

**Πανεπιστήμιο Πατρών**

**Σχολή: Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Τμήμα: Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

# **Στρατηγικό management και Ανθρώπινο κεφάλαιο**



**Όνοματεπώνυμο φοιτητή: Χατζημπεκιάρης Γεώργιος**

**Χρήστου Σωτήριος**

**Επιβλέπων καθηγητής: Αριστομένης Κοτσάκης**

**Πάτρα, 2021**

## Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακή εργασίας συνέβαλαν ορισμένα πρόσωπα, στα οποία θέλω να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου.

Πρώτα από όλα ένα μεγάλο θερμό ευχαριστώ στον επιβλέπων καθηγητή κος Αριστομένη Κωτσάκη του Πανεπιστημίου Πατρών που ανέλαβε το συντονισμό και την επίβλεψη της πτυχιακής μου εργασίας. Η καθοδήγηση που μου έδωσε μαζί με τις συμβουλές και υποδείξεις ήταν καθοριστικές και πολύ χρήσιμες για την εκπόνηση της εργασίας.

Οι ευχαριστίες μου χαρίζονται και στα μέλη της οικογένειάς μου για τη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια, τόσο οικονομική όσο και ηθική, για την υπομονή την κατανόηση και το στήριγμα που μου προσφέρουν.

# Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b> .....	5
<b>Κεφάλαιο 1 – Στρατηγικές έννοιες και στρατηγικό μάνατζμεντ</b>	
1.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	7
1.2 Στρατηγικές αποφάσεις.....	9
1.3 Χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων .....	12
1.4 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	12
1.5 Αποστολή και στόχοι στρατηγικού μάνατζμεντ.....	13
<b>Κεφάλαιο 2 – Το περιβάλλον της επιχείρησης</b>	
2.1 Η έννοια του περιβάλλοντος .....	17
2.2 Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος.....	19
2.3 Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος .....	21
2.4 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	22
2.5 Ανάλυση περιβάλλοντος με την προσέγγιση των δυνάμεων του Porter.....	29
2.6 Swot ανάλυση.....	34
2.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	38
2.8 Κύριες και συμπληρωματικές λειτουργίες της επιχείρησης.....	41
2.9 Scorecard balanced.....	44
<b>Κεφάλαιο 3 – Επιχειρησιακή στρατηγική</b>	
3.1 Τι είναι η επιχειρησιακή στρατηγική.....	49
3.2 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	51
3.3 Είδη στρατηγικών.....	54
3.4 Λειτουργικές και επιχειρησιακές στρατηγικές.....	56

## **Κεφάλαιο 4 – Το ανθρώπινο δυναμικό στο στρατηγικό μόνιζμεντ**

4.1 Ανθρώπινοι πόροι στην επιχείρηση.....	58
4.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη σύγχρονη εποχή.....	60
4.3 Χάραξη στρατηγικής.....	62
4.4 Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	63

## **Κεφάλαιο 5 – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

5.1 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	67
5.2 Θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	69
5.3 Στρατηγικές και στάδια ανάπτυξης.....	71
5.4 Διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.....	72
5.5 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..	74
5.6 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	76

<b>Συμπεράσματα</b> .....	82
---------------------------	----

<b>Βιβλιογραφία</b> .....	87
---------------------------	----

## Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία μελετάμε την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού management στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και πως ο ανθρώπινος παράγοντας και ο ρόλος των εργαζομένων επιδρά στην επιλογή στρατηγικών και συμβάλει στη θετική πορεία των επιχειρήσεων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας γίνεται προσπάθεια ανάλυσης της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού management που μπορούν να υπάρχουν στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς προκειμένου να υπάρχει μια κατεύθυνση προς τα αποτελέσματα που θέλει η διοίκηση να επιτύχει. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις στρατηγικές αποφάσεις, τα χαρακτηριστικά αυτών αλλά και την αποστολή και τους στόχους του στρατηγικού management ώστε να υπάρχει ένα όραμα για την επιχείρηση, και συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν στο μέλλον. Οι στρατηγικές αυτές θέλουμε να είναι μακροπρόθεσμες και να απαντάνε στα ερωτήματα ποιοι είμαστε, τι θέλουμε να κάνουμε και ποιος είναι ο τελικός στόχος.

Στο επόμενο κεφάλαιο συναντάμε μια ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Ξεκινάμε από την περιγραφή της έννοιας του περιβάλλοντος ως τον ευρύτερο κλάδο που κινείται μια εταιρεία με τα χαρακτηριστικά του και τις συνθήκες αβεβαιότητας. Στη συνέχεια το περιβάλλον χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό και καθένα από αυτά τα δύο μέρη έχει δικούς του συντελεστές που βοηθούν στην ανάπτυξη στρατηγικής. Στο εξωτερικό περιβάλλον συναντάμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση, και στο εσωτερικό τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Συνεχίζουμε το κεφάλαιο με την προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter αλλά και με μία ανάλυση swot για όλες τις πιθανές καταστάσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Κλείνουμε το κεφάλαιο με μια ανάλυση της μεθόδου balanced scorecard, ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης, ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου και ένα εργαλείο επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι managers για να έρχονται σε επικοινωνία χωρίς οικονομικά στοιχεία αλλά για να γνωρίζουν και να καθοδηγούν για την επίδοση της εταιρείας.

Στη συνέχεια ακολουθεί το κεφάλαιο της επιχειρησιακής στρατηγικής. Γίνεται εκτενής ανάλυση του όρου της επιχειρησιακής στρατηγικής και των χαρακτηριστικών που τη συντελούν. Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά την corporate εικόνα του οργανισμού και τα είδη των στρατηγικών έχουν να κάνουν με το σύνολο της εταιρείας. Στο τέλος του κεφαλαίου αναπτύσσουμε τις λειτουργικές και επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να επιλεγούν από μια επιχείρηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις επιχειρήσεις και ο ρόλος που έχουν στο στρατηγικό management και στην εφαρμογή των στρατηγικών. Οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος πόρος για την επιχείρηση αλλά και το κλειδί για κάθε εργασία και αποτέλεσμα που μπορεί να έρθει. Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρουμε τη λειτουργία του τμήματος των ανθρώπινων πόρων αλλά και τη στρατηγική με την οποία κινούνται.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο διαπραγματευόμαστε εκτενώς την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα στάδια ανάπτυξης και πως μπορεί να διατηρηθεί από έναν οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας όρος που χρειάζεται κάθε επιχείρηση για να οδηγηθεί επιτυχία. Το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Κλείνουμε το κεφάλαιο με τις στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να δημιουργήσει ανταγωνιστική πλεονέκτημα σύμφωνα με τον Porter και συνυφασμένες προς την ανθρώπινη διάσταση .

# Κεφάλαιο 1 - Στρατηγικές έννοιες και στρατηγικό μάνατζμεντ

## 1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής έρχεται να ξεκλειδώσει το πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων για τον τρόπο που αυτές θα λειτουργούν και στα δραστηριοποιούνται στον εκάστοτε κλάδο που απασχολείται η καθεμία. Κάθε κλάδος απαρτίζεται από εταιρείες και επιχειρήσεις που έχουν κοινούς στόχους και ανταγωνίζονται μεταξύ τους και ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στο κοινό.

Ίδια προϊόντα και υπηρεσίες, με ίδια διαθέσιμη τεχνολογία και μέσα συντελούν σε ένα κοινό πλάνο, το οποίο διαφοροποιείται για κάθε οργανισμό από την στρατηγική που επιλέγει να εφαρμόσει. Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes, στρατηγική είναι η κατεύθυνση και οι ενέργειες που επιλέγει να πραγματοποιήσει μία επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του ίδιου κλάδου, σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται.

Η χάραξη της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία, αφού τα αποτελέσματά της δεν φαίνονται άμεσα αλλά σε ένα προσδιορισμένο χρονικό διάστημα που έχει ορίσει. Επίσης η στρατηγική που θα διαλεχθεί από έναν οργανισμό πρέπει να συμβαδίζει με τους πόρους που διαθέτει, τόσο οικονομικούς, όσο και τεχνολογικούς ή ανθρώπινους και συνεπώς και με τις δυνατότητες που αυτοί οι πόροι μπορούν να του εξασφαλίσουν. Στόχος της στρατηγικής είναι να φέρει τα αποτελέσματα που έχουν ζητηθεί από τη διοίκηση και τις ομάδες ενδιαφερομένων που υπάρχουν. (Chandler, 1962)

Λίγα χρόνια αργότερα, ο ορισμός της στρατηγικής εμπλουτίζεται και με ακόμα ένα στοιχείο από τους Hofer και Schendel (1978), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι ενέργειες για την χάραξη της στρατηγικής πρέπει να γίνονται από τις επιχειρήσεις σύμφωνα και με τους πόρους που διαθέτουν, αλλά και βάσει των ευκαιριών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο ορισμός της στρατηγικής μας ενημερώνει ότι είναι ένα πλάνο στο οποίο στηρίζονται οι στόχοι της εταιρείας, η πολιτική της οπτική και οι ενέργειες που κάνει σε ένα ενιαίο σύνολο. Η ορθή και με προοπτική στρατηγική θα πρέπει να έχει περιλαμβάνει τις αρχές της οργάνωσης, του προγραμματισμού και του ελέγχου ξεκινώντας από τους πόρους που διαθέτει. Η σωστή κατανομή των πόρων είναι μια θεμελιώδης ενέργεια που οφείλει να γίνεται, μαζί με το συνδυασμό των δυνατοτήτων των πόρων αλλά και την αναγνώριση των μειονεκτημάτων και αδυναμιών που μπορεί να έχει κάθε οργανισμός. Έτσι η επιχείρηση αναγνωρίζει τη δυναμική της και μπορεί να αντιδράσει στις αλλαγές και στις ευκαιρίες που της δίνει το περιβάλλον του κλάδου και να προλάβει ή να αντιδράσει σε κινήσεις των ανταγωνιστών της. (Quin, 2002)

Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί για την έννοια της στρατηγικής, τη συνδέει με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή κάθε επιχείρηση θέλει να διατηρεί την ισχύ της έναντι των υπολοίπων του κλάδου για να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ασκώντας μια συγκεκριμένη στρατηγική μπορούμε να ορίσουμε και να ελέγξουμε τη δύναμη που έχει ένας οργανισμός σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, με πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. (Ohmae, 1987)

Ο Porter το 1996, ανέφερε ότι ως στρατηγική την ανάγκη των επιχειρήσεων να κάνουν διαφορετικές ενέργειες από τους ανταγωνιστές τους, ή τις ίδιες με διαφορετικό τρόπο. Έτσι διαφοροποιούνται από το σύνολο, συνεπώς θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα, και αυτό θα συμβεί αφού πρώτα θα έχουν μελετήσει και συμβουλευτεί το περιβάλλον της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η στρατηγική δεν είναι απλά κανόνες που επιβάλλονται σε έναν οργανισμό. Είναι μια συντονισμένη ενέργεια που λαμβάνεται μέσω αποφάσεων από τη διοίκηση και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού, προκειμένου να υπάρχει μια σαφή και κοινή γραμμή για τους στόχους και τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύουν. Κύριος σκοπός μέσα από τις αποφάσεις είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου, με βάσει τις αξίες, την αποστολή και το όραμα που έχουν οριστεί από τη διοίκηση.



Η στρατηγική ορίζει ένα πλάνο δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει μια εξισορρόπηση μεταξύ των δυνατών σημείων και των αδυναμιών που υπάρχουν στην επιχείρηση, και των ευκαιριών ή απειλών που μπορεί να εντοπίσουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Μία στρατηγική για να είναι πετυχημένη οφείλει να έχει κάποια χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα: Η επιχείρηση πρέπει (Quin, 2002)

- Να έχει απλούς, συγκεκριμένους, συνεπείς και μακροπρόθεσμους στόχους
- Να υπάρχει κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που υπάρχει
- Να γίνεται εκτίμηση των πόρων που διαθέτει
- Η στρατηγική να οδηγεί σε αποτελέσματα.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι προτού δημιουργηθεί μια στρατηγική, η επιχείρηση οφείλει να ελέγξει τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, για να καθορίσει την αποστολή, τους στόχους, στις στρατηγικές επιλογές της και την αξιολόγηση αυτών. Η παραπάνω διαδικασία είναι γνωστή ως ορθολογικός προγραμματισμός(rational planning).

Η στρατηγική θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσαρμόζεται στις εξελίξεις που υπάρχουν στο περιβάλλον. Δηλαδή δεν είναι απαραίτητο ότι η αρχική στρατηγική θα είναι αυτή που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, αλλά ενδεχομένως να αλλάξει με βάση τις εξελίξεις.

## **1.2 Στρατηγικές αποφάσεις**

Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, με στόχο την επιτυχία. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι σημαντικές για να υπάρχει σαφής κατεύθυνση για την εταιρεία και τους ανθρώπους της. Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη των στρατηγικών αποφάσεων είναι : (Γεωργόπουλος, 2010)

Η στρατηγική δίνει την κατεύθυνση

Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει προς τα που κινείται και που θέλει να φτάσει. Η στρατηγική αποτελεί μια πυξίδα που προσδιορίζει τους στόχους και πως θα φτάσεις σε

αυτούς και θα τους κατακτήσεις. Η κατεύθυνση που δίνεται έχει να κάνει με την αποστολή που έχει δοθεί, αλλά και με την ικανοποίηση και τα νούμερα που επιδιώκει η διοίκηση και οι stakeholders. Στα πλαίσια της στρατηγικής ορίζονται το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, τα οποία δείχνουν που θέλει να βρεθεί η επιχείρηση. Από την άλλη η ίδια η στρατηγική προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρει να φτάσει στο επιθυμητό σημείο. Η στρατηγική είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους, μιλώντας για μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους, αλλά και τις ενέργειες και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών των στόχων. (Ohmae, 1987)

Στρατηγική και αποφάσεις αλληλοϋποστηρίζονται

Η ύπαρξη μιας στρατηγικής συνυπάρχει με τις αποφάσεις που παίρνει ο οργανισμός. Όταν η στρατηγική είναι ξεκάθαρη και κατανοητή από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και τους εργαζομένους του οργανισμού αυτού, υπάρχει καλύτερη αντίδραση και συνεπώς πιο στοχευμένη δράση. Ωστόσο ο οργανισμός λειτουργεί και δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο με πληθώρα πληροφοριών και αρκετές συγκρούσεις που ενδεχομένως θα υπάρχουν.

Με βάση τη στρατηγική που χρησιμοποιείται η καθημερινές αποφάσεις είναι πιο εύκολες και διαχειρίσιμες για να γίνεται η εργασία του καθενός πιο εύκολη. Και αυτό συμβαίνει γιατί θεσπίζονται κάποια κριτήρια τα οποία βοηθούν στη διαχείριση μιας κατάστασης ή μιας κρίσης. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν κανόνες, αυτό οδηγεί σε εμπόδια.

Η στρατηγική συντονίζει τις ενέργειες

Με την χάραξη και ύπαρξη στρατηγικής όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο κοινός τους στόχος και ποιες είναι οι δραστηριότητες που έχουν να φέρουν εις πέρας. Η στρατηγική συντονίζει αυτές τις ενέργειες και βάζει όρια στους πόρους που είναι σε θέσει να τις εκτελέσουν. Χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής, δε νοείται επιχείρηση καθώς ο κάθε εργαζόμενος θα δρα και θα κάνει ότι θέλει χωρίς να υπάρχει ένα ενιαίο πλαίσιο. Γι αυτό το λόγο η στρατηγική δε δίνει μόνο κατεύθυνση μέσα από τις ενέργειες που προσδιορίζει αλλά δίνει και αξία στη συλλογική εργασία. (Quin, 2002)

Η στρατηγική μειώνει τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα

Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους που χρειάζεται η χάραξη μιας στρατηγικής είναι για να υπάρχει μια βάση στην οποία στηρίζονται και με την οποία κατευθύνονται, μειώνοντας τους κινδύνους και την αβεβαιότητα που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Ένα στοιχείο που μπορεί κανείς να το πάρει ως ευκαιρία ένας άλλος μπορεί να εκλάβει ως απειλή. Η στρατηγική βοηθάει στην αντίληψη του πως πρέπει να αξιολογηθεί κάθε πληροφορία. Όταν μειώνεται ο κίνδυνος ή η αβεβαιότητα μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος αφού παίρνει μερικά πράγματα δεδομένα. Ειδικά σε περιόδους που συμβαίνουν μεγάλες αλλαγές, είτε τεχνολογικές, είτε στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται κάθε οργανισμός, η αβεβαιότητα μεγαλώνει και η ανάγκη για στρατηγική είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Η μη ύπαρξη στρατηγικής είναι δεδομένο ότι θα φέρει πολύ γρήγορα την αποτυχία της επιχείρησης.

Η στρατηγική βάζει τα θεμέλια της θέσης που θα πάρει η εταιρεία απέναντι στον ανταγωνισμό

Η στρατηγική δίνει μια ταυτότητα για το πως θα κινηθεί η επιχείρηση και μια προσωπικότητα για το τι ακριβώς είναι με ποιες αξίες και τι θέλει να προσφέρει στους πελάτες της. Η εικόνα που δημιουργεί βασίζεται στην στρατηγική της κατεύθυνση και με βάση αυτή άτομα εκτός αυτής μπορούν να σχηματίσουν μια άποψη για την εταιρεία, πως και που δραστηριοποιείται, με τι ενέργειες και να την αφομοιώσουν αν θεωρούν ότι ταιριάζει στα πρότυπά τους. Έτσι γνωρίζει και ο ανταγωνισμός την πορεία και τις κινήσεις που επιτρέπονται να γνωρίζουν. Το πιο σημαντικό είναι τα άτομα να γνωρίζουν την τοποθέτηση του οργανισμού τόσο απέναντι στον ανταγωνισμό όσο και στην ερώτηση: τι είδους επιχείρηση είναι. (Quin, 2002)

Η στρατηγική χαρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η εταιρεία οφείλει να έχει μελετήσει, αφομοιώσει και κατανοήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, κάθε οργανισμός οφείλει να γνωρίζει τις τάσεις που υπάρχουν στην αγορά, τους ανταγωνιστές της και τα χαρακτηριστικά τους, τα

δυνατά τους σημεία που τους κάνουν να ξεχωρίζουν αλλά και τα αδύναμα σημεία. Από την άλλη πλευρά, στο εσωτερικό περιβάλλον της η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τους πόρους και τις δυνατότητές τους, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες.

### **1.3 Χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων**

Μια απόφαση για να οριστεί ως στρατηγική απόφαση, οφείλει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως προδιαγραφές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

- Οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε περιόδους που υπάρχει στο περιβάλλον αβεβαιότητα και κίνδυνοι
- Οι αποφάσεις να περιλαμβάνουν πόρους, χρήμα και χρόνο
- Οι αποφάσεις να βάζουν μακροπρόθεσμους στόχους για το μέλλον
- Οι αποφάσεις να σχετίζονται με το ποιο θα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, ώστε να βλέπουν τη θέση τους ως προς τον ανταγωνισμό και το εξωτερικό περιβάλλον
- Οι αποφάσεις για να παρθούν χρειάζονται στελέχη με κρίση, διαίσθηση και εμπειρία, χωρίς να αφήνεται κάτι στην τύχη
- Οι αποφάσεις για να παρθούν οφείλει να υπάρχει μια ισορροπία και όχι εντάσεις

### **1.4 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Μέχρι σήμερα έχουν βρεθεί στην βιβλιογραφία τρεις λόγοι που μελετάμε το στρατηγικό management. Οι λόγοι αυτοί είναι :

1. Επειδή υπάρχει ένα εξωτερικό περιβάλλον που δέχεται συνεχώς αλλαγές και συμμορφώνεται στις τάσεις της κάθε εποχής
2. Επειδή υπάρχουν περιορισμένοι πόροι
3. Οι ανθρώπινοι πόροι και η δυναμική που έχουν στις επιχειρήσεις.

Η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, δημιουργούν μια μεγάλη πρόκληση για τους ανθρώπους που διοικούν. Ο σύγχρονος manager οφείλει

να μπορεί να διαχειριστεί κρίσεις, κινδύνους και να είναι σε θέση να δώσει τις απαιτούμενες λύσεις και οδηγίες όταν χρειάζεται. (Ohmae, 1987)

Οι σύγχρονοι managers δε μπορούν να βασίσουν τη θητεία τους σε απαρχαιωμένες πολιτικές που υπήρχαν παλιότερα στην εταιρεία ή απλά γνωρίζουν. Κάθε εποχή σηματοδοτεί κάτι νέο στο χώρο των επιχειρήσεων και οι τάσεις αλλάζουν ραγδαία. Η δουλειά των managers είναι να ξεπερνούν τα όρια και να δίνουν λύσεις σε θέματα marketing, χρηματοοικονομικών, logistics και οποιουδήποτε άλλου τμήματος της εταιρείας. Θα πρέπει να συνυπάρχουν με τις τάσεις και να προσαρμόζονται στις αλλαγές.

Τα τρία χαρακτηριστικά στοιχεία που προσδιορίζουν το στρατηγικό management είναι τα παρακάτω:

1. Οι μελλοντικοί στόχοι και κατεύθυνση που θέτονται σε μια συγκεκριμένη στιγμή του παρόντος με τη λήψη αποφάσεων, για τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης
2. Η εσωτερική και εξωτερική εστίαση, δηλαδή η εις βάθος μελέτη και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με την προοπτική δημιουργίας νέων στρατηγικών πλάνων
3. Οι γνώσεις από όλα τα τμήματα που απαρτίζουν μια επιχείρηση, από το τμήματα marketing, χρηματοοικονομικών, logistics, παραγωγής κτλ.

