



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

Βασιλάκη Καλλιόπη (Α/Μ 7223)

Βασιλάκη Μαρία (Α/Μ 6969)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στρατηγικό σχέδιο «πράσινης» επιχειρηματικής δραστηριότητας

Επιβλέπων Αν. Καθηγητής: Θ. Β. Σταματόπουλος

Ηράκλειο

Σεπτέμβριος 2010

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4
1. Έννοιες Στρατηγικής.....	6
1.1 Η σημασία της στρατηγικής	8
1.2 Προγραμματισμένη αναδυόμενη και επιβαλλόμενη στρατηγική	10
1.3 Οι εννοιολογικές της διαστάσεις	12
2. Εισαγωγή στο στρατηγικό Management.....	14
2.1 Τα στάδια του στρατηγικού Management	14
2.1.1 Στρατηγική ανάλυση.....	15
2.1.2 Επιλογή στρατηγικής	16
2.1.3 Εφαρμογή της στρατηγικής	18
3. Το στρατηγικό Management στην πράξη.....	20
3.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	21
3.2 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	32
3.3 Το όραμα της επιχείρησης	38
3.4 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης (S.W.O.T. Analysis).....	42
3.5 Διαμόρφωση της στρατηγικής	44
3.6 Υλοποίηση στρατηγικής	45
3.7 Αξιολόγηση και έλεγχος	47

4. Η πράσινη επιχειρηματικότητα.....	52
4.1 Περιβαλλοντική ευθύνη και πράσινη επιχειρηματικότητα.....	52
4.2 Οικονομική βιωσιμότητα	54
5.Μελέτη στρατηγικής «πράσινης»επιχειρηματικής δραστηριότητας....	56
5.1 Η ταυτότητα - ιστορία της εταιρίας	56
5.2 Επιχειρησιακή φιλοσοφία	58
5.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	59
5.4 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	68
5.5 Οι προοπτικές.....	71
6. Συμπεράσματα.....	72
Βιβλιογραφία.....	73
Ελληνόγλωσση.....	73
Ιστοσελίδες	73

Εισαγωγή

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικονομία και τα μεγέθη που την διαμορφώνουν. Καθώς το οικονομικό περιβάλλον στις μέρες μας αλλάζει σχεδόν σε καθημερινή βάση, η επιβίωση των οικονομικών μονάδων που συμμετέχουν σε αυτό, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Πέραν των κλασσικών, όπως το μάρκετινγκ, οι οικονομίες κλίμακας, οι συμμαχίες, οι στρατηγικές κλπ. έχουν κινήσει το ενδιαφέρον και οι παράμετροι εκείνοι που σχετίζονται με το περιβάλλον, οι οποίοι έχουν πλέον τη δική τους βαρύτητα. Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με τον σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας με βασικό γνώμονα το περιβάλλον, κάτι που στις μέρες μας υιοθετείται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, τη γνωστή σε όλους «πράσινη επιχειρηματικότητα».

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της στρατηγικής, τους παράγοντες που την προσδιορίζουν και τις εννοιολογικές της διαστάσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα μιλήσουμε για το στρατηγικό Management, την εξέλιξη του στο πέρασμα των χρόνων, τις σχολές προσέγγισης και τέλος στα ερεθίσματα που οδηγούν στην δημιουργία, αλλά και την διαμόρφωση του. Στην συνέχεια, εμβαθύνουμε περισσότερο και αναφερόμαστε στο μοντέλο του στρατηγικού Management, την ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο βασίζεται ο σχεδιασμός του, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Όλα αυτά τα οποία θα αναλύσουμε στα κεφάλαια που προαναφέρθηκαν, παρουσιάζονται με το πιο χαρακτηριστικό τρόπο στην μελέτη περίπτωσης μιας στρατηγικής «πράσινης» επιχειρηματικής

δραστηριότητας, την οποία και αξιολογούμε, παραθέτοντας τις δικές μας επισημάνσεις. Στην τελευταία ενότητα της προσέγγισης μας, παραθέτουμε τα συμπεράσματα μας για το θέμα της στρατηγικής ενός «πράσινου» επιχειρείν. Εκφράζουμε την γνώμη μας για την βιωσιμότητα του, οικονομική και κοινωνική, διότι δεν αρκεί μόνο να ακολουθούμε τις επιταγές των καιρών, αλλά θα πρέπει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούμαστε να έχει την ωριμότητα να αποδεχτεί και να αφομοιώσει δημιουργικά τις αλλαγές .

1. Έννοιες Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής προέρχεται από την αρχαία λέξη **στρατηγός**. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *άγω*, δηλαδή οδηγώ. Στρατηγός λοιπόν είναι το ηγετικό πρόσωπο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας ανθρώπων, με απώτερο σκοπό να την προστατεύει και να την καθοδηγεί προς την επίτευξη των κοινών της στόχων. Κατ' επέκταση η έννοια της στρατηγικής ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία, που στην περίπτωση της επιχείρησης είναι η επίτευξη των στόχων της, οικονομικών και μη.

Υπάρχει ένας σεβαστός αριθμός ακαδημαϊκών, οι οποίοι μέσα από την έρευνα τους προσπάθησαν να δώσουν ένα εννοιολογικό υπόβαθρο στον ορισμό της στρατηγικής, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης. Εμείς θα αναφέρουμε έναν, ο οποίος κατά τη γνώμη μας αντιπροσωπεύει με τον καλύτερο τρόπο τον ορισμό της στρατηγικής. Ο ορισμός αυτός δόθηκε από τον Alfred Chandler, ο οποίος 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*¹.

Όπως προαναφέραμε οι ορισμοί για την στρατηγική είναι αρκετοί, και ενώ ο ένας συμπληρώνει τον άλλο, όλοι κινούνται στο ίδιο πλαίσιο που δεν είναι άλλο από τον καθορισμό στόχων και τρόπων επίτευξής τους. Από τον παραπάνω ορισμό κατανοούμε την ανάγκη ύπαρξης ενός προγραμματισμού για την διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο προγραμματισμός αυτός πρέπει να είναι ορθολογικός, δηλαδή να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και

¹ Παπαδάκης Β. (2002): Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 31

εξωτερικό περιβάλλον της. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό καθορίζονται οι στόχοι, οι τρόποι υλοποίησής τους και τέλος η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος.

Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί δάσκαλοι που επί δεκαετίες ασχολούνται με την εννοιολογική έρευνα της στρατηγικής, καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση
3. Αξιολόγηση και έλεγχο

Στο σχήμα 1.1 που ακολουθεί απεικονίζεται αυτό το μοντέλο διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης της στρατηγικής. Βασική παράμετρο αποτελεί το γεγονός, ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι προβλέψιμο, χωρίς σημαντικές μεταβολές.



Σχήμα 1.1: Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

1.1 Η σημασία της στρατηγικής

Ας φανταστούμε μια επιχείρηση της οποίας τα διοικητικά στελέχη δεν διαθέτουν κάποια στρατηγική που να εξασφαλίζει μια ξεκάθαρη πορεία για την εταιρία, να της προσθέτει ευελιξία σε πιθανές μεταβολές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, και τέλος να της δίνει μια ξεκάθαρη πορεία για το που θα κινηθεί. Είναι μαθηματικά βέβαιο, ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση κάποια στιγμή θα αναστείλει την λειτουργία της.

Η στρατηγική για μια επιχείρηση θα μπορούσαμε να πούμε ότι θεωρείται η πυξίδα της στην πορεία για την επίτευξη των στόχων της. Ωστόσο δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη η επιτυχία της, μιας και υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν πάντα να προβλεφτούν. Πάντως όποιο και να είναι το αποτέλεσμα, η επιχείρηση που λειτουργεί με στρατηγική έχει και τις λιγότερες απώλειες. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια πλειάδα λόγων που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη στρατηγικής σε μια εταιρία. Τους πιο σημαντικούς από αυτούς, τους αναλύουμε παρακάτω:

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις: αυτό στην πράξη σημαίνει, ότι οριοθετούνται οι κατευθυντήριες γραμμές και τα πλαίσια μέσα στα οποία θα κινηθεί η επιχείρηση. Για να το εκφράσουμε πιο απλά, ορίζεται το πώς θα καταφέρει η επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων: Όταν η στρατηγική που έχει οριστεί, είναι αποδεκτή και προπάντων κατανοητή από όλους εντός της επιχείρησης, οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται κατά καιρούς, δεν θα παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους, και αυτό γιατί όλοι θα συμπλέουν στην επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η στρατηγική δίνει έμφαση στην συλλογική προσπάθεια και προωθεί τον συντονισμό δραστηριοτήτων: Έναν τρίτο λόγο αναγκαιότητας της στρατηγικής, αποτελεί η έμφαση που δίνεται στην συλλογική προσπάθεια που

καταβάλλουν όλοι οι συμβαλλόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, για την επίτευξη του στόχου. Κατ' επέκταση όλες οι δραστηριότητες είναι συντονισμένες, και έτσι δεν κάνει ο καθένας αυτό που νομίζει σωστό, αλλά αυτό που εναρμονίζεται με την στρατηγική.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση αυτής απέναντι στον ανταγωνισμό: Ακόμη ένας λόγος για τον οποίο η στρατηγική κρίνεται αναγκαία για μια επιχείρηση, είναι το γεγονός ότι της προσδίδει μια προσωπικότητα. Αυτό σημαίνει ότι το εξωτερικό περιβάλλον της, διαμορφώνει μια εικόνα για την επιχείρηση αυτή. Για παράδειγμα όταν η στρατηγική της επιχείρησης είναι η παραγωγή και προώθηση φτηνών τιμολογιακά προϊόντων, το εξωτερικό περιβάλλον της θα διαμορφώσει ανάλογη εικόνα της εταιρίας, με προσιτά προς τον καταναλωτή προϊόντα. Η στρατηγική επίσης θα πρέπει να απαντά στο ερώτημα για το είδος των επιχειρηματιών δραστηριοτήτων στις οποίες κάνει την εμφάνιση της η επιχείρηση, και να την τοποθετεί ανάλογα απέναντι στον ανταγωνισμό.

Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα: Σε ένα οικονομικό περιβάλλον όπου τα δεδομένα αλλάζουν σχεδόν σε καθημερινή βάση, η αβεβαιότητα κυριαρχεί και η πληροφόρηση είναι ελλιπής, η έλλειψη στρατηγικής θα μπορούσε να οδηγήσει μια εταιρία σε περιπέτειες. Όταν όμως υπάρχει στρατηγική, επικρατεί μια κοινή γραμμή πλεύσης, μια γενική κατευθυντήρια γραμμή, που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πληροφορίες φιλτράρονται καλύτερα και έτσι αποφεύγονται οι τυχών παγίδες που εγκυμονούν. Μειώνεται η αβεβαιότητα και ταυτόχρονα αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης, με άλλα λόγια η στρατηγική ενισχύει την συνοχή εντός της επιχείρησης.

Η στρατηγική προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η επίτευξη ενός

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, είναι απόρροια της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού της περιβάλλοντος. Ως εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, οι τάσεις της αγοράς κλπ. Εσωτερικό περιβάλλον νοούνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό. Η στρατηγική λοιπόν είναι αυτή που δίνει την δυνατότητα συνδυασμού των δύο αυτών παραμέτρων, με αποτέλεσμα την απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

1.2 Προγραμματισμένη αναδυόμενη και επιβαλλόμενη στρατηγική

Με τον όρο *προγραμματισμένη στρατηγική* εννοούμε την ύπαρξη ενός προσχέδιου, πάνω στο οποίο θα βασιστεί η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της. Με άλλα λόγια, όπως υποστηρίζει η προσέγγιση των Mintzberg και Waters η στρατηγική είναι *ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο*². Στην πραγματικότητα λοιπόν η προγραμματισμένη στρατηγική αποτελεί ένα υπόδειγμα κινήσεων της επιχείρησης, το οποίο όμως δεν μπορεί να μένει ανεπηρέαστο από τις εξελίξεις. Και είναι απόλυτα λογικό να μην μένει ανεπηρέαστο, διότι αν συμβεί κάτι τέτοιο, τότε οι συνέπειες θα είναι καταστροφικές για την επιχείρηση.

Σε περίπτωση λοιπόν που η συνθήκες το απαιτούν, και η προγραμματισμένη στρατηγική ή το προσχέδιο δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, σε αυτό το σημείο κάνει την εμφάνιση της η *αναδυόμενη στρατηγική*. Αναδυόμενη στρατηγική λοιπόν είναι εκείνη που προκύπτει μέσα από την πράξη, δηλαδή όταν το προσχέδιο δεν οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα, και αλλάζει σε μεγάλο βαθμό τα μέχρι στιγμής δεδομένα. Θα αναφέρουμε όμως ένα παράδειγμα για να γίνει καλύτερα κατανοητή η διαφορά μεταξύ προγραμματισμένης και αναδυόμενης στρατηγικής.

² Παπαδάκης Β. (2002): Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 42

Ας πάρουμε μια εταιρία η οποία εισάγει μεγάλα και σύγχρονα ελαιοραβδιστικά μηχανήματα, ενώ ταυτόχρονα κατασκευάζει η ίδια μικρότερου όγκου ελαιοραβδιστικά μηχανήματα, τα οποία είναι και πολύ φθηνότερα σε σχέση με τα ογκώδη εισαγόμενα.

Η προγραμματισμένη στρατηγική της εταιρίας ήταν να διοχετεύσει στην αγορά τα μεγάλα ελαιοραβδιστικά μηχανήματα, τα οποία είναι πολύ προηγμένα και μειώνουν σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% το κόστος παραγωγής. Επειδή οι προσδοκίες μέσα από έρευνα της εταιρίας για την αποδοχή των μηχανημάτων αυτών από τον αγροτικό κόσμο ήταν πολύ θετικές, η παραγωγή των μικρότερων και φθηνότερων συγκριτικά μηχανημάτων, ήταν περιορισμένη. Οι πωλήσεις όμως δεν ήταν οι αναμενόμενες, διότι τα μηχανήματα εκτός από ακριβά, παρουσίαζαν και μηχανικές βλάβες, με αποτέλεσμα η εταιρία να μην είναι σε θέση να παρέχει πλήρη τεχνική υποστήριξη και οι πωλήσεις να αρχίσουν να υποχωρούν.

Τότε η εταιρία άλλαξε στρατηγική και από την προώθηση των εισαγόμενων μηχανημάτων, πέρασε στην αύξηση της παραγωγής των μικρότερων και πολύ φθηνότερων ελαιοραβδιστικών της, έτσι ώστε να μην χάσει το μερίδιο αγοράς, το οποίο ήταν αρκετά μεγάλο. Συγχρόνως πάγωσε και την εισαγωγή των μηχανημάτων από το εξωτερικό, προβάλλοντας ως επιχείρημα τις μηχανικές βλάβες τις οποίες παρουσίασαν. Αυτό αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αναδυόμενης στρατηγικής, της οποίας η υιοθέτηση δείχνει και τα αντανακλαστικά της εταιρίας στις προσταγές των καιρών.

Από την άλλη πλευρά, η *επιβαλλόμενη στρατηγική*, όπως λέει και το όνομα της, είναι εκείνη η οποία επιβάλλεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες στην επιχείρηση. Ένα μέρος λοιπόν της στρατηγικής αυτής ή ακόμη και το 100% αυτής, μπορεί να επιβληθεί από την κυβέρνηση του κράτους (πολιτικοί λόγοι) μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Σε επιχειρήσεις των οποίων η δραστηριότητα ελέγχεται από το κράτος, τους επιβάλλεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Υπάρχουν βέβαια και

περιπτώσεις, στις οποίες η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί επιβάλλεται από το ίδιο το οικονομικό τους περιβάλλον.

1.3 Οι εννοιολογικές της διαστάσεις

Η στρατηγική αποτελεί μια έννοια πολυσύνθετη, όπου το περιεχόμενο της επιβάλλεται να παρουσιάζεται σε διαφορετικές διαστάσεις. Όπως τα τέσσερα Ps του μάρκετινγκ (Product, Price, Place και Promotion), κατά τον ίδιο τρόπο, σύμφωνα με τον Mintzberg, έχουμε τις πέντε εννοιολογικές διαστάσεις της στρατηγικής, οι οποίες είναι: η στρατηγική ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position), και τέλος ως προοπτική (Perspective). Οι εννοιολογικές αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan): Στις προηγούμενες ενότητες αναφερθήκαμε στην έννοια της στρατηγικής, ως ένα καλά προμελετημένο σχέδιο, το οποίο αποσκοπεί στον έλεγχο της πραγματοποίησης των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό το σχέδιο δεν περιλαμβάνει την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων, με σκοπό τον επηρεασμό τους προς επιθυμητές για την επιχείρηση κατευθύνσεις.

Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy): Η στρατηγική εκτός από σχέδιο αποτελεί και ενός είδους τέχνασμα έναντι των ανταγωνιστών της. Με άλλα λόγια είναι πάλι ένα σχέδιο πιο εξειδικευμένο, που αποσκοπεί στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern): Οι δυο προηγούμενες προσεγγίσεις παρουσιάζουν την στρατηγική ως ένα σχέδιο καλά προμελετημένο με συγκεκριμένο σκοπό και περιεχόμενο. Απουσιάζει όμως το ενδεχόμενο των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων, και αυτό γιατί το περιεχόμενο μιας στρατηγικής δεν είναι σίγουρο ότι θα υλοποιηθεί στο σύνολο του. Η εμπειρία έχει δείξει ότι ένα μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης υλοποιείται και ένα

άλλο μένει απραγματοποίητο. Υπάρχει επίσης και το ενδεχόμενο η στρατηγική της επιχείρησης να αναδυθεί λόγω ύπαρξης κάποιων γεγονότων. Όποιες όμως και να είναι οι προθέσεις του εκάστοτε επιχειρηματία, η στρατηγική θα αποτελεί ένα υπόδειγμα, το οποίο θα πρέπει να υλοποιηθεί για να επιτευχθούν και οι στόχοι της επιχείρησης.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position): σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, με τον όρο τοποθέτηση εννοούμε την θέση που κατέχει η επιχείρηση, στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. Με την στρατηγική η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό με τέτοιο τρόπο, ώστε να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από αυτόν.

Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective): Σύμφωνα με την τελευταία προσέγγιση, η στρατηγική αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης, την κουλτούρα της, το ιδεολογικό της υπόβαθρο, το οποίο της δίνει την δυνατότητα να αντιλαμβάνεται το εξωτερικό περιβάλλον με διαφορετικό τρόπο. Το ιδεολογικό αυτό υπόβαθρο βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο απαρτίζεται η επιχείρηση. Κατ' αυτό τον τρόπο παρατηρούνται επιθετικές ή ήπιες συμπεριφορές, όσον αφορά την πολιτική της εταιρίας στην αγορά που δραστηριοποιείται. Σε γενικές γραμμές η στρατηγική αποτελεί μια ιδέα, μια επινόηση που δίνει στην επιχείρηση και τα στελέχη που την απαρτίζουν προοπτική για το μέλλον.

2. Εισαγωγή στο στρατηγικό Management

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάσαμε την στρατηγική με τις εννοιολογικές της διαστάσεις και τον σημαντικότερο ρόλο που διαδραματίζει στην πορεία και την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στην ενότητα αυτή εμβαθύνουμε περισσότερο, παρουσιάζοντας την πρακτική πλευρά του θέματος, που δεν είναι άλλη από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται οι στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης.

Με τον όρο Management, εννοούμε το σύνολο των ηγετικών στελεχών, τα οποία δραστηριοποιούνται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, όπου οι αποφάσεις τους είναι καθοριστικής σημασίας για την ίδια την επιχείρηση. Κατ' επέκταση με τον όρο στρατηγικό Management εννοούμε την επιλεκτική διαδικασία, κατά την οποία η διοίκηση της εκάστοτε οικονομικής μονάδας αποσαφηνίζει την ασαφή κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό), ούτως ώστε να διευκολύνει την υλοποίηση των στόχων της.

Το στρατηγικό Management είναι προσανατολισμένο στην διαμόρφωση των σχέσεων της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Τα στρατηγικά μέτρα αποσκοπούν στην αναθεώρηση αλλά και τροποποίηση της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης για την υλοποίηση των στόχων. Γενεσιουργός αιτία για την λήψη των στρατηγικών αυτών μέτρων, είναι οι συχνές μεταβολές του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

2.1 Τα στάδια του στρατηγικού Management

Το στρατηγικό Management αποτελείται από τρία στάδια, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την υλοποίηση του. Τα στάδια αυτά είναι: α) της Στρατηγικής ανάλυσης, β) της Επιλογής στρατηγικής και γ) της Εφαρμογής

της στρατηγικής. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να προσθέσουμε, ότι και τα τρία στάδια είναι μεταξύ τους αλληλένδετα, μιας και η εφαρμογή της στρατηγικής προϋποθέτει την ύπαρξη της στρατηγικής ανάλυσης, η οποία με τη σειρά της απαιτεί την επιλογή της ανάλογης στρατηγικής. Τα στάδια αυτά αναλύονται παρακάτω.

Στρατηγική ανάλυση

Το στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης σχετίζεται με την κατανόηση της θέσης της στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Ποιες είναι οι αλλαγές που διαδραματίζονται σε αυτό και πώς αυτές την επηρεάζουν. Ποιες είναι οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση, οι προσδοκίες, η κουλτούρα που διέπει τα άτομα που σχετίζονται με αυτήν, όπως εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι κλπ, και πώς αυτό θα επηρεάσει την επιχείρηση μελλοντικά.

Ο σκοπός λοιπόν της στρατηγικής ανάλυσης είναι ο σχηματισμός μιας εικόνας από την επιχείρηση, για τους παράγοντες που επιδρούν στην παρούσα και μελλοντική της πορεία, έτσι ώστε να γίνει η σωστή επιλογή στρατηγικής. Οι παράγοντες αυτοί αναλύονται ο καθένας ξεχωριστά παρακάτω:

1. **Το Περιβάλλον:** Με τον όρο περιβάλλον εννοούμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δηλαδή τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διάφορους επενδυτές και γενικά όλο αυτό το οικονομικό κύκλωμα στο οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται. Μετά από την ανάλυση αυτών των εξωτερικών παραγόντων, κάποιους θα τους εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, ενώ κάποιους άλλους θα φροντίσει να τους αποφύγει.
2. **Οι δυνατότητες της:** Όπως στο εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν παράγοντες που πρέπει να μελετηθούν, έτσι και στο εσωτερικό της περιβάλλον θα ερευνηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες που έχει η επιχείρηση, αυτό που

λέμε συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Με την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, θα έχουμε μια πλήρη εικόνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει η επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της. Έτσι θα αναγνωριστούν οι παράγοντες που θα παίξουν θετικό ή αρνητικό ρόλο στην επιλογή της στρατηγικής μελλοντικά.

3. **Οι προσδοκίες:** Οι προσδοκίες αποτελούν ένα επίσης σημαντικό κομμάτι, διότι επηρεάζουν την κρίση των ατόμων που χαράζουν τις στρατηγικές. Δηλαδή, των ανώτερων κλιμακίων της διοίκησης.
4. **Η κουλτούρα:** Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα πράγματα οι ιθύνοντες της εταιρίας. Τα πιστεύω των στελεχών της επιχείρησης θα επηρεάσουν και τις στρατηγικές επιλογές τους.

Επιλογή στρατηγικής

Το στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης που παρουσιάσαμε παραπάνω, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιλογή της στρατηγικής. Η επιλογή της στρατηγικής δεν είναι μια απλή απόφαση, είναι αποτέλεσμα κάποιων παραμέτρων καθοριστικής σημασίας, οι οποίοι είναι:

1. **Η δημιουργία στρατηγικών επιλογών:** Στην πράξη αυτό μεταφράζεται στον αριθμό των στρατηγικών προτάσεων που έχει στα χέρια της η επιχείρηση από τα στελέχη της. Ουσιαστικά, αποτελεί την πρώτη φάση όπου έχουν καθοριστεί οι στόχοι και προτάσσεται η στρατηγική ή οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για την επίτευξη του στόχου.
2. **Αξιολόγηση των στρατηγικών προτάσεων:** Μετά την πρόταση των στρατηγικών επιλογών, ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης τους, για το κατά πόσο αυτές θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων. Δηλαδή, τα υπέρ και τα κατά των στρατηγικών αυτών προτάσεων. Σημαντικό στοιχείο για την

αξιολόγηση μιας στρατηγικής, είναι η καταλληλότητα της στις νέες συνθήκες του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Πώς δηλαδή οι στρατηγικές αυτές εκμεταλλεύονται στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως περιορίζουν τις όποιες αδυναμίες της. Άλλο μέτρο αξιολόγησης αποτελεί η δυνατότητα στο να εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο τρόπο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και συγχρόνως να της δίνουν τη δυνατότητα να ξεπερνά τους κινδύνους που θα προκύψουν. Ένα άλλο εξίσου σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγηση της στρατηγικής επιλογής αποτελεί η δυνατότητα πραγματοποίησης της από την επιχείρηση. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση επιθυμεί να διεθνοποιήσει την εμπορική της δραστηριότητα, θα πρέπει να απαντήσει σε κάποια καίρια ερωτήματα. Μερικά από αυτά είναι οι παραγωγικές της δυνατότητες για αύξηση της παραγωγής, τα ταμειακά της αποθεματικά, το δίκτυο με το οποίο θα διαθέτει τα προϊόντα της στις διεθνείς αγορές (ιδιόκτητα καταστήματα, franchising κλπ). Τέλος, μια τελευταία παράμετρο αξιολόγησης, αποτελεί το κατά πόσο γίνεται αυτή αποδεκτή από τα ενδιαφερόμενα μέλη.

3. **Επιλογή της στρατηγικής:** Μπορεί να είναι περισσότερες οι επιλεγόμενες στρατηγικές ανάλογα με την αξιολόγηση και τους στόχους της επιχείρησης. Βάσει αυτής ή αυτών των στρατηγικών επιλογών θα πορευθεί η οικονομική μονάδα για την επίτευξη των στόχων της. Δεν υπάρχει κάποια μαγική συνταγή που να οδηγεί στην κατάλληλη επιλογή. Είναι μια απόφαση που στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία, τις αξίες, την αντικειμενικότητα και τέλος το όραμα που έχουν τα ανώτερα στελέχη της οικονομικής μονάδας.

Εφαρμογή της στρατηγικής

Ίσως το πιο σημαντικό από τα τρία στάδια του στρατηγικού Management, διότι σε αυτό το σημείο λαμβάνονται οι πιο σημαντικές αποφάσεις, για την περαιτέρω πορεία της οικονομικής μονάδας. Σε αυτό το σημείο οι στρατηγικές προτάσεις παίρνουν *σάρκα και οστά* εντός της επιχείρησης, το οποίο μεταφράζεται ως ακολούθως:

- **Σχεδιασμός των συντελεστών παραγωγής:** Με άλλα λόγια ποιοι συντελεστές παραγωγής είναι απαραίτητοι για την στρατηγική αυτή. Σε περίπτωση που έχουμε επάρκεια συντελεστών, ποιο θα είναι το μείγμα των συντελεστών αυτών, ενώ σε περίπτωση ανεπάρκειας, πρέπει να αναζητηθούν τρόποι απόκτησης τους. Χρειάζεται χρονοδιάγραμμα για τις αλλαγές αυτές, καθορισμός αρμοδιοτήτων, καθώς και να οριστεί το ποιος θα αναλάβει το όλο εγχείρημα.
- **Πιθανές αλλαγές στην οργανωτική δομή της επιχείρησης:** Όπως το δηλώνει και ο τίτλος, σχετίζεται με τις αλλαγές στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις οποίες επιβάλλει η στρατηγική. Συγχωνεύσεις τμημάτων, μετακινήσεις προσωπικού κλπ, είναι μερικά παραδείγματα.
- **Προσαρμογή των υπαρχόντων συστημάτων διοίκησης:** Εννοούμε την προσαρμογή των συστημάτων διοίκησης της παραγωγικής διαδικασίας, του ελέγχου του προσωπικού, των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης. Ακόμα και τα συστήματα ελέγχου της αποδοτικότητας του προσωπικού.
- **Επιβολή στρατηγικής αλλαγής:** Αναφερθήκαμε στην πρώτη ενότητα για την στρατηγική αλλαγής, με την αναφορά μας στην αναδυόμενη στρατηγική. Όταν λοιπόν παρατηρηθεί απόκλιση από τον στόχο λόγω κακού σχεδιασμού, θα πρέπει να έχουν την ικανότητα τα στελέχη της επιχείρησης να επιβάλουν μια στρατηγική αλλαγής, για την επίτευξη των

στόχων. Θα πρέπει τα στελέχη να βρουν τους μηχανισμούς που πρέπει για την επιβολή της.

Στο διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί απεικονίζεται το μοντέλο αυτό της στρατηγικής διοίκησης, το οποίο αναλύσαμε διεξοδικά στην ενότητα αυτή.

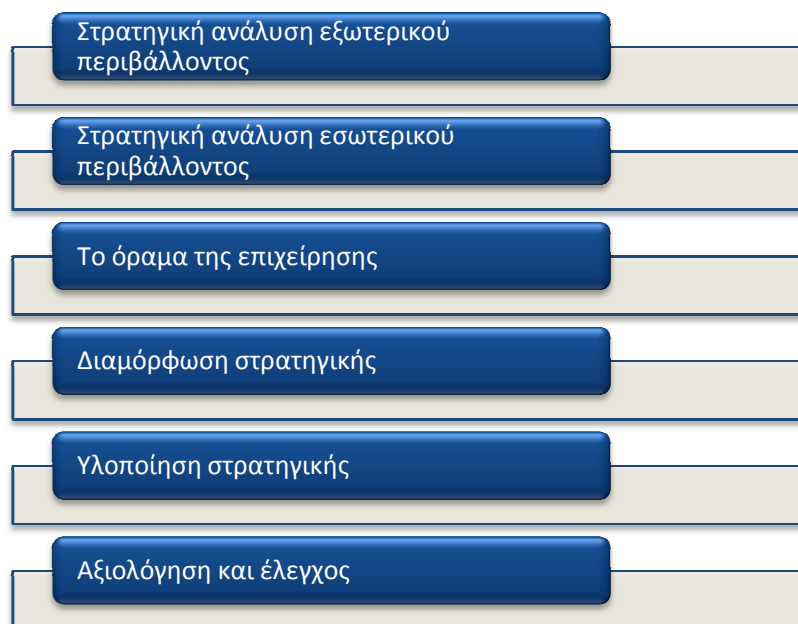


Σχήμα 2.1: Μοντέλο διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης

3. Το στρατηγικό Management στην πράξη

Η χάραξη μιας στρατηγικής αναφέρεται στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της εκάστοτε επιχείρησης, και έτσι έχει άμεση σχέση με σημαντικές αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της. Για αυτό το λόγο θα ήταν λάθος να δούμε την στρατηγική ως μια διαδικασία της τελευταίας στιγμής, με αποφάσεις «on the spot». Η στρατηγική αποτελεί για την επιχείρηση μια συνεχή διαδικασία, κατά την διάρκεια της οποίας, αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μέχρι τότε πορείας της, και αναθεωρείται μερικώς ή καμιά φορά και πλήρως το όλο εγχείρημα εάν τα αποτελέσματα παρουσιάζουν απόκλιση από το στόχο.

Μέσω της στρατηγικής δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση, τόσο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στο χώρο της, όσο και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της. Στις μέρες μας οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν με αυτά τα κριτήρια. Έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα εφαρμογής στρατηγικού Management, τα οποία δίνουν τη δική τους θεωρητική προσέγγιση. Εμείς στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε ένα μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων, το οποίο συναντάμε στην βιβλιογραφία και το οποίο είναι ευρέως αποδεκτό. Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζουμε το μοντέλο αυτό, ενώ στη συνέχεια αναλύουμε κάθε μέρος του ξεχωριστά.



Σχήμα 3.1: Μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων

3.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση αποτελεί μια συνισταμένη που παρουσιάζει μια δυναμική, της οποίας η ένταση εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν. Γι αυτό το λόγο τα στελέχη μιας εταιρίας αντιμετωπίζουν ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση, η οποία δεν είναι άλλη, από την προσπάθεια ανεύρεσης ευκαιριών ή πιθανών απειλών για την εταιρία, και ταυτόχρονη προσαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής στις αντίστοιχες συνθήκες.

Υπάρχουν δυο σοβαρά θέματα τα οποία καλούνται να καταγραφούν και να ερμηνευθούν από τα στελέχη της οικονομικής μονάδας. Το πρώτο, είναι ο αριθμός των επιδράσεων που δέχεται η επιχείρηση και το δεύτερο η ιστορική εξέλιξη του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται σήμερα και τα δύο αυτά θέματα είναι δύσκολο να επιλυθούν, αφενός μεν διότι ο αριθμός των επιδράσεων είναι μακροσκελής και αφετέρου γιατί η καταγραφή του ιστορικού εξέλιξης του περιβάλλοντος είναι πολύ δύσκολη σε βαθμό ίδιο με αυτόν της πρόβλεψης της μελλοντικής του εξέλιξης.

Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί κάποια μοντέλα που επικουρούν στην προσπάθεια κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος από τα εκάστοτε στελέχη. Τα μοντέλα αυτά ακολουθούν μια σειρά από βήματα τα οποία παρουσιάζουμε συνοπτικά και αναλύουμε διεξοδικά στη συνέχεια.

- Η κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση παραγόντων του Μάκρο-περιβάλλοντος
- Ανάλυση παραγόντων του Μίκρο-περιβάλλοντος
- Η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης

Κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί το θέμα της αβεβαιότητας. Το πρώτο λοιπόν ερώτημα που τίθεται, είναι το κατά πόσο αβέβαιο είναι το περιβάλλον και δεύτερον πώς πρέπει να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα αυτή η επιχείρηση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αυξάνεται όσο αυξάνεται η δυναμική του. Με τον όρο δυναμική εννοούμε τη συχνότητα με την οποία γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτό.

Η πολυπλοκότητα αυτή είναι αποτέλεσμα τριών συνισταμένων, οι οποίες είναι:

- Η διαφορετικότητα των επιρροών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας ξεχωριστά.
- Η γνώση που απαιτείται για την κατανόηση των επιρροών αυτών, όπως για παράδειγμα οι διάφοροι οικονομικοί, κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί κανόνες που ισχύουν στα εκάστοτε κράτη, αλλά και αγορές.
- Τέλος η αλληλένδετη σχέση που επικρατεί ανάμεσα στις επιρροές αυτές του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα οι

προμηθευτές, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, ο πληθωρισμός κλπ. Μπορεί να μην υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ τους, διαμορφώνουν όμως με την σειρά τους η κάθε μία τις συνθήκες, μέσα στις οποίες καλείται να λειτουργήσει η οικονομική μονάδα.

