρηση αυτό έχει μεγάλη σημασία διότι επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν. Μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ. Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μιας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PESTEL. Εδώ εξετάζονται και αναλύονται θέματα όπως:

- Κυρίαρχες γλώσσες και θρησκείες
- Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης

- Ευαισθησίες σε θέματα υγείας, ασφάλειας, κοινωνικής πρόνοιας
- Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- Προσδόκιμος μέσος όρος ζωής
- Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης
- Αντιλήψεις για εγχώρια και εισαγόμενα προϊόντα

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δημογραφική κατάσταση και τις δημογραφικές τάσεις καθώς επίσης την εργασιακή ηθική και τις προσωπικές αξίες και πολιτιστικές αξίες. Τα διοικητικά στελέχη συμβουλεύονται τις δημογραφικές μελέτες για να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού για να μπορέσουν να προγραμματίσουν το μέλλον. Η δημογραφία βοηθά τα στελέχη να προβλέπουν και να είναι ένα βήμα μπροστά από τις αλλαγές και όχι μόνο να αντιδρούν σε αυτές. Αναφορικά με την εργασιακή ηθική η τελευταία ορίζεται ως η σπουδαιότητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εργασία του. Στο παρελθόν η εργασιακή ηθική των εργαζομένων ήταν η πίστη και η αφοσίωση τους στους στόχους της επιχείρησης. Τώρα η εργασιακή ηθική για τους νέους εργαζόμενους έχει αλλάξει και συνεπώς η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει τη νέα πραγματικότητα. Η νέα στάση των εργαζομένων έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση αφού προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αμείβει και διατηρεί εργαζομένους.

Επίσης όλο και περισσότεροι ξένοι εργαζόμενοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να φέρουν μαζί τους νέες εργασιακές ηθικές βασισμένες στις πολιτιστικές τους παραδόσεις. Τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν διαφορετικές μορφές εργασιακής ηθικής μέσα στο εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για την δουλειά τους αλλά και για ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό επιφέρει επιπτώσεις στον προγραμματισμό της εργασίας και την παροχή κινήτρων. Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να διαμορφώσει την εργασία και το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να εκτελείται η εργασία με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικότερο τρόπο.

Οι τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες αντανακλώνται στη ζήτηση των προϊόντων και στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφοροποιήσουν τις στρατηγικές τους για να προσαρμοστούν στις κοινωνικές τάσεις.

## 2.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος. Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Ορισμένες τεχνολογικές τάσεις παρουσιάζονται ως σημαντικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις ενώ άλλες ως εν δυνάμει απειλές αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις, τεχνικές ακόμη και δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο. Σημαντικά θέματα που αναλύονται και εξετάζονται είναι:

- Επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D), τεχνολογικές αλλαγές.
- Τεχνολογίες που οδηγούν σε προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας.
- Τεχνολογίες που εξασφαλίζουν περισσότερο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Τεχνολογίες που ανοίγουν νέα κανάλια διανομής.
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τον πελάτη.
- Ανακαλύψεις της επιστήμης.
- Η πρόοδος της αυτοματοποίησης και επεξεργασίας δεδομένων.
- Βελτιώσεις μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής.

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό με αποτέλεσμα το τεχνολογικό περιβάλλον να αποτελεί το περιβάλλον που μεταβάλλεται πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρίες δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν και να προσαρμοστούν πλήρως στις μεταβολές αυτές με συνέπεια να δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα επιβίωσης των επιχειρήσεων. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μία επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ραγδαίο ρυθμό των αδιάκοπων αλλαγών. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφορικής τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευτούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μία απρόσβλητη θέση στον κλάδο.

## 2.3.4.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας (τεχνολογία καινοτομιών), β) ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε έναν οργανισμό (διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας) και γ) η τεχνολογία αιχμής.

### A) Η διαδικασία καινοτομιών

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να γίνει από το κράτος, τα πανεπιστήμια και τους ιδιώτες. Μία επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στη συνέχεια να τη χρησιμοποιήσει προς όφελός της. Αν η νέα τεχνολογία που αναπτύχθηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις καταχωρούνται ως ευρεσιτεχνίες για 17 χρόνια με δυνατότητα ανανέωσης. Στο διάστημα αυτό ο εφευρέτης έχει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης της τεχνολογίας ή μπορεί αν θελήσει να παραχωρήσει την άδεια χρήσης και σε άλλες επιχειρήσεις, έναντι αμοιβής.

Επιπρόσθετα αν οι καινοτομίες βασίζονται σε παλαιότερη ή ήδη υπάρχουσα τεχνολογία τότε ονομάζονται εξελικτική τεχνολογία καινοτομίας, διότι αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπήρχε ήδη. Στην αντίθετη περίπτωση ονομάζεται επαναστατική τεχνολογική καινοτομία διότι αποτελεί κάτι νέο.

### B) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας

Από την στιγμή που θα ανακαλυφθεί η νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί ύστερα από συμφωνία που θα δώσει την άδεια χρήσης της, το κυριότερο πρόβλημα που δημιουργείται, είναι με ποιο τρόπο θα εισέλθει η νέα τεχνολογία, δημιουργώντας το μικρότερο κόστος στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να θέλουν να διατηρήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, το λεγόμενο "status quo". Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στην νέα τεχνολογία μέχρι να καταλάβουν πως θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους ή θα τους κάνει ευκολότερες τις συνθήκες εργασίας. Όσο πιο επαναστατική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίδραση και η αντίσταση των εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξηγήσει στους εργαζομένους της, πως η νέα τεχνολογία θα προσδώσει προσωπικό όφελος. Μία άλλη τεχνική που εφαρμόζεται από τη διοίκηση της επιχείρησης είναι η σταδιακή εισαγωγή της καινοτομίας. Αυτό

επιτυγχάνεται με την εισαγωγή της τεχνολογίας σε στάδια και ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό είναι η νέα τεχνολογία απέχει λιγότερο από την γνωστή με αποτέλεσμα μικρότερη αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων.

#### Γ) Η τεχνολογία αιχμής

Οι Montana και Charnon (2008) προσθέτουν ένα ακόμα παράγοντα στους τεχνολογικούς παράγοντες, την τεχνολογία αιχμής. Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μία επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία γιατί αυτές μπορεί να αλλάξουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε καίρια ερωτήματα όπως για παράδειγμα: χρειάζεται πράγματι την τεχνολογία αιχμής;, έχει τους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;, με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί ή χρειάζεται η επανεκπαίδευσή τους;.

### **2.3.5 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Ερευνώνται θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος όπως οι καιρικές συνθήκες το κλίμα και οι αλλαγές του που επηρεάζουν αρκετούς κλάδους. Η αυξανόμενη ενημέρωση του πληθυσμού στις πιθανές επιπτώσεις από τις κλιματολογικές συνθήκες έχουν αντίκτυπο στον τρόπο που οι επιχειρήσουν λειτουργούν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν και στην δημιουργία νέων αγορών ή υποβαθμίζοντας και καταργώντας ήδη υπάρχουσες. Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει προσπάθειες ερευνητών να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Επιπρόσθετα οι ερευνητές προσπαθούν να κρατήσουν τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές των ερευνητών έχουν επηρεάσει την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και τη μελλοντική, διότι τους δίνει νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν, ώστε να μην έχουν αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και επιχειρήσεις που στηρίζουν τις προσπάθειες των ερευνητών χρηματοδοτώντας τις έρευνες τους.

### **2.3.6 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Η νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους και τα κανονιστικά πλαίσια που αφορούν θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

### **2.3.7 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (GLOBAL)**

Το διεθνές περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μία ξένη χώρα αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά. Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν. Για την οικονομική συναλλαγή η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να έχει κάποια γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν σε αυτές. Αυτός ο τρόπος διοίκησης που λαμβάνει υπόψη του την ευρωπαϊκή προοπτική της επιχείρησης οδήγησε στη δημιουργία του Euro management το οποίο είναι το μάνατζμεντ που δεν περιορίζεται στην επιχείρηση και στη χώρα που δραστηριοποιείται, αλλά λαμβάνει υπόψη και τις επιχειρήσεις εκτός της χώρας σε άλλες αγορές, παρακολουθώντας τις κινήσεις τους ώστε να προλάβει να αντιδράσει έγκαιρα όταν κάποια επιχείρηση προσπαθήσει να εισέλθει σε αγορά που ήδη βρίσκεται αυτή ή αν θέλει η επιχείρηση να εισέλθει σε αγορά που υπάρχουν ήδη άλλες επιχειρήσεις.



## **2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER**

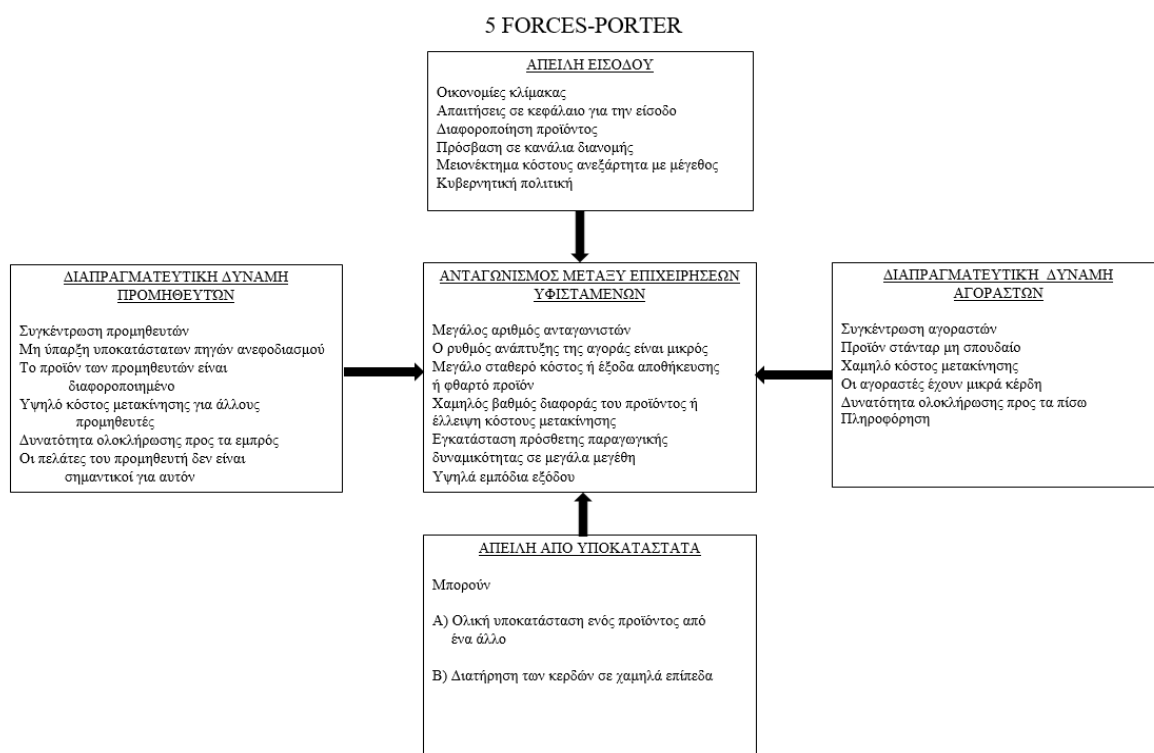
Η αναγκαιότητα για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής σχετίζεται με το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Για να διαμορφώσει η επιχείρηση μία άριστη στρατηγική χρειάζεται εκτός από το μάκρο περιβάλλον να αναλύσει και το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά εκτεταμένο και γενικό περιλαμβάνοντας οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτισμικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και διεθνείς δυνάμεις. Ο παράγοντας κλειδί όμως για το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Η δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν αλλά και διαμορφώνει τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν. Το Μίκρο- περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται μία επιχείρηση και περικλείει παράγοντες που όλοι επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα στοιχεία κάθε κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάζει τους παράγοντες αυτούς με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί το πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της.

Το περιβάλλον αυτό περικλείει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, ειδικές ομάδες συμφερόντων, οι κυβερνητικές οργανώσεις, η τοπική κοινωνία, διάφοροι σύλλογοι (εμπορικός, βιομηχανικό επιμελητήριο). Μέλημα της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η αντίληψη και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των παραπάνω ομάδων που συνθέτουν το Μίκρο-περιβάλλον ώστε μέσα από αυτές να αντλούνται πληροφορίες που θα μετασχηματιστούν σε πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το στοιχείο της διαφορετικότητας αναφορικά με τα κριτήρια που κάθε μια από τις προαναφερθείσες ομάδες χρησιμοποιεί στον καθορισμό του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της. Αυτός είναι ο λόγος που η διοίκηση κάθε επιχείρησης δεν αρκεί να γνωρίζει τις

Η σωστή εκτίμηση του κλάδου και της ελκυστικότητας του για μια επιχείρηση είναι μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο και συνεπώς εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων

που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου μία επιχείρηση είναι σε θέση να πραγματοποιεί κέρδη σχετικά εύκολα, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι χαμηλή η συνεχώς μειούμενη.

Η ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Το υπόδειγμα αυτό είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Για το λόγο αυτό είναι ένα υπόδειγμα που διευκολύνει αρκετά την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχει σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από τις πέντε βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού οι οποίες αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter

Πηγή: Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013), **Strategic Management**

Μετάπειτα συγγραφείς από τον Porter πρόσθεσαν ακόμα μία δύναμη στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη. Η δύναμη αυτή είναι η δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερομένων και περιλαμβάνει τη σχετική δύναμη των σωματείων, της κυβέρνησης, ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος κ. α. Επιπρόσθετα η μεθοδολογία του υποδείγματος του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς, όπως σε διάφορες στρατηγικές ομάδες.

## 2.4.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το κύριο επιχείρημα πίσω από τα εμπόδια εισόδου είναι εάν υπάρχουν ισχυρά εμπόδια στην είσοδο, τότε οι επιχειρήσεις που θα ανήκουν σε έναν κλάδο με ισχυρά εμπόδια, μπορούν να αποκομίσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων οι οποίες δεν βρίσκονται μέσα στον κλάδο. Τα εμπόδια εισόδου προστατεύουν έτσι αυτές τις επιχειρήσεις από την απειλή των νεοεισερχόμενων. Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και σημαντικούς πόρους. Αποτελούν επομένως απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο για κέρδος τότε υπάρχει μεγάλη προσέλκυση από νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις νέες με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο απειλεί την ευημερία των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε αυτόν. Οι νέες επιχειρήσεις θα εισέλθουν στον κλάδο με κάποια δυναμικότητα, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η συνολική δυναμικότητα του κλάδου, συνήθως προς όφελος των καταναλωτών. Προκειμένου να διατεθεί το σύνολο της παραγωγής, χρησιμοποιώντας όλη την παραγωγική δυναμικότητα του κλάδου, οι επιχειρήσεις θα είναι διατεθειμένες να έρθουν σε συμφωνία με τους καταναλωτές είτε με μειωμένες τιμές (πιο ελκυστικά προϊόντα) είτε με επιπλέον παροχή υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, αν δεν χρησιμοποιηθεί το σύνολο της παραγωγικής δυναμικότητας, έτσι ώστε να μην υπάρχει πλεόνασμα παραγωγής που δημιουργεί πρόβλημα απορρόφησης, θα υπάρξουν αντι-οικονομίες που θα αυξήσουν το κόστος και επομένως θα περιορίσουν την κερδοφορία. Και στις δύο περιπτώσεις η νέα δυναμικότητα που θα εισέλθει στον κλάδο με την είσοδο νέων επενδυτών, απειλεί την κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ακόμα οι νέες επιχειρήσεις με την είσοδο τους θα διεκδικήσουν ένα μερίδιο αγοράς, ικανό να εξασφαλίσει την απρόσκοπτη λειτουργία τους. Το μερίδιο αυτό θα το αποσπάσουν από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ή τουλάχιστον θα περιορίσουν την ανάπτυξη τους στην αγορά κατά αυτό το μερίδιο. Με τον τρόπο αυτό περιορίζουν δηλαδή τη λειτουργία και την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν, ότι η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο επηρεάζει τις υπάρχουσες ισορροπίες και διαταράσσει τη σύνθεση και την κερδοφορία του κλάδου. Το φαινόμενο είναι ιδιαίτερα έντονο όταν η αγορά στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις είναι δεδομένη, χωρίς μεγάλη προοπτική ανάπτυξης της, οπότε κάθε απόπειρα εισόδου βάλλει απ ευθείας εναντίον των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Βέβαια η κατάσταση δεν είναι ίδια όταν πρόκειται για αναπτυσσόμενη αγορά όπου η ζήτηση να μην μπορεί να καλυφθεί από την υπάρχουσα προσφορά. Εδώ οι νέες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εξυπηρετούν νέα

τμήματα αγοράς χωρίς να ενοχλούν τις προϋπάρχουσες επιχειρήσεις. Αλλά ακόμα και όταν πρόκειται για την εξυπηρέτηση του ίδιου τμήματος της αγοράς ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης αφήνει περιθώριο καλής λειτουργίας και για τις νέες και τις παλιές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν η είσοδος νέων επενδυτών δεν επηρεάζει αποφασιστικά τη λειτουργία ή την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου αλλά θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι και πάλι περιορίζεται η δυνατότητα ανάπτυξης κάποιων από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις οι οποίες λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού δεν μπορούν να κινηθούν ελεύθερα. Οπωσδήποτε δεν επηρεάζονται τόσο οι επιχειρήσεις όσο στην περίπτωση εισόδου σε ώριμη αγορά. Συμπερασματικά η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά δημιουργεί σύγχυση και αναστάτωση στον κλάδο. Το μέγεθος του προβλήματος που δημιουργείται εξαρτάται κάθε φορά από τη συγκεκριμένη κατάσταση. Είναι όμως εύλογη η δυσaréσκεια των υφισταμένων στον κλάδο επιχειρήσεων από την εμφάνιση επίδοξων ανταγωνιστών. Αναμένεται επομένως αντίδραση των επιχειρήσεων του κλάδου σε τέτοιες προκλήσεις από νέους επενδυτές. Η αντίδραση αυτή θα είναι τόσο μεγαλύτερη όσο περισσότερο επηρεάζει η είσοδος τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Όταν η απειλή που τίθεται από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην κερδοφορία των υφισταμένων επιχειρήσεων είναι μεγάλη και η αναμενόμενη αντίδραση θα είναι έντονη. Αντίθετα όταν οι νέες επιχειρήσεις δεν απειλούν σοβαρά την κερδοφορία των υφισταμένων, τότε η αντίδραση των τελευταίων θα είναι μετριοπαθής ή και ανύπαρκτη. Η ένταση της αντίδρασης βέβαια εξαρτάται και από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να αντιδράσουν. Ενδέχεται κάποιες επιχειρήσεις να είναι ανίκανες να αντιδράσουν σε μία δυναμική είσοδο κάποιων επενδυτών. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφισταμένων ανταγωνιστών.

Πέρα όμως από την αντίδραση μεμονωμένων επιχειρήσεων του κλάδου, υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κλάδου που εμποδίζουν την εύκολη είσοδο των νέων επενδυτών. Αυτά είναι δομικά ή οργανικά και λειτουργικά στοιχεία τα οποία έχουν όλες οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, προκειμένου να λειτουργούν επιτυχώς. Συνεπώς είναι απαραίτητο να έχουν τα στοιχεία αυτά και οι νέες επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Ο περιορισμός αυτός δυσκολεύει την είσοδό τους στον κλάδο και γι αυτό τα στοιχεία αυτά καθιερώθηκε να λέγονται φραγμοί εισόδου. Όσο υψηλότεροι είναι λοιπόν οι φραγμοί εισόδου σε έναν κλάδο, τόσο χαμηλότερη η πιθανότητα εισόδου ή τουλάχιστον επιτυχούς εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αντίστροφα όταν δεν υπάρχουν σημαντικοί φραγμοί εισόδου είναι πολύ ευκολότερο να εισέλθουν στον κλάδο νέες επιχειρήσεις. Ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις του κλάδου φροντίζουν να ενισχύσουν τους φραγμούς εισόδου επενδύοντας σε συγκεκριμένα στοιχεία προκειμένου να μειώσουν ακόμα περισσότερο την πιθανότητα απειλής. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις

οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή εμποδίζουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Είναι αναμενόμενο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς και εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι οι εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Πλεονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Κόστος μετακίνησης
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
- Κυβερνητική πολιτική

**Οικονομίες κλίμακας:** Ένα στοιχείο που αποτελεί φραγμό εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας είναι η μείωση στο ανά μονάδα κόστος ενός προϊόντος που πετυχαίνει η επιχείρηση καθώς ο απόλυτος όγκος παραγωγής ανά περίοδο αυξάνεται. Είναι η μείωση του ανά μονάδα κόστος από τον επιμερισμό των σταθερών εξόδων σε περισσότερες μονάδες προϊόντος. Το πιο αποδοτικό επίπεδο κόστους παραγωγής ονομάζεται **Minimum Efficient Scale** (MES). Αυτό είναι το σημείο στο οποίο το κόστος παραγωγής ανά μονάδα είναι ελάχιστο. Εάν αυτό το επίπεδο είναι γνωστό σε έναν κλάδο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί το σύνολο του μεριδίου αγοράς που είναι απαραίτητο για τη χαμηλόκοστη είσοδο ή για την ισοτιμία κόστους με τους ανταγωνιστές. Η ύπαρξη της οικονομίας κλίμακας δημιουργεί εμπόδια εισόδου. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά ανάμεσα στο MES του κλάδου και το κόστος εισόδου ανά μονάδα, τόσο μεγαλύτερο είναι το εμπόδιο εισόδου. Συνεπώς οι κλάδοι με υψηλό MES αποτρέπουν την είσοδο μικρών νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν υποδομή σε πάγιο τεχνολογικό εξοπλισμό και σε δίκτυο υποδομής. Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποσότητα που παράγουν δηλαδή όσο πιο μεγάλη ποσότητα προϊόντος παράγουν τόσο μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Οι νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να παράγουν τόσο μεγάλη ποσότητα προϊόντος και να προσφέρουν τόσο ανταγωνιστικά προϊόντα όσο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Κατά συνέπεια δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομικών κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι μεγάλες υφιστάμενες εταιρίες του κλάδου με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και συνεπώς ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Αντίθετα εμφανίζονται με

πλεονεκτήματα κόστους οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν μεγάλο όγκο παραγωγής. Ιδιαίτερα όταν οι οικονομίες κλίμακας που χαρακτηρίζουν τον κλάδο είναι μεγάλες, κάθε μείωση στον όγκο της παραγωγής συνεπάγεται δυσανάλογη αύξηση στο ανά μονάδα κόστος. Αυτό σημαίνει ότι προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει και αυτές να εισέλθουν στην αγορά με μεγάλο όγκο παραγωγής, ώστε να ελαχιστοποιούν το κόστος τους. Με αυτό τον τρόπο αναγκάζονται να δεσμεύσουν μεγάλα κεφάλαια από την αρχή για μία επένδυση, η επιτυχία της οποίας ακόμα είναι αβέβαιη. Σε όλα αυτά έρχεται να προστεθεί και η αντίδραση των επιχειρήσεων του κλάδου που κάνει το ρίσκο ακόμη μεγαλύτερο για τις νέες επιχειρήσεις. Είναι σαφές λοιπόν ότι υπό αυτές τις συνθήκες η συγκεκριμένη αγορά δεν θα είναι ελκυστική για την είσοδο νέων επενδυτών.

Εναλλακτικά αν οι νέες επιχειρήσεις επιχειρήσουν να εισέλθουν στην αγορά, μη χρησιμοποιώντας την άριστη παραγωγική δυναμικότητα αλλά με μικρό όγκο παραγωγής θα έχουν ένα σημαντικό μειονέκτημα κόστους που θα τις καταστήσει μη ανταγωνιστικές. Οι συνθήκες δεν είναι ευοίωνες για να καταστήσουν την αγορά ελκυστική σε πολλούς επενδυτές. . Περιορίζεται επομένως η απειλή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι οικονομίες κλίμακας έχουμε σε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης και όχι μόνο στην παραγωγή. Μπορούμε να έχουμε οικονομίες κλίμακας στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, στο δίκτυο διανομών, στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

Οικονομίες κλίμακας επίσης προκύπτουν σε ομίλους επιχειρήσεων όπου το κόστος δημιουργίας και αναγνώρισης του ονόματος και η απόκτηση της τεχνογνωσίας (know-how) επιμερίζεται μεταξύ των μονάδων (business units) του ομίλου. Ως μία ιδιαίτερη μορφή φραγμού εισόδου λόγω οικονομιών αναφέρεται στη βιβλιογραφία η κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρήσεων. Οι οικονομίες σε αυτή την περίπτωση προκύπτουν από το γεγονός ότι αν στον κλάδο οι περισσότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι κάθετα ολοκληρωμένες, εξυπηρετούν τις ανάγκες τους στο κάθε στάδιο με ίδια παραγωγή, μη αφήνοντας χώρο σε νέες επιχειρήσεις να λειτουργήσουν, αφού προμηθευτές μιας μονάδας του ομίλου είναι κάποιες άλλες μονάδες του ίδιου ομίλου και πελάτης της κάποια μονάδα του ομίλου. Υπό τις συνθήκες αυτές βέβαια είναι πολύ δύσκολη η επιβίωση ενός νέο-εισερχόμενου, εκτός αν εισέλθει και αυτός καθετοποιημένος, πράγμα που απαιτεί μεγάλη αρχική επένδυση καθώς και εξασφάλιση της τελικής αγοράς. Επομένως και πάλι αποδεικνύεται μη ελκυστικός ο κλάδος στους περισσότερους επενδυτές.

**Τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Ανάλογος φραγμός εισόδου με αυτόν που προκύπτει από τις οικονομίες κλίμακας είναι η καμπύλη εμπειρίας. Η επιχείρηση

που κινείται σε συγκεκριμένη καμπύλη εμπειρίας μειώνει το μοναδιαίο κόστος της κατά συγκεκριμένο ποσοστό, κάθε φορά που διπλασιάζει το σωρευτικό όγκο παραγωγής της.

Με άλλα λόγια η επιχείρηση αποκτά εμπειρία από τη συνεχή παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος, γεγονός που οδηγεί στη μείωση του κόστους της. Έτσι το εργατικό δυναμικό προσαρμόζεται καλύτερα στην παραγωγική διαδικασία, βελτιώνει τις μεθόδους παραγωγής, γίνεται πιο αποτελεσματικό, μειώνονται τα κατασκευαστικά λάθη και γενικά αριστοποιείται η διαδικασία όσο αυξάνεται η εμπειρία με ανάλογη μείωση του κόστους. Οι επιχειρήσεις που έχουν οικονομίες από την αθροιστική παραγωγική εμπειρία τους έχουν πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους οι οποίοι δεν έχουν αυτήν την εμπειρία. Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να εισέλθουν με σημαντικά κεφάλαια ώστε να ανταπεξέλθουν σε τιμολογιακή πολιτική που πλησιάζει το κόστος προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί. Η πολιτική αυτή θα πρέπει να ακολουθηθεί μέχρι να αποκτηθεί η ανάλογη εμπειρία και να εξισωθεί το κόστος με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις. Η επίτευξη μιας τέτοιας συνθήκης σε μικρό χρονικό διάστημα είναι εξαιρετικά δύσκολη, δεδομένου ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις θα εξακολουθούν να αθροίζουν την εμπειρία τους και να διατηρούν την απόστασή τους από τους νεοεισερχόμενους. Ιδιαίτερα αν υπάρχουν στον κλάδο μεγάλες επιχειρήσεις με σημαντικό μερίδιο αγοράς που αναμένεται να διπλασιάσουν τον όγκο παραγωγής τους ακόμη γρηγορότερα, αφήνουν μικρό περιθώριο στους νέους επενδυτές. Η κατάσταση βέβαια δεν θα είναι καθόλου ίδια αν πρόκειται για εντελώς νέα τεχνολογία όπου υφιστάμενες και νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν άγνοια και έλλειψη πείρας. Σε αυτήν την περίπτωση το πλεονέκτημα των υφιστάμενων επιχειρήσεων περιορίζεται σημαντικά και η ενδεχόμενη μεγάλη ρευστότητα των νέων επιχειρήσεων τείνει να ξεπεράσει το φραγμό. Γενικότερα όμως γίνεται φανερό από την ανάλυση που προηγήθηκε ότι στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις του κλάδου κινούνται σε καμπύλες εμπειρίας, οι φραγμοί εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις είναι μεγάλοι.

Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου μιας νέας επιχείρησης σε έναν κλάδο αυξάνονται από την ύπαρξη των οικονομιών κλίμακας που έχουν αναπτύξει οι παλαιότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.

**Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο:** Φραγμό εισόδου αποτελεί επίσης η απαίτηση σε κεφάλαια για τη λειτουργία της επιχείρησης στον κλάδο. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια μπορεί να αφορούν είτε άμεσα τις εργασίες παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος, είτε έμμεσα, να αφορούν δηλαδή έξοδα υποστήριξης της εισόδου στον κλάδο, όπως για παράδειγμα κόστος διαφήμισης, ζημιές από χαμηλή τιμολόγηση σε σχέση με το κόστος και γενικά έξοδα εκκίνησης. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, αποτελούν φραγμό εισόδου, όταν εμφανίζονται

υπέρογκες σε σχέση με τις συνήθειες απαιτήσεις σε οποιονδήποτε άλλο κλάδο. Έτσι, οι νέοι επενδυτές αποτρέπονται από το να δεσμεύσουν τόσο μεγάλα κεφάλαια στον συγκεκριμένο κλάδο δεδομένου, μάλιστα, ότι η επιτυχία δεν είναι εξασφαλισμένη. Στην περίπτωση δε, των κεφαλαιακών απαιτήσεων για κάλυψη εξόδων εκκίνησης, ο κίνδυνος είναι ακόμα μεγαλύτερος, αφού δε γίνεται επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό που μπορεί να ρευστοποιηθεί σε περίπτωση αποτυχίας, αλλά χρησιμοποιούνται κεφάλαια για κάλυψη ζημιών και κάλυψη τρεχόντων εξόδων. Ακόμα, υπάρχουν περιπτώσεις, όπου απαιτείται επένδυση σε πολύ εξειδικευμένο εξοπλισμό, συνήθως δαπανηρό και εξαιρετικά δύσκολο να ρευστοποιηθεί σε περίπτωση ανάγκης, λόγω της ιδιαιτερότητάς του. Σε αυτές τις περιπτώσεις λοιπόν, όπου η αποτυχία εδραίωσης της επιχείρησης, δεν της επιτρέπει την έξοδο της από τον κλάδο εξ αιτίας της ιδιαιτερότητας και εξειδίκευσης του εξοπλισμού της, ο κίνδυνος που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις με την απόφαση εισόδου τους σε αυτόν, είναι μεγάλος. Στην προκειμένη περίπτωση, δηλαδή, εμπόδιο στην είσοδο γίνεται η δυσκολία εξόδου (φραγμός εξόδου) της από τον κλάδο. Επομένως, όταν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι μεγάλες ή ειδικές, ο κίνδυνος για νέες εισόδους στον κλάδο περιορίζεται σημαντικά. Ακόμα και αν η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι μεγάλη, το απαιτούμενο κεφάλαιο για επιτυχημένη είσοδο μπορεί να μην είναι διαθέσιμο και η επιχείρηση τελικά να μην εισέλθει στην αγορά.