### **1.5 Αποστολή και στόχοι στρατηγικού μάνατζμεντ**

Η αποστολή της κάθε επιχείρησης ορίζεται στο όραμα που έχει καθιερώσει να την εκφράζει και να την αντιπροσωπεύει σε ότι αφορά τις κινήσεις και τις δραστηριότητές της στο μέλλον. Η δήλωση της αποστολής γίνεται από την αρχή που ορίζεται η στρατηγική που θέλει να καθιερώσει η επιχείρηση (mission statement), και αναλύει ποιες είναι οι προσδοκώμενες ενέργειες και την κατεύθυνση που θέλει να έχει στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα είναι μία πρόταση στην οποία απαντώνται οι τρεις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιοι είμαστε
- Τι θέλουμε να κάνουμε
- Ποιος είναι ο στόχος να φτάσουμε

Η δήλωση της αποστολής είναι ένα βασικό βήμα όταν αλλάζει στρατηγική η εκάστοτε επιχείρησης, καθώς χωρίς μια ορθή αντίληψη και γνώση του τι θέλει να κάνει η εταιρεία και πως να δραστηριοποιηθεί, οι managers και συνεπώς οι εργαζόμενοι δεν έχουν ξεκάθαρο το τι πρέπει να κάνουν και πως να εκτελέσουν τις αρμοδιότητές τους. (Davindson, 2002)

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που συγχέουν τον όρο αποστολή με την έννοια του οράματος. Στην πραγματικότητα οι δύο έννοιες είναι πολύ κοντά αλλά διαφέρουν στο γεγονός ότι η αποστολή είναι πολύ συγκεκριμένη, ενώ το όραμα όχι.

Υπάρχουν τρία στοιχεία που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη δημιουργία και εξέλιξη της αποστολής μιας επιχείρησης. Αυτά είναι:

1. Η επικοινωνία της αποστολής, μέσα και έξω από τον οργανισμό. Η επιχείρηση θα πρέπει να επικοινωνήσει τόσο στους ανθρώπους της που εργάζονται για αυτήν ποια είναι η αποστολή που θα ακολουθήσουν, όσο και στους πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες, στο εξωτερικό δηλαδή περιβάλλον, πως θα κινηθεί πλέον.
2. Κάποιες αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν πάνω στην αποστολή της εταιρείας, λόγω αλλαγών που συμβαίνουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η τεχνολογία και η χρήση του διαδικτύου είναι δύο παράγοντες που έχουν καθορίσει και διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που δραστηριοποιούνται οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα.
3. Η μορφή των ενεργειών που πραγματοποιεί μια επιχείρηση και η έκτασή τους. Δηλαδή τι δραστηριότητες γίνονται και πόσο επηρεάζουν άλλες δράσεις τους. Πιο αναλυτικά, ο καθορισμός των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού πρέπει να βασίζεται σε τρεις παραμέτρους:
  - Τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών
  - Σε ποιους ανθρώπους απευθύνεται η επιχείρηση, δηλαδή τα target groups

- Τις δράσεις που χρειάζεται να κάνει η εταιρεία για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της.

Οι ενέργειες αυτές οφείλουν να είναι αυστηρά καθορισμένες από τη διοίκηση και να είναι σαφείς προς τα υπόλοιπα ιεραρχικά στρώματα που θα τις εκτελέσουν. (Γεωργόπουλος, 2010)

Όλα τα παραπάνω χρησιμοποιούνται και χρειάζονται για να φτάσουμε στους στόχους που έχει θέσει μια επιχείρηση. Οι στόχοι αποτελούν δεσμεύσεις της διοίκησης και στη συνέχεια των managers, για να φέρουν στο μέλλον θετικά αποτελέσματα. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και πρέπει να υλοποιηθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Σε περίπτωση που στο χρονικό διάστημα που έχει οριστεί δεν έρθουν τα αποτελέσματα που έχουν τεθεί, και δεν υπάρχει πρόοδος, τότε η αποστολή είναι σα να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού management. Οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, γιατί :

- Είναι συγκεκριμένα μεγέθη και συνήθως μετρήσιμοι.
- Έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια μέχρι την επίτευξή τους.

Στόχοι θέτονται και ξεχωριστά για κάθε τμήμα. Οι managers κάθε διεύθυνσης είναι υπεύθυνοι να επικοινωνήσουν τους στόχους αυτούς στην ομάδα τους. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν δύο είδη στόχων, οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί.

Οι στρατηγικοί στόχοι αφορούν στην ανταγωνιστικότητα που δείχνει ο οργανισμός στο μελλοντικό χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί είναι μακροπρόθεσμοι. Παραδείγματα στρατηγικών στόχων που μπορούμε να αναφέρουμε είναι από εμπορικής πλευράς η διευρυμένη ποικιλία κωδικών και υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει, οι καμπάνιες marketing που θα δημιουργηθούν για προβολή και διαφήμιση των ειδών, το μερίδιο αγοράς στο οποίο στοχεύει η εταιρεία, η ανάδειξη του brand στην αγορά, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η θέση που θα έχει η επιχείρηση στην αγορά, στην καινοτομία ή σε ενέργειες κοινωνικής ευθύνης. (Μπουραντάς, 2002)

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι, δεδομένου ότι χωρίς οικονομική απόδοση η εταιρεία δεν μπορεί να λειτουργήσει, πτωχεύει και κλείνει. Αντίστοιχα παραδείγματα χρηματοοικονομικών στόχων είναι η επίτευξη κερδών, τα ποσοστά κέρδους, η απόδοση των επενδύσεων.

Και τα δύο είδη στόχων που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι εξίσου σημαντικοί για την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης και ειδικά για το στρατηγικό management. Σε περίπτωση που τα οικονομικά στοιχεία μιας εταιρείας είναι δυσμενή στο παρόν, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοση και να παραμεριστεί η ανάγκη για τους στρατηγικούς μακροπρόθεσμους στόχους που θα αναδείξουν την εταιρεία στην αγορά. Τα οικονομικά στοιχεία είναι αυτά που δείχνουν την βιωσιμότητα ενός οργανισμού, τους πόρους που θα δοθούν και τις ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν. (Quin, 2002)



## **Κεφάλαιο 2 – Το περιβάλλον της επιχείρησης**

### **2.1 Η έννοια του περιβάλλοντος**

Με την έννοια του περιβάλλοντος εννοούμε όλες τις συνθήκες που μπορεί να υπάρχουν και όλες τις δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την επιχείρηση, τη λειτουργία και τις επιλογές της. Όλοι οι οργανισμοί γεννιούνται και ξεκινάνε τη λειτουργία τους μέσα σε ένα περιβάλλον σύνθετο, άγνωστο, με εμπόδια, ένα περιβάλλον που αντιπροσωπεύει τον οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και ηθικό κόσμο.

Τα κύρια στοιχεία αυτού του κόσμου, μέσα στον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, αλλάζουν συνεχώς λόγω των τάσεων που δημιουργούνται, και επηρεάζουν τις εταιρείες με διαφορετικό τρόπο.

Το σύγχρονο περιβάλλον που παρατηρείται στις μέρες μας, δέχεται συνέχεια επιδράσεις από την εποχή και τις επιταγές της, και έτσι για να συμβαδίζει συνεχώς μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους για να κρατούνται ζωντανές και να αντέχουν στον ανταγωνισμό, οφείλουν να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν τους στόχους τους, τις δράσεις τους και να ανακατευθύνουν τους ανθρώπους τους με βάση τα νέα δεδομένα. Οι αλλαγές στο περιβάλλον μπορεί να φέρουν αλλαγές σε ολόκληρη τη στρατηγική μιας εταιρείας. Κάτι που έγινε με την έντονη είσοδο της τεχνολογίας και του ψηφιακού κόσμου. (Παπαδάκης, 2012)

Για τις μεταβολές που έχουν πραγματοποιηθεί στον εξωτερικό περιβάλλον βοήθησαν κάποιες εξελίξεις. Αυτές είναι :

1. Οι αγορές επεκτείνονται και στο εξωτερικό, με συνέπεια να γίνονται και εισαγωγές και εξαγωγές και να υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός, ο διεθνής ανταγωνισμός. Ο διεθνής ανταγωνισμός απασχολεί περισσότερο τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, χωρίς να είναι αδιάφορος στις μικρότερες με εγχώρια δράση καθώς και αυτές επηρεάζονται.

Συνέπεια του διεθνή ανταγωνισμού είναι οι επιχειρήσεις να έχουν σταματήσει να μελετούν σε ιδιαίτερο βαθμό τους μακρο-οικονομικούς παράγοντες της χώρας τους, αφού αποτελούν κοινά δεδομένα για όλους τους αντιπάλους τους στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά στοιχεία όπως οι νομισματικές ισοτιμίες, οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, οι δημοσιονομικές πολιτικές που επηρεάζουν και τους υπόλοιπους παίκτες του κλάδου, είναι στοιχεία που παρακολουθούνται.

2. Οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προστατευτούν από τις διαρκείς αλλαγές και συνεπώς από τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε εταιρεία πρέπει να έχει μικρό χρόνο αντίδρασης για να μπορεί να αντισταθεί και να προσαρμοστεί στις αλλαγές, στα νέες τάσεις που προστάζει η τεχνολογία, στη διάρκεια ζωής που έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες.
3. Οι τεχνολογικές εξελίξεις διεισδύουν μέσα στις επιχειρήσεις και στις κοινωνίες. Κάθε επιχείρηση επιλέγει τεχνολογικό εξοπλισμό που ταιριάζει στις δραστηριότητές της. Αυτό είναι ένα σημείο που μπορούμε να τονίσουμε καθώς, οι ανταγωνιστές δε μπορούν να γνωρίζουν την τεχνολογική ικανότητα που φέρει μία επιχείρηση.

Η έλλειψη αυτής της πληροφόρησης δημιουργεί ένα ασταθές περιβάλλον. Παλιότερα οι πόροι ήταν συγκεκριμένοι και έτσι οι επιχειρήσεις γνώριζαν τους εξοπλισμούς που μπορούσαν να διαθέσουν οι ανταγωνιστές τους. Αυτό σήμερα δε συμβαίνει. Για αυτό το λόγο οι διοικήσεις των εταιρειών οφείλουν να λαμβάνουν υπόψιν τους, τους παράγοντες που προσδιορίζουν την εποχή και το περιβάλλον και στη συνέχεια να διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους.

Ωστόσο όσο πιο πολλά στοιχεία απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον, τόσο αυξάνεται η πολυπλοκότητά του. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται οι επιχειρήσεις να έχουν καλύτερη οργάνωση, και αυτό θα συνεπάγεται τη μικρότερα πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων. Ακόμα μία παράμετρος που επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στους παράγοντες του συστήματος.

Τέλος, υπάρχει και το στοιχείο του βαθμού μεταβλητότητας με το οποίο μπορούμε να προβλέψουμε τη μελλοντική συμπεριφορά των στοιχείων του συστήματος. Η μελέτη περιστρέφεται γύρω από τη σταθερότητα και τη δομή του συστήματος. Το κομμάτι της σταθερότητας είναι πιο δύσκολο να διατηρηθεί καθώς με τις εξελίξεις και τις τάσεις που υπάρχουν όλα είναι ρευστά.

## **2.2 Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος**

Με την έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφερόμαστε σε εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός της κάθε επιχείρησης και μπορούν να επηρεάσουν μέρος της, τις στρατηγικές της, την πορεία της, τα προϊόντα και υπηρεσίες που θα προβάλλει.

Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούμε να αναφέρουμε χωρίζονται σε τύπους και είναι: (Kotler, 2000)

### Το οικονομικό περιβάλλον

Στο συγκεκριμένο περιβάλλον διαπραγματευόμαστε τα κεφάλαια που χρειάζεται μια επιχείρηση για να υλοποιήσει μια ενέργεια, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τον πληθωρισμό, το επίπεδο των μισθών, τα ποσοστά της ανεργίας, το φορολογικό σύστημα.

### Το νομικό περιβάλλον

Σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνονται όλοι οι νόμοι, οι θεσμοί και οι κανόνες που οφείλουν να υπακούουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να βαδίζουν ορθά. Υπάρχουν νομοθεσίες για τα δικαιώματα των εργαζομένων, εμπορική νομοθεσία και κάθε άλλου είδους που σχετίζεται με το εμπόριο.

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις που υπάρχουν στον κόσμο και συνεπώς και στο χώρο των επιχειρήσεων.

### Κοινωνικό περιβάλλον

Το οποίο περιλαμβάνει τη δομή και την οργάνωση της κοινωνίας που υπάρχει, μελετά τα δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή τους πολίτες της χώρας.

### Πολιτισμικό περιβάλλον

Το συγκεκριμένο περιβάλλον περιλαμβάνει τα ήθη και έθιμα που υπάρχουν σε κάθε λαό, τα κοινωνικά και εθνικά τους χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της ίδιας της κοινωνίας.

### Πολιτικό περιβάλλον

Σε κάθε χώρα οι επιχειρήσεις πρέπει να υπακούουν σε ένα σύστημα πολιτικής ζωής που ορίζει τη λειτουργία του κράτους. (Kotler, 2000)

Πέρα από το εξωτερικό περιβάλλον υπάρχει και το ειδικό ή αλλιώς εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο είναι το κομμάτι της ίδιας της εταιρείας που δουλεύει για να έχει μια ισχυρή θέση στην αγορά. Τα βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι:

- Οι ανταγωνιστές
- Οι προμηθευτές
- Οι πελάτες
- Οι τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα
- Οι κρατικοί οργανισμοί.

Κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες αλληλοεπιδρά με την επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του μικρο-περιβάλλοντος είναι οι πόροι που έχει διαθέσιμους μια επιχείρηση. Με την έννοια των πόρων εννοούμε το σύνολο των στοιχείων που διαθέτει και μπορεί να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός για να πετύχει τους στόχους του.

Πιο συγκεκριμένα οι πόροι αφορούν τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, είτε είναι υλικά είτε είναι άυλα, την εμπειρία, τις ικανότητες των εργαζομένων, τις γνώσεις.

Οι πόροι αυτοί χωρίζονται στις παρακάτω ομάδες:

- Φυσικοί πόροι

- Ανθρώπινοι πόροι
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Τεχνολογικοί πόροι
- Πόροι πληροφορίας

### 2.3 Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος

Ως αβεβαιότητα του περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις, εννοούμε την απουσία της ορθής πληροφόρησης για τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις και τις στρατηγικές, δηλαδή για τους managers και τη διοίκηση. Αν δεν γνωρίζουν τα δεδομένα του περιβάλλοντος τόσο του εξωτερικού που αφορά όλο τον κλάδο, όσο και του εσωτερικού που αφορά την ίδια την επιχείρηση δε θα μπορούν να διαχειριστούν περιπτώσεις και αλλαγές. Έτσι θα υπάρχει και ένας βαθμός δυσκολίας πρόβλεψης για τις αλλαγές αυτού.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικές πηγές αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στον επιχειρηματικό κλάδο. Η πρώτη πηγή είναι γνωστή ως πολυπλοκότητα αυτού, και έχει γίνει ήδη μια μικρή αναφορά, ενώ η δεύτερη πηγή είναι ο δυναμισμός που μπορεί να έχει.

Ξεκινώντας με την **πολυπλοκότητα** του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αναφερόμαστε στο πλήθος των διαφορετικών χαρακτηριστικών ή παραμέτρων που μπορεί να υπάρχουν στο περιβάλλον και επηρεάζουν την ίδια την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Το πλήθος αυτών των παραμέτρων είναι ανάλογο της πολυπλοκότητας. Δηλαδή όσο πιο λίγοι είναι οι παράμετροι του περιβάλλοντος, τόσο πιο μικρή είναι και η πολυπλοκότητα που συναντούν τα μέλη της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά μεγάλη πολυπλοκότητα σημαίνει ότι υπάρχει πληθώρα άγνωστης πληροφορίας για το περιβάλλον, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει γνώσεις για αυτό, να το παρακολουθεί, να το μελετά και με βάση τα στοιχεία που θα συλλέγει να αναπτύσσει τις επόμενες ενέργειες. Όταν οι πληροφορίες δεν είναι επαρκείς η αβεβαιότητα είναι μεγαλύτερη.

Το δεύτερο στοιχείο του ορισμού της αβεβαιότητας είναι ο **δυναμισμός**. Ο δυναμισμός του περιβάλλοντος εκφράζει τη συχνότητα και το πόσο σημαντικές είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό. Οι αλλαγές αυτές συντελούν στην εξέλιξη του περιβάλλοντος και στην παρακίνηση για νέες προοπτικές στο χώρο των επιχειρήσεων.

Βλέπουμε και πάλι μία αναλογία μεταξύ του δυναμισμού και των παραμέτρων που τον συντελούν. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η συχνότητα που πραγματοποιούνται οι αλλαγές και όσο πιο σημαντικές και αξιόλογες είναι αυτές, τόσο υψηλότερος είναι και ο δυναμισμός. Από την άλλη πλευρά βέβαια, βλέπουμε ότι όσο υψηλότερος είναι ο δυναμισμός τόσο μεγαλύτερη είναι και η αβεβαιότητα για την εταιρεία, αφού οι πληροφορίες που απαιτούνται για πρόβλεψη αυτών των αλλαγών είναι πολλές.

Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω στοιχείων, πολυπλοκότητα και δυναμισμός, συντελούν στο να εκτιμηθεί αν υπάρχει αβεβαιότητα στο περιβάλλον και σε τι βαθμό. Συνεπώς, στην περίπτωση που συναντήσουμε περιβάλλον με μεγάλη πολυπλοκότητα και υψηλό βαθμό δυναμισμού τότε υπάρχει και μεγάλη αβεβαιότητα. Περιβάλλοντα με υψηλό δυναμισμό σε συνδυασμό με χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγούν σε αβεβαιότητα υψηλότερη του μέσου όρου. Ένας ακόμα συνδυασμός που μπορούμε να συναντήσουμε είναι χαμηλός δυναμισμός με υψηλή πολυπλοκότητα που θα μας δώσουν αβεβαιότητα κάτω του μέσου όρου. Τέλος, περιβάλλον με χαμηλό δυναμισμό και χαμηλή πολυπλοκότητα είναι περιβάλλοντα χαμηλής αβεβαιότητας. (Μπουραντάς, 2002)

Για το κομμάτι της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις στελεχώνουν το δυναμικό τους με άτομα ειδικά εκπαιδευμένα στους κινδύνους και την αβεβαιότητα σε καίρια τμήματα, όπως το τμήμα προμηθειών ή το νομικό τμήμα. Ρόλος αυτών των εργαζομένων είναι να μειώσουν και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και τις συνέπειες που μπορεί να φέρει η αβεβαιότητα στον οργανισμό μέσα από την έρευνα και την εύρεση νέων πληροφοριών.

#### **2.4 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Κάθε επιχείρηση για να είναι σε θέση να χαράξει και να προγραμματίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για το επόμενο μακροπρόθεσμο διάστημα οφείλει να γνωρίζει τα

χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή να κάνει ανίχνευση αυτού.

Η ανίχνευση των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, αφορά και το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, και περιλαμβάνει την εποπτεία, την επεξεργασία και τον έλεγχο των στοιχείων αυτών. Με τη μελέτη του περιβάλλοντος(εσωτερικού και εξωτερικού) ο οργανισμός στοχεύει στο να βρει ευκαιρίες για να επενδύσει και να είναι πιο ανταγωνιστικός στον κλάδο.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή να αντιληφθεί τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον, και να τις εκμεταλλεύεται ή να προστατεύεται αντίστοιχα με ενέργειες που θα κάνει. Από την άλλη θα πρέπει να γνωρίζει και στο εσωτερικό της, ποια είναι τα δυνατά της σημεία και ποια τα αδύνατα με στόχο τη βελτίωσή τους. (Porter, 1998)

Η μελέτη το περιβάλλοντος γίνεται με στόχο την εύρεση μεταβλητών που επιδρούν στην επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά. Κύριο μέλημα της κάθε επιχείρησης είναι να αντιδράσει άμεσα και με ταχύτητα ώστε να προλάβει καταστάσεις για την καλύτερη βιωσιμότητά της, να φέρει τα μέγιστα αποτελέσματα, να γίνει ένας δυνατός ανταγωνιστής του χώρου και να αποκτήσει μία δυνατή θέση τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνουν 6 βασικούς πυλώνες. Οι πυλώνες αυτοί είναι δυναμικοί και έχουν την τάση συνεχώς να αλλάζουν σύμφωνα με τις επιταγές της εποχής. Μέσα αυτών των έξι παραγόντων, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει ευκαιρίες στο περιβάλλον και να αποφύγει τις απειλές.

Οι έξι αυτοί πυλώνες ονοματίζονται και την ανάλυση που θα ακολουθήσει γνωστή ως ανάλυση PESTLE από τα αρχικά των επιθέτων που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον σε κάθε περίπτωση:

- Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

- Περιβαλλοντικό περιβάλλον (Environmental)
- Νομικό περιβάλλον (Legal)

### Το οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά την οικονομική δραστηριότητα που υπάρχει σε μία αγορά. Στα πλαίσια αυτού του περιβάλλοντος γίνεται ανάλυση για τα οικονομικά μεγέθη που υπάρχουν, ευδοκιμούν ή πλήττουν. Το οικονομικό περιβάλλον είναι από τους πιο σημαντικούς πυλώνες, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο κάθε είδους επιχείρησης ανεξαρτήτου του μεγέθους της.