Σε ένα απλό στατικό περιβάλλον τα πράγματα είναι απλά, διότι ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος ή πολύ μικρός, οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος σπάνια αλλάζουν και γενικά επικρατεί μια έλλειψη δυναμικής. Υπό αυτές τις συνθήκες ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι εύκολη υπόθεση. Αντιθέτως σε ένα περιβάλλον που παρουσιάζει μια δυναμική, η κατανόηση της πολυπλοκότητας της παρούσας αλλά και της μελλοντικής κατάστασης του, αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία.

Οι τρόποι αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής, είναι κυρίως δύο. Ο πρώτος, σχετίζεται με την διαμόρφωση της οργανωτικής της δομής και ο δεύτερος με την επεξεργασία πληροφοριών. Σχετικά με τον πρώτο μια πολυεθνική εταιρία μπορεί να δημιουργήσει σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείτε αυτόνομες μονάδες χάραξης στρατηγικής, προσαρμοσμένες στο εκάστοτε οικονομικό περιβάλλον. Όσον αφορά τον δεύτερο τρόπο, με την επεξεργασία πληροφοριών, μπορεί να δημιουργηθούν μοντέλα πιθανών μελλοντικών καταστάσεων που θα επηρεάσουν την επιχείρηση και οι δύο τρόποι έχουν κάποια βάση, στις περισσότερες όμως των περιπτώσεων οι εταιρίες οδηγούνται στην πρώτη λύση που είναι η διαμόρφωση της οργανωτικής τους δομής.

Ανάλυση παραγόντων του Μάκρο-περιβάλλοντος

Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή και ως ανάλυση PEST (Political – Economic – Social – Technological). Στο στάδιο αυτό αναλύονται ξεχωριστά οι παράγοντες που επηρέασαν την εταιρία και τους ανταγωνιστές της στο παρελθόν αλλά και που θα τους επηρεάσουν στο μέλλον. Οι παράγοντες

αυτοί του λεγόμενου μάκρο-περιβάλλοντος μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες ως εξής:

➤ **Οικονομικοί**

- Α.Ε.Π
- Ανεργία
- Πληθωρισμός
- Επιτόκια
- Κατανάλωση
- Νομισματική πολιτική
- Δημοσιονομική πολιτική

➤ **Πολιτικό – Νομικοί**

- Νομοθεσία (ευρεσιτεχνιών, εργατική, απασχόλησης των δύο φίλων)
- Περιβαλλοντική ,πολιτική
- Πολιτική ανταγωνισμού
- Πολιτική ανταγωνιστικότητας

➤ **Τεχνολογικοί**

- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Νέες τεχνολογίες
- Η είσοδος νέων τεχνολογικά προηγμένων επιχειρήσεων

➤ **Κοινωνικό-Πολιτιστικοί**

- Κοινωνική ασφάλιση
- Καταναλωτικά πρότυπα
- Βιοτικό επίπεδο πολιτών
- Κοινωνική θέση των γυναικών
- Εμπιστοσύνη πολιτών στην κυβέρνηση

➤ **Δημογραφικοί**

- Εξέλιξη πληθυσμού
- Ηλικιακή δομή πληθυσμού
- Ποσοστά μεταναστών

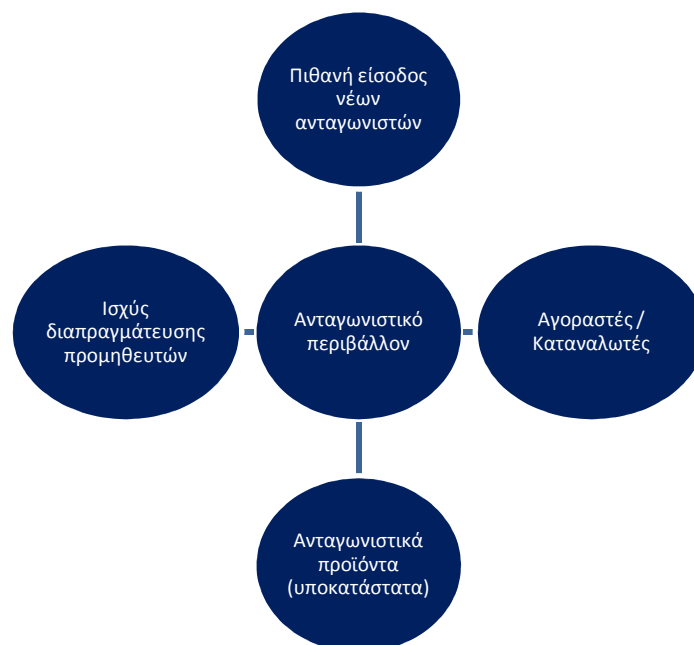
➤ **Διεθνής**

- Νέες αγορές που αναπτύσσονται

Σε αυτό το σημείο η ανάλυση PEST συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος α) με την καταγραφή των παραγόντων μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για τον καθένα ξεχωριστά και να δημιουργήσει μοντέλα με μεταβλητές τους ίδιους τους παράγοντες αυτούς, β) η επιχείρηση επιλέγει ένα minimum από αυτούς τους παράγοντες που βρίσκονται στην σφαίρα του ενδιαφέροντος της αλλά και του ανταγωνισμού, και που επηρεάζουν την στρατηγική θέση αυτής αλλά και των ανταγωνιστών της, και γ) οδηγεί στην αναγνώριση αλλαγών που πρόκειται να συμβούν μακροπρόθεσμα.

Ανάλυση παραγόντων του Μίκρο-περιβάλλοντος

Όπως οι παράγοντες του μάκρο-περιβάλλοντος υπάρχουν και οι παράγοντες του μίκρο-περιβάλλοντος, οι οποίοι ουσιαστικά έχουν άμεση σχέση με τον ανταγωνισμό της επιχείρησης. Είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ικανότητα της να λειτουργήσει. Εδώ βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί.



Διάγραμμα 3.1: Δομική ανάλυση του Μάκρο-περιβάλλοντος βάσει του μοντέλου 5 δυνάμεων του M.Porter

Η *πιθανή διείσδυση νέων επιχειρήσεων* στο περιβάλλον που λειτουργεί η επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο εσωτερικό της αγοράς αυτής. Η απειλή αυτής της εισόδου αυξάνεται όσο μειώνονται τα εμπόδια εισόδου τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Αφορούν κυρίως τις μεγάλες σε μέγεθος βιομηχανίες, οι οποίες έχουν και τη δυνατότητα δημιουργίας τέτοιων οικονομιών κλίμακας. Στον κλάδο αυτό ο βαθμός δυσκολίας εισαγωγής νέων επιχειρήσεων αυξάνεται, διότι προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη επενδύσεων σε οικονομίες κλίμακας, ώστε να είναι ανταγωνίσιμες οι νέες επιχειρήσεις ως προς το κόστος παραγωγής .
- **Απαιτήσεις κεφαλαίου:** Το ύψος του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση της εξαρτάται από την τεχνολογία και το μέγεθος που απαιτεί η νέα αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαφορά κόστους έναρξης ενός καταστήματος λιανικής και μιας βιοτεχνίας ρούχων.
- **Τα κανάλια διανομής:** Πολύ σημαντικός παράγοντας για την κυριαρχία στην αγορά. Όσο περισσότερα κανάλια διάθεσης προϊόντων διαθέτει μια επιχείρηση, τόσο αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της. Παράδειγμα αποτελούν τα καταστήματα προώθησης αλκοολούχων προϊόντων, τα οποία είναι υπό την ιδιοκτησία μεγάλων εταιριών παραγωγής αλκοολούχων ποτών.
- **Νομικοί περιορισμοί:** Πρόκειται ουσιαστικά για τον κρατικό παρεμβατισμό όσον αφορά το μονοπώλιο, την διαφύλαξη του ανταγωνισμού κλπ.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Η έννοια της διαφοροποίησης έγκειται στο γεγονός της αναγνωσιμότητας του προϊόντος από τους καταναλωτές ως κάτι εντελώς νέο στην αγορά. Οι εταιρίες που διαθέτουν τέτοια προϊόντα δημιουργούν σοβαρά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

- **Αντίποινα:** Η επιχείρηση που θα σκεφτεί να διεισδύσει σε μια νέα αγορά θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της την στάση των ανταγωνιστών της. Εάν ακολουθήσουν επιθετική πολιτική, αυτό θα αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο γι' αυτήν.

Η *απειλή από υποκατάστατα προϊόντα* οδηγεί συνήθως τις επιχειρήσεις στον καθορισμό ανώτατων τιμών. Οι τιμές αυτές υποχρεώνουν σε πολύ προσεκτική τιμολογιακή πολιτική, διότι μια πιθανά μεγάλη αύξηση της τιμής του προϊόντος θα οδηγήσει τους καταναλωτές στην αγορά ενός υποκατάστατου.

Επομένως, οι επιχειρήσεις καλούνται να απαντήσουν σε κάποια κύρια ερωτήματα όσον αφορά τα υποκατάστατα προϊόντα. Πρώτον, κατά πόσο αυτά αχρηστεύουν τα δικά της κύρια προϊόντα και αν η αίσθηση που δίνουν στον καταναλωτή είναι αυτή της πληρότητας. Δεύτερον, ποιο είναι το κόστος για τον καταναλωτή όταν στρέφεται στην αγορά ενός υποκατάστατου προϊόντος σε σχέση με ένα κύριο. Τρίτον, σε ποια έκταση μπορεί να περιοριστεί ο κίνδυνος της υποκατάστασης ενός προϊόντος από ένα άλλο.

Η *δύναμη των αγοραστών* αναφέρεται ουσιαστικά στην διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στην επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο παίζει ο αριθμός των καταναλωτών σε μια αγορά, όπου όσο μεγαλύτερος είναι αυτός τόσο μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων πωλούνται. Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού προμηθευτών για το ίδιο προϊόν, αυξάνει την διαπραγματευτική τους ικανότητα. Τέλος, αν ο αγοραστής θέλει να επεξεργαστεί περεταίρω το προϊόν και το κόστος κτήσης του είναι υψηλό, αυτό τον στρέφει σε άλλους προμηθευτές, έτσι ώστε να πετύχει καλύτερες τιμές.

Η *διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών* αποτελεί και αυτή με τη σειρά της ένα σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση. Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος και συγκεντρωμένος σε μια πηγή, αυτό αυξάνει την δύναμη τους. Όταν το κόστος αντικατάστασης ενός προμηθευτή

με κάποιον άλλο είναι υψηλό, αυξάνεται η διαπραγματευτική του ικανότητα, όπως επίσης και η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του με κάποια άλλα. Όλα αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από πλευράς της επιχείρησης.

Το *άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον* το αναφέρουμε τελευταίο διότι είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται στην καθημερινότητα της μια επιχείρηση. Το περιβάλλον θα πρέπει να το εξετάσει πολύ προσεκτικά η επιχείρηση, μιας και ορίζει την ανταγωνιστικότητα της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Υπάρχουν κάποια σημαντικά δεδομένα τα οποία σχετίζονται άμεσα με τον ανταγωνισμό. Το πρώτο, είναι η ισορροπία που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων, δηλαδή το αν και κατά πόσο είναι ισοδύναμες μεταξύ τους οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αν δεν υπάρχει ισορροπία τέτοιου είδους, η ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους θα ενταθεί με σκοπό την απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Δεύτερον, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα, ενώ ταυτόχρονα η αγορά θα ωριμάσει και θα οριστούν κάποιες εταιρίες «ηγέτες» του κλάδου τους. Τρίτον, τα υψηλά σταθερά έξοδα μπορεί να οδηγήσουν κάποιες εταιρίες σε μειώσεις τιμών για την αύξηση του τζίρου, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία *πολέμου τιμών*. Τέταρτον, σε αγορές όπου δεν υπάρχει διαφοροποίηση προϊόντων οι καταναλωτές αλλάζουν πολύ εύκολα προϊόντα και κατ' επέκταση και προμηθευτές.

Η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης

Το τελευταίο βήμα της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η ανάλυση της ανταγωνιστικής της θέσης. Όλες οι επιχειρήσεις, είτε είναι δημόσιες, είτε ιδιωτικές κατέχουν κάποια ανταγωνιστική θέση έναντι των αντιπάλων τους. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας η επιχείρηση να κατανοήσει την φύση της στρατηγικής της θέσης, και δεύτερον τις επιπτώσεις που θα έχει στην μελλοντική της εξέλιξη. Η

ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αποτελείται από τις εξής επιμέρους αναλύσεις:

- Την ανάλυση των ανταγωνιστών
- Την ανάλυση των συμμετόχων (stakeholder analysis)
- Ανάλυση της τμηματοποίησης και δύναμης της αγοράς
- Ανάλυση ανάπτυξης μεριδίου αγοράς

Η ανάλυση των ανταγωνιστών

Η ανάλυση αυτή ουσιαστικά αφορά την κατανόηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της. Περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους τρόπους αντίδρασης τους στις διάφορες αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος και τέλος προσπαθεί να αναγνωρίσει τις στρατηγικές κινήσεις τους. Μεταξύ των ανταγωνιστών και πέραν από τους κύριους, υπάρχουν και οι δυνητικοί ανταγωνιστές, ενώ στο στόχαστρο μπαίνουν και κάποιοι μικρότεροι, οι οποίοι λόγω του μικρού μεριδίου αγοράς, ασκούν συνήθως επιθετική πολιτική.

Η ανάλυση αυτή των ανταγωνιστών της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από τα ακόλουθα βήματα που είναι τα εξής:

- Εξακρίβωση των μελλοντικών στόχων των ανταγωνιστών (αύξηση κερδών, παραγωγής, μεριδίου αγοράς)
- Ανάλυση των δυνατοτήτων και αδυναμιών τους
- Ανάλυση του ιστορικού των ανταγωνιστών στον κλάδο (πορεία κερδών, απόδοση μετοχών τους)
- Ανάλυση των ακολουθούμενων στρατηγικών τους (στρατηγικές διαφοροποίησης προϊόντος, σταθερές ή συνεχόμενα μεταβλητές στρατηγικές)
- Εξακρίβωση των υποθέσεων πάνω στις οποίες στηρίζονται οι στρατηγικές τους (επιχειρησιακή κουλτούρα που επηρεάζει την στρατηγική τους)

Αναλύοντας λοιπόν όλα αυτά τα στοιχεία η επιχείρηση είναι σε θέση να αντιληφθεί καλύτερα την αντίδραση των ανταγωνιστών, τις μεταβολές του περιβάλλοντος στο παρελθόν, αλλά και να προβλέψει πιθανές αντιδράσεις τους σε ανάλογες μεταβολές στο μέλλον.

Ανάλυση των συμμετόχων (stakeholder analysis)

Αποτελεί μια συμπληρωματική ανάλυση αυτής των ανταγωνιστών και αφορά τους συμμετόχους, δηλαδή άτομα ή ομάδες ανθρώπων που τους επηρεάζει ή επηρεάζονται από αυτήν. Οι άνθρωποι αυτοί ή οι ομάδες ανθρώπων έχουν κάποιο έννομο συμφέρον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, επομένως τους αφορούν οι στρατηγικές της αποφάσεις. Τέτοιες εμπλεκόμενες ομάδες ή άτομα αποτελούν τόσο οι ίδιοι οι καταναλωτές, όσο και διάφορες κινήσεις πολιτών, επενδυτές, περιβαλλοντικές οργανώσεις κλπ.

Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δεν ασχολείται μόνο με τις κλασσικές ομάδες του οικονομικού της περιβάλλοντος (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, εργοδότες και ανταγωνιστές), αλλά διευρύνει τον κύκλο της σε μια πλειάδα ομάδων διαφορετικών μέσα σε εισαγωγικά συμφερόντων.

Ανάλυση της τμηματοποίησης και δύναμης της αγοράς

Οι στρατηγικές ομάδες καθορίζονται κατά κύριο λόγο από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που τις αποτελούν. Η στρατηγική όμως που ακολουθούν, εξαρτάται από τη θέση (market position), των επιχειρήσεων που τις απαρτίζουν στην αγορά (ή αγορές). Εφόσον καθοριστεί η αγορά ή αγορές στις οποίες λειτουργούν, οι επιχειρήσεις μιας συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας, γίνεται και η αξιολόγηση της θέσης (και ως προς τους πελάτες, και ως προς τα παραγόμενα προϊόντα) κάθε μιας από αυτές στην αγορά που λειτουργεί και πάντα σε σχέση με την θέση των άλλων επιχειρήσεων που λειτουργούν στην ίδια αγορά (ή αγορές).

Αυτή λοιπόν η αξιολόγηση θέσης είναι εξαιρετικά σημαντική και απαραίτητη, και είναι προτιμότερο να γίνεται σε επίπεδο τμημάτων αγοράς. Αυτή η συνθήκη προκύπτει από τη βασική γνώση της τεχνικής πωλήσεων που μελετώντας τους καταναλωτές, διαπιστώνει το πόσο διαφορετικοί είναι, και το πόσο διαφέρουν κατ'επέκταση οι ανάγκες τους, το οικονομικό τους προφίλ κλπ. Άρα, η σωστή αξιολόγηση μπορεί να γίνει όταν ξέρουμε ποιες επιχειρήσεις και σε ποια τμήματα της αγοράς ανταγωνίζονται.

