



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ  
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Του  
**Ανάργυρου Μπουζούκη  
Α.Μ 2669**

**«ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ  
ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ»**

**Επιβλέπων:** Σηφάκης Ιωάννης

Αθήνα, Φεβρουάριος 2012

## Εισαγωγή

Η αβεβαιότητα, η αστάθεια και το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχουν γίνει πλέον σήμερα μάλλον ο κανόνας παρά η εξαίρεση. Η νέα εποχή επιβάλλει τη διαρκή λήψη πληροφοριών από το περιβάλλον, την ταχύτατη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων, αλλά και τον συνεχή επανέλεγχο και επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών.

Ο κίνδυνος είναι ως γνωστό μια από τις συνήθεις παραμέτρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων, ειδικά σε περιβάλλοντα οικονομικής αβεβαιότητας. Υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Κάθε επιχείρηση, οφείλει να πάρει θέση, και να χαράξει τη στρατηγική της. Είναι μοιραία αναγκασμένη να κάνει τις εκτιμήσεις της για το που θα πάει η οικονομία και ο κλάδος στον οποίο ανήκει και να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής.

Όταν όμως κυριαρχεί αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι από εσφαλμένες εκτιμήσεις γίνονται μεγαλύτεροι και πολύ συχνά αβάστακτοι. Σε τέτοιες συνθήκες, το επίκεντρο της διοίκησης γίνεται η διαχείριση των κινδύνων και η διαμόρφωση μιας συγκροτημένης στρατηγικής.

Ωστόσο, το αβέβαιο περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επιδρά αρνητικά σε όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρήσεις. Για κάθε πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αβεβαιότητα είναι δυνατό να επιφέρει μελλοντικά κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Ακριβώς επειδή το μέλλον είναι απρόβλεπτο, ωφελημένοι θα είναι εκείνοι που έχουν λάβει τα μέτρα τους έτσι ώστε όταν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες να είναι σε θέση να τις αρπάξουν.

## **Ευχαριστίες**

Σε αυτό το σημείο, που πάντα γράφεται τελευταίο αλλά ευτυχώς εμφανίζεται πρώτο, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Σηφάκη για την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και τη βοήθειά του σε όλα τα στάδια εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Κλείνοντας τον κύκλο των ευχαριστιών θέλω να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στους γονείς μου. Η ανεκτίμητη βοήθεια και η αγάπη τους, θεωρώ ότι είναι βασικοί παράγοντες που με στήριξαν στην επίτευξη των στόχων μου. Τους ευχαριστώ πολύ για την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια.

## **Αφιερώσεις**

Στους γονείς μου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>2</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Ορισμός και Έννοια Στρατηγικής.....</b>	<b>6</b>
1.1 Έννοια και Ορισμός της Στρατηγικής .....	6
1.2 Σημασία της Στρατηγικής .....	7
1.2.1 Γιατί είναι Αναγκαία η Στρατηγική .....	7
1.3 Στρατηγικό Management.....	12
1.3.1 Σημασία του Στρατηγικού Management.....	13
1.3.2 Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Management.....	15
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Διαμόρφωση Στρατηγικής .....</b>	<b>17</b>
2.1 Έννοια της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και η Σημασία της.....	17
2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	18
2.2.1 Κριτήρια και Τρόποι Διαμόρφωσης Στρατηγικής .....	20
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Είδη Στρατηγικής.....</b>	<b>21</b>
3.1 Βασικές Θεωρήσεις Στρατηγικής.....	21
3.2 Η Στρατηγική Niche - Εστίαση και Εξειδίκευση .....	24
3.3 Στρατηγική Παραγωγής.....	25
3.4 Στρατηγική Σταθερότητας .....	27
3.5 Στρατηγική Ανάπτυξης .....	28
3.6 Στρατηγική Διεθνοποίησης.....	29
3.7 Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω Εξαγορών - Συγχωνεύσεων .....	29
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Ανάλυση Εσωτερικού &amp; Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης - SWOT Analysis.....</b>	<b>31</b>
4.1. Ανάλυση S.W.O.T.....	31
4.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	33
4.2.1 Η Παρούσα Στρατηγική και η Αποτελεσματικότητά της.....	34
4.2.2 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία .....	34
4.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	37
4.3.1 Ευκαιρίες και Απειλές .....	38
4.3.1 Τα Βασικά Οικονομικά Χαρακτηριστικά ενός Κλάδου .....	40
4.3.2 Οι Κινητήριες Δυνάμεις Αλλαγών σε ένα Κλάδο .....	41
4.3.3 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις ενός Κλάδου .....	43
4.3.4 Η Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών και των Μελλοντικών τους Κινήσεων..	47
4.3.5 Οι Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας και η Ελκυστικότητα του Κλάδου .....	48
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Η Αβεβαιότητα του Οικονομικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>50</b>
5.1 Οι Κίνδυνοι που Απειλούν τις Επιχειρήσεις.....	50
5.2 Διεθνής Οικονομική Κρίση .....	52
5.2.1 Η Διεθνής Κρίση Εντείνει και Πολλαπλασιάζει τις Αβεβαιότητες .....	52
5.2.2 Επιδείνωση του Κλίματος και στην Ελλάδα.....	53
5.2.3 Οι Διαρθρωτικές Αδυναμίες της Ελληνικής Οικονομίας.....	54
5.3 Η Δημοσιονομική Προσαρμογή Κύριος Στόχος της Οικονομικής Πολιτικής .....	54

5.3.1	Επιδείνωση των Δημοσιονομικών Ανεσορροπιών .....	54
5.3.2	Τα Νέα Δημοσιονομικά Μέτρα .....	55
5.3.3	Σταθερά σε Υψηλά Επίπεδα ο Πληθωρισμός.....	56
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Επιλογή κατάλληλης Επιχειρησιακής Στρατηγικής στο Οικονομικό Περιβάλλον στην Ελλάδα .....</b>		<b>57</b>
6.1	Οικονομικό Κλίμα.....	57
6.2	Η Οικονομική Πολιτική .....	60
6.3	Το «Επιχειρείν» στην Ελλάδα.....	62
6.4	Διεθνείς Οικονομικές Εξελίξεις.....	65
6.5	Οι Οικονομικές Εξελίξεις στην Ελλάδα .....	67
6.5.1	Γενική Επισκόπηση της Ελληνικής Οικονομίας .....	67
6.5.2	Οι Εξελίξεις το 2011 .....	70
6.5.3	Οι Προοπτικές το 2012 .....	72
6.6	Συμπεριφορά των Επιχειρήσεων στο Αβέβαιο Οικονομικό Περιβάλλον .....	73
6.7	Προγραμματισμένη Στρατηγική - Διαφορετικές Προσεγγίσεις.....	75
6.8	Διαμόρφωση Ολοκληρωμένης Στρατηγικής σε Περιβάλλον Κρίσης και Αβεβαιότητας.....	77
<b>Συμπεράσματα .....</b>		<b>83</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>		<b>84</b>

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## Ορισμός και Έννοια Στρατηγικής

### 1.1 Έννοια και Ορισμός της Στρατηγικής

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Ο Andrews διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». Τέλος, οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά

και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχο

## **1.2 Σημασία της Στρατηγικής**

### **1.2.1 Γιατί είναι Αναγκαία η Στρατηγική**

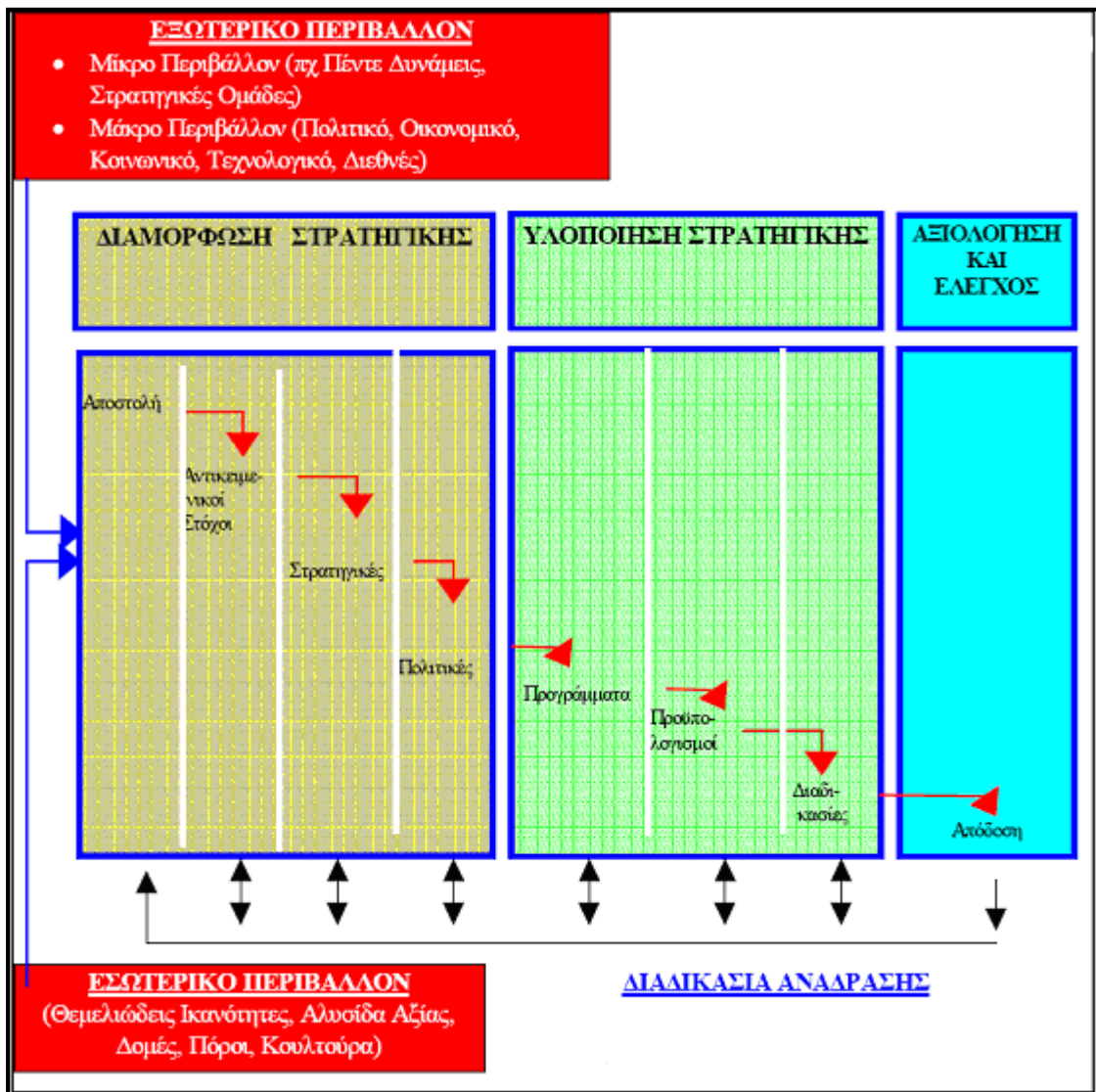
Ας αναλογιστούμε τα παρακάτω τέσσερα ζευγάρια εταιρειών τα οποία ανταγωνίζονται στους ίδιους χώρους: Toyota-General Motors (GM), RCA-Sony, CBSCNN και Xerox-Canon. Πριν από μερικά χρόνια η GM, η RCA και το CBS ήταν οι αναμφισβήτητοι ηγέτες στο χώρο τους. Κι όμως μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική τους θέση είτε από νέες μορφές ανταγωνισμού (π.χ. το CBS από το CNN) είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους (π.χ. οι RCA και General Motors από τις Sony και Toyota αντίστοιχα).

Εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί πού οφείλεται η αναστροφή αυτή. Σύμφωνα με τους καθηγητές Hamel και Prahalad (του London Business School και Michigan University αντίστοιχα), η αναστροφή αυτή κυρίως οφείλεται στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσε η Toyota και η Sony. Στρατηγική που όχι μόνο ήταν πιο αποτελεσματική στη σύλληψη και την υλοποίησή της αλλά και απαιτούσε από τις επιχειρήσεις αυτές να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους για να την επιτύχουν.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική είναι αναγκαία για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



**Εικόνα 1 : Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης**

### Η Στρατηγική Θέτει Κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.



Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Βέβαια πρέπει να τονίσουμε ότι όλα αυτά ισχύουν στην περίπτωση που θεωρούμε τη στρατηγική σαν κάτι το οποίο σχεδιάζεται εκ των προτέρων και υλοποιείται από την επιχείρηση (deliberate strategy). Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η Σκανδιναβική αεροπορική εταιρείας SAS. Η ανταγωνιστική της στρατηγική (competitive strategy) ήταν να εστιάσει και να καταλάβει μεγάλο μερίδιο στο τμήμα εκείνο των πελατών της που ταξιδεύει συχνότερα, δηλαδή τα στελέχη επιχειρήσεων. Για να πετύχει στη στρατηγική της η SAS έδωσε έμφαση στην αυξημένη ακρίβεια στην αναχώρηση, στην επιτάχυνση των διαδικασιών παραλαβής αποσκευών και κατά το δυνατόν στην ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής επιβίβασης στα αεροπλάνα. Στις αρχές της δεκαετίας του 90, η SAS είχε επιτύχει σε μεγάλο βαθμό τους στόχους αυτούς και θεωρείτο η πιο ακριβής εταιρεία στον κόσμο ενώ τα κέρδη της για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχαν αυξηθεί σημαντικά.

#### Η Στρατηγική Υποστηρίζει τη Λήψη Ομοιόμορφων Αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας» ή «θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία» κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

## Η Στρατηγική Συγκεντρώνει την Προσπάθεια και Συντονίζει Δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων.

## Η Στρατηγική Ορίζει την Επιχείρηση και τη Θέση της Απέναντι στον Ανταγωνισμό

Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας όπως η 3M, ή ακόμα και μιας μεγάλης ελληνικής επιχείρησης όπως η ΔΕΛΤΑ ή η Intracom. Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μας βοηθήσει στην κατανόησή της. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, τι είδους επιχείρηση είμαστε και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

## Η Στρατηγική Μειώνει την Αβεβαιότητα

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Ας αναλογιστούμε μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά στόχος της κ.λπ. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

#### Η Στρατηγική Μπορεί να Προσδώσει ένα Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/ μοναδικές της ικανότητες (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας αναφορικά με τον σύνθετο ρόλο και την σημασία της στρατηγικής, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά

προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

### **1.3 Στρατηγικό Management**

Το στρατηγικό management (strategic management) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού management. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σε αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ σημαντικό όπλο, το στρατηγικό management, με τη βοήθεια του οποίου είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Το στρατηγικό management αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού management αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο. Το επίκεντρο του στρατηγικού management είναι η διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή η αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και η αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η σημασία της «αλλαγής» φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού management, οι οποίες είναι οι εξής :

- Περιλαμβάνει το management του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσα τους.
- Έχει μια βασική αποστολή που είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου
- Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

### **1.3.1 Σημασία του Στρατηγικού Management**

Αν και οι επιχειρήσεις δε μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού management, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να

επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Έτσι, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, να αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές, να ανταγωνιστούν με πιο έξυπνους τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους και τέλος να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές των προϊόντων τους. Είναι σε θέση επίσης να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση με αυτό να σημαίνει ότι μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους, να εκμεταλλευθούν υπάρχουσες ικανότητες και να αναπτύξουν νέες, καθώς και να ενεργοποιήσουν θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.

Γενικά, το στρατηγικό management επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σε ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευθεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της.

Όσον αφορά τους σκοπούς, είναι σαφώς καλύτερο αυτοί να είναι εφικτοί και κυρίως σαφείς. Το αποτελεσματικό στρατηγικό management δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο. Από την άλλη πλευρά αποτελεί τη βάση διοικητικού ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό. Γενικά πρέπει να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάτι τέτοιο.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους σε μεγάλο αριθμό παραγόντων όπως κατάλληλους πόρους, άρτιο προσωπικό, τύχη, καλά προϊόντα ή υπηρεσίες κ.ο.κ. Αυτό δεν σημαίνει φυσικά ότι το στρατηγικό management είναι το μόνο που χρειάζεται μία επιχείρηση. Απλά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές. (Σαρμανιώτης Χρήστος, 2005)

**Πίνακας 1 : Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Στρατηγικού Management**

<b>Υπέρ</b>	<b>Κατά</b>
Το Στρατηγικό management βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες	Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμα.
Το στρατηγικό management παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.	Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και σαφείς.
Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση είναι περισσότερο αποτελεσματικές	Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές, χωρίς κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή προγραμματισμό δράσης.

### **1.3.2 Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Management**

Πολλές από τις ιδέες και τις τεχνικές που αναφέρονται στον μακροπρόθεσμο και στρατηγικό προγραμματισμό, έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία από μεγάλες επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα, όσο πολύ περισσότερο στο εξωτερικό. Βέβαια δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τεχνικές και τα εργαλεία του στρατηγικού management, αν και πολλές θεωρούν ότι επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους για μικρά χρονικά διαστήματα χρησιμοποιώντας ενστικτώδεις στρατηγικές. Γενικά οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν είναι σε θέση να συνεχισθούν επιτυχώς εάν :

- η επιχείρηση μεγαλώσει,
- τα επίπεδα της διοίκησης αυξηθούν ή
- το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά.

Οι αυξημένοι κίνδυνοι λαθών, καθώς επίσης και το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον προκαλούν τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το

στρατηγικό management, ώστε να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές.

Το στρατηγικό management εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση κυρίως, αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, οι παρατηρούμενες με την πάροδο των ετών αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθησή του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό προγραμματισμό.



