



**Α. Τ. Ε. Ι.  
ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ  
ΘΕΜΕΛΕΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΙΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΜΑΙΡΗ ΑΛΕΞΙΑ**

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΑΤΣΑΡΟΥ: 10422  
ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ ΠΛΙΑΚΑ: 10340**

*Ηράκλειο Κρήτης*

*Οκτώβριος 2016*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της πιο αντιπροσωπευτικής ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάλογα με τις απαιτήσεις, τις προϋποθέσεις και τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της η κάθε επιχείρηση όπως αυτά διαμορφώνονται από το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή εξετάζει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο με στόχο να παρουσιάσει τις στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε μία επιχείρηση καθώς επίσης και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μια επιχείρηση μέσα από την εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής. Η παρουσίαση αυτή γίνεται μέσα από την μελέτη της υφιστάμενης βιβλιογραφίας αλλά και από τη χρήση μελετών – περιπτώσεων για την αποτελεσματικότερη παρουσίαση των θεωριών που υφίστανται πάνω στο θέμα των στρατηγικών. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μελετάται σε πρωτογενές επίπεδο κατά πόσο η θεωρία που μελετήθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας εφαρμόζεται στην πράξη μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου με σκοπό να οδηγηθεί στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη τόσο της θεωρίας όσο και του ερευνητικού μέρους της εργασίας.

## ABSTRACT

The aim of this study is to present the most representative competitive strategy according to the requirements, conditions and tools available to each company as they are shaped by the environment in which it occurs. Specifically, this paper examines the competitive strategies both theoretical and practical level in order to show the strategies that can be implemented in a company as well as the benefits for a company through the implementation of the strategy. This presentation is made through the study of the existing literature and studies of the use - cases for the effective presentation of theories that exist on the subject of strategies. In the second part of the work is studied at primary level whether the theory studied in the theoretical part of the work in practice through the use of a questionnaire in order to lead to reliable conclusions. Finally, are the conclusions that derived from the study of both the theory and the research part of the study.

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	10
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	10
2.2. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	13
2.2.1.1. Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan): .....	13
2.2.1.2. Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy): .....	13
2.2.1.3. Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern): .....	14
2.2.1.4. Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position):.....	14
2.2.1.5. Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective):.....	14
2.3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	19
2.4. Τύποι στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	21
2.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	22
2.5.1.1. Πηγές ηγεσίας κόστους.....	22
2.5.1.2. Οδηγοί κόστους .....	23
2.5.1.3. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. ....	26
2.5.1.4. Μειονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. ....	26
2.5.2. Στρατηγικές αντιμετώπισης ενός νεοεισερχόμενου ηγέτη κόστους .....	27
2.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	28
2.6.1. Είδη Διαφοροποίησης.....	31
2.6.2. Κίνδυνοι από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	32
2.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	33
2.8. ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	34
2.9. ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	35
2.10. ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ).....	39
2.10.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ .....	39
2.10.2. ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ .....	40
2.10.3. ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ .....	41
2.10.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .....	43
2.10.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	44
2.11. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ .....	46

2.12. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΚΔΙΚΗΣΗΣ .....	47
2.13. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΚΟΛΟΥΘΙΑΣ .....	47
2.14. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ .....	47
2.15. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΖΟΥΝΤΟ .....	49
2.16. ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	51
2.16.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	52
2.16.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	68
2.16.2.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ/ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	68
2.16.2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	69
2.16.2.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	69
2.16.2.4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	69
2.16.2.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	72
2.16.2.5. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	79
Γενικά .....	79
3.1. Εισαγωγή στην Ελληνική Πραγματικότητα .....	79
3.1.1. Μπάρμπα Στάθης.....	81
3.1.2. Pharmathen .....	84
3.1.3. Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	88
3.1.4. ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε. ....	91
3.1.5. ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ .....	95
3.1.6. CRETA FARMS.....	100
4.1. Προβληματική και στόχος .....	106
4.2. Μεθοδολογία της έρευνας .....	107
4.3. Τα ερευνητικά εργαλεία .....	108
4.3.2. Δομή του ερωτηματολογίου .....	109
4.3.3. Προβλήματα διερευνητικής διαδικασίας.....	110
4.3.5 Τα στάδια της έρευνας.....	111
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	113
5.1. Εισαγωγή .....	113
5.2. Μεταβλητές έρευνας.....	115
5.3. Πληθυσμός Έρευνας.....	115
5.5. Συλλογή δεδομένων.....	116
5.5.1. Επεξεργασία και εισαγωγή δεδομένων.....	116

5.5.2.Μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας.....	116
5.5.2.1.Περιγραφική στατιστική.....	117
5.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	142

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αβεβαιότητα, η αστάθεια και το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχουν γίνει πλέον σήμερα μάλλον ο κανόνας παρά η εξαίρεση. Η νέα εποχή επιβάλλει τη διαρκή λήψη πληροφοριών από το περιβάλλον, την ταχύτατη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων, αλλά και τον συνεχή επανέλεγχο και επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών. Ο κίνδυνος είναι ως γνωστό μια από τις συνήθεις παραμέτρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων, ειδικά σε περιβάλλον οικονομικής αβεβαιότητας. Υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας.

Κάθε επιχείρηση, οφείλει να πάρει θέση, και να χαράξει τη στρατηγική της. Είναι μοιραία αναγκασμένη να κάνει τις εκτιμήσεις της για το που θα πάει η οικονομία και ο κλάδος στον οποίο ανήκει και να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής. Όταν όμως κυριαρχεί αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι από εσφαλμένες εκτιμήσεις γίνονται μεγαλύτεροι και πολύ συχνά αβάστακτοι. Σε τέτοιες συνθήκες, το επίκεντρο της διοίκησης γίνεται η διαχείριση των κινδύνων και η διαμόρφωση μιας συγκροτημένης στρατηγικής. Ωστόσο, το αβέβαιο περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επιδρά αρνητικά σε όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρήσεις. Για κάθε πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αβεβαιότητα είναι δυνατό να επιφέρει μελλοντικά κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Ακριβώς επειδή το μέλλον είναι απρόβλεπτο, ωφελημένοι θα είναι εκείνοι που έχουν λάβει τα μέτρα τους έτσι ώστε όταν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες να είναι σε θέση να τις αρπάξουν.

Η εργασία αυτή αποτελεί μια μελέτη πάνω στις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται μια εξέταση των παραγόντων αυτών μεμονωμένα αλλά και σε συνδυασμό μεταξύ τους με στόχο να κατανοηθεί η διαδικασία που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν και να κερδίσουν μια ισχυρή θέση στην αγορά.

Ειδικότερα, για μια επιχείρηση η στρατηγική και ο σχεδιασμός είναι δύο πολύ σημαντικοί τομείς, καθώς συμβάλλουν στην άμεση αντιμετώπιση των εξελίξεων σε μια επιχείρηση και στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι στην κάθε δεδομένη περίπτωση, ώστε να διαμορφώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ως

επιθυμητό αποτέλεσμα ορίζεται το μέγιστο κέρδος ή η βέλτιστη θέση έναντι του ανταγωνισμού. Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης είναι η μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η εκάστοτε επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα όλων των πόρων και των διαδικασιών, των οποίων χρησιμοποιεί για τη διανομή αυτών, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο τα χαμηλότερα δυνατά κόστη, μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα το κέρδος της σε όσο το δυνατόν μακροχρόνιο διάστημα δεδομένου ότι αυτό αποτελεί την καλύτερη δυνατή ανταγωνιστική θέση που μπορεί να έχει η κάθε επιχείρηση στον κλάδο της. Επιπρόσθετα, σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης αποτελούν οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες.

## **1.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι αρκετά σύνθετη και πολυδιάστατη. Αυτό έχει οδηγήσει σε μία σειρά ορισμών που δεν συγκλίνουν πάντοτε. Αν αποδεχτούμε τον ορισμό των Johnson και Scholes (2002) στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσα από την διαχείριση σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, με σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

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



Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. (Παπασταθόπουλος Α, 2009)

Η έννοια της στρατηγικής διαμορφώνεται ανάλογα με το που εφαρμόζεται. Ειδικότερα, εάν εφαρμόζεται στα πλαίσια του ανταγωνισμού ο μόνος σκοπός αυτής είναι ένα θετικό αποτέλεσμα. Η στρατηγική αφορά την κατανόηση των κανόνων που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού, την κατανόηση των νόμων που προσδιορίζουν το νικητή και τον ηττημένο στο «παιχνίδι», τον προσδιορισμό των μαχών που αξίζει να διεξαχθούν με την πρώτη ευκαιρία, τη συλλογιστική πριν από τη μάχη η οποία καθορίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι ώστε να έχουμε το μέγιστο δυνατό πλεονέκτημα και τη μετατροπή όλων αυτών των ιδεών σε σχέδια δράσης (Σιώμοκος και Czerpiel 2007: 5-10).

Είναι γεγονός ότι η κάθε επιχείρηση περικλύεται από διάφορες αλληλοεξαρτώμενες δυνάμεις οι οποίες διαπλάθουν τη «στάση» της απέναντι στις τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά. Στην επιχειρηματική ορολογία αυτό αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον. Η επεξεργασία των τάσεων αυτών καθώς και η «απάντηση» που έρχεται από το εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης, απορρέει από τη διαμόρφωση των πόρων και του αξιακού συστήματος που έχει υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση. Από ένα πιο γενικευμένο πρίσμα όλα αυτά συνθέτουν τα στοιχεία για την υλοποίηση της στρατηγικής που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση προσπαθώντας να αποκτήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι του ανταγωνισμού (Σιώμοκος και Czerpiel 2007: 5-10). Επομένως, δεν μπορούμε να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα αν δεν αναλύσουμε τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

### 2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την λέξη «στρατηγός » και έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Από τότε η θεωρητική ανάλυση του όρου απέκτησε βαρύνουσα σημασία αφού παρατηρήθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις απόδοσης σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, αν και συχνά υιοθετούσαν διαφορετικούς τρόπους ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής τους και τις εσωτερικές τους δομές (Παπαδάκης ,2007, σελ 30)

Έτσι, στη σύγχρονη επιστήμη του management ο όρος «στρατηγική», που προέρχεται από την ελληνική λέξη “στρατηγεία” (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου, αφορά στο γενικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση ενός θέματος ή την επίλυση κάποιου προβλήματος (Βινιεράτου κ.α., 2003).

Ως στρατηγικός σχεδιασμός, κατά τον Kotler , καλείται « *Η διοικητική διαδικασία ανάπτυξης και επίτευξης μίας βιώσιμης προσαρμογής μεταξύ των σκοπών και των πόρων της επιχείρησης από τη μία, και των ευκαιριών που παρουσιάζονται από την άλλη, στο χώρο της διαρκώς εξελισσόμενης αγοράς* ». Αναλογικά λοιπόν, η στρατηγική δίνει την κατεύθυνση σε έναν οργανισμό να μορφοποιήσει τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες του, να εκπληρώσει την αποστολή του ( σκοπός λειτουργίας του) και να καλύψει τις ανάγκες του κοινού του ( π.χ. ποιότητα υπηρεσιών ) (Βινιεράτου κ.α., 2003:31).

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αρκετοί ακαδημαϊκοί έχουν προσπαθήσει να αποσαφηνίσουν εννοιολογικά τον όρο της *στρατηγικής*, δίνοντας πολλούς και διάφορους ορισμούς.

Ο Alfred Chandler, αναφέρει ότι η στρατηγική αποτελεί «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». Στο ίδιο πνεύμα ο Andrews γράφει ότι «Στρατηγικές είναι μια διαμόρφωση αποστολής , στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη

τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Παπαδάκης, 2007, σελ.31).

Οι βασικότεροι λόγοι που αυτό συμβαίνει είναι οι παρακάτω:

### **Θέτει κατευθύνσεις**

Χωρίς καμία αμφιβολία, η στρατηγική αποτελεί κινητήρια δύναμη για κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη. Οργανώνει την επιχείρηση και ενισχύει την στοχοθεσία νέων γραμμών. Όραμα και στρατηγική αποτελούν δυο έννοιες αλληλένδετες. Το Όραμα σηματοδοτεί το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός και η στρατηγική ορίζει το πως θα επιτευχθεί το όραμα. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας επιχείρησης, όπως και οι βραχυπρόθεσμοι στηρίζονται στην στρατηγική που θα ακολουθήσει. Μάλιστα, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να συγχέουμε την στρατηγική με την τακτική.

Η πρώτη σχετίζεται με τους μακροπρόθεσμους στόχους σε αντίθεση με την δεύτερη που θεωρείται το βραχυπρόθεσμο εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής. Παρέχει επίσης υποστήριξη στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Κάθε φορά που μια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική την οποία και εφαρμόζει, εξασφαλίζεται κατά κάποιο τρόπο η ομοιομορφία των ληφθέντων αποφάσεων που με τη σειρά τους ενισχύουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. (Παπαδάκης, 2007)

Ο οργανισμός, ως σώμα με ενότητα και οργάνωση λαμβάνει καθημερινά αρκετές αποφάσεις, είτε αρκετά είτε λιγότερο σημαντικές. Η στρατηγική είναι απολύτως απαραίτητη σε μια επιχείρηση για τον εξής λόγο :

### **Δίνει την ευκαιρία στη διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις εκ του ασφαλούς.**

Κάθε επιχείρηση που έχει κάποιες σταθερές και κάποια κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που θέλει να πάρει κάποια απόφαση. Έχουν κριθεί κατάλληλα με το πέρασμα του χρόνου καθώς έχουν αποφέρει επιτυχίες στην επιχείρηση. Συνεπώς αποτελούν επιτυχημένα στοιχεία στρατηγικής. (Παπαδάκης, 2007)

### **Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες**

Χωρίς την ύπαρξη κάποιας στρατηγικής , η επιχείρηση δεν αποτελεί τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο ατόμων , καθένα από τα οποία δρα αυθαίρετα. Κάθε οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του ως επι το πλείστον μέσα από την συλλογική δράση των διοικητικών του αρχών και γενικότερα των μελών που τον απαρτίζουν. Θέτοντας ένα στόχο ο οργανισμός και οργανώνοντας τη στρατηγική του με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να πετύχει , αποκτά όλο και περισσότερες πιθανότητες να υλοποιήσει τους στόχους αυτούς και τα οράματά της.

### **Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Σημαντική προϋπόθεση για να ενταχθεί μια επιχείρηση στην αγορά εργασίας αποτελεί η επιλογή και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής καθώς και η πίστη σε αυτήν. Η στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού όχι μόνο τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές αλλά επίσης επιτρέπει και στους υπόλοιπους stake holders να σχηματίσουν μία ξεκάθαρη εικόνα γι αυτόν. Το όραμα είναι επίσης απαραίτητο σε μια επιχείρηση καθώς βοηθά στην στοχοθεσία και την επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων. (Αυλωνίτης , 2010)

Η υλοποίηση του οράματος έχει διάρκεια και χρόνο. Η στρατηγική ορίζει τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθεί το όραμα σε συγκεκριμένο χρόνο. Αποτελεί στρατηγικό λάθος η αλλαγή της στρατηγικής σχεδόν αμέσως μετά την εφαρμογή της. Αυτό που απαιτείται είναι η επικαιροποίηση της και όχι η αλλαγή της.

### **Μειώνει την αβεβαιότητα**

Διαλέγοντας μια ξεκάθαρη στρατηγική είναι ευκολότερο να διακρίνουμε μια ευκαιρία ή μια απειλή για την εκάστοτε επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Με την στρατηγική δίνεται κατά κάποιο τρόπο η εγγύηση ότι κάθε είδους αποφάσεις έχουν ληφθεί προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό αποτελεί το γεγονός ότι η αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και η ύπαρξη στρατηγικής μειώνουν την αβεβαιότητα σε τέτοιο βαθμό που περιορίζει στο ελάχιστο της χρονοβόρες αντιγνωμίες. (Αυλωνίτης , 2010)

### **Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η απόκτηση ενός βιώσιμου – διατηρήσιμου πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων αποτελεί κύριο και απώτερο στόχο της κάθε επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Στο εσωτερικό περιβάλλον, η μονάδα οφείλει να έχει τον τρόπο να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Με λίγα λόγια λοιπόν, η επιλογή και διατήρηση μιας στρατηγικής δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επιτευχθεί μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. ( Wheelen et al, 2008)

## **2.2. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

### **2.2.1. Τα πέντε Ps του Mintzberg**

Ο Henry Mintzberg υποστηρίζει ότι η στρατηγική των πέντε Ps είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως σχέδιο, ως τέχνασμα, ως υπόδειγμα, ως τοποθέτηση και ως προοπτική (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012:49 – 50).

#### **2.2.1.1. Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan):**

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι η στρατηγική αυτή κρίνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο. Πρόκειται για μία συνειδητή, κατευθυνόμενη πορεία δράσης για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Το σχέδιο αυτό συγκροτείται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων.

#### **2.2.1.2. Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy):**

Σύμφωνα με τον Mintzberg, το να πάρεις το καλύτερο από τους ανταγωνιστές με τη γραφική αναπαράσταση, να διαταράξεις, να αποτρέψεις, αποθαρρύνει ή με άλλο τρόπο

επηρεάσει αυτούς, μπορεί να είναι μέρος μιας στρατηγικής. Αυτή η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως τέχνασμα καθώς και ως ένα σχέδιο.

### **2.2.1.3. Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern):**

Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος, δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την έρευνα από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Ο καθορισμός της στρατηγικής δεν εξαρτάται από την ύπαρξη σχεδίου και προθέσεων, αλλά έγκειται στις ενέργειες που έχουν πραγματοποιηθεί και παρουσιάζουν συνέπεια στην συμπεριφορά της επιχείρησης. (Αυλωνίτης , 2010)

### **2.2.1.4. Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position):**

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί σχετικά με την στρατηγική ότι αποτελεί την τοποθέτηση της επιχείρησης στο ίδιο της το περιβάλλον . Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό με κάθε δυνατό τρόπο προκειμένου να τον εντοπίσει.

### **2.2.1.5. Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective):**

''Η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα είναι για το άτομο''. Η στρατηγική αυτή, βασίζεται σε μία φυσική προέκταση της νοοτροπίας ή ιδεολογική προοπτική που υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης . Δεν είναι παρά μία ιδέα, μία επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο που επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας και που έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών της με σκοπό να γίνεται λόγος για ''συλλογικό νου''.( ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012)

## **2.2.2. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter**

Για την ανάλυση του εσωτερικού μικρο περιβάλλοντος ένα σημαντικό εργαλείο είναι η ανάλυση των πέντε σημείων του Porter. Το υπόδειγμα αυτό βοηθάει την επιχείρηση να διαμορφώσει σωστότερη στρατηγική, μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων του Porter μπορεί να προσδιορίσει τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ύπαρξη πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού αντανάκλα το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο εκτείνεται πέρα από τα όρια των παικτών του κλάδου. Οι αγοραστές, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και οι νεοεισερχόμενοι συμπληρώνουν και αυτοί την ομάδα των ανταγωνιστών. Οι πέντε αυτές δυνάμεις καθορίζουν από κοινού

την ένταση του ανταγωνισμού και την κερδοφορία στον κλάδο και η ισχυρότερη εκ των πέντε αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα για κάθε επιχείρηση στον κλάδο σύμφωνα με την οποία χρειάζεται να διαπραγματευτεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί (Λαρίσσης, 2003). Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού προσδιορίζουν την κερδοφορία, καθώς επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος, το κόστος και το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων, τα στοιχεία που καθορίζουν δηλαδή την απόδοση της επένδυσης. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών επηρεάζουν υπό συνθήκες όλους τους παράγοντες. Εξαιτίας της απειλής από νεοεισερχόμενους και υποκατάστατα ασκούνται πιέσεις μόνο στην τιμή, ενώ ο εσωτερικός ανταγωνισμός επηρεάζει τις επενδύσεις και το κόστος. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, λοιπόν, (Παπαδάκης 2002) οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύσει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς- εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

□ Οικονομίες κλίμακας. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και, κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.

□ Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο για αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια να είναι απαγορευτικές.

□ Διαφοροποίηση προϊόντος. Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες.

□ Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

□ Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

□ Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας εταιρείας.

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Οι προμηθευτές αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι στο υπόδειγμα του Porter και αυτό γιατί η σχέση επιχείρησης προμηθευτών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αλλά και του κλάδου γενικότερα. Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να



επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Τα στοιχεία που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι: (Porter, 2009)

- Ο αριθμός των προμηθευτών. Όταν η αγορά κυριαρχείται από λίγους και ισχυρούς προμηθευτές τότε αυτοί έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής τόσο μειώνεται η δύναμη των προμηθευτών.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή. Αν οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα τότε αυτά λειτουργούν σαν διαφορετικά προϊόντα και ο προμηθευτής αποκτά σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.
- Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πιο περιορισμένη.
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Οι αγοραστές των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης είναι συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη και αυτό γιατί ελέγχουν τις τιμές σε όλο τον κλάδο, την ποιότητα των προϊόντων και εκμεταλλεύονται τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Μπορούν και πιέζουν συνήθως την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέψουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία του κλάδου. Το μέγεθος της δύναμης τους εξαρτάται από: (Porter, 2009)

- Το μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι για την επιχείρηση ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- Τον αριθμό των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι οι προμηθευτές τόσο μειώνεται η δύναμη του αγοραστή.
- Τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης

γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. (Porter, 2009)

□ Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν.

□ Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση.

□ Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. (Porter, 2009)

4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Ως υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν που μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση ενώ η ένταση της απειλής εξαρτάται από:

□ Τον αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων. Αν υπάρχει μεγάλος αριθμός στενών υποκατάστατων προϊόντων τότε ο κίνδυνος να υποκατασταθεί το προϊόν της επιχείρησης από κάποιο από αυτά είναι μεγάλος.

□ Την επίδραση της τιμής. Αν η τιμή του προϊόντος της επιχείρησης είναι σχετικά υψηλή σε σχέση με αυτή των υποκατάστατων τότε υπάρχει κίνδυνος οι αγοραστές να στραφούν σε αυτά.

□ Την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη

5. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο προσδιορίζεται από κάποια στοιχεία όπως:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών. Όσο περισσότεροι οι ανταγωνιστές τόσο εντονότερη και ανταγωνιστικότητα στον κλάδο, με αποτέλεσμα την μικρή κερδοφορία..
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αν η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα αυτό σημαίνει δυνατότητα κερδοφορίας για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις αλλά και κίνδυνο εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μια επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Τα σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας
- Την ικανότητα παραγωγής και το ύψος των φραγμών εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο. Έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία. (Porter, 2009)

### **2.3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Το όραμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που δημιουργεί το λόγο ύπαρξης της. Το όραμα αφορά την κατεύθυνση της επιχείρησης προς το μέλλον και εντάσσει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την εξέλιξη της επιχείρησης. Το όραμα εκφράζεται με το πώς θα ήθελε ο επιχειρηματίας να δει την επιχείρησή του μετά από πολλά χρόνια. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει το δικό της όραμα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να πορεύεται με βάση το όραμά της. Χωρίς όραμα, η επιχείρηση μοιάζει με 'πλοίο χωρίς πυξίδα'.

Πρέπει να αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του επιχειρηματία και να αφομοιώνεται με τις ιδεολογίες και τις αξίες του. Επομένως, ο

επιχειρηματίας είναι αυτός που θα ενσωματώσει τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησής του στο όραμα. .( ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012)

Το όραμα μιας μικρής, μικρομεσαίας, μεσαίας ή μεγάλης επιχείρησης θα πρέπει να κοινοποιείται στους εργαζόμενους της. Η κοινοποίηση του οράματος της επιχείρησης στους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την μεταβίβαση της κουλτούρας (αρχές, αξίες, πεποιθήσεις) της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Αμφισβητείται έντονα η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων που δεν μεταδίδουν στους εργαζόμενους τα στοιχεία της κουλτούρας και του οράματος τους. Είναι σημαντικό επίσης, να υποθεί ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι το όραμα απορρέει, συνήθως, από το επιχειρηματικό πνεύμα του επιχειρηματία είναι, πολλές φορές, δύσκολο να εκφρασθεί και να αποτυπωθεί γραπτά.

Για να χαρακτηριστεί ένα όραμα σωστό δεν πρέπει να εστιάζει στο σύνολο, αλλά στο όφελος κάθε εργαζομένου της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να προσφέρει κίνητρα στους εργαζόμενους και να βασίζεται σε μία μακροπρόθεσμη εικόνα της επιχείρησης, παρέχοντας έτσι ασφάλεια, εξέλιξη και σταθερότητα. Ωστόσο, θα πρέπει να είναι σύντομο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, απλό και περιεκτικό, σαφές, συνεπές και μοναδικό (Abolaji, 2010).

Η εταιρική αποστολή της επιχείρησης προσφέρει το βασικό κοινό στόχο ή κατεύθυνση για την επιχείρηση. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα μπορούσε να υιοθετήσει μια εταιρική αποστολή είναι ότι βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων , εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό ,δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα. Επιπλέον, η εταιρική αποστολή λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες ενός ομίλου, ταυτίζονται με το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό, ξεχωρίζει όσους δεν μπορούν να ταυτιστούν και διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες. Επιπρόσθετα, καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε, κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν (Παπαδάκης, 2007:164).

Ο τελικός στόχος που θα πρέπει να επιτευχθεί είναι ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. Να "αγκαλιάσουν" όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό , που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική.

Συνοψίζοντας, το όραμα και η αποστολή αποτελούν εργαλεία που βοηθούν να διαμορφωθεί η πολιτική της επιχείρησης, γεγονός το οποίο θα προσφέρει στην επιχείρηση σαφή προσανατολισμό.

## **2.4. Τύποι στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί σε τρία επίπεδα :

A) Εταιρική επιχειρηματική στρατηγική (πχ στρατηγικές ανάπτυξης, διάσωσης /εξυγίανσης, σταθερότητας). Η στρατηγική αυτή αφορά το σύνολο της επιχείρησης και ασχολείται με θέματα όπως η αποστολή και το όραμα, οι τομείς δραστηριοτήτων όπου θα ήθελε να ενεργεί η επιχείρηση, ο τρόπος διεξόδου στους νέους τομείς ( εξαγορές συγχωνεύσεις συμμαχίες, ίδια ανάπτυξη) η κατανομή πόρων μεταξύ διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων κλπ.