Ανάλυση ανάπτυξης μεριδίου αγοράς

Ο πίνακας ή μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς, αποτελεί τον πιο γνωστό τρόπο ανάλυσης των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με το τμήμα αυτό της αγοράς που δραστηριοποιείται. Επίσης συσχετίζει το μερίδιο αγοράς των προϊόντων της και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Ο πίνακας αυτός παρουσιάζεται παρακάτω ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση του.

Σχετικό Μερίδιο Αγοράς (ΣΜΑ)

Υψηλό (25-30%)

Χαμηλό (8-14%)

Υψηλός (14-20%)	Αστέρια (Stars)	Ερωτηματικά ?
Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς		
Χαμηλός (2-6%)	Αγελάδες ρευστότητας (Cash Cows)	Σκύλοι (Dogs)

Πίνακας 3.1: Μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς

- 1. Ερωτηματικά:** Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν σε ταχεία ανάπτυξης αγορές που έχουν όμως μικρό μερίδιο αγοράς. Συνήθως οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν με ερωτηματικό, διότι στην αγορά με ταχεία ανάπτυξη υπάρχει ήδη ένας ηγέτης. Αυτό προϋποθέτει υψηλά περιθώρια ρευστότητας για επενδύσεις σε εξοπλισμό και προσωπικό, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ακολουθήσει τους ρυθμούς που επικρατούν.
- 2. Αστέρια (Stars):** Αφορούν προϊόντα με ανάπτυξη αγοράς σε ποσοστό άνω του 10% σε πραγματικές τιμές. Τα προϊόντα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, είναι το αποτέλεσμα μιας επιτυχούς δραστηριότητας. Το ότι υπάρχει ανάπτυξη στην αγορά τους, δεν συνεπάγεται και αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης. Η σταθεροποίηση και διατήρηση της θέσης αυτής απαιτεί δαπάνες από την επιχείρηση.
- 3. Αγελάδες ρευστότητας (Cash Cows):** Αν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πέσει κάτω του 10% και το μερίδιο αγοράς παραμένει σταθερό, αυτό σημαίνει ότι τα αστέρια γίνονται αγελάδες. Οι δραστηριότητες αυτές παρέχουν ρευστότητα στην επιχείρηση εφόσον δεν απαιτούνται πλέον δαπανηρές επενδύσεις, αφού η αγορά επιβραδύνει και δείχνει πλέον σημάδια σταθεροποίησης.
- 4. Σκύλοι (Dogs):** Με τον όρο σκύλοι περιγράφονται οι ισχνές δραστηριότητες της επιχείρησης σε μια αγορά με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες αυτές παράγουν χαμηλές αποδόσεις ή και ζημίες, αν και αυτό εν μέρει επιφέρει κάποια μικρή ρευστότητα στην επιχείρηση.

3.2 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλει στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν την επιχείρηση, έτσι ώστε να διαμορφώσουν τις διάφορες στρατηγικές με τέτοιο

τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει όμως να είναι σε θέση να ακολουθούν τις στρατηγικές τις οποίες έχουν χαράξει, κάτι που συνεπάγεται την ύπαρξη των απαραίτητων πόρων και δεξιοτήτων για την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών.

Στην ενότητα αυτή της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις στρατηγικές ικανότητες της επιχείρησης και το πως αυτές προκύπτουν, μέσα από την *διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων* της επιχείρησης και από την *ανάλυση της αλυσίδας αξίας* της επιχείρησης. Φυσικά, δεν είναι μόνο αυτές οι δύο αναλύσεις που αναδεικνύουν τις στρατηγικές ικανότητες της επιχείρησης, αλλά είναι οι πιο σημαντικές που αναφέρονται στην βιβλιογραφία του στρατηγικού Management.

Σύμφωνα με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει τις στρατηγικές της ικανότητες που τις προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξεταστούν οι στρατηγικές ικανότητες της επιχείρησης συνολικά και ειδικά ανά τομέα (πωλήσεις, παραγωγή, προώθηση κλπ). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μαζί με εκείνη του εσωτερικού, έτσι ώστε να μπορούν να διαμορφωθούν σωστές στρατηγικές.

Διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης

Η διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οδηγεί στην αναγνώριση των δεξιοτήτων της, και της δίνει τη δυνατότητα να υποστηρίξει τις στρατηγικές της. Επίσης, μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση των στρατηγικών της ικανοτήτων. Οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης μπορούν να ομαδοποιηθούν στις κάτωθι κατηγορίες:

- **Φυσικοί πόροι:** Η αξιολόγηση των πόρων αφορά την καταγραφή τους, όπως αριθμός μηχανημάτων, δυναμικότητα

παραγωγής κλπ, Επεκτείνεται και στην ηλικιακή τους δομή, κατάσταση και δυνατότητες στην παραγωγική διαδικασία.

- **Ανθρώπινοι πόροι:** Η ανάλυση αυτή εξετάζει τον αριθμό και τον τύπο ειδίκευσης του προσωπικού, καθώς επίσης τον ρυθμό προσαρμογής τους στην κουλτούρα της επιχείρησης, και τέλος την άποψη τους για την ίδια την εταιρία.
- **Χρηματοοικονομικοί πόροι:** Η ανάλυση αυτή εξετάζει τις πηγές άντλησης του κεφαλαίου (τράπεζες, χρηματιστήριο κλπ), τις διάφορες χρήσεις του (επενδύσεις, προώθηση πωλήσεων, πληρωμή προσωπικού, αγορά πρώτων υλών κλπ), τον έλεγχο χρεωστών και πιστωτών και τέλος τη σχέση της επιχείρησης με τις πηγές αυτές χρήματος.
- **Άυλοι πόροι:** Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν όλα αυτά τα στοιχεία, τα οποία υπολείπονται υλικής υπόστασης και έχουν αποκτηθεί κατά την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία είναι η φήμη και πελατεία, τα διάφορα επώνυμα προϊόντα της, το know how ή αλλιώς τεχνογνωσία που έχει αποκτηθεί σε διάφορους τομείς. Όλα αυτά τα στοιχεία ονομάζονται και δεξιότητες κορμού.
- **Οργανωτικές ικανότητες – πόροι:** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι δεξιότητες αυτές που έχουν αποκτηθεί μέσα από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, και αφορούν τομείς όπως, η οργάνωση του συστήματος προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών, παραγωγή και διάθεση προϊόντων, υπηρεσίες μετά την πώληση τους κλπ.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα θα πρέπει να αναφέρουμε το εξής, η ανάλυση μας δεν θα πρέπει να περιοριστεί μόνο στους πόρους που βρίσκονται εσωτερικά της επιχείρησης, αλλά και σε αυτούς, οι οποίοι βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, στους οποίους έχει πρόσβαση αλλά και που πρόκειται να στηρίξουν τις στρατηγικές της. Τέτοιους πόρους αποτελούν οι προμηθευτές της, το δίκτυο των διαφόρων καταστημάτων προώθησης των προϊόντων της, οι πελάτες της κλπ. Τέλος θα πρέπει να πούμε ότι κατά την διάρκεια της ανάλυσης των πόρων και δεξιοτήτων, θα πρέπει να εξαιρεθούν

από την όλη προσπάθεια αναγνώρισης τους εκείνοι οι πόροι που μπορεί να είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση, αλλά δεν της προσδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό.

Ανάλυση της «αλυσίδας αξίας»

Το επόμενο βήμα μετά την διερεύνηση των πόρων και δεξιοτήτων της επιχείρησης, αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Γι' αυτό σύμφωνα με τον Porter, θα πρέπει για την κατανόηση της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης, να γίνει ένας διαχωρισμός στις λειτουργίες της σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, τα οποία ονομάζονται *ενέργειες αξίας*³.

Οι *ενέργειες αξίας* χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, α) στις κύριες ενέργειες και β) στις δευτερεύουσες ενέργειες. Οι κύριες ενέργειες της επιχείρησης ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες:

- **Εισερχόμενα Logistics:** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με την παραλαβή, αποθήκευση και διάθεση των πρώτων και δεύτερων υλών στην παραγωγή, καθώς επίσης και τον έλεγχο αποθέματος.
- **Παραγωγικές λειτουργίες:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες μετατροπής των διαφόρων υλών σε τελικά προϊόντα, την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, την λειτουργία της παραγωγής και τέλος την συσκευασία και τον ποιοτικό έλεγχο.
- **Εξερχόμενα Logistics:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των τελικών προϊόντων στους καταναλωτές, καθώς επίσης και τις διαδικασίες παραγγελίας και ελέγχου αποθεμάτων τελικών προϊόντων.

³ Θερίου Ν. (2002): Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, σελ. 108

- **Marketing και πωλήσεις:** Αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων στον καταναλωτή (διαφήμιση, διοίκηση, έλεγχος και προώθηση πωλήσεων)
- **Υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων:** Αφορά την λεγόμενη υπηρεσία after sales, η οποία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που συμβάλουν στην αύξηση και διατήρηση της αξίας των προϊόντων στα μάτια των καταναλωτών, όπως επισκευή, συντήρηση κλπ.

Κάθε περιοχή των κύριων ενεργειών συνδέεται αντίστοιχα με τις δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης, οι οποίες χωρίζονται σε τέσσερις επιμέρους περιοχές, οι οποίες είναι:

- **Προμήθειες:** Είναι ο τομέας της επιχείρησης που ασχολείται αποκλειστικά με την διαδικασία απόκτησης όλων εκείνων των πόρων, που θα χρησιμοποιηθούν ως εισροές από τις κύριες ενέργειες.
- **Ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας:** Οι ενέργειες αξίας στο μεγαλύτερο ποσοστό τους περιλαμβάνουν λίγο πολύ μια δόση τεχνογνωσίας (know how). Η ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας αφορά κυρίως και άμεσα τα προϊόντα μέσω βελτιώσεων τόσο στην παραγωγική διαδικασία (υλικοτεχνική υποδομή, πληροφοριακά συστήματα), όσο και στην βελτίωση των τεχνικών προδιαγραφών των πρώτων και δεύτερων υλών που χρησιμοποιούνται.
- **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** Ίσως από τις πιο σπουδαίες περιοχές της επιχείρησης, διότι ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό της, δηλαδή την στρατολόγησή του, την εκπαίδευσή του, την εξέλιξη και αμοιβή του κλπ.
- **Υποδομή της επιχείρησης:** Με τον όρο υποδομή δεν εννοούμε την υλικοτεχνική. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με προγραμματισμό και

έλεγχο, με οικονομική διαχείριση και διοικητική διαχείριση. Περιλαμβάνει επίσης τις διαδικασίες διατήρησης και δημιουργίας επιχειρησιακής κουλτούρας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι πολύ σπάνια θα συναντήσουμε μια επιχείρηση σε ένα κλάδο που να καλύπτει όλες τις ενέργειες αξίας στο σύνολο τους. Αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα είναι η εξειδίκευση της σε κάποια συγκεκριμένη ενέργεια αξίας, ενώ αποτελεί από μόνη της ένα κομμάτι ενός ευρύτερου συστήματος αξιών. Τι εννοούμε με αυτό, ότι δηλαδή δεν πρέπει να επικεντρωνόμαστε μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης, διότι ένα μεγάλο μέρος της αξίας ενός προϊόντος δημιουργείται εκτός της επιχείρησης, όπως στην αλυσίδα αξίας των προμηθευτών, των δικτύων διανομής κλπ.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του βιομηχανικού κλάδου, και πιο συγκεκριμένα της βαριάς βιομηχανίας. Η τιμή ενός αυτοκινήτου για παράδειγμα δεν έχει διαμορφωθεί μόνο από τις ενέργειες της εταιρίας που το κατασκεύασε, αλλά είναι αποτέλεσμα του δικτύου των προμηθευτών εξαρτημάτων του αυτοκινήτου που παράχθηκε, είναι αποτέλεσμα των προωθητικών ενεργειών δικτύου διανομής, και τέλος της εικόνας που εκπέμπει στον τελικό αποδέκτη, που είναι ο καταναλωτής. Στο διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται αυτό το σύστημα αλυσίδας αξίας ενός προϊόντος, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.



Διάγραμμα 3.2: Σύστημα αλυσίδας αξίας προϊόντος

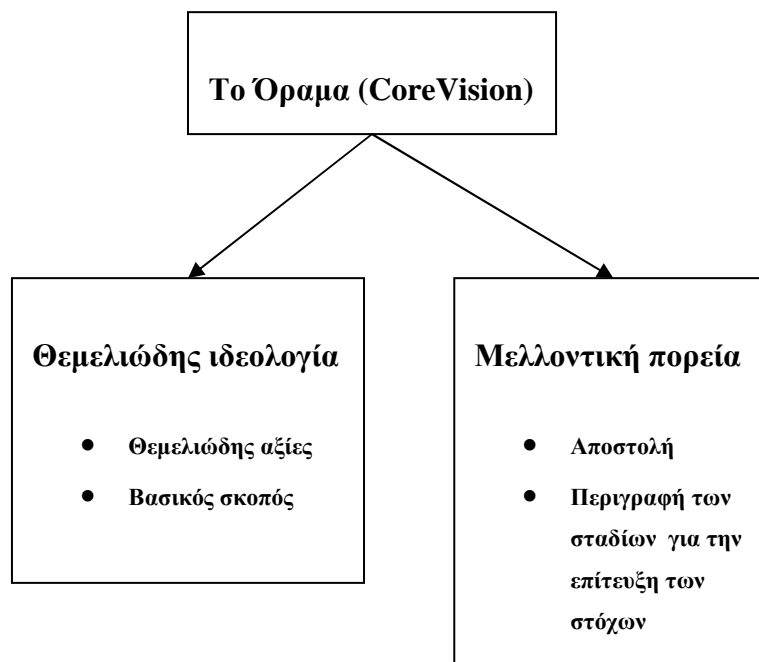
Στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε την εξής παραδοχή, ότι η επιχείρηση δεν είναι μόνο ένα σύνολο από μηχανήματα κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό. Αν οι διάφοροι πόροι που διαθέτει δεν συνδυαστούν με τον κατάλληλο τρόπο, έτσι ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία θα έχουν μια αξία για τον υπονήφιο καταναλωτή, δεν θα υπάρχει αποτέλεσμα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, οι ενέργειες αξίας και η αλληλοσύνδεση τους αποτελούν την μοναδική δυνατότητα απόκτησης του λεγόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, η διερεύνηση των πόρων δεν φτάνει από μόνη της, χρειάζεται να αξιολογηθεί το κατά πόσο αυτοί οι πόροι έχουν αξιοποιηθεί ή μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω.

3.3 Το όραμα της επιχείρησης

Οι επιχειρηματικοί κολοσσοί που διατηρούν την θέση τους με επιτυχία στην παγκόσμια αγορά, έχουν πολύ ισχυρές αξίες και ένα θεμελιώδη σκοπό, που παραμένουν σταθερά από την ίδρυση τους. Ταυτόχρονα, προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διατήρηση αυτών των αξιών και του θεμελιώδη σκοπού, καταξίωσαν αυτές τις επιχειρήσεις παγκοσμίως, προσδίδοντας τους υψηλές κεφαλαιακές αποδόσεις.

Η σπάνια αυτή ικανότητα διατήρησης των αξιών και των θεμελιωδών σκοπών, με ταυτόχρονη υιοθέτηση όλων των επιβαλλόμενων, από τις επιλεγμένες στρατηγικές, αλλαγών εντός της επιχείρησης, δημιουργούν ένα ξεκάθαρο όραμα για την επιχείρηση. Το όραμα (Vision) αποτελείται από δύο κύρια συστατικά, τη *Θεμελιώδη ιδεολογία* και την *Μελλοντική πορεία*. Στο διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συστατικά αυτά του οράματος της επιχείρησης.



Διάγραμμα 3.3: Τα συστατικά στοιχεία του οράματος της επιχείρησης⁴

Η θεμελιώδης ιδεολογία

Η θεμελιώδης ιδεολογία προσδιορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης. Μια ταυτότητα συνέπειας και συνέχειας απέναντι στους πελάτες της. Το όραμα, αποτελεί μια ιδεολογία η οποία ξεπερνάει τα τεχνολογικά της επιτεύγματα, την ποιότητα των προϊόντων, την διοίκηση κλπ. Είναι πολύ σημαντικό το να ξέρεις ποιος είσαι, και όχι το που πηγαίνεις, διότι το περιβάλλον στο οποίο κινείσαι, αλλάζει καθημερινά.

Η θεμελιώδης ιδεολογία αποτελείται από δύο επιμέρους στοιχεία, τις θεμελιώδεις αξίες και τον βασικό σκοπό. Οι μεν θεμελιώδεις αξίες αποτελούν τις σταθερές αρχές της επιχείρησης, για τις οποίες δεν απαιτείται περαιτέρω αιτιολόγηση για τα άτομα εκτός εταιρίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι της αυτοκινητοβιομηχανίας Volkswagen, οι άνθρωποι της οποίας

⁴ Θερίου Ν. (2002): Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, σελ. 160

ακολουθούν μια θεμελιώδη αξία, αυτή της παραγωγής και διάθεσης ποιοτικών αυτοκινήτων για ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών σε λογικές τιμές. Αυτή την αρχή την διατηρούν μέχρι σήμερα, και φυσικά δεν την διδάχτηκαν από τα διοικητικά τους στελέχη, ή ομάδες Management.