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Διαμόρφωση Στρατηγικής

#### 2.1 Έννοια της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και η Σημασία της

Η διαμόρφωση στρατηγικής απασχολείται με το πως ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης και πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Η κατάσταση απασχολείται ακόμα με το πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές, πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η κατάσταση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία και είναι απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στους managers να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν νέες ευκαιρίες. Καμία επιχείρηση δεν έχει μόνιμα την ίδια στρατηγική. Κατά κανόνα η επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική της είτε λόγω εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω αλλαγών στην αγορά. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε από την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντα κάτι καινούργιο που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψη και κάποια καινούργια ευκαιρία που χρειάζεται δράση. Με άλλα λόγια, η διαμόρφωση στρατηγικής δεν είναι κάτι στατικό αλλά είναι μια πολύ δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική πάντα εξελίσσεται και πάντα προσαρμόζεται, είναι η συνισταμένη ενεργειών εν εξελίξει αλλά και μελλοντικών ενεργειών υπό θεώρηση. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής μπορεί να γίνεται με πολλούς τρόπους, που επηρεάζονται τόσο από την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, και που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά κατά την πορεία μιας επιχείρησης.

Η διαμόρφωση στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με παρουσία σε πολλές αγορές και με ποικιλία προϊόντων, η διαμόρφωση απαιτεί τη συμμετοχή των επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (μάρκετινγκ, παραγωγής κ.λπ), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κ.λπ.), των επικεφαλής

παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κ.λπ Σε επιχειρήσεις - ομίλους, δηλ. επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified), η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: εταιρικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό. Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επί μέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Προφανώς, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερες οι επιμέρους στρατηγικές της. Μια βασική αποστολή όλων των managers μιας επιχείρησης είναι ο συντονισμός και η ενοποίηση των επιμέρους στρατηγικών σε ένα αποτελεσματικό σύνολο. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο μέσα σε συνθήκες συνεργασίας και συναίνεσης και όχι σε συνθήκες όπου κάθε manager ή τμήμα ή επιχείρηση προσπαθεί να δρα ανεξάρτητα επιδιώκοντας κάποιο στενό συμφέρον. Κάτι τέτοιο είναι συχνά δύσκολο και χρονοβόρο, μια και απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων.

Να επισημανθεί, τέλος, ότι η πλέον συστηματική, ιδιοφυής και μοναδική διαμόρφωση στρατηγικής είναι εντελώς ανεπαρκής χωρίς κάποια στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η εκτέλεση είναι μεγαλύτερης σημασία και πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπ' όψη κατά την κατάσταση.

## **2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσης :

- Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία: οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Περιορισμούς μπορούν επίσης να θέτουν διάφορα group πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι τάσεις στην αγορά (π.χ. προτίμηση ντόπιων προϊόντων και περιορισμός εισαγωγών, υγιεινή διατροφή, προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ). Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές διεθνείς αγορές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε κοινωνικούς και

πολιτικούς παράγοντες. Ο όρος «κοινωνική ευθύνη» (social responsibility) έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει δραστηριότητες που βελτιώνουν το γενικό καλό, ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι, και τον εναρμονισμό των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

- Ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες: είναι βασικές στην διαμόρφωση στρατηγικής και επηρεάζουν το πώς θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κλάδο και τι στρατηγική θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης ή σε φάση παρακμής, που απαιτούν ανάλογες προσαρμογές. Το ίδιο ισχύει και τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν είτε λόγω κινήσεων ανταγωνιστών ή κάποιων άλλων αλλαγών.
- Ευκαιρίες και απειλές: η στρατηγική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αλλά και να ενισχύει την άμυνά της έναντι απειλών.
- Δυνατά σημεία, αδυναμίες: η οποιαδήποτε στρατηγική πρέπει να παίρνει υπ' όψη τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της. Οι οποιοσδήποτε στρατηγικές επιδιώξεις πρέπει να στηρίζονται στο τι ρεαλιστικά μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.
- Οι manager της επιχείρησης: η φιλοσοφία του επιχειρείν των managers μιας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρησή τους, είναι βασικές στην διαμόρφωση στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πώς βλέπουν οι managers την επιχείρηση και τις δυνατότητές της και τι οράματα και φιλοδοξίες έχουν για αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην διαμόρφωση στρατηγικής. Τέλος, οι κανόνες ηθικής και κάποια στοιχειώδης υπακοή τους έχουν πάντα ρόλο στην διαμόρφωση στρατηγικής.
- Η κουλτούρα της επιχείρησης: οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και επιχειρεί και επηρεάζει την κατάσταση στρατηγικής.

### **2.2.1 Κριτήρια και Τρόποι Διαμόρφωσης Στρατηγικής**

Υπάρχουν πολλά κριτήρια αξιολόγησης μιας στρατηγικής, αλλά γενικά τα βασικά κριτήρια είναι ότι μια στρατηγική πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης, πρέπει να οδηγεί σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνισμό πλεονέκτημα και πρέπει να βελτιώνει τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά. Άλλα κριτήρια είναι το ότι πρέπει να είναι χρονικά εφικτή, η επικινδυνότητά της, η ευελιξία της, και η συνέπεια της με τις αξίες της επιχείρησης. Όσον αφορά τους τρόπους διαμόρφωσης, σε μεγάλες επιχειρήσεις η στρατηγική ανήκει στη δικαιοδοσία κάποιου τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού και είναι συνήθως κάποια ετήσια δραστηριότητα με τη δημοσίευση λεπτομερειών ως προς τι πρόκειται να επιδιωχθεί, με τι στόχους, και σε τι χρονικά όρια. Η διαδικασία απαιτεί σημαντική δουλειά με συσκέψεις, μελέτες και σε βάθος ανάλυση. Αντίθετα, σε μικρές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι κυρίως στο μυαλό του επιχειρηματία και επικοινωνείται στους εργαζόμενους συνεχώς και καθημερινά.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνεται η διαμόρφωση. Στο ένα άκρο ο επικεφαλής της επιχείρησης έχει εξ'ολοκλήρου τον έλεγχο της διαμόρφωσης άσχετα με το αν επί μέρους καθήκοντα αφήνονται σε άλλους. Στο άλλο άκρο, ο επικεφαλής αναθέτει σε άλλους την πλήρη κατάσταση (συνήθως κάποιο επιτελείο στρατηγικού σχεδιασμού) και επιλέγει τις δράσεις της αρεσκείας του. Ενδιάμεσα, ένας τρόπος είναι η συνεργασία μεταξύ επικεφαλής και βασικών στελεχών που όχι μόνο καταστρώνουν αλλά και εκτελούν μια στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά, και ένας άλλος είναι ο επικεφαλής να αφήνει την κατάσταση και εκτέλεση σε βασικά έμπιστα στελέχη και να εγκρίνει και να υιοθετεί για την επιχείρηση τις κινήσεις που αυτός επιλέγει.

# Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

## Είδη Στρατηγικής

### 3.1 Βασικές Θεωρήσεις Στρατηγικής

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί πχ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρόλο τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- Στρατηγική χαμηλού κόστους: μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στρατηγική διαφοροποίησης: μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το

διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

- Στρατηγική niche ή εστίασης: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρνει σε καμία έχει «κολλήσει στη μέση» και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση π.χ. ένα πιο δεδομένο προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής που της επιτρέπει να διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Gillette κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές ξυριστικών με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής.

Τέλος, ένα ακόμα εξαιρετικά σπουδαίο σημείο είναι ότι καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Εκείνο που συμπεραίνουμε είναι ότι μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Παρόλο που αυτό ακούγεται απλό, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του.

Η παγκοσμιοποίηση έχει αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν μπορούσε να εντοπίσει και ταυτόχρονα φέρνει ραγδαίες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό management άρχισε να ξεφεύγει από την «ορθολογική» αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο

σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

### **3.2 Η Στρατηγική Niche - Εστίαση και Εξειδίκευση**

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα) και η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

Η στρατηγική niche μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (π.χ. τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (π.χ. η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος από ότι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη περίπτωση, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά. Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά
- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.



Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη
- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα
- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

### **3.3 Στρατηγική Παραγωγής**

Το σύγχρονο management της παραγωγής βλέπει τη στρατηγική παραγωγής ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο και όχι απλώς μια λειτουργική στρατηγική στην υπηρεσία της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής ως μια από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης με ένα σαφές και συνεπές πλαίσιο αποφάσεων. Η στρατηγική παραγωγής απαιτεί

εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές φορές λεπτομερείς, σχετικά με τη μετάφραση της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης σε εξοπλισμό, κτίρια, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές και άλλες διαδικασίες. Έτσι είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός των αποφάσεων αυτών σε δύο κατηγορίες:

- αποφάσεις δομής, δηλ. κτίρια και εξοπλισμός: αποφάσεις δυναμικότητας, εγκαταστάσεων, τεχνολογίας και καθετοποίησης. Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Παραδοσιακά οι αποφάσεις αυτές εθεωρούντο «στρατηγικής» φύσης.
- αποφάσεις υποδομής, δηλ. συστήματα management: αποφάσεις για εργαζόμενους, ποιότητα, προγραμματισμό παραγωγής, οργάνωση. Οι αποφάσεις υποδομής είναι συνήθως πιο τακτικής φύσης αφορούν καθημερινές αποφάσεις για τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν σωρευτικά την ίδια επίδραση όπως και οι αποφάσεις δομής. (Ένας άλλος πιο μοντέρνος τρόπος είναι να δει κανείς τις παραπάνω αποφάσεις σαν αποφάσεις για hardware και software.)

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα πχ μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού είναι οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που παίρνονται στις δύο αυτές κατηγορίες να είναι συνεπείς διαχρονικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την κατάλληλη παραγωγική δομή και υποδομή. Το σύνολο των αποφάσεων αυτών αποτελεί την στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής επηρεάζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Η παραγωγή π.χ. με το σύστημα της «γραμμής συναρμολόγησης» (assembly line) είναι δύσκαμπτη και με μεγάλη εξάρτηση από προμηθευτές, αλλά παρέχει μεγάλη αξιοπιστία παραγωγής, ομοιομορφία και χαμηλό κόστος. Έτσι, μία τέτοια απόφαση δομής μπορεί να είναι πιο εναρμονισμένη με τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης όπως πχ οι αυτοκινητοβιομηχανίες ή οι κατασκευαστές πλυντηρίων, που απευθύνονται σε μεγάλα εύρη της αγοράς με προϊόντα που έχουν κύκλους μερικών

ετών. Σε μια άλλη περίπτωση, αν μια επιχείρηση πχ αποφασίσει να «κυνηγήσει» τη ζήτηση ανεβοκατεβάζοντας τους ρυθμούς παραγωγής της (δηλ. με μια απόφαση υποδομής), θα έχει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη ποιότητα από την επιχείρηση που έχει σταθερά επίπεδα παραγωγής και διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις της ζήτησης με αποθέματα. Μεγάλα προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν η δομή δεν είναι πια συμβατή με την υποδομή (πχ το εργατικό δυναμικό δεν ταιριάζει πλέον στις τεχνολογικές επιλογές μιας επιχείρησης) και όταν και οι δύο δεν είναι πλέον συμβατές με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης κλπ) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το σύγχρονο management επιβάλλει όχι απλώς την παραγωγή να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και να γίνεται πηγή σοβαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

### **3.4 Στρατηγική Σταθερότητας**

Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τέσσερις (4) κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Στρατηγικό διάλειμμα
- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

### 3.5 Στρατηγική Ανάπτυξης

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

- Κάθετης ολοκλήρωσης. Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς / λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής)
- Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη και Ασυσχετίστη). Συσχετισμένη διαφοροποίηση έχουμε όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους σε θέματα όπως η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή προώθησης κλπ
- Συγκέντρωσης - διεύθυνσης αγοράς. Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του πιο επικερδούς προϊόντος της, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας
- Ανάπτυξης αγοράς. Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές
- Ανάπτυξης προϊόντων. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων.
- Ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων ή δημιουργίας συμμαχιών.

### **3.6 Στρατηγική Διεθνοποίησης**

Αυτό που πριν από 30 χρόνια φάνταζε ίσως αδιανόητο, σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με καταγιστικούς ρυθμούς. Στα πλαίσια των Στρατηγικών Ανάπτυξης αναφέρθηκε και η ανάπτυξη της αγοράς ως μια από τις επτά εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης. Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Στο ερώτημα ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και τις εξελίξεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

### **3.7 Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω Εξαγορών - Συγχωνεύσεων**

Ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των συγχωνεύσεων, των εξαγορών ή της δημιουργίας συμμαχιών.

Εξαγορά επιχείρησης έχουμε όταν μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι κάποιου ανταλλάγματος (χρηματικό ποσό ή ανταλλαγή μετοχών). Αποτέλεσμα αυτής της συναλλαγής θα είναι η εξαγορασμένη επιχείρηση ή να λειτουργεί σαν ξεχωριστό νομικό πρόσωπο ή να συγχωνευθεί πλήρως και να σταματήσει πλέον να υπάρχει με τη μορφή που υπήρχε πριν. Η μορφή που μπορεί να λάβει μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι:

- Οριζόντια: όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα με στόχο την ενίσχυση της θέσης τους σε υπάρχουσες αγορές.
- Κάθετη: όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη - προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής
- Συμπληρωματική: όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται
- Ασυσχέτιστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν συσχετίζονται

Ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών αφορά επιχειρήσεις που έχουν έδρα ή δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και που είχε σαν αποτέλεσμα πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και κατέστη επιτακτική η ανάγκη ενδυνάμωσής τους.

Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται αυτή η εξέλιξη στις εξαγωγές - συγχωνεύσεις, είναι η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά πχ εκ μέρους των Τραπεζών, οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ), οι στρατηγικές επιταγές διεθνοποίησης και το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

Αυτό που θα πρέπει να ελεγχθεί είναι και το κατά πόσο η συνεργεία αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Για αυτό απαιτείται λεπτομερής ανάλυση των περιουσιακών στοιχείων της και υπολογισμός των μελλοντικών επιδράσεων σε όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (έσοδα, κέρδη, κόστος ...) αλλά και των μειονεκτημάτων.

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων απαιτείται έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα :

- εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στην συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής
- σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα
- επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης - SWOT Analysis

#### 4.1. Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

#### **Δυνάμεις:**

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;

- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

### **Αδυναμίες:**

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

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

### **Ευκαιρίες**

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

### **Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:**

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού



κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

### **Απειλές:**

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

## **4.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάστρωσης μιας στρατηγικής είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν ένα manager και που εξετάζουμε στην ενημέρωση αυτή είναι :

- Ποια είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι;
- Ποια είναι τα ατού της επιχείρησης και ποιες οι αδυναμίες της; Τι ευκαιρίες και απειλές αντιμετωπίζει;
- Πόσο ανταγωνιστική είναι η επιχείρηση όσον αφορά τη δομή του κόστους της;
- Πόσο ισχυρή είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης;
- Τι στρατηγικής φύσεως θέματα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση;

### **4.2.1 Η Παρούσα Στρατηγική και η Αποτελεσματικότητά της**

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αρχίζει πρώτα με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή niche. Η έκταση των δραστηριοτήτων της είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής της, αν δηλ. η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη και πώς δραστηριοποιείται γεωγραφικά. Ένα άλλο στοιχείο είναι οι επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές (μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κ.λπ), η φύση τους και το πώς επηρεάζουν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οποιεσδήποτε τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι λόγοι για τους οποίους έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δίνουν μια σφαιρική εικόνα της τρέχουσες στρατηγικής και παρέχουν κάποια ποιοτική διάσταση της.

Η στρατηγική όμως χρειάζεται να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της, η αρτιότητά της, η καταλληλότητά της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι τα μερίδια αγοράς, η κατάταξη στην αγορά, η υψηλή ποιότητα προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος, το καλό όνομα στην αγορά, οι καλές προοπτικές ανάπτυξης κ.λπ. Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα περιθώρια κέρδους, οι τάσεις τους και που βρίσκονται συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών, τα καθαρά κέρδη και οι τάσεις τους, τα έσοδα και οι τάσεις τους, οι αποδόσεις επενδύσεων, η τιμή των μετοχών κ.λπ

Εάν η απόδοση της επιχείρησης με βάση τα παραπάνω κριτήρια είναι καλή τότε η ανάγκη για κάποια σημαντική αλλαγή στην πορεία της είναι πολύ μικρές. Αντίθετα, αν η στρατηγική και χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης δεν είναι καλή τότε χρειάζεται σε βάθος αναζήτηση των αιτίων και αλλαγή πορείας.

### **4.2.2 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία**

Τα δυνατά σημεία είναι συνήθως εύκολο να εντοπιστούν, μέσα από το διαρκή διάλογο με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Τα αρχεία (π.χ. πωλήσεων) θα

βοηθήσουν να καθοριστούν οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα δυνατή (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος). Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω και είναι:

- Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων περιλαμβάνονται οι εξής:
  - Ταμειακή ροή
  - Αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία
  - Σωστή οικονομική διαχείριση, καλός πιστωτικός έλεγχος και ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις.
  - Δυνατός ισολογισμός
  - Πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις, ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα και άλλες πηγές χρηματοδότησης
- Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία. Για παράδειγμα, η επιχείρησή μπορεί να επωφελείται από τα εξής:
  - Προβάδισμα σε μια κερδοφόρο αγορά niche (επιλεγμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά)
  - Καλή φήμη και δυνατό όνομα
  - Σίγουρη πελατειακή βάση
  - Ευρύ φάσμα προϊόντων
  - Αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών.
  - Εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων
  - Ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την αγορά (after sales)
  - Προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία (π.χ. καταχωρημένα σχέδια, πατενταρισμένα προϊόντα).
- Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα μπορεί να αποτελούν εξίσου σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία. Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως:
  - Ισχυρή διαχείριση σε βάθος
  - Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων
  - Υπαλλήλους με προσόντα, επιτυχή διαδικασία προσλήψεων και αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη.
  - Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό
  - Αποδοτική διοίκηση.