B) Η ανταγωνιστική στρατηγική ή η στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διακρίνεται σε τρία βασικά είδη. Την ηγεσία κόστους, δηλαδή την ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με πολύ χαμηλό κόστος στην αγορά ,τη διαφοροποίηση δηλαδή την προσφορά ενός προϊόντος με μοναδικά χαρακτηριστικά ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει και τέλος στην εστίαση η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Τη στρατηγική αυτή ακολουθεί κάθε επιχειρηματική μονάδα που θέλει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στα συγκεκριμένα πεδία δράσης στα οποία δραστηριοποιείται. Είναι η σημαντικότερη στρατηγική μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και είναι αυτή που θα μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία. (Prajojo et al, 2006).

Γ) Η στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων. Περιλαμβάνει τη στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική στρατηγική παραγωγής κ.α.

## 2.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

### 2.5.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εκφράζεται ως πλεονέκτημα κόστους αντανακλώντας την πώληση αγαθών και υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές όσον αφορά τον σχεδιασμό και την παραγωγή. Η στρατηγική κόστους ηγεσίας πραγματοποιείται με σκοπό να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορούν να το πετύχουν με τη χρήση αποτελεσματικών συστημάτων για τη μείωση του κόστους ανθρωπίνων πόρων και την ελαχιστοποίηση του κόστους με φθηνότερες πρώτες ύλες, μαζική παραγωγή και διανομή. Η ηγεσία κόστους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές στις οποίες οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις τιμές. Οι επιχειρήσεις που διευθύνουν αυτή τη στρατηγική στοχεύουν στη μείωση όλων των δαπανών στην αλυσίδα αξίας. Με αυτό τον τρόπο η διαφορά μεταξύ των τιμών στην αγορά και του κόστους θα είναι μεγαλύτερη και η επιχείρηση θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτώντας ένα υψηλό εισόδημα και κέρδος. Όταν υπάρχουν περισσότεροι από έναν επίδοξο ηγέτη κόστους, η άμιλλα μεταξύ τους είναι συνήθως έντονη διότι κάθε σημείο της αγοράς θεωρείται κρίσιμο (Prajojo et al, 2006).

Ο τυπικός ηγέτης κόστους συχνά διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα την χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη σε διάφορες λειτουργίες. Με αυτή τη βάση η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μία στρατηγική μείωσης του κόστους. Πρέπει ακόμη να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της, να έχει προσεγγιστικότητα. Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. (Prajojo et al, 2006).

#### 2.5.1.1. Πηγές ηγεσίας κόστους

Οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελούν τις δύο σημαντικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2007:351).

### 2.5.1.2. Οδηγοί κόστους

Σε μια επιχείρηση το κόστος ανά μονάδα προϊόντος προσδιορίζεται από τους οδηγούς κόστους. Η σπουδαιότητα των οδηγών κόστους διακρίνεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της. Εξετάζοντας τους οδηγούς κόστους μία επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει, την κοστολογική της θέση, να προσδιορίσει αυτό που την διαφέρει από τους ανταγωνιστές της και να βρει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που κατέχει.

#### **Βασικοί οδηγοί κόστους με βάση τον Gran.**

Οικονομίες κλίμακας: Εδώ εκφράζεται η κατά μονάδα μείωση του κόστους μιας δραστηριότητας όταν αυξηθεί ο όγκος της. Συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες των κλάδων διανομής καθώς και τις βιομηχανικές δραστηριότητες. Προέρχονται από την σχέση εισροών εκροών σε μία επιχείρηση. Παράλληλα η εξειδίκευση εργασίας βοηθάει τις οικονομίες κλίμακας να αναπτυχθούν αφού επιδρά στην αύξηση επιδεξιότητας, στη βελτίωση παραγωγικότητας και την μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας. (Παπαδάκης, 2007)

Οικονομίες μάθησης: Το κόστος του προϊόντος μπορεί να μειωθεί εξαιτίας της επανάληψης μέσα στο χώρο της εργασίας, αφού μειώνεται ο αναγκαίος χρόνος για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, μειώνονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα και βελτιώνεται ο συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων εργασιών. Εφαρμόζονται συνήθως σε βιομηχανίες με πολύπλοκα προϊόντα όπως είναι η βιομηχανία αεροπλάνων και τα ναυπηγεία. Παράλληλα ελαττώνεται η ανάγκη για προγραμματισμό και έλεγχο διότι η επιχείρηση λειτουργεί αυτόματα.

Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας: Εδώ υπάρχει άμεση εξάρτηση από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα σε χαμηλή ζήτηση έχουμε χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα ενώ όταν η ζήτηση είναι μεγάλη αυξάνεται η δυναμικότητα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξάνεται και το κόστος της. Μία επιχείρηση που μπορεί να προσαρμόσει εύκολα τη δυναμικότητα της στα διαφορετικά επίπεδα ζήτησης αποτελεί σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος. (Παπαδάκης, 2007)



Σχεδιασμός προϊόντος: Εδώ υπάρχει συνδυασμός των οικονομιών κλίμακας και της διαφοροποίησης εξαιτίας του επανασχεδιασμού των προϊόντων μιας επιχείρησης. Ένα παράδειγμα είναι αυτό της I B M η οποία το 1983 παρουσίασε τον πρώτο της προσωπικό υπολογιστή ενώ παράλληλα προωθούσε και μία μεγάλη γκάμα εκτυπωτών. Η IBM θέλοντας να ανταγωνιστεί τους φθηνότερους εκτυπωτές που κατασκεύαζε η Ιαπωνία σχεδίασε με μία ομάδα σχεδιαστών μηχανικών και οικονομολόγων τον ProPrinter(Professional Printer) που περιλαμβάνει μόνο 62 εξαρτήματα εκτυπώνει πιο γρήγορα και μπορούσε να συναρμολογηθεί με τα χέρια. Έτσι η IBM έγινε ηγέτης κόστους στο χώρο των εκτυπωτών για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το κόστος των εισροών: Οι επιχειρήσεις που προμηθεύονται τις πρώτες ύλες από τις ίδιες πηγές και δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο είναι πιθανόν να έχουν το ίδιο κόστος εισροών. Ενδέχεται όμως διαφορές στο κόστος των εισροών να συντελούν στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος. Διαφορές στην τιμή των πρώτων υλών μπορούν να επιφέρουν μικρότερα κόστη εισροών εξαιτίας κυρίως στο κόστος της εργασίας, στα μεταφορικά κόστη και στις μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Τέλος ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επιφέρει χαμηλό κόστος πρώτων υλών είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές.

Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής: Η τεχνολογία που έχει στη διάθεση της κάθε επιχείρηση χρησιμοποιείται στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Μία σπουδαία πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την υιοθέτηση καινούριων τεχνικών παραγωγής από τις οποίες θα προκύπτουν σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών. Δύο σύγχρονοι μέθοδοι για την κερδοφόρα χρήση της νέας τεχνολογίας προς το συμφέρον της επιχείρησης αποτελούν τα ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα (Flexible Manufacturing Systems) και τα συστήματα ολοκληρωτικά αυτοποιημένης κατασκευής(Computer- Lutegrated Manufacturing).

Η αποδοτικότητα της διοίκησης: Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στα επίπεδα της μέγιστης αποδοτικότητας όπως επίσης και τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων.



## Βασικοί οδηγοί κόστους με βάση τον Porter

Πέρα από τον Grant και ο Porter είχε αρχικά αναφερθεί στους οδηγούς κόστους (cost drivers). Συγκεκριμένα, πέρα από την κλίμακα, την μάθηση και την εκμετάλλευση της δυναμικότητας αναφέρει και τους εξής 7 οδηγούς κόστους:

**Οι Εσωτερικές σχέσεις:** Οι επαφές της εταιρείας με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομής της είναι δύσκολο να αναλυθούν. Η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εξεύρεση των εσωτερικών σχέσεων μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

**Η ολοκλήρωση:** Όταν η επιχείρηση έχει στην κυριότητα της μια βιομηχανία επεξεργασίας πρώτων υλών, από την οποία και εφοδιάζεται αυτές τις πρώτες ύλες τότε αναφερόμαστε στην κάθετη ολοκλήρωση. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη κοστολογικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα, όταν η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί εισροές σημαντικής αξίας. (Kotler, 2005)

**Οι αλληλεξαρτήσεις:** Η διανομή του κόστους κάποιων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου οδηγεί στη μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων αυτών.

**Ο σωστός χρονισμός:** Συνήθως μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα θα πρέπει να κινηθεί πρώτη αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η καθυστερημένη είσοδος σε μία δραστηριότητα προσφέρει σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση, όσον αφορά τον τομέα που σκέφτεται να επενδύσει. (Kotler, 2005)

**Οι πολιτικές της επιχείρησης:** Το κόστος σε ορισμένες δραστηριότητες αλυσίδας αξίας μεταβάλλεται ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί μία επιχείρηση. Σε αυτές που συνδέονται άμεσα με το κόστος παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών κ.α. Οι συγκρίσεις των πολιτικών μιας επιχείρησης με τις υπόλοιπες του ίδιου κλάδου είναι πιθανό να οδηγήσει σε μείωση του κόστους. (Κυριαζής, 2007)

**Η τοποθεσία:** Στη σημερινή εποχή είναι έντονη η απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους μέσα από την τοποθεσία των επιχειρήσεων. Αυτή επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους

συντελεστές φορολογίας , το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας. Επομένως επηρεάζει άμεσα το κόστος.

Το θεσμικό πλαίσιο: Μπορεί να υπάρξει μείωση του κόστους σε περιπτώσεις που το θεσμικό πλαίσιο, δηλαδή η νομοθεσία, το σύστημα φορολόγησης, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας είναι ευνοϊκοί . Συνήθως, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν το θεσμικό πλαίσιο προς όφελός τους. (Κυριαζής, 2007)

### **2.5.1.3. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.**

- ✚ Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών.
- ✚ Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης.
- ✚ Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές.
- ✚ Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών.
- ✚ Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
- ✚ Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις.
- ✚ Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές.
- ✚ Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών.
- ✚ Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους.

### **2.5.1.4. Μειονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.**

- ✚ Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος.
- ✚ Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
- ✚ Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες.
- ✚ Ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους.

- ✚ Κίνδυνος απαξίωσης των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.

### 2.5.2. Στρατηγικές αντιμετώπισης ενός νεοεισερχόμενου ηγέτη κόστους.

Ένα σημαντικό λάθος που κάνουν οι επιχειρήσεις είναι ότι αντιμετωπίζουν πολλούς νεοεισερχόμενους ηγέτες κόστους ως συνηθισμένους. Δηλαδή ενώ ένας ηγέτης κόστους μπορεί να ξεχωρίζει σημαντικά σε όλους τους τομείς, η υφιστάμενη επιχείρηση δεν το αναγνωρίζει αυτό και θεωρεί ότι ο νέος ανταγωνιστής δεν διαφέρει από τους άλλους. Επιπλέον επειδή οι ηγέτες κόστους δεν έχουν πάντα μεγάλο μερίδιο αγοράς υποτιμούνται από την επιχείρηση ενώ στην πραγματικότητα είναι πολύ κερδοφόροι. Για να αντιμετωπίσουμε σωστά έναν ηγέτη κόστους θα πρέπει να σκεφτούμε εάν ο νέος ανταγωνιστής στοχεύει στο ίδιο κομμάτι της αγοράς με εμάς. Αν αυτό ισχύει τότε θα πρέπει να ενεργήσουμε γρήγορα πριν συνηθίσουν οι καταναλωτές με τις προσφορές χαμηλού κόστους και ξεκινήσουν αγορές με κριτήριο την τιμή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Επίσης ένα ακόμα σημαντικό λάθος που κάνουν οι επιχειρήσεις είναι ότι ξεκινούν πόλεμο τιμών. Όταν αυτό συμβαίνει μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός ηγέτη κόστους η επιχείρηση είναι αυτή που χάνει διότι ο ηγέτης κόστους έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί έτσι ώστε να έχει κέρδη σε τιμές που οι άλλοι δεν έχουν. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές αντιμετώπισης ενός νεοεισερχόμενου ηγέτη κόστους είναι οι εξής: (Παπαδάκης, 2007)

A) Διαφοροποίηση των προϊόντων. Αυτή είναι η πιο εύκολη και συνηθισμένη επιλογή. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η προσφορά μιας μοναδικής εμπειρίας στους πελάτες και όχι μόνο ένα άψυχο προϊόν. Εστιάζουν στο σχεδιασμό και την καινοτομία. Για να υλοποιηθεί αυτή η στρατηγική χρειάζεται συνέπεια και οι καταναλωτές να ξοδεύουν παραπάνω χρήματα για να πάρουν κάτι περισσότερο. (Κυριαζής, 2007)

B) Ίδρυση θυγατρικής χαμηλού κόστους. Η ίδρυση μιας θυγατρικής επιχείρησης μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Αρχικά θα πρέπει να είναι αυτόνομη οικονομικά και διοικητικά ανεξάρτητη με δικό της όνομα και να στηθεί με τελείως διαφορετικό τρόπο από την μητρική διότι θα πρέπει να είναι κερδοφόρα ως ηγέτης κόστους και όχι ως άμυνα της μητρικής από τους ανταγωνιστές.

Γ) Ολοκληρωτική στροφή της στρατηγικής της επιχείρησης. Αν οι δύο προηγούμενες στρατηγικές δεν είναι αποτελεσματικές τότε η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει την στρατηγική της. Ο πρώτος τρόπος είναι η στροφή σε λύσεις. Δεν χρησιμοποιούμε δηλαδή μόνο το προϊόν αλλά όλο το πακέτο που επιθυμεί ο πελάτης. Αυτή η στρατηγική αποφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη όπως, μείωση του κόστους, αύξηση κύκλου εργασιών και παράκαμψη του ανταγωνισμού. Ο δεύτερος τρόπος είναι ένας νέος ηγέτης κόστους για την επιχείρηση. Θεωρείται μία πολύ δύσκολη απόφαση καθώς ελάχιστες επιχειρήσεις τόλμησαν και πέτυχαν μία τέτοια αλλαγή στρατηγικής στο παρελθόν.

## 2.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε αυτή τη στρατηγική ,μια επιχείρηση θέτει ως στόχο να είναι μοναδική στον τομέα της. Αυτό είναι δυνατόν να το πετύχει με ορισμένα χαρακτηριστικά που εκτιμώνται από τους περισσότερους αγοραστές. Σε περιπτώσεις όπου το πρότυπο των αγαθών και υπηρεσιών δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν διαφορετικές λύσεις προκειμένου να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Βασική αρχή της στρατηγικής διαφοροποίησης αποτελεί η διοχέτευση των επιλογών του πελάτη για αγαθά και υπηρεσίες κάνοντας διαφορετικά πράγματα από αυτά που κάνει κάθε αντίπαλος. Στις προσεγγίσεις για τη διαφοροποίηση μπορεί να ενταχθούν στοιχεία όπως εμπορικό σήμα, τεχνολογία ,υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, δίκτυο πωλήσεων και άλλες διαστάσεις. Η ιδανική προσέγγιση της επιχείρησης διαφοροποιείται σε διάφορες διαστάσεις (Prajojo, 2006).

Στρατηγική διαφοροποίησης ονομάζεται η στρατηγική που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Αυτή η στρατηγική ενσωματώνει τις μεταβλητές που ασχολούνται κυρίως με το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η σχεδίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι μοναδικές ανάγκες των πελατών. (Prajojo, 2006).

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή κάνει μελέτες πάνω στις ανάγκες των αγοραστών με απώτερο στόχο να μάθει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο , ενώ ταυτόχρονα μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική αυτή σκοπεύει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσελκύνοντας και διατηρώντας ανταγωνιστικότητα με μεγάλη προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η διαφοροποίηση δίνει την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να απαιτεί υψηλότερες τιμές καθώς και να έχει υψηλότερες πωλήσεις αφού προσφέρει υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους: α) προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, β) ανώτερη καινοτομικότητα και γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (Παπαδάκης, 2007).

Σε περιπτώσεις που η διαφοροποίηση έχει ως κεντρικό στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών, κρίνεται απαραίτητη η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Συνεπώς, μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί όχι μόνο στο ίδιο το προϊόν που παράγει ή /και πωλεί, αλλά και στην υπηρεσία που το συνοδεύει.

Η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών τους, συνιστά μια ακόμα μορφή διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, πέρα από τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του.

Οι εταιρείες οφείλουν να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για διαφοροποίηση των προϊόντων. Οφείλουν επίσης να σχεδιάζουν έτσι την στρατηγική τους ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο πολύπλευρη γίνεται. Με άλλα λόγια κάθε προϊόν θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα και να είναι δύσκολο να σχεδιαστεί κάποιο παρόμοιο, βασισμένο σε αυτό. (Παπαδάκη, 2004)

Η αναφορά στη σχεδίαση προϊόντος που είναι μοναδικό, συνεπάγεται και τον υπολογισμό του κέρδους από την εκάστοτε εταιρεία. Κάθε είδους εταιρεία στοχεύει στον έλεγχο του κόστους με κάθε μέσο προκειμένου αυτό να βρίσκεται όσο το δυνατόν εγγύτερα στο κόστος της εταιρείας που είναι ηγέτης κόστους. Αν και τα έξοδα των εταιρειών αυτών είναι αυξημένα, γεγονός το οποίο έχει τις ρίζες του ακριβώς στον προσανατολισμό τους, πρέπει να γίνεται προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες αυτές που στην προσπάθειά τους να πετύχουν τη

μεγιστοποίηση του κέρδους πέτυχαν ακριβώς το αντίθετο και έφτασαν την εταιρεία στο χείλος του γκρεμού και ως εκ τούτου στη χρεοκοπία. (Παπαδάκη, 2004)

Η ποιότητα των προϊόντων παίζει σημαντικό ρόλο , γι αυτό και η μείωση του κόστους δεν πρέπει να την επηρεάζει. Η επιτυχία ενός προϊόντος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητά τους. Μάλιστα , η διαφοροποίηση του εκάστοτε προϊόντος είναι δυνατόν να επιτευχθεί είτε μέσα από την αυστηρή επιλογή και τον τρόπο χρήσης των πρώτων υλών, την ποιοτική παραγωγή και τον αυστηρό ποιοτικό έλεγχο, κτλ.

Τέλος , θα μπορούσαμε να εντάξουμε και την διαδικασία παραγωγής του προϊόντος στην κατηγορία των πηγών διαφοροποίησης .

Μια ακόμα μορφή διαφοροποίησης θα μπορούσε να θεωρηθεί και από τον μοναδικό τρόπο που κάθε πελάτης χρησιμοποιεί το προϊόν.

Συνοψίζοντας, η διαφοροποίηση θα πρέπει να ελέγχεται με κάθε μέσο και όχι να είναι ανεξέλεγκτη. Κάθε φορά πρέπει να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των πελατών, όπως και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Δεν υφίσταται να γίνεται ανεξέλεγκτα αύξηση της τιμής με την δικαιολογία ότι το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Έτσι λοιπόν, κάθε εταιρία που προσδοκά ν ακολουθήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να τηρεί τα παρακάτω βήματα:

1. Οφείλει να κάνει αναγνώριση και έπειτα μελέτη του κοινού στόχου (τμηματοποίηση της αγοράς).
2. Πρέπει να προχωρήσει σε εξέταση των αγοραστικών αξιών των πελατών της . Καλό θα ήταν επίσης να εξετάσει τα κριτήρια αυτά που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.
3. Πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία της μοναδικότητας της, πάνω στα οποία θα στηριχθεί η όλη στρατηγική διαφοροποίησης.
4. Τέλος σειρά έχει ο προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια σύγκριση ανάμεσα στον αρχικό προϋπολογισμό και, αν είναι υψηλότερος, να βρει

τρόπους μείωσης του λαμβάνοντας υπόψη το κόστος των πιο κοντινών ανταγωνιστικών προϊόντων.

### **2.6.1. Είδη Διαφοροποίησης**

Η διαφοροποίηση αποτελεί ένα είδος στρατηγικής προσέγγισης που μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Ανάλογα με την εφαρμογή κριτηρίων, διακρίνουμε διαφορετικές ταξινομήσεις ενώ ανάλογα με την κατεύθυνση που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση, διακρίνονται τα εξής είδη διαφοροποίησης:

#### **2.6.1.1. Οριζόντια διαφοροποίηση:**

Αφορά την απόκτηση και ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως επίσης και την προσφορά νέων υπηρεσιών που θα ήταν σε θέση να ενδιαφέρουν τις τρέχουσες ομάδες πελατών της εκάστοτε επιχείρησης. Σε κάθε τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση πρέπει να στηρίζεται στις πωλήσεις και τις τεχνολογικές σχέσεις με τις υφιστάμενες γραμμές του προϊόντος. (Prajojo, 2006).

#### **2.6.1.2. Κάθετη διαφοροποίηση:**

Εφαρμόζεται κάθε φορά που η επιχείρηση παλινδρομεί στα προηγούμενα στάδια του κύκλου παραγωγής της ή προχωρά στα επόμενα στάδια του ίδιου κύκλου-παραγωγή πρώτων υλών ή διανομή τελικού προϊόντος.

#### **2.6.1.3. Ομόκεντρος διαφοροποίηση:**

Το είδος της προκειμένης διαφοροποίησης αφορά στην διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της παραγωγής με την προσθήκη νέων προϊόντων, με στόχο την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού των υφιστάμενων τεχνολογιών και το σύστημα μάρκετινγκ. Σχετικά με το είδος της διαφοροποίησης αυτής σημειώνουμε ότι έχει δυνατότητες μεγαλύτερης απόδοσης, μπορεί να είναι οικονομική στρατηγική βάσει της αποδοχής ότι η επιχείρηση δύναται να επωφεληθεί από συνεργείες. Τα παραπάνω, είναι δυνατόν να ενισχύουν ορισμένες επενδύσεις σχετικές με τον εκσυγχρονισμό ή την αναβάθμιση των υφιστάμενων διαδικασιών ή συστημάτων. Τέλος, ακόμα και μικροί παραγωγοί καταναλωτικών αγαθών μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ομόκεντρο διαφοροποίηση. Για παράδειγμα ένας φούρνος ξεκινά την παραγωγή γλυκών ή προϊόντων ζύμης. (Prajojo, 2006).

#### **2.6.1.4. Ετερογενής (συσσωρευτική) διαφοροποίηση:**

Αυτού του είδους η διαφοροποίηση απευθύνεται σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν έχουν καμία τεχνολογική ή εμπορική σχέση με τα τρέχοντα προϊόντα, τον εξοπλισμό, τα δίκτυα διανομής, αλλά που μπορεί να ενδιαφέρουν νέες ομάδες πελατών. Η υψηλή απόδοση των επενδύσεων στο νέο κλάδο αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο αυτού του είδους διαφοροποίησης. Επιπλέον, η απόφαση να ακολουθήσει αυτό το είδος μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να κατευθυνθεί σε πρόσθετες δυνατότητες, έμμεσα συσχετιζόμενες με την περαιτέρω ανάπτυξη της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης, πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, ευκαιρίες για στρατηγικές συνεργασίες, κτλ. (Prajojo, 2006).

#### **2.6.1.5. Επιχειρησιακή διαφοροποίηση:**

Εδώ περιλαμβάνεται η παραγωγή μη σχετικών αλλά σίγουρα κερδοφόρων αγαθών. Δεν είναι λίγες οι φορές που συνδυάζονται με επενδύσεις υψηλού κόστους και ενδέχεται να προκληθούν υψηλές αποδόσεις.

#### **2.6.2. Κίνδυνοι από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης**

Όταν υιοθετείται η στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και η ανάληψη των ευθυνών και του κινδύνου εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεων που θέτει για έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ, καθώς και για την όσο καλύτερη ικανοποίηση του στοχευμένου τμήματος της αγοράς. Πιο αναλυτικά, η στρατηγική διαφοροποίησης συνεπάγεται κάποιους κινδύνους, μεταξύ των οποίων είναι, 1) η ύπαρξη έντονη τάσης για μίμηση των ηγετών διαφοροποίησης, η οποία με την πάροδο του χρόνου καταργεί τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2) Η διαφοροποίηση έχει ως κοινό -στόχο πελάτες με εξειδικευμένες απαιτήσεις, και όχι το σύνολο της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο, αυξάνει το κόστος ικανοποίησης και προσέγγισης των πελατών.

3) Αρκετές φορές παρατηρείται μεγάλο χάσμα ανάμεσα στο κόστος που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και το κόστος που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Η κατάσταση αυτή μπορεί να καταστεί επικίνδυνη για τους ηγέτες διαφοροποίησης, και αυτό γιατί υπάρχουν φορές που οι πελάτες δεν λαμβάνουν υπόψη τα όποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος.



4) Για μερικές κατηγορίες προϊόντων εμφανίζεται η τάση να θεωρούν οι πελάτες όλα τα προϊόντα παρόμοια, χωρίς ουσιαστικά στοιχεία διαφοροποίησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσανατολίζονται προς τις χαμηλότερες τιμές ως μοναδικό στοιχείο διαφοροποίησης.

## 2.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η στρατηγική της εστίασης είναι η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική. Μπορεί να παίρνει στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η διαφορά μεταξύ των τριών αυτών στρατηγικών είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ενώ οι υπόλοιπες αναφέρονται στο σύνολο της αγοράς.

Η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που αρμόζει στις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης. Η τμηματοποίηση βασίζεται σε δυο μεταβλητές: α) Το γεωγραφικό χώρο, δηλαδή την περιοχή, την χώρα ή το στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας. β) Τον τύπο του καταναλωτή, δηλαδή την ύπαρξη αγοραστών με ιδιαίτερες ανάγκες τις οποίες δεν μπορούν να ικανοποιήσουν πλήρως οι επιχειρήσεις που απευθύνονται στο ευρύ κοινό.

Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθύνονται είτε στο νεανικό κοινό, είτε στο κοινό με μεγάλη οικονομική ευχέρεια, είτε στο κοινό που επιδιώκει την περιπέτεια. Δεύτερος παράγοντας για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι η ελκυστικότητα που θα πρέπει να έχει το τμήμα της αγοράς που θα επιλεγεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαλέξει το τμήμα όπου ο συσχετισμός δυνάμεων είναι μικρότερος διότι κάθε τμήμα έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να διαφέρει όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και τη δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών, των υποκατάστατων προϊόντων και των ανταγωνιστών. (Prajojo, 2006).