Ο βασικός ή θεμελιώδης σκοπός αποτελεί το δεύτερο συστατικό της θεμελιώδους ιδεολογίας και αποτελεί την αιτιολόγηση της ύπαρξης της επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός περιγράφει τις βαθύτερες αιτίες ύπαρξης της, πέρα του κέρδους. Επειδή, κι εδώ έχουμε ένα στοιχείο άκρως ιδεολογικό, θα παραθέσουμε ένα παράδειγμα για την καλύτερη επινόηση του. Μια εταιρία ηλεκτρονικών υπολογιστών, η Hewlett-Packard (HP) για παράδειγμα, δεν παράγει μόνο υπολογιστές, οι οποίοι χρησιμοποιούνται με σκοπό τον έλεγχο και την εξαγωγή δεδομένων. Μέσα από την έρευνα και την ανάπτυξη προσπαθεί να δημιουργήσει τέτοιου είδους τεχνολογικές υποδομές, οι οποίες θα βελτιώσουν την καθημερινότητα μας, τόσο στο εργασιακό όσο και το κοινωνικό περιβάλλον.

Η μελλοντική πορεία

Η συνεχής επιτυχία και καταξίωση μιας επιχείρησης στον κλάδο της, δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της ποσότητας και σωστής αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει, αλλά της φαντασίας και επινοητικότητας των στελεχών της, και κατ' επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η φαντασία και η επινοητικότητα είναι δύο στοιχεία, τα οποία πηγάζουν από ένα κοινό στόχο που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση στο σύνολο της.

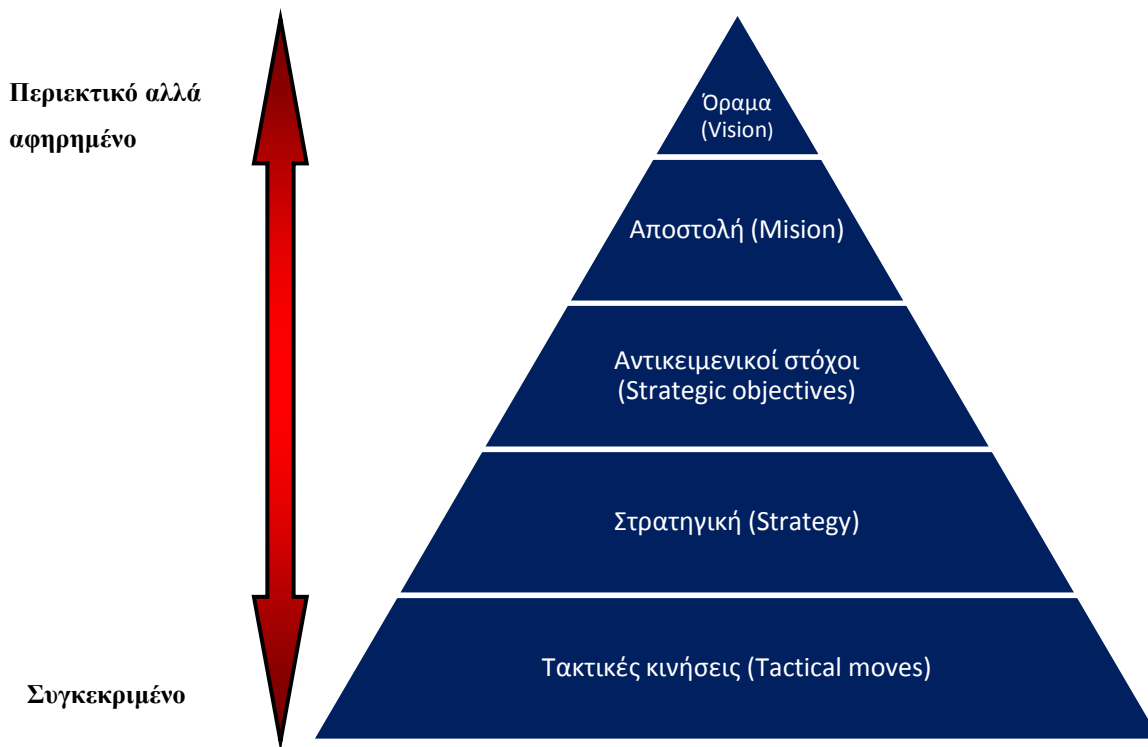
Θα παραθέσουμε ένα παράδειγμα ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τα όσα προαναφέρθηκαν. Μέχρι την δεκαετία του '90 η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota είχε ως στόχο να φθάσει, (στην αγορά της Αμερικής) σε πωλήσεις πολυτελών αυτοκινήτων τις δύο ως τότε υπερδυνάμεις Mercedes και BMW. Για πολλούς φάνταζε άπιαστο όνειρο, όχι όμως για τους ανθρώπους της. Σε πρώτη φάση, ίδρυσαν την θυγατρική εταιρία Lexus. Σε λιγότερο από μια δεκαετία η Lexus όχι μόνο κατάφερε να

φθάσει σε πωλήσεις τους δύο ανταγωνιστές της, αλλά τις πέρασε και σε πωλήσεις στην απαιτητική αγορά των ΗΠΑ.

Αυτό λοιπόν το όνειρο που οδηγεί την εκάστοτε επιχείρηση στην επιτυχία και καταξίωση στο χώρο της, και που είναι ευρέως αποδεκτό από όλα τα κλιμάκια προσωπικού εντός της επιχείρησης, ονομάζεται *αποστολή* της επιχείρησης. Το όνειρο αυτό με τη σειρά του παίρνει σάρκα και οστά μέσα από την στρατηγική. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την στρατηγική ως τον εγκέφαλο της επιχείρησης και την αποστολή ως την καρδιά της.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να γίνει εκτενής περιγραφή των *σταδίων* που πρέπει να ακολουθηθούν, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός, ότι θα πρέπει να γίνουν όλα τα στάδια απολύτως κατανοητά από το προσωπικό, και με κάθε λεπτομέρεια. Αποτελεί καθήκον της ανώτατης διοίκησης να επικεντρώσει το ενδιαφέρον προσωπικού της στην επιτυχή ολοκλήρωση κάθε σταδίου. Τα στάδια αυτά θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα, α) η ποιότητα των προϊόντων, β) η μείωση του χρόνου παραγωγής, και γ) η εξαγωγή στην παγκόσμια αγορά για τα επόμενα 10 χρόνια.

Η δημιουργία ενός τέτοιου καταλόγου, ο οποίος βέβαια θα αναλύει κάθε στάδιο διεξοδικά, δείχνει την πορεία που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση για το επόμενο χρονικό διάστημα, ακόμα δείχνει ξεκάθαρα στο προσωπικό προς τα πού θα κινηθεί και ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτύξει, και τέλος τον χρονικό ορίζοντα που απαιτείται για να προετοιμαστεί κατάλληλα. Στο σχήμα 3.2 παρουσιάζουμε την σημασία των όσων αναφέρθηκαν προηγουμένως, δηλαδή την σημασία του οράματος και της αποστολής για την δημιουργία στόχων και στρατηγικής για την επιχείρηση.



Σχήμα 3.2: Το όραμα και η αποστολή στην δημιουργία στόχων και στρατηγικής⁵

3.4 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης (S.W.O.T. Analysis)

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αποτελεί ένα συνδυασμό του περιβαλλοντικού καθορισμού της επιχείρησης. Δηλαδή, συνδυάζει τις αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, και σύμφωνα με τα στοιχεία που θα προκύψουν προχωράει στην διαμόρφωση στρατηγικής. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται *Ανάλυση Δυνάμεων (Strengths)-Αδυναμιών (Weaknesses)-Ευκαιριών (Opportunities)-Απειλών (Threats)*, ή διαφορετικά *SWOT Analysis*.

Όπως ήδη προαναφέρθηκε από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκύπτουν τόσο δυνητικές ευκαιρίες όσο και απειλές για την επιχείρηση. Ομοίως μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι δυνάμεις και αδυναμίες της. Όλα αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 3.5 που ακολουθεί.

⁵ Παπαδάκης Β. (2002): Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ.165

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρημ/μικτή κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα στην αγορά • Ικανότητες στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευόμενη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων-υπηρεσιών • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων • Αδυναμίες στον τομέα μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή /και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Πίνακας 3.5: Ανάλυση Δυνάμεων-Αδυναμιών-Ευκαιριών-Απειλών

3.5 Διαμόρφωση της στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση της εταιρίας προχωράει στην χάραξη της στρατηγικής, πάνω στην οποία θα βασιστεί. Το στάδιο αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, διότι από την ανάληψη της σωστής στρατηγικής, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος απέναντι στον ανταγωνισμό. Η διαδικασία αυτή μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα στάδια τα οποία παρουσιάζουμε συνοπτικά παρακάτω.

1. *Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης*, όπου ουσιαστικά είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται. Είναι μια δήλωση για τον τομέα στον οποίο κινείται και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο μέλλον.
2. *Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης*, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Στην ουσία περιγράφουν **ΤΙ** πρέπει να επιτευχθεί και **MEXPI ΠΟΤΕ**. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι σαφής, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και τέλος εύκολα μετρήσιμοι.
3. *Η ανάπτυξη στρατηγικών* αποτελεί το τρίτο στάδιο, και αναφέρεται στην **εταιρική/επιχειρηματική στρατηγική**. Αυτή η στρατηγική δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, και το αν θα πρέπει να περιορίσει ή να τερματίσει τη δραστηριότητα της σε κλάδους με μειωμένη αποδοτικότητα. Ακόμα αναλύει τρόπους διεξόδου σε νέες αγορές. Υπάρχει βέβαια και η **ανταγωνιστική στρατηγική**, η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
4. *Οι πολιτικές* αποτελούν το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής, και αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές που δρουν ως συνδετικοί κρίκοι

μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής.

3.6 Υλοποίηση στρατηγικής

Μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού Management, αποτελεί η υλοποίηση της στρατηγικής. Το στάδιο δηλαδή όπου τα σχέδια των διοικούντων της επιχείρησης μετουσιώνονται σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Το κομμάτι αυτό δεν έχει καμία σχέση με τα προηγούμενα, για τον λόγο ότι ο όλος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να τιναχτεί στον αέρα, εάν δεν περάσει σε στάδιο υλοποίησης. Επομένως η διαμόρφωση της στρατηγικής μαζί με την υλοποίηση της, αποτελούν του δύο κύριους πυλώνες του στρατηγικού Management, οι οποίοι όμως δεν έχουν σχέση μεταξύ τους, διότι η επιτυχία του ενός δεν προεξοφλεί απαραίτητα την επιτυχία για το άλλο.

Στο στάδιο αυτό επέρχονται αλλαγές στην οργανωτική δομή της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα έχουμε αλλαγές σε άτομα, ρόλους, οργανωτικά σχήματα, διαδικασίες παραγωγής, συστήματα ελέγχου, προϋπολογισμούς κλπ. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι διακριτοί οι ρόλοι μεταξύ των στελεχών που αποφασίζουν για τις στρατηγικές και των ατόμων που τις υλοποιούν. Η μετάβαση λοιπόν θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά, ενώ για να είναι επιτυχής, θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

1. Στελέχη και εργαζόμενοι να γνωρίζουν πολύ καλά τα θέματα της επιχείρησης.
2. Και οι δυο θα πρέπει να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της.
3. Να έχουν ενστερνιστεί τους στόχους, με την προϋπόθεση να έχουν συμμετάσχει στην διαμόρφωση της στρατηγικής.

Το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες πριν την πραγματοποίηση οποιασδήποτε δραστηριότητας. Από την άλλη πλευρά το στάδιο της υλοποίησης γίνεται διαχείριση των δυνάμεων

και δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά την διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στον πίνακα 3.6 που ακολουθεί απεικονίζονται οι διαφορές μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής.

<u>Διαμόρφωση</u>	<u>Υλοποίηση</u>
<ul style="list-style-type: none">• Εκτίμηση στοιχείων πριν την ενέργεια• Εστιάζεται στην αποτελεσματικότητα• Μια πνευματική κυρίως διαδικασία• Απαιτεί καλή κρίση, διαίσθηση και αναλυτικές ικανότητες• Απαιτεί συνεργασία ανάμεσα σε λίγα άτομα	<ul style="list-style-type: none">• Διοίκηση στοιχείων κατά την διάρκεια της ενέργειας• Εστιάζεται στη αποδοτικότητα• Μια λειτουργική κυρίως διαδικασία• Απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες κινήτρων και ηγεσίας• Απαιτεί συνεργασία ανάμεσα σε πολλά άτομα

Πίνακας 3.6: Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής ⁶

Όπως προαναφέραμε η υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών αποφάσεων ενδέχεται να περιλαμβάνει κάποιες ενέργειες, οι οποίες θα επηρεάσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την δομή της επιχείρησης. Ποιο συγκεκριμένα υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο κάποια γραμμή παραγωγής να κλείσει, να γίνει επιτακτική η ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, να υπάρξει διαφορετική πολιτική στις τιμές, να αναπτυχθούν κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα και πολλά άλλα. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, οι ενέργειες αυτές αλλάζουν ανάλογα την επιχείρηση και τον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Από πλευράς διοίκησης, υπάρχουν κάποιες διαδικασίες υλοποίησης της στρατηγικής, οι οποίες περιλαμβάνουν την διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση, την πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την αντιμετώπιση της αντίστασης του προσωπικού στις νέες

⁶ Γεωργόπουλος Ν. (2006): Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ.254

στρατηγικές και τέλος την δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων.

3.7 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου αποτελεί το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού Management. Ενώ στο μεσοδιάστημα η επιχείρηση επενδύει αρκετό χρόνο στην διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών της, το περιβάλλον της, εσωτερικό και εξωτερικό εξελίσσεται, αλλάζει. Ο έλεγχος λοιπόν βοηθάει τα στελέχη της εταιρίας, να αποτυπώσουν αυτές τις αλλαγές, να εκτιμήσουν κατά πόσο αυτές θα επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων και τέλος να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις.

Δεν υπάρχει κάποια μαγική συνταγή για την επιτυχία μιας στρατηγικής. Ο λόγος είναι ότι το εσωτερικό αλλά και ιδιαίτερα το εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζουν μια δυναμική, εξελίσσονται. Επομένως τα στελέχη που έχουν επωμισθεί το βάρος της υλοποίησης της, θα πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχή διαδικασία αμφισβήτησης των υποθέσεων, πάνω στις οποίες βασίζονται οι στρατηγικές. Μια συνεχής διαπίστωση κατά πόσο διαμορφώνονται οι συνθήκες για την υλοποίηση των στόχων. Αυτό είναι αρκετά χρονοβόρο και επίμονο, οπότε τα στελέχη θα πρέπει να είναι εξοπλισμένα με αρκετή υπομονή διότι τα αποτελέσματα δεν έρχονται σύντομα.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου εξετάζει πρωτίστως αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχει θέσει κατά το στάδιο της διαμόρφωσης. Αυτό επιτυγχάνεται με την σύγκριση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά. Η διαδικασία αυτής της αξιολόγησης και ελέγχου, πριν καταλήξει σε συμπεράσματα ακολουθεί πέντε στάδια, που είναι τα εξής:

- **Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης:** Είναι προφανές, ότι για να ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, θα πρέπει πρώτα να ορισθεί μια διαδικασία ή

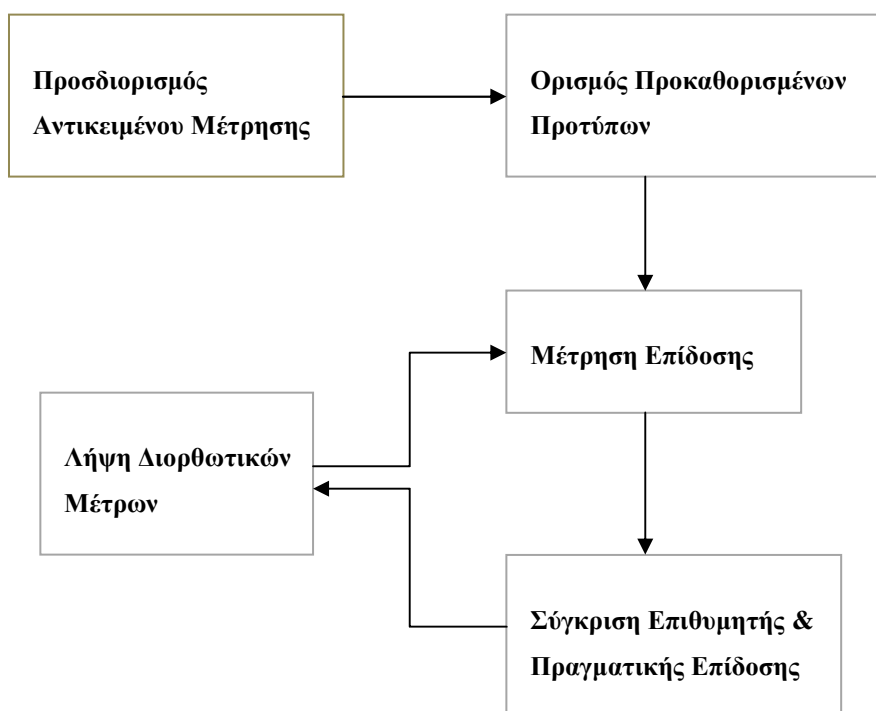
δραστηριότητα της επιχείρησης, της οποίας τα αποτελέσματα θα μετρηθούν και θα αποτιμηθούν. Σημαντικό είναι τα αποτελέσματα της δραστηριότητας που θα αξιολογηθεί, να είναι απτά, δηλαδή εύκολα μετρήσιμα. Δεν θα πρέπει να απαιτούνται περεταίρω διαδικασίες για την αποτίμησή τους. Τέλος, θα πρέπει να αξιολογείται και ο βαθμός που επηρεάζει η συγκεκριμένη διαδικασία την συνολική επίδοση της επιχείρησης.