- Τα δυνατά σημεία της παραγωγής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων. Μπορεί να ωφεληθεί η επιχείρηση από τα εξής:

- Σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής
- Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα
- Μια καλή τοποθεσία
- Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές.

Τις αδυναμίες συχνά τις γνωρίζουμε, αλλά προσπαθούμε να τις αγνοούμε. Αδυναμίες μπορούν να αποτελούν τα εξής :

- Η κακή οικονομική διαχείριση που μπορεί να οδηγήσει στις εξής καταστάσεις:
  - Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων
  - Όλες οι διαθέσιμες ασφαλιστικές δικλείδες, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων και εγγυήσεων έχουν ήδη δεσμευτεί για υπάρχοντα δάνεια.
  - Ο κακός πιστωτικός έλεγχος οδηγεί σε μη προβλέψιμη ταμειακή ροή
- Εάν το μάρκετινγκ δεν έχει σαφή προσανατολισμό μπορεί να οδηγήσει στα εξής:
  - Ψυχρή αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών
  - Περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων
  - Εφησυχασμό και έλλειψη καινοτομίας
- Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού είναι συχνά δύσκολο να εντοπιστούν, εκτός αν τις εξετάσει κανείς εκ των υστέρων. Συνήθη παραδείγματα είναι:
  - Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων
  - Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένη γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.
  - Η αδυναμία λήψης εξωτερικής συμβουλής.
  - Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού.
- Η αποτελεσματική παραγωγή και οι ακατάλληλοι χώροι γραφείων και παραγωγής μπορούν να υπονομεύσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, όσο σκληρά κι αν δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα περιλαμβάνουν τα εξής:
  - Κακή τοποθεσία και απεριποίητοι χώροι εργασίας

- Απαρχαιωμένος εξοπλισμός, υψηλό κόστος παραγωγής και χαμηλή παραγωγικότητα
- Μακρόχρονες μισθώσεις που καθλώνουν την επιχείρηση σε ακατάλληλα γραφεία ή στη χρήση ακατάλληλου εξοπλισμού.

### 4.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα manager τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορά την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσής της.

Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού management, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά και στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας manager να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του. Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;

- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

### **4.3.1 Ευκαιρίες και Απειλές**

Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σωστή διαχείριση μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους.

- Οι αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή, μπορεί να αποκαλύψουν εντελώς νέες δυνατότητες. Για παράδειγμα:
  - Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή
  - Η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές (π.χ. αγορές του εξωτερικού).
  - Οι αυξανόμενες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, ή νέες επαφές που αποκτήθηκαν μέσω αυτών
  - Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. του διαδικτύου)
  - Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας, όπως π.χ. προμήθεια ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
  - Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή.
  - Η παρουσία χρηματοδοτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοδότηση τυχόν δραστηριοτήτων της επιχείρησής.
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει προς όφελός σας. Οι αλλαγές ενδέχεται να είναι οι εξής:
  - Πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη νομοθεσία που απαιτεί οι πελάτες να αγοράζουν ένα προϊόν.
  - Οικονομικές τάσεις. Για παράδειγμα, πτωτικά επιτόκια με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος του κεφαλαίου.
  - Κοινωνικές εξελίξεις

- Για παράδειγμα, δημοσιογραφικές αλλαγές ή μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις που οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα.
  - Νέες τεχνολογίες
  - Για παράδειγμα, νέα υλικά, νέες διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής.
  - Απειλές
  - Οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες μέχρι και ικανές να καταστρέψουν την επιχείρηση.
- Και σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή μπορεί να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις. Για παράδειγμα:
- Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
  - Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη.
  - Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων
  - Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
  - Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
  - Μια πιο κλειστή αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυσκολία στις προσλήψεις.
  - Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά.
  - Η μείωση των πιστωτικών ορίων εκ μέρους των δανειστών ή αύξηση των δαπανών
  - Μια αναπροσαρμογή του μισθώματος που απειλεί να αυξήσει τα πάγια έξοδα ή η λήξη της μίσθωσης.
  - Δικαστικές διαδικασίες (π.χ. η μήνυση από έναν πελάτη).
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει εις βάρος της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα:
- Πολιτικών ή νομοθετικών αλλαγών
  - Για παράδειγμα, νέα νομοθεσία που αυξάνει τα έξοδα ή που απαιτεί επανασχεδιασμό των προϊόντων
  - Οικονομικών τάσεων
  - Για παράδειγμα, χαμηλότερες τιμές συναλλάγματος με αποτέλεσμα χαμηλότερο εισόδημα από δραστηριότητες στο εξωτερικό.
  - Κοινωνικών εξελίξεων - Για παράδειγμα, απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα «φιλικά προς το περιβάλλον»

- Νέων τεχνολογιών - Για παράδειγμα, τεχνολογία που καθιστά τα προϊόντα απαρχαιωμένα ή δίνει το πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές.

#### **4.3.1 Τα Βασικά Οικονομικά Χαρακτηριστικά ενός Κλάδου**

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό management διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που «ψαρεύουν» για τους ίδιους πελάτες. Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό management είναι:

- μέγεθος αγοράς
- γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπικού, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλ. ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή.
- Αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθός τους, αν δηλ. ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
- Αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθος τους
- Καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
- Ευκολία εισόδου και εξόδου στον κλάδο
- Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- Βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή προϊόντων
- Το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
- Το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
- Επικέρδια του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν π.χ. ένας κλάδος είναι εντατικός



κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους. Για παράδειγμα, η πολύ επιτυχημένη στρατηγική της Southwest Airlines, μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους, της μόνης σταθερά επικερδούς αεροπορικής εταιρίας των ΗΠΑ. Η λειτουργία της Southwest είναι οργανωμένη έτσι ώστε τα αεροπλάνα της να παραμένουν στον αέρα πολύ περισσότερο χρόνο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Κάτι τέτοιο της επιτρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική απόδοση των αεροπλάνων της ως περιουσιακών στοιχείων, να χαμηλώνει το κόστος της και να μπορεί να προσφέρει χαμηλά ναύλα, που με τη σειρά τους αυξάνουν την πελατειακή της βάση και τα μερίδια αγοράς, τα έσοδά της και τα κέρδη της.

#### **4.3.2 Οι Κινητήριες Δυνάμεις Αλλαγών σε ένα Κλάδο**

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου δίνουν μια μόνο (κάπως ποσοτική) διάστασή του. Δεν δίνουν καμία πληροφορία για το εάν, πώς και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι περνάνε από αλλαγές που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε κινητήριες δυνάμεις (driving forces) που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

- αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης (μια σημαντική αύξηση π.χ. μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς).
- Αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πώς το χρησιμοποιεί (κάτι τέτοιο μπορεί π.χ. να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής).
- Καινοτομία σε προϊόντα (επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως π.χ. οι κομπιούτερ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα)

- Καινοτομία μάρκετινγκ (η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών).
- Τεχνολογική αλλαγή (επιτρέπει π.χ. την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου).
- Είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών (αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο)
- Διάχυση τεχνογνωσίας (εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική)
- Βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου (η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων).
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών (εάν π.χ. οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν (commodity) τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά).
- Αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής (μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως π.χ. αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα κ.λπ).
- Αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (εάν π.χ. οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεων τους).
- Βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο (ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο)
- Κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επίτευξης του κλάδου (η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών π.χ. μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο).

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό management. Πρώτον, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι, χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον κλάδο ως στρατηγικής σημασίας. Δεύτερον, δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια μια και δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένας manager πρέπει να προβλέπει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

#### **4.3.3 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις ενός Κλάδου**

Αν και κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του, πέντε (5) ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces) καθορίζουν το ανταγωνιστικό παιχνίδι σε κάθε κλάδο:

- α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της
- β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
- γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης
- ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντων μιας επιχείρησης.

α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανakλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κ.λπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από άτονη μέχρι «ο θάνατός σου η ζωή μου» και εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων

- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (π.χ. μέσω μείωσης τιμών) για να «βγαίνουν»
- το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλά για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να «κλέψει» κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς
- όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
- όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές.
- Όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά π.χ. με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων manager, πόρων, εθνικοτήτων κ.λπ
- Όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει κάτι πρωτοποριακό πρώτη

β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων. Πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Έτσι π.χ. ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους
- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας

- το κόστος μεταπήδησης στα υποκαταστήματα είναι σχετικά χαμηλό επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κ.λπ)

γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν - π.χ. οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κ.λπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να ανταπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδρασή τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κ.λπ).

#### δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης

Οι σχέσεις προμηθευτών - επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

- το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού
- το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό
- οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλ. επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων κ.λπ
- μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα από ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.

### ε) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του). Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

- οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου
- το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό
- τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω –κάτω τα ίδια

Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν:

- τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι πέντε (5) αυτές δυνάμεις, τόσο πιο χαμηλή είναι η επικέρδεια του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού management. Το πρώτο μέλημα ενός manager είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το άλλο μέλημά του είναι να καταστρώνει στρατηγική τέτοια ώστε να «μπολιάζει» την επιχείρηση του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών, να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησης του και να διατηρεί την επιχείρηση του σε κάποια πλεονεκτική θέση ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

#### **4.3.4 Η Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών και των Μελλοντικών τους Κινήσεων**

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και της ανταγωνιστικής τους θέσης στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να ξετασθεί ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις, ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο «χάρτης στρατηγικών γκρουπ». Η χαρτογράφηση αυτή του κλάδου αποκαλύπτει γκρουπ με τις ίδιες πάνω- κάτω στρατηγικές επιδιώξεις και είναι εξαιρετικά σημαντική στην κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη μια και περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά τους σχέδια. Η πρόβλεψη των κινήσεων προϋποθέτει πρώτιστα να ξέρει κανείς τί στρατηγική ακολουθεί ένας ανταγωνισμός. Οι παρακάτω πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ιχνογράφηση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή:

- γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του (π.χ. δραστηριοποιείται μόνο τοπικά)
- στρατηγική πρόθεση του (π.χ. να βρίσκεται στις 3 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου)
- βλέψεις του για μερίδιο αγοράς (π.χ. επεκτείνεται μέσω εξαγορών)
- ανταγωνιστική θέση του (π.χ. καλά εδραιωμένος στην αγορά)
- στρατηγική στάση του (π.χ. επιθετική)
- στρατηγική (π.χ. συγκεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς)

Μετά την αξιολόγηση και κατάταξη των βασικών ανταγωνιστών στον κλάδο γίνεται η πρόβλεψη των κινήσεών τους, ίσως το πιο δύσκολο μέρος της ανάλυσης αυτής. Το παρελθόν και το παρόν τους στον κλάδο είναι σημαντικό στις εκτιμήσεις αυτές. Μια επιχείρηση π.χ. με επιθετικό χαρακτήρα είναι πιθανότερο να προβεί σε κάποια σημαντική πρωτοβουλία, μια επιχείρηση που είναι ικανοποιημένη πιθανότητα θα εξακολουθήσει το status quo, ενώ μια επιχείρηση που αιμορραγεί είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προσπαθήσει κάτι καινούργιο.

Σημειώνεται ότι η παραπάνω ανάλυση δείχνει τους ανταγωνιστές στον κλάδο σήμερα. Ποιοι θα είναι αύριο και πόσο δυνατοί θα είναι, απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση. Τα δύο αυτά ερωτήματα είναι ίσως τα πλέον ζωτικά στη στρατηγική μιας επιχείρησης και πολλές φορές είναι πηγές θανάσιμων σφαλμάτων.

#### **4.3.5 Οι Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας και η Ελκυστικότητα του Κλάδου**

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα κλάδο (KSF - Key Success Factors) απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο της ζυθοποιίας στην αμερικανική αγορά π.χ. οι παράγοντες αυτοί είναι η εκμετάλλευση όλης της διαθέσιμης δυναμικότητας για τη μείωση του κόστους παραγωγής, το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων για πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών και η έξυπνη διαφήμιση για τη δημιουργία ζήτησης. Στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος είναι το ελκυστικό στυλ για την προσέλκυση καταναλωτών και το χαμηλό κόστος παραγωγής για την προσέλκυση λιανοπωλητών. Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Τεχνολογία: εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας, σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία
- Παραγωγή: αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων  
Διανομή: καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής, ταχεία διανομή
- Μάρκετινγκ: καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πλασιέ, καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία και στυλ, εγγυήσεις
- Δεξιότητες: ειδικότητα στο design, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων



- Οργάνωση: ικανότητα ταχείας αντίδρασης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία management, ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής
- Άλλοι παράγοντες: εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, ευγενικοί υπάλληλοι, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα.

Συνήθως κάθε κλάδος έχει 3-4 τέτοιους παράγοντες και ένας ή δύο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε ένα ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μια και οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά.

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης κατά κάποιο τρόπο ανακεφαλαιώνει τα μέχρι τώρα θέματα και σκοπός του είναι να καθορίσει κατά πόσο ο κλάδος είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ελκυστικός ώστε να υιοθετεί η κατάλληλη στρατηγική. Έτσι, αν π.χ. ο κλάδος έχει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης τότε μια επιθετική στρατηγική είναι ίσως πιο κατάλληλη. Οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις προοπτικές ενός κλάδου:

- ανάπτυξη του κλάδου
- η αρνητική ή θετική επίδραση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.
- ένταση ή χαλάρωση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων
- σταθερότητα και αξιοπιστία ζήτησης
- είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων
- σοβαρότητα προβλημάτων κλάδου
- αβεβαιότητα για το μέλλον του κλάδου και επικινδυνότητα
- καλές ή κακές προοπτικές κερδοφορίας

Είναι πολύ σημαντικό οι παράγοντες αυτοί να θεωρούνται από την άποψη της συγκεκριμένης επιχείρησης, δηλ. ένας κλάδος π.χ. μπορεί να μην είναι πλέον ελκυστικός γενικά, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και επικερδής στις συνθήκες αυτές.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Η Αβεβαιότητα του Οικονομικού Περιβάλλοντος

#### 5.1 Οι Κίνδυνοι που Απειλούν τις Επιχειρήσεις

Η οικονομική δραστηριότητα συνίσταται στην αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή των φυσικών πόρων, της ανθρώπινης εργασίας και του διαθέσιμου κεφαλαίου, με στόχο την παραγωγή υλικών αγαθών και υπηρεσιών τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες της κοινωνίας. Η αξιοποίηση αυτή, μάλιστα, πρέπει να είναι αποτελεσματική, με την έννοια ότι δεν επιτρέπεται να δαπανώνται πόροι πέραν των απολύτως αναγκαίων.

Στο καπιταλιστικό σύστημα, το οποίο κυριαρχεί σήμερα σε παγκόσμια βάση, η οικονομική δραστηριότητα έχει αναληφθεί κατά βάση από τις επιχειρήσεις, οι οποίες επιτρέπεται να δημιουργούνται χωρίς ουσιαστικούς περιορισμούς από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο. Στην ουσία, η αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης αξιολογείται αυτομάτως από την Αγορά, με την έννοια ότι σε περιπτώσεις σπατάλης πόρων κατά την παραγωγική διαδικασία το αντίστοιχο κόστος είναι υψηλό και επομένως οι τιμές πώλησης των παραγόμενων προϊόντων διαμορφώνονται υψηλότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Έτσι, οι καταναλωτές τα αποφεύγουν (δεδομένου ότι έχουν φθηνότερες επιλογές) αναγκάζοντας τις (αναποτελεσματικές) επιχειρήσεις να μειώσουν τα περιθώρια του κέρδους τους ή να πωλούν κάτω από το κόστος ή να σταματήσουν τη λειτουργία τους.

Στην πρώτη περίπτωση, η οποία είναι εφικτή μόνον όταν η σπατάλη πόρων είναι περιορισμένη, μειώνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης και επομένως αυτή δεν βρίσκει πρόθυμους χρηματοδότες να στηρίξουν τη λειτουργία της. Είναι προφανές ότι μια τέτοια επιχείρηση δεν μπορεί να σταθεί στην Αγορά για πολύ. Στην δεύτερη περίπτωση, ο επιχειρηματίας καλείται να καλύπτει τη ζημία που προκαλεί η αρνητική διαφορά μεταξύ τιμής και κόστους. Αυτό δεν μπορεί, βέβαια, να συνεχίζεται για μεγάλη χρονική περίοδο, για αυτό η επιχείρηση σταματά (αναπόφευκτα) τη λειτουργία της, εκτός αν καταφέρει να αποκαταστήσει την αποτελεσματικότητά της.

Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι υπάρχει ένας πολύ σοβαρός κίνδυνος για κάθε επιχείρηση, ο κίνδυνος μη αποτελεσματικής λειτουργίας, ο οποίος την οδηγεί στη χρεοκοπία. Είναι δε τόσο πολλές οι παράμετροι της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, ώστε ο πιο πάνω κίνδυνος να είναι εξαιρετικά μεγάλος και να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών γενικότερα. Ενδεικτικά και μόνον, αναφερόμαστε σε μερικές από τις αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε αναποτελεσματική λειτουργία :

- Περιορισμένα κεφάλαια, τα οποία δεν επιτρέπουν την αγορά του κατάλληλου εξοπλισμού, την πρόσληψη ικανών στελεχών, την παροχή πιστώσεων στην πελατεία, την διείσδυση στην Αγορά μέσω ίδρυσης υποκαταστημάτων κλπ.
- Παρωχημένη τεχνολογία, η οποία έχει ως αποτέλεσμα αυξημένες αναλώσεις πρώτων υλών και εργασίας, δημιουργία προϊόντων κατώτερης ποιότητας, αδυναμία παραγωγής ειδών τα οποία έχουν συγκεκριμένες ιδιότητες κλπ.
- Έλλειψη τεχνογνωσίας (κύρια σε απομακρυσμένες ή υποανάπτυκτες περιοχές), που αναγκάζει την επιχείρηση να χρησιμοποιεί αναποτελεσματικές μεθόδους παραγωγής.
- Είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και επομένως διαμόρφωση συνθηκών σκληρού ανταγωνισμού ο οποίος περιορίζει τα περιθώρια κέρδους και επιδεινώνει την κατάσταση των λιγότερο ισχυρών ή οριακών οικονομικών μονάδων.