Μεταβλητές του οικονομικού περιβάλλοντος που μελετάμε καθώς επηρεάζουν στις δράσεις κάθε οργανισμού είναι:

- Τα επιτόκια δανεισμού
- Το μέγεθος του πληθωρισμού
- Οι ισοτιμίες χρήματος
- Οι μετοχές και οι δείκτες του χρηματιστηρίου
- Τα ποσοστά ανεργίας
- Το μερίδιο της αγοράς
- Το ΑΕΠ και οι διακυμάνσεις του στα χρόνια που λειτουργεί η επιχείρηση

Οι μεταβλητές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιλογές – αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση. Και με βάση αυτές διαμορφώνεται και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Πέρα από τις επιχειρήσεις το οικονομικό περιβάλλον απευθύνεται και στους πελάτες - καταναλωτές της αγοράς. Για να κινηθεί μια αγορά χρειάζεται κεφάλαιο και ανθρώπους που θα αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες με το διαθέσιμο εισόδημά τους. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στην αγοραστική δύναμη που έχει κάθε καταναλωτής βάσει του χρηματικού ποσού που διαθέτει προκειμένου να αγοράσει ένα εμπόρευμα. Η διαθέσιμη αγοραστική δύναμη εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που επιδρά διαφορετικά σε κάθε πολίτη. Το εισόδημα, η τιμή του κάθε αγαθού, οι αποταμιεύσεις και η ικανότητα να δανείζεται είναι μερικοί από αυτούς τους παράγοντες. Κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να εστιάσουν στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές διανέμουν το



εισόδημά τους και ποια είναι τα αγαθά που θεωρούν ότι πρέπει να καταναλώσουν. (Porter, 1998)

### Το πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την πολιτική κατάσταση που υπάρχει σε κάθε χώρα και το πώς λειτουργεί η επιχείρηση κάτω από αυτή τη διακυβέρνηση. Τις περισσότερες φορές η πολιτική κατάσταση επηρεάζει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των συνόρων της, ωστόσο υπάρχουν και μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που επηρεάζονται ή επηρεάζουν αντίστοιχα.

Η πολιτική διάσταση αφορά τους νόμους βάσει των οποίων λειτουργούν οι οργανισμοί και τους επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα. Η εισαγωγή μιας νέας μορφής νομικής διάταξης πιθανόν να δημιουργήσει στρατηγικές για τις επιχειρήσεις προς τη δυναμική που θα αναπτύξουν στον κλάδο. Κάθε χώρα δραστηριοποιείται με δικό της νομικό πλαίσιο και οι στρατηγικές που προκύπτουν από την εισαγωγή της νέας νομοθεσίας επηρεάζει τη δράση τους. Οι προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού περιορισμού από την κυβέρνηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις.

Κάποιοι πολιτικοί παράμετροι που επηρεάζουν τους οργανισμούς είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία και οι νόμοι περί επενδύσεων.

Η χώρα μας βρίσκεται στην πρώτη δεκάδα των χωρών που φορολογεί τους πολίτες της και τις υπάρχουσες επιχειρήσεις με υψηλούς φόρους. Ανάμεσα σε αρκετές χώρες η Ελλάδα κατατάσσεται τη 10η θέση όσον αφορά το άθροισμα των ανώτατων συντελεστών φορολογίας, ασφαλιστικών εισφορών και φόρου προστιθέμενης αξίας, τα οποία επιβάλλονται από φυσικά και νομικά πρόσωπα.

Από την άλλη πλευρά κάθε χώρα αντιμετωπίζει και έναν πολιτικό κίνδυνο. Με τον όρο αυτό εννοούμε κάποιες περιπτώσεις που καθιστούν τη χώρα να έχει εισέλθει σε μία κρίση, κυρίως οικονομική. Τα περιστατικά που συντελούν τον πολιτικό κίνδυνο είναι τα μνημόνια, η αύξηση της φορολογίας, η ανεργία, οι φορολογικοί έλεγχοι, η απαγόρευση εξαγωγής κερδών ή οι κρατικοποιήσεις.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν στα πλαίσια της λειτουργίας τους να ελέγχουν τις συμφωνίες που έχουν γίνει σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο, τους νόμους που εφαρμόζει κάθε κυβέρνηση στην θητεία εκλογής της, τις σχέσεις της κυβέρνησης με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και τον ανταγωνισμό.

Μέσα στο πολιτικό περιβάλλον υπάρχουν και οι νομοθεσίες περί εργασιακών σχέσεων, εργατικών δικαιωμάτων και οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των σωματείων. Στα πλαίσια του χώρου που εργάζονται οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης, πρέπει το περιβάλλον εργασία να συμβαδίζει με τους νόμους της κάθε χώρας. Οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εγκαταστάσεις τους έχουν έγκριση από την αρμόδια αρχή, έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προσδίδουν αξία στον καταναλωτή, είναι εξοπλισμένες και λειτουργούν κάτω από συνεχείς ελέγχους προκειμένου να αποφεύγονται περιπτώσεις μολύνσεων. (Porter, 1985)

#### Το κοινωνικό- πολιτισμικό περιβάλλον

Το κοινωνικό- πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στις αξίες, τα έθιμα και τις πεποιθήσεις που έχει κάθε λαός ή ομάδα. Κάθε χώρα έχει μια ιστορία πίσω της, που αναφέρει σημαντικά στοιχεία για τις αρχές που έχουν οι πολίτες της και βάσει ποιων θεσμών κοινωνικοποιούνται και επιλέγουν να αξιοποιήσουν τη τεχνογνωσία που τους προσφέρεται ή να δραστηριοποιηθούν σε ενέργειες που θα προσδώσουν κοινωνική αξία.

Όλα αυτά τα στοιχεία έχουν πολύ μεγάλη σημασία μέσα σε έναν οργανισμό καθώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει. Οι επιπτώσεις που μπορεί να δημιουργηθούν είναι στις ανθρώπινες σχέσεις, στις καμπάνιες μάρκετινγκ και την προσέγγιση που θα παρουσιάσουν στους δυνητικούς πελάτες για τα προϊόντα τους, και στις επιχειρηματικές ενέργειες.

Το κοινωνικό- πολιτισμικό περιβάλλον αφορά τη δομή της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, τις αντιλήψεις που κυριαρχούν, σε ποιους ανθρώπους – πελάτες απευθύνονται βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε σε ζητήματα όπως:

- Η διαφορά στην γλώσσα επικοινωνίας
- Η διαφορετικότητα των πιστεύω και των θρησκειών
- Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
- Στερεότυπα για τη θέση της γυναίκας και του άνδρα
- Διαχωρισμός πελατών σε target group βάσει κάποιων στοιχείων, ηλικίας, αγοραστικής δύναμης, προτιμήσεων

Κάθε πολίτης επηρεάζεται από τον κοινωνικό περίγυρο στον οποίο έχει μεγαλώσει από τις αρχές και τις παραδόσεις που διέπουν την ύπαρξή του. Κάθε κοινωνία βασίζεται σε δικούς τους θεσμούς. Πιο συγκεκριμένα θεσμοί που επηρεάζουν τη δημιουργία πεποιθήσεων είναι ο θεσμός της οικογένειας, η θέση της γυναίκας τόσο ως μητέρα όσο και ως εργαζόμενη, ο θεσμός της θρησκείας, οι καλές τέχνες, ο αθλητισμός, οι παραδόσεις και θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος που ακόμα και σήμερα περιτριγυρίζονται από κοινωνικά ταμπού και προκαταλήψεις. (Porter, 1985)

### Το τεχνολογικό περιβάλλον

Όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον αναφερόμαστε στις νέες τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα που κατακλύζουν την εποχή μας και φέρουν σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση. Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν είτε με νέα τεχνολογικά μηχανήματα που εγκαινιάζονται στο κομμάτι της παρασκευής προϊόντων είτε με στρατηγικές που βασίζονται σε καινοτομίες. Η νέα τεχνολογία αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που είναι σε θέση να την εκμεταλλευτούν και να την εισάγουν αποτελεσματικά στις ενέργειές τους. Βέβαια πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο της αποτυχίας της επιχείρησης να προσαρμοστεί στη νέα τεχνολογική εποχή και έτσι η καινοτομία σε ένα βαθμό αποτελεί απειλή.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που βρίσκουν εταιρείες που δε μπορούν να ακολουθήσουν τεχνολογικά εξελιγμένους εξοπλισμούς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν σημαντικά θέματα που προσδιορίζουν το τεχνολογικό περιβάλλον. Η τεχνολογία δε χαρίζει μόνο υλικά αγαθά αλλά και άυλα όπως είναι η γνώση και η εμπειρία.

Κάποια από τα ζητήματα που μας απασχολούν με την έννοια του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι:

- Επενδύσεις σε τεχνολογίες που στοχεύουν στην έρευνα και ανάπτυξη
- Τεχνολογίες που δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος και καλύτερη διάρκεια
- Καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες
- Νέα κανάλια διανομής υπερσύγχρονα χάρις της τεχνολογίας
- Τεχνολογίες που βοηθούν τις καμπάνιες μάρκετινγκ, κυρίως μέσω των ψηφιακών μέσων
- Καλύτερα μηχανήματα που εξασφαλίζουν μεγαλύτερη παραγωγή σε μικρότερο χρόνο.

Στο σύγχρονο εξελιγμένο κόσμο, οι αλλαγές τις τεχνολογίας είναι συνεχείς και έντονα γρήγορα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να τις ακολουθούν για να μπορέσουν να διατηρηθούν. Πολλές φορές μάλιστα, οι αλλαγές είναι τόσο γρήγορες, που κάποιες επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να διαχειριστούν και να αφομοιώσουν τις προηγούμενες και έρχονται νέες, και αυτό έχει ως συνέπεια σοβαρά προβλήματα στη βιωσιμότητά τους.

### Το περιβαλλοντικό περιβάλλον

Στα πλαίσια του περιβαλλοντικού περιβάλλοντος γίνεται λόγος για θέματα που αγγίζουν το περιβάλλον και την οικολογία. Κύριο μέλημα είναι προφανώς η προστασία του φυσικού πλούτου του περιβάλλοντος. Η αυξανόμενη τάση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα και η ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες κάνουν τις επιχειρήσεις να λειτουργούν χωρίς σταματημό και πολλές φορές δημιουργώντας προβλήματα στο περιβάλλον λόγω των καυσίμων που χρησιμοποιούνται στα μηχανήματα, ρύπους και της εκμετάλλευσης που γίνεται σε πηγές ενέργειας.

Πολλοί ερευνητές για να στηρίξουν την οικολογία προτείνουν την εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών. Οι προσπάθειες αυτές φαίνεται ότι συνεχώς κερδίζουν έδαφος, αφού όλο και περισσότερες επιχειρήσεις θέλουν να εξελιχθούν και να χρησιμοποιήσουν μέσα και πόρους που δε θα τους φέρουν σε εντάσεις με οικολογικές οργανώσεις.

## Το νομικό περιβάλλον

Όσον αφορά το νομικό περιβάλλον, αφορά στους νόμους και τα πλαίσια που διέπουν το κάθε κράτος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, με το όρο νόμων και πλαισίων εννοούμε το εμπορικό δίκαιο, τα δικαιώματα των εργαζομένων, την προστασία του καταναλωτή, νόμους για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και των πελατών.

### **2.5 Ανάλυση περιβάλλοντος με την προσέγγιση των δυνάμεων του Porter**

Για να χαραχθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης, πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οφείλεται να μελετηθεί και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης απαρτίζεται από οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές δυνάμεις. Ο ίδιος ο κλάδος στον οποίο ανήκει ένας οργανισμός επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργούν και ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις.

Το περιβάλλον αυτό συνδυάζει όλα τα χαρακτηριστικά και τις ομάδες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του οργανισμού. Μέτοχοι, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτικά ιδρύματα, εργατικές ενώσεις, ομάδες συμφερόντων είναι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που επιθυμούν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την υπεροχή της έναντι των υπολοίπων. (Porter, 1985)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να επιτευχθεί με την προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται εκτενώς στην εκτίμηση της φύσης του περιβάλλοντος και στην περιγραφή του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Ανάμεσα στις πέντε δυνάμεις του μοντέλου, υπάρχει μία εξάρτηση και συσχέτιση.

Οι δυνάμεις του Porter αναλύουν τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να

αναπτύξουν για να κερδίσουν κομμάτι της αγοράς. Οι δυνάμεις που θα αναπτυχθούν είναι οι εξής:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Από την ανάλυση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες και αποκτά ένα σχέδιο δράσης για τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει. Πιο συγκεκριμένα προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή της αγοράς επηρεάζει τον ανταγωνισμό, που με τη σειρά του παίζει καθοριστικό ρόλο για την αποκομιδή κερδών της επιχείρησης. (Porter, 1985)

#### Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Σε πολλούς κλάδους υπάρχουν εμπόδια εισόδου για μια νέα εταιρεία. Δεδομένου του παραπάνω, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν τέτοιο χώρο έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτών που προσπαθούν να εισέλθουν. Τα εμπόδια εισόδου τους προστατεύουν απ' το να μπουν και νέες και να διεκδικήσουν μερίδια από την αγορά τους.

Οι νέες εταιρείες που θέλουν να μπουν σε έναν κλάδο συνήθως είναι μια απειλή για τις παλιές, καθώς τους διακρίνει ένας χαρακτήρας δυναμικότητας, έχουν μελετήσει τον κλάδο και στοχεύουν που θέλουν να χτυπήσουν, επιθυμούν μέρος από την πίτα (μερίδιο αγοράς) και συνήθως διαθέτουν αρκετούς πόρους που θέλουν να εκμεταλλευτούν για το καινούργιο τους εγχείρημα.

Από την άλλη πλευρά, οι νέες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ένα περιθώριο κέρδους στον κλάδο και το γεγονός αυτό τους κάνει να επιθυμούν ακόμα περισσότερο την είσοδό τους. Η είσοδος αυτή αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ νέων και υπαρχουσών επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει και εξαιτίας της αυξημένης παραγωγής που θα υπάρξει(περισσότεροι παίκτες) και στον πόλεμο τιμών που θα επιβάλλουν οι νέες επιχειρήσεις προκειμένου να προσελκύσουν τους πελάτες.

Η δυσαρέσκεια των υπαρχουσών επιχειρήσεων είναι δεδομένη όπως επίσης και οι αντιδράσεις τους. Η αντίδραση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο περισσότερο επηρεάζει η είσοδος τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Αφού η κερδοφορία των παλιών εταιρειών θα μειωθεί όπως και τα μερίδια αγοράς τους από την είσοδο των νέων, θα υπάρχει σημαντική αντίδραση. Βέβαια δε λείπουν οι περιπτώσεις οργανισμών που αδυνατούν να αντιδράσουν σε τέτοιες περιπτώσεις μεγάλων επενδύσεων.

Από την άλλη πλευρά για να υπάρχει και ένα πλαίσιο προστασίας των εταιρειών που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάθε κλάδο υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί ή φραγμοί στην ευκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών. Όσο υψηλότεροι λοιπόν οι φραγμοί εισόδου, τόσο χαμηλότερη η πιθανότητα επιτυχημένης εισόδου στον κλάδο. Για αυτό το λόγο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν και να ισχυροποιήσουν αυτούς τους φραγμούς. Οι πιο συχνές αιτίες αδυναμίας εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι :

- Οι οικονομίες κλίμακος
- Τα πλεονεκτήματα από το κόστος
- Θα πρέπει να υπάρχει μεγάλο κεφάλαιο εκ μέρους των νέων επιχειρήσεων για την είσοδό τους στον κλάδο
- Θα πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα παράγουν
- Κόστη μετακίνησης
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις όπως αναφέρθηκε και παραπάνω
- Η κυβερνητική πολιτική

#### Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν για κάθε επιχείρηση την πρώτη ύλη στην οποία θα βασιστεί για να παράξει ένα προϊόν και να το διαθέσει στο καταναλωτικό κοινό. Γι αυτό το λόγο οι προμήθειες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη δυναμική της αγοράς. Οι προμηθευτές αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, καθώς μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές των πρώτων υλών που δίνουν στις επιχειρήσεις. Φτάνει μόνο να αναλογιστούμε ότι το χρηματικό αντίτιμο που

δίνεται για τις πρώτες ύλες είναι υψηλό, για το λόγο ότι θέλουμε υψηλή ποιότητα στις προμήθειες οι οποίες αποτελούν το υλικό που θα προσελκύσει πελάτες στα καταστήματα. Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι οι προμηθευτές διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος πώλησης των τροφίμων. (Porter, 1998)

Υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράμετροι που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Αυτοί είναι :

- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των πρώτων υλών που δίνει ο προμηθευτής
- Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή
- Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών με άλλες πρώτες ύλες, πιο οικονομικές
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Οι παραπάνω παράμετροι αν συνδυαστούν κιάλας, μπορούν να καθορίσουν ως μεγάλη τη δύναμη του προμηθευτή.

#### Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι καταναλωτές μιας εταιρείας είναι αυτοί που έχουν τη δύναμη να κατευθύνουν την ίδια την επιχείρηση σε μείωση των τιμών της σε περίπτωση που εμφανιστεί μείωση των πωλήσεων. Επίσης είναι σε θέση να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα στις ήδη υπάρχουσες τιμές. Κάθε επιχείρηση επηρεάζεται από τον αριθμό των πωλήσεων που σημειώνει και προσπαθεί να αναπροσαρμόσει τις τιμές της σύμφωνα με τη ζήτηση των καταναλωτών. Οι αγοραστές πελάτες είναι σε θέση να ρίξουν την τιμή ενός προϊόντος αγοράζοντας ένα άλλο ανταγωνιστικό καλύπτοντας την ίδια ανάγκη τους, μέχρις ότου η τιμή του να κατέβει στα επιθυμητά επίπεδα που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Επίσης η δύναμη των πελατών μπορεί να επηρεαστεί από προσφορές ανταγωνιστών ή αν αλλάξουν οι καταναλωτικές τους συνήθειες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι :

- Το πλήθος των αγοραστών



- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και αν υπάρχουν άλλα υποκατάστατα για να τα προτιμήσουν
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω
- Η πληροφόρηση για τα κόστη που επωμίζεται η επιχείρηση για την παραγωγή
- Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή που θέτεται στο προϊόν ή την υπηρεσία

Στην πραγματικότητα, οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν :

- Μπορούν να αγοράσουν σε μεγάλες ποσότητες
- Μπορούν να αγοράσουν μη διαφοροποιημένα προϊόντα
- Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο κόστος για τον αγοραστή
- Υπάρχουν χαμηλά κέρδη για τις επιχειρήσεις, ή
- Το προϊόν δεν είναι σημαντικό για αυτούς και τους είναι αδιάφορο.

#### Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο και να χαρίσει την ίδια ικανοποίηση στον καταναλωτή από τη χρήση τους. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα έρχονται όταν υπάρχει μια ευκολία στον πελάτη στο να τα αγοράσει. Για παράδειγμα αν δεν υπάρχουν κόστη μετακίνησης για να το αγοράσει, αν το κόστος του είναι συγκριτικά μικρότερα άρα έχει κέρδος, ή όταν η ποιότητα των δύο αγαθών είναι ίδια και καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους.

Οι παράμετροι που μπορούν να επηρεάσουν την δύναμη της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι :

- Η ύπαρξη άλλων υποκατάστατων προϊόντων που καλύπτουν την ίδια ανάγκη
- Η τάση των καταναλωτών προς υποκατάστατα προϊόντα ,συνήθως σε κατηγορίες που έχουν ευελιξία και είναι πιο οικονομικά
- Η επίδραση της τιμής

#### Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στους παίκτες της αγοράς, δημιουργεί κίνητρο για τις νέες επιχειρήσεις να θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Και αυτό γιατί θεωρούν ότι υπάρχουν μερίδια αγοράς και κέρδη που μπορούν να σπάσουν σε περισσότερους ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο γίνεται πιο έντονος, δεδομένου της προσπάθειας του καθενός να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και συνεπώς κέρδη. Για να το καταφέρουν αυτό προσπαθούν να επεκταθούν σε κανάλια διανομής ακόμα και να τα κλείσουν σε αποκλειστικότητα.

Σύμφωνα με τον Porter οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο τον ανταγωνισμό είναι :

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Το επίπεδο του κόστους
- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται και πόσο αυτά μπορούν να διαφοροποιηθούν
- Το επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας
- Τα εμπόδια εξόδου (Porter, 1985)

## 2.6 Swot ανάλυση

Η ανάλυση SWOT εφευρέθηκε από τον Albert Humphrey τις δεκαετίες του 1960 και 1970 και από τότε χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού ή και περιοχής με στόχο την λήψη μιας απόφασης σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί με τρόπο τέτοιο ώστε να διευκολύνετε η επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT περιλαμβάνει τις παρακάτω έννοιες :

- Strengths (δυνατά σημεία),
- Weaknesses (αδύνατα σημεία),
- Opportunities (ευκαιρίες),

- Threats (απειλές)

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο για τη χάραξη των στρατηγικών που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση, καθώς συνδυάζει τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση PESTEL για να υπάρχει ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός. (Albert, 1960)

Η αξία και τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης SWOT πηγάζουν από τον συσχετισμό των παραπάνω στοιχείων μιας και πρέπει να μπορέσουμε να ξεπεράσουμε τις αδυναμίες που αντιμετωπίζει η ίδια η επιχείρηση στο εσωτερικό της, με θέματα όπως συγκρούσεις ή μη κοινή πορεία των managers, να εκμεταλλευτούμε τα δυνατά σημεία που αυτή παρουσιάζει, οι πόροι συνήθως αναφερόμενοι στους ανθρώπινους πόρους είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση, οι ευκαιρίες που προκύπτουν από το περιβάλλον και συνεπώς από τους ανταγωνιστές, για παράδειγμα μια εξαγορά ενός αντιπάλου, και τέλος να προστατευτούμε από τις Απειλές που μπορεί να παραμονεύουν.