**Διαφοροποίηση προϊόντος:** Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν. Όταν μια επιχείρηση δημιουργήσει διαφοροποιημένο προϊόν τότε δημιουργείται δυσκολία στην προσέλκυση πελατών από τις νέες επιχειρήσεις. Όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι έντονα διαφοροποιημένες, συνήθως και η αναγνώριση του ονόματος των επιχειρήσεων είναι σαφής και οι καταναλωτές πιστοί σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η πιστότητα των καταναλωτών και η αναγνώριση του ονόματος πηγάζουν από μακρόχρονη και έντονη διαφήμιση, ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών με τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή από την ισχύ του μεγέθους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Για να ξεπεράσουν αυτούς τους φραγμούς οι νέο-εισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις πρέπει να διαθέσουν μεγάλα κεφάλαια για έντονη διαφήμιση και γενικά για τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών αλλά και για να αντέξουν τον ανταγωνισμό, μέχρι να πείσουν τους καταναλωτές για την υπεροχή των προϊόντων τους. Το επικίνδυνο για την επιχείρηση στην περίπτωση αυτή είναι ότι τα μεγάλα χρηματικά ποσά που απαιτούνται για την υποστήριξη της εισόδου και καθιέρωσης της στον κλάδο, δεν αναφέρονται σε πάγια κεφάλαια που θα μπορούσαν να ρευστοποιηθούν σε περίπτωση αποτυχίας της, αλλά αφορούν άμεσα έξοδα σε διαφημίσεις, κάλυψη ζημιών τιμολόγησης που συνδέονται με το συγκεκριμένο προϊόν και αποτελούν εξ



ολοκλήρου απώλειες της επιχείρησης στην περίπτωση της αναστολής των εργασιών της στον κλάδο. Ο κίνδυνος αυτών των ζημιών περιορίζει σημαντικά τον αριθμό εκείνων που θα επιχειρήσουν να διεισδύσουν στον κλάδο. Με ανάλογο τρόπο η μοναδικότητα σχεδιαστικών χαρακτηριστικών ορισμένων προϊόντων που φυλάσσονται με μυστικότητα ή που κατοχυρώνονται με πατέντες, δημιουργούν φραγμό εισόδου, αφού η αναγνώριση του ονόματος των επιχειρήσεων αυτών είναι συνήθως μεγάλη και οι καταναλωτές πιστοί στο συγκεκριμένο και ιδιαίτερο αυτό προϊόν. Στην περίπτωση αυτή ο αγώνας των νέων επενδυτών θα είναι μακροχρόνιος και δαπανηρός διότι θα προσπαθήσουν όχι μόνο να υπερνικήσουν το αναγνωρισμένο όνομα των ανταγωνιστών τους, αλλά και να πείσουν τους καταναλωτές να στραφούν σε ένα παρόμοιο προϊόν που όμως δεν θα έχει τα χαρακτηριστικά του γνωστού τους προϊόντος.

**Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Η αναγκαιότητα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών σε όλη την επικράτεια προϋποθέτει είτε τη δημιουργία δικτύου διανομής, είτε τη συνεργασία με ένα υπάρχον δίκτυο. Ένα σημαντικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι νέες επιχειρήσεις κατά την είσοδο τους στον κλάδο, είναι αυτό της πρόσβασης σε κανάλια διανομής. Τα κανάλια διανομής είναι ήδη κατειλημμένα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές και οι σχέσεις μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων και καναλιών διανομής είναι πολύ ισχυρές για να μπορέσουν να τις υπερπηδήσουν οι νέο-εισερχόμενοι. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να προστατεύονται από μακροχρόνια συμβόλαια ή απλώς από μακρά συνεργασία ή ακόμα από αποκλειστική συνεργασία γεγονός που δυσχεραίνει σημαντικά τις νέες επιχειρήσεις. Οι νέες επιχειρήσεις ίσως να συναντήσουν προβλήματα στο να διεισδύσουν στα κανάλια διανομής διότι τα κανάλια διανομής δεν εμπιστεύονται εύκολα τα νέα προϊόντα, προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα. Οι τελευταίες για να διεισδύσουν στα κανάλια διανομής και να εκτοπίσουν ή να συμπίεσουν τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές πρέπει να πείσουν τα κανάλια διανομής για την αποκόμιση σημαντικών ωφελειών, που προκύπτουν εις βάρος της κερδοφορίας των ίδιων των επιχειρήσεων. Πρέπει να δαπανηθούν σημαντικά κεφάλαια προκειμένου να εξασφαλιστεί η διοχέτευση των προϊόντων τους στην αγορά. Ορισμένες φορές οι φραγμοί αυτού του είδους είναι τόσο υψηλοί, ώστε οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να δημιουργήσουν δικά τους κανάλια διανομής με ακόμα μεγαλύτερες κεφαλαιακές απαιτήσεις.

**Κόστος μετακίνησης:** Το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει έναν αγοραστή να μετακινηθεί από έναν προμηθευτή σε έναν άλλο. Οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες με απώτερο στόχο την διατήρηση τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) να είναι υψηλή. Στους κλάδους εκείνους που το προϊόν είναι έντονα διαφοροποιημένο ή ειδικό και εξυπηρετεί

συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών ή απαιτεί τεχνική βοήθεια και εκπαίδευση που μόνο οι κατασκευαστές μπορούν να παρέχουν στους πελάτες τους, είναι φυσικό οι καταναλωτές να μην επιθυμούν ή να μην μπορούν να μετακινηθούν εύκολα προς άλλους προμηθευτές. Η μετακίνηση τους κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι δαπανηρή δεδομένου ότι αυτή συνοδεύεται από μία σειρά εξόδων προσαρμογής στο νέο προϊόν. Τα κόστη αυτά μπορεί να αφορούν επανεκπαίδευση προσωπικού, προσαρμογή στο νέο προϊόν που ενδεχομένως απαιτεί ανασχεδιασμό του προϊόντος τους, τεχνική υποστήριξη, βοηθητικό εξοπλισμό. Για να μπορέσουν επομένως οι νέο-εισερχόμενοι να υπερνικήσουν την απροθυμία των καταναλωτών για αλλαγή προμηθευτή θα πρέπει να προσφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα, την επίδοση και το κόστος του καταναλωτή, ώστε να αποσβεστεί το κόστος μετακίνησής του. Εδώ λοιπόν η ιδιαιτερότητα της φύσης του κλάδου ωθεί τους καταναλωτές να θέσουν φραγμό εισόδου σε νέες επιχειρήσεις. Έτσι και πάλι η απειλή από νέες επιχειρήσεις περιορίζεται σημαντικά.

**Κυβερνητική πολιτική:** Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Επιπρόσθετα η κυβερνητική πολιτική με κανονισμούς και με διατάξεις για την περιβαλλοντολογική ρύπανση αυξάνουν ενδεχομένως τις απαιτήσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και γενικά επιβαρύνουν την επένδυση με επιπλέον κεφάλαια, γεγονός που αποθαρρύνει μέρος των επενδυτών να εισέλθουν.

Όπως προκύπτει από την ενδελεχή ανάλυση, οι φραγμοί εισόδου πηγάζουν από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που λειτουργούν στον κλάδο, η απόκτηση των οποίων είναι συνήθως δαπανηρή για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν σε αυτόν. Θα μπορούσε ακόμα να λεχθεί, ότι οι φραγμοί εισόδου είναι χαρακτηριστικά του ίδιου του κλάδου τα οποία πρέπει όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτόν. Επειδή όμως αυτό απαιτεί δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται έξω από τον κλάδο, καθιστά δύσκολη την είσοδο τους σε αυτόν και περιορίζεται ο κίνδυνος από την είσοδό τους. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο που κάποιες επιχειρήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό τους, ώστε να κάνουν το φραγμό εισόδου ακόμα υψηλότερο. Παρ όλη την αναγνώριση του ονόματός τους λοιπόν, οι επιχειρήσεις εξακολουθούν τη διαφημιστική τους εκστρατεία, ώστε να υπενθυμίζουν στον καταναλωτή το λόγο επιλογής των προϊόντων της, δαπανούν σημαντικά ποσά σε έρευνα, ώστε να προσδιορίζουν κάθε φορά τις ανάγκες των καταναλωτών, προβαίνουν στην αγορά και απόκτηση νέων τεχνολογικά εξοπλισμών, που περιορίζει το κόστος και βελτιώνει την ποιότητα. Οι επιχειρήσεις δηλαδή προσπαθούν να

εκμεταλλευτούν την πηγή φραγμών εισόδου, ώστε να κάνουν ακόμα δυσκολότερη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο τους.

Οι φραγμοί εισόδου, όμως, δεν καλύπτουν εξίσου αποτελεσματικά όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, αφού τα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτελούν φραγμούς εισόδου, δεν παρουσιάζονται το ίδιο έντονα σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι διαφορετικές στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, συνεπάγονται και διαφορές στη διαφοροποίηση του προϊόντος, στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, στις απαιτήσεις σε κεφάλαια, στην ευρύτητα καναλιών διανομής, στον προσανατολισμό σε συγκεκριμένη αγορά- στόχο και γενικά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα εμπόδιζαν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι σε διαφορετικά σημεία του κλάδου, λειτουργούν περισσότεροι από ένας φραγμοί εισόδου, που προστατεύουν διαφορετικές επιχειρήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που αυτές έχουν.

## **2.4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι μία δύναμη που προσελκύει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εντείνεται από τις κινήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων που προσπαθούν να καλυτερεύσουν την θέση που έχουν στην αγορά δηλαδή να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο των αγοραστών, να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής ή ακόμα και να αποκτήσουν την αποκλειστικότητα στη διανομή των καναλιών.

Μια νέα επιχείρηση που θέλει να μπει σε ένα κλάδο θα πρέπει να σκεφτεί την στάση που θα κρατήσουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις απέναντι της. Είναι πολύ πιθανόν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο θεμιτό ή αθέμιτο να την εμποδίσουν. Η αναμενόμενη αντίδραση από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο που επηρεάζει την αποφασιστικότητα των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Όταν αναμένεται έντονη αντίδραση από τις υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις και όταν μάλιστα αυτές είναι ισχυρές, η προσέλευση θα είναι περιορισμένη. Αντίθετα, αν προβλέπεται αδράνεια από μέρους των επιχειρήσεων ή αδυναμία αυτών να αντιδράσουν, τότε και οι νέες επιχειρήσεις μπορούν να ενεργήσουν ευκολότερα. Συμπερασματικά, η νέα επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί αν μπορεί με τη στρατηγική της να αντιμετωπίσει την αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Βέβαια, η ένταση της αντίδρασης ποικίλλει στους διάφορους κλάδους ή τις διάφορες στρατηγικές ομάδες και επηρεάζεται συνήθως από συγκεκριμένους παράγοντες . Σύμφωνα με τον Porter, οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1 , ενώ ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση:

1.Αριθμός ανταγωνιστών
2.Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3.Επίπεδο σταθερού κόστους
4.Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας-Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος
5.Επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας
6.Εμπόδια εξόδου

Πίνακας 2.1 Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

### **1.Αριθμός ανταγωνιστών**

Η πίεση του ανταγωνισμού αυξάνεται αυτόματα με την υψηλή συγκέντρωση των ανταγωνιστών. Οι συνθήκες της αγοράς είναι συχνά ασταθείς εάν οι επιχειρήσεις είναι παρόμοιου μεγέθους και εξοπλισμένες με παρόμοιους πόρους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι μικρές αλλαγές (π. χ στις τιμές) μπορούν να έχουν αισθητό αντίκτυπο σε όλους τους ανταγωνιστές. Όταν οι ανταγωνιστές είναι πολλοί σε αριθμό και με περίπου ίδιο μέγεθος, τότε υπάρχει έντονος ανταγωνισμό μεταξύ τους για να είναι σε θέση άμεσης αντίδρασης και ανταπάντησης σε περίπτωση κίνησης από τη άλλη πλευρά.

### **2.Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς**

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που αναφέρθηκε σε αυτήν την ενότητα είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου ή της αγοράς. Όταν ο κλάδος ή η αγορά στην οποία οι επιχειρήσεις του κλάδου απευθύνονται, αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό, δηλαδή βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, η παρουσία νέων επιχειρήσεων δεν επιβαρύνει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις ,με αποτέλεσμα οι αντιδράσεις να είναι μετριοπαθείς. Στόχος των νέων επιχειρήσεων είναι η αύξηση των πωλήσεων τους χωρίς αναγκαστικά να χρειάζεται η προσπάθεια για προσέλκυση των πελατών των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Αντίθετα, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης είναι βραδύς, ο κλάδος ή η αγορά δεν μπορεί να απορροφήσει τις νέες επιχειρήσεις, χωρίς να επιβαρύνει τη λειτουργία και την κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Όταν η

ανάπτυξη μιας αγοράς φθίνει τότε για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς στην αγορά θα πρέπει να προσελκύσει αγοραστές από μερίδια αγορών άλλων επιχειρήσεων γεγονός που έχει ως συνέπεια τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Άρα και η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη και έντονη προκειμένου να διαφυλάξουν τα συμφέροντά τους.

### **3.Επίπεδα σταθερού κόστους και υψηλό κόστος αποθήκευσης**

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος στην παραγωγή προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγή της σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας για την ίδια την επιχείρηση και να ωφεληθεί από αυτές μειώνοντας το κόστος της. Η αύξηση της παραγόμενης ποσότητας προκαλεί αύξηση της προσφοράς με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές. Έτσι η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, αφού αναγκάζονται να μπουν στη διαδικασία πολέμου τιμών. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι οξύς και οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν επιθετικό χαρακτήρα.

Αναφορικά με το υψηλό κόστος αποθήκευσης ή τα εξαιρετικά ευπαθή προϊόντα, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να πουλήσουν τα εμπορεύματα όσο το δυνατόν συντομότερα.

### **4.Χαρακτηριστικά προϊόντος-Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών**

Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται ή δεν θεωρούνται μοναδικά, τότε οι αγοραστές της μπορεί να τα αντικαταστήσουν με τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνεται. Αντίθετα όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης ή μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερο κόστος μετακίνησης δημιουργείται για τους πελάτες, δηλαδή τόσο δυσκολότερα υποκαθιστούν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα των επιχειρήσεων-ανταγωνιστών.

### **5.Επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας**

Υπάρχουν ορισμένοι κλάδοι οι οποίοι εξ αντικειμένου υπάρχει η ανάγκη για μεγάλες εγκαταστάσεις προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγικής δραστηριότητας. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να καλύψει πλήρως την παραγωγική δυναμικότητα προκειμένου να κρατηθούν χαμηλά τα επίπεδα κόστους. Όμως η αυξημένη παραγωγή έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς, με συνέπεια τη μείωση των τιμών στον κλάδο και κατ'επέκταση την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

## 6.Εμπόδια εξόδου

Επιπρόσθετα, όταν οι φραγμοί εξόδου από τον κλάδο είναι υψηλοί και η απόδοση κάποιων επιχειρήσεων είναι αδιάφορη ή και αρνητική, η εμφάνιση και νέων ανταγωνιστών θα επιβαρύνει ακόμα περισσότερο τη θέση τους, επομένως και η αντίδραση τους αναμένεται να είναι άμεση και έντονη. Βέβαια για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου να αντιδράσουν επιτυχώς και να μην οδηγηθούν απλώς σε απώλειες πόρων, πρέπει να έχουν τη δυνατότητα για κάτι τέτοιο, η οποία πηγάζει από πλεονάζουσα ρευστότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό, πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα για να καλύψουν επιπλέον μερίδιο αγοράς εκτοπίζοντας έτσι τις νέες επιχειρήσεις και γενικά κάθε μέσο που θα μπορούσε να ενισχύσει τη θέση τους και να αποδυναμωθούν έτσι οι νέοι ανταγωνιστές.

Κάποιες φορές μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την έξοδο τους από τον κλάδο. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο χωρίς να έχουν αξιόλογη απόδοση οι επενδύσεις τους, λόγω δυσκολίας της επιχείρησης να αποχωρήσει από τον κλάδο. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να σχετίζονται με το υψηλό κεφάλαιο για επενδύσεις σε άλλο κλάδο, την αδυναμία μεταφοράς ή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού και εξειδικευμένης τεχνολογίας, υψηλό κόστος για την αποζημίωση του προσωπικού, την συρρίκνωση παραγωγής ενός προϊόντος κ. α. Όταν τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι υψηλά, η επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται ακόμη και αν μειώνονται τα κέρδη της ή παρουσιάζει ζημιά. Η επιχείρηση συνεχίζει να βρίσκεται στον κλάδο αυξάνοντας τον ανταγωνισμό. Συνοψίζουμε τα συμπεράσματα της παραπάνω ανάλυσης με το παρακάτω διάγραμμα το οποίο αναφέρει τους παράγοντες που αυξάνουν των ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο.

Ο ανταγωνισμός **αυξάνει** εάν:

- ✓ Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος
- ✓ Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη
- ✓ Το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα
- ✓ Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης
- ✓ Το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- ✓ Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπερ-δυναμικότητα
- ✓ Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου

Πίνακας 2.2 Παράγοντες που αυξάνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

## 2.4.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δυναμική ενός κλάδου. Μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω των αυξήσεων στις τιμές ή των μειώσεων στις ποσότητες των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν, ειδικά όταν οι πρώτες ύλες και οι προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό στο συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Ένα σημαντικό ποσοστό στο συνολικό κόστος του προϊόντος καλύπτουν τα έξοδα για αγορά πρώτων υλών από τους κατάλληλους προμηθευτές. Επομένως αφού τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παρουσιάζονται και αναλύονται στην συνέχεια:

**Αριθμός των προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ανάλογη του αριθμού και του μεγέθους τους σε ένα κλάδο. Ανάλογη είναι και η εξάρτηση που δημιουργείται από τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρόλο στην διαπραγματευτική δύναμη που έχουν απέναντι στην επιχείρηση. Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν στον κλάδο τόσο πιο πολύ εξαρτώνται από αυτούς οι επιχειρήσεις και συνεπώς αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

**Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή:** ο βαθμός διαφοροποίησης, είτε αυτή είναι πραγματική είτε αντιληπτή, των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές σε ένα κλάδο, δημιουργεί ένα κόστος μετακίνησης για τους πελάτες. Έτσι, όταν το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό, τότε αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή είναι μοναδικά τότε το κόστος για την αλλαγή προμηθευτή για τη επιχείρηση θα είναι μεγάλο και αυτό αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

**Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:** Το μέγεθος του αγοραστή παίζει σπουδαίο ρόλο στην διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Όταν ο αγοραστής είναι μια μεγάλη επιχείρηση τότε η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται. Στην αντίθετη περίπτωση που οι αγοραστές-πελάτες του προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί για αυτόν, η δύναμη του προμηθευτή ενισχύεται.

**Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:** Όσο λιγότερα υποκατάστατα των προμηθευόμενων προϊόντων υπάρχουν, τόσο λιγότερες δυνατότητες εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού έχουν οι αγοραστές. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται ακόμη περισσότερο. Αντίθετα όταν υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών, δηλαδή υποκατάστατα προϊόντα, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται, διότι οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτών.

**Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:** Σε περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα εμπρός, γίνεται ταυτόχρονα ανταγωνιστής των πελατών του, οπότε και η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή αυξάνεται. Με άλλα λόγια όταν οι προμηθευτές μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος τότε μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές της επιχείρησης και αυτό που δίνει τη δυνατότητα να ενισχύσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι παράγοντες που ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Οι προμηθευτές διαθέτουν ενισχυμένη διαπραγματευτική δύναμη εάν:

- ✓ Η προσφορά κυριαρχείται από ελάχιστες επιχειρήσεις
- ✓ Το προσφερόμενο προϊόν είναι μοναδικό
- ✓ Δημιουργείται σημαντικό κόστος μετακίνησης
- ✓ Μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός
- ✓ Οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες

Πίνακας 2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ,2010

Οι δυνάμεις αυτές συνδυαζόμενες καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Όταν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να τους λάβουν σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.



## 2.4.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάζουν τη δυναμική ενός κλάδου, όταν έχουν τη δυνατότητα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, να διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Αναλυτικότερα, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναλύονται παρακάτω:

**Μέγεθος των αγοραστών:** Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την διαπραγματευτική του δύναμη καθώς όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική του δύναμη. Όσο μεγαλύτερες ποσότητες προμηθεύεται ο αγοραστής τόσο ,μεγαλύτερη δύναμη έχει να διαπραγματεύεται και να επιβάλλει όρους σε διάφορα επίπεδα συνεργασίας με τον προμηθευτή όπως στην υπογραφή συμβολαίων, στη διαμόρφωση τιμών, ακόμα και στη διαμόρφωση του αγοραζόμενου προϊόντος.

**Χαρακτηριστικά προϊόντος -Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος:** Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης ή μοναδικότητας του προϊόντος, τόσο μεγαλύτερο κόστος μετακίνησης δημιουργείται, όποτε μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία το κάνουν σπουδαίο και διαφορετικό τότε ο αγοραστής εξαρτάται από την επιχείρηση και συνεπώς περιορίζεται η διαπραγματευτική του δύναμη. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή το προϊόν θεωρείται μη σπουδαίο, το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό με συνέπεια να ενισχύεται η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

**Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω:** Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες συμφέρει τον αγοραστή να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, δηλαδή ο ίδιος ο αγοραστής να παράγει το προμηθευόμενο προϊόν. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν οι αγοραστές μιας επιχείρησης δεν μένουν ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με την επιχείρηση, διότι δεν μπόρεσαν να επιτύχουν την τιμή που επιθυμούσαν και αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

**Πληροφόρηση για το κόστος της επιχείρησης:** Όσες περισσότερες πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης έχουν οι αγοραστές τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη. Αυτό σημαίνει ότι όταν οι αγοραστές γνωρίζουν τα επίπεδα κόστους της

προμηθεύτριας επιχείρησης τότε έχουν τη δυνατότητα να ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Έτσι, όταν για παράδειγμα οι αγοραστές γνωρίζουν ότι το κόστος μειώνεται, τότε πιθανότατα να επιδιώξουν ανάλογη μείωση και στην τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αγοράζουν, ενισχύοντας τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

**Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή:** Το ποσοστό του κόστους του προμηθευόμενου προϊόντος στο συνολικό κόστος του αγοραστή λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα σε σχέση με τα επίπεδα τιμών που επιζητεί ο αγοραστής. Έτσι, όσο μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους αντιπροσωπεύει το προμηθευόμενο προϊόν, τόσο μεγαλύτερη πίεση ασκεί ο αγοραστής για χαμηλότερη τιμή.

Συνοψίζοντας, στον παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

<p>Οι αγοραστές διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη εάν:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες</li><li>✓ Τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι μη διαφοροποιημένα</li><li>✓ Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον αγοραστή</li><li>✓ Υπάρχει πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω</li><li>✓ Έχουν χαμηλά κέρδη</li><li>✓ Το προϊόν του κλάδου δεν είναι σημαντικό γι' αυτούς</li></ul>
--

Πίνακας 2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

## 2.4.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία είναι ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου. Είναι δηλαδή προϊόντα άλλου κλάδου που ανταγωνίζονται με τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Γενικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα είναι η ίδια ή και υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή που υπάρχει από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι:

**Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων:** Όταν η ποιότητα και η απόδοση από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ίδια ή καλύτερη από αυτή των προϊόντων της επιχείρησης τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι αγοραστές να αντικαταστήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης με τα υποκατάστατα τους, δηλαδή τόσο μεγαλύτερη απειλή υποκατάστασης υπάρχει. Σε αυτό το

γεγονός συμβάλλουν οι τεχνολογικές εξελίξεις, αφού πλέον μπορεί ο καταναλωτής για την ίδια ανάγκη χρησιμοποιεί ένα εξίσου φθινό προϊόν αλλά πολύ καλύτερο σε ποιότητα και απόδοση.

**Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:** Υπάρχουν κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δοκιμάζουν υποκατάστατα προϊόντα. Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από το αν επιθυμούν να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα. Αν τελικά αποφασίσουν να δοκιμάσουν τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα αυξάνεται. Η παραπάνω τάση όμως σχετίζεται και με το κόστος μετακίνησης, δηλαδή όσο μικρότερο είναι το τελευταίο, τόσο πιο εύκολα γίνεται η στροφή στα εναλλακτικά υποκατάστατα προϊόντα.

**Η επίδραση της τιμής:** Η τιμή του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε το μέγεθος της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα. Αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να αγοράσει υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος.

## 2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Πατέρας της ανάλυσης SWOT φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής στο Stanford University την δεκαετία του '60 και '70.

Η ανάλυση SWOT λοιπόν, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξη τους. Η ανάλυση αυτή αποτελεί ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά στη διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση PESTEL που αναλύσαμε σε προηγούμενη ενότητα (2.3).

Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Δυνατά (Strengths)** και **Αδύνατα** σημεία (**Weaknesses**) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες (Opportunities)** και **Απειλές (Threats)** από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα (ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης) με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης όπως για παράδειγμα τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις.

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του **εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π. χ είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή εμφάνιση νέων αγορών). Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνώμενη περιοχή.

Τα **Δυνατά** σημεία σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- ✓ Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία
- ✓ Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (brand name)
- ✓ Κάποια ιδιαίτερα προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά
- ✓ Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος
- ✓ Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων
- ✓ Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- ✓ Εκπαιδευμένοι και έμπιστοι υπάλληλοι
- ✓ Καλή τοποθεσία της επιχείρησης
- ✓ Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς
- ✓ Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης και του προγραμματισμού της επιχείρησης
- ✓ Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών, κερδοφορία)
- ✓ Σωστή οικονομική διαχείριση
- ✓ Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα

Με λίγα λόγια θα καταγραφεί:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

- Αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και που δεν προσφέρει κανείς άλλος ανταγωνιστής
- Αυτό που η ίδια η αγορά δείχνει ότι είναι το δυνατό της σημείο

Τα **αδύνατα** σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρηση μπορούν να είναι:

Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και η κακή οργάνωση της επιχείρησης

Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης

Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες

Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ

Κακή οικονομική διαχείριση

Μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης

Προβλήματα στις λειτουργίες της (π. χ στην παραγωγή, στην περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη και διανομή των προϊόντων, στην προώθηση, στην τιμολόγηση, στην εξυπηρέτηση των πελατών)

Με τη ανάλυση των αδύνατων σημείων θα καταγράψει:

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά
- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού
- Τι θα πρέπει να αποφύγει και τι να βελτιώσει
- Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και η επιχείρηση δεν το προσφέρει.

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των πελατών. Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής και αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η προσφορά ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον προσφέρεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την επιχείρηση, αλλά αναγκαιότητα.

Οι **Ευκαιρίες** και **Απειλές** της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί.

Οι ευκαιρίες σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- ✓ Νέες υποδομές και έργα που πραγματοποιούνται (νέοι δρόμοι, βιοτεχνικές περιοχές)
- ✓ Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα (π. χ ΕΣΠΑ)
- ✓ Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- ✓ Οι αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- ✓ Τα "κενά" στην αγορά τα οποία να μπορεί να καλύψει η επιχείρηση
- ✓ Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής όπως για παράδειγμα μέσω του Διαδικτύου
- ✓ Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (Amazon, e-shops)
- ✓ Η τεχνολογική πρόοδος και οι καινοτομίες στις οποίες δεν μπορούν να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές. (νέα υλικά, νέες μεθόδους παραγωγής, πληροφοριακά συστήματα)
- ✓ Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (blogs, facebook, twitter)

Επιπρόσθετα, ενδιαφέρουσες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- ✓ Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- ✓ Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα και πληθυσμιακά χαρακτηριστικά
- ✓ Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των αδύνατων σημείων.

Οι απειλές (ή κίνδυνοι) οι οποίοι μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια παγκόσμια οικονομική κρίση και διαρκή παρατεταμένη ύφεση.
- Οι διεθνείς πολιτικο-οικονομικές συγκυρίες (τρομοκρατία, αύξηση της πετρελαίου).
- Μία ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η άμεση προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η σημαντική εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.

- Χρηματοδοτικά και χρηματοοικονομικά προβλήματα (μια ενδεχόμενη αύξηση επιτοκίων και πληθωρισμού)
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (αύξηση επισφαλειών και ακάλυπτων επιταγών)
- Αλλαγές στη νομοθεσία (αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα Δυνατά σημεία της, να επενδύσει πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα η επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει τα Αδύνατα σημεία της και να τα διορθώσει. Ακόμα, οφείλει να προσδιορίσει τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα εμφανιστούν, να προετοιμαστεί αναλόγως και να τους αποφύγει με τα κατάλληλα βήματα. Η ίδια η επιχείρηση πρέπει να βρει τον τρόπο ώστε να μετατρέψει τις Απειλές σε Ευκαιρίες. Λέγεται εξάλλου ότι κάθε απειλή είναι απλά μια συγκαλυμμένη ευκαιρία. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της νέας. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτήσει μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης SWOT θα μειώσουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο θα δοθεί έτσι η δυνατότητα στην επιχείρηση να προβεί σε μελετημένες και στρατηγικού περιεχομένου αποφάσεις.

Ορισμένες χρήσιμες οδηγίες για μία αποτελεσματική ανάλυση SWOT δίνονται παρακάτω:

Οι παραδοχές να είναι σαφείς και μετρήσιμες (π. χ κοστολογικό πλεονέκτημα Ευρώ/τόνο και όχι το γενικό «καλή σχέση ποιότητας-τιμής»).