Πέρα, όμως, από τους κινδύνους που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης και προέρχονται από τις επιχειρηματικές επιλογές ή τους περιορισμούς κάτω από τους οποίους αυτή λειτουργεί, υπάρχουν πρόσθετοι κίνδυνοι οι οποίοι πηγάζουν από το εξωτερικό (οικονομικό και κοινωνικό) περιβάλλον. Ενδεικτικά και πάλι, αναφέρονται οι εξής κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας :

- Ελλιπής υποδομή σε τηλεπικοινωνίες, οδικό δίκτυο, τράπεζες, δημόσιες υπηρεσίες κλπ (π.χ. επιχειρήσεις που ιδρύονται σε υποανάπτυκτες περιοχές).
- Σταδιακή μείωση της ζήτησης του προϊόντος, π.χ. λόγω αλλαγής προτιμήσεων ή υποκατάστασης, με αποτέλεσμα την μείωση του επιπέδου απασχόλησης της επιχείρησης και κατά επέκταση την αύξηση της αδρανούς παραγωγικής δυναμικότητας της.

- Επιδείνωση των συνθηκών της εθνικής ή διεθνούς οικονομίας λόγω π.χ. ύφεσης. Σε μια τέτοια περίπτωση, η συνολική δαπάνη της κοινωνίας για τα προϊόντα του κλάδου περιορίζεται (εκτός από τα είδη πρώτης ανάγκης), με αποτέλεσμα την μείωση των εσόδων των αντίστοιχων επιχειρήσεων και την κατανομή του σταθερού κόστους λειτουργίας τους σε μικρότερο όγκο παραγωγής.
- Ασυνήθεις ή θεμελιακές μεταβολές, όπως π.χ. ισχυροποίηση νομίσματος (π.χ. είσοδος της Ελλάδας στην ΟΝΕ) ή έντονη εξασθένιση νομίσματος (π.χ. περιπτώσεις Αργεντινής, Βραζιλίας, Κορέας κλπ) ή διεύρυνση εθνικής οικονομίας (π.χ. ενοποίηση Γερμανιών) κλπ.
- Αλλαγή του πολιτικού κλίματος και πρόκληση αστάθειας, αβεβαιότητας κλπ.
- Εμπλοκή της χώρας σε εχθροπραξίες ή πολεμικές συγκρούσεις κλπ.
- Πρόκληση αναταραχής σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές ή σε παγκόσμιο επίπεδο (π.χ. τρομοκρατικές ενέργειες 11/9/2001 στις ΗΠΑ).

Ο κίνδυνος που διατρέχουν οι οικονομικές μονάδες από τις συνθήκες και μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, αναφέρονται συνοπτικά με τον όρο «συστηματικός κίνδυνος» ή «κίνδυνος αγοράς». Είναι προφανές ότι, για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τα ενδεχόμενα που συνδέονται με το τεράστιο πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων, είναι απαραίτητο να προγραμματίζει σωστά τη λειτουργία της και να αναπροσαρμόζει τη στρατηγική της κάθε φορά που ανατρέπονται τα δεδομένα στα οποία είχε βασίσει τον προηγούμενο σχεδιασμό της δράσης της.

## **5.2 Διεθνής Οικονομική Κρίση**

### **5.2.1 Η Διεθνής Κρίση Εντείνει και Πολλαπλασιάζει τις Αβεβαιότητες**

Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί από τα τέλη του 2007 έχει αποκτήσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και έχει ήδη επιφέρει σοβαρές απώλειες ιδιαίτερα στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Ο πληθωρισμός εξακολουθεί να κινείται ανοδικά, τόσο στις αναπτυγμένες αλλά κυρίως στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, επηρεαζόμενος καθοριστικά από την αύξηση των τιμών των καυσίμων, των εμπορευμάτων και των τροφίμων. Παράλληλα, οι προβλέψεις για τους ρυθμούς ανάπτυξης αναθεωρούνται συνεχώς προς τα κάτω. Το κύριο χαρακτηριστικό της

κατάστασης στη διεθνή οικονομία σήμερα είναι η «ασυνήθης» αβεβαιότητα που καθιστά προβληματική κάθε πρόβλεψη για το άμεσο μέλλον.

Οι οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωζώνης υφίστανται τις επιδράσεις των συνεχιζόμενων διεθνών οικονομικών διαταραχών και οι συνέπειες είναι και εδώ και καιρό εμφανείς:

- λιγότερες και με αυστηρότερα κριτήρια, χορηγήσεις από τα τραπεζικά ιδρύματα της Ευρωζώνης,
- κατακόρυφη πτώση των κατασκευαστικών αδειών,
- σημαντική επιβράδυνση ή ακόμα και υποχώρηση των τιμών των κατοικιών, και
- πληθωρισμό που έχει σταθεροποιηθεί σε ιστορικά υψηλά επίπεδα μετά την εφαρμογή του ευρώ.

Οι εξελίξεις αυτές ωθούν τους διεθνείς οργανισμούς σε συνεχείς αναθεωρήσεις προς τα κάτω των προβλέψεών τους για την ανάπτυξη.

### **5.2.2 Επιδείνωση του Κλίματος και στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα, η αβεβαιότητα επηρεάζει άμεσα τις προσδοκίες τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών. Χαρακτηριστικά, τους πρώτους οκτώ μήνες του 2008, ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος κινείται σε επίπεδα σαφώς κατώτερα εκείνων του 2007 και χαμηλότερα από τον μέσο μακροχρόνιο όρο. Τον Αύγουστο, ο εν λόγω Δείκτης προσεγγίζει την χαμηλότερη τιμή της τελευταίας τριετίας.

Η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα συμβαδίζει με ανάλογη εξέλιξη του σχετικού δείκτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο οποίος και εκεί προσεγγίζει το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων ετών. Είναι προφανές ότι οι προσδοκίες και το κλίμα σε όλες τις χώρες έχουν επηρεασθεί εντονότερα από τη διεθνή κρίση, η οποία δημιουργεί αυξημένες αβεβαιότητες για το μέλλον και λιγότερο από την επιδείνωση των πραγματικών μεγεθών, η οποία εμφανίζεται ηπιότερη. Φαίνεται ότι, προς το παρόν τουλάχιστον, η κύρια, καθοριστική επίπτωση της κρίσης είναι η αύξηση της αβεβαιότητας τόσο για τα νοικοκυριά, όσο και για τις επιχειρήσεις.

### **5.2.3 Οι Διαρθρωτικές Αδυναμίες της Ελληνικής Οικονομίας**

Η επιβράδυνση της ανάπτυξης οφείλεται εν μέρει μόνο στη διεθνή κρίση. Σημαντικότερο ρόλο παίζει η εξασθένηση εγχωρίων παραγόντων που τροφοδότησαν την άνοδο τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι, η σημαντικότερη πρόκληση για την ελληνική οικονομία είναι η αντιμετώπιση χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών όπως η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, οι υστερήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος, η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού, η πολυνομία και η πολυπλοκότητα των νόμων, η εσωστρέφεια. Η παρούσα κρίση επιτάσσει την στροφή της οικονομικής πολιτικής στην αποφασιστική αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Αυτός είναι και ο μόνος τρόπος θωράκισης της ελληνικής οικονομίας έναντι των διαταραχών στη διεθνή σκηνή.

### **5.3 Η Δημοσιονομική Προσαρμογή Κύριος Στόχος της Οικονομικής Πολιτικής**

Η επιδείνωση των δημοσιονομικών μεγεθών υπενθυμίζει για μια ακόμη φορά την αναγκαιότητα της δημοσιονομικής προσαρμογής. Η Ελλάδα χρειάζεται δημοσιονομική προσαρμογή, όχι μόνο διότι κινδυνεύει να παραβιάσει το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης, αλλά κυρίως επειδή το έλλειμμα του δημόσιου τομέα συμβάλλει στη μείωση των εθνικών αποταμιεύσεων, που είναι ήδη χαμηλές, και επομένως, στη διεύρυνση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Η συμμετοχή μας στην ευρωζώνη προστατεύει βεβαίως την εγχώρια οικονομία από σημαντικούς συναλλαγματικούς και νομισματικούς κλυδωνισμούς, που τόσο συχνά συνέβαιναν κατά το παρελθόν με πολύ μικρότερα ελλείμματα του ισοζυγίου από το σημερινό. Δεν εμποδίζει όμως την ραγδαία χειροτέρευση της καθαρής διεθνούς επενδυτικής θέσης της, με τους οικονομικούς κινδύνους που αυτό συνεπάγεται μακροπρόθεσμα για την οικονομική ανάπτυξη.

#### **5.3.1 Επιδείνωση των Δημοσιονομικών Ανισορροπιών**

Τα προβλήματα που αναδείχθηκαν με οξύτητα την τελευταία περίοδο εντοπίζονται κυρίως στο χώρο της δημοσιονομικής διαχείρισης και ιδιαίτερα στις σημαντικές αποκλίσεις του ρυθμού αύξησης των φορολογικών εσόδων και πρωτογενών δαπανών από τους αρχικούς στόχους του Προϋπολογισμού.

Από τα στοιχεία για την εκτέλεση του Προϋπολογισμού το πρώτο εξάμηνο του 2008 είναι εμφανές ότι υπάρχει μεγάλη υστέρηση στα έσοδα έναντι των προβλέψεων του Προϋπολογισμού. Αν και αναμένονταν να υπάρξει βελτίωση, στο τέλος υπήρξε σημαντική απόκλιση από τους στόχους που είχε θέσει ο Προϋπολογισμός του 2008 και το Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης. Το IOBE, αξιολογώντας τον Προϋπολογισμό του 2008, είχε τονίσει ότι ήταν φιλόδοξος, αλλά η φιλοδοξία του βασιζόταν τόσο σε υπεραισιόδοξες προβλέψεις τόσο των μακροοικονομικών μεγεθών, όσο και των δυνατοτήτων περιορισμού της φοροδιαφυγής. Τόνιζε μάλιστα το IOBE ότι χωρίς τη λήψη πρόσθετων φορολογικών μέτρων η υλοποίηση του Προϋπολογισμού θα ήταν ανέφικτη.

### **5.3.2 Τα Νέα Δημοσιονομικά Μέτρα**

Οι δυσμενείς εξελίξεις στο δημοσιονομικό ισοζύγιο οδήγησαν την Κυβέρνηση στη λήψη δέσμης μέτρων, τα περισσότερα από τα οποία εντάχθηκαν στο φορολογικό νομοσχέδιο που ψηφίστηκε στις 11 Σεπτεμβρίου. Στα μέτρα που ανακοινώθηκαν περιλαμβάνονται και μέτρα διαρθρωτικού χαρακτήρα, όπως η κατάργηση των ειδικών λογαριασμών και η ενίσχυση της διαφάνειας των οικονομικών φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, τα οποία αναμένεται να έχουν θετικές επιπτώσεις ιδίως αν ληφθεί υπόψη ότι βρίσκονται σε εξέλιξη και ανάλογα μέτρα, όπως ο προϋπολογισμός προγραμμάτων, που κατατείνουν σε σημαντικές βελτιώσεις του τρόπου σύνταξης, εκτέλεσης και παρακολούθησης του προϋπολογισμού.

Από την άλλη πλευρά, τα φορολογικά μέτρα που αποφασίσθηκαν υπαγορεύονται από τις ανάγκες της συγκυρίας και στη φάση αυτή θεωρούνται απαραίτητα. Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέπεται το γεγονός ότι ορισμένες από τις ρυθμίσεις που προβλέπονται είναι πιθανόν να έχουν σημαντικές παρενέργειες, οι οποίες, πέραν των γενικότερων επιπτώσεων, ενδέχεται να περιορίσουν και την εισπρακτική τους αποτελεσματικότητα.

Οι επιφυλάξεις αφορούν στην κατάργηση του αφορολόγητου ορίου για τους ελεύθερους επαγγελματίες, τη δυνατότητα περαιώσης εκκρεμών φορολογικών υποθέσεων και την επαναφορά των τεκμηρίων διαβίωσης. Μέτρα αυτού του τύπου

υποσκάπτουν εκτός των άλλων την αξιοπιστία του φορολογικού συστήματος και δυσχεραίνουν την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του.

### **5.3.3 Σταθερά σε Υψηλά Επίπεδα ο Πληθωρισμός**

Ο κύκλος των διεθνών πληθωριστικών πιέσεων, υπό την επίδραση του οποίου βρίσκεται και η ελληνική οικονομία, πλησιάζει πλέον σε διάρκεια περίπου τα 2 χρόνια. Στον πυρήνα της αύξησης του επιπέδου των τιμών βρίσκεται η άνοδος του κόστους της ενέργειας και των καυσίμων, λόγω της αλματώδους ανόδου των τιμών του αργού πετρελαίου η οποία επηρεάζει μέσω αλυσιδωτών ανατιμήσεων τις τιμές σε αγαθά και υπηρεσίες. Οι πληθωριστικές πιέσεις είναι έντονες σε όλες τις οικονομικές περιοχές, και την Ευρωζώνη, ωστόσο οι επιπτώσεις παρουσιάζονται οξυμένες στην Ελλάδα, λόγω των μεγαλύτερων στρεβλώσεων των αγορών. Έτσι ο πληθωρισμός κινείται το πρώτο οκτάμηνο με ρυθμό 4,6%. Αν και προβλέπεται να αποκλιμακωθεί τους τελευταίους μήνες του χρόνου, αναμένεται να κινηθεί - όπως έχει αναφερθεί και στην προηγούμενη έκθεση του IOBE - σε ετήσια βάση λίγο πάνω από 4,3%. Η απόκλιση πάντως από την Ευρωζώνη διατηρείται στα επίπεδα της μίας εκατοστιαίας μονάδας.



## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Επιλογή κατάλληλης Επιχειρησιακής Στρατηγικής στο Οικονομικό Περιβάλλον στην Ελλάδα

#### 6.1 Οικονομικό Κλίμα

Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος στην Ελλάδα το πρώτο οκτάμηνο του 2008 κινήθηκε κατά μέσο όρο κάτω από το μακροχρόνιο επίπεδό του, στις 98,1 μονάδες και αρκετά χαμηλότερα από το επίπεδο της αντίστοιχης περιόδου του 2007 (104 μονάδες). Η μεγαλύτερη μάλιστα πτώση κατά το διάστημα αυτό σημειώθηκε τον Αύγουστο όπου ο δείκτης επιδεινώνεται περαιτέρω, με τιμή η οποία συνιστά τη χαμηλότερη επίδοση των τελευταίων 3 ετών (90,2 μονάδες). Συνολικά, το πρώτο οκτάμηνο του 2008, οι προσδοκίες σε όλους τους επιμέρους τομείς υποχωρούν, με μόνη εξαίρεση τις Κατασκευές, όπου σημειώνεται σχετική ανάκαμψη από τα χαμηλά επίπεδα του 2007. Στους τομείς της Βιομηχανίας, του Λιανικού Εμπορίου, των Υπηρεσιών, αλλά και στην καταναλωτική εμπιστοσύνη, καταγράφεται διολίσθηση των προσδοκιών σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2007, με κοινό χαρακτηριστικό σε όλους τους τομείς την ενίσχυση των πληθωριστικών προσδοκιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα συμβαδίζει με ανάλογη εξέλιξη του σχετικού δείκτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο οποίος και εκεί προσεγγίζει το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων ετών. Είναι προφανές ότι οι προσδοκίες και το κλίμα σε όλες τις χώρες έχουν επηρεασθεί εντονότερα από τη διεθνή κρίση, η οποία δημιουργεί αυξημένες αβεβαιότητες για το μέλλον, και λιγότερο από την επιδείνωση των πραγματικών μεγεθών, η οποία, όπως αναφέρεται σε άλλα σημεία αυτής της έκθεσης, εμφανίζεται ηπιότερη. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στην εκτίμηση ότι προς το παρόν τουλάχιστον η κύρια, καθοριστική επίπτωση της κρίσης είναι η αύξηση της αβεβαιότητας τόσο για τα νοικοκυριά, όσο και για τις επιχειρήσεις.

Η εξέλιξη του Δείκτη Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης είναι σχετικά σταθερή τους τελευταίους μήνες, παραμένοντας ωστόσο σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα μετά τη βαθιά πτώση του Μαΐου του 2011, αλλά και πολύ χαμηλότερα των αντίστοιχων ευρωπαϊκών

μέσων όρων. Εξάλλου, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο Ιανουαρίου - Αυγούστου του 2007, ο δείκτης καταγράφει πτώση κατά 11 μονάδες, γεγονός το οποίο υποδηλώνει με σαφήνεια τη δυσaréσκεια των καταναλωτών το τελευταίο αυτό διάστημα. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι η επιδείνωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης είναι διάχυτη στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, με τον αντίστοιχο μέσο ευρωπαϊκό δείκτη να υποχωρεί σημαντικά σε σχέση με πέρυσι. Ελαφρά βελτίωση ωστόσο αποτυπώνεται στις εκτιμήσεις των καταναλωτών τον Ιούλιο σχετικά με την οικονομική κατάσταση του νοικοκυριού τους στο επόμενο 12-μηνο, την πρόθεσή τους για αποταμίευση, αλλά και την πορεία των τιμών, εξελίξεις οι οποίες δεν αντισταθμίζουν όμως την γενικευμένη απαισιοδοξία αυτής της περιόδου.