Πιο συγκεκριμένα η SWOT εξετάζει τα **δυνατά & τα αδύναμα σημεία** μιας επιχείρησης και τις **ευκαιρίες & απειλές** που υπάρχουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Όλα αυτά συντελούν στο να παρθούν οι σωστές αποφάσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Τα δυνατά και αδύναμα σημεία μελετώνται και εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτά προκύπτουν από τις εσωτερικές λειτουργίες που υπάρχουν, από τους πόρους και την ικανότητα αυτών. Πιο αναλυτικά :

#### Δυνατά σημεία

Πόροι της εταιρίας που αφορούν τον διαθέσιμο εξοπλισμό της, τους παραγωγικούς συντελεστές της, τα κεφάλαια της και τον ανθρώπινο παράγοντα στον οποίον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση καθώς αποτελεί και το μέσο με το οποίο φτάνει το προϊόν στα χέρια του πελάτη. Τα δυνατά σημεία μια επιχείρησης μπορούν να αφορούν: (Albert, 1960)

- Το προϊόν ή υπηρεσία που παράγει και το πόσο ανταγωνιστικό είναι
- Τις οικονομίες κλίμακας
- Η υγιής οικονομική κατάσταση της εταιρείας και η σωστή διαχείρισή της

- Τις άριστες σχέσεις με δικαιοδόχους
- Την ποικιλία εμπορευμάτων και υπηρεσιών
- Τη διεθνή παρουσία
- Τους ευχαριστημένους εργαζόμενους
- Το δίκτυο διανομής
- Την εφαρμογή και χρήση της τεχνολογίας και εισαγωγή καινοτομιών ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματική η εξυπηρέτηση των πελατών.
- Την εκπαίδευση προσωπικού με προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πριν βγει στη διαδικασία παραγωγής.
- Την ισχυρή θέση της εταιρείας με τη δημιουργία ενός brand name αναγνωρίσιμου τόσο στο εσωτερικό τόσο και στο εξωτερικό
- Τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες- προγράμματα loyalty

#### Αδύνατα σημεία

Είναι αυτά τα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος που η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι :

- Οι ελλείψεις σε εμπορεύματα που έχουν μεγάλη ζήτηση
- Τα υψηλά κόστη για πάγια έξοδα (ενοικίαση κτιρίων, αυτοκινήτων, αποθηκών)
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Η ακριβή τιμολογιακή πολιτική σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Η κακή οικονομική διαχείριση
- Οι μη επιτυχημένες ή ανύπαρκτες καμπάνιες μάρκετινγκ
- Προβλήματα στις λειτουργίες

Οι ευκαιρίες και οι απειλές προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και αφορά εξωγενείς παραμέτρους. Πιο αναλυτικά:

#### Ευκαιρίες

Ως ευκαιρίες ορίζουμε τις περιπτώσεις που η επιχείρηση έχει ένα καλό δεδομένα και αν το εκμεταλλευτεί θα είναι προς όφελός της. Ευκαιρίες που μπορεί να συναντήσει μία επιχείρηση είναι :

- Οι νέες υποδομές και έργα που γίνονται
- Να γίνει η ηγέτιδα δύναμη στον κλάδο βάσει των συνθηκών που ισχύουν σε κάθε περίπτωση
- Οι εξαγορές
- Στο οικονομικό κομμάτι, οι επιδοτήσεις που δίνονται μέσω διάφορων προγραμμάτων(π.χ ΕΣΠΑ)
- Η εξέλιξη των Information technology που επιτρέπουν την πώληση σε διαφορετικά κανάλια διανομής
- Οι αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των πελατών
- Η επικοινωνία με τους πελάτες μέσω mobile marketing για να είναι σε επαφή μαζί τους και να τους ενημερώνουν για νέα της επιχείρησης ή προσφορές
- Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και ο ψηφιακός κόσμος
- Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα - Πλήρης εκπαίδευση προσωπικού
- Η επέκταση σε αγορές του εξωτερικού
- Τις αλλαγές στην κρατική πολιτική
- Τις αλλαγές σε κοινωνικό -πολιτισμικά στοιχεία

Και τέλος, οι απειλές είναι οι περιστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που η επιχείρηση θέλει να αποφύγει, διαφορετικά θα έχει κόστη και ζημιές. Πιθανές απειλές που μπορεί να συναντήσει μία επιχείρηση είναι : (Albert, 1960)

#### Απειλές

- Η εποχή της κρίσης την οποία διανύουμε έχει προκαλέσει
  - αύξηση της ανεργίας και του πληθωρισμού
  - οικονομικές δυσχέρειες και ύφεση
- διεθνείς κρίσεις σε πολιτικό επίπεδο
- Το μικρό της μέγεθος σε σχέση με τη διεθνή αγορά

- Η υψηλή φορολογία
- Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και συνεπώς μείωση της αγοραστικής τους δύναμης
- Η αύξηση των τιμών στις πρώτες ύλες από τους προμηθευτές
- Ο έντονος άμεσος και έμμεσος ανταγωνισμός
- Οι απαρχαιωμένες απόψεις και αντιλήψεις δικαιολόγων που δεν επιτρέπουν την χάραξη νέας μεσο-μακροπρόθεσμης στρατηγικής σε επίπεδο corporate που ακολουθεί τις τάσεις και τα trends
- Οι αλλαγές στη νομοθεσία

Ακολουθούν κάποιες σημαντικές οδηγίες για μία αποτελεσματική ανάλυση SWOT:

1. Οι παραδοχές να είναι σαφείς και μετρήσιμες
2. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση να σημειώνονται με σειρά προτεραιότητας και σημαντικότητας ως προς το περιεχόμενό τους
3. Να υπάρχει επιβεβαίωση των επιλογών που αποφασίστηκαν ως στρατηγικές
4. Η ανάλυση SWOT να γίνεται για συγκεκριμένο λόγο και πρόβλημα και όχι για όλο τη δράση της επιχείρησης.

## **2.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Τα δύο βασικά βήματα για να σχεδιαστεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Συνήθως η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος έρχεται πρώτη. Στην παρούσα υποενότητα θα αναφερθούμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος από τα ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν έναν managers και που πρέπει να δώσει απαντήσεις:

- Ποια είναι η στρατηγική που εφαρμόζεται στην παρούσα στιγμή και πόσο αποτελεσματική είναι;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και ποια τα αδύνατα; Υπάρχουν ευκαιρίες ή απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον;
- Πόσο ανταγωνιστική μπορεί να είναι η επιχείρηση σύμφωνα με τα κόστη που υποχρεούται να πληρώσει;
- Πόσο ανταγωνιστική είναι η θέση της εταιρείας στον κλάδο;
- Ποια είναι τα στρατηγικά ζητήματα που πρέπει να απασχολούν τους managers της επιχείρησης;

Η στρατηγική που χαράσσει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση βασίζεται στην κατάσταση που είναι. Κάθε στρατηγική που εφαρμόζεται στηρίζεται σε κάποιο σημαντικό στοιχείο για την εταιρεία. Αυτό μπορεί να είναι η διαφοροποίηση, ή μία στρατηγική χαμηλού κόστους. Επίσης όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται σημαντικό ρόλο έχει και η έκτασή της, δηλαδή αν είναι καθετοποιημένη ή πως δραστηριοποιείται στον γεωγραφικό χώρο.

Φυσικά η στρατηγική που θα επιλεγεί επηρεάζεται και από επιμέρους λειτουργείας του οργανισμού, όπως είναι το μάρκετινγκ ή χρηματοοικονομική διεύθυνση, από τη φύση τους και το πως επηρεάζουν την ίδια την επιχείρηση.

Για να είναι μια στρατηγική αποδοτική και αποτελεσματική ως προς τα νούμερα και τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα φέρει οφείλει στην αξιολόγησή της να παρουσιάσει μία αρτιότητα, μία καταλληλότητα και μία λογική για τις κινήσεις που θα προγραμματιστούν. Η αποτελεσματικότητα μετράται με δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Μερικοί από τους δείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης που συναντάμε είναι τα μερίδια της αγοράς, η θέση που έχει στην αγορά και συνεπώς μεταξύ του ανταγωνισμού, αν είναι leader ή ακόλουθος, η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει, το επιδιωκόμενο χαμηλό κόστος, ένα δυνατό brand name.

Αν η στρατηγική που έχει ακολουθηθεί είναι καλή και αυτό φαίνεται στην πράξη από τα αποτελέσματα που έχει δώσει, τόσο οι αλλαγές στην κατεύθυνσή της είναι πολύ λίγες.

Από την άλλη πλευρά, αν η στρατηγική δεν είναι καλή, τότε χρειάζεται ριζική αλλαγή και αναζήτηση νέων στοιχείων για την χάραξη νέας δυναμικής στρατηγικής.

Ανάμεσα στις θεωρίες που έχουν δημοσιευτεί όλα αυτά τα χρόνια για τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, υπάρχει μία που αναφέρει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται στην ικανότητά του να προσαρμόσει το στρατηγικό σχεδιασμό με βάση τις αλλαγές που συμβαίνουν συνεχώς στο εξωτερικό του περιβάλλον. Οπαδός της παραπάνω θεωρίας ήταν και ο Porter (1998).

Το γεγονός να μπορεί να προσαρμοστεί μια επιχείρηση σε διαδεδομένες και συνεχείς μεταβολές αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό αλλά δεν είναι αρκετό για να αποδοθεί και το κομμάτι της επιτυχίας. Αντίστοιχο κομμάτι στην επιτυχία φέρει και το εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου του οργανισμού.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αρκεί να βασιστούμε σε δύο θεωρίες, τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, και τη θεωρία της τεχνικής της αλυσίδας αξίας. Ξεκινώντας με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, είναι μια θεωρία που δίνει έμφαση στην αξιολόγηση και εκμετάλλευση των πόρων οι οποίοι με τη σειρά τους θα φέρουν την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Οι πόροι και η εξέλιξή τους είναι ικανοί να γίνουν ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση έστω και αν ανήκει στον ίδιο κλάδο με τις υπόλοιπες ανταγωνίστριές της, διαφέρει ως προς τους πόρους που διαθέτει, είτε είναι ανθρώπινοι, είτε είναι χρηματοοικονομικοί είτε είναι τεχνολογικοί. Συνεπώς διαφέρει και ως προς τις ικανότητες αυτών των πόρων. Για παράδειγμα μία εταιρεία μπορεί να διαθέτει ένα budget πολύ μεγαλύτερο από τις υπόλοιπες, γιατί έχει μεγαλύτερη δυναμική συνεπώς αλλάζουν και οι ικανότητες που έχει. Μπορεί να θέσει μεγαλύτερες παραγωγές προϊόντων, ή μπορεί να θελήσει να κατεβάσει την τιμολογιακή της πολιτικής χωρίς να την επηρεάζουν τα κόστη, κάτι που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δεν μπορούν να υποστηρίξουν. Πέρα από τους διαφορετικούς πόρους και τις ικανότητες που προκύπτουν από αυτούς, κάθε επιχείρηση έχει να διαχειριστεί και τους τρόπους που θα τους αξιοποιήσει. (Porter, 1998)



Και αυτό συμβαίνει γιατί σε μία περίοδο με συνεχόμενες μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι πόροι και στη συνέχεια οι ικανότητές τους μπορούν να δώσουν μια σταθερότητα στην επιχείρηση. Η σταθερότητα αυτή χρειάζεται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για να απαντήσει η εταιρεία στις αλλαγές που έχουν ήδη αναφερθεί.

Συνεχίζοντας με την τεχνική της αλυσίδας αξίας, μπορούμε να αναφερθούμε στα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία γνωρίζει και μπορεί να δείξει την υπεροχή της ώστε μέσω αυτών να δημιουργηθεί και πάλι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αξία εννοούμε το αντίτιμο που είναι διατεθειμένος ένας πελάτης να πληρώσει για να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που τον ενδιαφέρει από την επιχείρηση της επιλογής του.

Μέσω της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση μπορεί να μελετά σε κάθε βαθμό τους πόρους και σε ποια διεύθυνση ή λειτουργία της επιχείρησης ταιριάζει. Επίσης μπορεί να αξιολογεί το πόσο αποδίδει κάθε λειτουργία ξεχωριστά και ποιο είναι το κόστος που φέρει κάθε λειτουργία στην επιχείρηση, για παράδειγμα πόσο μπορεί να κοστίζει η λειτουργία του μάρκετινγκ. Για να έχει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να πρέπει να μεγιστοποιήσει την απόδοση της κάθε λειτουργίας και να ελαχιστοποιήσει το κόστος σε κάθε μία από αυτές. (Porter 1998)

Στην πράξη με την τεχνική της αλυσίδας αξίας μία επιχείρηση είναι σε θέση να ελέγχει όλες τις δραστηριότητες που γίνονται σε αυτήν, να μελετά την αξία που έχουν και μια σειρά από ενέργειες που γίνονται όπως είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η διανομή ή η προβολή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επίσης μπορεί να ελέγχει πως οι επιμέρους λειτουργίες συνεργάζονται μεταξύ τους για να υπάρχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Το πόσο αποτελεσματική είναι η σύνδεση των επιμέρους λειτουργιών αποτελεί ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

## **2.8 Κύριες και συμπληρωματικές λειτουργίες της επιχείρησης**

Οι κύριες ή πρωτεύουσες λειτουργίες ενός οργανισμού είναι αυτές που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός αγαθού ή υπηρεσίας που μπορεί να πωλήσει στη συνέχεια η εταιρεία.

Προέρχεται δηλαδή από την παραγωγή και την πώληση. Μπορούμε να διαχωρίσουμε πέντε τύπους λειτουργιών:

#### Η διαχείριση εισερχομένων

Σε κάθε επιχείρηση για να υπάρχει παραγωγή χρειάζεται τις πρώτες ύλες, πόροι δηλαδή που θα επεξεργαστούν προκειμένου να γίνουν το τελικό προϊόν. Η διαχείριση εισερχομένων ασχολείται με την υποδοχή, την αποθήκευση, την κατανομή στα σωστά τμήματα επεξεργασίας, στην απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις πρώτες ύλες που δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία και έτσι επιστρέφονται στους προμηθευτές.

#### Η διαχείριση παραγωγής

Επόμενο στάδιο από την συγκομιδή και τον έλεγχο των πρώτων υλών είναι η μετατροπή τους σε τελικό προϊόν για τον χρήστη. Οι λειτουργίες που συμμετέχουν σε αυτό το στάδιο είναι η συναρμολόγηση, η συσκευασία, και οι εγκαταστάσεις που αποθηκεύονται αυτά τα αγαθά.

#### Η διαχείριση εξερχομένων

Στο στάδιο αυτό βρίσκουμε όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να φτάσει το τελικό προϊόν ή υπηρεσία τον καταναλωτή. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν τη διανομή και την παράδοση στον τελικό χρήστη.

#### Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις

Όσον αφορά το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, οι λειτουργίες που συναντάμε έχουν στόχο την προβολή του προϊόντος προς τον καταναλωτή – πελάτη. Τέτοιες λειτουργίες είναι η διαφήμιση, η τιμολόγηση και η επιλογή καναλιών διανομής για να φτάσουν στον πελάτη και να τα γνωρίζει.

#### Οι υπηρεσίες μετά την πώληση

Οι λειτουργίες που συναντάμε στο κομμάτι υπηρεσίες μετά την πώληση αφορά κάποιες υπηρεσίες που η επιχείρηση διαθέτει και προσφέρει τον πελάτη της για την μεγιστοποίηση της ικανοποίησής του από την αγορά που έχει επιλέξει. Οι λειτουργίες

αυτές μπορεί να είναι εγκατάσταση ή συμβουλευτικός χαρακτήρας για το πως να αξιοποιήσει το προϊόν που πήρε, εκπαίδευση για τη σωστή χρήση του, υπηρεσίες συντήρησης ή επισκευής.

Κάθε μία από τις παραπάνω λειτουργίες είναι πολύ σημαντικές για τον οργανισμό αλλά και του πελάτες, αφού θέλουν να προμηθευτούν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία χωρίς προβλήματα, να φτάσει στην ώρα του στα χέρια του, να έχει τη σωστή πληροφορία για αυτό ώστε να το επιλέξει, να μάθει πως να το χρησιμοποιήσει και φυσικά αν έχει κάποιο πρόβλημα να γνωρίζει που θα απευθυνθεί.

Πέρα από τις κύριες λειτουργίες, υπάρχουν και οι συμπληρωματικές, για την ορθή διεκπεραίωση των καθηκόντων της επιχείρησης. Εκτός από τη χρήση τους λειτουργούν υποστηρικτικά και προς τις κύριες.

Αυτές είναι :

#### Οι προμήθειες- αγορές

Αφορά την αγορά πρώτων υλών και εξοπλισμού που θα βοηθήσουν στην παραγωγή των προϊόντων.

#### Έρευνα και ανάπτυξη

Οι λειτουργίες αυτού του τμήματος περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέων ιδεών και τη χρήση της τεχνολογίας, ο συνδυασμός των οποίων θα φέρουν νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

#### Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Αφορά λειτουργίες και ενέργειες που έχουν να κάνουν με τη σωστή επιλογή των εργαζομένων για κάθε θέση που προκύπτει στην επιχείρηση, και την ορθή κατανομή των εργασιών, όπως επίσης και την εκπαίδευση του προσωπικού.

#### Η εσωτερική υποδομή

Σε αυτό το στάδιο συμμετέχουν λειτουργίες που βοηθούν στον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης, όπως είναι η νομική υπηρεσία ή ο στρατηγικός σχεδιασμός.

## 2.9 Scorecard balanced

Πέρα από τη μελέτη του περιβάλλοντος για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις στρατηγικές που θα λάβει μια επιχείρηση, αυτή οφείλει στα πλαίσια του ανταγωνισμού να υιοθετεί μεθόδους αποτίμησης των επιδόσεων τόσο σε εταιρικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έρχεται μέσα από καινοτομίες, προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας σε χαμηλό κόστος, ικανοποιημένους πελάτες που θα ξανά προτιμήσουν την ίδια επιχείρηση που είχα διαλέξει. Αυτές οι κινήσεις οδηγούν στα θετικά αποτελέσματα και συνεπώς στο μέλλον.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων που θα εξισορροπεί τα οικονομικά μεγέθη με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα θα γίνεται και η εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών. Για τη μέτρηση αυτών των επιδόσεων και αποδόσεων το πιο αποτελεσματικό και χρήσιμο εργαλείο που χρειαζόμαστε είναι η μέθοδος Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 1990)

Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει τη στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση σε μετρήσιμους στόχους. Δηλαδή απλοποιεί την στρατηγική σε μεγέθη, σε μετρήσεις λειτουργικές και χρηματοοικονομικές. Έτσι προκύπτουν και τα νούμερα που απασχολούν την κάθε επιχείρηση.

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990 από τους Kaplan & Norton και αποτελεί ένα σύνολο δεικτών επίδοσης. Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται από τους managers στις επικοινωνίες τους με τους υφιστάμενους και τους εξωτερικούς συνεργάτες που εμπλέκονται στις εργασίες, προκειμένου να τους πληροφορήσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης που θα πρέπει να έχουν υπόψιν τους, για να φτάσουν στους επιθυμητούς στόχους.

Η μέθοδος Balanced Scorecard έχει τριπλή χρήση. Είναι ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης, ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου και ένα εργαλείο επικοινωνίας. Έχει την ικανότητα να προσφέρει στους χρήστες του και κυρίως στους managers γρήγορη και αντιληπτή εικόνα για τη συνολική επίδοση της εταιρείας.

Η Balanced Scorecard έχει ως βάση να βάζει στο κέντρο το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης και όχι τα οικονομικά της στοιχεία. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς

δείκτες οι οποίοι παρέχουν λίγα στη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής.

Αν και η Balanced Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με ακόμα τρεις διαστάσεις:

1. Οικονομική διάσταση, οι δείκτες δείχνουν αν η στρατηγική που έχει ακολουθηθεί δίνει τα επιθυμητά βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να είναι η κατάλληλη επιλογή στρατηγικής και δεικτών, θα πρέπει να μελετηθούν τα βήματα που πρέπει να γίνουν από πλευράς της εταιρείας για τη διασφάλιση της στρατηγικής.
2. Διάσταση του πελάτη, οι δείκτες που πρέπει να επιλεγούν είναι απόρροια του καθορισμού της αγοράς και της καλύτερης εξυπηρέτησης. Υπάρχουν τρεις αρχές που πρέπει να ακολουθηθούν:
  - Η λειτουργική τελειότητα
  - Η ηγεσία προϊόντων
  - Η οικειότητα πελατών
3. Διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, σε αυτή τη διάσταση η επιχείρηση έχει ως στόχο να συνεχίσει να προσφέρει αξία στους πελάτες και τους μετόχους της.
4. Διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, είναι μία διάσταση -πυλώνας για την Balanced Scorecard καθώς οι στόχοι που προκύπτουν πρέπει να καθοριστούν από τις ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους εργαζομένους της επιχείρησης ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής.

Η μέθοδος Balanced Scorecard ως στρατηγικό σύστημα ελέγχου, αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό εργαλείο για την ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της επιχείρησης. Αποτελεί έναν τρόπο σύζευξης των τμημάτων που συντελούν στο να στηθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση αλλά και των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτήν. (Kaplan & Norton, 1990)

Στην πραγματικότητα το εργαλείο Balanced Scorecard είναι ένας τρόπος να μεταφράζεται η στρατηγική που έχει χαραχτεί από τη διοίκηση και τους managers στους εργαζόμενους της εταιρείας. Η Balanced Scorecard τους εξηγεί τις κινήσεις που πρέπει να κάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους για να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο σε επίπεδο αντικειμένου όσο και στο επικοινωνιακό κομμάτι.

Και είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως για να επιτευχθεί η Balanced Scorecard και να εκπληρωθεί η στρατηγική, το κομμάτι της επικοινωνίας είναι βασικό. Η Balanced Scorecard ως εργαλείο επικοινωνίας, έχει τη δυνατότητα να εξηγεί το σύστημα που έχει επιλεγεί, να δίνει κατευθυντήριες γραμμές, να κάνει τους εργαζόμενους να κατανοούν τη στρατηγική, να αναπτύσσει τις ικανότητες που έχει κάθε εργαζόμενος και όλα αυτά με ένα κοινό στόχο, να έχει όλο το ανθρώπινο δυναμικό κοινή πορεία μέχρι να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε περίπτωση που η Balanced Scorecard δεν αφομοιωθεί σωστά από τους εργαζόμενους δε θα σημειωθούν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που περιμένουμε και έτσι η επένδυση δε θα αποδώσει.