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή στο τμήμα που θα επιλέξει να εστιάσει διότι κάποια τμήματα δεν προσφέρονται για την επιδίωξη μιας στρατηγικής εστίασης. Αυτό συμβαίνει διότι ορισμένα τμήματα έχουν ιδιαιτερότητες που δεν μπορούν να ανταποκριθούν από τις επιχειρήσεις είτε γιατί ικανοποιούνται από

διαφοροποιημένες επιχειρήσεις είτε γιατί η δυναμική τους δεν υπόσχεται ικανοποιητικές πωλήσεις. (Prajojo, 2006).

Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται στην εστίαση με ηγεσία κόστους και στην εστίαση με διαφοροποίηση.

## 2.8. ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Σε αυτή τη στρατηγική βασική προϋπόθεση είναι ότι το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι διαφορετικές για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Επομένως μία επιχείρηση μπορεί να αναδειχτεί ηγέτης κόστους αν προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με κριτήριο την ικανοποίηση των περιορισμένων αναγκών του συγκεκριμένου τμήματος που θα εστιάσει προωθώντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος.

Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν τα τμήματα της εστίασης έχουν μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης και επομένως είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα στις μεταβολές της τιμής. Για παράδειγμα η La Quinta είναι μία εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων και παρέχει δωμάτια σε χαμηλές τιμές διότι έχει ελαττώσει το κόστος της στην παροχή αιθουσών για συνεδριάσεις, την προσφορά υπηρεσιών εστίασης και άλλες υπηρεσίες οι οποίες δεν ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους πελάτες της. (Prajojo, 2006).

Εκτός από την εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα για τις διαφορετικές ανάγκες των αγοραστών η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει και σε μία γεωγραφική περιοχή, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους. Για παράδειγμα εάν μία επιχείρηση στον κλάδο παραγωγής τσιμέντου έχει δημιουργήσει μικρά καταστήματα κοντά στις εγκαταστάσεις της, αποκτά πλεονέκτημα κόστους διότι μειώνει τα μεταφορικά της έξοδα που σε άλλη περίπτωση θα ήταν πολύ μεγάλα. Επιπλέον μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα εστιάζοντας στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων διότι οι ανταγωνιστές της οι οποίοι ασχολούνται με τη μαζική παραγωγή προϊόντων, δεν έχουν την ικανότητα και πείρα να δημιουργήσουν και εξειδικευμένα προϊόντα στην παραγωγή τους. (Παπαδάκη, 2004)

Κλείνοντας, συμπεραίνουμε ότι για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής εστίασης ηγεσίας κόστους θα πρέπει είτε να υπάρχει ανάπτυξη μιας ξεχωριστής αλυσίδας αξίας η οποία να μπορεί να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς, είτε να

υπάρχει ένας οδηγός κόστους που να έχει άμεση σύνδεση με τα χαρακτηριστικά ενός τμήματος ή την προσαρμοσμένη παραγωγή προϊόντων στις ανάγκες συγκεκριμένων πελατών.

## 2.9. ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση έχει ως απώτερο στόχο τον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών τμήματος αγοράς και την καλύτερη ικανοποίηση του. Αντίθετα, η γενική στρατηγική διαφοροποίησης έχει στις βάσεις της χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. (Παπαδάκη, 2004)

Η αδυναμία από πλευράς των εταιρειών που παράγουν για το σύνολο της αγοράς να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος συνεπάγεται την ύπαρξη περιθωρίου για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το περιθώριο αυτό καλύπτουν οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Παράδειγμα κλάδου στον οποίο χρησιμοποιείται η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση είναι ο κλάδος ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια, οι δημόσιες υπηρεσίες, κλπ. Η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των αναγκών για συστήματα πληροφορικής που έχουν αυτοί οι οργανισμοί έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων που ειδικεύονται σε ορισμένα τμήματα της αγοράς. Κίνδυνοι από την εφαρμογή Στρατηγικής Εστίασης Οι κίνδυνοι που ενυπάρχουν στη στρατηγική εστίασης είναι οι ακόλουθοι:

1) η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. (Prajojo, 2006).

2) η εταιρεία που διαθέτει τη στρατηγική εστίασης αναφέρεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς, κάτι που ενδεχομένως την οδηγεί σε προβλήματα αν για κάποιο λόγο συμκρυνθεί αυτό το τμήμα της αγοράς. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τον προσανατολισμό σε μεγαλύτερες αγορές είναι περισσότερα και εμπεριέχουν μικρότερο κίνδυνο.

Οι εταιρείες με στρατηγική εστίασης στηρίζονται μόνο σε λίγους απαιτητικούς πελάτες, κατά κύριο λόγο καινοτόμους, πράγμα που τις καθιστά ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

Μπορεί μία εταιρεία να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση;

Ο Porter υποστηρίζει ότι δεν είναι εφικτή η επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης την ίδια στιγμή. Οι υποστηρικτές της σχολής του Porter διατηρούν την άποψη ότι συνήθως οι δύο αυτές στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες και αυτό γιατί από τη μία πλευρά, η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση ενώ, από την άλλη, η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος (εξαιτίας μικρών παρτίδων παραγωγής, υψηλών εξόδων μάρκετινγκ και έρευνας και ανάπτυξης, κτλ.). (Prajojo, 2006).

Σε περίπτωση λοιπόν που μία εταιρεία που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης και την ίδια στιγμή κάνει προσπάθειες να μειώσει και το κόστος, θα καταλήξει κάποια στιγμή στο σημείο όπου μία επιπλέον μείωση του κόστους, θα οδηγήσει σε απώλεια ορισμένων πηγών διαφοροποίησης.

Το σημείο αυτό καθορίζει τα όρια της συμβατότητας μεταξύ των δύο στρατηγικών. Ωστόσο, αυτή η ασυμβατότητα δεν είναι απόλυτη.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, την ίδια στιγμή που προσδοκούν την βελτίωση της διαφοροποίησης του προϊόντος.

Χαρακτηριστικά συστήματα του είδους αυτού είναι για παράδειγμα τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής (flexible manufacturing systems). Τα συστήματα αυτά δίνουν την ευκαιρία για παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με μικρό κόστος. Η επίτευξη του παραπάνω στόχου καθίσταται δυνατή μέσα από τη συμπίεση του απαιτούμενου χρόνου για τη μετατροπή της γραμμής παραγωγής, και ως εκ τούτου του κόστους που συνδέεται με τις μικρές παρτίδες. (Παπαδάκη, 2004)

Έτσι λοιπόν, είναι πιθανό και δυνατό για μια εταιρεία να είναι σε θέση να παράγει μία ευρεία γκάμα προϊόντων, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες πολλών τμημάτων της αγοράς με μικρό σχετικά κόστος. (Prajojo, 2006).

Η χρησιμοποίηση συστημάτων άμεσου χρόνου: (just-in-time) ενισχύει τη μείωση του κόστους. Αυτό γίνεται επειδή τα απαιτούμενα υλικά φτάνουν από τους προμηθευτές ακριβώς την ώρα που τα χρειάζεται η εταιρεία, μειώνοντας έτσι το κόστος αποθήκευσης

και μεταφοράς. Ένας ακόμα ρόλος του συστήματος αυτού είναι η ανάπτυξη των συνεργατικών σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών.

Κάθε προμηθευτής μπορεί να αντιμετωπιστεί ως προέκταση της εταιρείας και αντίστροφα, επιδιώκοντας μέσα από την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων την από κοινού αύξηση των εσόδων τους.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών(reengineering): αποτελεί μια ακόμη μέθοδο μείωσης του κόστους. Με τη σχετικά νέα αυτή μέθοδο οι εταιρείες κάνουν προσπάθειες για ενοποίηση όσο το δυνατό περισσότερων διαδικασιών σε μία. Απώτερος στόχος είναι η μείωση του χρόνου εκτέλεσης και εκ τούτου η μείωση του κόστους.

Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου το διαφοροποιημένο τελικό προϊόν προκύπτει από τη συναρμολόγηση ορισμένων βασικών εξαρτημάτων που είναι λίγο ή πολύ κοινά (προτυποποιημένα) και άλλων επιπλέον εξαρτημάτων τα οποία διαφέρουν σε κάθε γραμμή προϊόντος και αποτελούν την πηγή της διαφοροποίησης.

Κάθε φορά που η διαδικασία παραγωγής παρουσιάζει αυτά τα χαρακτηριστικά, τότε η προτυποποίηση των βασικών εξαρτημάτων προκαλεί τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας κατά τη διαδικασία συναρμολόγησης ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει τη μαζική αγορά αυτών των εξαρτημάτων. (Gower, 2001)

Με τη διοίκηση ολικής ποιότητας(total quality management):

Η επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά παρατηρείται επέκτασή της σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και σε κάθε δραστηριότητα. Με αυτό τον τρόπο εγγυάται η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (δηλαδή διαφοροποίηση), την ίδια στιγμή που παρατηρείται μείωση κόστους εξαιτίας του περιορισμού των ελέγχων και των ελαττωματικών προϊόντων, αλλά και λόγω του καλύτερου συντονισμού των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Μια ακόμα μέθοδος διαφοροποίησης που στοχεύει στη μείωση του κόστους αποτελεί η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων μεταξύ προμηθευτών, διανομέων αλλά και τελικών αγοραστών. (Gower, 2001)

Η σύνδεση μεταξύ του δικτύου προμηθευτών , διανομέων αλλά και τελικών αγοραστών καθίσταται εφικτή μέσω δικτύων άμεσης πληροφόρησης και συμβάλει σε βαθμό σημαντικό στη μείωση του κόστους, αποτελώντας ταυτόχρονα ένα είδος διαφοροποίησης. Και αυτό γιατί επιτρέπει την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

Από την άλλη πλευρά, μέσω της άμεσης παραγγελίας των εισροών μειώνεται το κόστος διατήρησης αποθεμάτων και οι καθυστερήσεις.

Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων μέσα από τη διάθεση «πακέτων προϊόντος» αποτελεί μια μέθοδο της οποίας η εφαρμογή παρατηρείται σε προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα, στα οποία οι επιλογές σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά τους(π.χ. τρεις τέσσερις ή πέντε πόρτες, ηλιοροφές, κλιματισμός, κινητήρας, αυτόματα κιβώτια ταχυτήτων, προβολείς, αερόσακοι κτλ.) είναι πάρα πολλές. Σε κάθε τέτοια περίπτωση το κόστος για τον κατασκευαστή είναι αυξημένο γιατί δεν μπορεί να επιτύχει μεγάλες παρτίδες παραγωγής. Αν εξαιρέσουμε την μαζική παραγωγή ,η πρακτική αυτή έχει ως επακόλουθο και μείωση των δαπανών μάρκετινγκ και διαφήμισης. Αυτό δικαιολογείται αν σκεφτεί κανείς ότι επιτρέπει την εστίαση αυτών των δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα και, συνεπώς, βελτιώνει τα ποσοστά αποτελεσματικότητάς τους. Με αυτό λοιπόν τον τρόπο καταφέρνουμε την διαφοροποίηση σε συνδυασμό με μείωση του κόστους. (Gower, 2001)

Οι προαναφερόμενες μέθοδοι δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα στην εταιρεία την ταυτόχρονη επίτευξη μείωσης κόστους και διαφοροποίησης. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αποδείξει σχετικά με τους συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ των εταιρειών ότι είναι προσωρινοί. Έτσι λοιπόν, ακόμα και η εταιρεία που θα κατορθώσει πράγματι να επιτύχει διαφοροποίηση και ηγεσία κόστους θα πρέπει να πραγματοποιεί διαρκείς επενδύσεις σε δραστηριότητες που ενισχύουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Μακροπρόθεσμα είναι περίπου δεδομένο ότι οι υπάρχοντες ή νέοι ανταγωνιστές θα επιχειρήσουν να ανατρέψουν την κατάσταση, είτε ακολουθώντας με συνέπεια μία ορθή στρατηγική, είτε συνάπτοντας προνομακές συμφωνίες με τους προμηθευτές, είτε επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες.

## **2.10. ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ)**

### **2.10.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ**

Οι εξαιρετικές-άριστες εταιρείες προσφέρουν ένα συνδυασμό ποιότητας, τιμής και ευκολία αγοράς που κανένας άλλος στην αγορά δεν μπορεί να ταιριάζει. Στόχος τους είναι να προσφέρουν αξιόπιστα προϊόντα σε ανταγωνιστική τιμή σε συνδυασμό με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση ηγείται της αγοράς σε όρους χαμηλής τιμής. Επιπλέον, απευθύνονται σε μεγάλα τμήματα αγοράς, όπου το κύριο ενδιαφέρον των καταναλωτών εστιάζεται στην τιμή του προϊόντος ενώ τα επιμέρους στοιχεία κατέχουν δευτερεύοντα ρόλο στην επιλογή τους για αγορά. Αυτό έχει ως συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν παρέχουν τα πλέον καινοτομικά αγαθά, ούτε επιδιώκουν την ικανοποίηση κάθε ιδιαίτερης ανάγκης των πελατών τους.

Βασικό τους μέλημα για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική αυτή είναι η μείωση του κόστους με κάθε δυνατό τρόπο (Παπαδάκης, 2009)

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στην επιχειρησιακή τελειότητα είναι τα εξής:

Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στο ελάχιστο δυνατό κόστος με σκοπό την προσέλκυση από το εκτεταμένο καταναλωτικό κοινό σε μικρή ποικιλία.

Συστηματική προσπάθεια ώστε να αποφευχθεί κάθε ενόχληση του καταναλωτή ,βέλτιστη εξυπηρέτηση, μείωση του χρόνου συναλλαγής μέσω του επανασχεδιασμού του κύκλου υπηρεσιών και εξυπηρέτησης.

Σωστή καθοδήγηση και συνεργασία μεταξύ της αλυσίδας προμηθευτών -επιχείρησης- διανομέων. Όταν μία επιχείρηση διαθέτει επιχειρησιακή τελειότητα βελτιώνει όλες τις λειτουργίες της γύρω από πληροφοριακά συστήματα που στοχεύουν στην ολοκλήρωση και στις συναλλακτικές διαδικασίες χαμηλού κόστους.

Συνεχής προσπάθεια με σκοπό τη μέγιστη μείωση του κόστους με κάθε δυνατό τρόπο και σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας. Σκοπός είναι η άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς επίσης και η προσφορά βασικών υπηρεσιών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.



Τυποποιημένες διαδικασίες, οδηγίες ,πειθαρχία, ομαδικό πνεύμα και συλλογική προσπάθεια. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν πιστά τις οδηγίες και τους κανόνες καθώς και τις διαδικασίες ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην εταιρική κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Treacy & Wiersema το μυστικό της επιτυχίας συνοψίζεται μόνο σε μία λέξη :ΣΥΝΤΑΓΗ (Παπαδάκης, 2009).

### **2.10.2. ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η στρατηγική ηγεσίας προϊόντος που επιλέγουν οι επιχειρήσεις είναι νεωτεριστική και δημιουργική. Στόχος της επιχείρησης είναι να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που είναι επαναστατικά καινοτόμα και μοναδικά. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι μία επιχείρηση ηγέτης προϊόντος για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσφέρει προϊόντα στους καταναλωτές της που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ηγετών προϊόντος είναι τα εξής:

Συνεχής έρευνα και εξέλιξη προϊόντων. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να δημιουργούν νέα εξελιγμένα προϊόντα υποβαθμίζοντας διαρκώς άλλα δικά τους προϊόντα υποστηρίζοντας την ιδέα ότι είναι προτιμότερο να το πράττουν οι ίδιες πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές. (Παπαδάκης, 2009).

Η ευέλικτη οργανωτική δομή, αποκέντρωση, ευελιξία, ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αυτές προτιμούν να λαμβάνουν άμεσες αποφάσεις ακόμη και αν είναι εντέλει λανθασμένες από το να ενεργήσουν καθυστερημένα. Επιπλέον, επικεντρώνονται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που αποτελεί τον πυρήνα της επιχείρησης. Η κουλτούρα τους εμπνέει τη φαντασία και τη δημιουργικότητα. Δημιουργούν μικρές ευέλικτες ομάδες που έχουν ομαδικό πνεύμα και δεν καταπιέζονται από την ιεραρχική δομή.

Διατήρηση χαρισματικού και δημιουργικού προσωπικού. Υπάρχει ενθάρρυνση των εργαζομένων να προτείνουν νέες ιδέες και λύσεις στην επιχείρηση. Η έμπνευση και η δημιουργικότητα κυριαρχεί έναντι των οδηγιών κανόνων και αυστηρών διαδικασιών.

Προετοιμασία και ενημέρωση του καταναλωτή για την αποδοχή επαναστατικών προϊόντων.



Πρωταρχικό ρόλο παίζει μία αποτελεσματική καμπάνια του νέου προϊόντος . Οι ηγέτες του προϊόντος είναι οι πιο σκληροί ανταγωνιστές του εαυτού τους καθώς δίνουν συνεχώς βάση σε νέες καινοτομικές ιδέες. Ηγέτες προϊόντος αναλαμβάνουν κινδύνους και κινούνται με ταχύτητα γιατί έχουν τη δομή μιας μικρής επιχείρησης αλλά και τους πόρους και τις δυνατότητες μιας μεγάλης. Το μυστικό της επιτυχίας σύμφωνα με τους Treacy και Wiersema βρίσκεται σε μία λέξη ΕΝΤΑΣΗ (Παπαδάκης, 2009) .

### 2.10.3. ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Είναι πολύ σημαντικό μία επιχείρηση να έχει καλές σχέσεις με τους πελάτες της διότι αυτοί καθορίζουν την ανάπτυξη και κερδοφορία της. Εδώ πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση κάθε ξεχωριστής ανάγκης των δυνητικών πελατών της και η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους που επιτυγχάνεται μέσα από την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση για κάθε πρόβλημα. Προσφέρουν πλήθος υπηρεσιών όπως εκπαίδευσης προσωπικού και εκσυγχρονισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Συγκεκριμένα, βοηθούν τους πελάτες τους να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους σχετικά με τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος ώστε να λάβουν όλα τα δυνητικά οφέλη (Treacy and Wiersema,2001).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη στρατηγική (Παπαδάκης, 2009) αυτή είναι:

Ανάπτυξη μακροχρόνιων και αρμονικών σχέσεων με τους πελάτες. Η αφιέρωση χρόνου στον πελάτη βοηθά στην αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών του.

Προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των επιμέρους τμημάτων της αγοράς. Σύμφωνα με τους συγγραφείς ο καταναλωτής πρέπει να επιλέγεται με βάση τα εξής τρία κριτήρια.

Τη στάση του προς την εταιρεία: Πρέπει να είναι δοτικός και να επιθυμεί τη συνεργασία και όχι την απομόνωση ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρίας.

Τα γνωστικά του κενά: Όταν ο πελάτης δεν έχει επαρκείς γνώσεις για το θέμα που τον απασχολεί, το προσωπικό της εταιρείας με τις κατάλληλες γνώσεις, την εκπαίδευση και την πληροφόρηση που διαθέτει πρέπει να εξυπηρετεί τον πελάτη καλύπτοντας τα γνωστικά κενά του. "(Σύκας, 2010)

Την οικονομική διάσταση: όταν ο πελάτης έχει ένα δυναμικό το οποίο δεν έχει χρησιμοποιήσει, η εταιρία μπορεί να εφαρμόσει τις γνώσεις της σε τομείς που γνωρίζει καλύτερα, να συνεργαστεί με τον πελάτη και να του υποδείξει λύσεις προκειμένου να ωφεληθούν αμφότεροι.

Βαθιά γνώση των πελατών με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων ώστε να πραγματοποιούν τμηματοποίηση, να βελτιώνουν τις λειτουργίες τους και να επιλυθούν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Προκειμένου, η εταιρία να επικεντρωθεί στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της, μεταβιβάζει δευτερεύοντες δραστηριότητες της επιχείρησης σε τρίτους. Επίσης δεν αρκεί μόνο ένα προϊόν προσαρμοσμένο στον πελάτη αλλά πρέπει να συνυπάρχουν και να αλληλοϋποστηρίζονται όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

Προσωπικό που επιδιώκει την ικανοποίηση των πελατών με κάθε τρόπο. Το προσωπικό πρέπει να είναι εργατικό, ευχάριστο, συνεργάσιμο, ευγενικό και πολυτάλαντο. Πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες του ώστε να αναγνωρίζει τις βασικές τους ανάγκες. "(Σύκας, 2010)

Συστήματα και υποδομές που επιτρέπουν πολλαπλούς τρόπους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών.

Συνεπή εξυπηρέτηση των πελατών.

Συνοψίζοντας, οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν αυτή τη στρατηγική ενδείκνυται να κατανοήσουν τον σύγχρονο ρόλο του μάρκετινγκ. Πρέπει να μετατραπούν από επιχειρήσεις με ένα τμήμα μάρκετινγκ σε επιχειρήσεις με ψυχή μάρκετινγκ καθώς ειδικά σε αυτές τις επιχειρήσεις το μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικό για να αφηθεί απλά και μόνο στο τμήμα μάρκετινγκ. Ο πελάτης πρέπει να είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος σε κάθε τμήμα και όχι απλώς και μόνο στο τμήμα πωλήσεων. Κάθε κίνηση των υπαλλήλων πρέπει να έχει ως κίνητρο την εξυπηρέτηση του πελάτη τους έτσι ώστε η στρατηγική της οικειότητας με τον πελάτη να βρίσκεται συνεχώς στο μυαλό των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους Treacy και Wiersema η συνταγή της επιτυχίας βρίσκεται στη λέξη ΛΥΣΗ(Solution). Λύση που βρίσκεται στο πρόβλημα της

αφοσίωσης των πελατών με άριστης ποιότητας προσωπικό εφαρμογή νέων τεχνικών και συνδυασμό ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν κάθε ξεχωριστή ανάγκη. (Παπαδάκης, 2009).

#### 2.10.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Κατά τον Peter Drucker: " καινοτομία είναι το ειδικό εργαλείο των επιχειρήσεων, μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή σαν μία ευκαιρία για μία διαφορετική δραστηριότητα ή υπηρεσία. Είναι δυνατό να παρουσιαστεί ως μία πειθαρχία, είναι δυνατό να μαθευτεί, είναι δυνατόν να εξασκηθεί"(Σύκας, 2010).

Στην εποχή των αλλαγών και των πολλαπλών προκλήσεων

η καινοτομία, αποτελεί τη μελλοντικά άμεσα υλοποιούμενη νέα και πρωτοποριακή ιδέα σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Συνδέεται με την έρευνα και την ανάπτυξη στο χώρο των επιχειρήσεων και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καινοτομία βασίζεται σε επιστημονικές και τεχνικές δεξιότητες, καθώς και στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, στην κριτική σκέψη και στον πειραματισμό. Καινοτομία σημαίνει ομαδική εργασία, να παίρνεις ρίσκα ,να είσαι ανοιχτός στην αλλαγή. Αυτές οι δημιουργικές δεξιότητες βοηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καινοτομία στο επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού πραγματοποιείται κυρίως είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την ανασυγκρότηση των διαδικασιών παραγωγής- λειτουργίας. Συνολικά, η συνεχής καινοτομική προσπάθεια για νέα προϊόντα/ υπηρεσίες ή νέες παραγωγικές διαδικασίες δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Στην αξιολόγηση των πόρων όπου έχουμε ανάπτυξη δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, εφαρμογή νέας τεχνολογία, παραγωγικότητα πωλήσεων, παραγωγής κτλ., νέες παραγωγικές επενδύσεις και επέκταση σε νέες αγορές. "(Σύκας, 2010)
- 2) Στην ανάπτυξη και ανανέωση του οργανισμού, νέες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης για το ανθρώπινο δυναμικό, νέες προσλήψεις και αισιοδοξία, υψηλό φρόνημα και ηθικό.
- 3) Στην επιχειρηματική επιτυχία μέσω της φήμης, της προσέλκυσης νέων πελατών, της συνεχούς ανάπτυξης και της δυσχέρειας για τον ανταγωνισμό να ακολουθήσει.

### 2.10.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Οι περισσότερες καινοτομίες προκύπτουν από μια συνειδητή, σκόπιμη αναζήτηση ευκαιριών καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα ο Drucker (1985) προσδιορίζει επτά πηγές ευκαιριών καινοτομίας που υπάρχουν μέσα και έξω από τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τις βιομηχανίες.

1. Το απρόσμενο ή απροσδόκητο: Αφορά την ξαφνική απρόσμενη επιτυχία. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η λιγότερο ριψοκίνδυνη και ταυτόχρονα λιγότερο επίπονη και είναι η ευκολότερη και συνηθισμένη μορφή ευκαιρίας καινοτομίας. Θεωρεί ότι οι απροσδόκητες επιτυχίες, οι απροσδόκητες αποτυχίες ή τα απροσδόκητα γεγονότα είναι παραγωγικές πηγές ευκαιριών καινοτομίας.

2. Η δυσαρμονία: Η δυσαρμονία παρουσιάζει σύμπτωμα κάποιας αλλαγής και συνεπώς μιας καινοτόμου ευκαιρίας. Οι ευκαιρίες καινοτομίας μπορούν να δημιουργηθούν στη δυσαρμονία μέσα από τη λογική ή το ρυθμό μιας διαδικασίας. Μια δυσαρμονία μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για καινοτομία.

3. Καινοτομία βασισμένη σε λειτουργική ανάγκη: Αυτή η πηγή καινοτομίας είναι συγκεκριμένη και πολύ σαφής. Δίνει την καλύτερη δυνατή μορφή σε μια δουλειά που πρέπει να γίνει, μια διαδικασία, για να επωφεληθεί από μια καινούρια γνώση.

4. Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή στη δομή της αγοράς: Στις μεταποιητικές επιχειρήσεις καθώς και στον κλάδο των υπηρεσιών, οι δομές της αγοράς εξακολουθούν να παραμένουν σταθερές. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα και τη αξιότητα σε περίπτωση που αλλάξει κάτι στον κλάδο να περάσει στην αντεπίθεση και να εκμεταλλευθεί την αλλαγή για να επιβιώσει ή και να πρωτοπορήσει.

5. Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα: Ένα βασικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχουν όλα τα στελέχη είναι η αλλαγή στην αντίληψη η οποία προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες καινοτομίας.

6. Δημογραφικά στοιχεία ή δημογραφικές αλλαγές: Αφορούν εξωτερικές για την επιχείρηση αλλαγές και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα πρέπει να παραχθούν, να αγοραστούν και να καταναλωθούν.