- **Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων:** Ο καθορισμός προτύπων, βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ως αποδεκτή ή μη, η απόδοση μιας δραστηριότητας. Αυτός απεικονίζει και τις επιμέρους λεπτομέρειες των στρατηγικών στόχων. Τα πρότυπα περιλαμβάνουν όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά ανταποκρινόμενα στις δυνατότητες της.
- **Μέτρηση της επίδοσης:** Η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης είναι σημαντικό να γίνεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Η λάθος επιλογή του χρονικού διαστήματος μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα. Η επίτευξη του κέρδους αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο απόδοσης για την επιχείρηση, όμως δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα στο 100%. Τι εννοούμε με αυτό, ότι το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα δεν δίνει στοιχεία για το τι θα συμβεί μελλοντικά, όπως επίσης δεν παρέχει καμία πληροφόρηση για στόχους πέραν των χρηματοοικονομικών, όπως για παράδειγμα της παραγωγικότητας, της επίτευξης της στοχευόμενης κουλτούρας μεταξύ του προσωπικού. Θα πρέπει λοιπόν να περιλαμβάνονται και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη.
- **Σύγκριση επιθυμητής με πραγματικής επίδοσης:** Η σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιδιωκόμενη, καθορίζει τις επόμενες κινήσεις της επιχείρησης. Εάν υπάρχει απόκλιση, η οποία όμως είναι μικρή τότε δεν υπάρχει πρόβλημα, και η διαδικασία ολοκληρώνεται. Σε

περίπτωση που η απόκλιση αυτή είναι αρκετά μεγάλη, τότε θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

- **Λήψη διορθωτικών μέτρων:** Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο στάδιο, η λήψη διορθωτικών μέτρων είναι επιβεβλημένη, όταν υπάρχει σοβαρή απόκλιση από τα προκαθορισμένα όρια. Πριν περάσει σε αυτό το επίπεδο η επιχείρηση πρέπει να οριοθετήσει που υπάρχει το πρόβλημα, είναι στις διαδικασίες, στην εφαρμογή τους κλπ. Το δεύτερο ερώτημα είναι ποια μέτρα θα ληφθούν και τέλος ποιος θα αναλάβει να τα υλοποιήσει⁷.

Στο διάγραμμα 3.5 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου.



Διάγραμμα 3.5: Στάδια διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου.

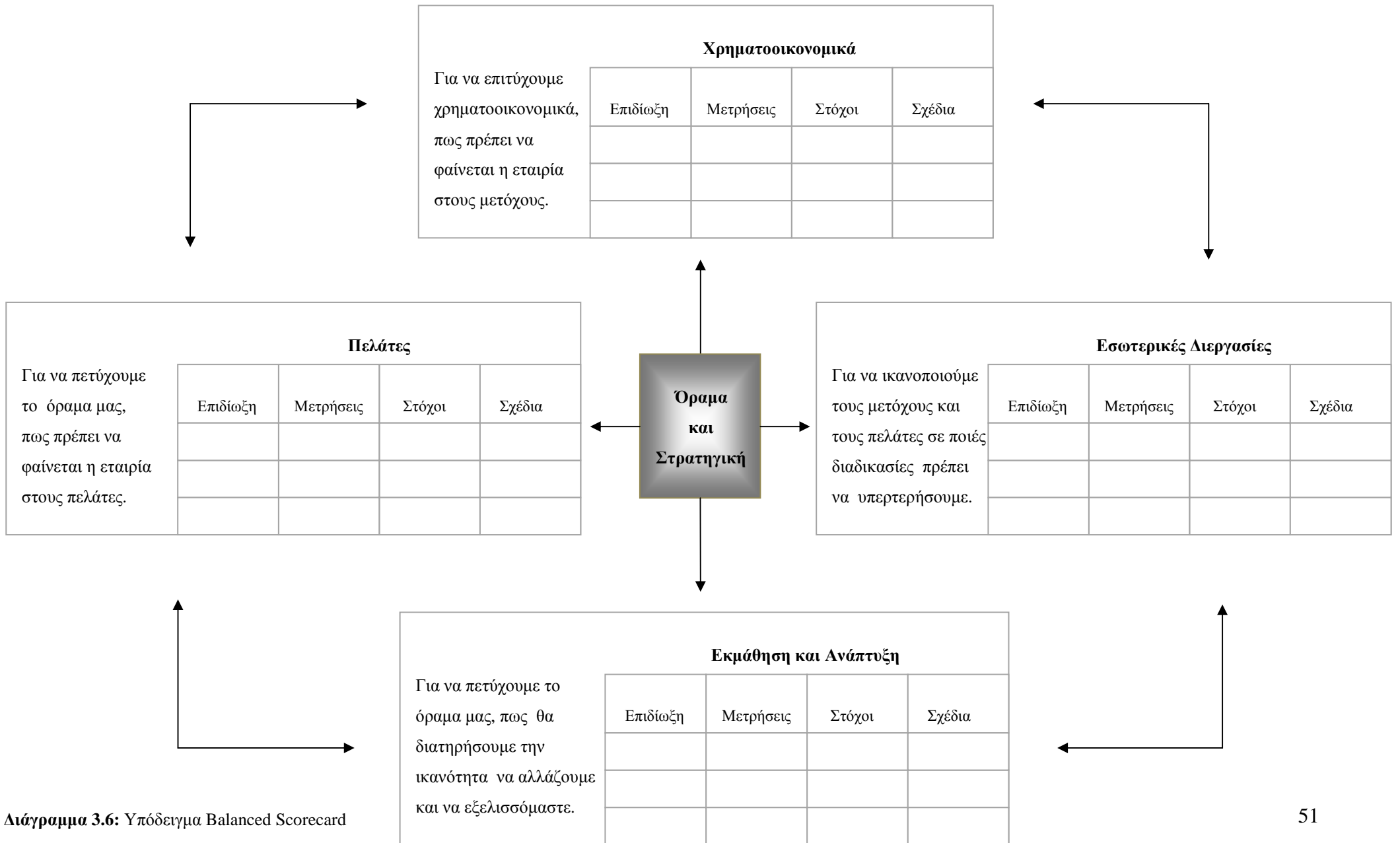
⁷ Βλέπε σχετικά: Γεωργόπουλος Ν. (2006): Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ. 285-287

Η χρησιμότητα του Balanced Scorecard στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής

Όπως προαναφέραμε το στάδιο της αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής, στοχεύει στην πληροφόρηση των ιθυνόντων για το αν η πραγματικότητα συμβαδίζει με το στρατηγικό σχέδιο. Αυτό προκύπτει από διάφορα στοιχεία, κυρίως χρηματοοικονομικής φύσεως, τα οποία όμως δεν δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για το πώς η επιχείρηση έφτασε σε αυτά τα αποτελέσματα, αυτά που λέμε αποτελέσματα της οργανωσιακής επίδοσης της. Επομένως η ύπαρξη πληροφοριών σχετικά με το πώς ο οργανισμός επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα δεν δίνεται από τα χρηματοοικονομικά μεγέθη.

Την πληροφόρηση αυτή έρχεται να δώσει το υπόδειγμα του Balanced Scorecard (Ισορροπημένης Στοχοθεσίας). Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία δίνουν τα αποτελέσματα για αποφάσεις που έχουν ήδη ληφθεί, ενώ οι συνιστώσες του Balanced Scorecard δίνουν πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση λαμβάνει σήμερα αποφάσεις που οδηγούν την επίδοση στο μέλλον. Έτσι το υπόδειγμα της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας συνδυάζει εκτός από χρηματοοικονομικά δεδομένα, αποτελέσματα λειτουργικών μετρήσεων, όπως ικανοποίηση πελατών, λειτουργία εσωτερικών διαδικασιών, δραστηριότητες ανάπτυξης καινοτομίας κλπ.

Στην ουσία το υπόδειγμα της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας αποτελεί ένα σύνολο τεσσάρων συνισταμένων, οι οποίες κινούνται γύρω από τον κοινό στόχο, την στρατηγική της επιχείρησης. Το υπόδειγμα αυτό παρουσιάζεται παρακάτω στο διάγραμμα 3.6, με ταυτόχρονη παρουσίαση της εννοιολογικής τους προσέγγισης.



Διάγραμμα 3.6: Υπόδειγμα Balanced Scorecard

4. Η πράσινη επιχειρηματικότητα

Ο τίτλος της εργασίας αναφέρεται στο στρατηγικό σχέδιο της πράσινης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάσαμε τη σημασία του στρατηγικού σχεδίου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, καθώς επίσης και τις εννοιολογικές του διαστάσεις. Επειδή όμως στην προσέγγιση μας περιλαμβάνεται ο όρος πράσινη επιχειρηματικότητα, στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με τον όρο αυτό, προσπαθώντας να αναδείξουμε όλες τις πλευρές του.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι μια αναδυόμενη επιχειρηματικότητα. Συνδέεται στενά με την πράσινη ζήτηση, το επιχειρηματικό όραμα και την καινοτομία, σε επιχειρηματικά πεδία που σχετίζονται με το περιβάλλον. Βασική συνιστώσα της αποτελεί η ανάπτυξη θετικών και φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες συνδέονται πρωτογενώς με αυτή καθεαυτή την περιβαλλοντική αξία.

Η πράσινη ανάπτυξη δεν αποτελεί κάτι νέο, κυρίως σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ στην Ελλάδα έκανε την εμφάνισή της τα τελευταία χρόνια. Η ύπαρξη της οφείλεται κυρίως στην πρόοδο της περιβαλλοντικής συνείδησης των ανθρώπων, λόγω των ορατών κινδύνων που διατρέχει πλέον το περιβάλλον. Έννοιες όπως αειφόρος ανάπτυξη, οικολογία, πράσινες τεχνολογίες, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την πράσινη ανάπτυξη. Η πράσινη επιχειρηματικότητα λοιπόν αποτελεί εξέλιξη της επιχειρηματικής σκέψης η οποία συμβαδίζει με τις απαιτήσεις των καιρών.

4.1 Περιβαλλοντική ευθύνη και πράσινη επιχειρηματικότητα

Μπροστά στην ορατή κατάρρευση του φυσικού περιβάλλοντος από την αλόγιστη και ρυπογόνα δράση του ανθρώπου, που οδήγησε στην δημιουργία του φαινομένου του θερμοκηπίου, έρχεται η πράσινη επιχειρηματικότητα να δώσει λύσεις.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο ως η βασική προϋπόθεση για την αειφόρο και βιώσιμη ανάπτυξη. Συμβάλλει στην αντιμετώπιση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, διότι στοχεύει στην πρόληψη και όχι στην αντιμετώπιση του προβλήματος, όταν έχει ήδη διογκωθεί. Αποτελεί το κλειδί για την οικονομική ανάπτυξη, διότι συνδυάζει τα οφέλη που προκύπτουν από την οικοπροστασία με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Σύμμαχο της αποτελεί η υψηλή πράσινη τεχνολογία σε όλους τους τομείς, ενέργεια, παραγωγή και υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται ταυτόχρονα δυο στόχοι, η προώθηση διαδικασιών για την προστασία του περιβάλλοντος, και από την άλλη η διατήρηση της επιχειρηματικότητας και της πράσινης ανάπτυξης.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα συμβάλει στην ανάπτυξη ως εξής:

- Αναδεικνύει την αναγκαιότητα αντιμετώπισης των κλιματικών αλλαγών, και την μετάβαση από τις κλασικές στις πιο ήπιες μορφές ενέργειας
- Αυξάνει τη ζήτηση για πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες
- Εφαρμόζει νέες πράσινες τεχνολογίες που προσφέρουν πλεονεκτήματα στους επενδυτές της
- Δίνει διέξοδο από το περιβαλλοντικό αδιέξοδο των σύγχρονων πόλεων με την δημιουργία νέων πιο πράσινων
- Δίνει διέξοδο από την υπερκατανάλωση χημικών φαρμάκων και φυτοφαρμάκων, και στρέφεται σε πιο φιλικά προς το περιβάλλον σκευάσματα
- Οδηγεί στην αύξηση της κοινωνικής συνείδησης απέναντι στους λιγιστούς φυσικούς πόρους

Ότι αναφέραμε ως τώρα δεν αποτελεί μύθο, ή προσπάθεια ωραιοποίησης μιας κατάστασης για να δικαιολογήσουμε την ύπαρξη της. Ο κίνδυνος της οικολογικής κατάρρευσης είναι ορατός και επιβάλλει την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν όμως κάποια εμπόδια, τα οποία λειτουργούν ως τροχοπέδη στην ανάπτυξη της. Τα πιο σημαντικά τα παρουσιάζουμε στη συνέχεια και είναι τα εξής:

- Οι παγιωμένες μέθοδοι των κλασικών και ρυπογόνων επενδύσεων μοιχοκόταρουν την ανάπτυξη νέων πιο φιλικών προς το περιβάλλον επενδύσεων
- Η λογική του εύκολου κέρδους μπροστά στην προστασία του περιβάλλοντος
- Η γραφειοκρατικές διαδικασίες
- Η έλλειψη παιδείας σε θέματα περιβαλλοντικής συνείδησης
- Η άγνοια των πλεονεκτημάτων της πράσινης τεχνολογίας
- Η έλλειψη σοβαρών κινήτρων από πλευράς της πολιτείας

Από τα παραπάνω προβλήματα εμείς ως πιο σημαντικό θεωρούμε αυτό της έλλειψης περιβαλλοντικής συνείδησης. Ο λόγος είναι ότι τα πάντα ξεκινούν από τον άνθρωπο και καταλήγουν πάλι σε αυτόν. Επομένως εάν δεν διαθέτει την παιδεία να εκτιμήσει τις διεξόδους που του προσφέρει η πράσινη ανάπτυξη, τότε το πρόβλημα θα παραμένει χωρίς λύση.

4.2 Οικονομική βιωσιμότητα

Η οικονομική βιωσιμότητα της πράσινης επιχειρηματικότητας, όπως και κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο για κάθε οικονομούν άτομο. Η οικονομική της βιωσιμότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν με τον δικό του τρόπο ο καθένας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Η διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων
- Η νοοτροπία του επενδυτή και του κοινωνικού περιβάλλοντος που πραγματοποιείται η επένδυση
- Η αξιοποίηση των πόρων
- Το επιχειρηματικό και επιχειρησιακό σχέδιο
- Οι επενδύσεις
- Η χωροταξία της επένδυσης

Η οικονομική βιωσιμότητα της πράσινης επιχειρηματικότητας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται,

ή πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Όταν λέμε περιβάλλον εννοούμε τις διάφορες επενδύσεις που έχουν ήδη δημιουργηθεί στην περιοχή και χαρακτηρίζουν την δυναμική της. Στο περιβάλλον υπάγεται και η νοοτροπία του κοινωνικού συνόλου που ζει στην περιοχή, και που ενδεχομένως αποτελεί και εν δυνάμει εργατικό δυναμικό.

Εδώ ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι σημαντικός, διότι δεν διατίθεται πάντα να στηρίξει μια τέτοια δραστηριότητα. Αν δηλαδή επικρατεί μια τοπικιστικής φύσεως ανευθυνότητα σε περιβαλλοντικά θέματα, αυτό θα λειτουργήσει ως ανταποδοτικό κόστος για την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό πρωταγωνιστικό ρόλο μπορούν να παίξουν οι διάφορες οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίες μπορούν μέσω των διαφόρων δράσεων τους να προετοιμάσουν το έδαφος για την έναρξη τέτοιου είδους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

5. Μελέτη στρατηγικής «πράσινης» επιχειρηματικής δραστηριότητας

Στο πλαίσιο της προσέγγισης μας, αλλά και για να γίνουν πιο κατανοητά τα όσα προαναφέρθηκαν, θα κάνουμε την παρουσίαση μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση αυτή υλοποίησε μια στρατηγική πράσινης επιχειρηματικής δραστηριότητας στα πλαίσια εδραίωσης της στην δύσκολη αγορά της εμπορίας τσιμέντου. Η επωνυμία της είναι *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.*. Στα πλαίσια της έρευνας μας συναντήσαμε πολλούς περιορισμούς όσον αφορά την συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων για την εργασία μας.

Η εταιρία που επιλέξαμε μας παρείχε τις απαραίτητες αυτές πληροφορίες, οικονομικές και μη, έτσι ώστε να υλοποιήσουμε τον στόχο μας. Στις παραγράφους που ακολουθούν, γίνεται μια λεπτομερής παρουσίαση των στοιχείων που αφορούν την ταυτότητα της, το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον, και κλείνουμε με τις μελλοντικές της προοπτικές.