Τα θέματα που προβληματίζουν την επιχείρηση να καταγράφονται με σειρά βαρύτητας σε περιεχόμενο και ουσία και με την αντίστοιχη προτεραιότητα. Για παράδειγμα ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα θεωρείται το εξής: οι πελάτες κάνουν παράπονα διότι δεν μπορούν να επικοινωνήσουν εύκολα με το τμήμα πωλήσεων για να δώσουν την παραγγελία τους.

Να επιβεβαιωθεί ότι οι επιλογές που αποφασίστηκαν μεταφέρθηκαν σωστά στο επόμενο στάδιο της δημιουργίας των στρατηγικών ενεργειών.

Η επιχείρηση να πραγματοποιεί την ανάλυση SWOT στην περιοχή που την προβληματίζει περισσότερο όπως για παράδειγμα για κάποιο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων και όχι ανάλυση SWOT για όλη την επιχείρηση.

Η ανάλυση SWOT να γίνεται σε συνδυασμό και με άλλα εργαλεία όπως:

- Η ανάλυση PESTEL
- Η ανάλυση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (USP Analysis Unique Selling Proposition-Competitive Edge)
- Η ανάλυση της Αξίας της Μοναδικότητας (Core Competence Analysis)



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Για τις επιχειρήσεις σήμερα η ανάγκη για ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται περισσότερο επιτακτική από ποτέ. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ενδελεχής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο και σε μικρο -περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον. Για την καλύτερη μελέτη του μακρο -περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PESTEL. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά εκτεταμένο περιλαμβάνοντας οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτισμικές και πολιτικές δυνάμεις. Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί και αναπτύσσεται. Έτσι οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν την στρατηγική τους σύμφωνα με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σύμφωνα πάντα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό τους περιβάλλον. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της είτε άμεσα είτε έμμεσα. Με την ανάλυση του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος μια επιχείρηση σκοπεύει στην εύρεση και την εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Επομένως σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι ο εντοπισμός των μεταβλητών κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και ταχύτατα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιήσει τη θέση της. Μέσα από την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον και με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα απέναντι στις προκλήσεις του μέλλοντος και τις απαιτήσεις του παρόντος.

Εκτός από την ανάλυση του πολυδιάστατου και μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, πραγματοποιείται και η καθοριστικής σημασίας ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος ή άμεσα ανταγωνιστικού περιβάλλοντός της. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνιστώσες που το διαμορφώνουν, αποτελούν τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί το εργαλείο ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ο παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. Η δομή του κλάδου που

δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν αλλά διαμορφώνει και τις πιθανές στρατηγικές που αυτές θα ακολουθήσουν. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου.

Τέλος η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξη τους. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα (ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης) με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Η ανάλυση SWOT αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα Δυνατά σημεία της, να επενδύσει πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα η επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει τα Αδύνατα σημεία της και να τα διορθώσει. Ακόμα, οφείλει να προσδιορίσει τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα εμφανιστούν, να προετοιμαστεί αναλόγως και να τους αποφύγει με τα κατάλληλα βήματα. Η ίδια η επιχείρηση πρέπει να βρει τον τρόπο ώστε να μετατρέψει τις Απειλές σε Ευκαιρίες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- 1.Νικόλαος Γεωργόπουλος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, (2010), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 2.Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013),**Strategic Management**
- 3.Βασίλειος Παπαδάκης, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 4.Montana P. & Charnov B. “Management ” 3th edition, 2008
- 5.Porter E. Michael, “**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**” ,Free Press, First edition, 1998
- 6.Porter E. Michael, “**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**”, Free Press, First edition, 1998
- 7.Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. , **Concepts in Strategic Management and Business Policy**,13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012
- 8.Worthington Ian, Britton Chris “**The Business Environment**”, Financial Times /Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 2006

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς και στο υπόδειγμα των πόρων και των ικανοτήτων και στο υπόδειγμα αλυσίδας αξίας, το οποίο βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει που ακριβώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προς εύρεση ευκαιριών και απειλών είναι το ξεκίνημα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και σίγουρα δεν είναι αρκετό για να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως εσωτερικό περιβάλλον ορίζονται οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της . Θα πρέπει να γίνει επίσης μια εις βάθος ανάλυση μέσα στην επιχείρηση με στόχο να βρεθούν τα εσωτερικά στρατηγικά στοιχεία, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι πιθανό να καθορίσουν το κατά πόσο η επιχείρησης είναι ικανή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ενώ παράλληλα να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ονομάζεται και οργανωσιακή ανάλυση και ασχολείται με το να προσδιορίσει και να βελτιώσει τους πόρους μιας επιχείρησης.

### **3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Η λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης σε συνάρτηση με την καταγραφή των δυνάμεων και αδυναμιών της αποτελούν σημαντικό μέρος μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Επομένως, οι δραστηριότητες στο εσωτερικό περιβάλλον μπορούν να αναδείξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού. Εκεί όπου οι πόροι και οι δραστηριότητες της επιχείρησης γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης με αποτελεσματικό όμως τρόπο, παρουσιάζεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους που διαθέτει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Συνεπώς κάθε επιχείρηση έχει ένα συγκεκριμένο και ιδιαίτερο σύνολο χαρακτηριστικών βάση των οποίων ανταγωνίζεται στον κλάδο. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η δομή, η

κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης. Παρακάτω παρουσιάζεται ανάλυση των χαρακτηριστικών που αποτελούν και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι **πόροι** της επιχείρησης είναι το σύνολο των στοιχείων που διαθέτει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Συγκεκριμένα οι πόροι αναφέρονται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, υλικά και άυλα, τις ικανότητες της, τα συγκριτικά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τη γνώση. Οι πόροι κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

Φυσικοί (υλικοί) πόροι

Ανθρώπινοι πόροι

Οικονομικοί- χρηματοοικονομικοί πόροι

Τεχνολογικοί πόροι

Πληροφοριακοί πόροι.

### **3.2.1 ΦΥΣΙΚΟΙ (ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ)**

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε

- Αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
- Αποθέματα ημι-κατεργασμένων προϊόντων
- Αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει η επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να λάβει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μία αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες. Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων.

Ένας ακόμη φυσικός πόρος είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια η οποία αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο, μορφές οι οποίες προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στη λειτουργία της

επιχείρησης. Η επιχείρηση καλείται να χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους για να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση.

### 3.2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- Τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό. (υπάλληλοι, εργάτες )
- Τα διοικητικά στελέχη ή μάντζερ των οποίων το έργο είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.
- Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό . Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τα εξής κύρια καθήκοντα:

- ✓ Την πρόσληψη του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επιχείρηση
- ✓ Την τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση
- ✓ Την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας
- ✓ Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- ✓ Τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων

Η διοίκηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να εξασφαλίσει τον επαρκή αριθμό των εργαζομένων για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Θα πρέπει να μελετήσει τις ικανότητες των εργαζομένων έτσι ώστε να τοποθετήσει το σωστό εργαζόμενο, με βάση τις ικανότητες και τις γνώσεις του, στη σωστή θέση με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του και κατά συνέπεια και της απόδοσης της επιχείρησης. Τέλος, πρέπει να παρέχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση στους εργαζόμενους της, να υπολογίζει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της και να την αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις μετρήσεις αν κριθεί αναγκαίο.

### 3.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται χρηματοοικονομικούς πόρους. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης. Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων.

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. Μερικές πηγές χρηματοδότησης αποτελούν:

**Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης:** δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν αποδόθηκαν ως μερίσματα στους μετόχους. Αποτελεί η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.

**Το μετοχικό κεφάλαιο είναι η συνολική αξία των μετοχών της επιχείρησης.** Η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κεφάλαια από την πώληση τους αλλά αυτό συνεπάγεται απώλεια μέρους της επιχείρησης. Το μετοχικό κεφάλαιο βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.

**Το δανειακό κεφάλαιο** είναι το χρηματικό ποσό που δανείζεται η επιχείρηση από τις τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Τα χρηματικά αυτά ποσά επιβαρύνονται με τόκο, ποσό χρημάτων που πληρώνει στο δανειστή για να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που δανείστηκε. Το δανειακό κεφάλαιο μπορεί να θεωρείται ακριβότερο βραχυπρόθεσμα λόγω της επιβάρυνσης του από τόκους, αλλά μπορεί να αποδειχθεί πιο οικονομική πηγή μακροπρόθεσμα.

Οι επιχορηγήσεις που δίνονται στην επιχείρηση από κρατικούς οργανισμούς και διακρατικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση για επέκταση της επιχείρησης, την πρόσληψη ανέργων και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική τότε τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξη της. Τα προβλήματα της διοίκησης που προκύπτουν είναι η εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών και η σωστή κατανομή στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

### 3.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how) αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους μιας επιχείρησης.

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει ποιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρώπινων πόρων της. Επιπρόσθετα πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την απόκτηση της τεχνολογίας καθώς επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Στην τελευταία περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζόμενους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Τέλος, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες, περιεκτικές και να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή.

### 3.2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η **δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας ή τη ροή εργασίας. Αποτελεί την τυπική διάταξη ρόλων και σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να συμβαδίζει και να επιδιώκει την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Περιλαμβάνει ακόμη τις αλληλεπιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και με τα υψηλότερα κλιμάκια, καθώς και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν. Η δομή παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Αν και υπάρχει απεριόριστη ποικιλία οργανωσιακών δομών εντούτοις κάποιοι βασικοί τύποι που κυριαρχούν στις σημερινές επιχειρήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

**Απλή δομή:** δεν υπάρχουν λειτουργικές ή προιοντικές κατηγορίες και είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με μια ή δύο γραμμές παραγωγής.

**Λειτουργική δομή:** είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές παραπλήσιες γραμμές παραγωγής σε έναν κλάδο. Οι υπάλληλοι είναι εξειδικευμένοι στις λειτουργίες της επιχείρησης, οι οποίες είναι σημαντικές για τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική και ανθρώπινοι πόροι. Οι



επικεφαλείς των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης.

**Τμηματική δομή:** είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε αρκετούς παρεμφερείς κλάδους. Οι υπάλληλοι είναι πλήρως εξειδικευμένοι και οργανωμένοι ανά προϊόν και αγορά. Η διοίκηση προσπαθεί να βρει συνέργειες ανάμεσα στις τμηματικές λειτουργίες με τη χρήση οριζόντιων δεσμών.

**Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs):** είναι μια πρόσφατη τροποποίηση της τμηματικής οργανωσιακής δομής. Τα SBUs είναι τμήματα ή ομάδες τμημάτων που αποτελούνται από ανεξάρτητα κομμάτια προϊόντος-αγοράς και στα οποία δίνεται κυρίαρχη ευθύνη για τη διοίκηση των δικών τους λειτουργικών περιοχών. Ένα SBU μπορεί να είναι οποιοδήποτε μεγέθους ή επιπέδου αρκεί να έχει:

- 1) μοναδική αποστολή
- 2) προσδιορισίμους ανταγωνιστές
- 3) εξωτερική αγορά-στόχο
- 4) έλεγχο των επιχειρηματικών λειτουργιών του

Η ιδέα είναι να υπάρξει αποκέντρωση σε επίπεδο στρατηγικών στοιχείων παρά σε επίπεδο μεγέθους, χαρακτηριστικών του προϊόντος ή διάχυσης του ελέγχου και να δημιουργηθούν οριζόντιοι δεσμοί μεταξύ μονάδων, οι οποίες προηγουμένως ήταν απομονωμένες.

**Ασυσχέτιστη δομή:** είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε διαφορετικούς κλάδους, άσχετους μεταξύ τους. Αυτή η δομή είναι μια παραλλαγή της τμηματικής δομής και είναι μια ένωση νομικώς ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν κάτω από μια επιχειρησιακή ομπρέλα, αλλά διοικούνται από αυτόνομα διοικητικά συμβούλια. Η ασυσχέτιστη αυτή φύση των θυγατρικών εταιριών αποτρέπει την ύπαρξη συνεργιών μεταξύ τους.

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής, Εάν η δομή είναι συμβατή με μία αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η στρατηγική να υλοποιηθεί. Εάν όμως η δομή δεν είναι συμβατή είτε με την παρούσα είτε με μία ενδεχόμενη στρατηγική τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δεν θα υλοποιηθεί.

### 3.2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η **επιχειρησιακή κουλτούρα** είναι μια συλλογή πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που μαθαίνονται και μοιράζονται μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης και μεταδίδονται συνεχώς από τη μια γενιά υπαλλήλων στην επόμενη. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την επιθυμητή συμπεριφορά του προσωπικού είτε πρόκειται για ανώτερα στελέχη είτε για εργαζόμενους στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η επιχειρησιακή κουλτούρα αντανακλά τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα της ταυτότητας καθώς και μια αίσθηση μοναδικότητας. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κυρίαρχο προσανατολισμό της επιχείρησης και συχνά περικλείει και μία σειρά από άγραφους κανόνες εργασίας, που ακολουθούνται από τους εργαζόμενους. Με το πέρασμα του χρόνου αυτές οι εργασιακές πρακτικές γίνονται μέρος της αδιαμφισβήτητης παράδοσης της επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει δύο διακριτά χαρακτηριστικά: την ένταση (intensity) , που αναφέρεται στο βαθμό που τα μέλη της επιχείρησης αποδέχονται τις νόρμες, τις αξίες ή άλλο στοιχείο κουλτούρας και την ενσωμάτωση (integration) , που αναφέρεται στο μέτρο που τα μέλη της επιχείρησης μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα.

Στο αρχικό στάδιο της πρόσληψης τους σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι δέχονται μια αρχική καθοδήγηση βασικός σκοπός της οποίας είναι η μετάδοση των βασικών αξιών στα νέα επιχειρηματικά μέλη και η αφοσίωση τους στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Η επιχειρησιακή κουλτούρα πραγματοποιεί μια σειρά από σημαντικές λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση: προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας για τους εργαζομένους , δημιουργεί μια αίσθηση δέσμευσης στους υπαλλήλους ανώτερη από τους εαυτούς τους, βοηθά τους εργαζομένους να επιτύχουν υψηλότερους στόχους, ενδυναμώνει τη σταθερότητα της επιχείρησης ως ένα κοινωνικό σύνολο και αποτελεί σημείο αναφοράς για τη κατανόηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και οδηγό για τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει επτά βασικές διαστάσεις:

**Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου:** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν τους παρουσιαζόμενους κινδύνους.

**Προσοχή στη λεπτομέρεια:** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να δείχνουν ακρίβεια, αναλυτική ικανότητα και έμφαση στη λεπτομέρεια.

**Προσανατολισμός στον άνθρωπο:** ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις των στελεχών λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των διαμορφούμενων στρατηγικών στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

**Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία:** ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δίνουν έμφαση στις ομάδες εργασίας.

**Επιθετικότητα:** ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί παρά βολικοί και συνεργατικοί.

**Σταθερότητα:** ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες τονίζουν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης σε αντίθεση με την ανάπτυξη.

### 3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάγκη διασαφήνισης από τη ακαδημαϊκή κοινότητα ερωτημάτων όπως: από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων, γιατί κάποιες επιχειρήσεις ίδιου κλάδου και αντικειμένου πετυχαίνουν ενώ άλλες αποτυγχάνουν, πως και ποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν να είναι επιτυχημένες και να παραμείνουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα, οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών θεωριών.

Μία από τις δημοφιλέστερες θεωρίες, με αρκετούς υποστηρικτές, με σημαντικότερο από όλους τον Porter (1998), αποδίδει την επιτυχία των επιχειρήσεων στην ικανότητα τους να προσαρμόζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους ανάλογα με τις συνεχείς μεταβολές του πολυτάραχου εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Σαφέστατα η προσαρμοστικότητα σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό στοιχείο, παρόλα αυτά τις περισσότερες φορές δεν αποτελεί αρκετό για να εξηγηθεί η μακροχρόνια επιτυχία των επιχειρήσεων. Αντίστοιχο μερίδιο στην επιτυχία των επιχειρήσεων τυγχάνει να έχει και το πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον αυτών και η στρατηγική του ανάλυση.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούνται δύο θεωρίες: **η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων** και **η τεχνική της αλυσίδας αξίας**. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και υποστηρίζει πως η αποτελεσματική χρήση των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ικανές να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναγνωρίζει τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3.3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αποτελεί μία εσωστρεφής θεώρηση, η οποία όμως δεν παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής διατείνονται σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες) συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα χρησιμοποιεί και τα εκμεταλλεύεται για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

#### **3.3.1.1 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι πόροι μιας επιχείρησης διαχωρίζονται σε υλικούς πόρους (tangible) και άυλους πόρους (intangible).

Στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται οι πόροι οι οποίοι έχουν «υλική» υπόσταση όπως οι φυσικοί πόροι, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι και οι οργανωτικοί πόροι.

Στους άυλους πόρους συμπεριλαμβάνονται οι τεχνολογικοί πόροι, οι καινοτομίες, η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, η επωνυμία του προϊόντος, η πληροφόρηση για τον πελάτη.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων.

<b>Υλικοί Πόροι (tangible)</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Φυσικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η τοποθεσία του εργοστασίου</li> <li>• Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης</li> <li>• Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες</li> </ul>
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης</li> <li>• Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια.</li> </ul>
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση,προσαρμοστικότητα,αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης</li> </ul>
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δομή της επιχείρησης</li> <li>• Τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού</li> </ul>
<b>Άυλοι Πόροι</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα και μυστικά)</li> <li>• Γνώση απαραίτητη για την υλοποίηση των στόχων</li> </ul>
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαζόμενοι με ιδιαίτερες ικανότητες</li> <li>• Ερευνητικές εγκαταστάσεις</li> </ul>
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία</li> <li>• Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)</li> </ul>

Πίνακας 3.1 Παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων

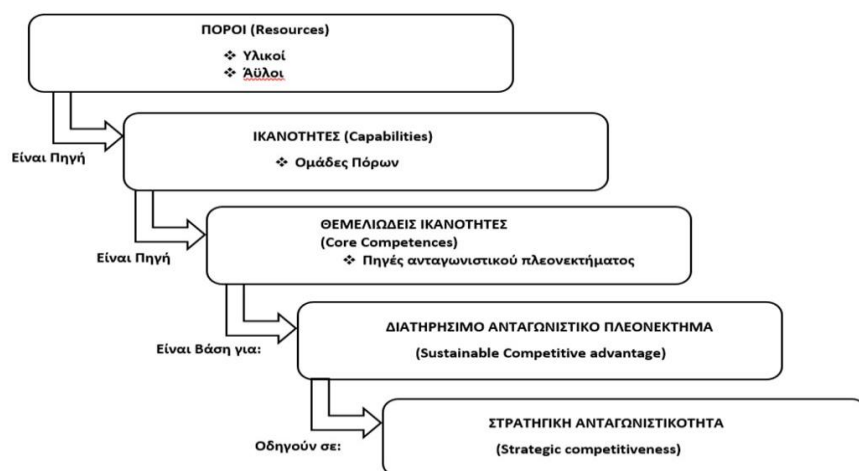
Πηγή: Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 2012

### 3.3.1.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Για να αποκτήσει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αρκούν μόνο οι πόροι που διαθέτει. Οι πόροι από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία σε μια επιχείρηση, με τον συνδυασμό τους όμως και την δημιουργία των ικανοτήτων επιτυγχάνεται το πλεονέκτημα της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της. Μέσα από τον κατάλληλο και σωστό συνδυασμό των πόρων και την ολοκλήρωση των ομάδων αυτών προκύπτουν οι ικανότητες. Για παράδειγμα δεν αρκεί μία επιχείρηση να ανακαλύψει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία αλλά θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες για να αναπτύξει και να αξιοποιήσει επιτυχώς αυτήν την καινοτομία.

Οι ικανότητες (competencies)μιας επιχείρησης προκύπτουν από το **σωστό συνδυασμό** και την **ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων**. Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις **οριακές ικανότητες** (threshold competencies) οι οποίες είναι αυτές οι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή εάν όχι, μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν και να τις μιμηθούν οπότε και δεν αποδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, και οι **θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες** (core competencies) τις οποίες δεν μπορούν οι ανταγωνιστές να αποκτήσουν και να μιμηθούν οπότε και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι στους ανταγωνιστές της.

Το ζητούμενο βεβαίως είναι ο συνδυασμός των πόρων να δίνει θεμελιώδεις ικανότητες διότι αυτές μόνον μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι θεμελιώδεις ικανότητες δίδουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα 3.2.



Διάγραμμα 3.1 Πόροι και Ικανότητες της Επιχείρησης

Πηγή: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλειος Μ. Παπαδάκης (2012)

### 3.3.1.3 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Οι **προϋποθέσεις** θεμελιωδών ικανοτήτων που πρέπει να πληρούνται είναι οι εξής:

- ✓ Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- ✓ Οι θεμελιώδεις ικανότητες να προσδίδουν το χαρακτηριστικό της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές, με την έννοια ότι οι ικανότητες αυτές είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιγραφούν.
- ✓ Οι θεμελιώδεις ικανότητες να παρέχουν στην επιχείρηση την δυνατότητα εξέλιξης της και εισόδου της σε νέες αγορές.

Τα **χαρακτηριστικά** των θεμελιωδών ικανοτήτων αναφέρονται παρακάτω:

- ✓ Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι μακρόβιες, δηλαδή συνήθως διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες και τις άλλες επιμέρους ικανότητες.
- ✓ Οι θεμελιώδεις ικανότητες δεν αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν. Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς υπερβαίνουν τα προϊόντα. (ιδιότητα της υπερβατικότητας )
- ✓ Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι περιορισμένες σε αριθμό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την μελλοντική τους επιτυχία.



### 3.3.1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ VRIO

Το μεθοδολογικό πλαίσιο ανάλυσης το οποίο στηρίζεται τόσο στον ορισμό των πόρων και των ικανοτήτων όσο και στις δύο βασικές υποθέσεις της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων (Recourse-based View) συγχρόνως είναι σε γενικές γραμμές εφαρμόσιμο με μεγάλη επιτυχία καλείται ως VRIO από τα αρχικά των λέξεων **VALUABLE** (πολύτιμες), **RARE** (σπάνιες), **INIMITABLE** (αμίμητες), **ORGANIZATION** (οργάνωση). Εστιάζεται στην άποψη ότι οι πόροι μιας επιχείρησης για να μπορέσουν να αποφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι, και αναντικατάστατοι. Ο Barney (2003) στο VRIO framework προτείνει τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των πόρων, των οποίων η απάντηση καθορίζει κατά πόσο ο κάθε πόρος αποτελεί για την επιχείρηση δύναμη αδυναμία.

Σε αυτή την ανάλυση, οι ερευνητές καλούνται να συγκεντρώσουν στοιχεία για όλους τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και να τους αξιολογήσουν απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα για τον κάθε ένα από αυτούς:

**Η ερώτηση ως προς την αξία:** Οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης της επιτρέπουν να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια απειλή;

Αν η απάντηση είναι καταφατική τότε ο πόρος ή ικανότητα θεωρείται δύναμη (strength), αν είναι αρνητική τότε θεωρείται αδυναμία (weakness). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι κάποιος πόρος που θεωρείται δύναμη για μία συγκεκριμένη αγορά, μπορεί να αποτελεί αδυναμία για μια άλλη.

**Ερώτηση ως προς τη σπανιότητα (Rarity):** Πόσες από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις κατέχουν ήδη τον συγκεκριμένο πολύτιμο πόρο ή ικανότητα;

Το να κατέχουν πολλοί ένα συγκεκριμένο πόρο ή ικανότητα που θεωρείται πολύτιμος δεν δείχνει να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κανέναν από αυτούς. Στην περίπτωση αυτή έχουμε ανταγωνιστική ισοτιμία (competitive parity). Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν μια βάση από πόρους και ικανότητες κοινές με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες αν και δεν είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης και την επίτευξη ανταγωνιστικής ισοτιμίας. Το πόσο σπάνια μπορεί να είναι μια πολύτιμη ικανότητα ή πόρος είναι σχετικό. Όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων που κατέχουν αυτήν την πολύτιμη ικανότητα ή πόρο δεν είναι τέτοιος που να δημιουργεί τέλεια ανταγωνιστικό περιβάλλον, τότε μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Ερώτηση της μίμησης (Imitability):** Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν το συγκεκριμένο πόρο ή ικανότητα εμφανίζουν μειονεκτήματα κόστους στο να το αποκτήσουν ή αναπτύξουν σε σχέση με αυτές τις επιχειρήσεις που ήδη κατέχουν αυτόν τον πόρο ή ικανότητα;

Αν μπορούν να αποκτηθούν οι συγκεκριμένοι πόροι ή ικανότητες χωρίς η επιχείρηση να επωμισθεί μειονεκτήματα κόστους τότε παύει πλέον να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγείται σε ανταγωνιστική ισοτιμία. Στην αντίθετη περίπτωση όμως που όπου δεν είναι εφικτή η οικονομική απόκτηση των πόρων και ικανοτήτων, η επιχείρηση που ήδη τους κατέχει αποκτά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Ερώτηση της οργάνωσης (Organization):** Είναι οργανωμένη η επιχείρηση κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό δυναμικό των πόρων και των ικανοτήτων της;

Αν δεν έχει την κατάλληλη δομή και οργάνωση τότε ακόμη και αν διαθέτει δυνητικά ανταγωνιστικούς πόρους είναι αμφισβητήσιμο το αν αυτοί οι πόροι θα γίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ**

Η έννοια της αξίας ορίζεται ως το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης-αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση.

Η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά, όπως προτείνεται με την τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας». Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζει και εξετάζει ξεχωριστά την κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Μετράει το πόσο αποδίδει κάθε μία και με ποιο κόστος. Για να έχει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μεγιστοποιήσει την απόδοση κάθε λειτουργίας της και να ελαχιστοποιήσει το κόστος κάθε μιας από αυτές.

Σύμφωνα με την τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας», κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και υποστήριξη του προϊόντος της. Η τεχνική αυτή εξετάζει τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού και το βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Θα

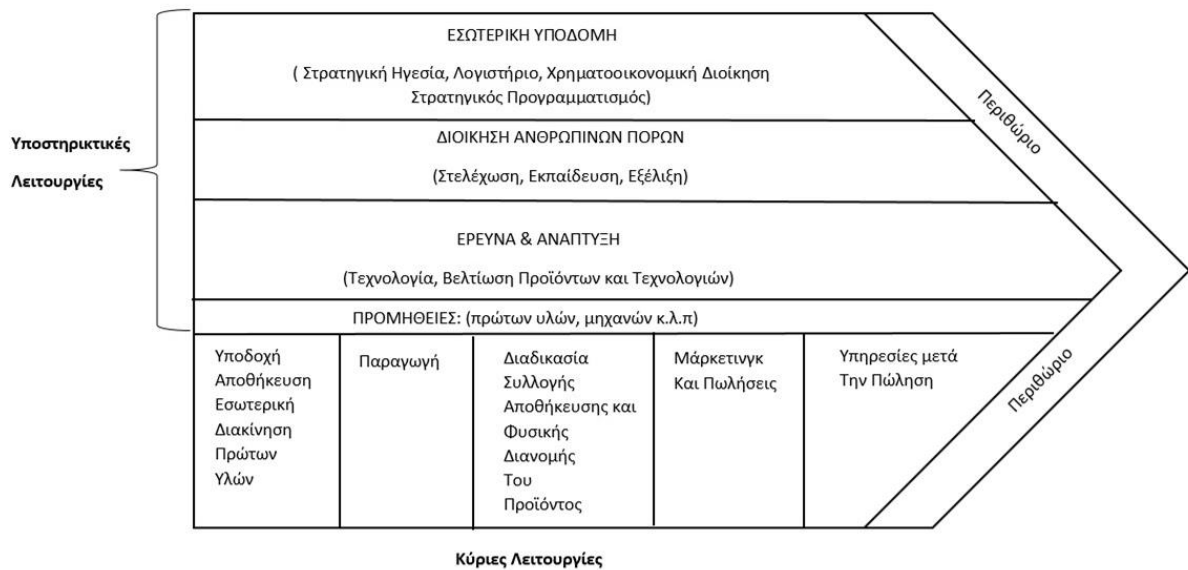
πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η ικανότητα της επιχείρησης να συνδέει τις λειτουργίες μεταξύ τους.

Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Πρόκειται για μία μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Ένας πολύ καλός τρόπος για να ξεκινήσει η οργανωσιακή ανάλυση μιας επιχείρησης είναι η εύρεση της ακριβούς θέσης στη συνολική αλυσίδα αξίας στην οποία βρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα αλληλένδετο σύνολο από δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και ξεκινά από τις πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές, προχωράει σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων στις οποίες προσδίδεται αξία στις πρώτες ύλες και καταλήγει στους τελικούς διανομείς οι οποίοι προωθούν τα προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές.

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας. Σύμφωνα με τον M. Porter (1998) οι κύριες δραστηριότητες-λειτουργίες μιας επιχείρησης ξεκινούν με τη διαχείριση πρώτων υλών και αποθήκευση (inbound logistics), συνεχίζουν με τη διαδικασία παραγωγής, με την αποθήκευση και διανομή (outbound logistics), το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και καταλήγουν στην εγκατάσταση, επιδιόρθωση και πώληση ανταλλακτικών. Αρκετές υποστηρικτικές δραστηριότητες όπως οι προμήθειες, η έρευνα και ανάπτυξη, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η χρηματοοικονομική διοίκηση διασφαλίζουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της πρωτογενούς-κύριας αλυσίδας αξίας.

Γενικότερα μέσα από την αλυσίδα αξίας τα στελέχη μπορούν να έχουν μια καλύτερη εικόνα των δυνατών και των αδύνατων στοιχείων της επιχείρησης και μετά από την αξιολόγηση αυτών μπορούν να βρεθούν τα στοιχεία τα οποία μπορούν να συντελέσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για εσωτερική ανάλυση των πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Με βάση τη σχετική ανάλυση τα στελέχη εντοπίζουν τους κύριους εσωτερικούς παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν ως ενδεχόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό μπορεί να σημαίνει επανασχεδιασμό της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης καθώς αυτός ο τύπος καινοτομιών είναι μοναδικός και είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις αντιγράψουν.

Αναλυτικότερα, οι λειτουργίες της επιχείρησης σύμφωνα με τον M. Porter (1998) μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: στις κύριες λειτουργίες και τις υποστηρικτικές, όπως φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα 3.2.