7. Νέα γνώση, εκπαίδευση και μη-επιστημονική: Η καινοτομία που βασίζεται στη γνώση ξεχωρίζει από τις άλλες καινοτομίες στα βασικά χαρακτηριστικά τους: οι χρόνοι προετοιμασίας είναι εκτενέστεροι, τα ποσοστά αποτυχίας είναι υψηλότερα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν και έτσι θέτουν μεγαλύτερες προσκλήσεις στους επιχειρηματίες (Drucker, 1985).

#### **2.10.5.1. Η Καινοτομία ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Σύμφωνα με τον Porter οι εταιρείες δημιουργούν και συντηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αντίληψη ή την ανακάλυψη νέων και βελτιωμένων τρόπων ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και τη μεταφορά τους στην αγορά, η οποία αποτελεί τελικά μια πράξη καινοτομίας. Ο Porter βλέπει την καινοτομία σε πολύ ευρύ ορίζοντα και ως έμφυτη στο στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο της εταιρείας.

« Η καινοτομία περιλαμβάνει όχι μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και νέες μεθόδους ή τρόπους δράσης που εμφανίζονται μερικές φορές ως αρκετά εγκόσμοι. Η καινοτομία μπορεί να φανερωθεί στο σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, μια νέα διαδικασία παραγωγής, νέα προσέγγιση στο μάρκετινγκ ή ένα νέο τρόπο εκπαίδευσης και οργάνωσης. Μπορεί να περιλάβει ουσιαστικά οποιαδήποτε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξιών» (Porter, 1990).

Σύμφωνα με τον Porter οι πέντε πιο χαρακτηριστικές αιτίες των καινοτομιών που μετατοπίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι ακόλουθες:

**Νέες τεχνολογίες:** Η δημιουργία νέων προϊόντων, νέων δυνατοτήτων για το σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, οι νέοι τρόποι μάρκετινγκ, παράδοσης και συναφών υπηρεσιών ακόμη και οι νέες βιομηχανίες είναι αποτέλεσμα της τεχνολογικής αλλαγής.

**Νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών:** Όταν οι άνθρωποι μεταβάλουν προτεραιότητες ή αναπτύσσουν καινούριες ανάγκες προκύπτει μια καινοτόμος ευκαιρία που θα μπορούσε να καταλήξει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την επιχείρηση που μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές. (Drucker, 1985).

**Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας:** Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επίσης θα μπορούσε να προκύψει, όταν παρουσιαστεί ένας νέος τομέας σε μια βιομηχανία ή όταν διάφορα υπάρχοντα τμήματα ανασυγκροτούνται. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να

οδηγήσει σε νέους πελάτες , νέους τρόπους μάρκετινγκ και προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και νέους τρόπους παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων. (Drucker, 1985).

Μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας: Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι συνήθως αποτέλεσμα αλλαγών στις προστιθέμενες δαπάνες, όπως εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μεταφορά, μηχανήματα κ.ο.κ. Τέτοιες μεταβολές μπορούν να μετατοπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που ήταν σε θέση να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης σύμφωνα με τις νέες καταστάσεις.

Αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς: Οι μεταβολές στους κυβερνητικούς κανονισμούς αναφέρονται σε πρότυπα προϊόντων, προστασία περιβάλλοντος εμπόδια εισόδου , περιορισμούς κ.ο.κ. Η γρήγορη προσαρμογή των επιχειρήσεων σε τέτοιες αλλαγές τους δίνει τη δυνατότητα να κατακτήσουν ένα πλεονέκτημα ενάντια στις καθιερωμένες βιομηχανικές επιχειρήσεις που έχουν δομήσει τις δραστηριότητες τους πάνω σε συγκεκριμένα καθεστώτα κυβερνητικών κανονισμών.

Για τον Porter η καινοτομία είναι ένας τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Πρέπει να είναι σύμφυτη με τη στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλαίσιο αναφοράς μιας επιχείρησης.

## **2.11.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ**

Η στρατηγική αυτή είναι η κατάλληλη έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές σε ένα κλάδο. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική εξειδικεύονται σε ένα ιδιαίτερο και μικρό τμήμα της αγοράς που οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου παραμελούν αγνοούν ή δεν θέλουν να ασχοληθούν με αυτό, εξαιτίας του μικρού μεγέθους του. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει μία γεωγραφικά περιορισμένη αγορά, ένα συγκεκριμένο προφίλ πελατών, μία τεχνολογία κλπ. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών μπορεί να είναι οι μικρές εταιρείες βιολογικών προϊόντων, ένα κατάστημα ρούχων για υπέρβαρα άτομα ή μία εταιρεία λογισμικού για αρχιτέκτονες (Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

## 2.12. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΚΔΙΚΗΣΗΣ

Μία επιχείρηση η οποία είναι κατώτερη σε ζήτηση από κάποια άλλη στο είδος της, λειτουργεί επιθετικά για να γίνει πρώτη και να κυριαρχήσει σαν εταιρεία -ηγέτης. Χρησιμοποιώντας επιθετική στρατηγική, πιστεύει ότι μπορεί να αυξήσει το μερίδιό της απέναντι στον ηγέτη. Εστιάζει την προσοχή της σε συγκεκριμένα σημεία, όπως η τιμή, η επικοινωνιακή προσπάθεια ή κάποιο χαρακτηριστικό του προϊόντος. Αυτή είναι και η επιλογή του πεδίου- μάχης. Επιπλέον, μπορεί να επιλέξει και όλα αυτά τα χαρακτηριστικά σημεία του προϊόντος, εφαρμόζοντας μία μετωπική επιθετική πολιτική. Μια επιθετική στρατηγική χρειάζεται αρκετούς πόρους και ικανότητες διότι ο ηγέτης έχει αναμφισβήτητα και την θέληση και τους τρόπους για να αμυνθεί και έπειτα να αντεπιτεθεί (Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

## 2.13. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΚΟΛΟΥΘΙΑΣ

Σε αυτή τη στρατηγική μία εταιρεία με χαμηλό μερίδιο αγοράς ακολουθεί μία εταιρεία με μεγάλη δύναμη στην αγορά προκειμένου να την μιμηθεί στις αυξομειώσεις τιμών, την εισαγωγή μιας νέας έκδοσης του προϊόντος, μιας αλλαγής της συσκευασίας και οτιδήποτε άλλο βοηθάει στην ανάπτυξη και βελτίωση της. Η εταιρεία που εφαρμόζει τη στρατηγική αυτή δεν έχει άμεσα επιθετική πολιτική διότι δεν θέλει να ξεπεράσει την επιχείρηση-ηγέτη που μιμείται. Στόχος της είναι απλά να την παρακολουθεί, να ενημερώνεται για τυχόν εξελίξεις, ώστε να προσαρμόζει τα προϊόντα της κατάλληλα στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επιδιώκει την αύξηση των κερδών της αλλά όχι σε επίπεδο που μπορεί να αφαιρέσει σημαντικό ποσοστό από τις πρώτες εταιρείες του κλάδου. Αποτελεί δηλαδή μία ειρηνική συμβίωση με τους μεγάλους ανταγωνιστές που βασίζεται σε δημιουργική τμηματοποίηση της αγοράς και εξηγείται από τα περιορισμένα μέσα και πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και που δεν της επιτρέπουν επιθετική στρατηγική. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται στις περισσότερες αγορές με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας(πχ. μάρκας των σούπερ μάρκετ) (Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

## 2.14. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ

Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τα κατάλληλα για στόχευση τμήματα. Η επιχείρηση αναπτύσσει τον ανταγωνισμό στην αγορά, τις δεξιότητες και τις αδυναμίες της, προκειμένου να εντοπίσει ατέλειες και ευκαιρίες σε συγκεκριμένα τμήματα της



αγοράς. Σε αυτά τα τμήματα, μπορεί να επικεντρωθούν οι προσπάθειες Μάρκετινγκ (MKT) της επιχείρησης. Η διαδικασία που παρουσιάζεται είναι η διαδικασία στόχευσης (Targeting) ( Σιώμκος, 2004).

A) Στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ: Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στις κοινές ανάγκες όλων των καταναλωτών και δεν διαφοροποιεί τμήματα της αγοράς, ούτε δημιουργεί παραλλαγές του ίδιου προϊόντος. Παραδείγματα αυτής της στρατηγικής είναι το εμφιαλωμένο νερό, η λευκή ζάχαρη, τα αλεύρια για όλες τις χρήσεις κ.α. Σήμερα η υλοποίηση της αδιαφοροποίητης στρατηγικής εφαρμόζεται σε λίγες επιχειρήσεις διότι αρκετοί επιχειρηματίες μιμούνται ή και αντιγράφουν προϊόντα άλλων επιχειρήσεων με μικρότερες παραλλαγές για να αυξήσουν τον ανταγωνισμό. Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων λόγω της μαζικής παραγωγής και η εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας και κατά την παραγωγή των προϊόντων αλλά και κατά τη δημιουργία και υλοποίηση του marketing. Αντίθετα, τα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι πολύ σοβαρά καθώς η επιχείρηση πλήττεται από ανταγωνιστές οι οποίοι παρέχοντας μεγαλύτερο εύρος και βάθος προϊόντων, καλύπτουν πληρέστερα τις ανάγκες των δυνητικών πελατών. Έτσι είναι δύσκολο να αποκτήσει η επιχείρηση μόνιμους και αφοσιωμένους πελάτες ( Σιώμκος, 2004).

B) Στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ: Χρησιμοποιώντας αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση παράγει διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες για να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες της μεγάλης μάζας των καταναλωτών. Έτσι προσαρμόζει για κάθε διαφορετικό τμήμα της αγοράς όλα ή κάποια από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ όπως το ίδιο το προϊόν, τη συσκευασία του, την εξυπηρέτηση, την πολιτική πώλησης και διανομής ή και την προβολή του. Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη στρατηγική του διαφοροποιημένου marketing. Τα πλεονεκτήματα της βασίζονται στο ότι η επιχείρηση διεισδύοντας βαθύτερα στα τμήματα της αγοράς που επέλεξε, ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της και αυξάνει τα κέρδη της αποκτώντας πιστούς πελάτες. Τα μειονεκτήματα αυτής της επιλογής είναι επίσης σοβαρά, καθώς τα κόστη σχεδιασμού, παραγωγής, αποθεμάτων, διάθεσης και προβολής είναι αρκετά υψηλότερα, αφού κάθε προϊόν επιβαρύνεται με νέες δαπάνες έναρξης. Όταν η επιχείρηση καλύπτει όλα τα τμήματα μιας αγοράς λέμε ότι εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποιημένου μάρκετινγκ και πλήρους κάλυψης της αγοράς ενώ στις



υπόλοιπες περιπτώσεις αναφερόμαστε σε διαφοροποιημένο μάρκετινγκ επιλεκτικής κάλυψης της αγοράς. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται από επιχειρήσεις μόνο εάν οι πωλήσεις αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο από την αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους (Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

Γ) Στρατηγική του συγκεντρωμένου μάρκετινγκ ή Niche marketing: Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό στοιχείο της, την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Εφαρμόζεται από μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις. Σημαντικό μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι μία επιχείρηση συγκεντρωμένου μάρκετινγκ είναι εξαρτημένη από την εξέλιξη του μοναδικού αυτού τμήματος της αγοράς και διατρέχει τον κίνδυνο εάν περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου εισέλθουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς ή το συγκεκριμένο τμήμα μειωθεί σημαντικά σε μέγεθος. Το πλεονέκτημα όμως αυτής στρατηγικής είναι ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης. Επιπλέον, η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη λόγω της εστιασμένης προσπάθειας και αφοσίωσης σε αυτούς καθώς και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής, τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα ελκυστική για την ελληνική επιχείρηση ιδιαίτερα στις διεθνείς αγορές (Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2010).

## 2.15. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΖΟΥΝΤΟ

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν μία ανταγωνιστική προσέγγιση που ονομάζεται στρατηγική τζούντο. Στην πολεμική τέχνη του τζούντο, ένας μαχητής χρησιμοποιεί το βάρος και τη δύναμη του αντιπάλου του προς δικός του όφελος, αντί να απαντά με χτύπημα σε συνεχή χτυπήματα. Η στρατηγική τζούντο βασίζεται σε τρία στοιχεία: α) την ταχεία κυκλοφορία, β) την ευελιξία και γ) το πλεονέκτημα, καθένα από τα οποία μεταφράζεται με μία ανταγωνιστική αρχή. Η πρώτη αρχή απαιτεί από τους παίκτες τζούντο να κινηθούν γρήγορα σε νέες αγορές και σε αδιαμφισβήτητο έδαφος, αποφεύγοντας έτσι την σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο. Η δεύτερη αρχή απαιτεί από τους παίκτες να είναι ευέλικτοι και υποχωρητικοί σε επίθεση ανώτερης δύναμης. Τέλος

και σημαντικότερο, η τρίτη καλεί τους παίκτες να χρησιμοποιήσουν το βάρος και την δύναμη των αντιπάλων εναντίον τους.

Η στρατηγική τζούντο είναι ένα ισχυρό εργαλείο για κάθε μεγάλη ή μικρή εταιρεία, νέα ή παλιά και με χαμηλή ή υψηλή τεχνολογία.

Το βασικό πεδίο μελέτης της αποτελεί ο χώρος της τεχνολογίας και ειδικότερα το Internet. Ωστόσο, στο χώρο των επιχειρήσεων οι έξυπνες νεοϊδρυθείσες εταιρείες προσπαθούν να μετατρέψουν τη δύναμη και το μέγεθος των ανταγωνιστών τους σε αδύναμο σημείο τους (Yoffie and Cusumano ,2015).

Οι τρεις βασικές αρχές της στρατηγικής του είναι οι παρακάτω:

1.Κινήσου γρήγορα σε χώρο που δεν διεκδικείται για να αποφύγεις σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο: Οι ικανοί παίκτες του τζούντο χρησιμοποιούν την ταχεία κίνηση για να αποφευχθεί η σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο και προσπαθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να κατευθύνουν τη μάχη σε πεδία που πιστεύουν ότι οι ίδιοι έχουν πλεονέκτημα.

2. Να είσαι ευέλικτος και υποχωρητικός σε επίθεση ανώτερης δύναμης: Ένας μαχητής του τζούντο θα πρέπει να είναι έτοιμος να ανταποκριθεί στις αιφνιδιαστικές κινήσεις. Ωστόσο, αυτό είναι μόνο μία πτυχή της ευελιξίας. Η πραγματική δοκιμασία είναι να μάθουν να υποχωρούν σε μία επίθεση προτού συμβεί μοιραίος τραυματισμός. Οι παίκτες του τζούντο δεν πρέπει ποτέ να κλιμακώνουν πολέμους αλλά αντιθέτως πρέπει να κατανοούν πότε να πραγματοποιούν μία τακτική υποχώρηση. Από την παραγωγή (απόδοση) στην ανώτερη δύναμη αντί να αντισταθεί μία εταιρεία σε μία σχετικά αδύνατη θέση μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες της για επιβίωση (Yoffie and Cusumano ,2015).

3.Χρησιμοποίησε το βάρος του και τη στρατηγική των αντιπάλων εναντίον τους: Η κίνηση και η ευελιξία είναι προαπαιτούμενα για την στρατηγική τζούντο. Αυτά είναι κρίσιμα για την διατήρηση του ανταγωνισμού από την ισορροπία και την αποφυγή μεγάλων ανταγωνιστών. Η ταχύτητα και ευελιξία που "αγοράζουν χρόνο" δίνοντας την ευκαιρία να δημιουργήσουν πλεονέκτημα πριν προλάβει να ανταποκριθεί ο αντίπαλος. Για να επιβιώσει μία πρώτη αντιπαράθεση θα πρέπει να κινητοποιήσει τον αντίπαλό

του. Ο αδύναμος παίκτης θα πρέπει να βρει τρόπους για να χρησιμοποιήσει το βάρος και τη δύναμη του αντιπάλου εναντίον του. ( Σιώμοκος, 2004).

Στη στρατηγική του τζούντο υπάρχουν κάποιες κινήσεις που θα πρέπει να αποφευχθούν προτού προκαλέσουν αρνητικές συνέπειες:

Η ευελιξία και η κίνηση δεν είναι αυτοσκοπός: Η αναζήτηση των νέων εδαφών, η συνεχής κίνηση καθώς και η συνεχής αποφυγή επιθέσεων μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση στους πελάτες της και να υπομονεύσουν τη στρατηγική της αξιοπιστίας της εταιρείας

Μην είσαι ποτέ άπληστος: Η στρατηγική του τζούντο όπως και η πολεμική τέχνη τζούντο δεν αποσκοπεί στην θανάτωση του ανταγωνισμού. Αντίθετα, η στρατηγική αυτή χρησιμοποιεί την κίνηση και την ευελιξία για να αποφύγει μία μάχη όπως επίσης και τη δύναμη για να πάρει το πάνω χέρι.

Μην ξεχνάς ποτέ ότι η στρατηγική του τζούντο μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον σου: Ο μόνος τρόπος για να καταπολεμηθεί μία τέτοια επίθεση είναι να γίνουν αποδεκτές οι απώλειες πριν επιβληθούν από τους ανταγωνιστές. (Drucker, 1985).

Μην υποτιμάς τον αντίπαλο σου όταν βρίσκεται σε αδύναμη θέση: Όταν οι εταιρείες σχεδιάζουν προσεκτικά τις στρατηγικές που βασίζονται στο πλεονέκτημα βάζουν τους αντιπάλους σε μία θέση όπου είναι δύσκολο να αντιδράσουν. Παρόλα αυτά, συχνά αποτελούν πιθανή απειλή για βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες σε έναν ισχυρό παίκτη.

## **2.16. ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες. Τις οριακές(Threshold competencies -capabilities) και τις θεμελιώδεις ικανότητες(Core competencies-capabilities).

Οριακές είναι οι ικανότητες οι οποίες, είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Ενώ, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν

να δημιουργήσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Η θεμελιώδης ικανότητα δεν είναι ένα στοιχείο του ενεργητικού, όπως είναι ένα εργοστάσιο ή ένα κανάλι διανομής. Θεμελιώδης ικανότητα μπορεί να είναι όμως η ικανότητα διαχείρισης ενός εργοστασίου. Μία θεμελιώδης ικανότητα πρέπει να πληρεί τις εξής προϋποθέσεις: (Drucker, 1985).

1. Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού: Μία μοναδική ικανότητα είναι δύσκολο να αντιγραφεί.
2. Να συμβάλλει θετικά και δυσανάλογα στην αξία που παράγει η επιχείρηση έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης: (πχ. η φιλικότητα προς το χρήστη που είχαν πάντα οι υπολογιστές της Apple, ή η τεχνογνωσία της Honda στους κινητήρες, η ευκολία αναβάθμισης των PC).
3. Να δίνει τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές: Για παράδειγμα, η ικανότητα της Honda στους κινητήρες, την οδήγησε σε ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων. Η ικανότητα της 3M σε κόλλες και λειαντικά της έδωσε το δικαίωμα να εισέλθει σε άγνωστους μέχρι τότε τομείς, όπως τα αυτοκόλλητα, σημειώσεων post-it. ( Σιώμκος, 2004).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι η μακροβιότητα τους. Συνήθως, διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητές πχ. η ικανότητα κατασκευής μικροσκοπικών προϊόντων που έχει η Sony μπορεί να διαρκέσει δεκαετίες σε αντίθεση με τα επιμέρους προϊόντα που παράγονται με βάση αυτή την ικανότητα.(πχ. εικονοσκόπια ή φορητά MP3 players). Τέλος οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι υπερβατικές, αφού δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά βοηθούν στη δημιουργία σειράς προϊόντων.

### **2.16.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Εσωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης αναζητά τις μεταβλητές εκείνες οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τις δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μία μεταβλητή ορίζεται ως δύναμη όταν αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Ενώ αντίθετα, αδυναμία είναι μία κατάσταση που οδηγεί την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Επομένως, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη διαδικασία για να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα(πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές της. Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, μια επιχείρηση καθορίζει ποιες είναι οι ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν από τους πόρους(resources), τις ικανότητες(capabilities), τη βασική ικανότητα ή το πυρήνα ανταγωνισμού(core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα της επιχείρησης(distinctive competence). (Drucker, 1985).

Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που μπορεί να ενισχύσουν ή να περιορίζουν μία επιλεγμένη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή(structure), την κουλτούρα(culture) και τους πόρους(resources) της επιχείρησης.

Δομή: είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, την ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή(simple structure), η λειτουργική(functional structure) και η δομή κατά τμήματα(divisional structure). Το χαρακτηριστικό της απλής δομής είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Η δομή αυτή, είναι κατάλληλη για μία μικρή επιχείρηση η οποία κυριαρχείται από τον ιδιοκτήτη της, έχει μία ή δύο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε μικρό τμήμα της αγοράς. Ο ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Είναι δύσκολο να διατηρηθεί η δομή αυτή, καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα. (Drucker, 1985).

Η λειτουργική δομή υπερνικά τις αδυναμίες για επεξεργασία πληροφοριών του ιδιοκτήτη /επιχειρηματία. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε ένα κλάδο. Οι επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις, είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι.

Τέλος, η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Λειτουργικές περιοχές αντιγράφονται σε κάθε τμήμα. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι πάλι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους λειτουργίες αλλά ανήκουν σε διαφορετικές μονάδες της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν ισορροπία ανάμεσα 1) στον ανταγωνισμό διαφόρων τμημάτων για περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους, 2) στη συνεργασία διαφόρων τμημάτων για εκμετάλλευση συνεργιών. Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, αν η δομή είναι συμβατή με μία προτιθέμενη αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες, η διαμορφωμένη στρατηγική να υλοποιηθεί. Εάν, όμως η δομή δεν είναι συμβατή, είτε με την παρούσα, είτε με μία ενδεχόμενη στρατηγική τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δεν θα υλοποιηθεί. ( Σιώμοκος, 2004).

Κουλτούρα: είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση το αίσθημα της ταυτότητας. “Αυτοί είμαστε”, “αυτό κάνουμε”, “αυτός είναι ο λόγος ύπαρξής μας”. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από μία επιχείρηση συνήθως δέχονται μία αρχική καθοδήγηση, η οποία ποικίλει από μία απλή προφορική συζήτηση μέχρι κάποιο εισαγωγικό σεμινάριο. Ανεξάρτητα από τον

χρησιμοποιούμενο τρόπο, σκοπός της καθοδήγησης είναι η μετάδοση των βασικών αξιών στα νέα επιχειρηματικά μέλη και η αφομοίωση τους στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. ( Σιώμοκος, 2004).

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις, οι οποίες αθροιστικά συλλαμβάνουν την πεμπτουσία της επιχειρησιακής κουλτούρας και είναι:

**Καινοτομία και Ανάληψη Κινδύνου:** Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν τους παρουσιαζόμενους κίνδυνους.

**Προσοχή στη Λεπτομέρεια:** Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδεικνύουν ακρίβεια, αναλυτικές ικανότητες και σημασία στη λεπτομέρεια.

**Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα:** Ο βαθμός στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνονται στα αποτελέσματα παρά στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές και διαδικασίες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

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

**Προσανατολισμός στην Ομαδική Εργασία:** Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες οργανώνονται με βάση ομάδες εργασίας παρά μεμονωμένα άτομα.

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

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

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων-μελών ενός οργανισμού. Έτσι, μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει τη στρατηγική κατεύθυνση. Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά και μία ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο. Κάποια αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, τις





στρατηγικές ή τις πολιτικές μπορεί να αποτύχει εάν δεν συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που χρειάζονται λιγότερες αλλαγές στη χώρα είναι συνήθως πιο ελκυστικές, επειδή απαιτούν λιγότερη προσπάθεια και χρόνο υλοποίησής τους. Μπορούμε να διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε διαφορετικές κατηγορίες ως προς την κουλτούρα.

Η πρώτη περιλαμβάνει επιχειρήσεις που είναι συντηρητικές και ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου καθώς και καλά δοκιμασμένες λύσεις. Η δεύτερη περιλαμβάνει επιχειρήσεις που είναι καινοτόμες και η κύρια φιλοσοφία τους σχετίζεται με την ραγδαία ανάπτυξη, ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες. Είναι επομένως, σίγουρο ότι οι δύο αυτοί τύποι δεν συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο ακόμη και σε παρόμοιο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον πρέπει να σημειωθεί ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει αυτό που διεθνώς ονομάζεται στρατηγική μυωπία.

Στρατηγική μυωπία είναι η κατάσταση κατά την οποία τα ανώτατα στελέχη δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών επειδή τυφλώνονται από τα ισχυρά κοινά πιστεύω. Σε αυτή την περίπτωση, η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να καταλήξει σε σημαντικό εμπόδιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η κουλτούρα, όπως και η δομή, μπορεί να αποτελέσει είτε δύναμη, είτε αδυναμία για την επιχείρηση, ανάλογα με το αν συμβαδίζει με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2006)

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων της.

-  Υλικοί πόροι
-  Οικονομικοί πόροι

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται οικονομικούς πόρους για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους. Αν η επιχείρηση είναι πολύ κερδοφόρα, τα κέρδη μπορεί να παραμένουν σε αυτή και να χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξής της. Αυτά τα κεφάλαια ονομάζονται αποθεματικά κεφάλαια επειδή παραμένουν στην επιχείρηση και δεν καταβάλλονται ως μερίσματα στους μετόχους. Αυτός είναι ο οικονομικότερος τρόπος



χρηματοδότησης της επιχειρησιακής ανάπτυξης. Συχνά όμως, αυτή η πηγή κεφαλαίων δεν επαρκεί για να χρηματοδοτήσει το επιθυμητό επίπεδο ανάπτυξης με αποτέλεσμα να πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλες πηγές. Για να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι, η διοίκηση πρέπει να αναζητά πηγές χρηματοδότησης εκτός της επιχείρησης. Γενικά, υπάρχουν δύο τέτοιες πηγές κεφαλαίων, το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο. (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2006)

Το δανειακό κεφάλαιο είναι χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση για επιχειρησιακή χρήση. Τραπεζικά δάνεια, πιστωτικά όρια, εταιρικές ομολογίες, είναι μορφές χρέους μιας επιχείρησης που δανείζεται προς τις τράπεζες και τους επενδυτές που την δανείζουν.