Η λέξη Balanced προσδιορίζει τη στοχοθεσία και αναφέρεται σε μία ισορροπημένη στοχοθεσία η οποία προσδιορίζει :

1. Την εξισορρόπηση των χρηματοοικονομικών δεικτών με άλλους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες
2. Την εξισορρόπηση των στόχων της διοίκησης και των ενδιαφερόμενων μελών με τους στόχους των πελατών
3. Την εξισορρόπηση χαρακτηριστικών του παρελθόντος της επιχείρησης με νέα στοιχεία του μέλλοντος

Για την υλοποίηση της μεθόδου Balanced Scorecard, θα πρέπει να υπάρχει ένας προγραμματισμός με τους εργαζόμενους ώστε να υπάρχει κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να εργαστούν, του πως παίρνονται οι αποφάσεις που καλούνται να υλοποιήσουν και του μοντέλου λειτουργίας με το οποίο εργάζονται. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει σαφής προσδιορισμός του τρόπου που η στρατηγική επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει κατανόηση των στόχων που έχουν τεθεί και να

γνωρίζουν τόσο τις ικανότητές τους, όσο και το τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν επιτυχείς αυτοί οι στόχοι. (Kaplan & Norton, 1990)

Πιο συγκεκριμένα η Balanced Scorecard ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα:

Βήμα 1: Η ανάλυση της στρατηγικής που έχει τεθεί, αναφερόμενοι στην μελέτη που πρέπει να γίνει για να δουν τις λειτουργίες της επιχείρησης και πως μπορεί να ανταποκριθεί στη στρατηγική που έχει χαραχθεί.

Βήμα 2: Η ανάπτυξη των περιοχών εταιρικής απόδοσης, αφορά τους στόχους που θέτονται και το πως κατανέμονται στους managers.

Βήμα 3: Ο προσδιορισμός των στρατηγικών κριτηρίων για την εταιρική απόδοση, αναφερόμαστε στους δείκτες που χρειάζεται να καλυφθούν, μέσα από την εργασία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Βήμα 4: Η αναγνώριση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, στο βήμα αυτό αντιμετωπίζουμε τις ευθύνες και το πως πρέπει να χωριστούν οι αρμοδιότητες μεταξύ των λειτουργιών και των τμημάτων της επιχείρησης.

Βήμα 5: Η αναγνώριση των απαιτήσεων πληροφόρησης, γίνεται με γνώμονα την παρακολούθηση των δεικτών και την ανάγκη προσαρμογής των συστημάτων.

Βήμα 6: Ο καθορισμός των στόχων, αφορά κάθε δείκτη που μελετάται για την χάραξη της στρατηγικής.

Η Balanced Scorecard είναι μία μέθοδος που εφαρμόζει τη στρατηγική που έχει επιλεγεί και δεν τη διατυπώνει απλά. Η ανάπτυξη της Balanced Scorecard γίνεται για τη διευκόλυνση των managers στο να μεταφράσουν την στρατηγική σε σκοπούς, δείκτες, μέτρα και να μεταφέρουν αυτές τις πληροφορίες στους εργαζόμενους- υφισταμένους τους.

Οι οργανισμοί οφείλουν να συνδέσουν τους αντικειμενικούς στόχους και τα μέτρα ώστε να έχουν μια επιτυχή χρήση της Balanced Scorecard. Στην πράξη με τη μέθοδο αυτή οι

επιχειρήσεις έχουν δύο εργασίες, πρώτον ότι θα πρέπει να χτίσουν πάνω στην κάρτα επιδόσεων, και δεύτερον να τη χρησιμοποιήσουν.

Μία εταιρεία που λειτουργεί ως παράδειγμα για τη χρήση και εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard είναι η Canon. Η Canon, μια εταιρεία που εξειδικεύεται στην παραγωγή οπτικών και οπτικοακουστικών μέσων(φωτογραφικές μηχανές και κάμερες) χρησιμοποιεί της ικανότητες και τις καινοτομίες των καμερών και σε άλλα προϊόντα που παράγει, όπως εκτυπωτές, σαρωτές ή φωτοτυπικά μηχανήματα προκειμένου να δημιουργήσει αξία τις τεχνογνωσίες και στις καινοτομίες που έχει εφεύρει.

Για να είναι μια Balanced Scorecard επιτυχημένη, αρκεί να έχει μεταδώσει μια στρατηγική μέσω ενός ολοκληρωμένου πλάνου χρηματοοικονομικών και μη μετρήσεων στους managers και στους εργαζόμενους. Και αυτό συμβαίνει καθώς γίνεται γνωστό το όραμα της εταιρείας, όλοι οι εργαζόμενοι και ενδιαφερόμενοι έχουν μια κοινή αντίληψη για τη στρατηγική, η επιτυχία έρχεται από την εργασία όλων των μελών και όλες οι ενέργειες που γίνονται έχουν στόχο την αλλαγή.



## Κεφάλαιο 3 – Επιχειρησιακή στρατηγική

### 3.1 Τι είναι η επιχειρησιακή στρατηγική

Κάθε επιχείρηση ξεκινώντας τη λειτουργία της έχει θέσει τη στρατηγική την οποία θα εφαρμόσει για να επιτύχει τα αποτελέσματα στα οποία έχει στοχεύσει. Η στρατηγική είναι πολύ σημαντική ανεξάρτητα το μέγεθος ή το είδος της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων που έχει. Όπως έχει ήδη αναφερθεί για να εκπληρωθεί μια στρατηγική η επιχείρηση οφείλει να έχει μελετήσει το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν σε αυτό. (Kotler, 2000)

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να σπάσει σε τρία επίπεδα:

1. Την επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική, δηλαδή την κατεύθυνση στην οποία κινείται η επιχείρηση, και σε ποιες δραστηριότητες βρίσκεται ή θέλει να επεκταθεί.
2. Την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική, στα πλαίσια της οποίας η επιχείρηση επιλέγει πως θα αμυνθεί και θα ανταγωνιστεί τους υπόλοιπους του κλάδου μέσω των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.
3. Τη λειτουργική στρατηγική, με την οποία καθορίζονται οι πόροι που διαθέτει και οι ικανότητες αυτών προκειμένου να βοηθήσουν στην υλοποίηση των στρατηγικών που έχουν τεθεί.

Για να πετύχει μια επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία των τριών ειδών στρατηγικών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Με τον όρο επιχειρησιακή στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική εκείνη που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό σαν μονάδα, μαζί με κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία. Σε αυτό το στάδιο διαπραγματευόμαστε θέματα και δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Σημαντικό είναι και το κομμάτι των χρηματοοικονομικών μεγεθών που η επιχείρηση καλείται να λύσει και να καθορίσει, μέσα από το συντονισμό και το σαφή καθορισμό των λειτουργιών.

Η επιχειρησιακή στρατηγική καλείται να ασχοληθεί με τρία σημαντικά θέματα. Το πρώτο από αυτά είναι η επιλογή της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει. Δηλαδή να αποφασίσει τις νέες επιχειρηματικές ενέργειες που θα αναλάβει, πως να συνεχίσει τις παλιές με κάποιες αλλαγές που θα αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα, και ποιες είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα πρέπει να σταματήσει δεδομένου ότι δε τις φέρνουν τα αποτελέσματα που έχει θέσει. (Kotler,2000)

Στη συνέχεια διαπραγματεύεται θέματα που έχουν να κάνουν με τη στρατηγική χαρτοφυλακίου, δηλαδή με τις αγορές που ο οργανισμός έρχεται σε αντιπαράθεση και σε συνεχή ανταγωνισμό για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν από κοινού.

Τέλος το τρίτο θέμα που επεξεργάζεται η επιχειρησιακή στρατηγική σχετίζεται με τη γονική στρατηγική, δηλαδή με το ζήτημα του πως οι managers συντονίζουν και ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους, τους πόρους που τους διατίθενται από την εταιρεία για να μπορούν να εργαστούν και την εκπαίδευση που δέχονται για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να είναι πιο αποδοτικοί.

Μέσα από ενέργειες και δραστηριότητες που πραγματοποιούνται, ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες των πόρων και να τις αναμοχλεύσει από ομάδα σε ομάδα ώστε οι γνώσεις και η εμπειρία να διοχετευτούν και σε άλλα τμήματα. Επίσης οι εργασιακές σχέσεις είναι ένα σημαντικό κομμάτι που καλείται ένας manager να διαχειριστεί ώστε μέσα από αρμονική και ομαδική δουλειά να έχει η αναμενόμενη αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων που έχουν γίνει.

Η εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική φέρει κάποια καθήκοντα για τον οργανισμό. Αυτά είναι :

1. Να βρει, να επιλέξει, να αξιολογήσει και να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις μπορούν να συγχωνευτούν μαζί του με βάσει τα κριτήρια που έχει θέσει. Αναφερόμαστε σε εξαγορές, σε πώληση θυγατρικών που δεν είναι αποδοτικές και δε συμβαδίζουν με τον οργανισμό.
2. Να ενισχύει τη θέση της εταιρείας στον κλάδο έναντι του ανταγωνισμού. Στόχος της επιχείρησης είναι να μπορεί να είναι ανταγωνιστική, αυτό μπορεί να το

- καταφέρει με ορθή κατανομή των πόρων που διαθέτει. Οι πόροι αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας ή απόκτησης νέων δεξιοτήτων.
3. Να καθορίσει νέες επενδύσεις. Οι νέες επενδύσεις αφορούν πολλές φορές σε πόρους και χρειάζεται εκ μέρους της επιχείρησης να υπάρχει μια προτεραιοποίηση για το που θα επενδυθούν οι πόροι που διαθέτει. Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετική ανάγκη για απασχόληση πόρων. Αυτό μάλιστα είναι ένα σημείο που συντελεί στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις με την καλύτερη διοχέτευση πόρων έχουν περισσότερα κέρδη και συνεπώς είναι πιο ελκυστικές.
  4. Να δημιουργήσει συνέργεια μεταξύ των τμημάτων και των λειτουργιών ώστε να αποδίδουν πολύ περισσότερο σαν ομάδα, παρά από όσο θα απέδιδαν η κάθε μία μόνη της. Η συνέργεια μπορεί να φέρει αυξημένη χρήση της τεχνολογίας, περισσότερα και νέα κανάλια διανομής, νέες μεθόδους παραγωγής μέσω της τεχνολογίας.

### **3.2 Διαμόρφωση στρατηγικής**

Η διαμόρφωση της στρατηγικής βασίζεται σε κάποιους σημαντικούς παράγοντες τόσο εξωτερικής όσο και εσωτερικής φύσεως. Οι παράγοντες αυτοί είναι : (Παπαλεξανδή & Μπουραντάς, 2003)

#### Κοινωνικο-πολιτικοί παράγοντες και παράγοντες νομοθεσίας

Οι επιλογές που έχει κάθε επιχείρηση είναι πάντα περιορισμένες σύμφωνα με τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν στο κράτος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι και ο ρόλος της ίδιας της εταιρείας και οι ρόλοι που διακρατεί.

Στο κοινωνικό κομμάτι περιορισμοί μπορεί να τεθούν ακόμα και από τους ίδιους τους πολίτες οι οποίοι μπορούν να απορρίψουν διάφορα προϊόντα, υπηρεσίες ή αντιλήψεις της επιχείρησης, να δημιουργήσουν μια αρνητική τάση προς αυτήν, και να παρακινήσουν και

άλλο κόσμο. Επίσης ειδικά στις μέρες μας οι τάσεις της αγοράς και ο ψηφιακός κόσμος με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν θεσπίσει ένα χώρο με πολλά πεδία τα οποία δημιουργούν εντυπώσεις.

Η παγκοσμιοποίηση και η επέκταση του διαδικτύου σε κάθε πτυχή της καθημερινότητάς μας είναι δύο λόγοι που οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία πλέον σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο μέσα από ενέργειες και δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με στόχο τη βελτίωση θεσμών και γενικότερα για κάθε σκοπό που χρειάζεται ανάγκη.

#### Η ελκυστικότητα του χώρου και ο ανταγωνισμός

Κάθε επιχείρηση που επεξεργάζεται τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μπαίνει στη διαδικασία να μελετήσει τον κλάδο και το πόσο ελκυστικός μπορεί να είναι για την είσοδο νέων επιχειρήσεων αλλά και για τον ήδη υπάρχων ανταγωνισμό. Με βάση αυτά χαράσσεται και η στρατηγική που τελικά θα ακολουθήσει.

Επίσης η στρατηγική θα πρέπει να λάβει υπόψιν της και τις συνθήκες που βιώνει ο ίδιος ο κλάδος στον οποίο ανήκει ο οργανισμός. Αν ο κλάδος είναι σε τάσεις ανάπτυξης, η στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει δυναμικές ροπές, αντίθετα αν ο κλάδος είναι σε ύφεση η επιχείρηση μπορεί να βρει ευκαιρίες. Αντίστοιχα λοιπόν με το σημείο στο οποίο βρίσκεται ο κλάδος καλείται ο οργανισμός να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις και να κάνει τις απαιτούμενες προσαρμογές.

#### Ευκαιρίες και απειλές

Όπως ήδη έχει αναφερθεί και στην ανάλυση SWOT, η επιχείρηση οφείλει να εκμεταλλεύεται θετικά τις ευκαιρίες που προκύπτουν στο περιβάλλον της, και να προστατεύεται από απειλές.

### Δυνατά και αδύνατα σημεία

Οποιαδήποτε στρατηγική και αν δημιουργηθεί πρέπει να λαμβάνει υπόψην της το τι διαθέτει η ίδια η επιχείρηση.

### Οι Managers

Ο ρόλος του manager, οι αξίες που πρεσβεύει και μεταφέρει στους υφιστάμενούς του, η ανάληψη κινδύνου που λαμβάνει, οι προσωπικοί του στόχοι και φιλοδοξίες που έχει για τον ίδιο και την επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείται, είναι κάποια βασικά στοιχεία για την επιλογή και εφαρμογή της στρατηγικής. Οι στρατηγικές σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από τους ίδιους τους managers και τι οράματα έχουν αυτή για τον οργανισμό.

Υπάρχουν επίσης και κάποια θέματα ηθικής που μπαίνουν στο προσκήνιο και επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των managers απέναντι στη στρατηγική που τους προτείνετε. Τέλος συναντάμε σε μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων κάποιες αντιλήψεις που θεωρούνται δεδομένα, όπως η μη αποδοχή πρόσθετων χρημάτων ή δώρων ως λάδωμα ή δωροδοκία, η δυσφήμιση των ανταγωνιστών στα μάτια των πελατών για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Σημαντικό είναι να υπάρχει ο σεβασμός τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον πελάτη και αυτό να φαίνεται σε όλες τις ενέργειες.

### Η κουλτούρα της επιχείρησης

Οι αξίες, η κουλτούρα και ο πολιτισμός που υπάρχει σε μία επιχείρηση προκύπτει από τους ίδιους τους ανθρώπους της. Με βάση αυτά τα στοιχεία διαμορφώνεται και η εκάστοτε στρατηγική.

Κάθε στρατηγική που επιλέγεται οφείλει να εναρμονίζεται με την εσωτερική κατάσταση που υπάρχει στην επιχείρηση ανεξάρτητα από τη χρονική περίοδο στην οποία την πετυχαίνει. Οι επιχειρήσεις βιώνουν και δυσκολίες και θετικά αποτελέσματα και αυτό θα πρέπει να αποτυπώνεται. Και αυτό αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και βάσει αυτού δημιουργούνται και οι ανάγκες για νέα στρατηγική.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής γίνεται συνήθως από καταξιωμένους επαγγελματίες του χώρου, όσον αφορά τουλάχιστον τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ξοδεύονται πολλές ώρες στην επιλογή και τον σχεδιασμό των στρατηγικών και δημοσιεύονται για την ενημέρωση του κοινού και των ανταγωνιστών τους αναφέροντας τους στόχους και τους χρόνους που έχουν θέσει. Από την άλλη πλευρά στις μικρές επιχειρήσεις, αυτόν το ρόλο τον διαδραματίζει ο ίδιος ο επιχειρηματίας και απλά ανακοινώνει στους εργαζόμενους τη νέα στρατηγική.

### 3.3 Είδη στρατηγικών

Κάθε οργανισμός πριν ξεκινήσει τη λειτουργία του οφείλει να αποφασίσει για το πως θέλει να κινηθεί στην αγορά, δηλαδή ποια θα είναι η κατεύθυνσή του, και συνεπώς έτσι χαράσσονται και οι στρατηγικές τους. Αναφερόμενοι λοιπόν στον προσανατολισμό της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη, η εταιρεία καλείται να απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων θα οδηγήσουν στις σωστές επιλογές.

Πρέπει να επεκταθούμε; μπορούμε να συνεχίσουμε τη λειτουργία μας με τα σημερινά δεδομένα ή θα πρέπει να μειώσουμε τις δραστηριότητες;

Πρέπει να κινηθούμε με δραστηριότητες μόνο στον κλάδο που ανήκουμε, ή μπορούμε να επεκταθούμε και σε άλλους επαγγελματικούς χώρους;

Θέλουμε να ανοιχτούμε και σε αγορές του εξωτερικού ή μας αρκεί η εσωτερική αγορά; αν επιλέγουμε την επέκταση ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσουμε; θα βοηθήσει εσωτερική ανάπτυξη ή είναι απαραίτητες και κινήσεις στις χώρες που θέλουμε να επεκταθούμε, για παράδειγμα εξαγορές;

Η πρώτη στρατηγική στην οποία θα αναφερθούμε είναι η στρατηγική κατεύθυνσης. Η εν λόγω στρατηγική απαρτίζεται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς:

**Στρατηγικές ανάπτυξης**, με τις οποίες επεκτείνονται οι ενέργειες και οι δράσεις του οργανισμού. Οι επιμέρους στρατηγικές που μπορεί να υιοθετηθούν από την επιχείρηση είναι η συγκέντρωση, δηλαδή κάθετη ή οριζόντια ανάπτυξη, αναφερόμενη σε είσοδο της

επιχείρησης και σε άλλους τομείς αλλά και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Πιο συχνές εφαρμογές αυτών των στρατηγικών είναι η εξαγορά ή η συγχώνευση εταιρειών.

Η δεύτερη στρατηγική είναι η διαποίκιση, με την οποία η εταιρεία μπορεί να εισέλθει σε νέα πεδία διαφορετικά από αυτά που δραστηριοποιούνταν μέχρι τώρα. Είναι μια στρατηγική που επιλέγεται για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και να αυξηθεί η αξία του οργανισμού. Διακρίνουμε και σε αυτήν τη στρατηγική δύο υπομέρους στρατηγικές διαποίκισης, τη συσχετισμένη με την οποία γίνεται επέκταση της επιχείρησης σε νέες ενέργειες που συνδέονται με την ήδη υπάρχουσα δράση σε όρους τεχνολογίας, αγορών και προϊόντων. Και τέλος η ασυσχετίστη στρατηγική όπου σε αυτήν την περίπτωση οι νέες ενέργειες δε σχετίζονται με τις υπάρχουσες.

**Στρατηγικές σταθερότητας**, με βάση τις οποίες δεν υπάρχουν αλλαγές στο πως κινείται και τι ενέργειες γίνονται από την εταιρεία. Η επιλογή αυτή της σταθερότητας γίνεται από επιχειρήσεις που δε θέλουν να μεταβάλλουν κάτι στις δραστηριότητές τους, καθώς τους διακρίνει τα θετικά αποτελέσματα και η ικανοποιητική απόδοση και επίδοση. Ωστόσο οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να επιλέγονται βραχυπρόθεσμα και όχι για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Οι πιο σημαντικές στρατηγικές σταθερότητας είναι:

Η στρατηγική παύσης ή συνέχισης με επιφύλαξη, κατά την οποία υπάρχει ένα διάλειμμα στις δραστηριότητες, και συνήθως συμβαίνει σε περιόδους μεγάλων αλλαγών.

Η στρατηγική καμίας αλλαγής, που όπως λέει και το όνομά της η διοίκηση επιλέγει να μην αλλάξει κάτι ή να μην φέρει κάτι καινούργιο στην κατάσταση που υπάρχει.

Η στρατηγική συγκομιδής κερδών, κατά την οποία η επιχείρηση δεν αντιδρά σε μια κατάσταση που δυσχεραίνει και γίνεται περικοπή των εξόδων ώστε να εξισορροπηθεί με αύξηση των κερδών.

**Στρατηγικές περισυλλογής**, με τις οποίες υπάρχει μείωση των επιπέδων δραστηριότητας του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν η επιχείρηση έχει μειωμένη δυναμική στην ανταγωνιστική της θέση, καθώς υπάρχει μικρότερη παραγωγή που οδηγεί σε μείωση πωλήσεων και συνεπώς ζημιές.

Οι στρατηγικές που ανήκουν στις στρατηγικές περισυλλογής, πραγματοποιούνται για να ασκήσουν πίεση και να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας. Αυτές οι στρατηγικές είναι η στρατηγική αναστροφής ή αλλαγής πορείας, η οποία εφαρμόζεται όταν υπάρχουν πιέσεις ή προβλήματα στην εταιρεία με στόχο να γίνουν αλλαγές που θα φέρουν μια βελτίωση και συνεπώς και καλύτερη βιωσιμότητα για αυτήν. Σκοπός της είναι να οι χρηματοοικονομικές της αδυναμίες να βελτιωθούν και να γίνουν ένα δυνατό σημείο.

Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης, είναι ακόμα μία στρατηγική με την οποία μια επιχείρηση που την εφαρμόζει δέχεται να ‘αιχμαλωτιστεί’ σε μία άλλη πιο ισχυρή από αυτήν δίνοντάς της τα προϊόντα της, προκειμένου να εξασφαλίσει την ασφάλειά της και τη λειτουργία της.

Επόμενη στρατηγική στα πλαίσια της περισυλλογής είναι η στρατηγική ξεπουλήματος, η οποία εφαρμόζεται μόνο σε περιπτώσεις όπου μία επιχείρηση είναι σε τόσο δυσμενή θέση που δε μπορεί να στηρίξει μόνη της τη λειτουργία της και η λύση της πώλησης είναι μονόδρομος. Και σε αυτήν την περίπτωση βέβαια στόχος είναι η διοίκηση της εταιρείας να πετύχει μία καλή τιμή πώλησης και να μην τη δώσει σε χαμηλή τιμή χάνοντας κάθε αξία.

Τέλος, η στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης στα πλαίσια της οποίας, ο οργανισμός βρίσκεται σε πολύ άσχημη χρηματοοικονομική και ανταγωνιστική θέση και η διοίκηση έχει τις παρακάτω επιλογές. Η πρώτη είναι η πτώχευση, με ανάληψη της κυριότητας από το κράτος και διακανονισμό για τα χρέη και τις οφειλές μέχρι η εταιρεία να ανακάμψει και να μπορέσει να εισέλθει και πάλι στον κλάδο. Και η δεύτερη η ρευστοποίηση στην οποία η επιχείρηση ανακοινώνει τον τερματισμό της λειτουργίας της. (Porter, 1985)

### **3.4 Λειτουργικές και επιχειρησιακές στρατηγικές**

Όσον αφορά τις λειτουργικές στρατηγικές αφορούν εκείνες τις στρατηγικές που απευθύνονται σε συγκεκριμένα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως είναι το marketing, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η παραγωγή ή οι πωλήσεις. Μια λειτουργική



στρατηγική έχει δύο κύριες αποστολές με βάση τις οποίες καθορίζει και τη διοίκηση των ενεργειών που κάνει. Οι δύο αυτές αποστολές είναι :

- Η υποστήριξη της επιχειρηματική στρατηγικής, και
- Η επίτευξη δομημένων στόχων για κάθε τμήμα

Οι λειτουργικές στρατηγικές οφείλουν να είναι συνεπείς μεταξύ τους αλλά και με την κάθετη στρατηγική που έχει ορίσει η επιχείρηση. Για την εφαρμογή τους υπεύθυνοι είναι οι managers κάθε τμήματος, για αυτό το λόγο είναι θεμιτό να υπάρχει και συνεργασία μεταξύ τους.

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρησιακές στρατηγικές σχετίζονται καθαρά με τη διοίκηση των τμημάτων και τις πρωτοβουλίες που μπορεί να πάρει ο κάθε head manager, όπως για παράδειγμα η επιλογή μια διαφημιστικής καμπάνιας, η εύρεση νέων προμηθευτών για πρώτες ύλες ή μια νέα τιμολογιακή πολιτική που θα στριμώξει τον ανταγωνισμό.

Άλλα παραδείγματα που μπορούμε να μελετήσουμε είναι ο manager του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να μπορεί να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζόμενους για τις κενές θέσεις που διαθέτει η εταιρεία ή ο manager μισθοδοσίας να μπορεί να εντοπίσει τα κατάλληλα κίνητρα για κάθε εργαζόμενο ώστε να του αυξάνει την παρακίνηση και την απόδοσή του.

Σε κάθε επιχείρηση οι σχέσεις μεταξύ των μελών που δραστηριοποιούνται σε αυτή είναι αμφίδρομες, είναι κάθετες, δηλαδή μεταξύ διοίκησης και των τμημάτων, είτε οριζόντιες δηλαδή μόνο μεταξύ των τμημάτων. Με πιο απλά λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται, για παράδειγμα η στρατηγική marketing επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται αντίστοιχα από το τμήμα των αγορών. Για να εξομαλύνονται οι σχέσεις μεταξύ όλων των μερών του οργανισμού χρειάζεται μια καθαρή και συντονισμένη στρατηγική, η οποία θα κατέβει προς όλα τα στρώματα και θα γίνει μια ομαδική προσπάθεια για βελτίωση και αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης.

## **Κεφάλαιο 4 – Το ανθρώπινο δυναμικό στο στρατηγικό μάνατζμεντ**

#### 4.1 Ανθρώπινοι πόροι στην επιχείρηση

Κάθε επιχείρηση βασίζει τη λειτουργία της στο ανθρώπινο δυναμικό που επιλέγει και απασχολεί. Οι άνθρωποι που την απαρτίζουν αποτελούν το πιο σημαντικό στοιχείο που διαμορφώνει και την επιτυχία της. Είναι εκείνοι που κάνουν την κάθε εργασία που απαιτείται από τη συλλογή των πρώτων υλών μέχρι την πώληση του τελικού προϊόντος. Όσο πιο ευχάριστη είναι η εργασία τους και βρίσκουν σε αυτήν καθημερινό ενδιαφέρον, τόσο πιο δεσμευμένοι είναι με την εταιρεία. Επίσης η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων τους δίνει ένα ακόμα κίνητρο και παρακίνηση για να εργαστούν και να φέρουν την αποδοτικότητα που είναι απαραίτητη.

Τα τρία στοιχεία που πρέπει να απασχολούν κάθε οργανισμό και να εργάζονται προς βελτίωσή τους είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ταμειακές ροές. Με την ικανοποίηση των πελατών έρχονται υψηλές πωλήσεις και συνεπώς κέρδη και αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Με την ικανοποίηση των πελατών πετυχαίνεται υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Τέλος οι ταμειακές ροές δείχνουν την απήχηση της εταιρείας στον κόσμο και την προσέλκυσή τους σε αυτήν ώστε να αγοράσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν. (Ιορδανόγλου, 2008)

Οι άνθρωποι δίνουν τον παλμό σε μία επιχείρηση. Είναι εκείνοι που κάθε μέρα θα εργαστούν στα πλαίσια που τους έχουν δοθεί, με την ενημέρωση που έχουν λάβει και θα δημιουργήσουν την παραγωγή, τις ιδέες, τα δίκτυα διανομής για να φτάνουν τα εμπορεύματα στον τελικό χρήστη.

Σε κάθε επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αξιολογείται αλλά και να αμείβεται για την εργασία που προσφέρει. Στα πλαίσια της εργασίας τους, χρησιμοποιούνται γνώσεις, εμπειρίες και ικανότητες που κατέχει ο καθένας. Με βάση αυτές εργάζονται, αξιολογούνται και αμείβονται.

Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που έρχονται σε επαφή με οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να τύχει στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Είναι σε θέση λόγω των δυνατοτήτων τους να πάρουν αποφάσεις και να δώσουν λύσεις. Όταν έχουν και αυτήν την ευχέρεια η ικανοποίησή τους είναι ακόμα μεγαλύτερη. Η ικανότητα αυτή μπορεί να τους βγάλει από

αδιέξοδα και ταυτόχρονα να τους οδηγήσει σε μία καλύτερη επαγγελματική για αυτούς θέση.

Σε περίπτωση που μέσα στο οργανισμό δεν υπάρχουν συνθήκες αξιοκρατίας για τους εργαζόμενους αυτό μπορεί να φέρει δυσαρέσκεια στους εργαζομένους και να οδηγήσει την αποχώρηση και μη διατήρηση των στελεχών (turnover). Έτσι όμως δεν θα μπορεί να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό που λειτουργεί αξιοκρατικά.

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων είναι πλέον δεδομένο ότι η επιτυχία και η αποτυχία σε μια επιχείρηση θα έρθει από τον πιο σημαντικό παράγοντα που δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι άνθρωποι κάνουν την διαφορά ανάμεσα στην πρωτοπορία, την καινοτομία και την αποτυχία, στη διάκριση και τη μετριότητα. Στο αν η επιχείρηση θα έχει υψηλές πωλήσεις και θα είναι βιώσιμη, ή αν θα παρουσιάσει ζημιές και θα κηρύξει πτώχευση.

Η παραπάνω άποψη ωστόσο χρειάζεται να υιοθετηθεί από όλες τις επιχειρήσεις και ο εργαζόμενος να καταλαμβάνει πράγματι τη κεντρική θέση που του αρμόζει στο σχεδιασμό και στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που υπάρχει μεταξύ των οργανισμών. Γι αυτό το λόγο πολλές είναι οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που επιδιώκουν να προσελκύσουν και να προσλάβουν εργαζόμενους από τους ανταγωνιστές, καθώς γνωρίζουν ήδη τον κλάδο αλλά και το πως λειτουργεί ο ανταγωνισμός (παλιά τους εργοδότης εταιρεία) και δεν χρειάζονται εκπαίδευση. (Ιορδανόγλου, 2008)

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τη μόνη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαρκής ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό που θα πρέπει να μελετήσουν και να προσέξουν οι διοικήσεις των εταιρειών και οι managers πιο συγκεκριμένα, είναι πως να μεταφράσουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Πέρα από τη δράση του ανθρώπου μέσα στην επιχείρηση που αφορά την εργασία του, την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα που φέρνει θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να τον

αναγνωρίζει και ως κοινωνικό ον που φέρει μια κοινωνική συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό.

Κάθε εργαζόμενος φέρει αντιλήψεις και αξίες που συνάδουν με τη προσωπικότητά του και μέσα σε έναν οργανισμό καλούνται όλες αυτές να συνδυαστούν και να συνεργαστούν αρμονικά.

#### **4.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη σύγχρονη εποχή**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διεύθυνση μιας επιχείρησης που διαπραγματεύεται τα θέματα που προκύπτουν με τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα είναι το τμήμα που διαχειρίζεται την πρόσληψη, την απομάκρυνση, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τα κίνητρα που τους δίνονται και η μισθοδοσίες.

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού δίνει έμφαση σε

1. Στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να παίρνουν το ρόλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
2. Στη στρατηγική που έχει δοθεί από την ίδια την επιχείρηση
3. Στην αξιοκρατία και την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων, καλύπτοντας στόχους που τους έχουν δοθεί, καθώς πολλές φορές υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων της εταιρείας και της ευημερίας των εργαζομένων.

Αυτοί είναι οι ρόλοι που καλείται να καλύψει σήμερα το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων.

Η λειτουργία του τμήματος σήμερα βασίζεται σε τέσσερις θεωρητικές προσεγγίσεις βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις εργάζονται.

#### Η παραδοσιακή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Αυτή η μέθοδος έχει στο προσκήνιο τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα. Κύριο μέλημα είναι η αποδοτικότητα που φέρουν οι εργαζόμενοι μέσω πρακτικών που έχει επιλέξει η διοίκηση. Η επιλογή των εργαζομένων, ο σχεδιασμός της θέσης και το η περιγραφή των

αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση που γίνεται, τα συστήματα ανταμοιβής και κινήτρων για αύξηση αποδοτικότητας.

#### Η ενοποιημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σε αυτή τη μέθοδο κύριο μέλημα είναι η δέσμευση του εργαζόμενου στην εταιρεία που εργάζεται. Δηλαδή να μη θέλει να φύγει από την εταιρεία για να βρει κάπου αλλού εργασία. Συνήθως για να κρατήσει μια εταιρεία τους εργαζομένους της πρέπει να είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι σε πολλά σημεία, όπως είναι το περιβάλλον της εργασίας, οι ανθρώπινες σχέσεις, οικονομικά κίνητρα, αξιολόγηση της εργασίας και επιβράβευση με bonus ή προαγωγή.

Το να μείνει πιστός ένας εργαζόμενος στην ίδια εταιρεία θεωρείται ως αξίωμα και για τα δύο μέρη. Το κίνητρο που δίνει τη μεγαλύτερη παρακίνηση στο να παραμείνει κανείς είναι το σύστημα ανταμοιβών.

#### Η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Στη μέθοδο αυτή ο ανθρώπινος παράγοντας δεν διαδραματίζει τον κύριο ρόλο. Η λογική κινείται γύρω από τη σύζευξη των πολιτικών που ισχύουν στην εκάστοτε χώρα με τις πρακτικές της ίδιας της επιχείρησης για τη ανταγωνιστική θέση που έχει.

#### Η παγκοσμιοποιημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η συγκεκριμένη μέθοδος εστιάζει το ενδιαφέρον της στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θέλει να πετύχει μαζί με την ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου και ικανού εργαζομένου. Με αυτόν τον τρόπο θα αναπτυχθεί μια κουλτούρα η οποία θα στηρίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών(επιχείρηση και εργαζόμενο). (Ιορδανόγλου, 2008)

### **4.3 Χάραξη στρατηγικής**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε κάθε κλάδο, κάνει τις επιχειρήσεις να αναζητούν τρόπους ώστε να μειώσουν τα κόστη που προκύπτουν από τη λειτουργία τους, να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, να βρίσκουν νέες πατέντες προϊόντων και υπηρεσιών, να αναζητούν ανθρώπους με νέες φρέσκες και καινοτόμες ιδέες με τη χρήση της τεχνολογίας, να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανθρώπινων πόρων και να βρίσκουν διαρκώς και νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι επιτυχής.

Το πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητάται από τις εταιρείες θα πρέπει να προκύπτει είτε από την ικανοποίηση του πελάτη και συνεπώς την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που έχει αγοράσει, είτε από το χρόνο και την ταχύτητα που κάνει να παραχθεί και να παραδοθεί στον τελικό χρήστη-πελάτη, είτε από το κόστος που αποτελεί ένα βασικό κριτήριο για τους καταναλωτές, ή από την τεχνολογία και τις τελευταίες τάσεις που μας επιφυλάσσει.

Τα κριτήρια που παίζουν ρόλο για μια επιτυχή επιχείρηση δεν είναι άλλα από την αποδοτικότητα η οποία προκύπτει από το συνδυασμό χαμηλού κόστους παραγωγής και υψηλής παραγωγικότητας, από την αποτελεσματικότητα που έγκειται στο αξιόπιστο και αναλυτικό service, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στην ευελιξία και τη διαφοροποίηση των εταιρειών με την προσθήκη νέων κωδικών στην ποικιλία τους.

Η χάραξη της στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που επιλέγεται γίνεται με γνώμονα την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την επιτυχία των στόχων για την ίδια την επιχείρηση. Το τμήμα γνωρίζει ότι οι άνθρωποι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα βασιστεί σε στρατηγικές που θα φέρουν την ανάδειξη του ανθρώπου.

Η στρατηγική που επιλέγεται από την πλευρά της επιχείρησης και της διοίκησης θέτει τον ανθρώπινο παράγοντα ως πρωταγωνιστή. Σε περίπτωση που αυτό δεν γίνει, δηλαδή το δυνατό σημείο των εργαζομένων δεν εκμεταλλευτεί από τις αποφάσεις που θα παρθούν, μπορεί να φέρει αποτυχία και να έχει σαν συνέπεια τη χάραξη στρατηγικών που δε θα μπορούν να ολοκληρωθούν.

Είναι πολύ σημαντικό, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και γενικά η διοίκηση ενός οργανισμού να βασιστεί σε μια στρατηγική προσέγγιση που ο άνθρωπος θα είναι η αρχή των αποφάσεων και των επιλογών του στο σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγηθεί στην επιτυχία.

#### **4.4 Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι μια πραγματοποίηση επιλεγμένων κινήσεων και επιλογών προκειμένου οι εργαζόμενοι που θα επιλεγούν από το τμήμα καθώς θα ταιριάζουν με την ανοιχτή θέση που υπάρχει και με τη νοοτροπία της εταιρείας, να έχουν μια κατεύθυνση από τη διοίκηση για τον τρόπο που θα πετύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί και συνεπώς θα υπάρχει η επιτυχία των στόχων της ίδιας της επιχείρησης. (Noe, 1996)

Η στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ταυτίζεται με την πολιτική που έχει επιλέξει και χαράξει ο οργανισμός, καθώς συμβαδίζει με την εταιρική στρατηγική και περιλαμβάνει το σύνολο των πολιτικών και των εργαλείων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική αυτή ενισχύει και βοηθάει στην επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής του οργανισμού και γίνονται πράξη μέσω του στρατηγικού management. (Παπαλεξανδή & Μπουραντάς, 2003)

Με τη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού βλέπουμε τη διεύθυνση του τμήματος να λαμβάνει έναν άλλο ρόλο. Από τον διαδικαστικό ρόλο που είχε μέχρι σήμερα στην επιλογή, εκπαίδευση και καθορισμό της θέσης, πλέον μπορεί να επεμβαίνει, να σχολιάζει και να δρα μαζί με τους εργαζόμενους. Βλέπουμε δηλαδή να έχει ένα ρόλο πιο προληπτικό και επιτελικό. (Boxall, 1992)

Επίσης μπορούμε να διακρίνουμε και έναν ακόμα ρόλο της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό της σύζευξης των πόρων που διαθέτει κάθε εργαζόμενος. Δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα, την εμπειρία του, τις ικανότητες και γνώσεις σου αλλά και το κοινωνικό στοιχείο. Η σύνδεση αυτή μπορεί να ενισχύσει το σύνολο των

δραστηριοτήτων του μέσα στον οργανισμό και συνεπώς να αφουγκραστεί καλύτερα και πιο αποτελεσματικά τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού στον οποίο ανήκει.

Οι Schuler και Jackson το 1987, επηρεασμένοι από τις στρατηγικές ανταγωνισμού του Porter, τη στρατηγική καινοτομίας, τη στρατηγική μείωσης κόστους και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας, θέλησαν να κάνουν τις δικές τους προτάσεις στις πολιτικές που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση του τμήματος και του ρόλους ή συμπεριφορές του εργαζομένων που θα πρέπει να επεξεργαστούν και να εξελίξουν προκειμένου να είναι επιτυχής η κάθε στρατηγική.

Όσον αφορά τη στρατηγική της καινοτομίας, οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν στο κομμάτι που αφορά τους εργαζόμενους και πιο συγκεκριμένα τη συμπεριφορά τους είναι:

- Να προτρέπονται να έχουν δημιουργική συμπεριφορά
- Να τους δίνονται μακροπρόθεσμοι στόχοι
- Να δείχνουν συμπεριφοράς ομαδικότητας και συνεργασίας
- Να ενδιαφέρονται για την ποιότητα και την ποσότητα του παραγόμενου έργου τους

Από την πλευρά της διεύθυνσης του τμήματος, θα πρέπει :

- Να γίνονται σωστές, αξιοκρατικές και αμερόληπτες αξιολογήσεις
- Να γίνεται σωστός καθορισμός της περιγραφής της θέσης εργασίας και ορθή επιλογή του εργαζομένου που θα την καλύψει ώστε να μπορεί να αναπτύξει τις δεξιότητές του
- Να δίνονται κίνητρα μέσω από συστήματα ανταμοιβής για bonus και προαγωγές

Παιρνοντας στη στρατηγική της βελτίωσης της ποιότητας, οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν από την πλευρά των εργαζομένων είναι:

- Να έχουν καλές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και να εργάζονται με ομαδικότητα και συνεργασία



- Να δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για την ποιότητα και την ποσότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν
- Να υπάρχει ενδιαφέρον για τις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την παραγωγική διαδικασία αλλά και για όλες τις δραστηριότητες της εργασίας τους
- Να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν κινδύνους
- Να δείχνουν αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης

Από την πλευρά της η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει:

- Να δίνει σημασία και προτροπή στους εργαζόμενους να λαμβάνουν μέρος τη λήψη αποφάσεων
- Οι αξιολογήσεις να γίνονται με κριτήρια την ατομική και ομαδική εμφάνιση
- Να υπάρχει αξιοκρατία και αμεροληψία προς όλους τους εργαζόμενους και να τους δίνεται η αίσθηση της ασφάλειας για την παραμονή τους
- Να δίνεται συνεχής εκπαίδευση στους εργαζόμενους για την εξέλιξή τους και για να μαθαίνουν και νέα αντικείμενα

Τέλος όσον αφορά τη στρατηγική μείωσης κόστους, οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν από την πλευρά των εργαζομένων και τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν είναι :

- Να έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους
- Να μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα και ατομικά
- Να δείχνουν ενδιαφέρον για την ποιότητα και περισσότερο για την ποσότητα του τελικού προϊόντος
- Να δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα που σημειώνονται
- Να αναλαμβάνουν ενέργειες που δε φέρουν υψηλό κίνδυνο

Από την πλευρά της επιχείρησης θα πρέπει:

- Να υπάρχουν καθορισμένες περιγραφές της κάθε θέσης εργασίας
- Να βγαίνουν αξιολογήσεις για τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα

- Να ελέγχουν και να παρακολουθούν τα επίπεδα ανταμοιβών που υπάρχουν στην αγορά ώστε να συμβαδίζουν
- Να δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

## **Κεφάλαιο 5 – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

### **5.1 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Ως όρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούμε να θεωρήσουμε την ανάγκη της εταιρείας να κατέχει την πρώτη θέση στην κλίμακα της αγοράς που την ενδιαφέρει. Δηλαδή να έχει τον ρόλο του ηγέτη και να καθορίζει η ίδια και την τιμή του προϊόντος αλλά και το πώς θα κινηθεί η αγορά γύρω από αυτήν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί κύριο στόχο κάθε επιχείρησης και χωρίς αμφιβολία αναφέρεται πάντοτε στο όραμα που θέτει η επιχείρηση για το μέλλον της.