Διάγραμμα 3.2 Η αλυσίδα αξίας (value chain)

Πηγή: Porter E. Michael, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, First edition, 1998

### 3.3.2.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι αυτές που προέρχονται από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση του προϊόντος, τη μεταφορά του στον πελάτη και τις υπηρεσίες μετά την πώληση του. Οι δραστηριότητες αυτές χωρίζονται σε πέντε μεγάλες κατηγορίες:

**Διαχείριση εισερχομένων (inbound logistics):** ασχολείται με την υποδοχή, την αποθήκευση, την κατανομή των μέσων και πρώτων υλών, την εσωτερική διακίνησης των πρώτων υλών, την απογραφή, έλεγχο αποθεμάτων και πιθανές επιστροφές σε προμηθευτές.

**Διαχείριση παραγωγής (operations):** συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες σχετικά με τον μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως η συναρμολόγηση, η συσκευασία, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός παραγωγής καθώς και η συντήρηση αυτών.

**Διαχείριση εξερχομένων (outbound logistics):** αφορά όλες τις δραστηριότητες διανομής και παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη. Δηλαδή τα προϊόντα, την συλλογή αυτών, την αποθήκευσή των τελικών προϊόντων, την διανομή και τον έλεγχο των έτοιμων προϊόντων ενώ στις υπηρεσίες συμπεριλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες με τις οποίες ο καταναλωτής μπορεί να φτάσει σε αυτές.

**Μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing and sales):** πρόκειται για λειτουργίες οι οποίες έχουν στόχο την προβολή του προϊόντος στον καταναλωτή και την πληροφόρηση γύρω από αυτό προκειμένου να προβεί στην αγορά του. Περιλαμβάνονται λειτουργίες όπως η διαφήμιση, η προώθηση του προϊόντος, τιμολόγηση και επιλογή καναλιών διανομής.

**Υπηρεσίες μετά την πώληση (services):** περιλαμβάνουν όλες τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση στον καταναλωτή μετά την πώληση του προϊόντος με στόχο τη διατήρηση της αξίας του ή ακόμα και την αύξηση αυτής. Υπηρεσίες όπως η εγκατάσταση του προϊόντος, την εκπαίδευση και εξοικείωση του καταναλωτή στη χρήση αυτού, συντήρηση και επισκευή.

Ο κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης καθορίζει σε ποια κύρια λειτουργία θα δοθεί το περισσότερο βάρος, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν θα αναλυθεί διεξοδικά κάθε μία από αυτές.

### 3.3.2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες έχουν έντονη παρουσία σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας δεδομένου του ότι υποστηρίζουν όλες και κάθε μία από τις κύριες λειτουργίες.

**Προμήθειες-Αγορές:** είναι όλες οι λειτουργίες οι οποίες έχουν να κάνουν με την παραγωγική διαδικασία και πιο συγκεκριμένα με την αγορά υλικών απαραίτητων σε αυτή, όπως πρώτες ύλες, εξοπλισμό, μηχανήματα.

**Έρευνα-Ανάπτυξη:** δραστηριότητες της επιχείρησης όπου συνδέονται με τον σχεδιασμό προϊόντων, με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας τα οποία είναι εφαρμόσιμα στις περισσότερες κύριες λειτουργίες με στόχο την βελτίωση τους, καθώς κάθε λειτουργία περιέχει σε κάποιο βαθμό τεχνογνωσία και τεχνολογία.

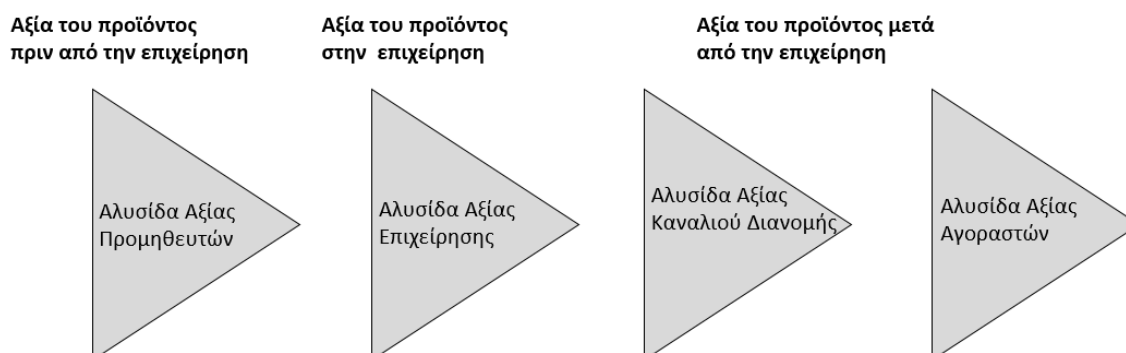
**Διοίκηση ανθρώπινων πόρων:** δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη σωστή στελέχωση μιας επιχείρησης και την κατανομή εργασιών στο ανθρώπινο δυναμικό, την εκπαίδευση του.

**Εσωτερική υποδομή:** δραστηριότητες της επιχείρησης που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης όπως η διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η νομική υποστήριξη.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες επηρεάζουν την αξία που απολαμβάνει ο καταναλωτής στο βαθμό που επηρεάζουν την ποιότητα των κύριων λειτουργιών. Οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης αποτελούν θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών καθορίζεται από τον τρόπο διεξαγωγής κάθε μιας από τις δραστηριότητες αξίας σε συνδυασμό με τη σημασία σε οικονομικό επίπεδο και ταυτόχρονα αποτελεί μια πηγή διαφοροποίησης.

### 3.3.2.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι αποκομμένη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και των αγοραστών της. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από την δική της αλυσίδα αξίας αλλά και από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της. Γενική τάση αποτελεί το γεγονός ότι μια επιχείρηση δεν διεκπεραιώνει η ίδια όλες τις λειτουργίες, αλλά τις αναθέτει σε τρίτους. Πολύ σπάνια μία επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας. Από το σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοση του στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου Συστήματος Αξίας. Για να επιτύχει η επιχείρηση την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να συντονίσει τις δικές της λειτουργίες αξίας με εκείνες τις οποίες σχετίζεται και συνδέεται με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της. Στο παρακάτω σχήμα 3.4 απεικονίζεται το Σύστημα Αξίας.



Διάγραμμα 3.3: Το σύστημα αξίας (value system)

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “ Στρατηγικό μανάτζμεντ “, Εκδόσεις Μπένου,2010

Πριν το προϊόν ή η υπηρεσία φτάσει στην επιχείρηση, υπάρχει η αλυσίδα αξίας των προμηθευτών και όταν το προϊόν φτάσει στους αγοραστές της επιχείρησης, θα υπάρχει η αλυσίδα αξίας αυτών. Επομένως η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος του συστήματος αξίας που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν και μετά από την εν λόγω επιχείρηση. Αυτό είναι το σύστημα αξίας και παρουσιάζεται στο παραπάνω σχήμα 3.4.

Η επιχείρηση αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης μέσω δύο λειτουργιών: την κάθετη ολοκλήρωση όπου στόχος είναι η ιδιοκτησία των περισσότερων τμημάτων του συστήματος της αξίας, έτσι ώστε να έχει να διαχειριστεί περισσότερες εσωτερικές διασυνδέσεις και την διοίκηση ολικής ποιότητας όπου στόχος της είναι η δημιουργία όσο το δυνατόν στενότερων σχέσεων με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, αγοραστών και καναλιών διανομής από τα αρχικά στάδια δημιουργίας των προϊόντων. Η επιχείρηση εργάζεται και συνδυάζει τα παραπάνω στο σύστημα αξίας έτσι ώστε να επιτύχει βελτίωση της απόδοσης της και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της.

### **3.3.2.4 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ**

Όπως έχει αναφερθεί η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων για τη δημιουργία δυνατών και αδύνατων σημείων. Κάθε δυνατό σημείο αποτελεί δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η αναγνώριση των αδύνατων σημείων είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία νέου πλεονεκτήματος. Όταν μία δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικούς τρόπους πρέπει να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική και συμφέρουσα λύση, ώστε να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες σε συνδυασμό με το πώς αυτές διασυνδέονται καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Διασυνδέσεις υπάρχουν ανάμεσα στις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης όπου δίνεται έμφαση στα σημεία που μπορεί να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εσωτερικά της επιχείρησης. Επίσης, διασυνδέσεις υπάρχουν ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα σύστημα αξίας όπου σημασία δίνεται σε ολόκληρο τον κλάδο και στο πώς μπορεί η αξία του προϊόντος που βρίσκεται πριν από την επιχείρηση να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή



διαφοροποίησης της επιχείρησης. Μερικά παραδείγματα διασυνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων μετά την πώληση υπηρεσιών έτσι ώστε το μάρκετινγκ μπορεί να επανατοποθετήσει τις υπηρεσίες αυτές σε υψηλότερο επίπεδο.
- Δέσμευση του μάρκετινγκ και των πωλήσεων για γρήγορη διανομή των παραγόμενων προϊόντων, μπορεί να δημιουργήσει πιέσεις στον προγραμματισμό της παραγωγής κατά τη δραστηριότητα των λειτουργιών.
- Αργοπορημένη παραλαβή των πρώτων υλών μπορεί να δημιουργήσει καθυστερήσεις στην παραγωγή, επομένως καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση των παραγγελιών και παράπονα στο τμήμα εξυπηρέτησης των πελατών.
- Μεταβολή στη σχεδίαση του προϊόντος συχνά επηρεάζει το μηχανολογικό εξοπλισμό της γραμμής παραγωγής και το κόστος κατασκευής του προϊόντος, καθώς και τις απαιτούμενες ικανότητες των εργαζομένων και τις διαφημιστικές εκστρατείες που χρησιμοποιούνται στο μάρκετινγκ.

### **3.3.2.5 ΑΣΤΕΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΑΣ**

Νεότεροι συγγραφείς διατύπωσαν ορισμένες επιφυλάξεις διατυπώνοντας την άποψη ότι η αλυσίδα αξίας δεν εξηγεί πως οι διάφορες λειτουργίες σχετίζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι Norman και Ramirez χαρακτήρισαν το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας ξεπερασμένο και χωρίς εφαρμογή στη σύγχρονη πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, το έκριναν περιοριστικό ως προς την εφαρμογή του διότι βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο της γραμμικής, διαδοχικής και προς μία μόνο κατεύθυνση σύνδεσης των μερών του προϊόντος, όπου η αξία δεν δημιουργείται αλλά προστίθεται διαδοχικά σε κάθε βήμα αυτής της γραμμής παραγωγής. Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τα υποδείγματα της Βιομηχανικής Οικονομικής όπου στηρίζεται και η αλυσίδα αξίας, κάθε επιχείρηση έχει μία αλυσίδα αξίας που δέχεται εισροές από τους προμηθευτές, προσθέτει σε αυτές τις εισροές αξία και τις περνά στον επόμενο κρίκο της αλυσίδας. Η αξία προστίθεται λοιπόν διαδοχικά ξεκινώντας από τους προμηθευτές μέχρι να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, η σημασία της στρατηγικής, συνίσταται στη σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της στην αλυσίδα αυτή. Δεδομένης της σημασίας της στρατηγικής στη σημερινή εποχή, η οποία

διακατέχεται από ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οφείλει η επιχείρηση να δίδει σωστή θέση στις λειτουργίες της αλυσίδας παραγωγής της.

Οι πιο πάνω συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αξία αυξάνεται ανάλογα με το πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Ενώ λοιπόν ένα μέρος της αξίας ενός αγαθού αντανακλά πράγματι τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα προκειμένου αυτό να παραχθεί και να διατεθεί, ένα άλλο μεγάλο μέρος αυτής της αξίας καθορίζεται από το πώς το προϊόν μπορεί να χρησιμεύσει σε αυτόν που το αποκτά, τι μπορεί να κάνει με αυτό ο αγοραστής του. Λίγο ενδιαφέρει τον αγοραστή τι έλαβε χώρα μέχρι το προϊόν να φτάσει στα χέρια του, ενώ αντιθέτως επικεντρώνεται στο τι μπορεί να επιτύχει με το απόκτημα του, στις δυνατότητες δημιουργία αξίας που του παρέχονται.

Οι ίδιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι δύο μοναδικές πηγές ανταγωνιστικότητας που έχουν πραγματικά σημασία στις σημερινές οικονομίες είναι οι γνώσεις και οι σχέσεις ή αλλιώς οι ικανότητες μιας επιχείρησης και οι προμηθευτές και οι πελάτες της. Στο σημερινό ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον η αξία δημιουργείται και μεταβάλλεται από τη **συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος** που περιλαμβάνει προμηθευτές, συμμαχίες, πελάτες. Στόχος της στρατηγικής είναι η δημιουργία των αποτελεσματικότερων συνδυασμών όλων των μερών της επιχείρησης. Όλο το παραπάνω σύστημα το οποίο δημιουργεί την αξία ονομάζεται από τους συγγραφείς ως αστερισμός αξίας.

Το κύριο στρατηγικό καθήκον είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας σε νέες μορφές και από νέους φορείς. Ο βασικός στρατηγικός τους στόχος είναι η δημιουργία ενός ολοένα και καλύτερου συνταιριάσματος μεταξύ ικανοτήτων και αναγκών των πελατών. Σύμφωνα με τους Norman και Ramirez στη σημερινή εποχή της πληροφόρησης και της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της παραγωγής, η εικόνα μιας ακολουθίας καθορισμένων δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ή αλλιώς μιας προσφοράς που θα έχει αξία για τον αγοραστή, είναι ξεπερασμένη. Έχει πλέον αντικατασταθεί από πολλές νέες μεθόδους συνδυασμού των δραστηριοτήτων προκειμένου να δημιουργηθεί η τελική προσφορά. Αυτές οι νέες μέθοδοι παράγουν νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Μία επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον και να ανιχνεύει πιθανές ευκαιρίες και απειλές σε αυτό. Προκειμένου να είναι επιτυχημένη και να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να προβεί σε μία ενδοσκόπηση και εσωτερική ανάλυση του εαυτού της. Η ανάλυση αυτή θα αναδείξει εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και συγκεκριμένα δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, οι οποίες πιθανόν να είναι και εκείνες που τελικά θα καθορίσουν εάν ο οργανισμός θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανωτέρω εσωτερική προσέλευση μιας επιχείρησης αναφέρεται συχνά ως η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων. Το στοιχείο που κάνει μία επιχείρηση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της είναι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει καθώς και ο τρόπος που τους εκμεταλλεύεται. Στην περίπτωση που οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης είναι μοναδικές και δύσκολο να αναπαραχθούν και μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναδεικνύεται σε ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τα στελέχη όλων των επιχειρήσεων καθώς διαχωρίζει την επιχείρηση στις επιμέρους λειτουργίες που εκτελεί προκειμένου να παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία στους πελάτες της. Η μέθοδος αυτή βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν το βαθμό συνεισφοράς κάθε επιμέρους λειτουργίας στη διαδικασία δημιουργίας αξίας για τους πελάτες και να ξεχωρίσουν στη συνέχεια τη λειτουργία εκείνη που προσφέρει τα μέγιστα. Κατά τη διαδικασία ανάλυσης της αλυσίδας αξίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, γίνεται αντιληπτό, εάν υπάρχει ένα πεδίο δράσης στο οποίο εμφανίζει εξαιρετικές ικανότητες και το οποίο αποτελεί το κέντρο βαρύτητας της καθώς από εκεί μπορούν να ανακύψουν θεμελιώδεις ικανότητες. Η σπουδαιότητα του μοντέλου ανάλυσης της αλυσίδας έγκειται στο γεγονός ότι αναδεικνύει τις υπάρχουσες ή μελλοντικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και επιτρέπει στα στελέχη της να εντοπίσουν τους εσωτερικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ακόμη και εάν αυτό σημαίνει πιθανό επανασχεδιασμό της αλυσίδας αξίας. Η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τη σχέση της επιχείρησης με ολόκληρο το σύστημα αξίας και το συντονισμό των δραστηριοτήτων όλων των αλυσίδων αξίας που το απαρτίζουν.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Νικόλαος Γεωργόπουλος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, (2010), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013), **Strategic Management**
3. Βασίλειος Παπαδάκης, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Barney J. B. , “**Gaining and Sustaining Competitive Advantage**” Prentice Hall 2003
5. Norman R. & Ramirez R. “**From Value Chain to Value Constellation: designing interactive strategy**”, Harvard Business Review, July-Aug 1993
6. Porter E. Michael, “**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**”, Free Press, First edition, 1998
7. Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. , **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, 13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012
- . Worthington Ian, Britton Chris “**The Business Environment**”, Financial Times/Prentice Hall 5<sup>th</sup> edition, 2006

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

## 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο της επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, με τον όρο στρατηγική νοείται η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

Με τη στρατηγική η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με σημαντικά οφέλη για αυτήν. Συνεπώς με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής η επιχείρηση είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της στο παρόν αλλά κυρίως την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί στο μέλλον. Επιπρόσθετα, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα πρέπει να ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της να υπερνικήσει. Με τον τρόπο αυτό έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο και πολυτάραχο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται σημειώνοντας κερδοφορία.

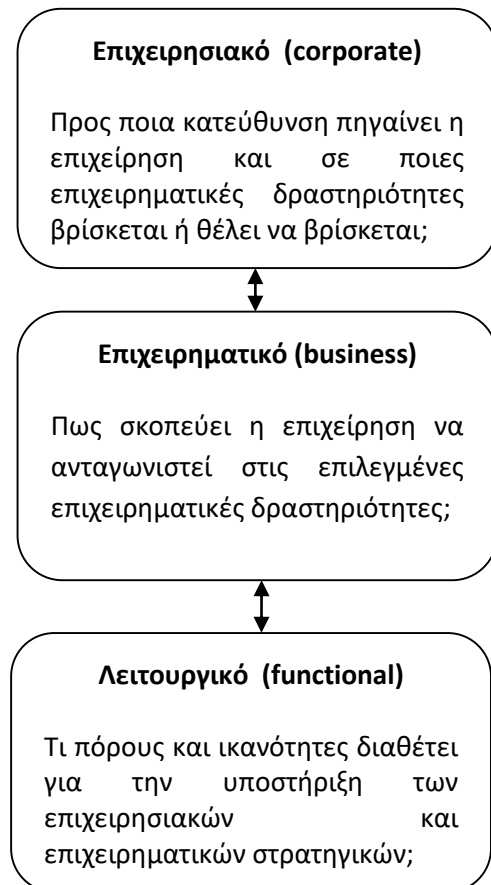
Η στρατηγική μιας επιχείρησης διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate level strategy)
- Επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business level strategy ή competitive strategy)
- Λειτουργική στρατηγική (functional level strategy)

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Κάθε επίπεδο στρατηγικής λαμβάνεται υπ' όψιν στη διαμόρφωση στρατηγικής του επόμενου επιπέδου. Δηλαδή, στο εξωτερικό περιβάλλον μιας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (SBU) συμπεριλαμβάνεται και η αποστολή, οι σκοποί και οι πολιτικές της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Η διαδικασία του Στρατηγικού Management αφορά και υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Ομοίως οι περιορισμοί στρατηγικής,

πολιτικών που θέτονται από το επίπεδο της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του επιπέδου της λειτουργικής στρατηγικής.

Στο παρακάτω σχήμα 4.1 παρουσιάζονται τα επίπεδα της στρατηγικής:



Διάγραμμα 4.1 Επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013), **Strategic Management**

Αυτά τα τρία επίπεδα στρατηγικής, τα οποία απαντώνται σε επιχειρήσεις διευρυμένες και πολύ-τμηματικές, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν στο συγκεκριμένο κεφάλαιο καθώς επίσης και τα είδη στρατηγικής ανάλογα με το επίπεδο ιεράρχησης που μελετάται.

## 4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η στρατηγική που αφορά στο σύνολο ενός Ομίλου, δηλαδή ενός οργανισμού που αποτελείται από πολλές επιχειρηματικές μονάδες. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο πραγματεύονται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς ή έξοδος από άλλους τομείς. Ο ρόλος του εταιρικού κέντρου θα πρέπει να είναι υποστηρικτικός, δηλαδή να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων-συνεργιών μεταξύ τους. Σε γενικές γραμμές η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων.

Στο επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Με βάση αυτούς τους στόχους, η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία αλληλεξάρτητα ζητήματα. Ασχολείται κυρίως με την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσο αφορά την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Τα τρία ζητήματα-κλειδιά με τα οποία ασχολείται η επιχειρησιακή στρατηγική είναι:

1) Ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική κατεύθυνσης της επιχείρησης και σχετίζονται με τον γενικό προσανατολισμό της. Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση προσπαθεί να αποκαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί. (στρατηγικές περισυλλογής).

2) Ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική χαρτοφυλακίου η οποία ασχολείται με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των επιχειρηματικών της μονάδων.

3) Ζητήματα που αφορούν τη γονική στρατηγική που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών και των επιχειρηματικών μονάδων.

Συμπερασματικά, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει αποφασίζει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή

των χρηματοοικονομικών ή άλλων πόρων από και προς τις γραμμές παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Μέσα από μία σειρά συντονισμένων ενεργειών, η επιχείρηση μεταφέρει ικανότητες και δυνατότητες από μία μονάδα που τις ανέπτυξε σε μία άλλη που τις έχει ανάγκη. Επιπλέον αποφασίζει τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και τέλος τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεών της.

#### **4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ**

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει για τον προσανατολισμό της, σχετικά με την ανάπτυξη της, απαντώντας στα ακόλουθα ερωτήματα: (1) Πρέπει να επεκταθούμε, να μειώσουμε ή να συνεχίσουμε την λειτουργία μας ως έχει;, (2) Πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητες μας στον κλάδο μας ή να επεκταθούμε και σε άλλους κλάδους;, (3) Αν επιζητούμε εθνική ή και παγκόσμια ανάπτυξη και εξάπλωση, πρέπει να προβούμε σε εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερικές εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες;

Η στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς (επιμέρους στρατηγικές):

**Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)** όπου επεκτείνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης

**Στρατηγικές σταθερότητας (stabilities strategies)**, όπου δεν γίνονται αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης

**Στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies)**, όπου μειώνονται τα επίπεδα δραστηριότητας της επιχείρησης.



#### 4.2.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει αύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Η ελκυστικότητα της στρατηγικής αυτής σχετίζεται με την πιθανή αδυναμία μιας επιχείρησης να αποκρύψει τις ατέλειες της σε μία αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά και με το γεγονός πως μια επιχείρηση που αναπτύσσεται προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στα στελέχη της για προαγωγή και ενδιαφέρουσα απασχόληση με ταυτόχρονα λιγότερους κινδύνους για απώλεια της θέσης εργασίας.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης εφαρμόζονται ώστε να επιτευχθεί ανάπτυξη στις πωλήσεις, τα περιουσιακά στοιχεία, τα κέρδη ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαρκώς αναπτυσσόμενους κλάδους πρέπει να αναπτυχθούν και να μεγαλώσουν για να επιβιώσουν. Συνεχής ανάπτυξη σημαίνει συνεχώς αυξανόμενες πωλήσεις και πιθανότητα εκμετάλλευσης της καμπύλης εμπειρίας με στόχο τη μείωση του ανά μονάδα κόστους του πωληθέντος προϊόντος. Η μείωση κόστους είναι πολύ σημαντικό θέμα ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο κλάδος αναπτύσσεται γρήγορα και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στις τιμές στην προσπάθεια τους να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί **εσωτερικά**, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο ή **εξωτερικά** μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών. Αναλυτικότερα, η **συγχώνευση** είναι μία συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων οι οποίες συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους δε μία σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. **Εξαγορά** πραγματοποιείται όταν μία επιχείρηση (αγοράζουσα) αγοράζει εξ ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μία άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη), μετατρέποντας τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της. Στη στρατηγική συμμαχία (strategic alliance) δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία.

Τα δύο βασικά είδη στρατηγικών ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση στην/στις υπάρχουσα/ες γραμμή/ές παραγωγής σε έναν κλάδο και η διαποίκιση σε άλλες γραμμές παραγωγής και σε άλλους κλάδους.

#### 4.2.1.1.1 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Στην περίπτωση που το προϊόν ή η υπηρεσία έχει πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, η συγκέντρωση των πόρων σε αυτή τη γραμμή παραγωγής αποτελεί τη βάση μιας στρατηγικής ανάπτυξης και θα έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. Η συγκέντρωση επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού. Πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η πολύ καλή γνώση της δραστηριότητας της επιχείρησης και η μεγάλη πιθανότητα ανάπτυξης ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην αντίθετη περίπτωση, η μικρή ανάπτυξη πωλήσεων και κατ'επέκταση κερδών αποτελεί το βασικό μειονέκτημα. Επιπλέον, υπάρχουν ελάχιστες ευκαιρίες για επενδύσεις, μεγάλος κίνδυνος σε περίπτωση που το προϊόν ή η υπηρεσία δεν αποδώσει τα αναμενόμενα, ενώ δεν παρέχονται πολλά κίνητρα στα στελέχη.

Τα δύο βασικά είδη στρατηγικής συγκέντρωσης είναι:

**Η κάθετη ανάπτυξη** (κάθετη ολοκλήρωση, καθετοποίηση)

**Η οριζόντια ανάπτυξη** (οριζόντια ολοκλήρωση)

Αναφορικά με την **κάθετη ανάπτυξη**, πρόκειται για είσοδο της επιχείρησης σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν (καθετοποίηση προς τα πίσω) είτε μετά (καθετοποίηση προς τα εμπρός) το στάδιο που δραστηριοποιείται. Ειδικότερα, η διαδικασία πραγματοποίησης μιας λειτουργίας που προηγούμενα γινόταν από τον προμηθευτή ονομάζεται ολοκλήρωση προς τα πίσω, ενώ η διαδικασία πραγματοποίησης μιας λειτουργίας που προηγούμενα γινόταν από τον διανομέα ονομάζεται ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Με την καθετοποίηση μειώνεται η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές, διασφαλίζεται η ροή πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία και εξασφαλίζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος ενώ παράλληλα συγκεντρώνονται κέρδη που διαφορετικά θα είχαν φύγει από την επιχείρηση. Η καθετοποίηση, βέβαια μειονεκτεί λόγω αδυναμίας ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων όπως και των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα δημιουργούνται ισχυρά εμπόδια εξόδου εξαιτίας του υψηλού κόστους των περιουσιακών στοιχείων.

Εκτός από την καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω η καθετοποίηση διακρίνεται και σε πλήρη, μερική ή οιονεί. Πλήρη καθετοποίηση έχει μια επιχείρηση όταν παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών, δηλαδή ελέγχει ολοκληρωτικά τους διανομείς της. Μερική

καθετοποίηση συμβαίνει όταν μία επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της και αγοράζει τις υπόλοιπες ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομέων. Τέλος, οιονεί καθετοποίηση έχει μία επιχείρηση όταν αγοράζει τις περισσότερες εισροές της από εξωτερικούς προμηθευτές ή πολλά τα προϊόντα της σε τρίτους οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από το μερικό έλεγχο της επιχείρησης.

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μία πολύ λογική στρατηγική μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας με δυνατή ανταγωνιστική θέση σε έναν πολύ ελκυστικό κλάδο, ιδιαίτερα όταν η τεχνολογία είναι προβλέψιμη και οι αγορές αναπτύσσονται. Για να διατηρήσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, η επιχείρηση μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα πίσω ώστε να ελαχιστοποιήσει το κόστος απόκτησης πόρων και τις ανεπαρκείς λειτουργίες, όπως επίσης μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός ώστε να αποκτήσει περισσότερο έλεγχο στη διανομή του προϊόντος. Σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση βελτιώνει τη διακριτή της ικανότητα, επεκτεινόμενη στην αλυσίδα αξίας του κλάδου, με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά στην **οριζόντια ανάπτυξη**, αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω διεξόδου της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, μέσω προσέλκυσης νέων τμημάτων αγοράς (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή μέσω αύξηση του εύρους και της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών της που προσφέρονται στις υπάρχουσες αγορές. (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος). Η οριζόντια ανάπτυξη οδηγεί σε οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο μία επιχείρηση λειτουργεί ταυτόχρονα σε πολλούς τόπους στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Μία εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μερίδιο αγοράς, εγκαταστάσεις παραγωγής, σημεία πώλησης ή εξειδικευμένη τεχνολογία με την εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερικά μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να κυμαίνεται από την πλήρη μέχρι τη μερική κυριότητα ή και τις μακροχρόνιες συμβάσεις.

Η οριζόντια ολοκλήρωση χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η συνολική δυναμικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, ενώ παράλληλα μειώνουν το συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών.

#### 4.2.1.1.2 ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ

Η στρατηγική της διαποίκιλης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση. Όταν ένας κλάδος παγιώνεται και ωριμάζει, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παραμένουν έχουν φτάσει στα όρια της ανάπτυξής τους, χρησιμοποιώντας στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης. Αν οι ανταγωνιστές δεν δύναται να επεκταθούν διεθνώς σε λιγότερο ώριμες αγορές, ενδεχομένως να μην έχουν άλλη επιλογή από το να διευρύνουν το πεδίο δραστηριοτήτων τους σε διαφορετικούς κλάδους.

Ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν τέτοια στρατηγική για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους ώστε να αυξηθεί και η αξία της επιχείρησης. Άλλες επιχειρήσεις την χρησιμοποιούν για να αδρανοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών ενώ άλλες για να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο τους. Τα δύο βασικά είδη στρατηγικών διαποίκιλης είναι η συσχετισμένη διαποίκιλη (concentric/related) και η ασυσχέτιστη διαποίκιλη (conglomerate/unrelated).