Τόκος, είναι τα χρήματα που καταβάλλονται, είτε στην τράπεζα, είτε στους μεμονωμένους επενδυτές για την χρησιμοποίηση αυτών των κεφαλαίων. Ο τόκος είναι ακριβός βραχυπρόθεσμα, αλλά το δανειακό κεφάλαιο μπορεί συχνά να αποδειχτεί η οικονομικότερη πηγή χρηματοδότησης μακροπρόθεσμα. Όταν αποπληρωθεί μπορεί να εγκριθεί νέο δάνειο. Όταν όμως μία εταιρία πουλά μετοχές, διαθέτει ένα μέρος της ιδιοκτησίας της. Αυτό λέγεται μετοχικό κεφάλαιο. Όταν πουλά μετοχές η εταιρεία δεν αναλαμβάνει την υποχρέωση να τις αγοράσει ξανά. Μία εταιρεία δεν έχει εν γένει υποχρέωση να καταβάλει μερίσματα. Επειδή δεν είναι υποχρεωτική η επαναγορά των μετοχών ή η καταβολή μερίσματος το ίδιο κεφάλαιο είναι οικονομικότερο βραχυπρόθεσμα.

Επειδή όμως, αυτό σημαίνει διάθεση ιδιοκτησίας, που από τη στιγμή που θα πουληθεί χάνεται το μετοχικό κεφάλαιο είναι μακροπρόθεσμα ο δαπανηρότερος τρόπος συγκέντρωσης κεφαλαίου από μία επιχείρηση. Καθήκον της διοίκησης είναι να συνδυάσει τη χρήση κεφαλαίων με την πηγή τους. Η βραχυπρόθεσμη χρήση πρέπει να χρηματοδοτείται από το βραχυπρόθεσμο χρέος το οποίο μπορεί να εξοφληθεί γρήγορα όταν πουληθεί το εποχιακό εμπόρευμα.

Αν μία εταιρεία πουλούσε τις μετοχές της, δηλαδή το μετοχικό κεφάλαιο για την αγορά εποχιακών εμπορευμάτων, θα εξαντλούσε τα ίδια κεφάλαια της για κάτι που θα εξυπηρετούνταν καλύτερα από βραχυπρόθεσμα δάνεια. Γενικά ένα από τα κυριότερα καθήκοντα διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η απόκτηση των αναγκαίων κεφαλαίων με

κάποιο συνδυασμό αποθεματικού του δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου και η διάθεση των αποκτηθέντων οικονομικών πόρων για επιχειρησιακή χρήση.

#### Φυσικοί πόροι

Φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης αναφέρονται στην ιδιοκτησία καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Καθήκον της διοίκησης είναι να εξασφαλίσει ότι οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές όπου επιτρέπεται η βιομηχανική δραστηριότητα και όπου υπάρχει προσφορά εργασίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, ιδιαίτερα όσοι διαθέτουν τεχνικές γνώσεις μπορεί να μετακινούνται σε άλλες περιοχές.

Η προσφορά πρώτων υλών πρέπει να είναι επαρκής και αξιόπιστη. Ύπαρξη πρώτων υλών και τοπικές εκκλησίες της περιοχής που υπάρχουν οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις είναι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Η διοίκηση αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας.

#### Αυλοι πόροι

##### Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ονομάζεται η προσπάθεια για συνεχή και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Σε μία επιχείρηση ο σημαντικότερος συντελεστής υλοποίησης των στόχων αλλά και δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκύπτει από τον ανθρώπινο παράγοντα (Πορφυρίδης, 2002).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλαμβάνουν ισχυρά μέτρα για κάθε πιθανή απειλή που μπορεί να εμφανιστεί στην επιχείρηση. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας αποτελούν σημαντικές απειλές στον επιχειρηματικό κόσμο.

Σημαντικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η καλύτερευση της παραγωγικότητας με τη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του προσωπικού, στην επικοινωνία με τα στελέχη και στην υλοποίηση της βελτίωσης ποιότητας εργασιακού χώρου όπου οι απασχολούμενοι εντυπώνουν την επαγγελματική τους καριέρα και εξυπηρετούν τις ανάγκες τους. (Πορφυρίδης, 2002).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων είναι υποχρεωμένο να σέβεται και να τηρεί την εργασιακή νομοθεσία, δηλαδή τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων πάνω στο αντικείμενο απασχολούνται. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να έχει λάβει την κατάλληλη γνώση από τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έτσι λοιπόν, για την αποφυγή δυσμενών αποτελεσμάτων, το τμήμα θα πρέπει να κατατοπίζει την Διοίκηση της επιχείρησης για την σωστή διαμόρφωση της πολιτικής και στρατιωτικής της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συγκροτείται από σημαντικούς παράγοντες όπως η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, την ορθή επιλογή των εργαζομένων για την αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών τους είναι στοιχεία που τους διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους και τους δίνουν την ευκαιρία να πορευτούν όπως επίσης και η προσαρμοστικότητα του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη εξυπηρέτηση του από την επιχείρηση.

#### Υπεύθυνος Προσωπικού και οι Αρμοδιότητες του

Η διοίκηση του προσωπικού πραγματοποιείται είτε από έναν μόνο ειδικό είτε από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη. Στην πρώτη περίπτωση, ο διευθυντής είναι αρμόδιος για την ολοκλήρωση των λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων καθώς και στο τμήμα προσωπικού και την εποπτεία και τον συντονισμό των διαφόρων εργασιών. Η δεύτερη περίπτωση, αναφέρεται σε μικρές και αρκετά μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η αξιολογη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων απαιτεί διάλογο, σύγχρονο πνεύμα, ανθρωπιά, αίγλη και ορθούς χειρισμούς. Επιπλέον, η επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο μέσα σε μία επιχείρηση. Απαιτείται όραμα και πνεύμα δημιουργίας. Ο υπεύθυνος

προσωπικού πρέπει να παρέχει κατάλληλη καθοδήγηση και να διευρύνει τους ορίζοντές τους. (Πορφυρίδης, 2002).

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι αρμόδιο για τις παρακάτω λειτουργίες:

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία ενός ικανού, αξιόπιστου και αποτελεσματικού προσωπικού για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός ασχολείται με τη διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας, την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης, την καταγραφή των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού έχοντας πάντα υπόψιν του τη σχετική νομοθεσία (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού: Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα βασικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού και η κατάλληλη αξιοποίηση του μπορεί να επιφέρει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις κύριες λειτουργίες της διοίκησης για την ανάπτυξη ενός σωστού προσωπικού μέσα σε μία επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να καλυτερεύσουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να φανερωθούν οι ηγετικές τους δεξιότητες.

Η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού : Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής (συνέντευξη, τεστ, ιατρική εξέταση, συμπλήρωση πληροφοριακών εντύπων από τον υποψήφιο) προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό με τα απαιτούμενα προσόντα που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της. Ωστόσο, η επιχείρηση για την προσέλκυση νέου προσωπικού μπορεί να προχωρήσει στην έρευνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς τους φίλους, συγγενείς τους και πρώην εργαζόμενους με τους οποίους ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία με τα άτομα αυτά και πρόκειται για ασφαλείς προσλήψεις. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα.

Στην ομάδα αυτή, οι εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους, η εταιρεία πιστεύει ότι είναι η κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν.

Όσον αφορά, τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού εξαρτώνται από την πολιτική του κάθε οργανισμού, τις κενές θέσεις, την προσφορά των υποψηφίων, τις συνθήκες στην αγορά εργασίας κτλ. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μεγάλο αριθμό νέων εργαζομένων ή από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), τα πανεπιστήμια, τα Γ.Ε.Ι. και άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από τις προκηρύξεις, την καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες τα οποία αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση νέων υποψηφίων εργαζομένων.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης των εργαζομένων: Η δραστηριότητα αυτή, σχετίζεται με τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που ορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Τα στελέχη σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσής τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη του προσωπικού και προετοιμασία για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες. (Πορφυρίδης, 2002).

Η αμοιβή των εργαζομένων: Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης. Το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν μεγάλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.α. Η αντικειμενική και δίκαιη πολιτική αμοιβών μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων: Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά θέματα για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Οι μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να οργανώνουν και να διατηρούν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου εργαζόμενοι να είναι υγιείς, ασφαλείς και αποτελεσματικοί για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η εσωτερική επικοινωνία και οι εργασιακές σχέσεις: Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού -διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

### Τεχνολογικοί πόροι

Τεχνολογικοί πόροι, είναι η τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση. Η τεχνολογία σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετική από την τεχνολογία αιχμής που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση πρέπει να κρίνει ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο για την εταιρεία σε σχέση με τους στόχους της καθώς και το κατάλληλο επίπεδο ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας που απαιτούνται για τη χρήση της τεχνολογίας. Μία επιχείρηση, μπορεί να μη χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργεί αποδοτικά αλλά αν αυτό που της λείπει είναι το υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων για την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας, η εταιρεία πρέπει είτε να εκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό, είτε να προσλάβει νέους εργαζόμενους που διαθέτουν ήδη τις σχετικές δεξιότητες. Η εκπαίδευση, μπορεί να γίνει είτε μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν δηλαδή σε ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης. Συχνά η εκπαίδευση αυτή, γίνεται και μέσω του ίντερνετ μέσω της λεγόμενης "τηλεκπαίδευσης". Εάν κάποιος από τους υπάρχοντες εργαζόμενους δεν μπορούν να επανεκπαιδευτούν ώστε να εξοικειωθούν με τη νέα τεχνολογία, είναι πολύ πιθανό να αποτελέσουν τα θύματα της τεχνολογικής προόδου.

Οργανωτικές ικανότητες -πόροι : Η κατηγορία αυτή, περιλαμβάνει την αναγνώριση όλων εκείνων των «διακριτών ικανοτήτων» της επιχείρησης που μετατρέπονται μέσα από την «επιχειρησιακή κουλτούρα» που κυριαρχεί και την καθημερινή λειτουργία της, και έχουν σχέση με την οργάνωση, επικοινωνία και συντονισμό των διαφόρων ενεργειών-διαδικασιών, από το σχεδιασμό των νέων προϊόντων, την προμήθεια των

πρώτων και βοηθητικών υλών ,την παραγωγή τους, τη διάθεση τους, τη διοικητική μέριμνα, μέχρι και τις μετά την πώληση τους παρεχόμενες υπηρεσίες.

Φήμη: Η φήμη διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Η φήμη μεταξύ των πελατών με αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία και τη φήμη μεταξύ των προμηθευτών για αποτελεσματικότερη, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις.

Πόροι καινοτομίας: Εδώ κατατάσσονται οι εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες και οι ερευνητικές εγκαταστάσεις.

Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες.

Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι από μόνοι τους ικανοί να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Βρετανικής EMI, η οποία δημιούργησε έναν αξονικό τομογράφο μία καινοτομία-σταθμό στην ιατρική. Η επιχείρηση απέτυχε γιατί ενώ προφανώς διέθετε τις αναγκαίες τεχνολογικές ικανότητες δεν κατείχε τις συμπληρωματικές εκείνες ικανότητες( κατά βάση ικανότητες μάρκετινγκ ),που θα της επέτρεπαν να αξιοποιήσει την καινοτομία της αυτή. Επομένως, δεν είναι αρκετό μία επιχείρηση να έχει πόρους. Είναι αναγκαίο, να μπορεί να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες διαχείρισης και αλλαγής τους. Έτσι, οι ικανότητες μιας επιχείρησης αναπτύσσονται από το συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.

Πόροι- ικανότητες-θεμελιώδεις ικανότητες- διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- στρατηγική ανταγωνιστικότητα

Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες.

Οι πόροι και οι ικανότητες είναι τα στοιχεία που προσδιορίζουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης κι αποτελούν βασικές πηγές κερδοφορίας. Η ανάπτυξη της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια τα οποία παρουσιάζονται:

1. Εντοπισμός και ταξινόμηση πόρων.



Αρχικό στάδιο, είναι ο εντοπισμός και η ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, διότι αυτοί είναι υπεύθυνοι σε μεγάλο βαθμό για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Όμως, ο εντοπισμός των πόρων είναι μία χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία.

Πόροι, όπως η ενσωματωμένη σε ανθρώπους τεχνολογία (embedded technology), η κουλτούρα, οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η φήμη και η πελατεία είναι πολύ σημαντικοί από στρατηγικής άποψης αλλά και δύσκολο να ενσωματωθούν σε οποιαδήποτε ποσοτικοποίηση.

## 2. Εντοπισμός των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Είναι αναγκαίο, να εντοπιστούν οι ικανότητες οι οποίες θα δημιουργήσουν τις βάσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, οι λεγόμενες θεμελιώδεις ικανότητες οι οποίες την διαφοροποιούν στρατηγικά.

Θεμελιώδεις ικανότητες, ορίζονται επίσης και ως σύνολα γνώσης που προσφέρουν τη βάση για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτά τα σύνολα γνώσης έχουν τέσσερις διαστάσεις. Το περιεχόμενό τους ενσωματώνεται σε 1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων οι οποίες εκφράζονται μέσα από 2) τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου της γνώσης κατευθύνονται από 3) διοικητικά συστήματα. Η τέταρτη διάσταση είναι 4) οι αξίες και οι κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου της γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες. Οι θεμελιώδεις ικανότητες σε αντίθεση με τους υλικούς πόρους γίνονται όλο και πιο αναγκαίες όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται διότι βασίζονται κυρίως στη γνώση, η οποία συσσωρεύεται στο χρόνο μέσα από τη μάθηση. Για την ισορροπία και συνεχή εξέλιξη των θεμελιωδών ικανοτήτων βασισμένων στη γνώση χρειάζεται μία συστηματική επένδυση από την επιχείρηση. Πρόκειται για μία συνεχή διαδικασία μάθησης, η οποία μπορεί να παραλληλισθεί με τη γνωστή " δια βίου" κατάρτιση που γίνεται σιγά σιγά γνωστή σε ατομικό επίπεδο.

Τα στελέχη θα πρέπει να προσέχουν ώστε να μην μεταβληθούν οι θεμελιώδεις ικανότητες σε πηγές ακαμψίας (core rigidities), διότι έτσι καταστρέφεται η ευελιξία της επιχείρησης και δεν μπορεί να αλλάξει όταν οι συνθήκες το απαιτούν. Σε αυτό το στάδιο το σημαντικότερο πρόβλημα είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας. Συχνά η



επιχείρηση επηρεάζεται από επιτυχίες στο παρελθόν, από ελπίδες στο μέλλον και γενικά είναι πολύ αισιόδοξη, με αποτέλεσμα να μην αναγνωρίζει σωστά τις ικανότητές της. Εδώ τα στελέχη είναι υπεύθυνα να ελέγχουν την επιχείρηση αντικειμενικά και να εμποδίζουν σε συναισθηματικούς και υποκειμενικούς παράγοντες να επηρεάσουν την ορθότητα των παρατηρήσεων. Η κεντρική ιδέα της όλης προσπάθειας εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη στρατηγικής. (Παπαδακης, 2012).

### 3.Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων.

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή εξαρτάται από το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες θα απαξιωθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης, εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία αναλύουμε παρακάτω:

A) Διάρκεια-σταθερότητα(Durability): Είναι η ταχύτητα με την οποία αποσβένονται οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κύκλος ζωής τους, τόσο πιο πολύ μπορούν να διατηρηθούν και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η επιταχυνόμενη τεχνολογική αλλαγή έχει μειώσει σημαντικά τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που βασίζονται σε συγκεκριμένες καινοτομίες ή τεχνολογικό εξοπλισμό.

Το ίδιο συμβαίνει και σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως είναι το καινοτομικό πνεύμα, οι ικανότητες σε επιτυχημένη έρευνα και ανάπτυξη, η εταιρική κουλτούρα και η φήμη χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται με πιο αργούς ρυθμούς απ ότι οι πόροι στους οποίους βασίζονται.

B) Διαφάνεια(Transparency): Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να αναπτύξουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίζουν τις ικανότητές

τους πόρους καθώς και την σχέση που τις συνδέει και που αποτελεί τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν οι ανταγωνιστές προσδιορίζουν τους θεμελιώδεις πόρους και ικανότητες της επιχείρησης πρέπει να προσδιορίζουν και το χρονικό διάστημα που χρειάζεται έτσι ώστε να μπορούν οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. (Παπαδακης, 2012).

Το συγκριτικό πλεονέκτημα, όταν αποτελείται από το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων τότε είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα το πλεονέκτημα το οποίο βασίζεται σε έναν κύριο πόρο η μία δεσπόζουσα ικανότητα, γίνονται ευκολότερα αντικείμενο μίμησης.

Γ) Μεταβίβασιμότητα (Transferability): Είναι η δυνατότητα που έχουν οι ανταγωνιστές, να διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες που χρειάζονται για να μιμηθούν τη στρατηγική της επιχείρησης. Η ευκολία εύρεσης των απαραίτητων στοιχείων αυτών, οδηγεί στον μικρότερο δυνατό χρόνο ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα στοιχεία εξαρτάται:

1. Από την ιδιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που χρειάζονται,
2. από την γεωγραφική διασπορά τους και
3. την ιδιαίτερη φύση τους η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους.

Δ) Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability): Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να επεξεργάζονται τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες είναι κάποια στοιχεία που μπορούν εύκολα να αντιγράφουν. Αντίθετα, κάποια άλλα στοιχεία όπως το σύστημα διατήρησης αποθεμάτων πραγματικού χρόνου (just-in-time) και οι κύκλοι ποιότητας οι οποίοι πρωτοεμφανίστηκαν από Ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι στοιχεία που ενώ μοιάζουν εύκολα στην αντιγραφή, στην πράξη είναι πολύ δύσκολο να τα μιμηθούν. Αυτό οφείλεται στον υψηλό βαθμό συντονισμού, επίπεδου συνεργασίας και νοοτροπίας που διαθέτουν. (Παπαδακης, 2012).

#### 4. Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής.

Ο Κλάδος μιας επιχείρησης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Σε ορισμένους κλάδους, όπου τα πλεονεκτήματα που βασίζονται στην καινοτομία και στην διαφοροποίηση έχουν περιορισμένη διάρκεια, το ζητούμενο πέρα από τη δημιουργία πλεονεκτημάτων με μεγαλύτερη διάρκεια είναι και η επιτυχία ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Με αδιάκοπη προσπάθεια και ευελιξία θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

#### 5. Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες.

Πέρα από την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση των υπάρχοντων πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, η στρατηγική προβλέπει και τη δημιουργία νέων. Η διαδικασία αυτή, περιλαμβάνει ένα προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προσανατολισμένων σε αυτήν ακριβώς την κατεύθυνση. Η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, συνδέεται άμεσα με την ικανότητα της να καινοτομεί και να επενδύει σε πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας. Ο εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους ή ικανότητες και η κάλυψη τους από τη διοίκηση θα πρέπει να αποτελεί κεντρικό μακροπρόθεσμο στόχο της. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη, οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση σήμερα, στο μέλλον θα καταστούν οριακές.

#### Σύνοψη της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων διατείνεται, ότι οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις, στηρίζουν τη στρατηγική τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία έχουν αναπτυχθεί στο χρόνο μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων και μέσα από τη δημιουργία νέων. Μέσα από τη χρήση των πόρων της, η επιχείρηση δημιουργεί ικανότητες κάποιες από τις οποίες είναι ικανές να της προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά(θεμελιώδεις ικανότητες). Μεταξύ των βασικών στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι, η διατήρηση και ανάπτυξη των υπάρχοντων πόρων και ικανοτήτων και η προσπάθεια για δημιουργία νέων ταχύτερα από ότι το πράττουν οι ανταγωνιστές (Παπαδακης, 2012).

## **2.16.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Εδώ λοιπόν, πραγματοποιείται ο προσδιορισμός των προοπτικών και προϋποθέσεων ανάπτυξης της επιχείρησης στα πλαίσια των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον.

Μεταβλητές και παράγοντες που σχετικά δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από την διοίκηση της επιχείρησης τουλάχιστον βραχυχρόνια και άμεσα αποτελούν μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η διοίκηση όμως θα πρέπει να αναζητήσει τις ευκαιρίες και τις πιθανές απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τον οργανισμό αλλά και κάθε οργανισμό που λειτουργεί στην ίδια χώρα.

Το μικρο-περιβάλλον δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης-οργανισμού (Παπαδακης, 2012).

### **Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος**

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος απαιτεί ειδικό χειρισμό, γι' αυτό και τα στελέχη πολλές φορές αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα κατά τη διαδικασία αυτή. Συνεπώς, θα πρέπει να εστιάσουν όσο περισσότερο γίνεται στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να ασκήσουν επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της.

Ωστόσο, το ευρύτερο-μακρο περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί στις παρακάτω επιμέρους διαστάσεις:

#### **2.16.2.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ/ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Οι κυβερνητικοί φορείς, οι νόμοι και οι διάφορες ομάδες πίεσης σχετίζονται με την πολιτική/νομική διάσταση που επιδρούν στους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ρυθμιστικού περιορισμού από την

κυβέρνηση μιας χώρας είναι πιθανό να προκαλέσει σοβαρές στρατηγικές απειλές και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα. (π.χ. απόφαση της κυβέρνησης για αύξηση του ποσοστού των γενοσήμων, για απαγόρευση ίδρυσης νέων ιδιωτικών μονάδων υγείας το 1983).

### **2.16.2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η οικονομική διάσταση, εστιάζει στο μακροοικονομικό περιβάλλον και γενικότερα στις οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Γίνεται αναφορά, κατά κύριο λόγο στην κατάσταση την οποία βρίσκεται μία περιοχή, μία χώρα στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση (π.χ. ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ), διαθέσιμο εισόδημα, επιτόκιο, πληθωρισμός, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας κτλ.).

### **2.16.2.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Μία επιχείρηση προκειμένου να αναπτυχθεί, είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει όχι μόνο ευκαιρίες αλλά και απειλές. Κάποιοι από τους βασικούς κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν πάνω της είναι: διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στην ζωή του σύγχρονου ανθρώπου με ότι συνεπάγεται για τις συνήθειες και τις απόψεις του, καταναλωτισμός, θέση της γυναίκας στην κοινωνία, εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες, κοινωνικά πρότυπα, επίπεδο μόρφωσης, στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο.

### **2.16.2.4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης, δίνει έμφαση στο μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Το μέγεθος του πληθυσμού: Πρόκειται για σημαντικό παράγοντα της δημογραφικής διάστασης. Από τη μία πλευρά σημειώνεται πληθυσμιακή έκρηξη από χώρες του τρίτου κόσμου και από την άλλη υπάρχει επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά αναπτυγμένο κόσμο.

Η ηλικιακή δομή: ο ρόλος της είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην σύνθεση της κοινωνίας. Η μακροβιότητα του ανθρώπου καθώς και η υπογεννητικότητα Η γήρανση στις

αναπτυγμένες κοινωνίες αποτελεί συνέπεια της μακροβιότητας του ανθρώπου αλλά και της υπογεννητικότητας. (Παπαδακης, 2012).

Το εθνικό μίγμα: συνιστά βασικό παράγοντα της δημογραφικής διάστασης. Πολλές χώρες, αποτελούνται από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών όπου η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στρέφει την προσοχή της στα ήθη, τα έθιμα, την κουλτούρα και τα θρησκευτικά πιστεύω της κάθε σοβαρής μειονότητας.

Η κατανομή του εισοδήματος: έχει άμεση επίδραση στη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Ο ρόλος των δημογραφικών τάσεων είναι πολύ σημαντικός προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μιας επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, θα δίνεται η δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προνοεί επικείμενες απειλές και να μην αποκαλύπτει μόνο ευκαιρίες με τις οποίες μπορεί να επωφεληθεί.

Οι βασικές δημογραφικές τάσεις που γίνονται αντιληπτές τα τελευταία χρόνια επιφέρουν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και είναι οι παρακάτω:

Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη: Ως επί το πλείστον είναι αποτέλεσμα χωρών οι οποίες δεν διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα να τη στηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Η αύξηση του πληθυσμού έχει ως επακόλουθο την αύξηση των ανθρώπινων αναγκών για τις επιχειρήσεις και όχι την ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.

Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο: Σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες (με πρώτη την Ελλάδα) η μειωμένη γεννητικότητα αποτελεί απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία.

Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές: Η πλειοψηφία των εταιρειών ελαττώνει την προσοχή τους στο μυθικό "μέσο" καταναλωτή και ξεκινούν όλο και σε μεγαλύτερη συχνότητα να προχωρούν σε προετοιμασία των προϊόντων τους και σε επόμενο στάδιο να εφαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές. Οι δημογραφικές τάσεις είναι από τα ελάχιστα στοιχεία που είναι φερέγγυα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Τέλος, κάθε επιχείρηση με τη δημιουργία μίας

ευέλικτης στρατηγικής θα πρέπει να προσαρμόζεται ολοένα και συχνότερα στο αναπτυσσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης (Παπαδακής, 2007).

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης για να εγκλιματιστεί με επιτυχία στις μεταβολές του μακρο-περιβάλλοντος, τα στελέχη οφείλουν να κατανοούν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι από αυτούς που είναι οι εξής:

Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά "πεδία μάχης" ενός κλάδου: Οι περιβαλλοντικές αλλαγές είναι δυνατόν να αλλάξουν τα όρια μιας επιχείρησης όπως επίσης και τη φύση του ανταγωνισμού της. (π.χ. απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών στο εσωτερικό των χωρών της ΕΕ).

Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις σε διαφορετικές επιχειρήσεις: (π.χ. οι διατροφικές κρίσεις, επέδρασαν αρνητικά στον κλάδο του έτοιμου-γρήγορου φαγητού αλλά βοήθησαν στην ανάπτυξη του κλάδου υγιεινής διατροφής, άθλησης, γυμναστικής κτλ.).

Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου: (π.χ. τρομοκρατικές ενέργειες και η διεθνής ύφεση).

Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας, ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες: (π.χ. διακυμάνσεις επιτοκίων, εξέλιξη πληθωρισμού για μεγάλα χρονικά διαστήματα).

Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα: Στις υπανάπτυκτες οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών.

### 2.16.2.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η τεχνολογική διάσταση έχει σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα πέρα από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση. Από τη μια πλευρά, οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρία κατάλληλη για εκμετάλλευση από μία επιχείρηση αλλά από την άλλη είναι δυνατόν να αποτελούν και απειλή σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν μπορεί να προσαρμοστεί στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. (π.χ. πληροφορική, νέες απεικονιστικές και ρομποτικής τεχνολογίας στο υγειονομικό τομέα - PET, Da Vinci). (Παπαδακης, 2012).