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως είναι και η δύναμη που έχει μια επιχείρηση να αποκτήσει υψηλότερη αποδοτικότητα από τις υπόλοιπες. Σε έναν κλάδο ομοειδών αντικειμένων η επιχείρηση της οποίας η παραγωγή θα είναι μεγαλύτερη και αποδοτικότερη ως προς τις επιθυμίες των καταναλωτών αποκτά το πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το επιδιώκουν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου δεδομένου ότι όποια το αποκτά μπορεί να κινήσει τα νήματα της αγοράς. Η θέσης της είναι ιδιαίτερα σημαντική σε αποφάσεις που αφορούν τα προϊόντα και τις τιμές του, αλλά και σε αποφάσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθεί η αγορά. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να πάρει τη θέση του ηγέτη καθώς τα κέρδη είναι μεγάλα. (Παπαδάκης, 2012)

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις η αποστολή τους είναι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν να προσφέρουν την ικανοποίηση που ζητούν οι καταναλωτές. Με αυτόν το στόχο αυτόματα αυξάνουν και τα προσωπικά κίνητρα που έχει η επιχείρηση και ο κάθε μέτοχος ξεχωριστά. Ο καταναλωτής που είναι ευχαριστημένος από την κατανάλωση του είδους θα προβεί και πάλι στην αγορά του, έτσι θα αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης, θα παρατηρηθεί μια σταθερή άνοδος των εσόδων και μια είσοδος της εταιρείας στις πιο ανταγωνιστικές.

Μία πολύ σημαντική παράμετρος για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό προβάλλει κάποια στερεότυπα βάσει των οποίων στηρίζεται και η λειτουργία της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει την ανάλυση της επιχείρησης που μας ενημερώνει για τη δύναμη που έχει να κινηθεί στο χώρο, τις

στρατηγικές που μπορεί να αναπτύξει και αν μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς. Μιλάμε δηλαδή για τις δυνάμεις που έχεις στο να αναπτύξει μια ενέργεια στρατηγικής και τις αντίστοιχες αδυναμίες που την αποθαρρύνουν από αυτήν την δράση.

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν η δομή της, η κουλτούρα και οι πόροι τους οποίους διαθέτει. Αναλυτικότερα, με τη λέξη δομή εννοούμε την οργάνωση που έχει μια επιχείρηση, τη διαχείριση των εργαζομένων της, την επικοινωνία μαζί τους αλλά και τον έλεγχο εξουσίας. Βάσει αυτής της δομής καθορίζονται οι σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων και ο ρόλος του κάθε προσώπου.

Κουλτούρα είναι τα πιστεύω πάνω στα οποία έχει βασιστεί ο εργοδότης για να αναπτύξει την επιχείρησή του και στα οποία συνεχίζει να στηρίζεται κα' όλη τη πορεία της εταιρείας του. Τις αξίες αυτές μπορεί να τις βρει ο κάθε εργαζόμενος σε αντίστοιχο καταστατικό και όλο το προσωπικό εργάζεται με γνώμονα τις προσδοκίες αυτού. Η κουλτούρα επομένως είναι γνωστή σε όλα τα μέλη και αυτά με τη σειρά τους αποδεικνύουν τη μοναδικότητά της στο χώρο.

Οι πόροι είναι συντελεστές που βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Όταν μιλάμε για πόρους αναφερόμαστε σε χρηματοοικονομικού, τεχνολογικούς ή και ανθρώπινους οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και συνεισφέρουν ώστε να παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία που έπειτα θα διατεθεί στο καταναλωτικό κοινό.

Η επιχείρηση καθορίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και γνωρίζοντάς τες κινείται και δραστηριοποιείται. Για να έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί προκύπτει μια αλυσίδα αξίας κατά την οποία θέτονται οι λειτουργίες. Η αλυσίδα αξίας δηλαδή αναλύει τις δράσεις της επιχείρησης προκειμένου να διανύει τα τμήματα παραγωγής με το δυνατότερο χαμηλό κόστος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει για την επιχείρηση όταν το κόστος παραγωγής της είναι αρκετά μικρό ή αν οι δραστηριότητές της έχουν καλύτερο αποτέλεσμα από αυτό των ανταγωνιστών της.

## **5.2 Θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Μία από τις σημαντικότερες θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτή της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων. Σύμφωνα με τη θεωρία αναφέρεται ότι η επιχείρηση ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες του κλάδου βάσει των πόρων που διαθέτει και του τρόπου και των ικανοτήτων με τις οποίες τους αξιοποιεί ώστε να προκύψει το αποτέλεσμα. Σκοπός της θεωρίας είναι να αποκτήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υπερτερεί των άλλων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. (Παπαδάκης, 2012)

Ωστόσο κάθε επιχείρηση που έχει βρεθεί να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να το διατηρήσει και να βρίσκεται στο ρόλο του ηγέτη. Για τον κλάδο επιχείρηση με διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εταιρεία που ξεχωρίζει με τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Αυξάνει τη σημασία που έχει ο πελάτης για την ίδια την επιχείρηση
- Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται στο καταναλωτικό κοινό χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα και σπανιότητα, δηλαδή είναι ένα αγαθό που ο πελάτης δεν μπορεί να τον βρει οπουδήποτε αλλά είναι κατασκευή της εν λόγω επιχείρησης
- Το προϊόν της επιχείρησης δεν μπορεί να αντιγραφεί ή να αντικατασταθεί με κάποιο παρόμοιο που παράγουν οι ανταγωνιστές
- Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της τους πόρους που χρειάζονται για την παραγωγή του αντικειμένου και βάσει των στόχων της επιθυμεί να προβεί στην παραγωγική διαδικασία του.

Οι πόροι τόσο οι υλικοί όσο και οι άυλοι αποτελούν την κύρια πηγή δραστηριότητας για τις επιχειρήσεις. Η εκτίμησή τους γίνεται σύμφωνα με ποιοτικά στοιχεία και όχι ποσοτικά. Οι πόροι έπειτα από κάποια επεξεργασία που δέχονται μετατρέπονται σε ικανότητες με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί και πιάνει τους στόχους που έχει θέσει. Μπορούμε να διαχωρίσουμε αυτές τις ικανότητες σε δύο κατηγορίες τις βασικές και τις μοναδικές. Η πρώτη κατηγορία, αυτή των βασικών ικανοτήτων αναφέρεται σε ικανότητες που μπορούν να τις διεκδικήσουν και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, δηλαδή μπορούν να τις αντιγράψουν αφού αντιλαμβάνονται ότι φέρουν αποτέλεσμα. Στη δεύτερη κατηγορία, αυτή των μοναδικών ικανοτήτων μιλάμε για τη δυνατότητα που έχει

η επιχείρηση να διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες οι οποίες δεν μπορούν να αντιγραφούν και να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Σε αυτήν την κατηγορία συμπεριλαμβάνεται και η ευκαιρία που έχει κάθε επιχείρηση να διατηρεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της δεδομένου ότι εφόσον δεν μπορούν οι υπόλοιπες να μιμηθούν τη δράση της κρατεί να ηνία του ηγέτη. (Θερίου, 2014)

Σύμφωνα με τον Grant το 2016 για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαντικό συστατικό είναι οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης. Για αυτήν του τη θεωρία υπάρχουν πέντε βήματα που επεξηγούν τη στρατηγική του και τα οποία είναι :

- Αναγνώριση και ιεράρχηση των πόρων ώστε να δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να τους διαχωρίζει σε δυνάμεις και σε αδυναμίες
- Εκμετάλλευση των δυνάμεων και συνδυασμός αυτών για ένα καλύτερο και αποδοτικότερο αποτέλεσμα
- Διαχωρισμός των κερδών που προκύπτουν από αυτές τις δυνατότητες και κατηγοριοποίησή τους ώστε να προσφέρουν κέρδη από την αξιοποίηση που δέχονται
- Σύγκριση των στρατηγικών που δίνουν καλύτερα αποτελέσματα με τις ευκαιρίες που δίνει το εξωτερικό περιβάλλον
- Επενδύσεις σε δυνατά σημεία της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι

Μία επιχείρηση δεν αρκεί να είναι εφοδιασμένη με πόρους, ικανότητες και δυνατότητες ώστε να μπορεί να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι εξίσου σημαντικό τα εμπορεύματά της να αντέχουν στο χρόνο, δηλαδή να έχουν διάρκεια και επίσης να μπορεί να μιμηθεί επιτυχημένες ενέργειες άλλων επιχειρήσεων. Η διάρκεια επίσης αναφέρεται στο ρυθμό με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν οι πόροι και μετά από ποιο διάστημα θεωρούνται ως απαρχαιωμένοι. Η τεχνολογία συμβάλει δυναμικά στο γεγονός ότι μπορεί να διατηρήσει τους πόρους ή να δημιουργήσει καινούργιους.

### **5.3 Στρατηγικές και στάδια ανάπτυξης**

Οι στρατηγικές που ακολουθεί κάθε επιχείρηση στοχεύουν στη βελτίωση των προϊόντων που παράγουν και συνεπώς στην άνοδο της θέσης που κατακτά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση πιθανόν να θέσει ως στόχο να γίνει ανταγωνιστική ως προς τις υπόλοιπες που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της και την βιωσιμότητά της, αλλά υπάρχει πολλές φορές και το ενδεχόμενο να επιθυμεί τη συνεργασία με κάποιους από τους ανταγωνιστές της προκειμένου να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο άλλων πιο δυνατών ανταγωνιστών.

Η πρώτη περίπτωση της ανταγωνιστικότητας απέναντι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις αναγνωρίζεται και ως στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να αποσπάσει όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές από την αγορά ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της. Αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα, η επιχείρηση αποκτά κάποιες αρχές με τις οποίες θέτονται νέοι στόχοι. Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά της αυξάνονται και έτσι αυξάνεται και ο όγκος των εμπορευμάτων που θα διαθέσει στην αγορά.

Στη δεύτερη περίπτωση συναντάμε την στρατηγική συμμαχίας. Πιο συγκεκριμένα κάθε επιχείρηση αντιλαμβάνεται ποια είναι η κινητήρια δύναμη του κλάδου και ποιες επιδιώκουν να κατακτήσουν τη θέση της. Έτσι προκειμένου να μην χάσει το ρόλο του ηγέτη, η επιχείρηση κάνει κάποιες συμμαχίες με πιο μικρές επιχειρήσεις αλλά αντίστοιχα αποδοτικές με υψηλό μερίδιο στην αγορά έτσι ώστε να κρατήσει το ρόλο που έχει. Οι συμμαχίες αυτές διαπραγματεύονται από τα στελέχη της κάθε εταιρείας και θέτονται κανόνες για τα μερίδια των κερδών που θα εισπράξουν από αυτήν τη συνεργασία.

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1998) προτείνονται δύο ισχυρές στρατηγικές, η στρατηγική ηγεσίας κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε επιχείρηση και μη κερδοσκοπικό οργανισμό και γι' αυτό αναγνωρίζονται ως βασικές στρατηγικές. Και στις δύο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και συνεπώς να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επίσης προστίθεται ακόμα μία στρατηγική αυτή της εστίασης κατά την οποία διαπραγματευόμαστε είτε το κόστος ή τη διαφοροποίηση. (Παπαδάκης, 2012)

Κάθε στρατηγική παρουσιάζει διαφορετική δομή και περιεχόμενο των ενεργειών για το πώς θα ανταγωνιστεί τους ανταγωνιστές και πώς θα κινηθεί στην αγορά. Έτσι κάθε εταιρεία ή οργανισμός καλείται να απαντήσει σε τρία βασικά ερωτήματα πριν επιλέξει τη στρατηγική με την οποία θα λειτουργήσει.

1. Σε ποιο καταναλωτικό κοινό θα στρέψει την προσοχή της
2. Ποιες ανάγκες στους επιθυμεί να καλύψει
3. Ποιες ικανότητες θα αναπτύξει προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που έχει θέσει και να πετύχει τους στόχους της.

#### **5.4 Διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

Πολλές είναι οι εταιρείες που επιδιώκουν στη διάρκεια της λειτουργίας τους να αναπτύσσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και προσπαθούν να τα διατηρήσουν με το πέρασμα του χρόνου. Τα διατηρήσιμα αυτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν και προωθούν την επιχείρηση σε μια σημαντική θέση ανάμεσα στις άλλες του κλάδου. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διακρίνονται από τις υπόλοιπες στο καταναλωτικό κοινό να πετυχαίνουν υψηλά κέρδη και επίσης να μπορούν να παίζουν καθοριστικό ρόλο στον κλάδο και να επιβάλλουν τις δικές τους επιταγές.

Τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν και εστιάζουν στην ενεργή πρώτη θέση της επιχείρησης και συνεπώς η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει ότι το δυνατόν περισσότερο ώστε να τα διακρατεί. Ένα από τα πιο σημαντικά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι η φήμη για ποιότητα. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν δυναμικά στον κλάδο επιδιώκουν και επιθυμούν να παράγουν προϊόντα ποιοτικά ώστε οι καταναλωτές να είναι ευχαριστημένοι και να καταφεύγουν και πάλι στην αγορά και την κατανάλωσή τους. Έτσι η ποιότητα για τα προϊόντα τους είναι δεδομένη και γνωστή.

Ακόμη ένα σημαντικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο καταναλωτής είναι δεδομένα ότι θα εμπιστευτεί και θα επισκεφτεί ή θα καταναλώσει το αγαθό που παράγει μια εταιρεία από τη στιγμή που θα γνωρίζει ότι θα εξυπηρετηθεί και δεν θα φύγει με απορίες και δυσάρεστες εκφάνσεις. Η εξυπηρέτηση



είναι πρωταρχικό στοιχείο της επιχείρησης η οποία μέσα από αυτήν προσελκύει πελάτες και δείχνει πόσο σημαντική είναι αυτοί για την μελλοντική υπόσταση και πορεία της. Οι επιχειρήσεις που έχουν κατανοήσει και εμβαθύνει στο γεγονός ότι οι πωλήσεις είναι το τμήμα από το οποίο έρχονται τα έσοδα διαθέτουν μεγάλο μέρος του χρόνου για την εκπαίδευση του προσωπικού και τους δίνουν την προτροπή και τα κίνητρα που χρειάζονται για να είναι οι εργαζόμενοι εξυπηρετικοί και αποδοτικοί.

Μιλώντας για διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν θα μπορούσε να απουσιάζει η αναγνώριση της εταιρείας και η επωνυμία της. Είναι βροντερό πλεονέκτημα το όνομα μιας επιχείρησης καθώς πολλοί είναι οι καταναλωτές που στο άκουσμα μιας εταιρείας θα θεωρήσουν ότι τα προϊόντα της είναι καλά και ποιοτικά και θα την εμπιστευτούν αγοράζοντας τα εμπορεύματά της. Την ίδια στιγμή η επιχείρηση χτίζει ένα αξιολογικό προφίλ αναγνωρίσιμο από το καταναλωτικό κοινό που στο άκουσμα της επωνυμίας θα είναι δεκτικοί να προβούν στην κατανάλωση προϊόντος της.

Μια επιχείρηση με διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσει δυνατό management και επιλέγει μέσα από μια σειρά εργαζομένων τους πιο ικανούς να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της. Οι managers έχουν τις ευθύνες να λειτουργεί η επιχείρηση κάτω από την κουλτούρα και τις αξίες τις οποίες πρεσβεύει και να προσπαθούν να διατηρούν τους στόχους αυτής. Επίσης είναι αυτοί που ελέγχουν το εργατικό δυναμικό και το παρακινούν ώστε να είναι αποδοτικό. Μάλιστα πολλές φορές χρειάζεται και η εκπαίδευση του προσωπικού από τα μέλη της ηγεσίας προκειμένου να αναπροσαρμόσουν τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες της κάθε ομάδας, να δοθούν στόχοι και η κατάλληλη υποδομή εκπαίδευσης ώστε το εργατικό δυναμικό να είναι καταρτισμένο και εξειδικευμένο στις εργασίες που του ανατίθενται.

Ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί και το χαμηλό κόστος παραγωγής όπως αυτό αναπτύχθηκε και σαν στρατηγική. Η στρατηγική κόστους δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να παράγει με οικονομικούς παραγωγικούς συντελεστές αλλά χωρίς να μειώνει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων της. Το χαμηλό κόστος αυξάνει τα κέρδη της επιχείρησης δεδομένου ότι από τα έσοδα αφαιρούνται τα κόστη, όσο αυτά είναι μικρά η επιχείρηση διατηρεί στα ταμεία της κέρδη τα οποία πολλές φορές

κατανέμει στο εργατικό προσωπικό της ως bonus τη δουλειά και την αποδοτικότητά τους.

Η επιχείρηση που επιθυμεί να έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες του κλάδου, αναζητά χρηματοοικονομικούς πόρους οι οποίοι θα ενισχύσουν τη δυναμική και τις εναλλακτικές δράσεις που έχει. Μια επιχείρηση μια άδειο ταμείο και χωρίς επενδυτές δεν μπορεί να επιβιώσει και να εξασφαλίσει τη λειτουργία της μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι αναζητούνται πόροι οι οποίοι θα εξασφαλίσουν την ευημερία και την πορεία της επιχείρησης. Οι πόροι αυτοί συνήθως προέρχονται από επενδυτές που διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια σε επικερδείς επιχειρήσεις και έτσι δεν ρισκάρουν να χάσουν τα χρήματά τους. Βέβαια πάντα υπάρχει η ανάληψη του κινδύνου σε μια αγορά που τα προϊόντα έχουν ζήτηση και όπου μπορούν να εισέλθουν και νέες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Τέλος ακόμη ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορούμε να συναντήσουμε είναι η έρευνα αγοράς που γίνεται από την επιχείρηση με στόχο να μάθει τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του καταναλωτή. Ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό πρόσωπο αφού εξαιτίας της απόφασής του και της προτροπής του να αγοράσει και να καταναλώσει ένα προϊόν εισέρχονται χρήματα στο ταμείο της επιχείρησης. Επομένως είναι εύλογο ο προσανατολισμός της επιχείρησης και των μελών της να επικεντρώνεται στον πελάτη καταναλωτή.

### **5.5 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Σύμφωνα με τον Porter μπορούμε να εντοπίσουμε δύο πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Και οι δύο αυτές πηγές λειτουργούν με στόχο τη θετική πορεία της επιχείρησης, την αύξηση της κερδοφορίας της και των πωλήσεών της, αλλά και την αύξηση μεριδίου αγοράς. Η ηγεσία κόστους θέτει στην επιχείρηση τον κανόνα του χαμηλού κόστους στο κομμάτι της παραγωγής και στη συνέχεια χαμηλότερη τελικό τιμή στο προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ η διαφοροποίηση έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί ένα προϊόν από τα υπόλοιπα της αγοράς με στόχο της αύξηση των εσόδων. (Θερίου, 2014)

Οι δύο πηγές αυτές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα και τις δύο στρατηγικές με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα δούμε εκτενώς στις παρακάτω ενότητες. Ωστόσο σε αυτό το σημείο αξίζει να αναρωτηθούμε ποια από τις δύο στρατηγικές πρέπει να επιλέξει μία επιχείρηση με βάση τα παρακάτω τρία ερωτήματα :

1. Ποιο είναι το κοινό στόχος που η επιχείρηση θέλει να απευθυνθεί;

Με αυτήν την ερώτηση η επιχείρηση γνωρίζει ποιο είναι το πεδίο δράσης της και σε ποιους πελάτες της θα επιλέξει να απευθυνθεί με βάση τις ανάγκες τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας κρατούν βάση με τους πελάτες τους για να μπορούν να κάνουν πιο στοχευμένες ενέργειες. Η κατηγοριοποίηση των πελατών είναι απαραίτητη για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους.

2. Ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών που η επιχείρηση θέλει να ικανοποιήσει;

Οι ανάγκες των πελατών μπορούν να καλυφθούν με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αρκεί να γνωρίζουν την ανάγκη που θέλουν να καλύψουν. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών εξαρτάται από τον παράγοντα της μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με αυτά που υπάρχουν στον κλάδο. Αξίζει να σημειώσουμε τρία βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων:

- Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά, όσον αφορά την φυσική σύσταση του προϊόντος
- Τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά, αναφερόμαστε στο packaging του προϊόντος με το οποίο ελκύει και προσφέρεται στους αγοραστές του
- Τα αντιληπτά χαρακτηριστικά, που είναι αυτά που μας δίνονται ως πληροφορίες μέσω της διαφήμισης του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Η επιχείρηση που θέλει να δώσει κάτι διαφορετικό στους πελάτες της, θα πρέπει να επιλέξει έστω και ένα από τα παραπάνω τρία χαρακτηριστικά και να τα μεταβάλλει.

3. Ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτύξει ο οργανισμός ώστε να υπάρχει ικανοποίηση από την πλευρά των πελατών;

Οι πιο συχνές ικανότητες που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις είναι η ποιότητα που προσδίδουν στα προϊόντα ή της υπηρεσίες που προσφέρουν, η αποδοτικότητα

των εργαζομένων τους, η χρήση υψηλής τεχνολογίας όπως την επιτάσσει η εποχή που διανύουμε.

## 5.6 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter μία από τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση είναι η **στρατηγική ηγεσίας κόστους**, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να διαθέσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος της αγοράς.

Ως κόστος μπορούμε να ορίσουμε τις μονάδες εκείνες που πρέπει να καταβάλλονται κατά τη διαδικασία παραγωγής, συσκευασίας, διανομής, marketing. Είτε μπορεί να αναφερόμαστε σε οικονομικούς πόρους είτε σε οποιοδήποτε άλλο φυσικό ή ανθρώπινο. Ως οδηγοί κόστους αναγνωρίζουμε τις παραμέτρους που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος του οργανισμού και διαφέρουν ανά επιχείρηση λόγω του τύπου που εκπροσωπούν ή εξαιτίας των δραστηριοτήτων που έχουν.