**Συσχετισμένη διαποίκιλη ( Related diversification)** είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η ανάπτυξη μέσω της συσχετισμένης διαποίκιλης σε έναν παρεμφερή κλάδο μπορεί να είναι καταλληλότερη στρατηγική, στην περίπτωση που μια επιχείρηση έχει υψηλή ανταγωνιστική θέση αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή. Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που προσέδωσαν στην επιχείρηση τη διακριτή της ικανότητα, η επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτές τις δυνάμεις σαν μέσα διαποίκιλης. Η επιχείρηση, παράλληλα, προσπαθεί να διασφαλίσει το στρατηγικό αρμονικό ταίριασμα στον νέο κλάδο, όπου η προιοντική γνώση, οι παραγωγικές της δυνατότητες και οι ικανότητές της, τα οποία χρησιμοποιούσε τόσο αποτελεσματικά, μπορούν να αξιοποιηθούν και στην παρούσα περίπτωση. Τα προϊόντα και οι διαδικασίες της επιχείρησης συσχετίζονται με κάποιον τρόπο. Το κοινό σημείο μπορεί να είναι η τεχνολογία, η διαχείριση του πελάτη, η διανομή, οι διοικητικές ικανότητες ή τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

**Η ασυσχέτιστη διαποίκιλη (Unrelated diversification)** αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα. Η συγκεκριμένη στρατηγική απευθύνεται είτε στους υπάρχοντες πελάτες με στόχο να καλυφθούν κάποιες εξωτερικές ανάγκες τους, είτε σε νέους πελάτες με παρόμοια χαρακτηριστικά. Όταν η διοίκηση αντιληφθεί ότι ο παρών κλάδος δεν είναι πλέον ελκυστικός και ότι η επιχείρηση στερείται διακριτών ικανοτήτων, τις οποίες θα

μπορούσε να τις μεταφέρει σε προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους κλάδους, τότε η πιο κατάλληλη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι η ασυσχέτιστη διαποίκιση. Δηλαδή η διεύρυνση σε κάποιον άλλο κλάδο άσχετο με τον κλάδο στον οποίο ήδη δραστηριοποιείται. Αντί να διατηρούν μία κοινή γραμμή όλο το φάσμα της επιχείρησης, τα στελέχη υιοθετώντας τη στρατηγική αυτή δίνουν έμφαση κυρίως σε χρηματοοικονομικά θέματα ταμειακών ροών ή μείωσης κινδύνου, παρά σε θέματα προϊόντος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση με πλεονάζον και με ελάχιστες πιθανότητες ανάπτυξης στον κλάδο της, μπορεί να δραστηριοποιηθεί σε άλλον κλάδο με μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά με έλλειψη ρευστότητας.

#### **4.2.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ**

Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη σταθερότητα έναντι της ανάπτυξης και να συνεχίσει τις παρούσες δραστηριότητές της χωρίς σημαντικές αλλαγές στην κατεύθυνσή της. Αν και κάποιες φορές θεωρείται σαν έλλειψη στρατηγικής, η σταθερότητα, σαν μια επιχειρησιακή στρατηγική, μπορεί να είναι κατάλληλη για μία επιτυχημένη επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε έναν αρκετά προβλέψιμο περιβάλλον. Οι στρατηγικές αυτές χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επιχείρηση εμφανίζει ικανοποιητική επίδοση και το περιβάλλον που δεν κάποια στρατηγική δύναμη ή αδυναμία και δεν υπάρχουν ευκαιρίες να εκμεταλλευτούν και απειλές να αποφύγουν.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός πως επιχειρήσεις που ακολουθούν το είδος αυτής της στρατηγικής είναι δύσκολο να αναγνωριστούν. Βασικός λόγος είναι η άρνηση των διευθυντικών στελεχών τους ότι ακολουθούν, διότι τότε θεωρούνται μη ικανά να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Είναι όμως πολύ δημοφιλής στρατηγική στους ιδιοκτήτες μικρών, οι οποίοι έχουν βρει μία niche αγορά και είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την πορεία της επιχείρησής τους. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες βραχυπρόθεσμα, αλλά μπορεί να αποβούν μοιραίες, στην περίπτωση που ακολουθούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα κυριότερα είδη στρατηγικών σταθερότητας είναι:

**Στρατηγική Παύσης ή Συνέχισης με προσοχή (Pause/Proceed with caution Strategy) :** πρόκειται για μία παύση, ένα διάλειμμα, μία ευκαιρία ανάπαυσης για την επιχείρηση, πριν να συνεχίσει να εφαρμόζει στρατηγικές ανάπτυξης ή περισυλλογής. Είναι μια συνειδητή προσπάθεια πραγματοποίησης μικρών βελτιώσεων μέχρι την αλλαγή μιας συγκεκριμένης περιβαλλοντικής κατάστασης. Τυπικά θεωρείται σαν μία προσωρινή στρατηγική, η οποία εφαρμόζεται μέχρις ότου γίνει περισσότερο φιλόξενο το περιβάλλον ή για να δοθεί χρόνος στην

επιχείρηση να παγιοποιήσει τους πόρους της μετά από μία περίοδο γρήγορης ανάπτυξης. Δηλαδή η στρατηγική παύσης επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών για ανάκτηση εσωτερικού ελέγχου.

**Στρατηγική καμίας αλλαγής (No change Strategy):** αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο και να συνεχιστεί η υφιστάμενη κατάσταση. Είναι η απόφαση της επιχείρησης να συνεχίσει τις υπάρχουσες δραστηριότητες και πολιτικές της για το μέλλον. Η επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής εξαρτάται από την έλλειψη σημαντικών αλλαγών στην κατάσταση της επιχείρησης.

**Στρατηγική συγκομιδής κερδών (Profit Strategy) :** πρόκειται για την απόφαση μιας επιχείρησης να μην αντιδράσει σε μία κατάσταση που επιδεινώνεται, αλλά αντίθετα να ενεργήσει θεωρώντας ότι τα προβλήματα μιας εταιρείας ήταν μόνο προσωρινά. Η στρατηγική συγκομιδής κερδών προσανατολίζει την επιχείρηση στην περικοπή δαπανών για άμεση αύξηση των κερδών. Η στρατηγική αυτή είναι μια προσπάθεια τεχνητής στήριξης των κερδών με τη μείωση των επενδύσεων και των βραχυπρόθεσμων εξόδων, όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης μειώνονται. Η διοίκηση αντί να ανακοινώσει στους μετόχους και στο επενδυτικό κοινό την κακή θέση της εταιρείας μπορεί να μπει στον πειρασμό να ακολουθήσει αυτή τη δελεαστική στρατηγική. Το μάνατζμεντ , αποδίδοντας τα προβλήματα της εταιρείας στο εχθρικό περιβάλλον αναβάλλει τις επενδύσεις ή μειώνει κάποιες δαπάνες όπως για έρευνα και ανάπτυξη, τη συντήρηση και τις διαφημίσεις για να διατηρήσει τα κέρδη της σταθερά στη διάρκεια αυτής της περιόδου. Μπορεί ακόμα να πουλήσει μία από τις σειρές των προϊόντων της για να βελτιώσει την ταμιακή ροή της. Προφανώς αυτό το είδος στρατηγικής είναι χρήσιμη μόνο για να υπερνικήσει η επιχείρηση μια προσωρινή δυσκολία και όχι για να εφαρμόζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Δυστυχώς, αυτή η στρατηγική είναι δελεαστική και αν συνεχιστεί για αρκετό διάστημα, θα οδηγήσει σε σοβαρή επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

### 4.2.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Οι στρατηγικές περισυλλογής ακολουθούνται στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει αδύναμη ανταγωνιστική θέση σε μερικές ή σε όλες τις γραμμές παραγωγής της γεγονός που οδηγεί σε κακή απόδοση όπως μειωμένες πωλήσεις και ζημιές. Η επιχείρηση δεν μπορεί να πραγματοποιήσει άμεσα τους σκοπούς της και επιθυμεί να διευθετήσει τις αδυναμίες της. Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών ασκείται πίεση για βελτίωση της απόδοσης. Στην προσπάθεια για ελαχιστοποίηση των αδυναμιών οι οποίες παρασύρουν προς τα κάτω την επιχείρηση, η διοίκηση μπορεί να επιλέξει μία εκ των παρακάτω στρατηγικών περισυλλογής:

**1.Στρατηγική αναστροφής ή αλλαγής πορείας (turnaround strategy):** εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση αντιμετωπίζει εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και πρέπει να προβεί σε στρατηγικές αλλαγές για να επιβιώσει και τα βελτιώσει την λειτουργική αποδοτικότητά της. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εκτεταμένα και διάχυτα αλλά όχι ακόμα ιδιαίτερα κρίσιμα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να αντιστραφούν οι χρηματοοικονομικές αδυναμίες όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Αποτελείται από δύο φάσεις: τη φάση της συρρίκνωσης και τη φάση της παγίωσης. Συρρίκνωση (contraction) είναι η αρχική προσπάθεια για "να σταματήσει η αιμορραγία" με μία γενική μείωση του μεγέθους και του κόστους σε όλα τα επίπεδα. Η δεύτερη φάση, η παγίωση (consolidation) είναι η υλοποίηση ενός προγράμματος για τη σταθεροποίηση της επιχείρησης η οποία είναι τώρα πιο μικρή. Για να οργανώσει καλύτερα την επιχείρηση, το μάνατζμεντ αναπτύσσει σχέδια για τη μείωση των γενικών εξόδων που δεν είναι απαραίτητα και για την αιτιολόγηση του κόστους των λειτουργικών δραστηριοτήτων. Πρόκειται για μία κρίσιμη πορεία για την εταιρεία. Αν η φάση της παγίωσης δε διεξαχθεί με αίσιο τρόπο, πολλά από τα δυνατά στελέχη της εταιρείας πιθανόν να την εγκαταλείψουν. Αν όμως όλοι οι εργαζόμενοι παρακινηθούν για να συμμετάσχουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας, η επιχείρηση θα μπορέσει ίσως να βγει από αυτήν την περίοδο της στρατηγικής περισυλλογής πολύ ισχυρότερη και καλύτερα οργανωμένη. Θα έχει βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της και θα είναι σε θέση για ακόμη μία φορά να επεκτείνει τη δραστηριότητα της.

**2.Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company Strategy):** με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση δέχεται να «αιχμαλωτιστεί» από κάποια μεγαλύτερη, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της, με αντάλλαγμα την ασφάλεια και τη συνέχιση της ύπαρξής της. Η αιχμάλωτη επιχείρηση γίνεται ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση από αυτήν. Μία εταιρεία που έχει αδύναμη ανταγωνιστική θέση μπορεί να αποφασίσει να γίνει αιχμάλωτη ενός από τους μεγαλύτερους πελάτες της, προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω μιας

μακροχρόνιας σύμβασης. Η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα κόστη κάποιων λειτουργικών δραστηριοτήτων, αλλά θα προσφέρει το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της στην επιχείρηση που την «αιχμαλώτισε». Λόγω της αδύναμης ανταγωνιστικής θέσης, η επιχείρηση αδυνατεί να εφαρμόσει μια πλήρη στρατηγική turnaround.

**3.Στρατηγική Ξεπουλήματος-Αποεπένδυσης (sell-out/Divestment Strategy)** :αν μία επιχείρηση βρίσκεται σε τόσο άσχημη ανταγωνιστική θέση που δεν μπορεί να εφαρμόσει στρατηγική turnaround και να ανακάμψει αλλά ούτε και να βρει κάποιον πελάτη ώστε να μετατραπεί σε αιχμάλωτη επιχείρηση, τότε πιθανόν δεν έχει άλλη επιλογή από την πώληση της (sell-out). Αυτή η στρατηγική έχει νόημα στην περίπτωση που η διοίκηση μπορεί να επιτύχει καλή τιμή πώλησης. Η ελπίδα είναι η επιχείρηση που θα την αγοράσει να έχει τους απαραίτητους πόρους να επαναφέρει την πωληθείσα επιχείρηση στην κερδοφορία. Από την άλλη πλευρά μια επιχείρηση με πολλαπλές γραμμές παραγωγής εάν αποφασίσει να πωλήσει ένα τμήμα της με χαμηλές προοπτικές ανάπτυξης και μη ικανοποιητικές επιδόσεις τότε έχουμε την περίπτωση τη στρατηγικής αποεπένδυσης (divestment).

**4.Στρατηγική Χρεοκοπίας-Ρευστοποίησης (Bankruptcy/Liquidation Strategy)**:όταν μια επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή κατάσταση με σχεδόν ανύπαρκτη ανταγωνιστική θέση σε κλάδο με ελάχιστες προοπτικές, τότε η διοίκηση έχει εναλλακτικές επιλογές στρατηγικής: Η μία είναι να κηρύξει πτώχευση (bankruptcy), που σημαίνει την παράδοση της διοίκησης της εταιρείας στα δικαστήρια με τον ταυτόχρονο διακανονισμό των υποχρεώσεων της επιχείρησης, με την ελπίδα ότι η επιχείρηση θα δυναμώσει και θα μπορέσει και θα μπορέσει να ανταγωνιστεί σε έναν πιο ελκυστικό κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε συνέχιση ύπαρξης της επιχείρησης. Η άλλη επιλογή αφορά στη ρευστοποίηση (liquidation) της επιχείρησης τον τερματισμό δηλαδή της δραστηριότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση επιλέγει να μετατρέψει σε ρευστό όσο το δυνατό περισσότερα από τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και μετά τα μοιράζει στους μετόχους, αφού πρώτα ικανοποιήσει όλες τις υποχρεώσεις και τα χρέη της επιχείρησης. Το διαφοροποιό στοιχείο μεταξύ της στρατηγικής της χρεοκοπίας και της στρατηγικής της ρευστοποίησης είναι ότι στη χρεοκοπία δεν λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων. Αντίθετα από την χρεοκοπία, η ρευστοποίηση είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Αν εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της και απομείνουν χρήματα τότε αυτά μοιράζονται στους μετόχους. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο, που εκπροσωπεί τους μετόχους μαζί με τη διοίκηση.

Με βάση την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και η οποία συνίσταται από το πόσο ανταγωνιστική είναι και από το πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος στον οποίο



δραστηριοποιείται, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει και την ανάλογη στρατηγική. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, η στρατηγική ανάπτυξης προτείνεται στην περίπτωση που η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ισχυρή ή και μέτρια, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι επίσης μέτρια και όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή σε συνδυασμό με ισχυρή ή μέτρια ανταγωνιστική θέση. Το είδος της προτεινόμενης στρατηγικής ανάπτυξης σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικό. Στρατηγική περισυλλογής συνίσταται σε περίπτωση αδυναμίας ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με οποιοδήποτε βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου, ενώ στρατηγική σταθερότητας μόνο σε περίπτωση μέτριας ελκυστικότητας κλάδου και ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. Το παρακάτω σχήμα 4.2 απεικονίζει το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών:

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση Αναστροφή (turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης  <b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη Διαποίκιλη	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχετίστη Διαποίκιλη	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “ Στρατηγικό μάνατζμεντ “, Εκδόσεις Μπένου, 2010

## 4.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται επιχειρηματική στρατηγική ή ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business level strategy). Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Συγκεκριμένα αφορά στο πώς πρέπει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Ενεργοποιείται σε επίπεδο Διεύθυνσης και κυρίως στοχεύει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Ως Διεύθυνση μπορεί να θεωρηθεί από μια ανώτατη διοίκηση ως μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (SBU) η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική η οποία βέβαια δεν μπορεί παρά να αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Η Επιχειρηματική Στρατηγική στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς, το οποίο εξυπηρετεί η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (διαρκής αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές ώστε να κερδίσει πλεονέκτημα) ή συνεργατική (συνεργασία με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές ώστε να κερδίσει πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών). Όπως η επιχειρησιακή στρατηγική ρωτά σε ποιους κλάδους πρέπει να βρίσκεται η επιχείρηση, έτσι και η επιχειρηματική στρατηγική ρωτά πώς η επιχείρηση ή οι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε κάθε κλάδο.

Σύμφωνα με το Michael Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει ιδιαίτερα και μοναδικά γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Αυτό παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.3. Με τους δύο παραπάνω τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.



ανταγωνιστές της. Και αυτό διότι μπορεί να συνεχίζει να πραγματοποιεί κέρδη ακόμα και σε περιόδους υψηλού ανταγωνισμού, ενώ με την κατοχή μεγάλου μεριδίου αγοράς μπορεί να έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές της. Παράλληλα, με τη στρατηγική αυτή δημιουργούνται και εμπόδια εισόδου, γιατί ελάχιστοι νεοεισελθόντες θα μπορούν να ανταποκριθούν στο πλεονέκτημα κόστους της επιχείρησης.

Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα της επιχείρησης. Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος σε μία επιχείρηση. Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της. Με βάση τους οδηγούς κόστους, μία επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει τι είναι αυτό που τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος που κατέχει. Οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η μάθηση
- Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας
- Ο σχεδιασμός του προϊόντος
- Το κόστος των εισροών
- Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής
- Η αποδοτικότητα της διοίκησης
- Οι εσωτερικές σχέσεις
- Ο σωστός χρονισμός
- Οι πολιτικές της επιχείρησης
- Η τοποθεσία
- Το θεσμικό πλαίσιο

Η **στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation)** στοχεύει στην ευρεία αγορά και προϋποθέτει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που θεωρείται σε όλο τον κλάδο μοναδικό. Η στρατηγική διαφοροποίησης προσφέρει προϊόντα με ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά, η αξία των οποίων δίδεται από τους αγοραστές. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να σχετίζεται είτε με την σχεδίαση του προϊόντος, την τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά, το δίκτυο διανομής, είτε με την εξυπηρέτηση πελατών. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να χρεώνει μία τιμή που υπερβαίνει το κόστος διαφοροποίησης την οποία οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το μοναδικό προϊόν ή την υπηρεσία αυτή. Η στρατηγική αυτή θέτει την επιχείρηση ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές. Η διαφοροποίηση είναι μία βιώσιμη στρατηγική για την εξασφάλιση αποδόσεων άνω του μέσου όρου σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα, επειδή η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στο

προϊόν μειώνει την ευαισθησία τους στην τιμή. Αυτή η εμπιστοσύνη αποτελεί παράλληλα και εμπόδιο εισόδου καθώς οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν τη δική τους διακριτή ικανότητα για να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους και να μπορέσουν να ανταγωνιστούν επιτυχώς.

Μία επιχείρηση η οποία θέλει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Τμηματοποίηση (segmentation): αναγνώριση των τμημάτων της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της επιχείρησης.

2. Στόχευση (selection): η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν.

3. Η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων καθώς και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και την αγορά προϊόντων.

4. Η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία μοναδικότητας που διαθέτει, πάνω στα οποία θα στηριχθεί η στρατηγική διαφοροποίησης.

5. Τέλος, πρέπει να προσδιοριστεί το συνολικό κόστος που αφορά την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Πρέπει ακόμα να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης και να βρεθούν τρόποι για μείωση του αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες

Η **στρατηγική εστίασης (focus)** στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα (target group), μία συγκεκριμένη αγοραστική ομάδα, συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, τμήμα της γραμμής παραγωγής ή γεωγραφική αγορά. Σε αντίθεση με στρατηγικές ηγεσίας χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης, η στρατηγική εστίασης εδράζεται στην πολύ καλή εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς και οι όποιες λειτουργικές πολιτικές αναπτύσσονται λαμβάνοντας αυτό υπόψη. Αυτή η στρατηγική στηρίζεται στην αρχή ότι η επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει το μικρό στρατηγικό τμήμα αγοράς πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες αγορές. Η επιχείρηση εξυπηρετεί αυτό το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς εφαρμόζοντας είτε στρατηγική διαφοροποίησης είτε χαμηλού κόστους. Η εφικτότητα της στρατηγικής εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος και την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης.

Η εστίαση στο κόστος αποτελεί μία ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλότερου κόστους που επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή σε μία γεωγραφική αγορά και

επιχειρεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτήν την ομάδα της αγοράς, αποκλείοντας τις άλλες. Με την εστίαση στο κόστος, η επιχείρηση επιδιώκει ένα πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα της αγοράς-στόχου.

Η εστίαση στη διαφοροποίηση είναι μία στρατηγική που επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ένα τμήμα μιας σειράς προϊόντων ή μια γεωγραφική αγορά. Με την εστίαση στη διαφοροποίηση, η επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίηση σε ένα στοχευόμενο τμήμα της αγοράς.

### 4.3.2 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι συνεργατικές στρατηγικές και τακτικές χρησιμοποιούνται από μια επιχείρηση για να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο με τη συνεργασία της με άλλες επιχειρήσεις. Τα δύο βασικά είδη **συνεργατικής στρατηγικής** είναι **οι συμφωνίες** και **οι στρατηγικές συμμαχίες**.

Οι **συμφωνίες** περιλαμβάνουν την ενεργή συνεργασία των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο με σκοπό την μείωση των παραγόμενων προϊόντων και κατά συνέπεια την αύξηση των τιμών . Οι συμφωνίες μπορεί να είναι φανερές, όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με άμεση επικοινωνία και διαπραγματεύσεις, ή κρυφές, όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με κάποιο άτυπο κώδικα επικοινωνίας. Οι τελευταίες συμφωνίες αυτές θεωρούνται παράνομες.

Οι **στρατηγικές συμμαχίες** είναι ένα είδος συνεταιρισμού μεταξύ επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων, με σκοπό την επίτευξη σημαντικών, στρατηγικών στόχων οι οποίοι είναι κοινοί και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν στρατηγικές συμμαχίες για να αποκτήσουν τεχνολογία και παραγωγικές ικανότητες, αλλά και πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές, για να μειώσουν τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και να επιτύχουν ή να διασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 4.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει τη αποδοτικότητα του. Ασχολείται με την ανάπτυξη και διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας, ώστε να προσδοθεί στην επιχείρηση ή στην επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 4.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η βασική ικανότητα μιας επιχείρησης είναι κάτι που η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλά. Όταν αυτές οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες αυτών του ανταγωνισμού, τότε καλούνται διακριτές ικανότητες. Η βασική ικανότητα είναι ένα πολύτιμος πόρος. Γενικά, όσο περισσότερο οι βασικές ικανότητες χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται, τόσο πιο πολύτιμες γίνονται. Για να θεωρηθεί μια ικανότητα διακριτή πρέπει να έχει τα εξής τρία γνωρίσματα:

- Customer value: πρέπει να προσφέρει αξία στον πελάτη.
- Competitor unique: πρέπει να είναι μοναδική και ανώτερη των ικανοτήτων του ανταγωνιστή.
- Extendibility: κάτι που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Παρόλο που μια διακριτή ικανότητα θεωρείται δύναμη-κλειδί μιας επιχείρησης το αντίστροφο δεν ισχύει πάντα. Καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν την ικανότητα μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, η διακριτή αυτή ικανότητα μετατρέπεται σε μια ελάχιστη απαίτηση ανταγωνισμού στον συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό σημαίνει πως αν και η ικανότητα μπορεί να είναι ακόμα βασική και άρα δύναμη της επιχείρησης, παρόλα αυτά δεν είναι πλέον μοναδική.

Όπως προαναφέρθηκε, για να είναι μία βασική ικανότητα διακριτή πρέπει να είναι ανώτερη αυτών του ανταγωνισμού. Καθώς όλο και περισσότεροι κλάδοι γίνονται υπερ-ανταγωνιστικοί, καθίσταται πολύ δύσκολη η διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας. Αυτοί οι πόροι πιθανόν να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης ή να απαξιωθούν λόγω νέων τεχνολογιών.

Για να έχει μια λειτουργική στρατηγική τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, θα πρέπει να εδράζεται σε μία διακριτή ικανότητα που να ενυπάρχει στη λειτουργική αυτή περιοχή.

Μερικές από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης εστιάζονται στους ακόλουθους τομείς:

- Στρατηγικές Μάρκετινγκ
- Στρατηγικές χρηματοοικονομικές
- Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης
- Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Στρατηγικές Παραγωγικής Διαδικασίας



#### **4.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η στρατηγική μάρκετινγκ ασχολείται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή του προϊόντος. Μια επιχείρηση με την χρήση μιας στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς μπορεί να αυξήσει το μερίδιο των υπάρχοντων προϊόντων σε μία υπάρχουσα αγορά ή να αναπτύξει νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα. Με τη χρήση της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή να αναπτύξει νέα προϊόντα για νέες αγορές. Επιπρόσθετα, υπάρχουν και άλλες στρατηγικές μάρκετινγκ όπως για παράδειγμα στρατηγικές διαφήμισης και προώθησης καθώς επίσης και στρατηγικές τιμολόγησης.

#### **4.4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η χρηματοοικονομική στρατηγική εξετάζει τις χρηματοοικονομικές περιπλοκές των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών επιλογών και καθορίζει την καλύτερη χρηματοοικονομική πορεία δράσης. Παράλληλα, παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του χαμηλότερου κόστους των πόρων και της εύκαμπτης ικανότητας άντλησης κεφαλαίου για να στηριχθεί μια επιχειρηματική στρατηγική. Συνήθως η χρηματοοικονομική στρατηγική προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη χρηματοοικονομική αξία της επιχείρησης. Τέλος η διαχείριση των μερισμάτων προς τους μετόχους αποτελεί σημαντικό μέρος της χρηματοοικονομικής στρατηγικής μιας επιχείρησης.

#### **4.4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (R&D)**

Η στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης ασχολείται με τη βελτίωση και την καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας αλλά και με την εξεύρεση του κατάλληλου μίγματος μέσα από τα διάφορα είδη έρευνας και ανάπτυξης. Παράλληλα απαντά στα ερωτήματα αναφορικά με τη διαχείριση της τεχνολογίας. Οι επιλογές στο επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης είναι είτε ο τεχνολογικός ηγέτης όπου ένας οργανισμός πρωτοπορεί και καινοτομεί είτε ο τεχνολογικός ακόλουθος όπου μια επιχείρηση μιμείται τα προϊόντα του ανταγωνιστή της.

#### **4.4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (υπάλληλοι και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τη στρατολόγηση, την προσέλκυση, την επιλογή, τον προγραμματισμό, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Η στρατολόγηση, προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

#### **4.4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Με τη στρατηγική αυτή καθορίζεται ο τρόπος και ο χώρος που θα παραχθεί το προϊόν ή η διαδικασία, το επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης στην παραγωγική διαδικασία και ο τρόπος διαχείρισης των φυσικών πόρων. Η στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης επηρεάζεται συχνά από κύκλο ζωής του προϊόντος. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε πολλούς κλάδους ωθεί τις επιχειρήσεις να μετατοπιστούν από την παραδοσιακή μαζική παραγωγή στη στρατηγική παραγωγής συνεχούς βελτίωσης, βελτιώνοντας την παραγωγική διαδικασία και παράγοντας προϊόντα υψηλής ποιότητας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσο αφορά την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Το επίπεδο αυτό της στρατηγικής ασχολείται κυρίως με την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. . Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση προσπαθεί να αποκαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί. (στρατηγικές περισυλλογής). Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί και ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Η επιχειρησιακή στρατηγική αποφασίζει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματοοικονομικών ή άλλων πόρων από και προς τις γραμμές παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορα είδη επιχειρησιακών στρατηγικών αποδεικνύοντας έτσι ότι στελεχώνονται από άτομα που αντιλαμβάνονται τις αλλαγές που προκύπτουν στο πολυτάραχο περιβάλλον της και προσπαθούν ανά πάσα στιγμή να προσαρμοστούν σε αυτές. Για την επιλογή της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής χρησιμοποιείται συχνά το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών που ορίζει ως κριτήρια επιλογής την ελκυστικότητα του κλάδου καθώς και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον πυρήνα του ανταγωνισμού ( core competence) μιας επιχείρησης και δείχνει πως αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως ανταγωνιστικές στρατηγικές. Σύμφωνα με το Michael Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει ιδιαίτερα και μοναδικά γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership) είναι μία ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει στην ευρεία αγορά και απαιτεί δυναμική επιδίωξη μείωσης κόστους, Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation)

στοχεύει στην ευρεία αγορά και προϋποθέτει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που θεωρείται σε όλο τον κλάδο μοναδικό. Η στρατηγική διαφοροποίησης προσφέρει προϊόντα με ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά, η αξία των οποίων δίδεται από τους αγοραστές. Για να έχει επιτυχία μία στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει το προσφερόμενο προϊόν να είναι (actual value) ή να θεωρείται ότι είναι (perceived value) μοναδικό από τους πελάτες. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση που επιλέγει να χρησιμοποιεί την διαφοροποίηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών θα πρέπει να αναζητά πόρους μοναδικότητας που είναι χρονοβόρο ή ασύμφορο για τους ανταγωνιστές να συναγωνιστούν. Η στρατηγική εστίασης (focus) στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα (target group), μία συγκεκριμένη αγοραστική ομάδα, συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, τμήμα της γραμμής παραγωγής ή γεωγραφική αγορά. Σε αντίθεση με στρατηγικές ηγεσίας χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης, η στρατηγική εστίασης εδράζεται στην πολύ καλή εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μία από αυτές είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι λειτουργικές στρατηγικές εστιάζουν στη βελτίωση της αλυσίδας αξίας της εκάστοτε επιχείρησης με κύριο σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Κάθε τμήμα της επιχείρησης, μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του σύμφωνα πάντοτε με την επιλεχθείσα επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- 1.1.Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, (2010), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 2.. Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2013),**Strategic Management**
- 3.Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 4.Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John (2012), **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, 18<sup>th</sup> Edition
- 5.Wheelen Thomas. L. ,Hunger David , **Concepts in Strategic Management and Business Policy**,13<sup>TH</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα διατυπωθεί η μεθοδολογία έρευνας που εφαρμόστηκε για την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς επίσης και η ανάλυση των αποτελεσμάτων που διεξάγονται από αυτή. Περιγράφονται αναλυτικά οι λόγοι επιλογής της μεθόδου καθώς και τα στάδια αυτής.