5.1 Η ταυτότητα - ιστορία της εταιρίας

Η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* ιδρύθηκε το έτος 1934 στον Ασπρόπυργο Αττικής με την επωνυμία *Τσιμέντα Χάλυψ*. Η ημερήσια παραγωγή ανέρχονταν σε 60 τόνους τσιμέντου, ενώ μέχρι και την δεκαετία του 70 η ημερήσια παραγωγή ανερχόταν σε 800 τόνους. Από το 1980 και μετά από συνεχείς αναβαθμίσεις και βελτιώσεις των εγκαταστάσεων της, η ημερήσια παραγωγή έφτασε τους 1.500 τόνους. Το 1992 η εταιρία εξαγοράστηκε από την γαλλική βιομηχανία τσιμέντου *Ciments Francais*, μέχρι το 1992 όπου η γαλλική εταιρία εξαγοράστηκε με τη σειρά της από τον ιταλικό όμιλο *Italcementi Group*.

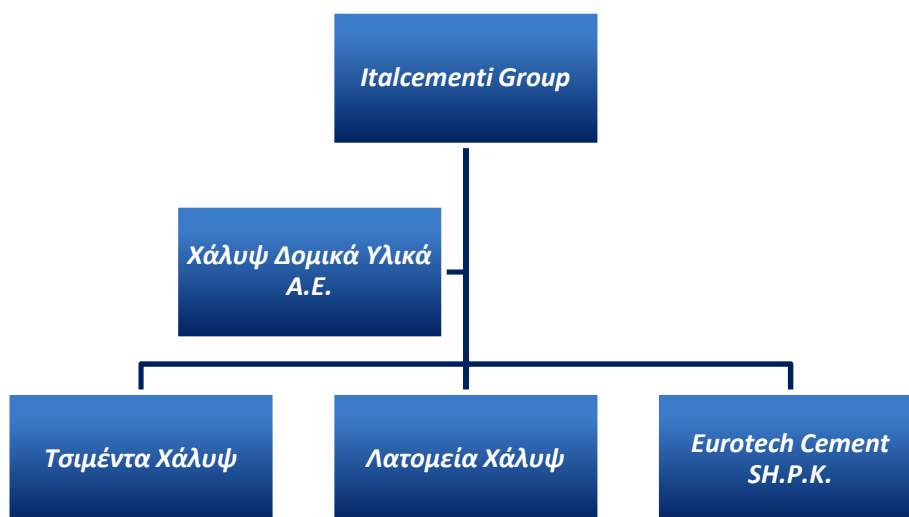
Το 1992 που περιήλθε στον ιταλικό όμιλο, άλλαξε και η επωνυμία της από *Τσιμέντα Χάλυψ* σε *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* Ο ιταλικός όμιλος *Italcementi Group* δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μέσω μιας ακόμα θυγατρικής εταιρίας, της *Ετ Μπετόν Α.Ε.* Η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* δραστηριοποιείται στον κλάδο του τσιμέντου μέσω της θυγατρικής εταιρίας *Τσιμέντα Χάλυψ*, και στον λατομικό κλάδο μέσω της δεύτερης θυγατρικής *Λατομία Χάλυψ* (πρώην Λατομεία Αδρανών Υλικών Αναγνωστάκης) . Η εταιρία διατηρεί επίσης ένα σταθμό αποθήκευσης και διάθεσης στο Δυρράχιο της Αλβανίας με την επωνυμία *Eurotech Cement S.H.P.K.* Η εταιρία έχει στην ιδιοκτησία της ένα εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου, ένα λατομείο, τρεις μονάδες παραγωγής σκυροδέματος, ενώ απασχολεί 222 εργαζόμενους.

Μετά από συνεχείς βελτιώσεις και αναβαθμίσεις στον τομέα παραγωγής, η σημερινή ημερήσια παραγωγή τσιμέντου ανέρχεται σε 2.000 τόνους, ενώ η ετήσια παραγωγικότητα σε 1.000.000 τόνους. Η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* με την υποστήριξη του ιταλικού ομίλου, υλοποιεί μεγάλα επενδυτικά προγράμματα με σκοπό την αύξηση της παραγωγής και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο όμιλος *Italcementi* είναι μέλος του WBCSD (World Business Council for Sustainable Development – Παγκόσμιο Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη), που εφαρμόζει μέσα από ένα μεγάλο πρόγραμμα επενδύσεων τις τεχνολογίες των Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών (Β.Δ.Τ.).

Επιπρόσθετα η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* από το 2002 έχει πιστοποίηση ISO 14001 από τον ΕΛΟΤ που αφορά την Περιβαλλοντική Διαχείριση και ISO 9001: 2000 που αφορά το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Τέλος το 2009 η εταιρία κατέλαβε την τρίτη θέση στην αγορά τσιμέντου πανελλαδικά. Οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται αυτή η επιτυχημένη πορεία στον κλάδο του τσιμέντου, μπορούν να συνοψισθούν στους εξής:

- Η συνεχής αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες.
- Η επιλογή ισχυρών και επώνυμων εταιριών συνεργασίας
- Η επένδυση στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της
- Η δημιουργία ισχυρού δικτύου διάθεσης του προϊόντος

Στο διάγραμμα 5.1 παρουσιάζεται η οργανωτική δομή της εταιρίας.



Διάγραμμα 5.1: Οργανωτική δομή εταιρίας Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.

5.2 Επιχειρησιακή φιλοσοφία

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* αποτελεί θυγατρική του ομίλου *Italcementi* πράγμα που σημαίνει, ότι η εταιρία ακολουθεί την εταιρική φιλοσοφία της μητρικής της εταιρίας. Κύριο άξονα της επιχειρησιακής της φιλοσοφίας αποτελεί η απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας από την πολυεθνική στην οποία ανήκει, χωρίς να παραβλέπει το γεγονός ότι υπηρετεί τοπικούς πελάτες με τοπικές ανάγκες.

Βασική επιδίωξη της αποτελεί η φροντίδα και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών της. ΟΙ ιθύνοντες της εταιρίας πιστεύουν ότι μόνο με αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία, αλλά και με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να δημιουργηθεί μια πραγματική και μακράς διάρκειας σχέση με τους πελάτες της. «Συνεχίζουμε να εργαζόμαστε με στόχο την συνεχή βελτίωση σε όλα τα πεδία, πασχίζοντας για να πετύχουμε με τον πιο γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο, προκειμένου να ανταποκριθούμε στις ανάγκες των πελατών μας».

5.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οργάνωση και διοίκηση

Η διοίκηση της εταιρίας αποτελείται από ένα Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος προϊστάται της διεύθυνσης της επιχείρησης, μια Διευθύνουσα Σύμβουλο υπεύθυνη για τον κλάδο σκυροδέματος, έναν Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων υπεύθυνο για θέματα προσωπικού, έναν Διευθυντή Εμπορικού και τμήματος Μάρκετινγκ, έναν Γενικό Διευθυντή στον κλάδο των Αδρανών Υλικών, έναν Τεχνικό Διευθυντή στον κλάδο του Τσιμέντου, και τέλος έναν Διευθυντή Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών.

Στο διάγραμμα 5.1 απεικονίζεται το οργανόγραμμα της εταιρίας.



Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα εταιρίας Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, τα Λατομεία αλλά και τα Τσιμέντα Χάλυψ υποδιαιρούνται σε μικρότερα τμήματα, όπως για παράδειγμα της παραγωγής και αποθήκευσης των παραγόμενων προϊόντων. Η εταιρία δίνει μεγάλη έμφαση στην παροχή προϊόντων υψηλών προδιαγραφών. Για τον λόγο αυτό επενδύει σε μεγάλο βαθμό σε τομείς, όπως η έρευνα/καινοτομία και την ποιότητα.

Όσον αφορά τον τομέα της έρευνας/καινοτομίας ο όμιλος *Italcementi* και κατ' επέκταση η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* πραγματοποιούν έρευνες σχετικά με την βελτίωση και ανάπτυξη των τσιμεντένιων υλικών, αλλά και των σχετιζόμενων με αυτά εφαρμογών. Το στάδιο της έρευνας και καινοτομίας λαμβάνει χώρα στο **Τεχνικό Κέντρο του Ομίλου (Centro Tecnico di Gruppo)** στην πόλη Μπέργκαμο της Ιταλίας.

Στον τομέα της ποιότητας η εταιρία εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας** το οποίο διασφαλίζει τα εξής:

- Τα προϊόντα που παρέχονται στους πελάτες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους, καθώς επίσης και στις πρότυπες προδιαγραφές τους
- Η συνέπεια της ποιότητας των προϊόντων διατηρείται μέσα στον χρόνο
- Η μεταφορά των προϊόντων ανταποκρίνεται στο πρόγραμμα που έχει συμφωνηθεί με τους πελάτες
- Το εμπορικό και τεχνικής υποστήριξης προσωπικό είναι σε θέση να προτείνει λύσεις στα τυχόν προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν οι πελάτες μας
- Η εσωτερική εκπαίδευση οδηγεί στην άριστη επάρκεια γνώσεων του προσωπικού
- Η συνεχής βελτίωση και τεχνική επίδοση της εταιρίας ικανοποιεί τις προσδοκίες τόσο των πελατών, όσο και των επενδυτών.

Όλα τα προϊόντα τα οποία παράγει και εμπορεύεται η εταιρία φέρουν την ένδειξη CE και είναι πιστοποιημένα από τον ΕΛΟΤ.

Ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* απασχολεί σήμερα 222 υπαλλήλους στο σύνολο των εγκαταστάσεων της. Κατ' επέκταση το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρίας παίζει καταλυτικό ρόλο στην εξέλιξη της. Η εταιρία επενδύει πολύ στην κατάρτιση του προσωπικού της, παρέχοντας του συνεχή εκπαίδευση μέσω ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων και εκπαιδεύσεων, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες, είτε μέσω σεμιναρίων τα οποία λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό, στα κεντρικά γραφεία ομίλου στην Ιταλία.

Η εταιρία εφαρμόζει μια νέα μέθοδο αύξησης της αποδοτικότητας του προσωπικού της. Η πολιτική των **Ίσων Ευκαιριών** όπως ονομάζεται, στοχεύει στην εξέλιξη ατόμων τα οποία διαθέτουν προσόντα, χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψη η εθνικότητα, το χρώμα, κάποια πιθανή αναπηρία, η ηλικιακή δομή κλπ. Η πολιτική προβλέπει μετατάξεις προσωπικού σε θέσεις ανώτερες από αυτές που ήδη απασχολείται, με σκοπό την απόκτηση πολύτιμων εμπειριών. Τέλος προβλέπει την χρηματική ενίσχυση τους σε περιπτώσεις αύξησης της απόδοσης τους.

Marketing – Εμπορική δραστηριότητα

Η αγορά-στόχος της εταιρίας επικεντρώνεται σε τρεις κατηγορίες, α) τους τελικούς καταναλωτές, β) τους εργολάβους-κατασκευαστές, και γ) τους καθοδηγητές γνώμης.

α)Οι τελικοί καταναλωτές ανήκουν στην πρώτη κατηγορία της αγοράς-στόχου για την εταιρία. Πρόκειται κυρίως για ιδιώτες καταναλωτές, οι οποίοι ασχολούνται ερασιτεχνικά με τις οικοδομικές εργασίες. Τα προϊόντα μπορούν να τα προμηθευτούν από τους κατά τόπους αντιπροσώπους και μάντρες οικοδομικών υλικών.

β) Οι εργολάβοι-κατασκευαστές αποτελούν ουσιαστικά τον κύριο καταναλωτή για την εταιρία. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν είναι τελείως διαφορετικός από αυτόν των ιδιωτών καταναλωτών. Είναι άτομα τα οποία συνδυάζουν οργανωτικές, διοικητικές, τεχνικές και χρηματοοικονομικές ικανότητες. Η συνέπεια στην παράδοση του τελικού προϊόντος, αποτελεί υψίστης σημασίας θέμα γι' αυτούς. Για τον λόγο αυτό η εταιρία έχει διαμορφώσει μια πολύ προσεκτική πολιτική διάθεσης των προϊόντων της σε κατασκευαστικές εταιρίες. Βασικό συστατικό της αποτελεί η συνέπεια στους χρόνους παράδοσης, αλλά και η ποιοτική διασφάλιση των προϊόντων.

γ) Οι καθοδηγητές γνώμης αποτελούν την τρίτη κατηγορία της αγοράς-στόχου. Είναι κυρίως οι εκδότες του ειδικού τύπου, οι οποίοι διαμορφώνουν το image της εταιρίας στους εν δυνάμει πελάτες της. Στην προκειμένη περίπτωση η εταιρία τους προσεγγίζει μέσω διοργάνωσης διαφόρων εκδηλώσεων και ενημερωτικών επισκέψεων στις εγκαταστάσεις της.

Στον τομέα του Μάρκετινγκ εκτός από τα στοιχεία τα οποία συλλέγει από την αγορά, μέσω των διαφόρων προμηθευτών και όχι μόνο, επενδύει πολύ σε τομείς όπως την πράσινη επιχειρηματικότητα. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής αποτελεί η ανάδειξη της **Αειφόρου Ανάπτυξης**, ως βασικού πυλώνα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι τομείς στους οποίους αναπτύσσει τις δραστηριότητες της η αειφόρος ανάπτυξη είναι οι ακόλουθοι:

- Οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη
- Ασφάλεια και υγιεινή
- Περιβαλλοντική μείωση εκπομπών
- Βελτιστοποίηση ανακύκλωσης
- Εξοικονόμηση ενέργειας
- Εξοικονόμηση μη ανανεώσιμων πρώτων υλών

- Μείωση ορατών επιδράσεων στο περιβάλλον
- Ανάπτυξη ανθρώπινου παράγοντα
- Κοινωνική δράση

Στην προσπάθεια της αυτή συμμετέχει ενεργά το εργατικό δυναμικό της εταιρίας, το οποίο έχει πλήρως ενταχθεί στην “πράσινη” αυτή κουλτούρα της εταιρίας, αλλά και στην κοινωνική ευθύνη της εταιρίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Επειδή όμως η πράσινη επιχειρηματικότητα και οι επιπτώσεις της, είναι αυτό που μας ενδιαφέρει περισσότερο, γι’ αυτό το λόγο οι δραστηριότητες μείωσης των εκπομπών στο περιβάλλον, η εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων, και τέλος η μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον.

Στον τομέα λοιπόν της ενεργειακής πολιτικής η εταιρία έχει πάρει συγκεκριμένες δεσμεύσεις για την συνεχή βελτίωση των μονάδων της. Οι δεσμεύσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Εφαρμογή ενεργειακής παρακολούθησης σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας
- Υλοποίηση προγραμμάτων βελτίωσης ενεργειακής απόδοσης

Πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτήν την προσπάθεια παίζει και το προσωπικό της εταιρίας, το οποίο ακολουθεί την βασική γραμμή της εταιρίας, η οποία θεωρεί την ενεργειακή κατανάλωση ως καθοριστικό κριτήριο επιλογής στην προμήθεια εξοπλισμού, και δεύτερον ότι παίζει αποφασιστικό ρόλο στον σχεδιασμό και παραγωγή νέων προϊόντων.

Η μητρική εταιρία **Italcementi** έχει κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα για την προστασία του περιβάλλοντος. Είναι μέλος της **Πρωτοβουλίας της Αειφορίας Τσιμέντου**, μιας κίνησης διεθνούς επιπέδου που στόχο έχει την επισήμανση κατάλληλων τεχνολογιών για την παραγωγή τσιμέντου, και ταυτόχρονα την μείωση εκπομπών CO₂ μέχρι το έτος 2050. Επομένως η

θυγατρική της εταιρία *Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.* δεν θα μπορούσε να απέχει από το όλο εγχείρημα.

Για τον λόγο αυτό στην παραγωγική διαδικασία λαμβάνει χώρα η χρήση βιομάζας, σε ποσοστό της τάξεως του 10 με 15%. Επίσης χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες με χαμηλή περιεκτικότητα σε CO₂, ενώ σε συνδυασμό με τη χρήση προηγμένων τεχνολογικά κλιβάνων, μειώνει τα στερεά και υγρά απόβλητα της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην μειωμένη εκπομπή CO₂ στη ατμόσφαιρα.

Τέλος η ανακύκλωση του νερού που χρησιμοποιείται κατά την εξόρυξη των αδρανών υλικών, συμβάλει και αυτή με τον τρόπο της στην ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων. Μπαίνοντας σε περισσότερες λεπτομέρειες, απαιτούνται και ειδικές γνώσεις για την κατανόηση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται. Τα οικονομικά οφέλη του όλου εγχειρήματος παρουσιάζονται στην ενότητα των χρηματοοικονομικών στοιχείων.

Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αυτά που έχουμε στην διάθεση μας έχουν ως έτος βάσης το 2006, και μιλάμε για τον ενοποιημένο ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσης. Ξεκινώντας από τον ενοποιημένο ισολογισμό, παρατηρούμε ότι το ενεργητικό της εταιρίας από το 2006 μέχρι και το έτος 2008 παρουσιάζει μια σταθερή αύξηση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο κυκλοφορούν ενεργητικό και ειδικότερα στην αύξηση των αποθεμάτων και των ταμειακών διαθεσίμων.