### 2.16.2.5. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Οι παγκόσμιες μεταβολές είναι πολύ σημαντικές για την εξέλιξη των καταστάσεων σε μια επιχείρηση. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορείται σχετικά με τις μεταβολές που πραγματοποιούνται και να ρυθμίζει με τέτοιο τρόπο τις κινήσεις της ώστε να προσαρμόζεται σε αυτές. Κάθε οικονομική μεταβολή σε παγκόσμιο επίπεδο, επηρεάζει αρκετά τις αγορές, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που μεταβάλλονται, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Ανάλυση του Ανταγωνιστικού(Μίκρο) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, μπορεί να βοηθηθεί από υφιστάμενες τεχνικές όπως είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Micheal Porter.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, αναλύει την βιομηχανία και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μία εταιρεία. Η σωστή ανάπτυξη της, δείχνει το τοπίο μέσα στο οποίο η εταιρεία αγωνίζεται να επιβιώσει και να επιβληθεί, επιτρέποντας στην ίδια την εταιρεία να δει τα πράγματα σφαιρικά και να αναπτύξει την στρατηγική της για το μέλλον της και τις αποφάσεις της.

Ο Porter θεωρεί ότι πιθανή κερδοφορία μιας εταιρείας μπορεί να εκφραστεί σαν το αποτέλεσμα των πέντε αυτών δυνάμεων και να προσδιορίσει την πιθανή επιτυχία της εταιρείας σε αυτό το τοπίο.



Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

### 1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι νέοι-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Οι κερδοφόρες αγορές γρήγορα αποκτούν πολλές εταιρείες ανταγωνιστικές με αποτέλεσμα το κέρδος να μειώνεται σημαντικά. Είναι λοιπόν, το ιδανικό για μία εταιρεία να καταφέρει να μπει σε μία αγορά με μεγάλα εμπόδια εισόδου και μικρά εμπόδια εξόδου έτσι ώστε να μην υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. (Ζώτος, 2008)

Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

1. Οικονομίες κλίμακας.
2. Διαφοροποίηση προϊόντος.
3. Απαιτήσεις σε κεφάλαια.
4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.
5. Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.
6. Κυβερνητική πολιτική διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

### 2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ένας προμηθευτής, καθορίζοντας τις τιμές και την ποιότητα του αρχικού προϊόντος μπορεί να έχει ιδιαίτερα μεγάλη δύναμη πάνω σε μία εταιρεία. (Ζώτος, 2008)

Η δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο είναι μεγάλη εάν:

1. Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές.
2. Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
3. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.

4. Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος .

5. Οι προμηθευτές μπορούν πολύ εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός(καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές. (Ζώτος, 2008)

6. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό «κόστος αλλαγής» προμηθευτών.

### 3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι προμηθευτές όπως και οι πελάτες έχουν δύναμη με την οποία μπορούν να ρίξουν τις τιμές, να απαιτήσουν καλύτερο προϊόν, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και να δημιουργήσουν ανταγωνισμό.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

1. Το προϊόν προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο.

2. Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω.

3. Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη.

4. Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.

5. Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.

6. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

### 4. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Υποκατάστατα είναι δύο ή περισσότερα προϊόντα ,όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για μία συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων επιδρά στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα είναι ανταγωνιστικές (Παπαδάκης, 2007)

Γενικά, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν:

- 1.Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- 2.Υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- 3.Υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοια ή και καλύτερης ποιότητας από τα βασικά προϊόντα.
- 4.Υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

#### 5. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι απαραίτητο στοιχείο. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, καθώς και η πραγματική δύναμη αγοραστών - προμηθευτών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο κερδοφόρος όμως θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός και η αντιπαλότητα μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται πιο έντονα όταν: (Παπαδάκης, 2007)

1. Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος.
2. Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη(Porter, 1980).
3. Η ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος είναι μεγάλη.
- 4 Το προϊόν ή υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα.
- 5 Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπερδυναμικότητα.
6. Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι μάνατζερ υποχρεούνται να υιοθετήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες λήψης αποφάσεων οι οποίες

θα σηματοδοτήσουν στρατηγικές και θα αντανakλούν τη δομή του κλάδου μέσα στο οποίο εντάσσονται, με τα οποία θα διαμορφώσουν τα στρατηγικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους. (Παπαδάκης, 2007)

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του τα κατάλληλα εργαλεία έτσι ώστε να επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και να θέσει το όραμα και τους στόχους για την εξέλιξη της επιχείρησης του.

Με αυτό τον τρόπο, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος παίζει καθοριστικό ρόλο σε μία επιχείρηση γιατί της επιτρέπει να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού όπως επίσης και στην υιοθέτηση της κατάλληλης και πιο αποτελεσματικής στρατηγικής.

## ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα δυναμικό εργαλείο το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης ή τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Εξετάζει τα στοιχεία το εσωτερικό και εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται μελλοντικά υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση SWOT δίνει τη δυνατότητα σε έναν εργαζόμενο, ένα διευθυντικό στέλεχος, μία ομάδα ή έναν οργανισμό να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία και για τις ευκαιρίες και να αποκαλύπτει τα αδύνατα σημεία και τις απειλές του. Σε έναν οργανισμό όταν γνωρίζουν τα δυνατά του σημεία μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για να στηρίξουν και να καλλιεργήσουν μία κουλτούρα καινοτομίας. Ορισμένες ευκαιρίες ίσως τους κάνουν να συνειδητοποιήσουν ότι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν νέες ιδέες για καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Επίσης, μπορούν να εκμεταλλευτούν τα δυνατά τους σημεία για να υλοποιήσουν αυτές τις ιδέες. Η διαδικασία αυτή καταλήγει σε ένα «σχέδιο δράσης»(plan of action ή action plan) το οποίο επισημαίνει τα πρακτικά βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν για να αξιοποιήσουν μία ευκαιρία, να αποφύγουν μία απειλή, να διατηρήσουν ένα δυνατό σημείο ή εξάλειψη ένα δυνατό σημείο (King, 2004).

Οι κύριες χρήσεις των πληροφοριών που προέρχονται από την ανάλυση SWOT αφορούν την: (Παπαδάκη, 2004)

Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης για μία χώρα μία γεωγραφική περιφέρεια, ένα τόπο, μία επιχείρηση, ένα οργανισμό, ένα κλάδο, ένα προϊόν, μία διαδικασία κλπ.

Παροχή γενικών πληροφοριών για την δημιουργία οράματος, δήλωση αποστολής, καθώς και για τη θέσπιση στόχων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Αποκάλυψη των ευκαιριών, πόρων και περιορισμένων και στρατηγικών επιλογών.

Ανάπτυξη κατανόησης γνώσης και αντίληψης των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών.

Υλοποίηση κοινού οράματος για την επιχείρηση ή οργανισμό προερχόμενο από πάνω(top-down) ή από κάτω(bottom-up).

Παροχή εισφορών για την ανάπτυξη σεναρίων και στρατηγικών σχεδίων. Το εργαλείο αυτό της ανάλυσης αποδείχτηκε χρήσιμο για να προωθήσει στην πράξη την άποψή μου ότι η αποτελεσματική στρατηγική διασφαλίζεται όταν υφίσταται δημιουργική εναρμόνιση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2007)

Η ανάλυση SWOT για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να στηρίζεται σε ορισμένες προϋποθέσεις:

Εστίαση: η οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε μία αγορά, έναν ανταγωνιστή, ένα τμήμα της επιχείρησης ή ένα τμήμα πελατών. Σε περίπτωση που η ανάλυση εστιαστεί στο σύνολο της επιχείρησης θα οδηγήσει σε να μη σαφές αποτέλεσμα.

Συλλογικό όραμα: μία επιτυχημένη ανάλυση SWOT μπορεί να πραγματοποιηθεί από μία ομάδα στελεχών. Η επίτευξη της συμφωνίας θα δίνει τη δυνατότητα ευκαιριών για το μέλλον της επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2007)

Προσανατολισμός προς τους πελάτες: αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ανάλυση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους καλύτερης προσέγγισης του πελάτη και ικανοποίηση των αναγκών του.

Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος: οι ευκαιρίες και απειλές είναι πραγματικές μόνο όταν είναι εξωτερικές και δεν συναρτώνται από την ύπαρξη ή μη της επιχείρησης στην

αγορά. Επίσης, χρειάζεται να μην προστεθούν στην ανάλυση ήδη γνωστές τακτικές, γιατί σκοπός της ανάλυσης είναι η εξαγωγή νέων συμπερασμάτων.

Προτάσεις για την πληρέστερη εφαρμογή της SWOT και την ενίσχυση του ρόλου της στο στρατηγικό σχέδιασμα

Προκειμένου η ανάλυση SWOT να αποτελέσει μία αξιόπιστη εισροή στην ανάλυση της στρατηγικής προτείνεται η εφαρμογή του μοντέλου SECURE. Συγκεκριμένα:

Η διάρθρωση(Structure) και τα όρια της αγοράς θα πρέπει να ορίζονται σαφώς.

Η σάρωση του περιβάλλοντος(Environment) να είναι λεπτομερής.

Η περιγραφή των μεταβολών(Changes) στο περιβάλλον να είναι ξεκάθαρη.

Ο αντίκτυπος των μεταβολών να είναι πλήρως κατανοητός(Understandable).

Επιθεώρηση (Review) όλων των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού υλοποιείται υπό το φως των μεταβολών αυτών.

Αξιολόγηση (Evaluation) των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών σε σύγκριση με τη μελλοντική στρατηγική και τους στόχους πραγματοποιείται δεόντως.

Η ανάλυση SWOT είναι χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας και το οποίο προμηθεύει είναι απαραίτητα στοιχεία τα επόμενα. Η αξία της μεγιστοποιείται όταν χρησιμοποιείται από ειδικευμένα άτομα τα οποία ελαχιστοποιούν τα προβλήματα που παρατηρούνται κατά την υλοποίηση. Η συμβολή της ανάλυσης SWOT στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι αποτελεσματικότερη όταν συνοδεύεται από συμπληρωματικά εργαλεία τα οποία αξιοποιούν το προϊόν της ως εισροές για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών από ένα σύνολο εφικτών. (Παπαδάκης, 2007)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Γενικά

Για την συγγραφή του κεφαλαίου αυτού οι πληροφορίες που παρέχονται αντλήθηκαν από της επίσημες ιστοσελίδες των επιχειρήσεων που μελετώνται (Μπάρμπα Στάθης, Pharmathen, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, Μασούτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, Creta Farms καθώς επίσης και από τα άρθρα τα οποία έχουν δημοσιευθεί στην εφημερίδα το βήμα με τίτλο best work places των ετών 2013 – 2016.

### 3.1. Εισαγωγή στην Ελληνική Πραγματικότητα

Σύμφωνα με έρευνα που κάναμε καταλήξαμε στις σημαντικότερες τάσεις και στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες αυξάνουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τις οδηγούν στη λίστα των καλύτερων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις που διαφαίνεται ότι μπορούν να επιβιώσουν και να βγουν ισχυρότερες από την κρίση ανήκουν στους κλάδους:

Των ποιοτικών τροφίμων που συνδυάζονται με τεχνολογικές καινοτομίες και προσφέρουν νέες γεύσεις συνδυασμένες πολλές φορές με τάσεις υγιεινής διατροφής.

Της ναυτιλίας και των σχετικών με αυτήν υπηρεσιών που παραμένουν διεθνώς ανταγωνιστικές.

Του ποιοτικού τουρισμού και των συνδεδεμένων με αυτών υπηρεσιών που προσφέρουν γνήσιες εμπειρίες σε προσιτές τιμές.

Των εξαρτημένων επιχειρήσεων από εθνικές και κοινοτικές πολιτικές, όπως των ήπιων μορφών ενέργειας και της ηλιακής ενέργειας συνδυασμένων με σύγχρονες τεχνολογίες. Κυρίαρχος παράγοντας στην επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό. ( Προδρομίδης, 2013)

Πέρα από το ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχουν και άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες και στρατηγικές που βοηθούν στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Αρχικά, πολλές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη για καινοτομικά αγαθά και απαίτηση για οικονομικά αγαθά.

Ένα παράδειγμα είναι τα in store promotions που έφερε πάλι στο προσκήνιο η οικονομική κρίση καθώς από τη μία μεριά ο καταναλωτής αποζητά οικονομικότερες αλλά και εξυπνότερες επιλογές ενώ από την άλλη τα brands ζητούν άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα.

Οι προωθητικές ενέργειες θεωρούνται από τους αγοραστές ως ο Νο 1 παράγοντας που τους επηρεάζει για να δοκιμάσουν ένα προϊόν. Ωστόσο η προσέγγισή τους απέναντι στις ενέργειες αυτές είναι απλή: Όσο περισσότερα χρήματα "γλιτώνουν" τόσο περισσότερο τους αρέσουν. Επιπλέον οι προωθήσεις μπορούν να οδηγήσουν τους αγοραστές να αλλάξουν προσωρινά brand αλλά όχι και να δημιουργήσουν μία "μονιμότερη σχέση" με ένα νέο brand καθώς μόλις το 14% των αγοραστών προχωρούν σε μόνιμη αλλαγή μάρκας μετά το πέρας της προωθητικής ενέργειας. Το 44% των αγοραστών λένε επίσης ότι τους αρέσουν οι προωθητικές ενέργειες επειδή κερδίζουν από κάτι που ούτως ή άλλως θα είχαν αγοράσει. Επομένως, μία από τις δημοφιλέστερες στρατηγικές στις ελληνικές εταιρείες είναι να αυξάνουν τον αριθμό των προωθητικών ενεργειών. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις έδωσαν βάση στην ελληνικότητα ποιότητα και κουλτούρα της χώρας μας. Προτίμησαν δηλαδή την πώληση παραδοσιακών εγχώριων προϊόντων και όχι ξένα φθηνότερα αγαθά που μπορεί να είχαν αντίκτυπο στην ποιότητα.

Τέτοιες εταιρείες είναι οι εταιρείες παραγωγής γάλακτος, όπως η ΦΑΓΕ, παραγωγής μύρας όπως η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, μια αλυσίδα σουπερμάρκετ όπως ο Μασούτης κλπ. Συγκεκριμένα, για τις εταιρείες παραγωγής γάλακτος γίνεται θέσπιση του "ελληνικού σήματος" το οποίο θα χαρακτηρίζει κάποια γαλατά με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές ελληνικότητας. Αυτό βέβαια δεν έχει υλοποιηθεί ακόμα αλλά βρίσκεται σε τελικό στάδιο και αναμένεται να πυροδοτήσει νέο γύρο αντιπαράθεσης των γαλακτοβιομηχανιών στο ζήτημα της ελληνικότητας. Μία άλλη επίσης γνωστή στρατηγική που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η στρατηγική της διεθνοποίησης. Κάποιες εταιρείες προκειμένου να γίνουν περισσότερο γνωστές προχωρούν στην εξάπλωση νέων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό με σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Για παράδειγμα, το ελληνικό κρασί είναι ευρέως διαδεδομένο σε όλο τον κόσμο από εταιρείες που θέλησαν να διαφημίσουν την ελληνική κουλτούρα ποιότητα και παράδοση του κρασιού μας. Επιπλέον, πολλές ελληνικές εταιρείες καταλαμβάνουν μία ισχυρή θέση στην αγορά λόγω της διαφοροποίησης και εστίασης σε ένα συγκεκριμένο



τμήμα της. Η στοχευμένη προβολή και εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο προϊόν συντελεί στην ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση αυτού του προϊόντος από την εταιρεία διότι τα κέρδη της εξαρτώνται αποκλειστικά από αυτό το μοναδικό προϊόν που παρέχει. Ακόμη μία στρατηγική είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος χρησιμοποιείται και είναι απαραίτητος κυρίως στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις μας.

Ο τουρισμός αποτελεί τη "βαριά βιομηχανία" της Ελλάδας και η πορεία του αντανακλάται άμεσα στα μεγέθη της ελληνικής οικονομίας. Στη σημερινή δύσκολη οικονομική συγκυρία είναι σαφές ότι η εξέλιξη του είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τις αντοχές του οικονομικού ιστού της χώρας καθώς ο τουρισμός υπολογίζεται ότι συμμετέχει κατά 18% σχεδόν στη διαμόρφωση του εθνικού ΑΕΠ. Τέλος, η χρήση της τεχνολογίας και η εξέλιξη της είναι ένας ακόμη παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστική θέση της ελληνικής επιχείρησης.

Η συνεχώς αυξανόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι νέες μέθοδοι εύρεσης και λειτουργίας των προϊόντων καθώς και η εξέλιξη του τρόπου σκέψης των επιχειρηματιών μέσα από τις καινοτόμες ιδέες που εισάγουν από την ανάλυση της τεχνολογίας οδηγούν στην βελτίωση και κερδοφορία της επιχείρησης. Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι οι περισσότερες ελληνικές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προέρχονται από το τμήμα του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ αναγνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και αναπτύσσει τις προσφορές εκείνες που δίνουν στον πελάτη αυτό που θέλει.

Μερικές από τις εταιρείες που έχουν αναδειχθεί και βραβευτεί για το αξιόλογο εργασιακό τους περιβάλλον είναι ο Μπάρμπα Στάθης, η Pharmathen, ο Μασούτης, η Creta Farms, ΑΒ Βασιλόπουλος, η Αθηναϊκή Ζυθοποιεία κ.α. οι οποίες κατάφεραν να πετύχουν την αξιοπιστία της Δικαιοσύνης, το σεβασμό προς τους εργαζομένους, παρείχαν το αίσθημα δικαιοσύνης, την υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι καθώς και τη συντροφικότητα που υπάρχει μεταξύ τους. Όλα αυτά συντέλεσαν στη δημιουργία ενός ισχυρού και επιτυχημένου εργασιακού περιβάλλοντος. Στην συνέχεια, αναλύουμε την κάθε μια απ αυτές ξεχωριστά. (Παπαδάκης, 2007)

### **3.1.1. Μπάρμπα Στάθης**

Ιστορία

Το 1886 ιδρύεται η επιχείρηση "Α Μιχαηλίδης" στη Δράμα και έχει ως αντικείμενο το εμπόριο καπνού. Το 1936 μεταφέρεται στη Θεσσαλονίκη μετασχηματιζόμενη σε Ανώνυμη Εταιρεία, ενώ το 1969 δημιουργείται η πρώτη γραμμή παραγωγής κατεψυγμένων φρούτων και λαχανικών Μπάρμπα Στάθης στην Ελλάδα από την ΕΒΙΕ Μιχαηλίδης Α.Ε. Τις δεκαετίες του 80 και 90 τα κατεψυγμένα λαχανικά Μπάρμπα Στάθης κερδίζουν συνεχώς το καταναλωτικό κοινό και οι πρώτες επικοινωνίες είναι στον αέρα. Ταυτόχρονα, ο Μπάρμπα-Στάθης καινοτομεί και διευρύνει την υπάρχουσα γκάμα προϊόντων του λανσάροντας τα μείγματα λαχανικών και κατεψυγμένες πατάτες. Το 1990, αποσχίζεται ο κλάδος κατεψυγμένων τροφίμων από τη μητρική της εταιρεία και συστήνεται η "Μπάρμπα Στάθης- Γενική Τροφίμων" με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

Το 1994 η εταιρεία Δέλτα εξαγοράσει την πλειοψηφία των μετοχών της Μπάρμπα Στάθης Γενική Τροφίμων Α Ε και αποκτά τη διοίκησή της. Λίγο αργότερα, η εταιρεία προχωρά σε εξαγορά μεριδίου 32% στην εταιρεία "Κ& Μ ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ ΑΒΕΕ ΑΡΤΟΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ - ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ" με σκοπό τη μελλοντική συγχώνευση αυτής με την υφιστάμενη θυγατρική εταιρεία "Αλεσις Βιοτεχνία Αρτοποιημάτων Α Ε". Η συγχώνευση αυτή ολοκληρώθηκε στις 26 Νοεμβρίου 1999. Την ίδια χρονική στιγμή δημιουργείται το [www.barbasthathis.com](http://www.barbasthathis.com) και ο Μπάρμπα Στάθης είναι από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που διαθέτουν ιστοσελίδα. Το Σεπτέμβριο του 2001, η εταιρεία συμμετέχει στην ίδρυση της εταιρείας ΓΚΡΗΝΦΟΥΝΤ Α.Ε με αντικείμενο την επεξεργασία και τυποποίηση φρέσκων σαλατών. Το 2005, δημιουργείται η τηλεοπτική εκπομπή ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Cook Stars. Ο πρώτος διαγωνισμός μαγειρικής στην ελληνική τηλεόραση.

Το 2007, η εταιρεία πραγματοποιεί ανταλλαγή του 49% της θυγατρικής του κλάδου Κατεψυγμένων Τροφίμων ΑΕ με το 49% της εταιρείας Μ Αραμπατζής- Ελληνική Ζύμη. Συγχρόνως, η εταιρεία μπαίνει δυναμικά στο χώρο των προϊόντων τομάτας.

Το 2010, οι κλάδοι της Vivartia αποσχίζονται και δημιουργούνται αυτοτελείς Ανώνυμες Εταιρείες. Έτσι ο κλάδος κατεψυγμένων τροφίμων ξαναγίνεται Μπάρμπα Στάθης ΑΒΕΕ. Το 2012 ολοκληρώνεται η αναβάθμιση του εργοστασίου στη Σίνδο Θεσσαλονίκης με αποτέλεσμα να διπλασιαστεί η παραγωγική δυνατότητα του εργοστασίου και να εξελιχτεί η παραγωγική διαδικασία. (Το βήμα, Best Workplaces 2010).

## Η δράση της

Βασικοί πυλώνες της λειτουργίας της εταιρείας είναι η καινοτομία, η ποιότητα, η επένδυση στην ελληνική επιχειρηματικότητα, η έρευνα και ανάπτυξη με σαφή στόχο την καθημερινή προσφορά στους καταναλωτές ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας πάντα με βασικό μοχλό δύναμης το ανθρώπινο δυναμικό. Η εταιρεία περιλαμβάνει δραστηριότητες παραγωγής και διάθεσης κατεψυγμένων λαχανικών συμβατικής αλλά και βιολογικής γεωργίας, μείγματα λαχανικών απλών και με ρύζι, συνδυασμοί κατεψυγμένων λαχανικών με βάση αγαπημένες ελληνικές συνταγές, καθώς και προϊόντα ντομάτας και φρέσκες σαλάτες. Παράλληλα, ο Μπάρμπα Στάθης με πείρα και γνώση πάνω από 40 χρόνων πρωταγωνιστικής παρουσίας στην ελληνική αγορά, το υψηλού επιπέδου ελληνικό ανθρώπινο δυναμικό και τις δυνατότητες της ελληνικής γης, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα "Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης" στο πλαίσιο της "Συμβολαιακής Γεωργίας" εξασφαλίζει την βέλτιστη ποιότητα και τη μέγιστη ασφάλεια και υπόσχεται τη διατήρηση της φρεσκάδας και της γεύσης των λαχανικών μέχρι τη στιγμή που θα φτάσουν στο πιάτο μας. Επιπλέον, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μία ολοκληρωμένη και ισχυρή λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης που έχει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και την ορθή προσαρμογή και αξιοποίησή τους στις απαιτήσεις των αγορών που εξυπηρετεί. Η εταιρεία διεθνοποιείται δυναμικά στο εξωτερικό κυρίως στα προϊόντα ζύμης, σε αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής και της Μέσης Ανατολής, στηριζόμενη πάντα στην εμπιστοσύνη που της δείχνουν οι καταναλωτές που καθημερινά επιλέγουν τα προϊόντα της. Η πιο πρόσφατη στρατηγική κίνηση της εταιρείας, ήταν η συμφωνία της με την τράπεζα Πειραιώς για Συμβολαιακή Γεωργία που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2016 ('Το βήμα,'Best Workplaces 2016).

## Ανθρώπινο δυναμικό

Η Μπάρμπα Στάθης στηρίζει έμπρακτα το ανθρώπινο δυναμικό της, ιδιαίτερα στην περίοδο της κρίσης χωρίς περικοπές μισθών και μειώσεις προσωπικού, επενδύοντας στην καινοτομία και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η εταιρεία έχει θεσπίσει σχήμα αναγνώρισης και επιβράβευσης προσωπικού με επιμέρους κριτήρια σε θέματα που αφορούν την ομαδικότητα, την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα και την εξαιρετική επίδοση, παράγοντες οι οποίοι διευρύνουν τις δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Παρέχονται από την εταιρεία προγράμματα εκπαίδευσης τόσο στο άμεσο

αντικείμενο εργασίας τους όσο και σε θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος. Η εταιρεία προσφέρει ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης για όλους τους εργαζόμενους της με ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλιση από την πρώτη ημέρα πρόσληψης. Επίσης, έχει θεσπίσει πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζόμενους της με στόχο να επιβραβεύει τη διαχρονική τους προσφορά και αφοσίωση στην εταιρεία (ευέλικτο ωράριο για νέες μητέρες, δωροεπιταγές επιπλέον ημέρες άδειας, επιδότηση αγοράς προϊόντων της κλπ.).

#### Κοινωνικό έργο

Ορισμένες από τις κοινωνικές δράσεις της Μπάρμπα Στάθης Α.Ε αναφέρονται:

- Στην πράσινη ανάπτυξη στον πρωτογενή τομέα με κύριο άξονα τη στροφή στα προϊόντα βιολογικής γεωργίας συμβάλλοντας στην προώθηση της ορθής χρήσης του νερού, στη βιοποικιλότητα του οικοσυστήματος κλπ.
- Προστασία του περιβάλλοντος στο δευτερογενή τομέα με πρακτικές που δεν μολύνουν το περιβάλλον και συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας νερού και ελαχιστοποίησης των ρύπων όπως, εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση του μηχανοστασίου, αντικατάσταση των συμπιεστών παλαιάς τεχνολογίας με νέους ελεγχόμενης λειτουργίας, ανακύκλωση νερού με τοποθέτηση αυτοκαθαριζόμενου φίλτρου .
- Στηρίζει το Άσυλο Ανιάτων, Ίδρυμα Περιθάλψεως Χρόνιων Πασχόντων προσφέροντας προϊόντα Μπάρμπα-Στάθης για τις ανάγκες σίτισης 200 ατόμων με χρόνιες παθήσεις που φιλοξενεί το άσυλο.

#### Διακρίσεις

Ορισμένες από τις διακρίσεις της εταιρείας:

2016: Βράβευση στη Μπάρμπα- Στάθης στα `Αιωνοβια brands` .