### **1.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

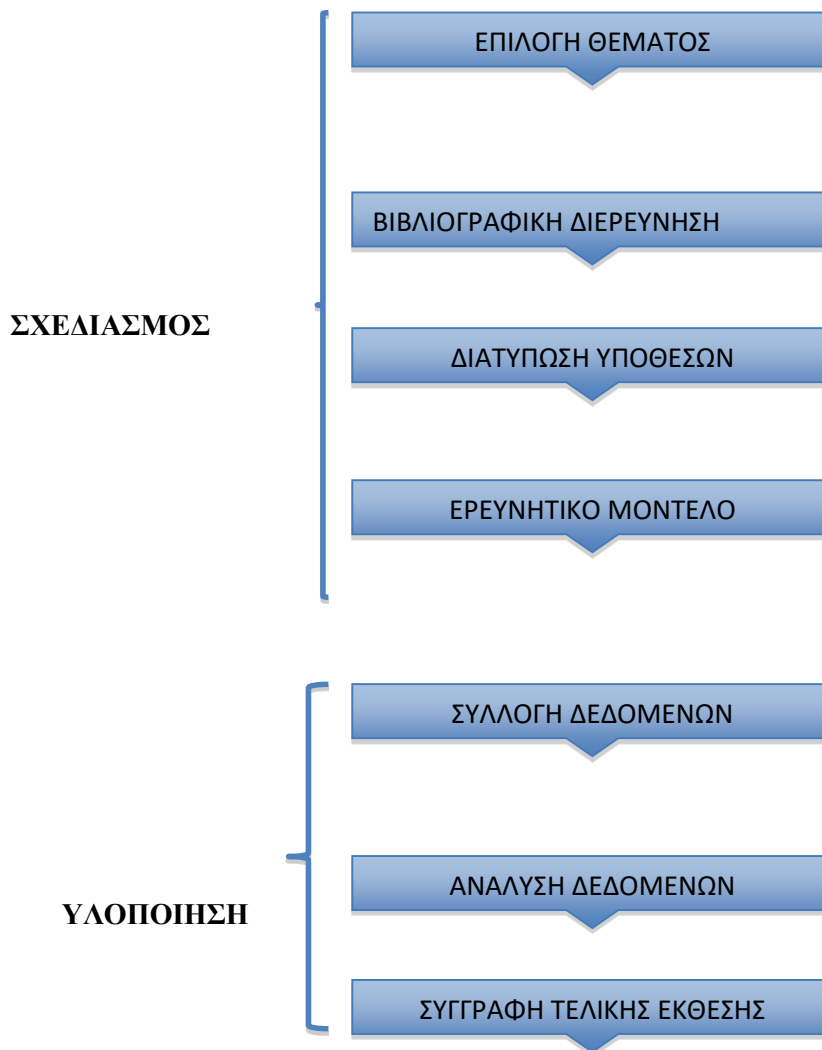
#### **1.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ**

Οι βασικοί τύποι που μπορούν να εφαρμοστούν σε μία έρευνα είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Μέσω της ποσοτικής έρευνας υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Στον συγκεκριμένο τύπο έρευνας χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι και αριθμητικά δεδομένα.

Αντίθετα με την ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται ενδελεχής ανάλυση και διερεύνηση σε βάθος . Ο ερευνητής αντλεί περισσότερες σπουδαιότερες πληροφορίες για το αντικείμενο που εξετάζει. Διερευνείται η εμπειρία των ανθρώπων και τα νοήματα τα οποία τη συγκροτούν καθώς επίσης αναδύονται νέα θεωρητικά μοντέλα. Στην ποιοτική έρευνα το εξεταζόμενο δείγμα είναι πολύ μικρότερο από αυτό της ποσοτικής και ο ερευνητής προχωρά σε ανάλυση κειμένων και λόγου.

## 1.2 ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Σε κάθε ερευνητική εργασία είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός ο οποίος συμβάλλει στην υλοποίηση και πραγμάτωση της έρευνας. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στάδια της ερευνητικής εργασίας βάση των οποίων πραγματοποιήθηκε και η συγγραφή της συγκεκριμένης μελέτης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 :Στάδια υλοποίησης της ερευνητικής μεθόδου

ΠΗΓΗ: Βρασίδης Χαράλαμπος, Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα, 2014

### **1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας ποιοτικής έρευνας είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν τα παρακάτω στάδια:

- 1.Καθορισμός του αντιληπτικού περιγράμματος
- 2.Σχηματισμός της ερευνητικής ερώτησης
- 3.Ορισμός του δείγματος
- 4.Αποσαφήνιση της μεθόδου συλλογής των δεδομένων
- 5.Παρουσίαση της μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων
- 6.Ακριβής προσδιορισμός του τρόπου παρουσίασης και συγγραφής.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί εάν στους οργανισμούς που αφορούν την υγεία τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα δίνεται έμφαση και προσοχή στη εύρεση και διαχείριση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την επάνδρωση των μονάδων υγείας. Θα εξετάσουμε αν εφαρμόζεται η διαδικασία διαχείρισης και ανεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού (talent management). Γι αυτό το λόγο το δεύτερο μέρος της διπλωματικής αυτής εργασίας εστιάζει στην ανεύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη στελέχωση των μονάδων υγείας, ως σημαντικότερο παράγοντα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του κλάδου υγείας.



## 1.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα ερευνητική εργασία η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται είναι η ποιοτική έρευνα στην οποία ο ερευνητής εστιάζει κατά την ανάλυση της έρευνας στις στάσεις, στα κίνητρα, στα συναισθήματα και στις αντιλήψεις των συνεντευξιζόμενων.

Η ποιοτική έρευνα για τον κλάδο της υγείας αποτελεί κυρίως μία μέθοδο χρήσιμη για την ιατρική πράξη η οποία βοηθάει στη διερεύνησή της. Όπως κάθε ποιοτική έρευνα έτσι και η συγκεκριμένη υποστηρίζει ότι η γνώση των ανθρώπων δε γίνεται να επέλθει αν δεν προϋπάρχει η περιγραφή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και εμπειρίας όπως αυτή βιώνεται και περιγράφεται από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές. Η ποιοτική έρευνα συντελείται από δύο βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο γνώρισμα είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο πραγματοποιείται η έρευνα και το δεύτερο γνώρισμα είναι ότι ο κύριος στόχος της είναι να αναλύσει πλευρές του κοινωνικού συστήματος υγείας που μελετά. Στην ποιοτική έρευνα εφαρμόζεται εντατική ερευνητική διαδικασία. Ο ερευνητής καταγράφει με ουσιαστική προσοχή τι συμβαίνει στο χώρο διεξαγωγής της συνέντευξης αλλά και το ποιες είναι οι αντιδράσεις των συνεντευξιζόμενων. Στη συνέχεια με βάση τη συλλογή των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν ακολουθεί ενδελεχής ανάλυση και παρουσίαση της συνέντευξης. Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας μπορεί να υλοποιηθεί είτε μέσω συνεντεύξεων, είτε μέσω ομαδικών συζητήσεων και ανταλλαγής απόψεων, είτε μέσω συμμετοχικής παρατήρησης είτε μέσω μελέτης ντοκουμέντων.

## 1.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ο ερευνητής είναι εκείνος ο οποίος θα επιλέξει το πλαίσιο έρευνας και συλλογής δεδομένων. Είναι υποχρεωμένος να θεωρεί τη συλλογή δεδομένων ως μέθοδο επίλυσης κάποιου ζητήματος. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων είναι οι εξής:

**Συνέντευξη:** Η συνέντευξη αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο συλλογής δεδομένων. Στόχος αυτής είναι να αποσαφηνίσει τα νοήματα που δίνουν οι άνθρωποι στις πράξεις τους. Μία συνέντευξη μπορεί να χαρακτηριστεί ως δομημένη, ημιδομημένη ή ελεύθερη ανάλογα με τον τρόπο που διεξάγεται.

**Συμμετοχική παρατήρηση:** Στη μέθοδο αυτή μελετώνται τα φαινόμενα τα οποία συμβαίνουν στο φυσικό περιβάλλον. Μπορεί και η συμμετοχική παρατήρηση να χαρακτηριστεί ως δομημένη, ημιδομημένη ή ελεύθερη. Τα είδη παρατήρησης είναι:

- συγκαλυμμένη-συμμετοχική,
- φανερή-συμμετοχική,
- φανερή-μη συμμετοχική,
- συγκαλυμμένη-μη συμμετοχική.

**Μελέτη ντοκουμέντων:** Στη μελέτη αυτή ο ερευνητής υποχρεούται να συγκεντρώσει πληροφορίες από πηγές όπως για παράδειγμα: βιβλία, άρθρα, συνέδρια.

Στην παρούσα εργασία έχει χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος έρευνας η συνέντευξη. Ο λόγος της συγκεκριμένης επιλογής ήταν για να μπορέσει ο ερευνητής να ερμηνεύσει με αντικειμενικότητα και πληρότητα τις απαντήσεις των ερωτήσεων λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη του και το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η συνέντευξη αλλά και τις αντιδράσεις των ερωτηθέντων.

## **1.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Η ερευνήτρια της παρούσας εργασίας επέλεξε τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας η οποία υλοποιήθηκε με τη μέθοδο των συνεντεύξεων. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων είχαν τη μορφή ημιδομημένου ερωτηματολογίου. Ο τόπος διεξαγωγής των συνεντεύξεων ήταν δύο νοσοκομειακά ιδρύματα του δημοσίου τομέα της Αττικής και δύο νοσοκομειακά ιδρύματα του ιδιωτικού τομέα στο νομό Αττικής. Το πρώτο δημόσιο νοσοκομειακό ίδρυμα βρίσκεται στον Πειραιά και το δεύτερο στη περιοχή της Βούλας, ενώ το πρώτο ιδιωτικό νοσοκομειακό ίδρυμα βρίσκεται στο Νέο Φάληρο και το δεύτερο ιδιωτικό θεραπευτήριο στην περιοχή του Αμαρουσίου.

Συγκεκριμένα στη διεξαγωγή της έρευνας συμμετείχαν ένας ιατρός, ένας νοσηλευτής, ένας προϊστάμενος τμήματος και ένας διοικητικός υπάλληλος από κάθε ιδιωτικό νοσοκομείο και ένας ιατρός, ένας νοσηλευτής, ένας προϊστάμενος τμήματος και ένας διοικητικός υπάλληλος από κάθε δημόσιο νοσοκομείο. Ως προς τη σύνθεση του ημιδομημένου ερωτηματολογίου αυτό χωρίστηκε σε δύο ενότητες οι οποίες αφορούν τη διαχείριση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Στην πρώτη κατηγορία περιέχονται ερωτήσεις που αφορούν τη στρατηγική, διαδικασίες, προγράμματα και τους ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας ενώ στη δεύτερη κατηγορία οι ερωτήσεις αναφέρονται στους τρόπους ανάπτυξης των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού και πως αυτό συνδέεται με τις στρατηγικές τους στόχους και τους σκοπούς που θέτει ο οργανισμός.

## 2.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το θέμα της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας της Ελλάδας. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση τα δεδομένα που υπήρχαν για την εφαρμογή της διαχείρισης ταλέντων ( talent management) στις ελληνικές μονάδες ήταν μηδαμινά έως και ανύπαρκτα. Αυτός είναι και ο λόγος της έρευνας σε αυτόν τον τομέα.

Παρακάτω γίνεται η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους των δημόσιων και ιδιωτικών μονάδων υγείας. Το επίπεδο εκπαίδευσης όλων των συνεντευξιαζόμενων ήταν υψηλό. Συγκεκριμένα οι νοσηλευτές, οι προϊστάμενοι τμήματος και οι διοικητικοί υπάλληλοι των ιδιωτικών μονάδων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και με μεταπτυχιακούς τίτλους. Στο δημόσιο τομέα ο ένας νοσηλευτής είναι απόφοιτος ΑΕΙ και ο άλλος είναι απόφοιτος Τεχνολογικού Ιδρύματος (ΤΕΙ). Οι προϊστάμενοι τμήματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ενώ ο ένας διοικητικός υπάλληλος είναι απόφοιτος Λυκείου και ο άλλος διοικητικός υπάλληλος είναι απόφοιτος ΑΕΙ με μεταπτυχιακό. Οι ιατροί και στους δύο τομείς είναι απόφοιτοι ελληνικών πανεπιστημίων οι οποίοι ολοκλήρωσαν την ειδικότητα τους είτε στον ελληνικό χώρο είτε στο εξωτερικό. Οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν πρόθυμοι να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις, δυσκολεύτηκαν όμως καθώς αρκετοί δεν ήταν γνώστες του θέματος παρά το υψηλό μορφωτικό τους επίπεδο. Παρακάτω ακολουθεί πίνακας στον οποίο καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΛΥΚΕΙΟ	A E I	T E I	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΙΑΤΡΟΙ	2	2		4		
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ	2	2		3	1	2
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ Ι ΤΜΗΜΑΤΟΣ	2	2		4		2
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	2	2	1	3		3

Πίνακας 1:Στοιχεία συμμετεχόντων (αναγράφεται ο αριθμός των συμμετεχόντων ανάλογα με τα προσόντα τους)

## 2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ 1<sup>ΗΣ</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

### ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ:

#### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

#### ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

Όλες οι μονάδες υγείας εδώ και αρκετά χρόνια προσπαθούσαν να ανακαλύψουν τρόπους μέσα από τους οποίους θα μπορούσαν να ανταποκρίνονται στις αλληπάλληλες μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Αρχικά ο στόχος ήταν η επιβίωση του οργανισμού και στη συνέχεια η αύξηση της αποδοτικότητας και η ανάπτυξή του.

Στη πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετικά με το ποιο παράγοντα θεωρούν ως πιο σημαντικό για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δηλαδή τη δημιουργία αξίας στον πελάτη όλοι οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι χωρίς κανέναν ενδοιασμό και σκέψη απάντησαν τον ανθρώπινο παράγοντα. Μάλιστα ο γιατρός ενός από τα δημόσια νοσοκομεία ανέφερε χαρακτηριστικά πως χωρίς την επάνδρωση και στελέχωση των νοσοκομειακών μονάδων με το κατάλληλο καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι αδύνατη η επιβίωση του οργανισμού πόσο μάλλον η ανάπτυξη του. Ο προϊστάμενος ενός τμήματος του δεύτερου δημόσιου νοσοκομείου τόνισε την εκσυγχρονισμένη ολοκλήρωση των κτιριακών εγκαταστάσεων του δημόσιου νοσοκομείου στο νησί της Σαντορίνης χωρίς όμως να βρίσκεται σε λειτουργία εξαιτίας της έλλειψης του ανθρώπινου δυναμικού. Από μόνες τους οι σύγχρονες, καινοτόμες εγκαταστάσεις και ο τεχνολογικός εξοπλισμός καθιστά την νέα αυτή υποδομή ανενεργή και ανεκμετάλλευτη.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται σε αρκετές μονάδες υγείας της Ευρώπης ενώ για πρώτη φορά ο όρος διαχείριση ταλέντου αναφέρεται από τον Watkins τη δεκαετία του 90. Δυστυχώς στην Ελλάδα, όπως προκύπτει από την έρευνα, τα τελευταία χρόνια άρχισε να γίνεται γνωστός.

Στην επόμενη ερώτηση αναφορικά με το αν γνωρίζουν την έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (talent management) από τους ερωτηθέντες του δημόσιου τομέα προκύπτει ότι μόνο 3 στους 8 γνωρίζουν τον όρο για τον οποίο έχουν πληροφορηθεί μέσω εξειδικευμένων μαθημάτων των μεταπτυχιακών τους σπουδών. Βέβαια ο ένας προϊστάμενος διέθετε και προσωπική γνώση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς ήταν

ενημερωμένος για διάφορα συστήματα ταλέντων που εφαρμόζονται σε ευρωπαϊκές μονάδες υγείας. Αξίζει να αναφερθεί πως τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα στις ελληνικές δημόσιες μονάδες υγείας. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα ο όρος ήταν γνωστός στους 6 από τους 8 οι οποίοι είχαν πληροφόρηση κυρίως από τον εργασιακό τους χώρο στον οποίο εφαρμόζεται εν μέρει και έχει εξελιχθεί μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αλλά και από τις μεταπτυχιακές τους σπουδές. Σε γενικές γραμμές πραγματοποιείται κυρίως σε μεγάλους ομίλους στην Ελλάδα οι οποίοι μερικοί από αυτούς αποτελούν παράρτημα ομίλου στο εξωτερικό.

Σε αντίθεση με την Ελλάδα, όλοι οι οργανισμοί του τομέα της υγείας στα ανεπτυγμένα κράτη διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ανεξάρτητα από το εάν αυτά ανήκουν στον δημόσιο η ιδιωτικό τομέα.

Σύμφωνα με τη έρευνα, σχεδόν σε καμία **δημόσια** μονάδα υγείας δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα. Το μόνο νοσοκομείο στο οποίο έχει θεσπιστεί το τμήμα αυτό είναι νοσοκομείο με νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου στο οποίο όμως σύμφωνα με τη νοσηλεύτρια του νοσοκομείου, αρμοδιότητα του είναι να καλύπτει θέματα μισθοδοσίας των εργαζομένων. Αντίθετα στις ιδιωτικές μονάδες υγείας υφίσταται τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος του είναι η διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, οι πολιτικές, οι στρατηγικές της επιχείρησης και ως αρμοδιότητές του ορίζονται η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η στελέχωση και επάνδρωση της μονάδας με ικανό και κατάλληλο προσωπικό, ο έλεγχός των εργαζομένων και η λήψη αποφάσεων. Η νοσηλεύτρια του ιδιωτικού θεραπευτηρίου προσθέτει ότι το τμήμα ανθρώπινου προσωπικού προωθεί επίσης και το σύστημα παρακίνησης και ανταμοιβής.

	ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	✓

Πίνακας 2: Τομείς ύπαρξης τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα θεωρείται υψίστης σημασίας κάθε οργανισμός να προσπαθεί ο υποψήφιος να έχει ίδια η παρόμοια κουλτούρα με αυτή του οργανισμού. Κάθε οργανισμός για να καταφέρει να προσελκύσει ταλαντούχους υποψηφίους εργαζόμενους θα πρέπει οπωσδήποτε να προσδιορίσει τις επιθυμητές ικανότητες, να είναι σίγουρος ότι γνωρίζει τι ταλέντα πρέπει να έχει ο υποψήφιος, να καθορίσει την εικόνα του εργοδότη, να προάγει την καλή φήμη του οργανισμού, να δημιουργήσει μία γενικότερη προσέλκυση και να τηρούνται οι αρχικές υποσχέσεις κατά τη φάση της πρόσληψης.

Αν και το σύστημα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν εφαρμόζεται στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας οι συνεντευξιαζόμενοι στην τέταρτη ερώτηση εξέφρασαν τρόπους με τους οποίους οι μονάδες υγείας θα μπορούσαν να προσελκύσουν εργαζόμενους. 2 νοσηλευτές και ο προϊστάμενος ενός τμήματος θεωρούν σημαντική πηγή προσέλκυσης την ασφάλεια που παρέχει ο δημόσιος τομέας. Ο δεύτερος προϊστάμενος επιμένει στην παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος ενώ οι 2 διοικητικοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι η προσέλκυση ταλέντων εξαρτάται από τις μισθολογικές αυξήσεις και προοπτικές ανέλιξης. Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα τονίζεται κυρίως η καλή αμοιβή και η παροχή καλών συνθηκών εργασίας όπως δηλώνουν όλοι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι των μονάδων υγείας. Οι προϊστάμενοι προσθέτουν την παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος ενώ μία διοικητική υπάλληλος θέτει ως παράγοντα προσέλκυσης και τα ωράρια εργασίας και τις βάρδιες.

Πρέπει να αναφερθεί ότι οι τρόποι προσέλκυσης ταλέντων των ελληνικών οργανισμών που προκύπτουν από την συγκεκριμένη έρευνα συνάδουν με τους τρόπους προσέλκυσης ταλέντων των οργανισμών υγείας άλλων χωρών τις τελευταίες δεκαετίες, όπως προκύπτει και από αντίστοιχες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό.

Κάθε μονάδα υγείας δεν θα πρέπει να εφησυχαστεί μετά την προσέλκυση των ταλέντων. Αν θέλει να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, είναι απαραίτητο να εστιάσει και να εμβαθύνει στους τρόπους διατήρησης των ήδη υπάρχοντων ταλέντων. Σύμφωνα με τον Branham (2001) τέσσερις είναι οι τρόποι μέσω των οποίων ο οργανισμός δύναται να διατηρήσει τα ταλέντα του και είναι οι εξής:

- ✓ Να επιλέξει ο οργανισμός από την αρχή τα κατάλληλα άτομα
- ✓ Να παρέχει στα ταλέντα του μία καλή αρχή
- ✓ Να γίνει ο οργανισμός που επιθυμεί κάθε εργαζόμενος
- ✓ Να παρέχει αντίστοιχες ανταμοιβές

Στην Ελλάδα, στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων οι τρόποι που θα εφαρμόσουν οι οργανισμοί για να διατηρήσουν τα talέντα τους είναι κοινοί. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων όλοι οι εργαζόμενοι (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα) θεωρούν ότι είναι σημαντικό τα talέντα να έχουν κίνητρα στην εργασία, να θεωρούν ότι εξελίσσουν και αναπτύσσουν τις δεξιότητες και ικανότητες τους και η εξέλιξη αυτή να αποτελέσει την αρχή για μία ενδεχόμενη μελλοντική ανέλιξη. Επιπλέον στη διατήρηση των talέντων συμβάλλει και η εργασία σε ένα ασφαλές, ανθρώπινο και δίκαιο περιβάλλον με ιδανικές συνθήκες εργασίας και ανάλογες αμοιβές. Οι παρακινήσεις και οι επιβραβεύσεις, όπως αναφέρουν όλοι οι συμμετέχοντες, αποτελούν βασικές κινητήριες δυνάμεις. Στο παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι τρόποι προσέλκυσης διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού.

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΚΙΝΗΤΡΑ	✓	✓
ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	✓	
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	✓	✓
ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	✓	✓
ΑΜΟΙΒΕΣ	✓	✓
ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		✓
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	✓	✓
ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ	✓	✓
ΩΡΑΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		✓

Πίνακας 3: Τρόποι προσέλκυσης και διατήρησης talέντων

Αν και η εφαρμογή του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική πραγματικότητα είναι σχεδόν ανύπαρκτη, οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι μπορεί να υλοποιηθεί η διαχείριση talέντων και στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Βέβαια στον δημόσιο τομέα δεν είναι αρκετά αισιόδοξοι για την εφαρμογή του συστήματος ύστερα από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Στον ιδιωτικό τομέα στις μονάδες υγείας όπου ήδη υφίσταται υπάρχει πλήρη συμφωνία ότι μέσω ενός οργανωμένου και αποτελεσματικού τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αποτελεσματικό τμήμα είναι αυτό που επιλέγει τους εργαζόμενους με τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες, φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση τους και το σχεδιασμό



συστημάτων ανταμοιβής και παρακίνησης. Στον δημόσιο τομέα αν και δεν εφαρμόζεται το talent management οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα δήλωσαν ότι μπορεί να εφαρμοστεί κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις και κρίνοντας πιο σπουδαία τη στελέχωση των τμημάτων των υγειονομικών μονάδων με εξειδικευμένο προσωπικό στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Την ίδια προϋπόθεση θεωρούν ως σημαντικότερη και οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα τονίζοντας ότι η οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων συμβάλλει ουσιαστικά στη διαχείριση των ταλέντων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Ο ένας προϊστάμενος του ιδιωτικού θεραπευτηρίου τόνισε ότι σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ο περιορισμένος αριθμός ταλέντων. Εξήγησε ότι δεν μπορούν να συμπεριληφθούν όλοι οι εργαζόμενοι αλλά θα πρέπει να επιλεγθούν εκείνοι που έχουν αναδείξει για παράδειγμα τις γνωστικές τους ικανότητες, τις ηγετικές τους ικανότητες, τις ικανότητες της προσωπικότητάς τους. Η διοικητική υπάλληλος του δημόσιου νοσοκομείου ανέφερε ως βασική προϋπόθεση στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα την ύπαρξη ίσης μεταχείρισης και αντικειμενικής δίκαιης αξιολόγησης χωρίς προσωπικές προτιμήσεις και μακριά από εμπάθειες.

Κάθε οργανισμός εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη διαχείριση των ταλέντων θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει και τα προβλήματα που πιθανόν να αναδυθούν. Ένα σημαντικό πρόβλημα είναι η δαπανηρή διαχείριση καθώς επίσης όπως και οι ανάγκες των εργοδοτών να ανταποκρίνονται άμεσα στις προκλήσεις του πολυτάραχου εξωτερικού και του πολύπλοκου εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και στις αλλαγές σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Επιπροσθέτως, δομικό πρόβλημα για τους οργανισμούς αποτελεί και η διαχείριση των κινδύνων. Οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί πρώτον το κόστος της μη ταύτισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις ικανότητες που απαιτούνται και δευτερευόντως το κόστος της απώλειας της επένδυσης ανάπτυξης των ταλέντων μέσα από την αποτυχία να διατηρήσει τους εργαζόμενους. Όπως προκύπτει από την έρευνα, η εφαρμογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί από τις ελληνικές μονάδες υγείας θα δημιουργήσει κάποια προβλήματα. Όσον αφορά τους εργαζόμενους στα δημόσια νοσοκομεία όλοι υποστήριξαν την άποψη ότι το μέγιστο πρόβλημα είναι οι πελατειακές σχέσεις οι οποίες δύσκολα μπορούν να καταργηθούν και να ξεπεραστούν για να δοθεί η δυνατότητα να αναδειχθούν νέοι εργαζόμενοι με ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες. Στον ιδιωτικό τομέα οι 6 από τους 8 ερωτηθέντες υποστήριξαν ότι θα δημιουργηθούν συγκρούσεις, αντιπάθειες, ασυμφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και του υπόλοιπου προσωπικού. Ο ένας διοικητικός υπάλληλος και ο προϊστάμενος του τμήματος που απομένουν σημειώνουν ότι επειδή ο συγκεκριμένος τομέας δεν είναι αρκετά διαδεδομένος στη

εποχή μας, ενδέχεται ο κίνδυνος της ύπαρξης αναξιοπιστίας. Την ίδια άποψη συμμερίζονται και οι 8 δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην έρευνα.

Όπως σε όλους τους οργανισμούς έτσι και στις μονάδες υγείας υπάρχουν προβλήματα τα οποία χρήσουν άμεσης επίλυσης. Αρμόδιο όργανο για την επίλυση αυτών των προβλημάτων είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στις μονάδες βέβαια που υπάρχει. Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι τα προβλήματα και στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα είναι προβλήματα οργάνωσης, διοίκησης και επικοινωνίας. Τα προβλήματα αυτά επιβεβαιώθηκαν και από τους 16 ερωτώμενους. Στον ιδιωτικό τομέα δίνεται έμφαση στην έλλειψη ομαδικότητας, στην αντιπαλότητα που εμφανίζεται για τη λήψη αδειών και στην ανεπαρκή εφαρμογή των εργασιακών κανόνων που ορίζει η επιχείρηση. Εκτός από τα παραπάνω τα προβλήματα έρχονται να προστεθούν στον δημόσιο τομέα η έλλειψη εκπαίδευσης αλλά ως κυριότερο θεωρείται και από τους οκτώ δημόσιους υπαλλήλους η μη τήρηση των κανόνων υγιεινής και μη παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος. Στον ιδιωτικό τομέα το θέμα της μη τήρησης κανόνων υγιεινής δεν τέθηκε από κανέναν εργαζόμενο.

Στους οργανισμούς υγείας άλλων ανεπτυγμένων χωρών δεν τίθεται θέμα μη τήρησης κανόνων υγιεινής και μη παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος. Τα μόνα προβλήματα που εμφανίζονται αλλά είναι εύκολα αντιμετωπίσιμα είναι η έλλειψη ομαδικότητας και η αντιπαλότητα που πιθανόν εμφανιστεί. (Cerdin et al, 2014)

Στον δημόσιο τομέα όπως έχει προαναφερθεί δεν υπάρχει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνεπώς τα προβλήματα συγκρούσεων θα πρέπει να επιλύονται από κάποιον άλλο. Στα ιδιωτικά νοσοκομεία όπου υφίσταται τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τους προϊστάμενους και τους διοικητικούς υπαλλήλους, το τμήμα αυτό δεν εμπλέκεται στην επίλυση των συγκρούσεων. όμως με τα όσα αναφέρουν οι εργαζόμενοι θα έπρεπε το τμήμα να κρατάει τις ισορροπίες ανάμεσα στους εργαζόμενους, τα συνδικάτα και τη διοίκηση. Στις συγκρούσεις είναι δυνατόν να εμπλέκονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι, προϊστάμενοι και διευθυντές ή να είναι και παράλληλες να συμβαίνουν δηλαδή ανάμεσα σε άτομα που κατέχουν την ίδια ή αντίστοιχη θέση. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκληθούν από διάφορες αιτίες όπως για παράδειγμα λόγω προβλημάτων επικοινωνίας, οργάνωσης λόγω αντιθέσεων που δημιουργούνται στις ομάδες, λόγω γνωστικών αντιθέσεων ή ακόμα και λόγω της συμμετοχής των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων. Αφού το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει αναπτυχθεί σε αυτό το βαθμό όλοι οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν οι συγκρούσεις που δημιουργούνται σε ένα δημόσιο οργανισμό υγείας το πιθανότερο είναι να αντιμετωπιστούν από τον εκάστοτε προϊστάμενο του τμήματος ή από τον διευθυντή της νοσηλευτικής υπηρεσίας ή τον διευθυντή του διοικητικού προσωπικού. Στον ιδιωτικό τομέα δεν αναφέρονται μεγάλες

διαφορές ανάμεσα στους ομίλους. Το σύνολο των εργαζομένων αναφέρει ότι αρχικά τη βελτίωση των συγκρούσεων τη διαχειρίζεται ο προϊστάμενος του τμήματος. Αν εξακολουθούν να μην επιλύονται τα διάφορα προβλήματα τότε το ανθρώπινο δυναμικό σε συνεργασία με τον προϊστάμενο προχωρεί σε παρεμβάσεις, συστάσεις μετακινήσεις και στο τέλος απολύσεις. Κάποιοι οργανισμοί υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητες και εποικοδομητικές και κάνουν προσπάθειες ώστε να ενταχθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης ενώ αντίθετα σε άλλους οργανισμούς οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν με κάθε τρόπο να τις εξαλείψουν.

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	✓	✓
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	✓	✓
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	✓	✓
ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ		✓
ΜΗ ΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ	✓	✓
ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	✓	

Πίνακας 4: Αιτίες συγκρούσεων στις μονάδες υγείας

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία διαδικασία η οποία εμπεριέχει την προσέλκυση και ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων καθώς και τη διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων που βρίσκονται ήδη στον οργανισμό. Αποτελεί μία διαδικασία μείζονος σημασίας η οποία θα πρέπει να εφαρμόζεται συνεχώς σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για τις ελληνικές μονάδες υγείας η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία πρωτόγνωρη έννοια και επομένως οι διαδικασίες και τα προγράμματα για τη σωστή διαχείριση είναι σχεδόν ανύπαρκτα. Σύμφωνα με την έρευνα στον ιδιωτικό τομέα όλοι οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης ταλέντων χωρίς όμως να καλύπτουν όλο το εύρος αρμοδιοτήτων που θα έπρεπε να εκτελούν. Οι ιδιωτικές μονάδες υγείας δίνουν ιδιαίτερη σημασία στους τρόπους προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων. Δυστυχώς όμως δεν δίνουν την ίδια βαρύτητα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και δεν προχωρούν στις απαραίτητες κινήσεις για να διατηρήσουν τα ταλέντα τους. Αντίθετα στο δημόσιο τομέα

σύμφωνα με τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν πραγματοποιείται κανένα σύστημα διαχείρισης ταλέντων καθώς οφείλεται στην απουσία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού.