Στη Βιομηχανία, ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών κινείται το πρώτο οκτάμηνο του 2008 κατά έξι μονάδες χαμηλότερα σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται κάτω από το μακροχρόνιο μέσο όρο του. Η επιδείνωση αυτή αποδίδεται κυρίως στα πολύ χαμηλά επίπεδα της ζήτησης και των παραγγελιών, τόσο εγχωρίως, όσο και από την αγορά του εξωτερικού, αλλά και στις πολύ ήπιες προβλέψεις για την παραγωγή τους προσεχείς μήνες, και λιγότερο στην ελαφρά διόγκωση του επιπέδου των αποθεμάτων των επιχειρήσεων. Ωστόσο, παρά την επικρατούσα απαισιοδοξία, εξαίρεση αποτελούν οι εκτιμήσεις για την παραγωγή των τελευταίων μηνών, οι οποίες δεν έχουν επηρεαστεί ιδιαίτερα και καταγράφουν σχετική βελτίωση, εξέλιξη η οποία άλλωστε αντανακλάται και στις πωλήσεις. Τα επίπεδα χρησιμοποίησης του εργοστασιακού δυναμικού (76,3%) δε διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με το αντίστοιχο οκτάμηνο του 2007, ενώ οι προβλέψεις για το επίπεδο των τιμών είναι σημαντικά υψηλότερες (κατά δέκα μονάδες) έναντι της περυσινής επίδοσης, γεγονός το οποίο άλλωστε αντανακλά και τις έντονα πληθωριστικές πιέσεις που δέχεται η οικονομία το τελευταίο διάστημα.

Στις Κατασκευές, οι προσδοκίες των επιχειρήσεων το πρώτο οκτάμηνο παραμένουν σε επίπεδα υψηλότερα της αντίστοιχης περιόδου του 2007, παρόλο που δεν λείπουν οι διακυμάνσεις το τελευταίο τετράμηνο. Παρόλα αυτά, οι προσδοκίες στον κατασκευαστικό τομέα βρίσκονται πάνω από το μακροχρόνιο μέσο όρο τους, εξέλιξη η οποία τροφοδοτείται κυρίως από τις θετικές προσδοκίες για την εξέλιξη της απασχόλησης. Ταυτόχρονα, οι μήνες εξασφαλισμένης δραστηριότητας δε μεταβάλλονται σημαντικά σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο και παραμένουν περί τους δεκαεπτά. Οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για το επίπεδο

προγράμματος των εργασιών τους, σε σύγκριση με το ίδιο οκτάμηνο του 2007, δεν καταγράφουν σημαντική μεταβολή, ωστόσο μόλις το 17,2% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι δεν αντιμετωπίζει σοβαρά προσκόμματα στην διεξαγωγή της παραγωγικής του δραστηριότητας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η χαμηλή ζήτηση και οι γραφειοκρατικοί παράγοντες αποτελούν τα βασικότερα προσκόμματα, ενώ με μικρή διαφορά ακολουθεί η έλλειψη χρηματοδότησης.

Στο Λιανικό Εμπόριο, το πρώτο οκτάμηνο του 2008 καταγράφεται πτώση των προσδοκιών σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα πέρυσι, γεγονός ενδεικτικό της τάσης αποδυνάμωσης της αντίστοιχης ζήτησης, μετά την έντονα ανοδική του πορεία τα προηγούμενα χρόνια.

Παρόλα αυτά, ο σχετικός δείκτης υπερτερεί σημαντικά του μακροχρόνιου μέσου όρου του, υποδηλώνοντας έτσι μία σχετική σταθερότητα στην καλή πορεία του τομέα, παρά τις πτωτικές τάσεις. Στην πτώση του δείκτη φέτος καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η υποχώρηση των προβλέψεων για τις παραγγελίες και τη ζήτηση, καθώς και η συνακόλουθη μείωση των πωλήσεων. Το αποτέλεσμα αυτό αντισταθμίζεται ωστόσο από την εμφανή άνοδο στις προσδοκίες για την απασχόληση του τομέα στην υπό εξέταση περίοδο, αλλά και την ελαφρώς ενισχυμένη ρευστοποίηση των αποθεμάτων κατά το ίδιο οκτάμηνο, με επτά στις δέκα επιχειρήσεις να δηλώνουν σταθερότητα στα αποθέματά τους. Τέλος, η άνοδος του επιπέδου των τιμών επηρεάζει τις προβλέψεις για τις τιμές και στις εμπορικές επιχειρήσεις, όπου το 26% αναμένει άνοδο, όταν πέρυσι, για το ίδιο διάστημα το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 18%.

Τέλος, στις Υπηρεσίες, ο Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών εμφανίζεται ελαφρώς χαμηλότερος το πρώτο οκτάμηνο του 2008 σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί συνέπεια της υποχώρησης των θετικών εκτιμήσεων για την τρέχουσα κατάσταση των επιχειρήσεων από το 45% των ερωτηθέντων (επιχειρήσεων) για το πρώτο οκτάμηνο του 2007, στο 36% το 2008, αλλά και του σχετικού περιορισμού της ζήτησης. Παρόλα αυτά, οι προβλέψεις για την πορεία της ζήτησης μελλοντικά επιδρούν θετικά στις προσδοκίες του τομέα, εξέλιξη η οποία συνοδεύεται και από θετικότερες εκτιμήσεις για την απασχόληση, με το 75% των επιχειρήσεων να μην αναμένει ωστόσο σημαντικές μεταβολές. Σχετικά με το επίπεδο των τιμών, και ο τομέας των Υπηρεσιών συμβάλλει στις πληθωριστικές

προσδοκίες, αφού το 22% των επιχειρήσεων αναμένει άνοδο, ποσοστό διπλάσιο της αντίστοιχης περιόδου του 2007. Στο σύνολο των επιχειρήσεων του τομέα, πάνω από τις μισές κρίνουν ότι η παραγωγική τους δραστηριότητα διεξάγεται απρόσκοπτα, ενώ από εκείνες που έχουν αντίθετη άποψη, η πλειονότητα αναφέρει ως βασικότερο εμπόδιο την ανεπάρκεια της ζήτησης.

## **6.2 Η Οικονομική Πολιτική**

Τα προβλήματα που αναδείχθηκαν με οξύτητα την τελευταία περίοδο εντοπίζονται κυρίως στο χώρο της δημοσιονομικής διαχείρισης και ιδιαίτερα στις σημαντικές αποκλίσεις του ρυθμού αύξησης των φορολογικών εσόδων και των πρωτογενών δαπανών από τους αρχικούς στόχους του Προϋπολογισμού.

Η επιδείνωση των δημοσιονομικών συνθηκών οδήγησε στη λήψη έκτακτων μέτρων, κυρίως φορολογικού χαρακτήρα, σε μια περίοδο που η διεθνής οικονομική κρίση βρίσκεται στην κορύφωσή της, και το φάσμα της ύφεσης αγγίζει την Ευρωζώνη. Τα μέτρα αυτά υπαγορεύθηκαν μεν από τις δημοσιονομικές αναγκαιότητες, είναι όμως πιθανόν να επηρεάσουν ανασταλτικά την οικονομική δραστηριότητα βραχυπρόθεσμα, σε μια περίοδο μάλιστα που το ενδεχόμενο βραδύτερης ανάπτυξης είναι πλέον ορατό. Το συστατικό αυτό αποτέλεσμα μπορεί βεβαίως να αντισταθμιστεί από μείωση των εγχώριων τιμών του πετρελαίου και των άλλων πρώτων υλών, καθώς και από μέτρα διαρθρωτικού χαρακτήρα που θα ενίσχυαν την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών.

Οι δημοσιονομικές αναγκαιότητες είναι όμως αδήριτες. Η Ελλάδα χρειάζεται δημοσιονομική προσαρμογή, όχι μόνο διότι κινδυνεύει να παραβιάσει το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης, αλλά κυρίως επειδή το έλλειμμα του δημόσιου τομέα συμβάλλει στη μείωση των εθνικών αποταμιεύσεων, που είναι ήδη χαμηλές και επομένως, στη διεύρυνση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Η συμμετοχή μας στην Ευρωζώνη προστατεύει βεβαίως την εγχώρια οικονομία από σημαντικούς συναλλαγματικούς και νομισματικούς κλυδωνισμούς, που τόσο συχνά συνέβαιναν κατά το παρελθόν με πολύ μικρότερα ελλείμματα του ισοζυγίου από το σημερινό. Δεν εμποδίζει όμως την ραγδαία χειροτέρευση της καθαρής διεθνούς επενδυτικής θέσης της, με τους οικονομικούς κινδύνους που αυτό συνεπάγεται μακροπρόθεσμα για την οικονομική ανάπτυξη.

Τα παραπάνω ζητήματα αναδεικνύουν ορισμένα από τα διλήμματα της οικονομικής πολιτικής στην Ελλάδα, τα οποία πρέπει μάλιστα να αντιμετωπιστούν εν μέσω μιας σημαντικής διεθνούς οικονομικής κρίσης που επηρεάζει αρνητικά την εγχώρια οικονομία. Επίσης, πρέπει να αντιμετωπιστούν σε μια περίοδο που οι εξελίξεις θέτουν υπό αμφισβήτηση το τρέχον πρότυπο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, αναδεικνύοντας παράλληλα τις αντιφάσεις αυτού του προτύπου.

Όπως έχει τονισθεί σε προηγούμενες εκθέσεις του IOBE, η δημοσιονομική προσαρμογή δεν προωθείται αποτελεσματικά με μέτρα προσωρινού χαρακτήρα. Αυτό ισχύει κατά μείζονα λόγο στην παρούσα φάση, όταν η δημοσιονομική επιδείνωση απαιτεί μονιμότερες δημοσιονομικές λύσεις από αυτή που η τρέχουσα συγκυρία επέβαλε:

- Από την πλευρά των τρεχουσών δαπανών, απαιτεί αξιολόγηση, προτεραιότητες και επιλογές προτεραιοτήτων σε μεσο-μακροπρόθεσμη βάση, καθώς και επαναξιολόγηση ειδικών δαπανών, όπως οι αμυντικές.
- Από την πλευρά των εσόδων, απαιτεί την αξιολόγηση και ενδεχομένως τον επανασχεδιασμό του φορολογικού συστήματος από μηδενική βάση, λαμβάνοντας υπ' όψη τις αντίστοιχες εξελίξεις στις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ. Το φορολογικό σύστημα σήμερα παραμένει πολύπλοκο, ασαφές και κοστοβόρο, ενώ οι κανόνες του, που αλλάζουν συχνά, βρίθουν από απαλλαγές, εξαιρέσεις και ειδικές ρυθμίσεις, με αποτέλεσμα να προσφεύγει συχνά είτε σε έκτακτες λύσεις όπως ρυθμίσεις ή φορολογικές αμνηστίες, είτε σε αυστηρότερους-αναποτελεσματικούς- ελέγχους.

Η σημαντικότερη πάντως πρόκληση για την ελληνική οικονομία παραμένει η εφαρμογή μέτρων διαρθρωτικού χαρακτήρα, τα οποία θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των εγχωρίως παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών. Η ανταγωνιστικότητα υποχωρεί διότι υστερεί το εκπαιδευτικό μας σύστημα, δεν καινοτομούμε, δεν βελτιώνουμε επαρκώς τις υποδομές μας, η δημόσια διοίκηση δεν εκσυγχρονίζεται, το θεσμικό πλαίσιο παραμένει αναχρονιστικό και αδύναμο να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες εξελίξεις. Επιπλέον, παρά τις βελτιώσεις, οι αγορές εξακολουθούν να εμπεριέχουν στρεβλώσεις που νοθεύουν τον ανταγωνισμό. Η απονομή της δικαιοσύνης καθυστερεί, η πολυνομία και η πολυπλοκότητα των νόμων

αποτρέπουν την υγιή επιχειρηματικότητα και δε συμβάλλουν στην επιτυχή αντιμετώπιση της διαφθοράς. Η οικονομία παραμένει εσωστρεφής, πολλά επαγγέλματα διατηρούνται κλειστά, ο κοινωνικός διάλογος για τα μείζονα προβλήματα της οικονομίας και της κοινωνίας είναι περιορισμένος. Παρόλα αυτά οι εκάστοτε κυβερνήσεις διστάζουν να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα ακόμα και στην αρχή της θητείας τους υπό την πίεση του πολιτικού κόστους.

Οι αδυναμίες της οικονομικής πολιτικής εντοπίζονται στην αντίφαση ανάμεσα στις μακροπρόθεσμες ανάγκες της ελληνικής οικονομίας και στις επιλογές που σε μεγάλο βαθμό επιβάλλονται απλώς από την συγκυρία. Έτσι, τα μέτρα που λαμβάνονται, αν κριθούν μεμονωμένα θα μπορούσαν να θεωρηθούν αναγκαία ή αναπόφευκτα, δεν εντάσσονται όμως σε μια γενικότερη αντίληψη που προωθεί συντονισμένα μια νέα προοπτική ανάπτυξης.

### **6.3 Το «Επιχειρείν» στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με την έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας (Doing Business 2011), η Ελλάδα εμφανίζει βελτίωση ως προς τις διαδικασίες του «επιχειρείν», τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα. Υπενθυμίζεται ότι η Παγκόσμια Τράπεζα δημοσιεύει σε ετήσια βάση την έκθεση αυτή, στοχεύοντας στη μέτρηση της ευκολίας ή δυσκολίας άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα ευρύ σύνολο από χώρες. Η έκθεση προσπαθεί να συγκρίνει τις διάφορες οικονομίες μέσω αντικειμενικών ποσοτικών δεικτών για την επιχειρηματική λειτουργία, δίνοντας έμφαση στα ρυθμιστικά κόστη και τις ενέργειες συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (διοικητικές προσαρμογές). Με αυτόν τον τρόπο επισημαίνονται τα σημαντικότερα προσκόμματα που δρουν ανασταλτικά στην επιχειρηματική λειτουργία και περιοριστικά σε όρους επενδύσεων, παραγωγικότητας και ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, η δημόσια πολιτική τροφοδοτείται με χρήσιμη πληροφόρηση, αφού εντοπίζονται οι τομείς και οι διαδικασίες όπου υστερεί μια χώρα και όπου χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια και αποτελεσματικότητα. Έτσι, υιοθετώντας τα κατάλληλα μέτρα είναι δυνατή η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, παράγοντας καθοριστικός ειδικά στον τομέα προσέλκυσης επενδύσεων.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της τελευταίας έκθεσης, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 96<sup>η</sup> θέση (181 χώρες συνολικά), δέκα θέσεις υψηλότερα σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η άνοδος αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στον παράγοντα Πληρωμή φόρων, που λαμβάνει υπόψη το ύψος των φόρων και την ευχέρεια στην πληρωμή τους, όπου καταγράφεται άνοδος 32 θέσεων. Αξιοσημείωτη όμως είναι και η άνοδος 17 θέσεων στον παράγοντα της Έναρξης επιχείρησης, στην Προστασία επενδυτών (11 θέσεις) καθώς και στις Προσλήψεις / απολύσεις προσωπικού (10 θέσεις). Η βελτίωση στον παράγοντα Αδειοδότησης κατασκευής εγκαταστάσεων είναι οριακή και δεν αντανακλά κάποια συγκεκριμένη μεταβολή σε αυτόν τον τομέα. Στις τρεις πρώτες θέσεις της κατάταξης παγκοσμίως βρίσκονται η Σιγκαπούρη, η Νέα Ζηλανδία και οι ΗΠΑ, ενώ σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα το Αζερμπαϊτζάν και η Αλβανία είναι οι χώρες με τις περισσότερες και πιο επιτυχημένες μεταρρυθμίσεις προς όφελος της επιχειρηματικότητας την προηγούμενη χρονιά.

Είναι προφανές ότι η εικόνα σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες δεν είναι καλή. Από τις 25 συνολικά χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που συμμετέχουν στην ανάλυση, η Ελλάδα με την επίδοση της ως προς τον σύνθετο δείκτη κατατάσσεται στην τελευταία θέση, απέχοντας μάλιστα κατά 20 θέσεις από την προτελευταία χώρα (Πολωνία, 76<sup>η</sup> θέση). Η Ελλάδα ως προς το γενικό δείκτη (Ease of doing business) υστερεί στη σχετική κατάταξη ακόμα και από άλλες ευρωπαϊκές χώρες μη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως τις περισσότερες Βαλκανικές, αλλά ακόμα και από χώρες της πρώην ΕΣΣΔ. Μόνο σε Κροατία, Βοσνία και Ρωσία φαίνεται να είναι δυσκολότερο το «επιχειρείν» σε σχέση με την Ελλάδα, ενώ ελκυστικότερες από αυτή δείχνουν επίσης αρκετές Μεσογειακές και Αραβικές χώρες, καθώς και χώρες που σε προηγούμενες κατατάξεις βρίσκονταν χαμηλότερα από την Ελλάδα (όπως, για παράδειγμα, η Αλβανία). Συνεπώς, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, υπάρχουσα ή/και επίδοξη, δείχνει να συναντά δυσκολίες και να ενέχει σημαντικά κόστη, γεγονός που καθιστά τη χώρα ενδεχομένως μη ελκυστική ως επενδυτικό προορισμό.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία της Παγκόσμιας Τράπεζας, κατά τον τελευταίο χρόνο, η Ελλάδα έχει πραγματοποιήσει μεταρρυθμίσεις σε τέσσερις τομείς, κάτι που εξηγεί άλλωστε και την άνοδό της στις αντίστοιχες επιμέρους κατατάξεις, καθώς και στη γενική κατάταξη. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα μείωσε το ελάχιστο απαιτούμενο

κεφάλαιο για έναρξη επιχείρησης κατά 80%, μείωσε τους φόρους κεφαλαίου, επέτρεψε τις ηλεκτρονικές πληρωμές των φόρων, ενώ επίσης θέσπισε και ένα νέο πτωχευτικό νόμο ο οποίος διευκολύνει επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κρίση. Τέλος, η Ελλάδα ενίσχυσε την υποχρέωση λογοδοσίας των CEOs μέσα στις επιχειρήσεις, διευκολύνοντας τις διαδικασίες στην περίπτωση που οι μέτοχοι προτίθενται να μηνύσουν τους διευθυντές για ζημίες.