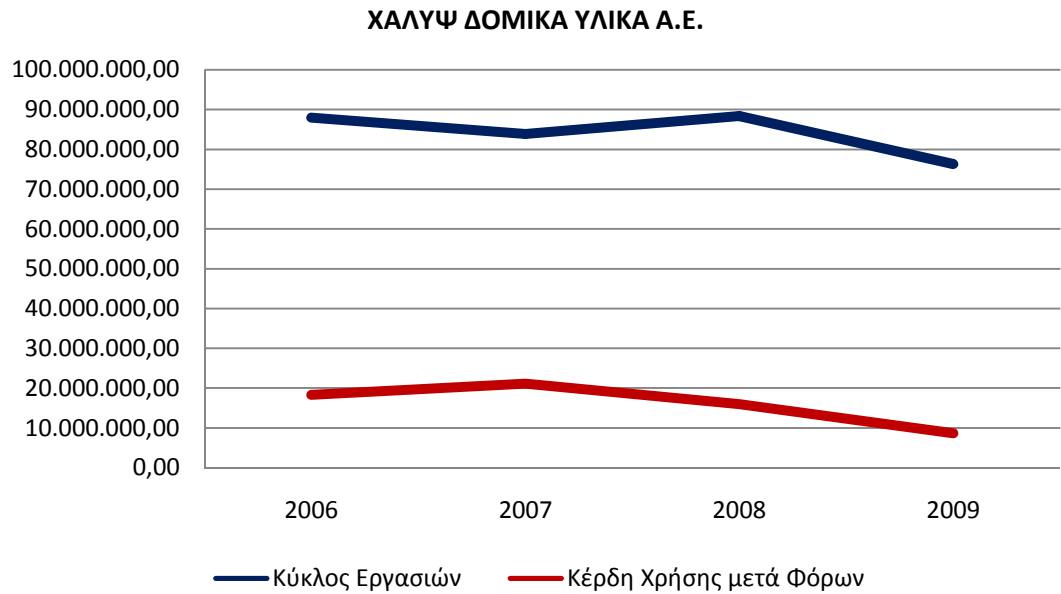
Η αύξηση αυτή των διαθεσίμων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην μείωση του κόστους παραγωγής, λόγω της χρήσης νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία, και την εν μέρει ανεξάρτηση από τις ακριβές και ρυπογόνες πρώτες ύλες, όπως το πετρέλαιο. Όσον αφορά το πάγιο ενεργητικό, οι μεταβολές εστιάζονται περισσότερο στις ενσώματες ακινητοποιήσεις και στις συμμετοχές. Η αύξηση των ενσώματων ακινητοποιήσεων μεταφράζεται σε επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες στην

παραγωγική διαδικασία (προηγμένοι τεχνολογικά κλίβανοι, μηχανήματα χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης κλπ.)

Όσον αφορά το παθητικό της εταιρίας, παρατηρείται αύξηση στα αποθεματικά της, το οποίο είναι απόρροια της αύξησης των πωλήσεων της. Αντιθέτως οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της παρουσιάζουν μείωση, στοιχείο που αποτυπώνει την σωστή διαχείριση των υποχρεώσεων της προς τρίτους. Τα στοιχεία του ισολογισμού για το 2009 παρουσιάζουν μια μικρή μείωση, κυρίως λόγω της πτώσης της οικοδομικής δραστηριότητας λόγω της κρίσης. Τα μεγέθη του κυκλοφορούν ενεργητικού δεν παρουσιάζουν σοβαρές μεταβολές με εξαίρεση τις απαιτήσεις προς τους πελάτες της, οι οποίες παρουσιάζουν την πιο σημαντική μείωση.

Τα αποτελέσματα χρήσης παρουσιάζουν διακυμάνσεις με τις σημαντικότερες εξ' αυτών να εμφανίζονται στα κέρδη μετά φόρων. Το διάστημα μεταξύ 2006 και 2007 τα κέρδη παρουσιάζουν αύξηση της τάξεως του 15,3%. Από το 2007 κι έπειτα παρουσιάζουν πτωτικές τάσεις. Διακυμάνσεις παρουσιάζει και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης καθ' όλο το χρονικό διάστημα που εξετάζουμε. Η μείωση αυτή των κερδών οφείλεται κυρίως στις διάφορες δραστηριότητες όπως marketing και διαφήμιση, δραστηριότητες *open door* για το κοινό, καθώς επίσης και στις επενδύσεις σε προηγμένο τεχνολογικά εξοπλισμό αλλά και την ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού.

Στο διάγραμμα 5.2 παρουσιάζεται η πορεία των αποτελεσμάτων χρήσης, τα οποία σχολιάσαμε στην προηγούμενη παράγραφο.



Διάγραμμα 5.2: Διαγραμματική απεικόνιση κύκλου εργασιών και κερδών μετά φόρων περιόδου 2006-2009(ποσά σε χιλ. €)

Στους πίνακες 5.1, 5.2 και 5.3 που ακολουθούν, απεικονίζονται συνοπτικά ο ενοποιημένος ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσης και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες για την περίοδο 2006 έως 2009.

Ισολογισμός									
	2009	2008	2007	2006		2009	2008	2007	2006
Πάγια στοιχεία	72.741	70.172	68.998	64.709	Ιδια κεφάλαια	96.364	100.722	96.309	88.751
Ασώματες ακινητοποιήσεις	48	68	148	1.445	Μετοχικό κεφάλαιο	42.718	42.718	42.718	42.718
Ενώματες ακινητοποιήσεις	40.736	39.999	38.028	37.087	Αποθεματικά	53.390	52.958	48.029	45.104
Συμμετοχές	31.957	30.105	30.822	26.177	Υπόλοιπο κερδών εις νέον	256	5.046	5.562	929
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	62.657	68.663	66.519	64.695	Υποχρεώσεις	39.320	38.217	39.784	41.198
Αποθέματα	10.736	13.642	11.889	10.364	Προβλέψεις	5.906	4.009	4.781	5.082
Πελάτες & λοιπές απαιτήσεις	47.796	52.170	52.963	52.553	Βραχ. Υποχρεώσεις	31.151	33.202	34.489	35.616
Ταμειακά Διαθέσιμα & Καταθέσεις	4.125	2.851	1.667	1.778	Μεταβατικοί Λογαριασμοί	2.263	1.006	514	500
Μεταβατικοί λογαριασμοί	286	104	576	545					
Σύνολο Ενεργητικού	135.684	138.939	136.093	129.949	Σύνολο Παθητικού	135.684	138.939	136.093	129.949

Πίνακας 5.1: Ενοποιημένος Ισολογισμός 2006-2009 (Ποσά σε χιλ. €)

Αποτελέσματα Χρήσεως				
	2009	2008	2007	2006
Κύκλος Εργασιών(πωλήσεις)	76.381	88.385	83.878	87.979
Μερικά Αποτελέσματα Εκμ/σης(κέρδη0	19.567	24.159	24.134	28.575
Ολικά Αποτελέσματα Εκμ/σης(κέρδη0	18.558	24.192	24.761	28.797
Κέρδη Χρήσεως προ φόρων	15.459	23.043	29.402	27.162
Κέρδη Χρήσεως μετά φόρων	8.718	16.015	21.189	18.378

Πίνακας 5.2: Ενοποιημένα Αποτελέσματα Χρήσης 2006-2009 (Ποσά σε χιλ. €)

Χρηματοοικονομικοί δείκτες				
	2009	2008	2007	2006
Καθ.Υποχρ./ ίδια κεφάλαια (Net Debt to Equity)	10,10%	14,30%	14,60%	25,60%
Δείκτης Ρευστότητας	2,0	2,1	1,9	1,8
Αποδοτικότητα επενδυμένων Κεφαλαίων	20,8%	25,7%	25,9%	30,7%

Πίνακας 5.3: Χρηματοοικονομικοί δείκτες 2006-2009 (Πηγή: Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε.)

5.4 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομική συγκυρία δεν βοηθάει, λόγω της οικονομικής κρίσης η οποία έχει χτυπήσει εδώ και καιρό την πόρτα της Ευρώπης και κατ' επέκταση της χώρας μας. Ο πληθωρισμός της χώρας μας αυτή τη στιγμή κυμαίνεται στο 5 με 5,5%, με προοπτική να κλείσει σε αυτό το ποσοστό στο τέλος του έτους. Οι τράπεζες δεν διοχετεύουν χρήμα στην αγορά, με αποτέλεσμα η ρευστότητα στην αγορά να έχει υποχωρήσει, και αυτό σε συνδυασμό με την συνεχή αύξηση των αντικειμενικών αξιών στα ακίνητα δημιουργεί ένα πολύ αρνητικό κλίμα για την αγορά της οικοδομής. Αυτό το κλίμα καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρία.

Το ειδικό περιβάλλον

Αν η οικονομική συγκυρία ήταν διαφορετική, τα πράγματα θα είχαν πάρει διαφορετική τροπή. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της ελληνικής οικονομίας, αποτελεί το ποσοστό ιδιοκτησίας ακινήτων ανά πληθυσμό. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι αν οι τράπεζες ενέκριναν στεγαστικά δάνεια, η οικοδομική δραστηριότητα θα παρουσίαζε σημαντική αύξηση, λόγω του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών νοικοκυριών επενδύει στην ακίνητη περιουσία. Λύση στο αδιέξοδο θα μπορούσαν να δώσουν οι δημόσιες επενδύσεις, όμως και αυτές έχουν περιοριστεί πάλι λόγω της κρίσης.

Το πολιτικό περιβάλλον

Μετά την είσοδο της Ελλάδος στην Ο.Ν.Ε., οι αλλαγές που ακολούθησαν δεν περιορίστηκαν μόνο στο οικονομικό αλλά επεκτάθηκαν και σε πολιτικό επίπεδο. Οι αλλαγές σε πολιτικό επίπεδο, μεταφράζονται σε πολιτικές κατευθύνσεις που δίδονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, και υλοποιούνται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις των χωρών μελών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η άρση της αποκλειστικής διάθεσης επώνυμων προϊόντων σε εγχώριες αγορές από μια επιχείρηση (έπιπλα κουζίνας, αυτοκίνητα, ρούχα κλπ), και η υιοθέτηση της ανοιχτής ευρωπαϊκής

αγοράς, που σημαίνει ότι μεγάλοι οίκοι θα μπορούν να επενδύσουν στην χώρα μας μέσω απόκτησης θυγατρικών εταιριών.

Αυτό σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός θα γίνει ακόμα πιο σκληρός, και η πολιτική ηγεσία του εκάστοτε κράτους, και συγκεκριμένα του ελληνικού δεν θα μπορεί να εμποδίσει τέτοιες πρωτοβουλίες, οι οποίες συμβάλουν στην οικονομική ευημερία και ανάπτυξη. Αυτή θα είναι η πραγματικότητα από εδώ και στο εξής, μια πραγματικότητα η οποία θα δυσκολεύει όλο και περισσότερο.

Η αγορά οικοδομικών υλικών

Η αγορά των οικοδομικών υλικών χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μικρών επιχειρήσεων. Αυτές είναι οι λεγόμενες «μάντρες οικοδομικών υλικών», στις οποίες ο καταναλωτής μπορεί να προμηθευτεί τα προϊόντα που θέλει να χρησιμοποιήσει. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρού μεγέθους, πέραν κάποιων εξαιρέσεων, ενώ η ποικιλία διαφέρει. Τα βασικά υλικά που εμπορεύονται είναι τα διάφορα είδη τσιμεντοειδών σε σκόνη, ασβέστης, σίδερα οικοδομής, και διάφορες άλλες πρώτες ύλες απαραίτητες για κάθε είδους εργασίες.

Η αγορά έτοιμου σκυροδέματος

Η αγορά έτοιμου σκυροδέματος απευθύνεται κυρίως στις βαριές οικοδομικές εργασίες, ανέγερση κατοικιών, βιομηχανιών, κατασκευή δημοσίων έργων κλπ. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός, διότι ο αριθμός των εταιριών που προσφέρουν έτοιμο σκυρόδεμα, είναι πολύ μικρός. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι κυρίως το κόστος ίδρυσης και λειτουργίας μιας τέτοιας εταιρίας, αλλά και η δυσκολία εδραίωσης της στην αγορά.

Η εγχώρια παραγωγή

Στην εγχώρια παραγωγή τσιμέντου και έτοιμου σκυροδέματος τη μερίδα του λέοντος κατέχουν οι εταιρίες *ΑΓΕΤ Ηρακλής*, *TITAN* και η δική μας εταιρία *ΧΑΛΥΨ Δομικά Υλικά*. Σε περιφερειακό επίπεδο υπάρχουν αρκετές βιομηχανίες οι οποίες όμως ακριβώς επειδή δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια, δεν μπορούν να συμπεριληφθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου. Το έτος 2009 η εταιρία *ΧΑΛΥΨ Δομικά Υλικά Α.Ε.* τερμάτισε στην 3^η θέση σε πανελλαδικό επίπεδο, και αποτελεί μια από τις ισχυρότερες βιομηχανίες στο χώρο της. Την 1^η θέση κατείχε η *ΑΓΕΤ Ηρακλής* και την 2^η η *TITAN*.

Η εγχώρια ζήτηση

Η οικοδομική δραστηριότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αγορά τσιμέντου, στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία που εξετάζουμε. Μέχρι και το έτος 2009 η οικοδομική δραστηριότητα παρουσίαζε αξιοσημείωτη δυναμική, γεγονός που σημαίνει άνοδο πωλήσεων και κατ' επέκταση αύξηση κερδών. Η ζήτηση μεταφράζεται σε ανάγκη αγοράς πρώτων υλών για την ανέγερση νέων οικοδομών, αλλά και την επέκταση των ήδη υπάρχοντων. Επίσης περιλαμβάνει τα μεγάλα δημόσια έργα αλλά και τα ιδιωτικής πρωτοβουλίας επενδυτικά έργα.

Η εταιρία *ΧΑΛΥΨ Δομικά Υλικά Α.Ε.* συμμετέχει σε όλα τα επίπεδα της οικοδομικής δραστηριότητας, είτε με την πώληση οικοδομικών υλικών (κονιάματα σε σκόνη κλπ), είτε με την πώληση έτοιμου σκυροδέματος. Οι εν δυνάμει καταναλωτές μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα της εταιρίας, από τα κατά τόπους καταστήματα (κονιάματα σε σκόνη), ενώ το έτοιμο σκυρόδεμα από τις κεντρικές εγκαταστάσεις της εταιρίας στον Ασπρόπυργο. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, αναφερθήκαμε στην ενότητα της εγχώριας αγοράς με την αναφορά μας στους δύο κυριότερους ανταγωνιστές της.

5.5 Οι προοπτικές

Όπως ήδη αναφέραμε στο case study της εργασίας μας, το οικονομικό περιβάλλον δεν είναι και το καλύτερο για την ανάπτυξη της οικοδομικής δραστηριότητας. Εάν υπολογίσουμε και τον ανταγωνισμό ο οποίος είναι πολύ σκληρός λόγω των ισχυρών «παιχτών» που υπάρχουν στο χώρο, οι προοπτικές κρίνονται δυσοίωνες. Η εταιρία όμως διαθέτει αρκετά στοιχεία που μπορούν να την διατηρήσουν στην θέση που κατέχει στην αγορά, αλλά και να της προσδώσουν το απαραίτητο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Η τεχνογνωσία της μητρικής εταιρίας
- Η έρευνα και η καινοτομία
- Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού
- Η τεχνολογική υποδομή
- Η ποιότητα των προϊόντων της
- Η συνέπεια απέναντι στους πελάτες της
- Η περιβαλλοντική της συνείδηση

Όλα αυτά συνθέτουν ένα επιτυχημένο μείγμα, το οποίο αν διατηρηθεί θα της προσδώσει όχι μόνο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά θα διατηρήσει ή ακόμα και θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς που ήδη κατέχει.

6. Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της εργασίας μας προσπαθήσαμε με τον δικό μας τρόπο να δώσουμε, πέραν της εννοιολογικής της προσέγγισης, τη σημασία και την βαρύτητα που έχει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας στρατηγικής για μια επιχείρηση. Κλείνοντας λοιπόν το κεφάλαιο αυτό θα τονίσουμε για μια ακόμη φορά την σημασία ειδικά, της στρατηγικής για μια πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Πέραν όμως των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε οικονομικό επίπεδο, οι αλλαγές που διαδραματίζονται στο φυσικό περιβάλλον είναι εξίσου σημαντικές. Με το πέρασμα των χρόνων, και με την συνεχή επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος από την ανθρώπινη δραστηριότητα, η ανάγκη για μια πιο ήπια επιχειρηματική δραστηριότητα γίνεται όλο και πιο επιβεβλημένη.

Την λύση έρχεται να δώσει η πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία δεν θεωρείται απλά ένας τρόπος **image making** αλλά μια στρατηγική, η οποία αν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί σωστά, προσδίδει το απαραίτητο για την εξέλιξη και την βιωσιμότητα της επιχείρησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως πιστεύουμε ότι, η επιχείρηση η οποία θα υιοθετήσει μια τέτοια στρατηγική πράσινης επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα αποκτήσει εξαιρετικά σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Πλεονεκτήματα που θα την εδραιώσουν στην συνείδηση των καταναλωτών της ως μια οικονομική μονάδα, η οποία εφόσον σέβεται το φυσικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται, σέβεται και τους ανθρώπους, εργαζόμενους και καταναλωτές, που την περιβάλλουν.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, 2007

Θερίου Νίκος, *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, 2005

Κίochος Α. Πέτρος & Παπανικολαού Γεώργιος, *Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, 1999

Τερζίδης Π. Κωσταντίνος, *Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική, 2004

Πομόνης Σ. Νικόλαος, *Ο οικονομικός προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων*, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, 2005

Ιστοσελίδες

www.statistics.gr

www.naftemporiki.gr

www.halyps.gr