Αν και δεν εντοπίζεται η συχνή προσπάθεια για ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων στις μονάδες υγείας στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα, εντούτοις οι ερωτώμενοι προθυμοποιούνται να αναφέρουν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε η μονάδα να προάγει την εξέλιξη των ταλέντων. Πιο συγκεκριμένα όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρουν ότι οι τρόποι ανάπτυξης των ταλέντων είναι η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση τους, η παροχή κινήτρων και αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις ικανότητες, η εναλλαγή ρόλων, την ευφυΐα και τη προσωπικότητα του εργαζόμενου. Μάλιστα ο προϊστάμενος ενός ιδιωτικού νοσοκομείου πρότεινε για κάθε εργαζόμενο να δημιουργηθεί ένα εξατομικευμένο πλάνο εξέλιξης ανάλογα με τις προσωπικές του δυνατότητες ενώ η προϊσταμένη του δημόσιου νοσοκομείου τόνισε ότι ένας εργαζόμενος θα αναπτύξει τις δεξιότητες και τα ταλέντα του μόνο αν η μονάδα υγείας τοποθετήσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση και του δώσει τις ευκαιρίες και δυνατότητες να αναπτύξει και να αποδείξει τις ικανότητές του. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τα ταλέντα τους.

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	✓	✓
ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	✓	✓
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	✓	✓
ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΡΟΛΩΝ		✓

Πίνακας 5: Τρόποι ανάπτυξης ταλέντων

Τα προγράμματα που εφαρμόζονται στις μονάδες υγείας δεν είναι γνωστά. Από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα οι 2 διοικητικοί υπάλληλοι και ο ένας προϊστάμενος του νοσοκομείου απάντησαν στην ερώτηση που σχετίζεται με την εφαρμογή διαδικασιών για τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα οι διοικητικοί υπάλληλοι ανέφεραν ότι δε γνωρίζουν κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλά θεωρούν ότι όλα πρέπει να ξεκινάνε από τη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την περαιτέρω προώθηση και υποβοήθηση της εξέλιξης του. Ο προϊστάμενος επισήμανε ότι η σωστή διαχείριση επέρχεται μέσω συνεργασίας του τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού με τους διευθυντές και προϊστάμενους της κάθε μονάδας. Ως προς τον δημόσιο τομέα οι 2 διοικητικοί

υπάλληλοι αναφέρουν ότι δεν έχουν τις εξειδικευμένες γνώσεις για να προτείνουν κάποιο πρόγραμμα, ενώ οι 2 προϊστάμενοι αναφέρουν ότι η αξιολόγηση δύναται να οδηγήσει σε μία σωστή διαχείριση ταλέντων.

Κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει ταλέντα είτε από το εσωτερικό της νοσοκομειακής μονάδας είτε από εξωτερικές πηγές. Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού από το εσωτερικό, σύμφωνα με τις πηγές της βιβλιογραφίας, θεωρείται πιο εύστοχη. Οι μονάδες υγείας διατηρούν αρχεία για κάθε εργαζόμενο και τα χρησιμοποιούν για να επιλεγθούν οι εργαζόμενοι με τις περισσότερες δυνατότητες και την ανάλογη εκπαίδευση. Από τη άλλη πλευρά, η επιλογή ταλέντων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού γίνεται με διάφορους τρόπους όπως μέσω διαδικτύου, γραφείων εύρεσης εργασίας, πανεπιστημίων.

Ιδιαίτερα έντονη είναι η διαφορά μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα ως προς τον τρόπο επιλογής του ατόμου και του τρόπου που θα ξεχωρίσει από τους υπόλοιπους υποψηφίους. Στην περίπτωση που το ταλέντο που θα ξεχωρίσει θα επιλεγεί για κάλυψη κάποιας άλλης εσωτερικής θέσης του οργανισμού, όλοι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα θεωρούν ότι η επιλογή του ατόμου έγκειται κυρίως στον προϊστάμενο. Ο τελευταίος θα πρέπει μέσα από την παρατήρηση, αξιολόγηση και πιθανή διεξαγωγή ορισμένων δοκιμασιών να ξεχωρίσει τα ταλέντα. Την ίδια άποψη ενστερνίζονται και όλοι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι οι οποίοι προσθέτουν ότι για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου λόγο έχει και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ύστερα από την επιλογή του προϊσταμένου. Ο διευθυντής μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων συνεντεύξεων με τους υποψηφίους αποφασίζει για την τελική επιλογή. Αξίζει να αναφερθεί ότι βασική προϋπόθεση για την επιλογή είναι και ο προσδιορισμός του στόχου από την πλευρά της διοίκησης.

Η κατάσταση βεβαίως μεταβάλλεται σημαντικά όταν η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται από το εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας. Στον δημόσιο τομέα η επιλογή των προσληφθέντων γίνεται αποκλειστικά μέσω προκηρύξεων όπως δηλώνουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι. Στην περίπτωση αυτή το μόνο που έχει σημασία για την επιλογή είναι τα τυπικά προσόντα και η μοριοδότηση που προκύπτουν από αυτά. Το κράτος δε δίνει σημασία στις ικανότητες και δεξιότητες που μπορεί να διαθέτει το άτομο, με συνέπεια αρκετές φορές ταλέντα χάνονται και δεν αξιοποιούνται. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα ακολουθείται μία σειρά διαδικασιών (βιογραφικό σημείωμα, συνεντεύξεις) όπως αναφέρουν οι συνεντευξιαζόμενοι.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες προέκυψαν αρκετά προβλήματα στις μονάδες υγείας άλλων χωρών ως προς τη επιλογή των ταλέντων. Μετά την εφαρμογή όμως της διαδικασίας που

καταγράφεται παρακάτω τα προβλήματα που αφορούν τον εντοπισμό ταλέντων και την επιλογή τους είναι πλέον ελάχιστα. Κάποια ιδιωτικά ελληνικά ιδρύματα ξεκίνησαν να εφαρμόζουν την διαδικασία την τελευταία πενταετία με αποτέλεσμα την δραματική μείωση των προβλημάτων εντοπισμού και επιλογής ταλέντων. Τα βήματα που ακολουθούνται για την επιλογή και την πρόσληψη είναι κοινά σχεδόν για όλους τους οργανισμούς και όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτώμενων είναι:

1. Η αποστολή βιογραφικών στον οργανισμό
2. Ξεκαθάρισμα των βιογραφικών από τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
3. Τηλεφωνική επικοινωνία η μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
4. Αρχική-προκαταρκτική συνέντευξη
5. Συμπλήρωση φόρμας προκαθορισμένης από την επιχείρηση
6. Δεύτερη συνέντευξη
7. Έλεγχος συστάσεων
8. Τελική συνέντευξη με δοκιμασία δεξιοτήτων
9. Λήψη απόφασης

Οι οργανισμοί με την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας αυτής προβαίνουν σε σωστή επιλογή εργαζομένων ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες εμφάνισης προβλημάτων για την επιλογή του κατάλληλου ταλέντου. Παρόλα αυτά ορισμένα προβλήματα εξακολουθούν να εντοπίζονται στη διαδικασία που ακολουθούν οι οργανισμοί για την επιλογή του ταλέντου που θα προσληφθεί.

Στον δημόσιο τομέα, όπως επιβεβαιώθηκε και από τους εργαζόμενους του δημοσίου η μόνη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι οι προκηρύξεις που ανακοινώνονται, διαδικασία που απομακρύνει την πρόσληψη των πραγματικών ταλέντων που δεν έχουν αρκετά μόρια. Στον ιδιωτικό τομέα αναζητούν πολυδιάστατα άτομα που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τους στόχους της εταιρείας.

## **2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΗΣ 2<sup>ΗΣ</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ**

### **ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ:**

#### **Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Στη σημερινή εποχή η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού θεωρείται απαραίτητη. Το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον και η πολυπλοκότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, ενισχύει την ανάγκη του οργανισμού για την στελέχωση και ανάπτυξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Για κάθε μονάδα το πιο σημαντικό βήμα αποτελεί ο εντοπισμός ατόμων με δεξιότητες και ικανότητες και στην πορεία ο οργανισμός να τους βοηθήσει να τις εξελίξουν. Αυτό όμως μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον το επιθυμεί και ο ίδιος ο εργαζόμενος. Είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθεί ο κάθε οργανισμός υγείας ότι με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ταλέντων των εργαζόμενων, το μεγαλύτερο όφελος προκύπτει στον ίδιο τον οργανισμό.

Όπως προκύπτει από την έρευνα και το ανέφεραν όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι κάθε οργανισμός θέτει ως στόχο του την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Η αύξηση της αποδοτικότητας μπορεί να επιτευχθεί εάν η μονάδα προβεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Όπως αναφέρει η δημόσια διοικητική υπάλληλος μέσω της αξιοποίησης των ταλέντων θα απέλθει καλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση. Ο διοικητικός υπάλληλος ενός ιδιωτικού νοσοκομείου προσθέτει ότι ο στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία ικανοποιημένων υπαλλήλων που θα ενδιαφέρονται για αυτό που κάνουν και που θα είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί σε αυτό, με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί και ο οργανισμός. Η παρακίνηση και η επιβράβευση οδηγούν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους. Όλοι κατέληξαν στο γεγονός ότι με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας οι επιχειρήσεις καθίστανται πιο ευέλικτες και προσαρμοστικές στο συνεχώς μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον. Η προϊσταμένη του ιδιωτικού οργανισμού προσθέτει και την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι στόχος όλων των μονάδων υγείας πρέπει είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα διατηρήσιμου. Θα πρέπει η στρατηγική του οργανισμού να είναι τέτοια ώστε ο ίδιος ο οργανισμός να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνιστή και να προσπαθεί να δημιουργεί συνεχώς αξία στον πελάτη αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο οργανισμός όμως δεν σταματά εκεί αλλά προσπαθεί μέσα από

την υλοποίηση της στρατηγικής να καταφέρει να διατηρεί αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένας διαρκής και συνεχής αγώνας καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των μονάδων υγείας είναι έντονος και ο κάθε οργανισμός διαμορφώνει και υλοποιεί τη στρατηγική με τέτοιο τρόπο, στοχεύοντας στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σημαντικό βήμα για έναν οργανισμό αποτελεί η δημιουργία μιας κοινής κουλτούρας στον τομέα της υγείας η οποία θα προωθεί την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και θα δίνει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Ο ανταγωνισμός στο κομμάτι των δεξιοτήτων των ταλέντων σε όλες τις ειδικότητες του ιατρικού χώρου (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι) εξακολουθεί να είναι έντονος. Ο τομέας της υγείας πρέπει να καλύψει την ευρύτερη υγειονομική περίθαλψη με εργαζόμενους που έχουν ταλέντα από τον διοικητή του νοσοκομείου μέχρι και τους εργαζόμενους καθαριότητας. (Lewis et al, 2006).

Για να αναπτυχθεί όμως και να αξιοποιηθεί ένα ταλέντο απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας που θα έχει ως βασικό της συστατικό την ανάπτυξη των εργαζομένων και την προαγωγή υποδειγματικών αναπτυξιακών συμπεριφορών. Στον ιδιωτικό τομέα όπως προκύπτει και από τους 8 συνεντευξιζόμενους, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς υγείας για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

1. Ανάλυση αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις δεξιότητες και ικανότητές τους
2. Τοποθέτηση στο κατάλληλο τμήμα και χώρο ανάλογα με την προσωπικότητα και την ευφυΐα τους.

Στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι δεν αξιοποιούνται στο βαθμό που θα έπρεπε ή μπορεί και να μην αξιοποιούνται καθόλου. Οι 2 προϊστάμενοι και ο ένας διοικητικός υπάλληλος υποστηρίζουν ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η τοποθέτηση των εργαζομένων στη θέση που θα αποδίδουν καλύτερα . Οι υπόλοιποι 5 ερωτευθέντες επισήμαναν ότι δεν αξιοποιούνται ιδιαίτερα τα ταλέντα, πέρα από κάποια αρχική συνέντευξη την ημέρα της πρόσληψης τους και μία τυπική ετήσια αξιολόγηση. Ουσιαστική αξιολόγηση όμως δεν πραγματοποιείται.

Αξίζει να αναφερθεί σύμφωνα με μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας ότι μετά από την χρόνια υλοποίηση των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν στις μονάδες υγείας του εξωτερικού, η αξιοποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων γίνεται με ολοκληρωτική επιτυχία. Όλοι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται μετά από τεστ δεξιοτήτων στις θέσεις που τους αρμόζουν



περισσότερο. Τα ταλέντα αξιολογούνται κάθε έξι μήνες ή κάθε δώδεκα μήνες και αναλόγως με την ανάπτυξη που σημειώνουν τοποθετούνται και σε ανάλογες θέσεις. (Cao et al, 2014).

Η πολυμορφία σε μία μονάδα υγείας δημιουργεί αρκετά πλεονεκτήματα. Εάν ο οργανισμός χρησιμοποιεί με ορθό τρόπο τη διαφορετικότητα τότε το πιο πιθανό είναι να οδηγηθεί η επιχείρηση σε αποτελεσματικότητα και κερδοφορία και επίτευξη όλων των στόχων που έχει θέσει. Από έρευνες που έχουν γίνει διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί που αποτελούνται από εργαζόμενους που επικρατεί διαφορετικότητα και δίνουν ίσες ευκαιρίες σε όλους, υποστηρίζονται από τον περισσότερο κόσμο και ενισχύονται, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού (McKay, 2009). Μέσω της σωστής διαχείρισης της διαφορετικότητας τα εμπόδια που θα εμφανίζονταν στον οργανισμό αυτομάτως μειώνονται, διότι όλοι οι συμμετέχοντες-εργαζόμενοι αλληλοσυμπληρώνονται για την κάλυψη των διαφόρων αναγκών του παραλήπτη (Jonsen et al,2011).

Η πολυμορφία είναι μία στρατηγική που εφαρμόζουν όλες σχεδόν οι μονάδες υγείας είτε είναι ιδιωτικές, είτε είναι δημόσιες. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι και του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα υποστήριξαν ότι η πολυμορφία είναι απαραίτητη και αυτό γιατί ανάμεσα στους ανθρώπους υπάρχει διαφορετική αντίληψη για κάποιες καταστάσεις καθώς και διαφορετική αντιμετώπιση ανάλογα με την προσωπικότητα, την αντίληψη και την εμπειρία του καθένα, με αποτέλεσμα την ανανέωση. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί μία ομάδα να λειτουργήσει καλύτερα αναλαμβάνοντας το κάθε μέλος της την ιδανικότερη για αυτό αρμοδιότητα ενώ παράλληλα μπορεί να υπάρξει ανταλλαγή γνώσεων και συμπεριφορών. Όπως τονίζει και η μία ιδιωτική νοσηλεύτρια, η πολυμορφία είναι επιθυμητή για την προώθηση των εργασιών μιας ομάδας αρκεί αυτή να μη δημιουργεί προβλήματα συνεννόησης και οργάνωσης προϊσταμένη του ιδιωτικού τομέα προσθέτει ότι μέσω της πολυμορφίας η οποία θεωρείται απαραίτητη υπάρχει και ποικιλία απόψεων και δίνεται η δυνατότητα για rotation και για brainstorming.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρείται δεδομένο και από τους 16 ερωτηθέντες ότι στον χώρο της υγείας δύναται να υπάρχει προοπτική για βελτίωση και αυτό διότι πάντα υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης σε όλους τους χώρους αρκεί να υπάρχει σωστός προγραμματισμός, οργάνωση, γνώσεις και δουλειά. Η προοπτική εξέλιξης είναι αναμενόμενη διότι η τεχνολογία προχωράει με άλματα και όλοι οι οργανισμοί οφείλουν να βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό να συμβαδίζει με τα σύγχρονα δεδομένα.

Εκτός όμως από την ανάπτυξη των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού, ένας οργανισμός υγείας πρέπει να βοηθάει και στον πολλαπλασιασμό των ταλέντων που υπάρχουν. Με την ανάλυση των αναγκών που έχει ένας οργανισμός και με τη συνεχή αξιολόγηση των ικανοτήτων

και δεξιοτήτων, δημιουργούνται προγράμματα για να αναπτυχθούν και να πολλαπλασιαστούν τα ταλέντα των εργαζομένων (Kirkpatrick,2009). Οι περισσότερες μονάδες υγείας του εξωτερικού για τον πολλαπλασιασμό των ταλέντων τους ακολουθούν κάποιους συγκεκριμένους κανόνες σύμφωνα με τον De Vries (2009). Οι κανόνες του κύκλου που ακολουθούν οι οργανισμοί καταγράφονται παρακάτω και είναι οι εξής:

Η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης σκέψης και συμπεριφοράς

- Η ανάπτυξη κουλτούρας
- Η ενσωμάτωση ιδεών
- Ο πολλαπλασιασμός των εκπαιδευτών με στόχο τον πολλαπλασιασμό των ταλέντων του οργανισμού.
- Ο σχηματισμός μιας κοινότητας
- Η κινητοποίηση των ηγετών και των ομάδων
- Η εκμετάλλευση των ευκαιριών που δίδονται στους εργαζόμενους

Όλοι οι οργανισμοί πιθανότητα εφαρμόζουν διάφορους τρόπους για τον πολλαπλασιασμό των ταλέντων τους χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι μέθοδοι και η στρατηγική που ακολουθείται είναι η ίδια σε όλες τις περιπτώσεις. Οι τρόποι που ανέφεραν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι των νοσοκομειακών μονάδων προϋποθέτουν την ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου και του προϊσταμένου του στην κατάρτιση του ατομικού σχεδίου βελτίωσης με βάση τις ατομικές δεξιότητες και ικανότητες. Με τον τρόπο είναι δυνατόν να ανακαλυφθούν νέες δυνατότητες και ταλέντα του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως προκύπτει από τον ιδιωτικό τομέα τα ταλέντα δύναται να αναπτυχθούν μέσω της συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης, μέσω της παροχής κινήτρων για αποδοτικότητα μ μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών και αρμοδιοτήτων με σκοπό την επίτευξη προσωπικών στόχων . Οι 2 προϊστάμενοι και οι 2 διοικητικοί υπάλληλοι τόνισαν ως μείζονα και σημαντικότερο τρόπο πολλαπλασιασμού και ανάδειξης των ταλέντων την συνεχόμενη εκπαίδευση. Στον δημόσιο τομέα όλοι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι τρόποι πολλαπλασιασμού ταλέντων επέρχονται μέσω της εκπαίδευσης και κυρίως μέσω της βελτίωσης μεθόδου εντοπισμού νέων ταλέντων. Οι νοσηλευτές των δημόσιων νοσοκομείων προσθέτουν ότι είναι υψίστης σημασίας να θέτονται σωστά και αντικειμενικά κριτήρια στην πρόσληψη του προσωπικού ώστε στη συνέχεια με τη κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση η ανάδειξη και πολλαπλασιασμός των νέων ταλέντων να είναι ουσιαστική και εποικοδομητική.

Ο οργανισμός μέσα από τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του. Οφείλει να φροντίζει ώστε η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων να είναι αυξημένες. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν τρόπο όπως

προκύπτει από τις απαντήσεις όλων των συνεντευξιζόμενων. Ο τρόπος λοιπόν με τον οποίο συμφωνούν όλοι είναι να διατηρούν ευχαριστημένους και ικανοποιημένους τους εργαζόμενους δίνοντας κίνητρα για την ανάδειξη τους μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Μία προϊσταμένη τμήματος ενός ιδιωτικού θεραπευτηρίου προσθέτει ότι η ανάδειξη των ταλέντων μπορεί να προέλθει μέσω της ακεραιότητας και της σοβαρότητας του τμήματος. Από την διεθνή βιβλιογραφία γίνεται φανερό ότι ο διευθυντής του οργανισμού είναι το πρόσωπο κλειδί για τις υψηλές αποδόσεις που θα εμφανίσουν οι εργαζόμενοι (Powell et al, 2012). Όλα τα ταλέντα μιας επιχείρησης προάγουν τον καλύτερο τους εαυτό εάν στον οργανισμό εφαρμόζεται ενδυνάμωση της ιεραρχίας ,εάν ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των εργαζομένων ,εάν υπάρχει υγιής συνεχή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διεύθυνσης και εάν βέβαια παρέχονται κίνητρα στα ταλέντα όπως αναφέρθηκε στην παρούσα έρευνα (Sverdick,2012).

Για την ανάδειξη των ταλέντων ενός οργανισμού υγείας είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν από τον οργανισμό κάποιες διαδικασίες. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι στον δημόσιο τομέα των μονάδων υγείας και οι 8 ερωτώμενοι αναφέρουν ότι δεν χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος προκειμένου να αναδειχθούν τα ταλέντα που υπάρχουν. Ωστόσο η προϊσταμένη του τμήματος ενός από τα δύο δημόσια νοσοκομεία σημειώνει ότι θα μπορούσε να γίνει μέσω μίας δοκιμαστικής περιόδου η οποία θα αποτελείται από προσεκτική και αντικειμενική παρατήρηση και αξιολόγηση του προσωπικού και μία πιθανή χρήση κάποιων δοκιμασιών-tests. Από τη άλλη πλευρά στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει ποικιλία απόψεων. Οι εργαζόμενοι του ενός οργανισμού (προϊστάμενοι, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι) αναφέρουν ότι δεν εφαρμόζεται κάποιο συγκεκριμένο και οργανωμένο σύστημα ανάδειξης των ταλέντων στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας αλλά ότι υπάρχει η προοπτική να εφαρμοστεί μέσω προσπάθειας και εκπαίδευσης των εργαζομένων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι του άλλου ιδιωτικού οργανισμού υγείας (προϊστάμενοι, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι) αναφέρουν ότι εφαρμόζονται διαδικασίες για την ανάδειξη ταλέντων στην εργασία τους . Η διαδικασία υλοποιείται μέσω της συχνής αξιολόγησης ,μέσω των αρμοδιοτήτων, της εκπαίδευσης και τέλος μέσω της παρακολούθησης και καθοδήγησης των εργαζομένων. Σε αντίθεση με την Ελλάδα , οι περισσότερες μονάδες υγείας του εξωτερικού εφαρμόζουν συγκεκριμένες μεθόδους για την ανάδειξη των ταλέντων που υπάρχουν στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, από τη στιγμή της πρόσληψης και εν συνεχεία κάθε έξι μήνες, προχωρούν στην πραγματοποίηση κάποιων ειδικών τεστ αξιολόγησης δεξιοτήτων. Ένας ακόμη τρόπος που εφαρμόζεται έντονα είναι η συνεχής εκπαίδευση και η εναλλαγή θέσεων και ρόλων (Tarique et al,2010).

Κάθε οργανισμός είναι αναμενόμενο να εστιάσει στα ταλέντα που χρειάζεται και να δώσει έμφαση στην ανάδειξη και ανάπτυξη των συγκεκριμένων ταλέντων που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου του. Επομένως ο εκάστοτε οργανισμός υγείας θα πρέπει να προσδιορίσει από την αρχή τα απαραίτητα για αυτόν ταλέντα. Η διοίκηση πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική της. Όσο πιο σαφείς και ευκρινείς είναι οι στόχοι τόσο πιο εύκολα θα προσδιοριστούν και θα αποκαλυφθούν τα ταλέντα. Στον ιδιωτικό τομέα χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι προσδιορισμού ταλέντων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων αρχικό στάδιο είναι η εκπαίδευση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για τον προσδιορισμό των ταλέντων και στη συνέχεια ακολουθεί η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, η αξιολόγηση, ο ορισμός και η επίτευξη προσωπικών στόχων και κινήτρων εξέλιξης. Όλοι οι εργαζόμενοι των οργανισμών υγείας και ιδιαίτερα το νοσηλευτικό προσωπικό πρέπει να ασκεί πολλαπλό έργο. Τα ταλέντα των νοσηλευτών πρέπει να είναι διευρυμένα καθώς δεν αρκεί όπως έχει καταγραφεί βιβλιογραφικά η χορήγηση φαρμακευτικής αγωγής, η αποσαφήνιση των ιατρικών όρων και οι φλεβοκεντήσεις. Αναλυτικότερα ο νοσηλευτής πρέπει να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών-ασθενών, να είναι έτοιμος να διαχειριστεί όλες τις πιθανές διεργασίες που θα προκύψουν, να έχει κριτική σκέψη και να ενεργεί αναλόγως, να εργάζεται ομαδικά και να εφαρμόζει καθημερινά όλες τις δεξιότητες του. (Fruth,2003;Vallis et al, 2004).

Οι νέοι που προσλαμβάνονται θα πρέπει να έχουν περισσότερες δεξιότητες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες που επέρχονται συνεχώς στο χώρο της υγείας. Το πρόγραμμα προσλήψεων θα πρέπει να βασίζεται σε θέσεις πολλαπλών και σύνθετων καθηκόντων και να ψάχνει για υποψήφιους πολυδύναμους. Οι νέοι προσληφθέντες οφείλουν να είναι δεκτικοί με ευρύτητα αποδοχής. Οι λόγοι για την πρόσληψη ενός εργαζόμενου σε μία μονάδα υγείας είναι αρκετοί με κυριότερο όπως απάντησαν όλοι οι ερωτώμενοι δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, την ανάγκη κάλυψης μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Άλλοι λόγοι πρόσληψης ενός εργαζομένου σε μία μονάδα υγείας όπως τα έθεσαν οι συνεντευξιαζόμενοι είναι η παραγωγικότητα, η δημιουργία, οι νέες ιδέες και καινοτομίες η ανανέωση του οργανισμού. Σαφώς ο υποψήφιος εργαζόμενος που θα επιλεγθεί στον ιδιωτικό τομέα κυρίως θα πρέπει να διαθέτει και την προσωπικότητα και την κουλτούρα που ταιριάζει στην εταιρεία. Το να επιθυμεί κάποιος να αναπτύξει τις δεξιότητες του δηλώνει ταυτόχρονα ότι θα αναπτύξει και την προσωπικότητα του, κάτι το οποίο αποτελεί σημαντικό εφόδιο για την κάλυψη θέσης εργασίας αλλά και για την υπόλοιπη επαγγελματική πορεία. Σύμφωνα με τον Lewin (1999) στη σημερινή εποχή απαιτείται κινητικότητα μεταξύ θέσεων εργασίας σε διαφορετικούς κλάδους.

Στις μονάδες υγείας πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή και στους τρόπους που θα οδηγήσουν τους ήδη ταλαντούχους εργαζόμενους στην επιθυμία να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Οι τρόποι που έχουν αναφερθεί, δε διαφέρουν πολύ στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	✓	✓
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΕΛΙΞΗ	✓	✓
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	✓	✓
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	✓	✓
ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	✓	✓

Πίνακας 6: Λόγοι επιθυμίας εργαζομένων ανάπτυξης νέων ταλέντων

Η ανάπτυξη νέων ταλέντων είναι μία διαδικασία δύσκολη και απαιτητική και ίσως για αυτό δεν υπάρχει κάποια στρατηγική που να εφαρμόζεται στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα του ελληνικού χώρου υγείας. Αυτή η άποψη επιβεβαιώνεται και από τους 16 συνεντευξιαζόμενους. Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα η νοσηλεύτρια του ιδιωτικού θεραπευτηρίου αναφέρει ότι δεν γνωρίζει την σωστή στρατηγική, όμως αυτή που εφαρμόζεται όχι μόνο δεν αναπτύσσει νέα ταλέντα αλλά πολλές φορές εξασθενούν και τα ήδη υπάρχοντα. Αντίθετη άποψη εξέφρασε ο νοσηλευτής του άλλου ιδιωτικού κέντρου υγείας ο οποίος ανέφερε ότι θα μπορούσαν να αναπτυχθούν νέα ταλέντα με την αξιοποίηση των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις. Οι προϊστάμενοι και οι διοικητικοί υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα θεωρούν την συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση ως την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης νέων ταλέντων. Στον δημόσιο τομέα οι απόψεις δίστανται διοικητικοί υπάλληλοι σημειώνουν ότι για να επιτευχθεί η ανάπτυξη νέων ταλέντων θα έπρεπε η προετοιμασία να γίνεται από το χώρο της εκπαίδευσης, των Πανεπιστημίων και των Τεχνολογικών Ιδρυμάτων και να συνεχίζεται με την πρόσληψη των εργαζομένων. Η μία νοσηλεύτρια επισημαίνει τη χρήση ερωτηματολογίων για την καταγραφή των πιθανών ταλέντων προς ανάπτυξη και εν συνεχεία τη προσπάθεια της μονάδας υγείας για την ανάπτυξη αυτών. Οι προϊστάμενοι τονίζουν ότι μία αποτελεσματική στρατηγική αρχίζει με την αναζήτηση των προσωπικών ταλέντων των εργαζομένων μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων και έπειτα με εναλλαγή ρόλων.

Οι στρατηγικές διαχείρισης που εφαρμόζονται στις νοσηλευτικές μονάδες του εξωτερικού αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα. Οι δύο πιο συνήθεις τακτικές που ακολουθούνται για την ανάπτυξη των ταλέντων είναι το coaching και το mentoring (Tatlia et al,2013). Κύριο μέλημα των οργανισμών υγείας όμως αποτελεί η διευκρίνιση των ομάδων που θα εφαρμοστούν

οι στρατηγικές που θα φέρουν την ανάπτυξη. Κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί άλλες μεθόδους για να αναπτύξει τα ταλέντα των ήδη εργαζομένων και άλλες μεθόδους για την ανάπτυξη των ταλέντων των νέο προσληφθέντων. Αναλυτικότερα η ανάπτυξη των ταλέντων μέσω του coaching γίνεται με την προσωπική καθοδήγηση στελεχών, με την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, με την καθοδήγηση, τη συμμετοχή σε επιτροπές, με την πολλαπλή διοίκηση ως βοηθός ή ακόμα και ως αναπληρωτής/αντικαταστάτης)(Kirkpatrick,2009; Pilbeam,2010).

Από την άλλη πλευρά στους νέοπροσληφθέντες εφαρμόζονται άλλοι μέθοδοι εκπαίδευσης και κυρίως η μελέτη περίπτωσης (case study)τα διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια, το role playing, τα σεμινάρια, διάφορα πανεπιστημιακά μαθήματα και διαλέξεις, ημερίδες και τα συνέδρια (Masters,2011). Οι χαρισματικοί εργαζόμενοι εάν εκπαιδευτούν καταλλήλως έχουν την προοπτική να αναδειχθούν σε χρήσιμα και σημαντικά στελέχη (Maslin-Prothero,1997).