Ωστόσο, παρά τη θετική επίδραση αυτών των μεταρρυθμίσεων, η Ελλάδα εξακολουθεί να εμφανίζει χαμηλές επιδόσεις σε κρίσιμους παράγοντες για τη συνολική της κατάταξη όπως στους παράγοντες Έναρξη επιχείρησης, Προσλήψεις / απολύσεις προσωπικού και Προστασία επενδυτών. Πιο συγκεκριμένα, για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης απαιτούνται 15 διαδικασίες και κατά μέσο όρο 19 ημέρες, ενώ στις χώρες του ΟΟΣΑ ο μέσος αριθμός διαδικασιών ανέρχεται σε 5,8 και η ολοκλήρωσή τους απαιτεί κατά μέσο όρο 13,4 ημέρες. Πάντως, η Ελλάδα καταγράφει συγκριτικά ικανοποιητικές επιδόσεις σε ότι αφορά την Αδειοδότηση κατασκευής εγκαταστάσεων, καθώς ο αριθμός των σχετικών διαδικασιών και το κόστος τους είναι χαμηλότερα από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για τη λήψη των αδειών είναι μόνο οριακά μεγαλύτερος.

Στα εργασιακά θέματα, η Ελλάδα σημειώνει ιδιαίτερα χαμηλή επίδοση στο κριτήριο που μετρά την ευελιξία του ωραρίου, ενώ υπολείπεται από τις υπόλοιπες χώρες του ΟΟΣΑ και στους δείκτες που εκτιμούν τη δυσκολία των προσλήψεων, τη δυσκολία των απολύσεων και τη δυσκαμψία γενικά της αγοράς εργασίας. Έτσι, παρά τη βελτίωση σε αυτόν τον τομέα κατά 10 θέσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, περαιτέρω μεταρρυθμίσεις στο πεδίο αυτό κρίνονται απαραίτητες. Το ίδιο συμπέρασμα ισχύει και για τον παράγοντα Προστασία Επενδυτών, όπου, αν και η χώρα σημείωσε αξιοσημείωτη βελτίωση σε σύγκριση με πέρυσι (κατά 11 θέσεις), εξακολουθεί να καταγράφει από τις χαμηλότερες επιδόσεις διεθνώς.

Συνολικά, από την έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας φαίνεται ότι η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα συναντά πολλά προσκόμματα, γεγονός που πλήττει την ανταγωνιστικότητά της. Η γραφειοκρατία, το δύσκαμπτο θεσμικό πλαίσιο και τα υψηλά κόστη των επιχειρηματικών διαδικασιών συνιστούν τα βασικότερα προβλήματα που καθιστούν την Ελλάδα λιγότερο ελκυστικό επιχειρηματικό προορισμό από άλλες χώρες. Στα θετικά σημειώνεται το γεγονός ότι οι



μεταρρυθμίσεις που έγιναν τον τελευταίο χρόνο έχουν επιφέρει σχετική βελτίωση στη θέση της χώρας, ιδιαίτερα στους τομείς με τις χαμηλότερες επιδόσεις.

## **6.4 Διεθνείς Οικονομικές Εξελίξεις**

Το διεθνές οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αστάθεια και αβεβαιότητα, με προοπτική μεσοπρόθεσμα, την επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας. Η παγκόσμια οικονομία φαίνεται να κινείται σε δύο ταχύτητες, καθώς και το 2011, η οικονομική ανάπτυξη στηρίχθηκε κυρίως στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Από την άλλη πλευρά, σημαντικές ανισορροπίες στο βαθμό και στην ταχύτητα βελτίωσης του οικονομικού κλίματος παρατηρούνται στις προηγμένες οικονομίες. Η χαμηλότερη οικονομική ανάπτυξη στις χώρες αυτές και οι αυξημένες δημοσιονομικές ανισορροπίες ενέτειναν τους κινδύνους για μια γενικευμένη κρίση χρέους σε Ευρώπη και Αμερική, θέτοντας σε κίνδυνο και τη διαφαινόμενη σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Στο πλαίσιο αυτό, η οικονομική πολιτική στις περισσότερες αναπτυσσόμενες οικονομίες επικεντρώνεται στον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και στην απρόσκοπτη αναχρηματοδότηση του δημόσιου χρέους. Σε πολλές χώρες της Ευρωζώνης και στις ΗΠΑ ανακοινώθηκε το 2011 η εφαρμογή αυστηρών προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής κυρίως μέσω της περιστολής των δημοσίων δαπανών. Στόχος είναι αφενός η σταθεροποίηση μακροπρόθεσμα του λόγου του δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ σε βιώσιμα επίπεδα, και αφετέρου, ο περιορισμός της εντεινόμενης αβεβαιότητας στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου και η βελτίωση των επενδυτικών προσδοκιών. Σε αντιδιαστολή προς την επεκτατική νομισματική πολιτική που εφαρμόστηκε το 2009 για τον περιορισμό της οικονομικής ύφεσης και την ενίσχυση της ρευστότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι νομισματικές αρχές αναμένεται να ακολουθήσουν μεσοπρόθεσμα περισσότερο αυστηρή νομισματική πολιτική για τη συγκράτηση των πληθωριστικών πιέσεων. Δεδομένης της ασύμμετρης οικονομικής ανάκαμψης στις χώρες της Ευρωζώνης και παρά τις αντίρροπες πιέσεις που ασκούνται από την αγορά εργασίας, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα προχώρησε μέσα στο 2011 σε σταδιακή αύξηση του βασικού επιτοκίου στο 1,5%. Η πολιτική αυτή οδήγησε σε διεύρυνση του περιθωρίου των

βασικών επιτοκίων μεταξύ ΗΠΑ και Ευρωζώνης, και σε αντίστοιχες πιέσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Για το 2011, η αύξηση του παγκόσμιου ΑΕΠ εκτιμάται στο 4% το 2011 και στο 4% το 2012 από 5,1% το 2010 (Έκθεση του ΔΝΤ, Σεπτ. 2011). Το πρώτο τρίμηνο του 2011, ο ρυθμός αύξησης του παγκόσμιου προϊόντος ήταν 4,3% σε ετήσια βάση, ενώ το δεύτερο τρίμηνο του έτους παρατηρείται μικρή κάμψη της οικονομικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με την Ενδιάμεση Έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σεπτ.2011), για την Ευρωζώνη και την Ευρωπαϊκή Ένωση εκτιμάται αύξηση του ΑΕΠ του 2011 κατά 1,6% και 1,7% αντίστοιχα, από 1,8% το 2010, προερχόμενη κυρίως από τη συνέχιση της ανάκαμψης της Γερμανικής οικονομίας (3,5% το 2010 και 2,9% το 2011).

Ο παγκόσμιος πληθωρισμός αυξήθηκε από 3,5% το τέταρτο τρίμηνο του 2010 στο 4% το πρώτο τρίμηνο του 2011, γεγονός που οφείλεται στις αυξήσεις των διεθνών τιμών των εμπορευμάτων. Ωστόσο, ο πυρήνας του πληθωρισμού παρέμεινε σε σχετικά χαμηλά επίπεδα στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, ενώ αυξήθηκε οριακά στην Ευρωζώνη. Με βάση τις τελευταίες εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο εναρμονισμένος ΔΤΚ αναμένεται ότι θα αυξηθεί το 2011 κατά 2,5 ποσοστιαίες μονάδες στην Ευρωζώνη και κατά 2,9 ποσοστιαίες μονάδες στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διεθνής τιμή του πετρελαίου σταθεροποιήθηκε στα 107 δολάρια/βαρέλι, μετά τη σημαντική αύξηση στα 120 δολάρια/βαρέλι τον Απρίλιο του 2011. Η μέση τιμή του πετρελαίου εκτιμάται στα 111 δολάρια/βαρέλι για το 2011, ενώ προβλέπεται οριακή μείωση της τιμής το επόμενο έτος.

**Πίνακας 2 : Βασικά Μεγέθη για την Παγκόσμια Οικονομία**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Παγκόσμιο ΑΕΠ	5,1	4,0	4,0
ΑΕΠ Ευρωζώνης	1,8	1,6	1,1
ΑΕΠ ΗΠΑ	3,0	1,5	1,8
Όγκος Παγκοσμίου Εμπορίου (αγαθά και υπηρεσίες)	12,8	7,5	5,8
Πληθωρισμός	1,6	2,5	1,5

Ευρωζώνης			
Ποσοστό Ανεργίας Ευρωζώνης	10,1	9,9	9,9
Έλλειμμα Γενικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ) - Ευρωζώνη	-6,0	-4,1	-3,1
Έλλειμμα Γενικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ) - ΗΠΑ	-10,3	-9,6	-7,9
Τιμή Πετρελαίου / βαρέλι (\$ ΗΠΑ)	79,03	103,2	100,0

## 6.5 Οι Οικονομικές Εξελίξεις στην Ελλάδα

### 6.5.1 Γενική Επισκόπηση της Ελληνικής Οικονομίας

Το 2010, πρώτο έτος εφαρμογής του Προγράμματος Οικονομικής Πολιτικής, επιτεύχθηκε μείωση του ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ (από 15,4% το 2009 σε 10,5% το 2010). Η κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες διόρθωση του ελλείμματος ήταν η μεγαλύτερη που έχει σημειωθεί ποτέ από χώρα της Ευρωζώνης. Να σημειωθεί ότι η μείωση αυτή συντελέστηκε σε ένα περιβάλλον με αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Για το 2011, ο στόχος του προγράμματος ήταν η περαιτέρω μείωση του ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ. Παρά την προβλεπόμενη μικρότερη μείωση σε σχέση με το 2010, όπως μετρίεται σε εκατοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ, η απαιτούμενη δημοσιονομική προσπάθεια σε επίπεδο λήψης μέτρων είναι του ίδιου μεγέθους και έντασης με το 2010, καθώς η επιδείνωση της ύφεσης, επηρεάζει αρνητικά την πλήρη αποδοτικότητα των ληφθέντων μέτρων.

Η σχέση δημοσιονομικής πολιτικής και ανάπτυξης είναι αμφίδρομη. Από τη μία πλευρά λειτουργούν οι δημοσιονομικοί πολλαπλασιαστές (δηλαδή η ποσοστιαία επίδραση στο ΑΕΠ από την αύξηση ή μείωση κατά μία εκατοστιαία μονάδα του δημόσιου ελλείμματος), ενώ από την άλλη πλευρά λειτουργεί η επίδραση της

αύξησης ή μείωσης του ΑΕΠ στο δημόσιο έλλειμμα (μέσω της απόδοσης των φορολογικών συντελεστών και των έκτακτων δαπανών, όπως η αύξηση των επιδομάτων ανεργίας). Το τελικό αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλληλεπίδραση των δύο αυτών αντίρροπων παραγόντων είναι ότι η αποτελεσματικότητα της δημοσιονομικής προσαρμογής στη μείωση του ελλείμματος είναι περίπου 0,5 έως 0,7 του ΑΕΠ (δηλαδή δημοσιονομική προσαρμογή της τάξης του 1% του ΑΕΠ μειώνει το έλλειμμα κατά 0,5 -0,7% του ΑΕΠ).

Το 2011 είναι το δεύτερο έτος εφαρμογής του προγράμματος, σε ένα όμως δυσμενέστερο εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με το 2010. Επιπλέον, το 2011 είναι το έτος που αποκαλύφθηκε πλήρως η παγκόσμια έκταση του φαινομένου της κρίσης χρέους των αναπτυγμένων χωρών, με προεξάρχουσες τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και τις χώρες του νότου της Ευρωζώνης. Το εύρος και βάθος αυτής της κρίσης έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στη χρηματοδότηση όσο και στην ανάπτυξη αυτών των οικονομιών, όμως από την άλλη πλευρά ανέδειξε και την ανάγκη συλλογικής και συντονισμένης αντιμετώπισής της από όλες τις χώρες.

Στο πλαίσιο αυτό, κρίθηκε αναγκαία η βελτίωση των όρων του χρηματοδοτικού προγράμματος της ελληνικής οικονομίας, με την επιμήκυνση της περιόδου αποπληρωμής και τη μείωση κατά 100 μονάδες βάσης του επιτοκίου δανεισμού του δανείου των 110 δισ. ευρώ του Μηχανισμού Χρηματοδοτικής Στήριξης από τις χώρες της Ευρωζώνης και το ΔΝΤ (απόφαση των Αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων της Ευρωζώνης της 11<sup>ης</sup> Μαρτίου 2011).

Την παραπάνω απόφαση, μέσα σε ένα συνεχώς επιδεινούμενο από τη διεθνή κρίση χρέους περιβάλλον, ακολούθησε η απόφαση της 21<sup>ης</sup> Ιουλίου των Αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων για τη στήριξη ενός νέου προγράμματος 109 δισ. ευρώ ενίσχυσης της Ελλάδας από κοινού με το ΔΝΤ και την εθελοντική συμβολή του ιδιωτικού τομέα, για την πλήρη κάλυψη του χρηματοδοτικού ελλείμματος μέχρι το 2014. Η νέα ενίσχυση προβλέπει επιμήκυνση της προθεσμίας λήξεως των μελλοντικών δανείων του EFSF (Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοδοτικής Σταθερότητας) από τα ισχύοντα 7,5 έτη σε τουλάχιστον 15 έτη και σε 30 έτη κατ' ανώτατο όριο με περίοδο χάριτος 10 ετών και με επιτόκια δανεισμού ισοδύναμα με τα επιτόκια του Μηχανισμού για τη Στήριξη του Ισοζυγίου Πληρωμών (περίπου 3,5%).

Η νέα συμφωνία διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του χρέους, καθώς αναφέρεται σε μακροχρόνιο ορίζοντα, μέχρι το 2020, ενώ το χρηματοδοτικό ύψος και των δύο προγραμμάτων είναι 219δισ. ευρώ από τη γενικότερη συμβολή των ευρωπαϊκών χωρών. Σημειώνεται ότι στο ποσό, των 219 δισ. ευρώ, δεν συμπεριλαμβάνεται το ποσό των 35 δισ. ευρώ, το οποίο είναι διαθέσιμο μέσω του EFSF προς την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, ώστε να διασφαλισθεί η ρευστότητα και η χρηματοδότηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Από τη νέα συμφωνία επέρχεται μείωση του καθαρού χρέους κατά 26,1 δισ. ευρώ ή 11,58% του ΑΕΠ. Η μείωση αυτή αφορά το καθαρό χρέος δηλαδή χωρίς τις εγγυήσεις, οι οποίες αφορούν το ακαθάριστο συνολικό χρέος.

Το 2011, είναι το δεύτερο έτος που η προσπάθεια συνεχίζεται για περαιτέρω μείωση των δαπανών, βελτίωση των δημοσιονομικών συνθηκών και συνέχιση των διαρθρωτικών αλλαγών. Πολλές από τις δημοσιονομικές αλλαγές του 2011 δεν έχουν άμεση επίπτωση στο έλλειμμα αλλά είναι απαραίτητες για τη μόνιμη και διαχρονική βελτίωση της δημοσιονομικής διαχείρισης. Οι τομές αυτές είναι στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, στην υγεία, στο ασφαλιστικό σύστημα, στο κοινωνικό κράτος, στις δημόσιες επιχειρήσεις, στη διαχείριση του δημόσιου χρήματος και στους θεσμούς λογοδοσίας και διαφάνειας.

Τα μέτρα που θα έχουν άμεση επίπτωση στη μείωση του ελλείμματος και στη δυναμική του χρέους στο τελευταίο τρίμηνο του 2011 είναι η εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου στο δημόσιο τομέα, η διεύρυνση του θεσμού της εργασιακής εφεδρείας στο σύνολο του δημόσιου τομέα και η υλοποίηση του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων. Η δημοσιονομική στρατηγική της κυβέρνησης για το 2012 βασίζεται στους παρακάτω βασικούς πυλώνες:

- εφαρμογή Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015,
- συνέχιση της εφαρμογής αναγκαίων διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών,
- βελτίωση του φορολογικού και ασφαλιστικού συστήματος,
- επιτάχυνση των αποκρατικοποιήσεων και του προγράμματος αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου,
- περαιτέρω αναδιάρθρωση των φορέων του δημοσίου (συγχωνεύσεις/καταργήσεις).

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μια κρίσιμη συγκυρία όσον αφορά τις προοπτικές ανάπτυξης καθώς το δημοσιονομικό πρόγραμμα, βραχυπρόθεσμα συμβάλλει ως ένα βαθμό στην κατάσταση ύφεσης της οικονομίας, η οποία επιπλέον περιβάλλεται από κινδύνους και αβεβαιότητες που υπάρχουν για ανάκαμψη στην Ευρωζώνη και την παγκόσμια οικονομία.

Συνεπώς μεσοπρόθεσμα, πολλά θα εξαρτηθούν από τη σύνθεση, την ταχύτητα της εφαρμογής και τη γενικότερη πρόοδο του προγράμματος διαρθρωτικών αλλαγών. Οι διαρθρωτικές αλλαγές στις αγορές αγαθών και υπηρεσιών (όπως το άνοιγμα των αγορών, η ενίσχυση του ανταγωνισμού, η απλοποίηση των διαδικασιών αδειοδότησης, η απελευθέρωση των επαγγελματιών και οι ιδιωτικοποιήσεις) μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων και συνεπώς σε αύξηση της παραγωγικότητας και τεχνολογικής αναδιάρθρωσης, παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Οι διαρθρωτικές αλλαγές στην αγορά εργασίας μπορούν να ενισχύσουν τη συμβολή του παράγοντα εργασίας στην ανάπτυξη από το 2012, ενώ ταυτόχρονα να βοηθήσουν στη συγκράτηση του κόστους εργασίας. Συνολικά, οι διαρθρωτικές αλλαγές αποτελούν έναν καθοριστικό παράγοντα για εφαρμογή ενός νέου μοντέλου ανάπτυξης βασισμένο στις επενδύσεις και την εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας.