2015: Κορυφαίο βραβείο στη Μπάρμπα Στάθης για το έργο «Βέλτιστη Γεωργία»

2014: Διάκριση της Μπάρμπα-Στάθης Α.Β.Ε.Ε. στα ...Πράσινα Logistics!

### 3.1.2. Pharmathen

#### Ιστορία

Η Pharmathen ιδρύθηκε το 1969 στην Αθήνα από τον Νικόλαο Κάτσο ως ιδιωτική φαρμακευτική εταιρεία. Το 1972 έχουμε την έναρξη των δραστηριοτήτων παραγωγής και το 1975 δημιουργείται το πρώτο προϊόν της εταιρείας (fluconazole). Στη δεκαετία του 90 η ηγεσία της εταιρείας περνάει στο Βασίλειο Κάτσο και Νέλλη Κάτσου και λίγο αργότερα γίνεται στρατηγικός επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, με στόχο την Ευρωπαϊκή Αγορά. Στη συνέχεια, προωθείται το πρώτο προϊόν της Pharmathen στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το 2002. Τρία χρόνια αργότερα κατατάσσεται μεταξύ των κορυφαίων ερευνητικών εταιρειών στην Ευρώπη, με βάση την ετήσια παραγωγή μελλοντικών προϊόντων σε προχωρημένο στάδιο κλινικών δοκιμών (pilenine products).

Αμέσως μετά, γίνονται τα εγκαίνια των εγκαταστάσεων έρευνας Δραστικών Πρώτων Υλών στη Θεσσαλονίκη, με στόχο την καθετοποίηση παραγωγής. Το 2010, η εταιρεία διεθνοποιείται και στην Ινδία, με την απόκτηση ερευνητικών εγκαταστάσεων για την σύνθεση Δραστικών Πρώτων Υλών και γίνεται η έναρξη λειτουργίας της νέας παραγωγικής μονάδας της εταιρείας στις Σάπες Βορείου Ελλάδος. Το 2011, η εταιρεία προχωράει σε έναρξη νέας δραστηριότητας Έρευνας και Ανάπτυξης προϊόντων ειδικών τεχνολογιών, ενώ το 2012 ο όμιλος ξεπερνά το ορόσημο των 150 εκατομμυρίων ευρώ σε κύκλους εργασίας. Ταυτόχρονα, δημιουργείται μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα στο χώρο της Pharmathen με την εκπροσώπηση διεθνώς αναγνωρισμένων brands. Τέλος, το 2013 έχουμε το πρώτο λανσάρισμα προϊόντος στις ΗΠΑ.

## Η δράση της

Το όραμα της εταιρείας Pharmathen είναι να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο με την παροχή καινοτόμων και οικονομικά προσιτών φαρμακευτικών προϊόντων, κατέχοντας ισχυρή θέση στον τομέα των γενοσήμων (generics) ιδιοσκευασμάτων. Με τρία τελευταίας τεχνολογίας ερευνητικά εργαστήρια και δύο παραγωγικές μονάδες η Pharmathen είναι μία πλήρως καθετοποιημένη εταιρεία με δραστηριότητες που εκτείνονται από την ανάπτυξη φαρμακευτικών προϊόντων έως και τη διανομή τους.

Η εταιρεία θέλει, οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τη δέσμευση της για εταιρική κοινωνική ευθύνη, να κατανοούν τις ευθύνες τους και να παραμένουν ενημερωμένοι με την

πρόοδο της. Έτσι, ενημερώνουν άμεσα το προσωπικό τους σχετικά με τις πρακτικές της ΕΚΕ στη Pharmathen μέσω emails ,υπηρεσίες Internet και του μηνιαίου περιοδικού της. Διαμέσου όλων αυτών των μέσων ,συμμετέχουν στις ακόλουθες πρακτικές ΕΚΕ διότι δεν αποτελεί μόνο ένα επιχειρηματικό ζήτημα αλλά και ένα προσωπικό σύμφωνα με την εταιρεία.

Η Pharmathen διαχειρίζεται και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες που καθιστούν δυνατή την έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών της. Μεταξύ των κύριων στόχων της είναι η κατανομή των παραγγελιών των πελατών της εταιρείας στους εγγεγραμμένους χώρους με βάση τις αξιολογήσεις χωρητικότητας καθώς επίσης και η διασφάλιση της ομαλής ροής των πρώτων υλών και τελικών προϊόντων έτσι ώστε να πληρούνται οι ανάγκες του πελάτη και να παραδίδονται όλες οι παραγγελίες. Αυτές οι ενέργειες ακολουθούνται στενά από το Σχέδιο Ολοκληρωμένης Εισαγωγής Προϊόντος μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ,προκειμένου να προβλέψει τις περιόδους αιχμής (διαθέσιμοι πόροι) και να συντονίσει εγκαίρως τις απαιτούμενες ενέργειες για την προετοιμασία προώθησης και την ενημέρωση και επικοινωνία με τον πελάτη. Σε συνεργασία με μία ομάδα ειδικών από το τμήμα μηχανογράφησης, η εταιρεία επενδύει σε τεχνολογίες που της επιτρέπουν να είναι πιο αποτελεσματική και ανταγωνιστική. Όλες οι εγκαταστάσεις Logistics της, συμμορφώνονται με βάση τα υψηλά πρότυπα της βιομηχανίας. Επίσης, η εταιρία διαθέτει εξωτερικούς και εσωτερικούς ελέγχους που τη βοηθούν να αξιολογήσει και να βελτιώσει τις δραστηριότητές της. Σε συνεργασία με το τμήμα αγορών πραγματοποιεί ετήσιες έρευνες αγοράς, οι οποίες της επιτρέπουν να συνεργάζεται με τους καλύτερους παρόχους υπηρεσιών του κλάδου Logistics.

Η Pharmathen δραστηριοποιείται και στις πέντε Ηπείρους μέσα από ένα προσεκτικά επιλεγμένο δίκτυο δικαιούχων διανομέων και θυγατρικών, την διαχείριση του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου του Ομίλου, αλλά κυρίως προετοιμάζοντας το μέλλον με τα προϊόντα υπό ανάπτυξη. Οι παγκόσμιες δραστηριότητες της Pharmathen έχουν δομηθεί ,έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή διείσδυση της εταιρείας στη διεθνή αγορά. Σήμερα τα προϊόντα της, είναι εγκεκριμένα σε όλες τις μεγάλες αγορές της ΕΕ και τα δικαιώματα διανομής της εκχωρούνται στις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες της Ευρώπης ,του Καναδά, της Αυστραλίας, της Νότιας Αφρικής και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Πρόσφατα το εύρος της Pharmathen αυξήθηκε σημαντικά για να καλύψει επίσης τις αναδυόμενες αγορές γενοσήμων στη Μέση

Ανατολή και Βόρεια Αφρική, στη Λατινική Αμερική και την περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού, με έμφαση στην αυξανόμενη κινεζική αγορά.

Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από οικονομικά αποδοτική ανάπτυξη και παραγωγή, δημιουργικό μάρκετινγκ και αυξημένη προσήλωση στην εξυπηρέτηση πελατών. Σήμερα η Pharmathen, μέσω στρατηγικών συνεργασιών έχει σημαντική παρουσία σε περισσότερες από 85 χώρες με περισσότερες από 5.000 Άδειες Κυκλοφορίας παγκοσμίως, δημιουργώντας ισχυρές συνεργασίες με όλες τις μεγάλες εταιρείες. (‘Το βήμα,’ Best Workplaces 2016).

#### Ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρεία προσφέρει άτοκα ή χαμηλού επιτοκίου δάνεια, αποζημιώνει τους υπαλλήλους για φυσικές καταστροφές, παρέχει έκτακτη οικονομική υποστήριξη δίνει επιπλέον ημέρες άδειας για ασθένεια ανά έτος χωρίς προσκόμιση, δικαιολογητικών, παρέχει άδειες μετά αποδοχών πέραν του νομίμου για ασθένεια, επιπρόσθετη άδεια για μεταπτυχιακές σπουδές, επιβραβεύει την πολύχρονη υπηρεσία των 5 ,10 και 20 ετών, προωθεί τις εσωτερικές προαγωγές ενώ παράλληλα κάνει συμβολικά δώρα για σημαντική προσφορά πέραν του καθήκοντος και δίνει ημέρες άδειας μετ αποδοχών ως αναγνώριση για απασχόληση σε κάποιο έκτακτο Project. Επίσης, προσφέρει ασφαλιστική κάλυψη σε όλους τους εργαζομένους της από την πρώτη κιόλας ημέρα απασχόλησης τους με οφθαλμολογική κάλυψη και φυσικοθεραπείες, δίνει δώρο γάμου, προσφέρει ευέλικτο ημερήσιο πρόγραμμα για νέες μητέρες, έξτρα τρεις ημέρες γονική άδεια πέρα του νομίμου, ευέλικτο ωράριο εργασίας και τη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, όπου αυτό είναι εφικτό. Παράλληλα, διοργανώνει εταιρικές εκδηλώσεις για να ενθαρρύνει το αίσθημα συντροφικότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους της. Τέλος, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και σε πολλές εθελοντικές ενέργειες που διοργανώνονται με πρωτοβουλία της ομάδας των υπαλλήλων "Pharma10 Society".

#### Κοινωνικό έργο

Η Pharmathen παρόλο που είναι μία μη ρυπογόνος βιομηχανία και δεν επιβαρύνει σημαντικά το περιβάλλον, εξακολουθεί ενεργά να προσπαθεί να βελτιώσει τις μεθόδους της με ενέργειες όπως ο ενεργειακά αποδοτικός σχεδιασμός των κτιρίων και των εγκαταστάσεων της, η ανακύκλωση υλικών και χαρτιού και η ανακύκλωση όλων των



δοχείων μελάνης και ηλεκτρικού εξοπλισμού. Συνεργάζεται επίσης με κορυφαίες εταιρείες όπως η Polyeko ΑΕ και Intergeo, οι οποίες διαχειρίζονται τα βιομηχανικά απόβλητα. Παράλληλα, είναι ευαίσθητη ως προς τα κοινωνικά και κοινοτικά θέματα και ανάγκες και προσπαθεί να συμβάλλει όποτε αυτό είναι δυνατό σε αυτούς τους σκοπούς. Τα τελευταία δύο χρόνια η Pharmathen έχει ασχοληθεί με διάφορα φιλανθρωπικά ιδρύματα και χορηγίες όπως:

Ινστιτούτο Παροχής και Εκπαίδευση

Νοσοκομείο Παίδων, Αγία Σοφία

Σύλλογος Φίλων Αιματολογικής Κλινικής

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης – Επιστημονική Έρευνα

Σημαντικές Διακρίσεις:

«Έλληνας Επιχειρηματίας της Χρονιάς» (Ernst& Young 2008)

«Μεγαλύτερες Επενδύσεις στην Ελλάδα» (Ελληνική Κυβέρνηση 2010)

«Βραβείο Επίδοσης στο Διεθνή Οικονομικό Στίβο» (Βραβεία ΚΟΥΡΟΣ 2010)

«Έρευνας και Καινοτομίας» (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών 2011).

### **3.1.3. Αθηναϊκή Ζυθοποιία**

Ιστορία

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ιδρύθηκε το 1963 από μία ομάδα ελλήνων επιχειρηματιών. Το πρώτο εργοστάσιο λειτούργησε στην Αθήνα το 1965 με την παραγωγή της μύρας Amstel. Το 1975 εγκαινιάστηκε το δεύτερο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη, το 1981 έχουμε την εισαγωγή της Heineken στην ελληνική αγορά και το 1985 αγοράστηκε το τρίτο εργοστάσιο στην Πάτρα. Το 1990 -1993 δημιουργείται η Buckler. Ταυτόχρονα, ιδρύεται στη Λαμία η μονάδα εμφιάλωσης του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ. Το 1999- 2000 εισέρχονται τα σήματα Fischer και ΑΛΦΑ στην ελληνική αγορά ενώ το 2006 δημιουργείται η Amstel Pulse και το 5λιτρο βαρέλι της Heineken. Το 2009 και 2010 αντίστοιχα, έχουμε την εισαγωγή των Krusovice, Moretti, Tiger και την εισαγωγή



της ΒΙΟΣ 5, της μπύρας με 5 δημητριακά . Τέλος, το 2011 δημιουργείται η Amstel Pils και ένα χρόνο αργότερα η μπύρα SOL.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά μπύρας, κατέχοντας τη μερίδα του λέοντος τη δεκαετία του 2000, όπου ήλεγχε μέχρι το 82% της ελληνικής αγοράς μπύρας. Την 1η Δεκεμβρίου 2015, η Ολομέλεια της Επιτροπής Ανταγωνισμού έκρινε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει υιοθετήσει πολιτικές για τον αποκλεισμό και τον περιορισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης των ανταγωνιστών της και της επέβαλε πρόστιμο ύψους 31.451.211 ευρώ.

Η δράση της

Το όραμα της εταιρείας είναι να δημιουργεί μοναδικές εμπειρίες για τους καταναλωτές της, προσθέτοντας παράλληλα αξία στους ανθρώπους της, στους συνεργάτες της, την κοινωνία και τους μετόχους ,να δίνουν πάντα προτεραιότητα στο πάθος για την ποιότητα, την απόλαυση της ζωής, στο σεβασμό για τον άνθρωπο καθώς και το σεβασμό για το περιβάλλον. Επιδιώξή τους, η πρωτοπορία στην αγορά της μπίρας, προσφέροντας απόλαυση στους καταναλωτές. Η στρατηγική της βασίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου της, δίνοντας έμφαση στην καινοτομία και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, έτσι ώστε να καλύπτει ακόμα περισσότερο τα κύρια τμήματα της αγοράς, τις ανάγκες των καταναλωτών και τις διαφορετικές περιστάσεις κατανάλωσης. Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Από το 2010, η στρατηγική αυτή εκφράζεται μέσα από την παγκόσμια πλατφόρμα υπεύθυνης ανάπτυξης "Παράγουμε Ένα Καλύτερο Κόσμο "που ορίζει το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό αλλά και την καθημερινή δράση της εταιρείας. Αποτυπώνει την κοινή δέσμευση να συνεισφέρει θετικά και μακροπρόθεσμα σε ένα βιώσιμο μέλλον, επενδύοντας στο περιβάλλον, τον άνθρωπο, στις τοπικές κοινωνίες ,τις υπεύθυνες και αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες. Παράλληλα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εστιάζει στους παρακάτω στρατηγικούς άξονες προτεραιότητας για το μέλλον, με σκοπό να κάνει τη μεγαλύτερη διαφορά στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης:

Προστασία των υδάτινων πόρων ,

Μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα,

Προμήθεια πρώτων υλών με κριτήριο την ποιότητα, την τήρηση αρχών βιώσιμης ανάπτυξης και τη στήριξη των τοπικών κοινωνιών,

Προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης.

Για το συντονισμό των δράσεων της εταιρείας έχει συστήσει ειδική Επιτροπή Εταιρικής Υπευθυνότητας στην οποία συμμετέχουν όλες οι διευθύνσεις. Η επικοινωνία, ο διάλογος, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συνεργασία και συνένωση δυνάμεων είναι το κλειδί της εταιρείας για να διασφαλίσει ότι η ανάπτυξη της θα έχει θετικό αντίκτυπο για όλους.

Ανθρώπινο δυναμικό

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της εταιρείας διαφαίνεται μέσα από μία σειρά πρακτικών που έχει υιοθετήσει για να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες των εργαζομένων της. Συγκεκριμένα, παρέχονται μία επιπλέον εβδομάδα άδειας μητρότητας, 2 ως 5 ημέρες άδειας στους πατέρες για γέννηση παιδιού, μηνιαίο επίδομα παιδιών ως συνδρομή στις αυξημένες ανάγκες τους, κάλυψη εξόδων φύλαξης παιδιών έως 6 ετών, κάλυψη εξόδων κατασκήνωσης για παιδιά έως 15 ετών και βράβευση παιδιών που αριστεύουν στις σπουδές τους. Επιπλέον, η εταιρεία πληρώνει τη διαφορά του μισθού για τις νέες μητέρες στην άδεια μητρότητας, προσφέρει έξτρα επιδόματα, έξτρα ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, έξτρα ημέρες άδειας ετησίως, δώρο γάμου, καλύπτει έξοδα παραστάσεως και παρέχει έξτρα οικονομική ενίσχυση σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας. Στις περιπτώσεις θανάτου εργαζόμενου, παρέχει μία επιπρόσθετη εγγυημένη σύνταξη στην οικογένεια του για τα επόμενα τρία χρόνια και το ποσό των 4.000 ευρώ στην οικογένεια. Κάθε χρόνο διοργανώνονται εταιρικές εκδρομές για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, κοπή πίτας, γιορτή των παιδιών με δωροεπιταγή από κατάστημα παιχνιδιών, παρακολούθηση θεατρικών παραστάσεων στο χώρο του εργοστασίου σε συνεργασία με το σωματείο, εκδηλώσεις συνταξιούχων της εταιρείας και λοιπά.

Κοινωνικό έργο

Πρόσφατα, η εταιρεία εγκαινίασε το πρώτο συστηματικό πρόγραμμα εθελοντισμού με τη συμμετοχή 180 εργαζομένων εθελοντών. Πρόκειται για μία πρωτοβουλία στην οποία

η εταιρεία αποδίδει ιδιαίτερη σημασία με στόχο τη στήριξη της τοπικής κοινωνίας και των ευπαθών ομάδων της. Μέσα από το πρόγραμμα όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας βοηθούν εθελοντικά φορείς που βρίσκονται στις κοινωνίες στις οποίες έχει παρουσία η εταιρεία. Συγκεκριμένα, στηρίζει τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς " Το Εργαστήρι" στην Αθήνα "Alzheimer Hellas" στη Θεσσαλονίκη και "Αγκαλιάζω" στην Πάτρα. (‘Το βήμα,’ Best Workplaces 2013).

Οι αναγνωρίσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει λάβει αναγνωρίσεις σε διάφορους τομείς της δραστηριότητάς της. Μερικές από τις αναγνωρίσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι:

Διαμαντένια Διάκριση στον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης (CRIndex) για το 2013

Διεθνές Πρότυπο ISO 26000 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

“True Leader “2013 στον ομώνυμο θεσμό του Ομίλου ICAP

Hellenic Responsibility Business Award 2015

### **3.1.4. ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.**

Ιστορία

Το πρώτο κατάστημα της εταιρείας Μασούτης γεννιέται στο κέντρο της Θεσσαλονίκης το 1996 από τον Διαμαντή Μασούτη και μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να ιδρύσει 234 καταστήματα λιανικής στον ελλαδικό χώρο. Αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες λιανικού εμπορίου , απασχολώντας ταυτόχρονα 1600 εργαζομένους. Ο όμιλος Μασούτη, διαθέτει ένα από τα ευρύτερα αποθηκευτικά κέντρα, χώρους διανομής, συνδυάζοντας ταυτόχρονα ένα βραβευμένο περιβάλλον εργασίας. Κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη και εξάπλωσή του αποτέλεσε η εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών , οι επενδύσεις τεχνολογικής υπόστασης και υποδομών, αλλά και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας , αποτελεί η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αλλά και ο σεβασμός σε κάθε εργαζόμενο του ομίλου. Η ηθική και σεβασμός δεσπόζουν, αποτελώντας αιτία της επιτυχημένης πορείας

της επιχείρησης . Αξιοσημείωτες είναι οι δράσεις ΕΚΕ για τον άνθρωπο και το περιβάλλον .Πρόκειται λοιπόν για μια εταιρεία που σημειώνει ανοδική πορεία και ανάπτυξη , αναγνωρισμένες από διεθνείς ευρωπαϊκούς θεσμούς.

Στον χώρο της χονδρικής , η Μασούτης Α.Ε εισέρχεται το 1986 , με την δημιουργία του πρώτου καταστήματος χονδρικής cash and carry στη Θέρμη ,δίπλα στο Grand Μασούτης. Απώτερος στόχος , θεωρείται η άμεση εξυπηρέτηση και παροχή ποιοτικών προϊόντων σε κάθε επαγγελματία που επιθυμεί να αγοράσει .Επίσης , πελάτες του ομίλου είναι και μικροί επιχειρηματίες που διατηρούν μίνι μάρκετ , παντοπωλεία και γενικότερα μικρά καταστήματα. Τέλος , εξυπηρετούνται και επιχειρήσεις ho.re.ca.

Η δράση της

Σχετικά με τη δράση της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε , αξιοσημείωτο είναι πως έχει ως κέντρο της τον άνθρωπο. Ακολουθώντας μια πρότυπη στρατηγική ανάπτυξης βασισμένη σε σταθερά και μεθοδικά βήματα εξέλιξης , στοχεύει στη διαρκή μακροχρόνια πρόοδό της και ανάπτυξή της .

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι η εταιρεία διατηρεί φιλικό προφίλ όχι μόνο προς τους πελάτες αλλά και στο εσωτερικό της . Η διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες ενισχύει τη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Το κλίμα αυτό , καλλιεργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη που καταλήγει να παρουσιάζει το καλό της πρόσωπο στο εξωτερικό περιβάλλον , με απώτερο σκοπό την άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών .Η εμπιστοσύνη των πελατών είναι αδιαμφισβήτητη εδώ και αρκετά χρόνια ,όπως επίσης αξιόλογη είναι και η μεταχείριση των εργαζομένων. Σημαντικό στοιχείο που αυξάνει το ποσοστό των καταναλωτών στον Μασούτη θεωρείται η προώθηση των ελληνικών προϊόντων ,καθώς και η στήριξη σε μικρούς Έλληνες παραγωγούς. Μικρή η βοήθεια , αλλά όχι ασήμαντη , αν σκεφτεί κανείς ότι εκτονώνει την ανεργία και βοηθά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Ταυτόχρονα ,βοηθάει τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές. Όσον αφορά τα τεχνολογικά μέσα και τις νέες καινοτομίες που χρησιμοποιεί η εταιρεία, αυτές είναι η χρήση της κάρτας mas card αλλά και η εφαρμογή πιλοτικών προγραμμάτων (EDI, spaceman και category management) σε συνεργασία με τους προμηθευτές. Παραμένοντας πιστοί στη φιλοσοφία τους , οι συντελεστές συνδυάζουν άψογη εξυπηρέτηση , προσιτές τιμές και ταυτόχρονα ποιοτικά προϊόντα , ανάλογα με

αυτά που κυριαρχούν στα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα. Κρατώντας τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα, διατηρώντας όμως την φιλοσοφία τους και τις παροχές στους πελάτες, προσελκύουν όλο και περισσότερο κόσμο, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά τους και τα κέρδη τους. Αυτό μάλιστα, δίνει την δυνατότητα για περαιτέρω επενδύσεις που θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Τέλος, δε θα πρέπει να παραλείψουμε την αναφορά σχετικά με την ευαισθησία για θέματα οικολογίας και κοινωνικά.

#### Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Όσον αφορά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, Τα καταστήματα Cash & Carry είναι χώροι από 1.000 έως 3.000 τ.μ., μέσα στα οποία λειτουργούν ψυκτικοί θάλαμοι και τμήματα νωπών προϊόντων (κρεοπωλείο, μανάβικη). Βρίσκονται όλα σε περιοχές με εύκολη πρόσβαση για τους επαγγελματίες και διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, περίπου 15.000 κωδικούς. Οι τιμές των προϊόντων διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα και αυτό τις καθιστά ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Μάλιστα, οι εβδομαδιαίες προσφορές για τις οποίες οι πελάτες ενημερώνονται είτε μέσω sms, e-mail ή τηλεφωνικά διατηρούν την κινητικότητα σε επίπεδα υψηλά. Ένα ακόμα διαφημιστικό μέσο είναι το μηνιαίο φυλλάδιο προσφορών που αποστέλλεται ταχυδρομικά στον κάθε επαγγελματία.

Από το 2005, η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. αναπτύσσει το δίκτυο καταστημάτων franchise express market ειδικής συνεργασίας. Τα express market, είναι παντοπωλεία που προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και καλύπτουν τις ανάγκες κάθε καταναλωτή. Αποτελούν την ιδανική επιλογή για τον επιχειρηματία που θέλει να ασχοληθεί με το λιανεμπόριο. Μία δραστηριότητα με σίγουρη επιτυχία που την εξασφαλίζει η συνεργασία με τη Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. Με το κύρος, την αναγνωρισιμότητα, την πολυετή εμπειρία και την τεχνογνωσία της, λειτουργεί υποστηρικτικά και συμβουλευτικά για το συνεργάτη σε όλα τα στάδια λειτουργίας του καταστήματος. Χαρακτηριστικό είναι το σήμα κατατεθέν όλων των καταστημάτων, γνωστό ως express market. Ταυτόχρονα, υπάρχει η δυνατότητα ειδικής συνεργασίας στην οποία οι συνεργάτες μέσω τριγωνικών πωλήσεων μπορούν και προμηθεύονται τα προϊόντα που διακινούν στα καταστήματά τους είτε από τη Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., είτε απευθείας από την βιομηχανία, πετυχαίνοντας ειδικές εκπτώσεις.

#### Ανθρώπινο Δυναμικό

Η προσφορά και η προθυμία των εργαζομένων αναδεικνύονται , αν λάβει κανείς υπόψιν του τις ευκαιρίες για ανέλιξη που δίνονται .