Σύμφωνα με τον Grant (2016) οι οδηγοί κόστους μπορεί να είναι :

### Οι οικονομίες κλίμακος

Οι οποίες προσδιορίζουν το κόστος ανάλογα με το μέγεθος της δραστηριότητας. Αν το πλήθος των δραστηριοτήτων αυξηθεί και υπάρχει μεγάλη παραγωγή τότε το κόστος μειώνεται. Στις επιχειρήσεις η μεγάλη ζήτηση προϊόντων από τους προμηθευτές ή πελάτες και συνεπώς η μεγάλη παραγωγή κωδικών μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιητικές εκπτώσεις, οι οποίες με τη σειρά του θα οδηγήσουν σε υψηλά ποσοστά απόδοσης και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς για την εκάστοτε εταιρεία. Όλα αυτά συντελούν στο χαμηλό κόστος παραγωγής και συνεπώς στην αδυναμία νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. (Lee et.al, 2015)

### Οικονομίες μάθησης

Οι οικονομίες αυτές αφορούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας των εργαζομένων, δηλαδή από την εμπειρία τους. Οι οικονομίες μάθησης δεν συνδέονται με τις οικονομίες κλίμακος, καθώς αφορούν την

εξειδίκευση που έχει το εργατικό προσωπικό στην παραγωγή και όχι στην ποσότητα αυτής.

Οι οικονομίες μάθησης είναι ένα στοιχείο που βελτιώνει συνεχώς την εμφάνιση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η γνώση και η εμπειρία είναι δύο εφόδια πολύ σημαντικό τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για την εταιρεία καθώς με αυτά μπορεί να πετύχει αποδοτικότητα και αύξηση της παραγωγικότητας που θα φέρουν επίτευξη των στόχων, κερδοφορία και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Οι γνώσεις που προκύπτουν στα πλαίσια των οικονομικών μάθησης αφορούν ενέργειες που γίνονται εντός του οργανισμού και σχετίζονται με τη μείωση των ρύπων κατά την παραγωγική διαδικασία, νέα έρευνα και ύπαρξη καινοτομιών, ισορροπία μεταξύ των λειτουργιών και της παραγωγικής διαδικασίας.

### Σχεδιασμός προϊόντος

Ένα νέο προϊόν για να μπει στη διαδικασία της δημιουργίας και της παραγωγής θα πρέπει να έχει ένα τουλάχιστον λόγο ύπαρξης. Ο λόγος αυτός έγκειται στην ανάγκη του να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των ανθρώπων που θα το αγοράσουν και να αυξήσει την ικανοποίησή τους.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι αυτά που κάνουν τους πελάτες να αντιδρούν με τις επιχειρήσεις. Αυτές με τη σειρά τους, ελέγχουν και προβαίνουν σε σχεδιασμό προϊόντων για να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, έχοντας χαμηλότερα κόστη ή για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.

### Αποδοτικότητα διοίκησης

Η αποδοτικότητα της διοίκησης αφορά τις ενέργειες και την ικανότητα που έχουν τα μέλη της διοίκησης και οι managers στην ηγεσία ως προς τους εργαζόμενους, να μπορούν να τους καθοδηγήσουν, να τους δίνουν feedback και να τους ορίζουν τους στόχους τους. Μέσα από την ορθή κατανομή των εργασιών στους υφιστάμενους θα έρθει και η αποδοτικότητά τους.

### Εσωτερικές σχέσεις

Οι σχέσεις που έχει συνάψει και διατηρεί ένας οργανισμός με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της αποτελούν ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και αυτό συμβαίνει καθώς μέσα από στενές και μακροχρόνιες σχέσεις χτίζεται η εμπιστοσύνη, οι ποιοτικές πρώτες ύλες, η ταχύτητα εξυπηρέτησης και όλα αυτά οδηγούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους και του κινδύνου.

Η δεύτερη στρατηγική σύμφωνα με τον Porter (1998) που θα αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι **η στρατηγική της διαφοροποίησης**. Με τη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις επιλέγουν να δημιουργήσουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους, που θα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτά που ήδη υπάρχουν και θα προσφέρουν μία διαφορετική εμπειρία και κάλυψη αναγκών.

Πολλές φορές μάλιστα το διαφοροποιημένο προϊόν είναι πιο ακριβό προς τον τελικό χρήστη, αφού έχει περάσει από νέες διαδικασίες, έρευνας και ανάπτυξης, επιλογής των κατάλληλων πόρων, παραγωγική διαδικασία, μια συσκευασία πιο ελκυστική από αυτές που υπάρχουν και δυνατή διαφημιστική καμπάνια που να δείχνει το νέα προϊόν και τις δυνατότητές του. Όλα αυτά ενδεχομένως να φέρουν υψηλά κόστη στην επιχείρηση, ωστόσο τα έσοδα είναι πολύ περισσότερα αφού και η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι πιο υψηλή από τα υπόλοιπα συμβατικά.

Σύμφωνα με τον Grant υπάρχουν και σε αυτήν την στρατηγικοί αντίστοιχοι οδηγοί διαφοροποίησης.

### Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν

Το νέο διαφοροποιημένο προϊόν θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά που σε αυτή τη φάση θεωρούνται δεδομένα. Ένα από αυτά είναι η ποιότητά του. Ο πελάτης θέλει ένα

προϊόν με άριστη ποιότητα που θα του δίνει ότι χρειάζεται για να τη λύση της ανάγκης του.

Επίσης θέλει να έρθει σε επαφή με ένα premium προϊόν. Άλλωστε η τιμή του είναι πιο υψηλή, οπότε είναι απαραίτητο και μια οπτική εικόνα που θα δίνει κύρος. Για αυτό άλλωστε να μπουν και στη διαδικασία να το επιλέξουν και να το αγοράσουν. Η επιχείρηση θέλει να φανεί αντάξια του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που θα προωθήσει και έτσι προχωράει σε τμηματοποίηση της αγοράς, κατατάσσοντας τους πελάτες της σε target groups για να ανταποκριθεί στις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις του καθενός.

### Εξατομίκευση και άνεση

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την ανάγκη των πελατών για προϊόντα εξειδικευμένα και προσωποποιημένα στις ανάγκες τους. Έτσι θέλουν να προσφέρουν μια εξυπηρέτηση που θα φέρει ικανοποίηση, ένα προϊόν premium που θα ανταποκρίνεται στις πεποιθήσεις και στην κουλτούρα του καθενός, ένα εξατομικευμένο προϊόν που θα φέρει ασφάλεια και άνεση κατά τη χρήση του.

Όλα αυτά συντελούν και δημιουργούν ένα σημαντικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης από τα αγαθά που υπάρχουν ήδη στην αγορά. Συνήθως ένα νέο προϊόν συνδυάζεται και με μία υπηρεσία εξυπηρέτησης για να την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

### Μοναδικό design

Ένα νέο, διαφοροποιημένο και εξατομικευμένο προϊόν οφείλει να έχει στυλ και να αποπνέει υπεροχή, κύρος, ποιότητα και εντυπωσιασμό. Όλα αυτά συντελούν ένα ανταγωνιστικό προϊόν που οι πελάτες θα θέλουν να δοκιμάσουν.

### Ταχύτητα

Ένα σημαντικό πρόβλημα, με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί στην εποχή μας είναι η ταχύτητα που θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να είναι on time η

παραγωγή τους. Θα πρέπει λοιπόν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον δυναμικό με ευελιξία και εργαζόμενους που να γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν ώστε να μην υπάρχει καμία καθυστέρηση.

Και πάλι ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο. Η ταχύτητα βελτίωσης και παράδοσης του προϊόντος οδηγεί σε υψηλή ζήτηση, και συνεπώς σε καλύτερες επιδόσεις.

### Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά

Στο συγκεκριμένο παράγοντα οι άνθρωποι της επιχείρησης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο καθώς είναι αυτοί που θα πρέπει να χτίσουν την διαφημιστική καμπάνια γύρω από το προϊόν ώστε να δώσει πληροφορίες στον πελάτη για το νέο αγαθό, να του δείξει ένα ελκυστικό νέο προϊόν που θα καλύψει άριστα τις ανάγκες τους και να δημιουργήσει αξία.

Η επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει την επιθυμία του πελάτη να αποκτήσει το προϊόν, να του δίνει κίνητρα και να του εξηγεί που θα τον ωφελήσει η αγορά του. Έτσι δημιουργεί αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και ικανοποιεί τις ψυχολογικές ανάγκες του πελάτη. Ο πελάτης από την πλευρά του είναι διατεθειμένος να πληρώσει υψηλότερη τιμή για την απόκτησή του έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστικών προϊόντων.

Με την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν μπορούν να θέτουν υψηλότερη τιμή στα προϊόντα τους καθώς μιλάμε για ένα νέο διαφοροποιημένο προϊόν. Η τιμή αυτή υποστηρίζεται από τους ίδιους τους καταναλωτές αφού είναι διατεθειμένοι να την πληρώσουν. (Παπαδάκης, 2012)

Η διαφοροποίηση που επέρχεται στα προϊόντα ή της υπηρεσίες που προσφέρονται από την εκάστοτε επιχείρηση, είναι συνδεδεμένη με τις επιδόσεις και την απόδοση. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη δημιουργία αυτή και η εταιρεία βλέποντας την απήχηση που έχει το προϊόν δίνει κίνητρα και στους εργαζόμενους για το καλύτερο αποτέλεσμα. (Porter, 1998)



## **Συμπεράσματα**

Έχοντας κάνει μια εκτενής ανάλυση στην έννοια της στρατηγικής, του στρατηγικού σχεδιασμού και της συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα στη χάραξη των εταιρικών

στρατηγικών καταλήγουμε πως οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και η άνθρωποι οι οποίοι την απαρτίζουν.

Για την επιλογή και την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να έχει γίνει μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, τα στελέχη, διοίκηση και managers των τμημάτων να είναι στην ίδια γραμμή και να επιλέγουν με γνώμονα τα αποτελέσματα που θέλουν να πετύχουν και οι προσδοκίες στόχοι που θέτονται να είναι σε μακροπρόθεσμο χρόνο.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση αφού μεταφέρει την κατάσταση του περιβάλλοντος που δρα η εταιρεία, εξωτερικό και εσωτερικό. Μέσω αυτής η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τα δυνατά σημεία της(πλεονεκτήματά της έναντι ανταγωνισμού), να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να αρπάξει ευκαιρίες που βρίσκει στην αγορά και να προστατευτεί από πιθανές απειλές που ενδεχομένως να προκύψουν.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι αυτά στα οποία πρέπει να στηριχθεί μια επιχείρηση για να επιλέξει τι είδους στρατηγική θα ακολουθήσει για να έχει μια επιτυχημένη πορεία στον κλάδο. Βέβαια ακολουθεί και η μεταφορά αυτής της στρατηγικής στους εργαζόμενους της εταιρείας.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τη στρατηγική που καλούνται να υπηρετήσουν, να την αφογκραστούν, να την αφομοιώσουν και να ενεργήσουν βάσει αυτής. Οι managers των τμημάτων είναι υπεύθυνοι να δώσουν πληροφορίες για τις στρατηγικές που έχουν επιλεγεί.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το πιο σημαντικό στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την κουλτούρα και το όραμα της εταιρείας που εργάζονται, αποκτούν γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες που προσφέρουν

στην εργασία του, και στόχος τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους που συνεπώς θα φέρει και αύξηση της απόδοσης και της εταιρείας με κάλυψη των στόχων που έχουν τεθεί από τις στρατηγικές.

Κάθε εταιρεία ή οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει τις πιο ορθές πρωτοβουλίες και αποφάσεις για την πορεία που θα έχει. Η χρηματοδότηση αυτών των αποφάσεων είτε σε φυσικούς πόρους είτε σε ανθρώπινους θα πρέπει να γίνεται για να υπάρχουν τα θετικά αποτελέσματα και η απόδοση που αποζητάται.

Σε πολλές περιπτώσεις μία δυσφήμιση οδηγεί στο να παρθούν άμεσες αποφάσεις από το τμήμα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων. Οι αποφάσεις ή αλλαγές αυτές έρχονται με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε εταιρείας πλέον έχει τη δύναμη να αλληλεπιδρά με τον οργανισμό αλλά και τους πελάτες μέσω των κοινωνικών μέσων και τα digital κανάλια που διαθέτει η εταιρεία, αφού μπορεί να μοιράζεται την εμπειρία του. Μία ανατροφοδότηση μπορεί να είναι και επιζήμια από δυσαρεστημένους εργαζόμενους, οι οποίοι φυσικά μπορούν να αναφερθούν ανώνυμα σε διάφορα περιστατικά.

Είναι σημαντικό για κάθε οργανισμό να δίνει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του να αναπτύσσει την υποδομή της πρωτοβουλίας. Οι πρωτοβουλίες αυτές στηρίζονται στα σχόλια των πελατών για την ίδια την εταιρεία και μέσα από μηχανισμούς λαμβάνεται η ουσία. Η διοίκηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από πίστη, δύναμη, πάθος, εμπιστοσύνη, να δίνει χώρο στους εργαζόμενους.

Σε όλα τα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας με τους εργαζόμενους της αλλά και με τους πελάτες της θα πρέπει να υπάρχει δυνατό engagement. Η πιστότητα των μελών προς τον οργανισμό μακροπρόθεσμα έχει πολλά οφέλη για την εταιρεία. Και φυσικά θα πρέπει να υπάρχουν ικανά διοικητικά στελέχη που θα ενδυναμώνουν τους επιχειρησιακούς στόχους των εργαζόμενων, αλλά κυρίων τους εργαζόμενους και θα τους προτρέπουν στην εκπροσώπηση και στη λήψη αποφάσεων.

Σε εταιρείες μεγάλης έκτασης υπάρχει οργανωμένη ομάδα αποτελούμενη από πολλούς εργαζόμενους που ασχολούνται με τη λήψη αποφάσεων και τη δύναμη που έχει κάθε

εργαζόμενος ώστε να λαμβάνουν τη γνώμη του και τι μπορεί να αλλάξει στην εταιρεία για να γίνει καλύτερη.

Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες μιας εταιρείας, και λέγοντας εσωτερικούς αναφερόμαστε στους ίδιους τους εργαζόμενους, μπορούν μέσα από μια θετική εμπειρία να επηρεάσουν άμεσα τη συνολική εικόνα που έχουν για την εταιρεία και αυτό να αυξήσει το word of mouth και να φέρει περισσότερες και ευκολότερες πωλήσεις.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν λόγο μέσα στον οργανισμό, να συμμετέχουν σε όλες τις διαδικασίες, να λαμβάνουν όλη την πληροφόρηση ώστε να χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης με την εταιρεία που εργάζονται. Επίσης θα πρέπει να δίνονται πόροι και να δέχονται συνεχή εκπαίδευση πάνω στον τομέα εργασίας τους, αλλά εξίσου σημαντικό είναι να εναρμονίζονται και με την κουλτούρα του οργανισμού και να την αφομοιώνουν για να αποδίδουν το μέγιστο. Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να γίνονται και συναντήσεις (1-2-1)για feedback με τον κάθε εργαζόμενο για ανάπτυξη, αξιολόγηση και συζήτηση.

Από μέρους του οργανισμού θα πρέπει επίσης να γίνονται αναρτήσεις στα κοινωνικά δίκτυα και στις πλατφόρμες για τις ενέργειες που γίνονται εντός αυτού, αλλά να ανακοινώνονται και οι νέες θέσεις εργασίας. Τα νέα αυτά κανάλια και μέσα είναι ένας διάυλος επικοινωνίας με τους εργαζόμενους φυσικούς και δυνητικούς.

Ο Gartner στο άρθρο του αναλύει ότι αυτά τα κανάλια έχουν δύο σημαντικά κριτήρια. Το πρώτο είναι ότι θα πρέπει να παρέχονται στον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό) στοιχεία και το δεύτερο είναι ότι ο πελάτης με τη σειρά του θα πρέπει να συλλέγει και να αναλύει αυτά τα στοιχεία μέσω τριών τύπων:

- άμεση ανατροφοδότηση σχόλια των πελατών που συνήθως δίνονται μέσω ερευνών,
- έμμεση ανατροφοδότηση με τη μορφή σχολίων που κάνει ο πελάτης χωρίς να θέλει να δώσει feedback για την εταιρεία, και τέλος
- άμεση αντίδραση του πελάτη, που αναφέρονται στην εμπειρία του.

Τα σχόλια των εργαζόμενων θα πρέπει να συγκεντρώνονται, να ενοποιούνται και να αναλύονται από οργανωμένη ομάδα του τμήματος διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού για να υπάρχει μία σαφής και ολοκληρωμένη παρουσίαση με τη φωνή του υπαλλήλου.

Όσον αφορά την ποιότητα εργασίας του προσωπικού που απασχολεί ένας οργανισμός, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται και να λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες. αυτό απαιτεί πόρους από την πλευρά της εταιρείας αλλά θα κερδηθούν η πιο αποτελεσματική εργασία σε συγκεκριμένο χρόνο που έχει δοθεί, χωρίς να χάνονται τα deadlines.

Επίσης στα πλαίσια της οργάνωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων για να συμμετέχουν στην πορεία της εταιρείας ουσιαστικά, υπάρχουν και συμβουλευτικές υπηρεσίες που παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που περιλαμβάνουν:

- Το σχεδιασμό και την ανάλυση έρευνας για την εμπειρία τους
- Τη χαρτογράφηση ταξιδιού των εργαζομένων
- Τον προσδιορισμό βασικών στιγμών, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη συλλογή σχολίων
- Οι συστάσεις για τη στελέχωση της ομάδας και τις οργανωτικές δομές
- Η δημιουργία νέων προγραμμάτων κινήτρων και αποζημιώσεων προς το προσωπικό
- Η διευκόλυνση της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών

Για να παρθεί μία πρωτοβουλία και να φανεί στη διάρκεια των χρόνων ότι είναι επιτυχημένη, χρειάζεται από πίσω να υπάρχει και μία ολοκληρωμένη στρατηγική από την πλευρά της διοίκησης. Η εφαρμογή της απόφασης – πρωτοβουλίας και η εμφάνιση των αποτελεσμάτων θα πάρει κάποιο μεγάλο χρονικό διάστημα για τον οργανισμό, ωστόσο οι υπομέρους εργασίες για το τελικό στόχο πραγματοποιούνται σε συχνά χρονικά διαστήματα.

Σημαντικό επίσης για τις εταιρείες είναι οι δυνατότητες που προσφέρουν για έξυπνη εξατομίκευση με σκοπό την στοχευμένη αποτίμηση της οργανωσιακής αλλαγής. Η οργανωσιακή αλλαγή μέσα από συγκεκριμένες μεταβλητές και αριθμοδείκτες μπορούν

να μετρηθούν και να δώσουν αξιόλογα στοιχεία και αντίστοιχα να καθορίσουν την πορεία του οργανισμού.

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, υπάρχουν κάποιες μεταβλητές μέσα στους οργανισμούς που είναι σημαντικό να αναφερθούν καθώς καθορίζουν τον όρο του engagement, αλλά και την ίδια τους την εργασία. Μεταβλητές όπως συναδελφική δικαιοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση, επιρροή και λήψη αποφάσεων, κατάσταση θγείας, εργασιακή εξουθένωση ή πίεση τους συναντάμε συνεχώς στα πλαίσια της καθημερινής εργασίας.

Οι παραπάνω μεταβλητές ακολουθούνται από θετικά και αρνητικά συναισθήματα από την πλευρά των εργαζόμενων. Από τη μία η οργανωσιακή αλλαγή που στοχεύεται αλλά και από την άλλη η ψυχοκοινωνική πίεση λόγω της αστάθειας και της ανασφάλειας μπορεί να φέρει συμπτώματα αρνητικών ψυχολογικών ή ψυχοσωματικών βιωμάτων.

Για να υπάρξει ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο οργάνωσης σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει και ένα πλαίσιο που θα είναι κάθετα προσαρμοσμένο στις ψυχοκοινωνικές συνιστώσες του οργανωσιακού δείγματος του πληθυσμού του προσωπικού που μελετάται.

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι που μπορεί να δημιουργηθούν μέσα στα πλαίσια της εργασίας και στόχο έχουν τον ανθρώπινο παράγοντα, σε μεγάλο ποσοστό επηρεάζει την εργασία και την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

Το στρατηγικό management αφορά όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου ανεξαρτήτως το μέγεθός τους. Είναι ένα μέσο χρήσιμο και λειτουργικό αφού μπορεί να προγραμματίζει, να συντονίζει, και να ελέγχει την πορεία της στρατηγικής που έχει επιλεγεί.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

- Γεωργόπουλος Ν., 2010, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Ιορδανόγλου Δ., 2008, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική
- Θερίου Ν., 2014, Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα Κριτική
- Μπουραντάς Δ., 2002, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Β., 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία , Εκδόσεις Μπένου
- Παπαλεξανδή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Μπένου
- Τερζίδης Π.Κ., 2011, Μάνατζμεντ: στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
- Χυτήρης Σ.Α., 2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

### **Ξένη βιβλιογραφία**

- Albert Humphrey, 1960, SWOT analysis: a theoretical review
- Amstrong M., 2000, Strategic human resources management, a guide to action
- Boxall, 1992, Strategic human resources management, beginnings of a new theoretical sophistication
- Chandler A., 1962, Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise
- Davindson J., 2002, How to measure human resources management
- Grant R.M., 2016, Contemporary strategy analysis: text and cases edition
- Hanscome R., Davies J. & Poitevin H., 2017, Apply voice-of-the-customer best practices to voice-of-the-employee initiatives
- Hofer C.W. & Schendel D., 1978, Strategy formulation: analytical concepts
- Ohmae K., 1987, The triad world view , Journal of Business Strategy

Kaplan R. & Norton D., 1990, Using the balanced scorecard as a strategic management system

Kotler P., 2000, Μάρκετινγκ μάνατζμεντ: ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος

Leopold J., 2002, Human resources in organisations

Quin B. J., 2002, The strategy process

Porter M., 1998, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors

Porter M., 1996, What is strategy; Harvard Business Review

Porter M., 1985, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance

Schuler & Jackson, 1987, Linking competitive strategies with human resource management practice