### **6.5.2 Οι Εξελίξεις το 2011**

Όλοι οι δείκτες που αντανakλούν την οικονομική δραστηριότητα σε μηνιαία βάση, είτε από την πλευρά της δαπάνης, είτε από την πλευρά της παραγωγής, με εξαίρεση αυτούς για τις εξαγωγές (1<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2011: αύξηση, σε τρέχουσες τιμές, 40,4%), δείχνουν σημαντική μείωση της οικονομικής δραστηριότητας το 2011, ενώ οι δείκτες οικονομικού κλίματος και οι δείκτες προσδοκιών παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα με παράλληλη σημαντική μεταβλητότητα. Οι τάσεις αυτές δείχνουν συνέχιση της ύφεσης και στα επόμενα τρίμηνα του έτους, δεδομένης και της εξαιρετικά χαμηλής πιστωτικής επέκτασης και της περιοριστικής δημοσιονομικής και εισοδηματικής πολιτικής.

Με βάση τα διαθέσιμα, μη εποχικά διορθωμένα τριμηνιαία στοιχεία, των Εθνικών Λογαριασμών της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ σε σταθερές τιμές, κατά το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2011 παρουσίασε μείωση κατά 7,3% σε ετήσια βάση σε σχέση με το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010. Αναφορικά με τις συνιστώσες του ΑΕΠ, στο 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2011, η ιδιωτική κατανάλωση σημείωσε μείωση κατά 6,8%, οι συνολικές επενδύσεις μείωση κατά 17,9%, οι εξαγωγές αγαθών αύξηση κατά 2,2% και οι εξαγωγές υπηρεσιών μείωση κατά 3,8% ενώ οι εισαγωγές αγαθών μειώθηκαν κατά 7,1% και οι εισαγωγές υπηρεσιών κατά 9,2%.

Θετική εξέλιξη σημείωσαν οι αεροπορικές αφίξεις ξένων τουριστών κατά 10,1% στο οκτάμηνο του έτους, ενώ αύξηση σημείωσε και ο Γενικός Δείκτης Νέων Παραγγελιών στη Βιομηχανία κατά 2,7% στο επτάμηνο του έτους, η οποία οφείλεται στους πολύ υψηλούς ρυθμούς αύξησης των εξαγωγικών παραγγελιών κατά 14,9%. Οι θετικές αυτές εξελίξεις επιβεβαιώνουν την ανάκαμψη του εξαγωγικού τομέα.

### **Πληθωρισμός - Τιμές**

Οι πληθωριστικές πιέσεις μειώθηκαν σταθερά στο 1<sup>ο</sup> οκτάμηνο του 2011. Ο εναρμονισμένος ΔΤΚ αυξήθηκε στην περίοδο Ιαν.-Αυγ. κατά 3,4%, από 4,4% την αντίστοιχη περίοδο του 2010, ενώ τον Αύγουστο επιβραδύνθηκε στο 1,4% (σε 12μηνη μεταβολή), μειώνοντας σημαντικά τη διαφορά πληθωρισμού Ελλάδας-Ευρωζώνης. Ο δομικός πληθωρισμός συνεχίζει την πορεία αποκλιμάκωσής του, με το μήνα Αύγουστο να αγγίζει μηδενικούς ρυθμούς αύξησης, ρυθμούς κατά πολύ μικρότερους για πρώτη φορά, από το μέσο όρο του δομικού εναρμονισμένου ΔΤΚ της Ευρωζώνης. Την ίδια περίοδο ο εναρμονισμένος ΔΤΚ σε σταθερούς φόρους αυξήθηκε μόνο κατά 1,2%.

Στο τελευταίο τρίμηνο του 2011 αναμένεται μια επιβάρυνση των τιμών από τα δημοσιονομικά μέτρα με την αύξηση ορισμένων ειδικών φόρων κατανάλωσης και του ΦΠΑ σε κάποιες κατηγορίες προϊόντων, με τον ετήσιο πληθωρισμό να εκτιμάται να διαμορφωθεί γύρω στο 3%, μικρότερο από το 2010 (4,7%).

## **Απασχόληση -Ανεργία**

Με βάση την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ, κατά το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2011 το ποσοστό ανεργίας ήταν 16,3%, έναντι 11,8% του αντίστοιχου τριμήνου του 2010. Ο αριθμός των ανέργων έφθασε τα 811 χιλιάδες άτομα, με το ποσοστό ανεργίας των γυναικών (20,0%) να είναι σημαντικά υψηλότερο από των ανδρών (16,3%) και το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας να παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-29 ετών (32,9%). Από τα χαρακτηριστικά της ανεργίας είναι και το γεγονός ότι το ποσοστό των νέων ανέργων ανέρχεται στο 24,6 % του συνόλου των ανέργων, ενώ οι μακροχρόνιοι άνεργοι αποτελούν αντίστοιχα το 50,9%. Η μείωση της απασχόλησης και η αύξηση της ανεργίας συνεχίστηκε και στο 2<sup>ο</sup> εξάμηνο του έτους, λόγω της συνεχιζόμενης ύφεσης στην οικονομία και της μείωσης της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, με το μέσο ποσοστό ανεργίας του 2011 να εκτιμάται στο 15,2% (σε εθνικολογιστική βάση).

### **6.5.3 Οι Προοπτικές το 2012**

Το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον παρουσιάζεται το 2012 λιγότερο ευνοϊκό από ότι αρχικά αναμενόταν. Οι αβεβαιότητες εξακολουθούν να είναι μεγάλες, για τις περισσότερες αναπτυγμένες οικονομίες οι προοπτικές ανάπτυξης εμφανίζονται λιγότερο αισιόδοξες από ότι 6 μήνες πριν, ενώ η κρίση χρέους αφορά όλο και περισσότερες αναπτυγμένες οικονομίες.

Όσον αφορά τις προβλέψεις για την Ελληνική οικονομία, ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται να παραμείνει αρνητικός και το 2012 (-2,5%), λόγω της συνέχισης της δημοσιονομικής προσαρμογής και της μεγαλύτερης ύφεσης του 2011. Η οικονομία αναμένεται να επανέλθει σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης το 2013. Η μείωση και του ΑΕΠ του 2012 αναμένεται να προέλθει από την εγχώρια ζήτηση, η συμβολή της οποίας προβλέπεται στις -4,9 εκατ. μονάδες. Η μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης, σε σταθερές τιμές, προβλέπεται να είναι μεγαλύτερη του 6%, λόγω της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος και της αύξησης της ανεργίας. Αντίθετα, η συμβολή του εξωτερικού τομέα αναμένεται θετική (συμβολή 2,4 εκατ. μονάδες στη μεταβολή του ΑΕΠ), με τις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να προβλέπεται ότι θα αυξηθούν κατά 6,4% και τις εισαγωγές (σταθερές τιμές) να μειώνονται κατά 2,8%.



Το ποσοστό ανεργίας προβλέπεται να αυξηθεί περαιτέρω το 2012, στο 16,4% του εργατικού δυναμικού (σε εθνικολογιστική βάση), λόγω της συνέχισης της ύφεσης της οικονομίας που θα οδηγήσει σε περαιτέρω μείωση και της απασχόλησης κατά 1,1%.

Τέλος, ο πληθωρισμός αναμένεται να μειωθεί σημαντικά το 2012 επηρεαζόμενος κυρίως από την χαμηλή εγχώρια ζήτηση και τις διαρθρωτικές αλλαγές που βελτιώνουν τη λειτουργία των αγορών. Η αύξηση του εναρμονισμένου ΔTK το 2012 εκτιμάται στο 0,6%. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι προβλέψεις για τα βασικά μεγέθη του πραγματικού τομέα της οικονομίας για το 2012.

**Πίνακας 3 : Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Οικονομίας**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ΑΕΠ	-4,5	-5,5	-2,5
Ιδιωτική Κατανάλωση	-4,5	-6,2	-3,8
Δημόσια Κατανάλωση	-6,5	-8,0	-7,5
Επενδύσεις	-16,5	-12,9	-4,0
Εξαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών	3,8	3,9	6,4
Εισαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών	-4,8	-6,3	-2,8
Εναρμονισμένος ΔTK	4,7	2,8	0,6
Αποπληθωριστής ΑΕΠ	2,5	1,4	0,4
Απασχόληση	-2,1	-5,3	-1,1
Ποσοστό Ανεργίας	11,9	15,2	16,4

## **6.6 Συμπεριφορά των Επιχειρήσεων στο Αβέβαιο Οικονομικό Περιβάλλον**

Η παγκόσμια οικονομική κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει σε μια καινούργια και άγνωστη οικονομική φάση. Ζει μια τεράστια κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η οποία έχει εξωθήσει ανεπτυγμένα κράτη, στα όρια της χρεοκοπίας και

έχει οδηγήσει ισχυρές και σταθερές οικονομίες να απολέσουν την σταθερότητα τους και ως συνέπεια να δημιουργήσει εκατομμύρια ανέργους, παγκοσμίως.

Σήμερα, οι εθνικές οικονομίες είναι στενότατα συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους. Οι εμπορικές και οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες διακινούνται με ιλιγγιώδη ταχύτητα μέσω του διαδικτύου και των δικτύων της κινητής τηλεφωνίας.

Ωστόσο, μαζί με τις ευεργετικές επιδράσεις στο παγκόσμιο εμπορικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα, έρχεται μια πολύ αρνητική και επικίνδυνη πλευρά. Το βιώνουμε πάρα πολύ έντονα σήμερα. Η ανακοίνωση, της είδησης ενός οικονομικού γεγονότος, μια δυσμενής πολιτική εξέλιξη, μπορούν να εξαπλωθεί ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές χώρες, να δημιουργήσει μεγάλες αναταράξεις και να αποσταθεροποιήσει το υπάρχον σύστημα, με εντελώς απρόβλεπτα αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να λειτουργούν όπως λειτούργησαν στο παρελθόν. Σήμερα οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να επιχειρήσουν και να δράσουν σε ένα οικονομικό περιβάλλον γεμάτο αβεβαιότητα, αστάθεια, εκτεταμένους και απρόβλεπτους επιχειρηματικούς κινδύνους. Απαιτείται ένα αυστηρό επιχειρηματικό πλαίσιο λειτουργίας, προκειμένου η εταιρεία να πλοηγηθεί, σε ένα περιβάλλον νομισματικά και χρηματοπιστωτικά έντονα ασταθές.

Σήμερα οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξουν συστήματα, διαδικασίες και αρχές, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να προβλέπουν έγκαιρα τις κρίσεις αλλά και να τις μετατρέπουν σε ευκαιρίες μέσα από την ρευστή κατάσταση που δημιουργείται. Οι μοντέρνες επιχειρήσεις πρέπει πλέον, να αντιδρούν όχι συμβατικά και νωθρά, αλλά με έντονη αποφασιστικότητα.

Η εμπειρία μέχρι σήμερα έχει καταδείξει ότι η παρατεταμένη διάρκεια της κρίσης, η αβεβαιότητα και ο πανικός των διοικήσεων των επιχειρήσεων έχει ως συνέπεια, την πραγματοποίηση σοβαρότατων σφαλμάτων. Επιλέγεται η περιτολή κόστους σε λάθος περιοχές. Απολύεται έμπειρο και πολύτιμο προσωπικό, μειώνονται

δαπάνες για την έρευνα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι οικονομικές διοικήσεις συχνά καταφεύγουν σε χρηματοοικονομικά τεχνάσματα.

Δυστυχώς αυτές οι πρακτικές μάλλον θα κάνουν το εταιρικό οικοδόμημα περισσότερο ευαίσθητο και ασταθές, με κίνδυνο να το οδηγήσουν στην καταστροφή. Η ανεξέλεγκτη ταχύτητα του ρυθμού των αλλαγών, η ιλιγγιώδης μεταβολή του βαθμού της πολυπλοκότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η ραγδαία κλιμάκωση των κινδύνων είναι πλέον η νέα πραγματικότητα την οποία θα αντιμετωπίζουν στο εξής οι επιχειρήσεις. Είναι μονόδρομος πλέον η θωράκιση τους αλλά και η μεγιστοποίηση του βαθμού ανθεκτικότητας.

Ο κόσμος μας μεταβάλλεται και μετασχηματίζεται με τρόπο ταχύτερο από ότι συνέβαινε τα πρόσφατα χρόνια. Νέοι και άγνωστοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, νέες νομοθεσίες παρουσιάζονται, ενώ η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας δημιουργεί νέα κανάλια διάθεσης και επικοινωνίας. Ο επιχειρηματίας σήμερα πρέπει να οδηγηθεί στην πλέον κρίσιμη απόφαση για την επιβίωση της επιχείρησης. Πρέπει να αλλάξει στρατηγική και να στραφεί με δυναμισμό και καινοτομία στο μέλλον.

Δίχως αμφισβήτηση για να μπορέσει μια εταιρεία να επιτύχει σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, δεν επαρκεί η τύχη και η διαίσθηση. Χρειάζεται άλλη νοοτροπία, σοβαρός σχεδιασμός και φυσικά σωστές στρατηγικές. Τα καθοριστικά σημεία μιας επιτυχίας είναι, η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, οι μοντέρνες και αποτελεσματικές δομές, η σωστή διοίκηση και ηγεσία και φυσικά η προσαρμογή, η ευελιξία και η καινοτομία. Ο συνδυασμός των παραπάνω, είναι ίσως η πλέον ενδεδειγμένη συνταγή επιβίωσης αλλά και επιτυχίας στο πολύπλοκο περιβάλλον που ζούμε.

## **6.7 Προγραμματισμένη Στρατηγική - Διαφορετικές Προσεγγίσεις**

Πόσο πιθανό είναι η στρατηγική να διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση μέσα από ορθολογικές διαδικασίες; Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να υιοθετούν στρατηγικές που καμία ή ελάχιστη σχέση έχουν με τις αρχικές προθέσεις της διοίκησης ή του επιχειρηματία.

Το σημαντικότερο είναι τα διοικητικά στελέχη να προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος και να αντιδρούν κατάλληλα στις απρόβλεπτες συγκυρίες. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει περίπτωση να εγκαταλείψουν τη στρατηγική που έχουν σχεδιάσει, όταν διαπιστώσουν ότι θα τους οδηγήσει σε αποτυχία, και παράλληλα να υιοθετήσουν τη στρατηγική που αναδύεται μπροστά τους βάσει των ευκαιριών ή των κινδύνων που παρουσιάζονται. Οι Mintzberg και Waters ορίζουν αυτό το είδος μη προμελετημένης-αθέλητης στρατηγικής ως «αναδυόμενη» (emergent strategy) και υποστηρίζουν ότι αποτελεί μία επιτυχημένη μορφή στρατηγικής.

Μάλιστα, οι ίδιοι δίνουν μια «ανορθόδοξη» αλλά εξαιρετικά ενδιαφέρουσα προσέγγιση της στρατηγικής. Η στρατηγική είναι «ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο». Η στρατηγική δηλαδή, σύμφωνα με την «ακραία» αυτή άποψη, μπορεί να διαμορφώνεται διαχρονικά, μέσα από τη λήψη πολύ σημαντικών (στρατηγικών) αποφάσεων.

Πρέπει να διευκρινιστεί εδώ ότι αυτό το είδος στρατηγικής σε καμιά περίπτωση δε σημαίνει χάος και εγκατάλειψη στη δύναμη της τύχης. Αναφερόμαστε απλώς στον τρόπο με τον οποίο οι προγραμματισμένες στρατηγικές θα πρέπει να αλλάζουν στην πράξη, επηρεαζόμενες από διάφορους πραγματικούς παράγοντες. Εννοούμε επίσης ότι, στην περίπτωση της αναδυόμενης στρατηγικής, η διοίκηση της επιχείρησης είναι περισσότερο δεκτική σε αλλαγές επιβαλλόμενες από το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, και άρα περισσότερο ευέλικτη. Είναι ευνόητο, ότι μια τέτοιου είδους συμπεριφορά είναι περισσότερο κατάλληλη στις περιπτώσεις -που είναι άλλωστε οι συνηθέστερες- κατά τις οποίες το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και πολύπλοκο.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η άποψη αυτή των Mintzberg και Waters περί στρατηγικής είναι πολύ διαφωτιστική και είναι πιθανόν να απεικονίζει την πραγματικότητα σε μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων (κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους), που κατά τεκμήριο στερούνται στρατηγικής και τυπικών συστημάτων προγραμματισμού.

## **Η Επιβαλλόμενη Στρατηγική (Imposed Strategy)**

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες μια επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες. Το περιεχόμενο μιας τέτοιας στρατηγικής, ολόκληρο ή έστω ένα μέρος του, μπορεί π.χ. να επιβληθεί στην επιχείρηση από την κυβέρνηση της χώρας στην οποία αυτή δρα. Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά στο δημόσιο τομέα, όπου το κράτος ασκεί άμεσο έλεγχο στη δραστηριότητα των κρατικών επιχειρήσεων. Επίσης, στις περιπτώσεις που η Κυβέρνηση αποφασίζει την ιδιωτικοποίηση μιας δημόσιας επιχείρησης, η στρατηγική της συχνά καθορίζεται από το κράτος.

Ακόμη, μια πολυεθνική επιχείρηση γνωρίζει διάφορους περιορισμούς από τις κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες εγκαθιστά μονάδες της. Πολλές φορές, επίσης, η στρατηγική μπορεί να επιβληθεί από τη μητρική εταιρεία, όπως άλλωστε έχει συμβεί σε πολλές περιπτώσεις.

Στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, μπορούν επίσης να παίξουν έναν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Για παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να εξαναγκαστεί από μια γενική συρρίκνωση της αγοράς σε κοστολογικές περικοπές ή και να βρεθεί στη δυσμενή θέση να είναι υποχρεωμένη να εφαρμόζει στρατηγικές διάσωσης.