Αν και στην Ελλάδα δεν εφαρμόζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης νέων ταλέντων, οι μονάδες υγείας του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα έχουν τη δυνατότητα εύρεσης νέων δεξιοτήτων σε ήδη ταλαντούχα άτομα μέσα από το χώρο εργασίας. Η μία νοσηλεύτρια από τον ιδιωτικό οργανισμό τονίζει ότι χρειάζεται μακροπρόθεσμη στρατηγική που αν δε συντρέχει ειδικός λόγος δεν εφαρμόζεται. Ο προϊστάμενος του τμήματος του ίδιου θεραπευτηρίου και οι διοικητικοί υπάλληλοι και των δύο ιδιωτικών μονάδων προσθέτουν επίσης ότι χρειάζεται αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου και ενεργή συμμετοχή του προϊσταμένου του στην κατάρτιση του ατομικού πλάνου βελτίωσης. Από τον δημόσιο τομέα οι προϊστάμενοι και οι νοσηλευτές πρόσθεσαν ότι άλλοι τρόποι είναι η παραχώρηση πρωτοβουλιών και η ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων με σκοπό να αναδειχθούν νέες δεξιότητες. Η εναλλαγή ρόλων και θέσεων κατέχει την πρώτη θέση εύρεσης νέων δεξιοτήτων των εργαζόμενων ανθρώπων και στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις απαντήσεις όλων των ερωτώμενων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρείται δεδομένο ότι μία μονάδα υγείας αποδίδει καλύτερα όταν εργάζονται σε αυτήν άτομα με ανεπτυγμένες δεξιότητες και ικανότητες. Αυτό άλλωστε όπως έχει ήδη ειπωθεί οδηγεί και στην επίτευξη του κύριου στόχου που θέτουν οι μονάδες υγείας. Κάθε εργαζόμενος είναι χρήσιμος για τον οργανισμό, διότι μπορεί να συμβάλει στην κερδοφορία και την ανάπτυξη (Halachmi,2002). Εάν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από τον οργανισμό που εργάζεται , τότε θα συμμετέχει και αυτός ενεργά στην αύξηση των επιδόσεων. Αντίθετα ο εργαζόμενος που είναι δυσαρεστημένος , είναι αναμενόμενο να μην ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Beatty et all,2003). Όπως προκύπτει από την έρευνα οι οκτώ υπάλληλοι του ιδιωτικού και οι οκτώ υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αναφέρουν ότι όταν οι εργαζόμενοι διακατέχονται από

ανεπτυγμένες δεξιότητες , αυξάνεται η αποδοτικότητα τους, βελτιώνεται η ποιότητα υπηρεσιών και είναι πιο πιθανό να έχουμε περισσότερους ευχαριστημένους εργαζόμενους με αποτέλεσμα περισσότερους ευχαριστημένους πελάτες και αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Ο χώρος της υγείας είναι ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος χώρος και συναισθηματικός αλλά και πολύπλοκος εργασιακά. Συνεπώς σε αυτό τον χώρο μπορεί και πρέπει να υπάρχει πρόοδος και ως προς τη διοίκηση και ως προς τον ευαίσθητο χειρισμό των ασθενών με σκοπό την αποφυγή των συγκρούσεων. Το συμπέρασμα της έρευνας δηλαδή φανερώνει ότι οι οργανισμοί υγείας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα μέσω των εργαζομένων με ανεπτυγμένες δεξιότητες αποκτούν οικονομικά οφέλη και επιτυγχάνουν με μεγαλύτερη ευκολία τους στόχους που έχουν θέσει.

Για τη σωστή και ολοκληρωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μια μονάδα υγείας θα πρέπει να επενδύσει στην πρόληψη, στη διατήρηση και στην ανάπτυξη των ταλέντων είτε υπάγεται στον ιδιωτικό είτε υπάγεται στον δημόσιο τομέα όπως προκύπτει από όλους τους ερωτώμενους. Οι στόχοι που έχουν αναφερθεί είναι αρκετοί και ανταποκρίνονται σε όλους τους ελληνικούς οργανισμούς υγείας. Από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων αναφέρονται οι παρακάτω στόχοι:

- ❖ Αύξηση κερδών
- ❖ Αύξηση αποδοτικότητας
- ❖ Αύξηση αποτελεσματικότητας
- ❖ Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών
- ❖ Αμεσότερη παροχή υπηρεσιών
- ❖ Εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών
- ❖ Καλύτερη λειτουργία του οργανισμού
- ❖ Διατήρηση των ήδη ταλαντούχων εργαζομένων

Με την επίτευξη και την ολοκλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός υγείας θα επέλθουν τα παρακάτω επιθυμητά αποτελέσματα σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων:

- Κερδοφορία
- Αύξηση πελατολογίου
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Επέκταση επιχείρησης (εφόσον είναι επιθυμητή)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας οργανισμός υγείας θα πρέπει να επενδύσει ιδιαίτερα στο κομμάτι της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού και να προσπαθήσει ένα ταλαντούχο άτομο με ανεπτυγμένες δεξιότητες και ικανότητες να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια μονάδα υγείας. Για να επιτευχθεί αυτό όπως απαντούν οι ερωτώμενοι είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν οι εξής τρόποι που καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα. Οι τρόποι που αναφέρονται κατατάσσονται με σειρά προτεραιότητας από τους υπαλλήλους ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

<b>ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>
Επαγγελματική ανέλιξη	Εξασφάλιση μονιμότητας
Αύξηση αμοιβών	Επαγγελματική ανέλιξη
Συνεχιζόμενη εκπαίδευση	Αύξηση αμοιβών
Επιβράβευση	Κάλυψη ατομικών αναγκών
Συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας	Επιβράβευση
Αναγνώριση	Αναγνώριση
Παροχή bonus	Συνεχιζόμενη εκπαίδευση
Κάλυψη ατομικών αναγκών	Στήριξη
Στήριξη	Συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας
Εξασφάλιση μονιμότητας	Παροχή bonus

Πίνακας 7: Τρόποι διατήρησης των ταλέντων με σειρά προτεραιότητας



Στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να προβαίνουν στην επίλυση διάφορων προβλημάτων ανθρώπινου δυναμικού όπως αναδιάρθρωση οργανωτικής δομής, αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργία νέας εταιρικής κουλτούρας (Finke et al,2013). Μέσω της αναδιοργάνωσης στις μονάδες στις μονάδες που απαιτείται βελτιώνεται η ποιότητα, εξυπηρετούνται καλύτερα οι ασθενείς, μειώνεται το κόστος νοσηλείας, βελτιώνονται το οργανόγραμμα, οργανώνονται αποτελεσματικά οι παραγγελίες υγειονομικού υλικού και αναβαθμίζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ένας ελληνικός οργανισμός υγείας, σε αντίθεση με τους αντίστοιχους οργανισμούς του εξωτερικού, σπάνια θα προχωρήσει σε αναδιοργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανανέωση του ιατρικού, νοσηλευτικού και του διοικητικού προσωπικού δε συμβαίνει με την αναγκαία συχνότητα. Αυτό πιθανόν να συνδέεται με την πολιτική περιορισμένων προσλήψεων που έχει εφαρμοστεί στον υγειονομικό τομέα. Ακόμα και στις μέρες μας τίθεται έντονα το ζήτημα της ποιότητας των παρεχόμενων ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών σε συνάρτηση με τις σημαντικές ελλείψεις και τις κενές θέσεις ιδιαίτερα νοσηλευτικού προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο ιατρικός και παραϊατρικός κλάδος ίσως χρήσει αναδιοργάνωσης (Bankole et al,2011).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ιατροί, οι προϊστάμενοι τμήματος, νοσηλευτές και οι διοικητικοί υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι περισσότεροι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων συναφή με τον τομέα της υγείας. Οι μισοί εργάζονται σε ιδιωτικές μονάδες υγείας και οι άλλοι μισοί σε δημόσιους οργανισμούς υγείας. Από την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και την ερμηνεία τους, προέκυψαν ορισμένες διαπιστώσεις οι οποίες μας οδήγησαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας της Ελλάδος. Η διαχείριση των ταλέντων άρχεται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο όμως δεν υφίσταται ουσιαστικά στις ελληνικές μονάδες υγείας. Ο όρος αυτός στην Ελλάδα όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι ιδιαίτερα γνωστός και αυτός είναι ένας λόγος που η βιβλιογραφία του talent management είναι σχεδόν ανύπαρκτη για τη χώρα μας και δεν έχουν γίνει έρευνες πάνω σε αυτό το θέμα. Αντίθετα στις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες, ο όρος αυτός υφίσταται από τη δεκαετία του '90 που διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Watkins (1998). Η διαχείριση ταλέντων περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του εργαζόμενου-ταλέντου. Η πτώση ή η άνοδος κάθε οργανισμού μπορεί να προέλθει από τον εντοπισμό, την παρακίνηση και την εξασφάλιση των ταλαντούχων στελεχών. Στον χώρο της υγείας δεν είναι εύκολη υπόθεση η διαχείριση ταλέντων καθώς υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ταλέντων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ταλέντων, το μεγαλύτερο όφελος το έχει ο ίδιος ο οργανισμός. Όπως προκύπτει από την έρευνα, η διαχείριση ταλέντου δεν εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που έχει αρχίσει και εφαρμόζεται τα τελευταία έξι χρόνια. Ο ιδιωτικός τομέας όμως αρκείται μόνο στην προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη και δε δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και τη διατήρηση των ταλέντων. Οι μονάδες υγείας του εξωτερικού όμως που ακολουθούν όλα τα στάδια, έχουν παρατηρήσει ότι οι στόχοι που θέτουν, επιτυγχάνονται με μεγαλύτερη ευκολία και σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Εάν η διαχείριση ταλέντων δεν εφαρμοστεί σωστά μπορεί να έχει και αρνητικές επιδράσεις. Οι συνεντευξιαζόμενοι πιστεύουν ότι με τη μη σωστή εφαρμογή του συστήματος αυτού, δύναται να δημιουργηθούν δυσარέσκειες και αντιπάθειες τόσο από το υπόλοιπο προσωπικό όσο και από τα ίδια τα ταλέντα μεταξύ τους. Στους οργανισμούς υγείας του εξωτερικού έχουν διαγνωστεί άλλα προβλήματα τα οποία αφορούν την κοστοβόρα και δαπανηρή διαχείριση όπως και την ανάγκη οι εργοδότες να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Οι τρόποι προσέλκυσης ταλέντων σε Ελλάδα και εξωτερικό είναι όμοιοι. Ένα ταλέντο στον τομέα υγείας , είτε αφορά τον ιδιωτικό είτε τον δημόσιο τομέα, προσελκύεται και διατηρείται από την παροχή κινήτρων, από την παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, από την ασφάλεια παραμονής στην εργασία, από καλές αμοιβές , από υγιή ωράρια εργασίας, από καλές συνθήκες εργασίας και από επιβραβεύσεις.

Τα διάφορα πιθανά προβλήματα ανάμεσα σε εργαζόμενους μεταξύ τους ή και με τη διοίκηση δεν επιλύονται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού όπως θα έπρεπε κανονικά, αλλά από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Τα προβλήματα, όπως αναφέρουν οι συνεντευξιαζόμενοι συνήθως είναι προβλήματα οργάνωσης, διοίκησης και επικοινωνίας και μπορεί να προκληθούν από την έλλειψη της εκπαίδευσης, της ομαδικότητας, από την αντιπαλότητα και τέλος λόγω συγκρούσεων για τις άδειες και τα ωράρια εργασίας.

Η προσέλκυση ταλέντων δύναται να πραγματοποιηθεί είτε από το εσωτερικό του οργανισμού είτε από εξωτερικές πηγές . Η εσωτερική επιλογή ταλέντων, η οποία θεωρείται και πιο εύστοχη, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των αρχείων που διαθέτουν για κάθε εργαζόμενο οι οργανισμοί, μέσω της παρατήρησης, μέσω της αξιολόγησης ή μέσω κάποιων test, ενώ η εξωτερική μέσω διαδικτύου, διαφημίσεων, γραφείων εύρεσης εργασίας και μέσω πανεπιστημίων για τον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα στον δημόσιο τομέα γίνεται ξεκάθαρα μέσω προκηρύξεων. Τα βήματα επιλογής που προήλθαν από τις απαντήσεις της έρευνας είναι τα παρακάτω:

Η αποστολή βιογραφικών σημειωμάτων στον οργανισμό υγείας

1. Ξεκαθάρισμα των βιογραφικών από τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
2. Τηλεφωνική συνέντευξη
3. Προκαταρκτική συνέντευξη
4. Συμπλήρωση φόρμας-βιογραφικού προκαθορισμένο από την επιχείρηση
5. Δεύτερη συνέντευξη
6. Έλεγχος συστάσεων
7. Τελική συνέντευξη με test δεξιοτήτων
8. Λήψη απόφασης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να προάγει ένας οργανισμός την ανάπτυξη των ταλέντων. Οι τρόποι αυτοί είναι η συνεχής εκπαίδευση, η εναλλαγή ρόλων και η παροχή κινήτρων και αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις ικανότητες, την ευφυΐα και την προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου.

Η ανάπτυξη των ταλέντων ενός οργανισμού θεωρείται απαραίτητη. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν δύο στόχους βασικούς που θέτουν οι μονάδες υγείας. Ο πρώτος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και ο δεύτερος στόχος είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού όλοι οι στόχοι μπορούν να γίνουν υλοποιήσιμοι.

Εκτός από την ανάπτυξη, οι μονάδες υγείας είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσουν τρόπους με τους οποίους θα διατηρήσουν τα ταλέντα που έχουν. Οι τρόποι αυτοί είναι ίδιοι και για τον δημόσιο και για τον ιδιωτικό τομέα, αλλά διαφέρουν ως προς την προτεραιότητα. Στους τρόπους αυτούς ανήκουν η επαγγελματική ανέλιξη, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η αναγνώριση, η επιβράβευση, η αύξηση αμοιβών, η συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας, η παροχή bonus, η στήριξη και εξασφάλιση της μονιμότητας (κυρίως στο δημόσιο τομέα).

Οι μονάδες υγείας θα πρέπει να φροντίζουν όχι μόνο για την ανάπτυξη των ταλέντων αλλά και για τον πολλαπλασιασμό αυτών. Στην Ελλάδα δεν ακολουθείται επίσημα κάποια στρατηγική για τον πολλαπλασιασμό ταλέντων, τα αποτελέσματα της έρευνας όμως δείχνουν ότι ο πολλαπλασιασμός μπορεί να επέλθει μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, μέσω της παροχής κινήτρων για αποδοτικότητα, μέσω της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και μέσω της αξιολόγησης, με σκοπό την επίτευξη προσωπικών στόχων. Αντίθετα στις μονάδες του εξωτερικού ακολουθούνται οι παρακάτω στρατηγικές:

- Η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης σκέψης και συμπεριφοράς
- Η ανάπτυξη κουλτούρας
- Η ενσωμάτωση ιδεών
- Ο πολλαπλασιασμός των εκπαιδευτών με σκοπό τον πολλαπλασιασμό των ταλέντων του οργανισμού
- Ο σχηματισμός μιας κοινότητας
- Η κινητοποίηση των ηγετών και των ομάδων
- Οι εργαζόμενοι να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους δίνονται

Η πολυμορφία σε έναν οργανισμό υγείας δημιουργεί αρκετά πλεονεκτήματα. Στις μονάδες υγείας που επικρατεί η διαφορετικότητα το πιο πιθανό είναι να οδηγηθεί σε κερδοφορία η επιχείρηση και επίτευξη όλων των στόχων που έχει θέσει. Μία μονάδα που λειτουργεί με διαφορετικές προσωπικότητες και πολυμορφία απόψεων λειτουργεί αποτελεσματικότερα, αναλαμβάνοντας το κάθε μέλος της, την ιδανικότερη για αυτό αρμοδιότητα ενώ παράλληλα μπορεί να υπάρξει ανταλλαγή γνώσεων και συμπεριφορών. Όπως τονίστηκε στις απαντήσεις των συνεντεύξεων η πολυμορφία είναι επιθυμητή για την προώθηση των εργασιών μιας ομάδας, αρκεί να μη δημιουργεί προβλήματα συνεννόησης και οργάνωσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος ενός οργανισμού, οι επιδόσεις των εργαζομένων πρέπει να είναι αυξημένες. Από την έρευνα προκύπτουν δύο τρόποι. Ο ένας είναι να διατηρούν ευχαριστημένους τους εργαζόμενους δίνοντας τους κίνητρα για την ανάδειξή τους μέσα στις επιχειρήσεις και ο άλλος είναι η ύπαρξη ακεραιότητας και σοβαρότητας του τμήματος. Από τη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται φανερό ότι ο διευθυντής του οργανισμού είναι το πρόσωπο κλειδί για τις υψηλές αποδόσεις που θα εμφανίσουν οι εργαζόμενοι. Οι μονάδες υγείας άλλων χωρών για την επίτευξη αυτού του στόχου, φροντίζουν για την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ενδυνάμωση της ιεραρχίας, την επικοινωνία και την παροχή κινήτρων.

Η ανάδειξη ταλέντων των ήδη εργαζομένων δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στη χώρα μας. Η διαδικασία όμως που μπορεί να εφαρμοστεί περιλαμβάνει τη συχνή αξιολόγηση, την ανάδειξη μέσω των αρμοδιοτήτων, της εκπαίδευσης και τέλος της παρακολούθησης και της καθοδήγησης των εργαζομένων. Σε κάποιες μονάδες του εξωτερικού όμως εφαρμόζεται συγκεκριμένη μέθοδος. Κάθε έξι μήνες οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος σε συνεδρίες στις οποίες μέσω κάποιων ειδικών test αναδεικνύονται τα ταλέντα.

Οι λόγοι πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου είναι συγκεκριμένοι. Ισχύουν οι ίδιοι λόγοι σε όλους τους οργανισμούς του τομέα υγείας και για την Ελλάδα αλλά και για το εξωτερικό. Πρώτος λόγος είναι η ανάγκη για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης. Άλλες αιτίες πρόσληψης ενός εργαζόμενου σε μία μονάδα υγείας όπως τα έθεσαν οι συνεντευξιαζόμενοι είναι η παραγωγικότητα, η δημιουργία, οι νέες ιδέες και η ανανέωση του οργανισμού.

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται έντονα τα τελευταία χρόνια είναι η επιθυμία των εργαζομένων να αναπτύξουν νέα ταλέντα που υποψιάζονταν ότι έχουν. Μέσω της ανάπτυξης αυτής, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν και κομμάτια της προσωπικότητάς τους. Οι επικρατέστεροι λόγοι, οι οποίοι προκύπτουν από τα αποτελέσματα της έρευνας και κάνουν τους εργαζόμενους να νιώθουν την επιθυμία να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν νέα ταλέντα

είναι η επαγγελματική ανέλιξη, κίνητρα οικονομικά (αύξηση αμοιβής), η εκπαίδευση, η αναγνώριση και οι ατομικές ανάγκες. Στους οργανισμούς υγείας όμως δεν εφαρμόζονται κάποιες στρατηγικές για να αναδειχθούν ταλέντα των ήδη εργαζομένων. Παρόλα αυτά οι ερωτώμενοι ανέδειξαν τους τρόπους μέσω των οποίων θα μπορούσαν να αναπτυχθούν νέα ταλέντα. Ένας τρόπος είναι η προετοιμασία να γίνεται από το χώρο της εκπαίδευσης, των Πανεπιστημίων και να συνεχίζεται με την πρόσληψη των εργαζομένων. Άλλος τρόπος για επίτευξη αυτού του στόχου θεωρήθηκε η χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία θα καταγραφούν τα πιθανά ταλέντα προς ανάπτυξη και εν συνεχεία θα αναπτύσσονται.

Οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα. Δύο τακτικές εκπαίδευσης που εφαρμόζονται είναι το coaching και το mentoring. Πριν την εφαρμογή όμως θα πρέπει να διευκρινιστεί και να αποσαφηνιστεί το κοινό που θα απευθυνθεί η εκπαίδευση και ο λόγος. Η ανάπτυξη μπορεί να επέλθει με την προσωπική καθοδήγηση στελεχών, με την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, με τη συμμετοχή σε επιτροπές, με την πολλαπλή διοίκηση. Οι νεοπροσληφθέντες εκπαιδεύονται με άλλες μεθόδους όπως η μελέτη περίπτωσης, τα διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια, το role playing, τα σεμινάρια, διάφορα πανεπιστημιακά προγράμματα και οι διαλέξεις, οι ημερίδες και τα συνέδρια.

Οι μονάδες υγείας γίνονται αποτελεσματικότερες όταν εργάζονται για αυτές άτομα με ανεπτυγμένες δεξιότητες. Κάθε εργαζόμενος είναι χρήσιμος για τον οργανισμό, διότι μπορεί να συμβάλει στην κερδοφορία και την ανάπτυξη. Ο εργαζόμενος μπορεί να δώσει τον καλύτερο του εαυτό όταν είναι ευχαριστημένος από τον οργανισμό και να συμπράξει για την επίτευξη του στόχου, ενώ αντίθετα θα είναι αδιάφορος εάν ο οργανισμός τον έχει δυσαρεστήσει. Η έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένες ικανότητες αυξάνουν την αποδοτικότητα τους, βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και αφήνουν πιο ευχάριστες εντυπώσεις στους ασθενείς, αυξάνοντας με τους τρόπους αυτούς την κερδοφορία του οργανισμού. Οι οργανισμοί υγείας, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, μέσω των εργαζομένων με ανεπτυγμένες δεξιότητες δηλαδή επιτυγχάνουν με μεγαλύτερη ευκολία τους στόχους τους.

Συνοψίζοντας, μια ολοκληρωμένη και σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σίγουρο ότι θα αποφέρει:

- ✓ Αύξηση της αποδοτικότητας
- ✓ Αύξηση κερδών
- ✓ Καλύτερη λειτουργία του οργανισμού
- ✓ Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών
- ✓ Αμεσότερη παροχή υπηρεσιών
- ✓ Εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών
- ✓ Διατήρηση των ήδη ταλαντούχων εργαζομένων

Με την επίτευξη και την ολοκλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο κάθε οργανισμός, όπως πιστεύουν όλοι οι ερωτώμενοι, θα επέλθουν τα παρακάτω επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία είναι:

- ✓ Αύξηση πελατολογίου
- ✓ Κερδοφορία
- ✓ Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✓ Επέκταση επιχείρησης

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Τομέας εργασίας: Ιδιωτικός τομέας  Δημόσιος τομέας

Θέση εργασίας: Ιατρός  Νοσηλεύτρια  Προϊστάμενος τμήματος  Διοικητικός   
υπάλληλος

Επίπεδο εκπαίδευσης : Λύκειο  ΑΕΙ  ΤΕΙ  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

### 1<sup>η</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ:

1α. Ποιον παράγοντα θεωρείτε ως πιο σημαντικό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από μία άλλη αντίστοιχη μονάδα υγείας;

1β. Ποιο χαρακτηριστικό-γνώρισμα σας ,δημιουργεί αξία στον πελάτη-ασθενή και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη μονάδα σας ;

2.Γνωρίζετε την έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας;

3.Υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην μονάδα υγείας που εργάζεστε; Αν ναι, ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του;

4.Με ποιους τρόπους ο οργανισμός υγείας σας προσελκύει ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό;

5.Με ποιους τρόπους μία μονάδα υγείας μπορεί να διατηρήσει τα υπάρχοντα talέντα της; (Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις)

6.Πιστεύετε ότι μπορεί να υλοποιηθεί η διαχείριση talέντων και στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα και κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

7α. Ποια πιθανά προβλήματα μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα;



7β. Υπάρχουν συγκεκριμένα προβλήματα στις μονάδες υγείας, η επίλυση των οποίων εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό;

8. Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις που πιθανόν να αναπτύσσονται στη μονάδα υγείας και ποιες οι αιτίες πρόκλησης αυτών;

9α. Εφαρμόζεται κάποιο πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη μονάδα υγείας που εργάζεστε; (προσέλευση, ενσωμάτωση, διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων)

9β. Θα προτείνατε κάποια εφαρμογή διαδικασιών για τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;

10α. Με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η επιλογή των ταλέντων;

10β. Ποια τα βήματα που ακολουθούνται για την επιλογή και την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού;

## 2<sup>Η</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

1. Που στοχεύουν οι οργανισμοί με την προσπάθειά τους για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;
2. Με ποιες μεθόδους αξιοποιούνται τα talέντα των εργαζομένων στις μονάδες υγείας;
3. Πρέπει να υπάρχει πολυμορφία σε έναν οργανισμό; Για ποιους λόγους;
4. Ποιοι είναι οι τρόποι-μέθοδοι να πολλαπλασιαστούν τα talέντα;
5. Ποια η σχέση μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των αυξημένων επιδόσεων των εργαζομένων;
6. Ποιες διαδικασίες είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν για την ανάδειξη των talέντων ενός οργανισμού υγείας;
7. Ποιοι τρόποι προσδιορισμού talέντων χρησιμοποιούνται στην μονάδα υγείας σας;
8. Για ποιους λόγους προσλαμβάνεται ένας εργαζόμενος;
9. Για ποιους λόγους-κίνητρα τα ήδη talαντούχα άτομα θα επιθυμούσαν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες;
- 10α. Εφαρμόζεται κάποια στρατηγική διαχείρισης για την ανάπτυξη νέων talέντων;
- 10β. Αν όχι, μπορείτε να προτείνετε κάποια στρατηγική που θεωρείτε ότι μπορεί να είναι αποτελεσματική;
11. Πιστεύετε ότι μια μονάδα υγείας αποδίδει καλύτερα όταν εργάζονται σε αυτή άτομα με ανεπτυγμένες ικανότητες;
- 12α. Μία μονάδα υγείας θα πρέπει να επενδύει στην πρόληψη, στη διατήρηση και στην ανάπτυξη των talέντων;
- 12β. Ποιοι είναι οι στόχοι αυτής της στρατηγικής;
- 12γ. Ποια τα πιθανά αποτελέσματα της;
- 13α. Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι θα συμβάλλουν ώστε ένας talαντούχος εργαζόμενος να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια μονάδα υγείας;
- 13β. Κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας-προτίμησης τους τρόπους που αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Επαγγελματική ανέλιξη	<input type="checkbox"/>
Αύξηση αμοιβών	<input type="checkbox"/>
Συνεχιζόμενη εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
Επιβράβευση	<input type="checkbox"/>
Συνεχής ανανέωση της τεχνολογίας	<input type="checkbox"/>
Αναγνώριση	<input type="checkbox"/>
Παροχή bonus	<input type="checkbox"/>
Κάλυψη ατομικών αναγκών	<input type="checkbox"/>
Στήριξη	<input type="checkbox"/>
Εξασφάλιση μονιμότητας	<input type="checkbox"/>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>0</sup>Υ ΜΕΡΟΥΣ**

- 1.Βρασίδης Χαράλαμπος, (2014) “Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα”, Λευκωσία, CARDET
- 2.Ιωσιφίδης Θεόδωρος, Μάνος Σπυριδάκης (2006), “Ποιοτική κοινωνική έρευνα” : Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων”, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- 3.Κυριαζόπουλος Παναγιώτης, Σαμαντά- Ρούντη Ειρήνη (2011), “Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών “Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- 4.Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου
- 5.Χυτήρης Σ. Λ (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Interbooks.
- 6.Branham L. , (2001) Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent, United States, AMACOM
- 7.Beatty, Huselid and Schneier (2003), New HR metrics: Scoring on the Business scorecard, Organizational Dynamics
- 8.Bankole et al (2011), “Should the Reorganization of Addiction-Related Research Across All the National Institutes of Health Be Structural? “-The Devil is truly in the details”, Issue 4, Volume 35
- 9.Cerdin Jean-Luc, Kushal Sharma (2014) Inpatriation as a Key Component of Global Talent Management, Springer International Publishing, Switzerland
10. Cao Wen-liang , Xuan-zi Hu (2013)“Exploration of Vocational Talents Culture Model of “Promote Learning with Competition, Combine Competition with Teaching”, Springer International Publishing , Volume 269, (2014)
- 11.Finke et al (2013) “Neural Correlates of short-term Memory Reorganization in Humans with Hippocampal Damage”, The Journal of Neuroscience
- 12.Fruth, Roberta, (2003) “Begin succession planning today” Nursing Management, Volume 34, Issue 9
- 13.Groves K. (2012). Impact of Talent Management Practices on Hospital Clinical, Financial & Workforce Metrics: Healthcare Talent Survey, Issued October 2012

14. Hamachmi A. , (2002), Performance measurement and performance management, Emerald Group
15. Jonsen, Karsten, Maznevski, Martha L, Schneider, Susan C, (2011) “Diversity and it’s not so diverse literature: An international perspective” International Journal of Cross Cultural Management, Volume 11
16. Kirkpatrick L. D. & Kirkpatrick D. J (2009), Evaluating Training Programs, Berrett-Koehler, Publishers
17. Lewis E. Robert, Heckman J, Robert (2006) Talent management: A critical review, Human Resources Management Review, Volum3 16, Issue 2
18. Lewis Y Arie. , Henk W. Volberda (1999) “Prolegomena on Coevolution : A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms” ,Volume 10
19. Maslin-Prothero E. Sian (1997) “A perspective on lifelong learning and its implications for nurses”, available online 14 December 2004, Nurse Education Today, Elsevier, Volume 17, Issue 6.
20. Masters S. Kristyn (2011), Covalent Growth Factor Immobilization Strategies for Tissue Repair and Regeneration, Volume 11, Issue 9.
21. Mckay P. et all (2009) “A tale of two climates: diversity climate from subordinate and managers perspectives and their role in store unit sales performance” ,Issue Personnel Psychology, Volume 62, Issue 4.
22. Pilbeam, Stephen and Corbridge, M. (2010) People resourcing and talent planning: HRM in practice . In: Prentice Hall, London
23. Powell M et al (2012) Talent Management in the NHS Managerial Workforce. Final Report. NIHR Service Delivery and Organization Programme. London: HMSO
24. Sverdick B (2012) Who will be our nursing leaders in the future? The role of succession planning. The Journal of Nursing Administration
25. Tatlia Ahu, Joana Vassilopoulou, Mustafa Ozbilgin (2013) “An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region” International Business Review, Volume 22, Issue 3.

26. Tariqea Ibraiz, Randall S. Schulerb (2010) Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research , Journal of World Business, Volume 45, Issue 2.(April)

27. Vallis Jo, Anne Hesketh & Stuart Macpherson, “Pre-registration house officer training: a role for nurses in the new Foundation Programme”. , Medical Education, Volume 38, Issue 7 (JULY 2004)