## **6.8 Διαμόρφωση Ολοκληρωμένης Στρατηγικής σε Περιβάλλον Κρίσης και Αβεβαιότητας**

Η σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα μοιάζει με μακροχρόνιο αγώνα αντοχής, στο οποίο οι εταιρείες πρέπει αρχικά να επιδιώξουν να επιβιώσουν και ακολούθως παρακολουθώντας την αντοχή/ δυνατότητες των ανταγωνιστών τους να τερματίσουν σε καλή θέση.

Το βασικό ερώτημα που θέτουν οι περισσότερες επιχειρήσεις αυτή την περίοδο είναι πως θα πρέπει να αντιδράσουν μπροστά σε αυτή τη πρωτόγνωρη και βαθιά κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα σήμερα.

Η απάντηση σε ένα τέτοιο ερώτημα είναι δύσκολη, διότι δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί ούτε η ένταση της κρίσης, ούτε η διάρκεια της. Θα κρατήσει 3, 5 ή και περισσότερα χρόνια; Θα υπάρξει μείωση της ζήτησης 10%, 20% ή περισσότερο ανά χρόνο; Ποια θα είναι η διάρκεια και η ένταση της κρίσης στο κάθε κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας; Πως θα επηρεασθεί πχ ο κλάδος των τροφίμων, της οικοδομικής κατασκευής, της ένδυσης και υπόδησης, των προϊόντων προσωπικής υγιεινής και φροντίδας, των προϊόντων πληροφορικής, του βιομηχανικού εξοπλισμού; Είναι ίσως η μοναδική φορά στη ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα που το μέλλον είναι τόσο άγνωστο και αβέβαιο.

Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα νέο πλαίσιο στρατηγικής σκέψης το οποίο θα τις βοηθήσει να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τον έντονο προσανατολισμό προς τις ανταγωνιστικές εταιρείες καθώς και τη στενή παρακολούθηση των εξελίξεων που συμβαίνουν σε αυτές.

Στις σημερινές συνθήκες κρίσης και αβεβαιότητας, οι ευκαιρίες είναι περισσότερο πιθανό να προκύψουν από κενά που θα δημιουργηθούν στην προσφορά παρά από εξελίξεις στην ζήτηση, χωρίς βεβαίως αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να αγνοείται ο καταναλωτής και οι επιπτώσεις της κρίσης στην συμπεριφορά του.

Σε πρώτη προσέγγιση πρέπει να συνειδητοποιηθεί το γεγονός ότι καμιά αγορά δεν πρόκειται να μηδενίσει. Ένα επίπεδο ζήτησης θα συνεχίσει να υπάρχει σε όλες τις αγορές. Αυτό όμως που ήδη συμβαίνει και θα συνεχίσει εντονότερα είναι ότι σε κάθε αγορά θα υπάρξει σημαντική αναδιάταξη των μεριδίων και των πωλήσεων, ενώ παράλληλα θα μειωθεί ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται. Με άλλα λόγια κάποιες εταιρείες θα κλείσουν ή θα πωληθούν, κάποιες θα χάσουν μερίδια και πωλήσεις, ενώ κάποιες άλλες θα ωφεληθούν σε μερίδια και πωλήσεις ή /και θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση να αγοράσουν ανταγωνιστικές τους εταιρείες.

Γίνεται έτσι φανερό ότι η Στρατηγική κάθε εταιρείας εξαρτάται, αφενός μεν από τις εξελίξεις που συμβαίνουν ή θα συμβούν στους Ανταγωνιστές της, αφετέρου δε από τη δυνατότητά της να διατηρεί ή και να βελτιώνει την σχετική Ανταγωνιστική της Θέση για όλο το χρονικό διάστημα που διαρκεί η κρίση και η αβεβαιότητα.

Η βελτίωση της Ανταγωνιστικής Θέσης οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς γεγονός που μπορεί πιθανόν να αντισταθμίσει μία μείωση της ζήτησης. Έτσι πχ σε περίπτωση πτώσης της ζήτησης κατά 40%, μία εταιρεία με μερίδιο αγοράς 30% μπορεί να διατηρήσει τις πωλήσεις της, αν αυξήσει το μερίδιό της στο 50%.

Αυτή βεβαίως η σκέψη του στρατηγικού προσανατολισμού προς τον ανταγωνισμό και της βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης δεν είναι κάτι καινούργιο. Αυτό όμως που είναι καινούργιο και απαιτείται να συνειδητοποιηθεί από το Management των εταιρειών, είναι το γεγονός ότι η επιδίωξη για την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης γίνεται υπό το καθεστώς βίαιης, σημαντικής και μακροχρόνιας μείωσης της ζήτησης. Αυτό το γεγονός διαφέρει στα εξής :

1. Μία πρώτη διαφορά είναι ότι η επιβίωση των εταιρειών σε ένα μακροχρόνια πτωτικό κλάδο είναι πολύ δυσκολότερη από ότι η επιβίωσή τους σε βραχυχρόνια πτωτικό περιβάλλον.

Ας σκεφτούμε την περίπτωση που αναλύουμε δυνατότητες ανταγωνιστικών εταιρειών να επιβιώσουν σε αγορά πτωτική για ένα ή δύο χρόνια που θα αρχίσει όμως να ανακάμπτει τον δεύτερο ή τρίτο χρόνο και την περίπτωση να κάνουμε την ίδια ανάλυση σε αγορά πτωτική για 5 ή 6 χρόνια.

2. Μία δεύτερη διαφορά είναι ότι η βίαια μείωση της ζήτησης συμβαίνει μετά από μία περίοδο μεγάλης πιστωτικής επέκτασης με αποτέλεσμα πολλές εταιρείες να βρεθούν με υψηλό δανεισμό και υψηλά νεκρά σημεία. Δηλαδή, πολλές εταιρείες αναγκάζονται να τρέξουν «Μαραθώνιο», ενώ βρίσκονται σε κακή «φυσική κατάσταση».
3. Η τρίτη διαφορά συνίσταται στο ότι το κόστος μίας αύξησης των μεριδίων ή γενικότερα το κόστος της βελτίωσης της Ανταγωνιστικής Θέσης μίας ισχυρής εταιρείας μπορεί να είναι χαμηλότερο σε περίοδο κρίσης.

Για να κατανοηθεί καλύτερα ο ισχυρισμός αυτός μπορούμε να σκεφτούμε περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές μίας εταιρείας έχουν υψηλό δανεισμό με μικρές ή/και μηδενικές δυνατότητες αναχρηματοδότησης, ή έχουν υψηλό νεκρό σημείο λειτουργίας. Και στις δύο περιπτώσεις οι ανταγωνιστές της εταιρείας θα αναγκασθούν να μειώσουν παροχές και πίστωση προς τα δίκτυα διανομής, να μειώσουν προσφορές προς καταναλωτές, να μειώσουν διαφημιστικές δαπάνες κλπ.

Όλες αυτές οι ενέργειες θα οδηγήσουν σε χειροτέρευση της ανταγωνιστικής τους θέσης με αρνητικές επιπτώσεις στα μερίδια και τις πωλήσεις τους.

Ένας άλλος παράγοντας που πιθανόν να μειώνει το κόστος βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης είναι ότι σε περίοδο μακροχρόνιας κρίσης και αυξημένης αβεβαιότητας αυξάνεται σημαντικά η διακύμανση των επιχειρηματικών προσδοκιών.

Αυτό σημαίνει ότι αν πχ μία εταιρεία αποφασίσει να αυξήσει την δαπάνη branding για να βελτιώσει τα μερίδια της είναι πιθανό κάποιοι ανταγωνιστές της να μην ακολουθήσουν εκτιμώντας μία τέτοια κίνηση σαν επικίνδυνη. Μία τέτοια συμπεριφορά από τους ανταγωνιστές της θα την οδηγήσει σε απόσπαση μεριδίων με κόστος χαμηλότερο από ότι σε ανάλογες περιόδους αυξημένης ζήτησης. Μία άλλη μεταβλητή που ευνοεί την ισχυρότερη εταιρεία, δηλαδή την εταιρεία με τα ισχυρά brands, είναι ότι σε περίοδο μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος οι καταναλωτές/ πελάτες στρέφονται προς τα ισχυρά brands γεγονός που μειώνει το κόστος της για αύξηση μεριδίων.

4. Η τέταρτη διαφορά σχετίζεται με τις εξελίξεις στα κανάλια διανομής και τις αλλαγές στις στρατηγικές των εταιρειών που πιθανόν να πυροδοτήσουν.

Αναμένεται ότι η οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα θα αυξήσει σημαντικά και γρήγορα το βαθμό συγκέντρωσης τόσο σε επίπεδο λιανεμπορίου όσο και σε επίπεδο χονδρεμπορίου, γεγονός που θα οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης αυτών των καναλιών διανομής. Οι επιπτώσεις μίας τέτοιας εξέλιξης στις εταιρείες και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν είναι εξαιρετικά σημαντικές.

Αρχικά, οι εταιρείες που διακινούν τα προϊόντα τους μέσω εμπορίου θα βρεθούν στη επικίνδυνη θέση να χρειαστεί να πιστώσουν το όγκο των πωλήσεων τους σε αρκετά μικρότερο αριθμό μεγαλύτερων πλέον εμπόρων γεγονός που θα αυξήσει τον κίνδυνο επισφαλειών.

Επιπλέον, η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των καναλιών διανομής θα οδηγήσει τις εταιρείες και ιδιαίτερα τις ασθενέστερες σε αύξηση των παροχών τους προς το εμπόριο με συνέπειες τόσο στην κερδοφορία τους όσο και στην δυνατότητά τους να χρηματοδοτήσουν στρατηγικές branding.



Μία άλλη πιθανή εξέλιξη είναι να ακολουθηθούν από τις εταιρείες Στρατηγικές αποκλειστικών/ ειδικών συνεργασιών με υγιείς οικονομικά εμπόρους γεγονός που σημαίνει ότι κάποιες εταιρείες, πιθανόν οι ισχυρότερες, να επιλέξουν τους καλύτερους εμπόρους σαν ειδικούς /στρατηγικούς συνεργάτες και έτσι να βρεθούν σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Είναι όμως πιθανό να συμβεί και το αντίθετο. Εταιρείες που ήδη έχουν ειδικές συνεργασίες είτε να χρειαστεί να τις σταματήσουν αν κρίνουν ότι έχουν αυξημένο κίνδυνο επισφαλειών, είτε να μη μπορέσουν να τις κρατήσουν λόγω πιθανής μείωσης των πωλήσεων τους.

Σε κάθε περίπτωση οι Στρατηγικές των καναλιών διανομής που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές εταιρείες απαιτείται να παρακολουθούνται στενά, διότι μπορούν να αποτελέσουν πεδίο απόκτησης και διατήρησης σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που πρέπει να απασχολήσει είναι η Στρατηγική της ασθενούς ανταγωνιστικά εταιρείας στις σημερινές συνθήκες κρίσης. Πως πρέπει να λειτουργήσει μία εταιρεία με ασθενή ανταγωνιστική θέση;

Από όσα γενικά προαναφέρθηκαν είναι εύλογο να εξαχθεί το συμπέρασμα, ότι η πρώτη Στρατηγική που απαιτείται να εξετασθεί σοβαρά, είναι το κλείσιμο ή η πώληση της εταιρείας. Παρά το γεγονός ότι ένα τέτοιο ενδεχόμενο δεν μπορεί να ευχαριστεί κανένα και ιδιαίτερα τους μετόχους της εταιρείας, είναι επιβεβλημένο υπό τις σημερινές συνθήκες, να εξετασθεί έγκαιρα και σοβαρά. Οι λόγοι είναι προφανείς. Αν η εταιρεία συνεχίσει την πορεία της θα συσσωρεύει ζημιές και σταδιακά δεν θα μπορεί να εξυπηρετήσει τα δάνεια και τις υποχρεώσεις της με αποτέλεσμα να μειώνεται το τίμημα εξαγοράς της ή να δημιουργηθούν προσωπικά προβλήματα στους μετόχους της. Δυστυχώς, πολλά τέτοια παραδείγματα ζούμε την τελευταία διετία στην χώρα μας.

Βεβαίως μία στρατηγική ρευστοποίησης ή πώλησης εταιρείας ήταν πάντοτε ανοικτή στο παρελθόν για μία εταιρεία με ασθενή ανταγωνιστική θέση. Ωστόσο, αλλάζει το γεγονός ότι οι πιθανότητες επιβίωσης μιας ασθενούς ανταγωνιστικά εταιρείας ήταν περισσότερες σε μία αγορά αυξανόμενης ή σταθερής ζήτησης στην οποία και οι ανταγωνιστές της ήταν ευχαριστημένοι, διότι απολάμβαναν αυξημένες

πωλήσεις, χωρίς να επιδιώκουν με ένταση αύξηση των μεριδίων τους. Αλλάζει επίσης το γεγονός των προσδοκιών. Στο παρελθόν μπορούσε μία ασθενής εταιρεία να ελπίζει ότι τα πράγματα θα πάνε καλύτερα, οι πωλήσεις θα αυξηθούν και ότι οι τράπεζες θα μπορούσαν να είναι πιο εύκολες στο δανεισμό τους. Στις σημερινές συνθήκες μία τέτοια προσδοκία είναι πλήρως ουτοπική.

Συμπερασματικά, στις σημερινές συνθήκες αβεβαιότητας, αυτό που απαιτείται να υιοθετηθεί από τις εταιρείες είναι ο εστιασμός της προσοχής τους προς τους ανταγωνιστές τους, η συνεχής εκτίμηση των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων τους και η συνειδητή προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης.

## Συμπεράσματα

Από το φθινόπωρο του 2008 έως σήμερα έχει περάσει αρκετός καιρός για να ωριμάσει η ιδέα της νέας εποχής με την οικονομική κρίση να επηρεάζει κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Σήμερα, όχι μόνο αντιμετωπίζουμε ένα προβληματικό οικονομικό σύστημα αλλά διαπιστώνουμε ότι η κρίση ήταν η αφετηρία μιας νέας κοινωνικοοικονομικής και πολιτικής κατάστασης.

Τα νέα δεδομένα επιβάλλουν την ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων τόσο στην καθημερινή μας πρακτική, όσο και στην στρατηγική των επιχειρήσεων αλλά και των κυβερνήσεων της κάθε χώρας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προωθεί την υιοθέτηση ποιοτικών πρακτικών απασχόλησης, καθώς και τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, κυρίως όσον αφορά τις επιχειρήσεις που ανήκουν στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Ο συνδυασμός ευελιξίας και ασφάλειας καθώς και η διαχείριση της πολυμορφίας αποτελούν νέες προκλήσεις που οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Σήμερα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας μας, χαρακτηριζόμενες από συσσωρευμένα προβλήματα, διανύουν μια έντονη εσωτερική ανάγκη για ανανέωση, έχουν ευαισθητοποιηθεί, πιέζονται, αλλά και αντιλαμβάνονται πιο σωστά τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τον καταναλωτή - πελάτη τους. Έχουν ανάγκη για μια νέα στρατηγική, ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο που θα διευκολύνει τόσο τον επανασχεδιασμό και την επανατοποθέτησή τους στην αγορά ως ελπιδοφόρων και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, όσο και την ανάπτυξη, μεγέθυνση και διεθνοποίησή τους.

Στο σημερινό αβέβαιο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον οι τεχνολογικές εξελίξεις, η διεθνής οικονομική ενοποίηση και η ωρίμανση των εγχώριων αγορών έχουν διαμορφώσει ένα νέο πλαίσιο έντονου ανταγωνισμού, όπου έχουν εμφανισθεί περισσότεροι κίνδυνοι, αλλά και μεγαλύτερες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι επιχειρηματίες αναζητούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τις επιτρέψουν καταρχήν να επιβιώσουν και στην συνέχεια να αναπτυχθούν ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση στο μερίδιο της αγοράς ως προς τους ανταγωνιστές τους.

## Βιβλιογραφία

- [1] Σαρμανιώτης Χρήστος, 2005, Management, Αθήνα, Εκδοτική Β. Γκιούρδας
- [2] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2004, Στρατηγικό Management, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- [3] Παπαδάκης Μ. Β., 1999, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- [4] Τερζίδης Π. Κ., 2004, Management: Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
- [5] Krause, D.G., Sun Tzu: The Art of War for Executives, London, Nikolas Brealey Publishing Ltd, 1995. Το βιβλίο έχει επίσης μεταφραστεί στα ελληνικά με τίτλο: Krause, D.G., Η Τέχνη του Πολέμου για Στελέχη Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, 1998.
- [6] Dixit, A. and B. Nalebuf, Πώς να σκέπτεσθε Στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001.
- [7] Fisher, L.M., 'The State of Strategy, 2001', Strategy and Business, (2001)
- [8] Wheelen T.L. and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society, London, Prentice Hall, 2000, 7th edition.
- [9] Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin, 1985.
- [10] Hamel. G. "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, (July- August 1996), pp. 69-82.
- [11] Hamel G., "The Challenge Today: Changing the Rules of the Game", Business Strategy Review, (1998), 9, 2, 19-26.
- [12] Mintzberg H., "Another look at why Organizations Need Strategies", California Management Review, (1987), 30, 1, 25-32.
- [13] Mintzberg H. and J. Waters "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal (1985), 257-272.
- [14] Mintzberg, H. "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review, (Fall, 1987), 11-24.
- [15] Hamel G., and C.K. Prahalad "Strategy as Stretch and Leverage" Harvard Business Review, (March April), 1993, 75-85.
- [16] Besai, A.B., 'Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief', Management Decision, (2000), 38,1, 685-693.

[17] Quinn, J., H. Mintzberg and R. M. James, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*", Prentice-Hall, 1988, First Edition.

[18] Mintzberg H., "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, (1994), 72, 1, 107-114.

[19] De Kare-Silver, M., *Strategy in Crisis: Why Business Urgently Needs a Completely New Approach*, Macmillan Business, 1997.