Πιο συγκεκριμένα, εργαζόμενοι που ξεκίνησαν από χαμηλές βαθμίδες (εργάτες αποθήκης, πωλητές, πωλήτριες), ακόμη και άτομα που πήγαν να κάνουν την πρακτική τους, εξελίχθηκαν σε προϊσταμένους τμημάτων, υποδιευθυντές, διευθυντές, περιφερειακούς διευθυντές, υπεύθυνους αγορών ως και διευθυντές πωλήσεων, προμηθειών και marketing. Η εταιρεία δείχνει το ανθρώπινο πρόσωπό της , στηρίζοντας ηθικά και οικονομικά τους εργαζόμενους σε κάθε δύσκολη στιγμή , είτε υγείας είτε οικονομική. Αντικατοπτρίζεται λοιπόν μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης και στήριξης μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης . Τέλος , γνωστές είναι οι εκδηλώσεις που διοργανώνει η εταιρεία με στόχο την ενθάρρυνση της συντροφικότητας μεταξύ των εργαζομένων και τον εορτασμό των επιτυχιών τους. Κοινωνικό έργο

Ο Όμιλος Διαμαντής Μασούτης, συμμετέχει εδώ και χρόνια σε προγράμματα κοινωνικής εταιρικής ευθύνης. Χαρακτηριστικό είναι ότι εδώ και 20 περίπου χρόνια διατηρεί τράπεζα αίματος στο ιπποκράτειο νοσοκομείο Θεσσαλονίκης για το προσωπικό της και κάθε χρόνο πραγματοποιούνται δύο αιμοδοσίες στις εγκαταστάσεις. Αξιόλογο δείγμα ανθρωπιάς αποτελεί το γεγονός ότι στην τελευταία οργανωμένη αιμοδοσία , κατάφεραν να συγκεντρωθούν 165 φιάλες αίματος. Η οικολογική συνείδηση της εταιρείας είναι εμφανέστατη. Γνωστά σε όλη τη Θεσσαλονίκη είναι η ύπαρξη 2 πράσινων καταστημάτων στην Καστοριά και τη Λάρισα . Στόχος τους , η εξοικονόμηση ενέργειας και η προστασία του περιβάλλοντος . Οι εργαζόμενοι δε μένουν επίσης άπραγοι όσον αφορά την στήριξη του περιβάλλοντος . Με την εθελοντική τους συμπεριφορά , δίνουν την παρουσία τους , συμμετέχοντας σε δραστηριότητες όπως αναδασώσεις και δενδροφυτεύσεις με τον Αρκτούρο, καθαρισμούς ακτών, αλλά και συγκέντρωση κάποιων τροφίμων εντός των καταστημάτων. Τέλος , το Μάρτη του 2012 σε συνεργασία με την Gillette και με μεγάλη συμμετοχή των εργαζομένων, διοργανώθηκε εκδήλωση με στόχο να κατακτήσει το βραβείο Γκίνες όπου 2.150 άνδρες ξέρις καν ταυτόχρονα. Μέσα από αυτή την εκδήλωση η εταιρεία πέτυχε τον αρχικό της στόχο, που ήταν η προσφορά σημαντικής οικονομικής βοήθειας.

Διακρίσεις

Το Κορυφαίο εργασιακό περιβάλλον της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. σε Ελλάδα και Ευρώπη ξεχωρίζει για Τρίτη συνεχόμενη χρονιά . Αποτέλεσε μια από τις 100 εταιρείες που διαθέτουν ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στην Ευρώπη για το 2015. Κατακτά λοιπόν την 16η θέση στην κατηγορία 25 Best Large Workplaces in Europe 2015. (‘Το βήμα,’Best Workplaces 2015).

Τη φετινή χρονιά , όπως και την περσινή , η Μασούτης Α.Ε αποτέλεσε τη μοναδική ελληνική εταιρεία ανάμεσα στις 75 μη πολυεθνικές. Πρόκειται για μια πολύ σημαντική διάκριση αν σκεφτεί κανείς ότι στην ευρωπαϊκή έρευνα Best Workplaces, συμμετείχαν 2.322 επιχειρήσεις από 19 ευρωπαϊκές χώρες που απασχολούν συνολικά 1.573.788 εργαζόμενους. Μέσα από τον έντονο αυτό ανταγωνισμό τον δανεισμό η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε ξεχώρισε στις 100 πρώτες και είναι η μοναδική αποκλειστικά ελληνική εταιρεία. Αξιοσημείωτο, είναι επίσης, το γεγονός ότι είχε προηγηθεί η πολύ μεγάλη επιτυχία στην Ελλάδα, όπου κατέκτησε τη 2η θέση ανάμεσα στις 10 πρώτες μεγάλες εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2015.Χαρακτηριστικό είναι πως διοίκηση και προσωπικό συνέβαλαν ο καθένας με τον δικό του τρόπο στην επίτευξη της διπλής νίκης. Η ισχύς εν τη ενώσει είναι το μυστικό για μια πετυχημένη πορεία σε Ελλάδα και Ευρώπη. Τα βραβεία «Best Workplaces in Europe» στις επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ευρώπη για το 2015 απονεμήθηκαν την Πέμπτη 4 Ιουνίου στο Neumunster Abbey στο Λουξεμβούργο.

### **3.1.5. ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ**

#### **Ιστορία**

Η ιστορία της ΑΒ ξεκινάει το 1939, όταν τρία αδέρφια της οικογένειας Βασιλοπούλου αγοράζουν ένα μπακάλικο επί της οδού Βουλής, θέτοντας ουσιαστικά τις βάσεις γι' αυτό που αρκετά αργότερα θα ονομαζόταν σουπερμάρκετ. Έπειτα από χρόνια δουλειάς το μπακάλικο μετατρέπεται σε παντοπωλείο με την επωνυμία "ΑΦΟΙ Βασιλόπουλοι" , καταλήγοντας ως το 1966 να αποτελεί σημείο προσέλκυσης της καλής κοινωνίας των Αθηνών. Το 1950, τα τρία αδέρφια της οικογένειας καταφέρνουν και εξαγοράζουν ένα κατάστημα τροφίμων στην οδό Σταδίου. Το ιστορικό αυτό κατάστημα Delicatessen, θα αποτελέσει κομβικό σημείο για την αθηναϊκή κοινωνία αφού θα καταστεί ο αγαπημένος προορισμός των Αθηναίων, οι οποίοι βρίσκουν ευρωπαϊκά προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. Η δε φήμη του, θα ενισχυθεί περαιτέρω με την αναγνώριση του



ως επίσημο προμηθευτή της Βασιλικής Αυλής καθώς και με τη βράβευση του, το 1956, ως το κατάστημα τροφίμων με την καλύτερη βιτρίνα. Τη δεκαετία του '60 τα δύο αδέρφια μαζί με άλλους συνεργάτες θα ιδρύσουν την ΑΒ Αφοί Βασιλόπουλοι ΕΠΕ, ανοίγοντας κατάστημα στη Βάρκιζα και την Κηφισιά, καθώς και ένα κατάστημα self-service στο Παλαιό Φάληρο. Είναι πλέον η εποχή που τα πράγματα στο χώρο του λιανεμπορίου αλλάζουν καθώς το παραδοσιακό παντοπωλείο αρχίζει σιγά-σιγά να παραχωρεί τη θέση του σε ένα πρωτοεμφανιζόμενο τύπο καταστημάτων, στα σουπερμάρκετ. Ωστόσο, το 1969, ανοίγουν το κατάστημα που θα αποτελέσει τομή στο χώρο του λιανεμπορίου, στο Φάρο Ψυχικού. Με κύριο στόχο, την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών σε θέματα ποιότητας, εξυπηρέτησης και ποικιλίας, εξ ου και του πετυχημένου σλόγκαν "και του πουλιού το γάλα", και στοχεύοντας στα μεσαία και ανώτερα στρώματα του πληθυσμού, τα δύο αδέρφια βασιλόπουλου ακολουθώντας μία λελογισμένη επεκτατική πολιτική, ανοίγουν άλλα 9 καταστήματα, όλα σε "καλές συνοικίες" της Αθήνας, μέχρι το 1989. Το 1990 ανοίγει τις πύλες του το πρώτο κατάστημα εκτός Αττικής, στον Πύργο Ηλείας, τόπο καταγωγής των ιδρυτών, καθώς και το Mega Ελληνικού, που βραβεύεται από Διεθνή Οργανισμό Λιανεμπορίου ως το πιο ολοκληρωμένο σουπερμάρκετ της Ευρώπης. Σταθμός της ΑΒ ήταν το 1992, όταν ο διαβλέποντας τις παγκόσμιες εξελίξεις, μεταβιβάζει την πλειοψηφία των μετοχών της εισηγμένης, στον πολυεθνικό, εκ Βελγίου, όμιλο Delhaize-le Lion, διασφαλίζοντας, σε ένα ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, την επέκταση και τη συνέχεια της εταιρείας, που με τόσο κόπο και μεράκι δημιούργησαν τα δύο αδέρφια. Σήμερα η εταιρεία ΑΒ είναι η 5η μεγαλύτερη εμπορική επιχείρηση της χώρας, με 201 καταστήματα και 9.000 εργαζόμενους. Είναι από τις εταιρείες που έχουν αφήσει γερά το αποτύπωμά τους στον κλάδο των σουπερ μάρκετ και συνεχίζουν τις επενδύσεις στην ελληνική αγορά έχοντας στο πλευρό του στο όνομα μιας μεγάλης πολυεθνικής όπως η Delhaize. Από τις αρχές του 2014 μέχρι και σήμερα έχουν ανοίξει συνολικά 11 εταιρικά καταστήματα και 5 καταστήματα franchise με την διοίκηση να συνεχίζει ακάθεκτη την υλοποίηση του επενδυτικού της πλάνου.

Η δράση της

Η ΑΒ Βασιλόπουλος αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων ,μετρώντας 75 χρόνια ζωής. Πρόκειται για ένα από τα πιο δυνατά ονόματα της ελληνικής αγοράς. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει



παίζει όχι μόνο η υψηλή ποιότητα και τα άριστα προϊόντα αλλά και η άριστη οργάνωση και οι άρτιες λειτουργικές υποδομές του δικτύου της εταιρείας AB Βασιλόπουλος. Μάλιστα, δίνεται η ευκαιρία στους επιχειρηματίες να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες συνθήκες της αγοράς, εκπληρώνοντας τους επιχειρηματικούς και προσωπικούς τους στόχους. Η AB Βασιλόπουλος μολονότι, τα τελευταία 4 χρόνια η αγορά των τροφίμων έχει συρρικνωθεί κατά 30%, αρκετές αλυσίδες έχουν βάλει λουκέτο και άλλες εξετάζουν τη δημιουργία βιώσιμων επενδυτικών σχημάτων μέσω συγχωνεύσεων, για την AB Βασιλόπουλος η κρίση στάθηκε ως μία σημαντική ευκαιρία για την ανάπτυξη του δικτύου της και την ενδυνάμωση της θέσης της στην εγχώρια αγορά. Σε μία εποχή που κάθε επιχειρηματική κίνηση θα πρέπει να έχει τη μεγαλύτερη δυνατή εξασφάλιση, η AB προσφέρει στους μελλοντικούς συνεργάτες franchisees τη δυνατότητα να συνεργαστούν με μία δυνατή και σίγουρη εταιρεία, προσφέροντάς τους μοναδικά οφέλη. Βάση της επέκτασης αποτελεί η σταθερότητα του επιχειρηματικού-επενδυτικού της πλάνου, αλλά και την παροχή κινήτρων για είσοδο στην αγορά. Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, πως η AB επενδύει μέσα από το δίκτυο καταστημάτων franchise σε ικανούς ανθρώπους με καλή αντίληψη και δυνατότητα να επικεντρώνονται στους πελάτες τους, σταθμίζοντας τα οφέλη και τα πιθανά ρίσκα. Το σύστημα δικαιόχρησης που προτείνει η AB Βασιλόπουλος βασίζεται στη λειτουργία δύο μοντέλων καταστήματος, του AB Food Market και του AB Shop & Go ,τα οποία προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα που μειώνουν στο ελάχιστο το επιχειρηματικό ρίσκο και στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών σε τρόφιμα του καταναλωτή. Η οικονομική κρίση και ο ανταγωνισμός αποτελούν κίνητρα για όλο και περισσότερες βελτιώσεις και τακτικές ανταγωνιστικότητας. Αξιοσημείωτο είναι, το γεγονός ότι τα standards ήταν πάντα ψηλά , με αποτέλεσμα οι προσδοκίες των πελατών να καλύπτονται στο έπακρον. Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, πως όλο και περισσότεροι μικροί παραγωγοί κάθε ελληνικού τόπου απασχολούνται από την AB Βασιλόπουλος αφού η εταιρεία επιλέγει να συνεργάζεται και να προωθεί ελληνικά προϊόντα .

Η οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα μας καθώς και το μεταβατικό στάδιο που χαρακτηρίζει τον κλάδο των Super Market, κάνει τους επιχειρηματίες επιφυλακτικούς κατά την αξιολόγηση των ευκαιριών και του υπολογισμού του ρίσκου που υπάρχει πίσω από κάθε επένδυση. Ωστόσο, μέσα από αυτό το κλίμα έντονων ανακατατάξεων και αλλαγών δημιουργούνται συνεχώς καινούργια δεδομένα που, μεταξύ άλλων ενδυναμώνουν τις κυρίαρχες τάσεις της αγοράς όπως είναι η ανάπτυξη

νέων τύπων καταστημάτων τύπου δικαιόχρησης (franchise). Η ΑΒ Βασιλόπουλος, θέτοντας στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός της τον καταναλωτή και τις ανάγκες του , καθώς και την ικανοποίησή τους θέτει σαν στρατηγικό στόχο την ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων με το μοντέλο συνεργασίας δικαιόχρησης. Με βασικά συστατικά τις υψηλές προδιαγραφές της εταιρείας και τη θέληση να απευθυνθεί, μέσω των συνεργατών της σε ακόμα περισσότερους καταναλωτές σε όλη τη χώρα που εκτιμούν και αποζητούν την εξυπηρέτηση και ποιότητα ΑΒ, προσφέρει δυνατότητες επένδυσης franchising που δημιουργούν σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας.

#### Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων. Διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό, δουλεύουν αρμονικά προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Απώτερος μάλιστα στόχος τους , υποστηρίζουν πως είναι η καθημερινή βελτίωση που προκύπτει μέσα από το ομαδικό πνεύμα .Μέσα σε ένα κλίμα συνεργατικό και φιλικό , η εργασία γίνεται πιο ευχάριστη και οι υπάλληλοι αποδίδουν πιο καλά. Δε λείπει ωστόσο το humor , στοιχείο που ενισχύει την δημιουργικότητα και την καινοτομία.

#### Ευκαιρίες για ανάπτυξη και επένδυση

Σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική εποχή, το σύστημα συνεργασίας franchise της ΑΒ Βασιλόπουλος μπορεί να προσφέρει στους συνεργάτες της, την αυτονομία που χρειάζονται για να αναγνωριστούν από την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται, αλλά και για μία μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τα υπάρχοντα συστήματα, δύο πλεονεκτήματα ιδιαίτερα χρήσιμα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων. Η ΑΒ Βασιλόπουλος, οδηγώντας τις εξελίξεις στο χώρο του ελληνικού Super Market και κατανοώντας απόλυτα τις ανάγκες των υποψηφίων franchisees για όσο το δυνατόν ασφαλέστερες επενδύσεις, έχει δημιουργήσει ένα πανελλαδικό δίκτυο 333 καταστημάτων. Βελτιώνοντας συνεχώς τους κυριότερους τομείς της λειτουργίας της που αφορούν την ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, την τεχνολογία για την εξυπηρέτηση του πελάτη, τα συστήματα logistics για την αποθήκευση και τον εφοδιασμό, την επικοινωνία και την προώθηση των πωλήσεων

και τα προγράμματα πιστότητας, η AB προσφέρει άριστες ευκαιρίες στους μελλοντικούς της συνεργάτες.

#### Πλεονεκτήματα συνεργασίας

Οι συνεργάτες της AB Βασιλόπουλος, υποστηριζόμενοι συνεχώς από την εταιρεία είναι προετοιμασμένοι να ανταπεξέλθουν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και η επιχείρησή τους να γνωρίσει σίγουρη επιτυχία και διαχρονική σταθερότητα. Οι συνεργάτες franchisees, επενδύουν σε ένα όνομα ισχυρό, το οποίο συνδέεται στη συνείδηση και το μυαλό των καταναλωτών με έννοιες όπως η ποικιλία, η ποιότητα και η αξιοπιστία. Το πλήρες σχέδιο παροχών περιλαμβάνει χρήσιμα πλεονεκτήματα όπως, μεταξύ άλλων, αρχική και συνεχή εκπαίδευση, διαρκή και συνεπή τροφοδοσία και ανεφοδιασμό, εμπορική στρατηγική, ισχυρή δυναμική ανάπτυξης και πολύχρονη εμπειρία, την καλύτερή τεχνογνωσία στο αντικείμενο της διαχείρισης των πωλήσεων Super Markets στον ελληνικό χώρο και φυσικά ισχυρή δυναμική ανάπτυξη και υψηλή ποιότητα προϊόντων.

#### Κοινωνικό έργο

Στην AB Βασιλόπουλος, μέσα από το μεγάλο πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας που υλοποιούν, με τίτλο «52 εβδομάδες, 52 δράσεις σίτισης και φροντίδας σε όλη την Ελλάδα» προσπαθούν να βοηθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερους συνανθρώπους μέσω συνεργασιών με τοπικούς ή πανελλαδικούς φορείς, ΜΟΚ, ιδρύματα και οργανώσεις ανά την Ελλάδα. Έτσι λοιπόν, δωρίζουν κάθε χρόνο, στους φορείς με τους οποίους συνεργάζονται ένα μεγάλο χρηματικό ποσό, ενώ με επιμέρους ενέργειες που εφαρμόζουν σε όλα τα καταστήματα τους δίνει τη δυνατότητα στους κοινωνικούς τους εταίρους να συμμετάσχουν και αυτοί.

Αγοράζοντας τα προϊόντα και τα κουπόνια καλού σκοπού.

Δωρίζοντας τρόφιμα που συγκεντρώνονται σε ειδικά σημεία στα καταστήματά τους.

Οι προμηθευτές και οι συνεργάτες με τη συμμετοχή των προϊόντων τους στο πρόγραμμα. Όπως επίσης και με τη δωρεά προϊόντων απευθείας στους φορείς.

#### Ανακύκλωση Μαγειρικού Λαδιού

Η ΑΒ σε συνεργασία με την εταιρεία REVIVE δίνει τη δυνατότητα ανακύκλωσης του λαδιού τηγανίσματος στις ειδικές δεξαμενές ανακύκλωσης λαδιού στα καταστήματα ΑΒ συνεισφέροντας στην προστασία του περιβάλλοντος.

Δωρεές : Μερικές δωρεές της εταιρείας ΑΒ είναι οι ακόλουθες:

2008: "Αμυμώνη", Σύλλογος ατόμων με προβλήματα όρασης και αναπηρίας, αγορά πούλμαν που θα μεταφέρει τα παιδιά από και προς το ίδρυμα- σχολείο.

2010: Ελληνικό συμβούλιο για τους πρόσφυγες, οικονομική ενίσχυση των δραστηριοτήτων Συμβουλίου.

2011: "Κλίμακα", οικονομική ενίσχυση του Κέντρου Ημέρας Αστέγων.

Διακρίσεις

Η ΑΒ Βασιλόπουλος απέσπασε τρεις από τους σημαντικότερους διακρίσεις στη φετινή τελετή απονομής των RETAIL BUSINESS AWARDS 2015, κερδίζοντας τα βραβεία:

1. Retailer of the Year
2. Retail Store - Super Market/ Convenience
3. CSR Retail Strategy 2015

### **3.1.6. CRETA FARMS**

Ιστορία

Το 1970, αποτελεί χρονιά ίδρυσης της πρώτης οργανωμένης μονάδας παραγωγής χοιρινού κρέατος στην Κρήτη. Ιδρυτές , η οικογένεια Δομαζάκη, με έδρα την περιοχή Λατζιμάς , της πρώην κοινότητας Πρίνου του Δήμου Αρκαδίου, στο Ρέθυμνο της Κρήτης. Το 1987, δημιουργήθηκε το τμήμα παραγωγής αλλαντικών ενώ από το 1993-2000 αναγνωρίζεται η συνεχής εξέλιξη και επέκταση της εταιρείας. Χαρακτηριστικός είναι, ο διπλασιασμός εγκαταστάσεων στη θέση Λατζιμάς, στο Ρέθυμνο της Κρήτης, η δημιουργία πέντε υποκαταστημάτων Ηράκλειο Κρήτης, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και Πάτρα). Ένα χρόνο αργότερα, το 2001 μέχρι και σήμερα πραγματοποιήθηκε Λανσάρισμα και κατοχύρωση της πατέντας των προϊόντων Εν Ελλάδι στην Ελλάδα και

στο εξωτερικό. Το 2002, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αγορά και τη δημιουργία εγκαταστάσεων που εκτείνονται σε 14,5 στρέμματα και αγορά του εξοπλισμού της «ΚΑΡΝΑ Α.Β.Ε.Ε.» στο Κρυονέρι Ν. Αττικής, μία επένδυση συνολικού ύψους 26εκ. Ευρώ. Ωστόσο, το 2004 υλοποιήθηκε η σύσταση «CRETA FARMS (CYPRUS) LTD», της θυγατρικής της εταιρείας στην Κύπρο. Το 2007, η είσοδος στην αγορά των ΗΠΑ δραστηριοποιούμενοι από κοινού με τον Όμιλο Clemens Family Corporation . Το 2009, υπογράφηκε η συμφωνία με την ισπανική εταιρεία GRUPO ALIMENTARY ARGAL SA και η επέκταση στην ισπανική αγορά. Τέλος, το 2011 πραγματοποιήθηκε η επίτευξη συμφωνίας με την ιταλική εταιρία Grandin Salumifici Italian S.p.A., μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες τροφίμων της Ευρώπης, για την είσοδο μας στην ιταλική αγορά. Επιτυγχάνεται συμφωνία με εισαγωγή στην Αυστραλία για την εισαγωγή και διανομή τυποποιημένου ελαιολάδου. Η Creta Farms, κάνει ένα ακόμη μεγάλο βήμα με το λανσάρισμα της "Έν Ελλάδι Μεσογειακή". Εταιρεία αλλαντικών, μετεξελιίσεται σε εταιρεία τροφίμων, στοχεύοντας σε μία νέα μεγάλη αγορά με έντονη δυναμική που προσφέρει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης εντός και εκτός Ελλάδας.

#### Η δράση της

Η εταιρεία Creta Farms, αποτελεί μια ξεκάθαρα ελληνική εταιρεία ,η οποία μάλιστα κρατάει τα σκήπτρα στην ελληνική αγορά αλλαντικών και παραγωγής χοιρινού κρέατος στην χώρα μας . Η εταιρεία συμμετέχει στις δράσεις για παγκόσμια προώθηση της υγιεινής διατροφής, ενισχύοντας μάλιστα τη δράση της αυτή με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, τα οποία συνδυάζουν υψηλή ποιότητα και γεύση , ικανοποιώντας κάθε πελάτη. Η Creta Farms, διαθέτει μία πλήρη γκάμα προϊόντικών επιλογών. Είναι ιδιαίτερα υπερήφανοι καθώς έχουν δημιουργήσει μία εξαιρετικά στενή σχέση με τους καταναλωτές. Επενδύουν σε πόρους, χρόνο και τεχνογνωσία και τολμούν να καινοτομήσουν, με πρωτοποριακές και ποιοτικές προτάσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών τους. Η Creta Farms, στοχεύει στην προσέγγιση του συνόλου των καταναλωτών, δίνοντας στα προϊόντα που προσφέρει χαρακτήρα καθημερινής διατροφής. Δεδομένου, ότι πλέον όλοι αναζητούν τον καλύτερο συνδυασμό ποιότητας και γεύσης στην διατροφή τους. Η Creta Farms, συμμετέχει ανελλιπώς σε Ημέρες Καριέρας και Σταδιοδρομίας Πανεπιστημίων, στοχεύοντας στον εντοπισμό και την ανάδειξη νέων στελεχών που θα αποτελέσουν το μέλλον της εταιρείας. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο, φροντίζει να προσελκύει και να στελεχώνεται από

άτομα με ανεπτυγμένες ατομικές ικανότητες και δεξιότητες, ανεξαρτήτως εργασιακής εμπειρίας

Ανθρώπινο δυναμικό

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας αποτελεί η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται βαρύτητα στην προσέλκυση και πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων, ενώ παράλληλα υλοποιούνται επενδύσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού.

Σύμφωνα με την αντίληψη και τη φιλοσοφία της εταιρίας, η επίτευξη των επαγγελματικών της στόχων είναι συνυφασμένη με την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων της. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, όλοι οι εργαζόμενοι της Creta Farms ανεξαρτήτως ειδικότητας και θέσεις είναι συνοδοιπόροι στο κοινό όραμα της εταιρείας. Τίθεται κατά κάποιο τρόπο ένα είδος δέσμευσης, προκειμένου να συνεχιστεί με ακόμα ταχύτερους ρυθμούς η δυναμική τροχιά τους, μεταφέροντας παγκοσμίως τις ευεργετικές ιδιότητες της κρητικής διατροφής, ακολουθώντας τις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης και με απόλυτο σεβασμό στο Περιβάλλον και τον Άνθρωπο.

Η συμμετοχή της Creta Farms στην Anuga 2015

Η εταιρεία αυτή αποτελεί τον ηγέτη στην ελληνική παραγωγή αλλαντικών και χοιρινού κρέατος. Μάλιστα, συμμετείχε στην Anuga 2015, τη μεγαλύτερη έκθεση τροφίμων και ποτών στον κόσμο. Η έκθεση πραγματοποιήθηκε στην Κολωνία της Γερμανίας, από τις 10 έως τις 14 Οκτωβρίου 2015 στρέφοντας πάνω της τα βλέμματα της παγκόσμιας αγοράς. Τη φετινή διοργάνωση επισκέφθηκαν πάνω από 160.000 επαγγελματίες από 192 χώρες ενώ οι εκθέτες ξεπέρασαν τους 7.000. Η συμμετοχή της Creta Farms, χαρακτηρίστηκε ως ιδιαίτερα επιτυχημένη καθώς από το περίπτερο της πέρασαν περίπου 10.000 επισκέπτες ενώ τα σχόλια που συγκέντρωσαν τα προϊόντα και οι καινοτομίες της εταιρείας από τους παρευρισκόμενους ήταν εξαιρετικά, αναγνωρίζοντας τη μοναδική ποιότητα και μοναδικότητα που ενσωματώνουν. Η Creta Farms, συνεχίζοντας με συνέπεια να δηλώνει παρούσα στις αγορές του εξωτερικού με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα τα τελευταία χρόνια, συμμετείχε με σκοπό να παρουσιάσει στο διεθνές περιβάλλον την «Ελλάδα που καινοτομεί» και δημιουργεί.

## Η σημαντική συνεργασία στην Αυστραλία για την Creta Farms

Η Creta Farms, συνάπτει στρατηγική συμμαχίας με την Primo Meats, την Νο1 εταιρεία αλλαντικών της Αυστραλίας και γίνεται η πρώτη Ελληνική εταιρεία τροφίμων που εξάγει τεχνογνωσία μέσω licensing agreement. Η Creta Farms, η κορυφαία ελληνική εταιρεία αλλαντικών, που διακρίνονται για την καινοτομία και τις υψηλές διατροφικές της αξίες, ανακοίνωσε τη στρατηγική συμμαχία με την Primo Meats την Νο1 εταιρεία αλλαντικών της χώρας με πλάνο την ανάπτυξη νέων προϊόντων με ελαιόλαδο για την αγορά της Αυστραλίας. Η συμμαχία με την Αυστραλιανή Primo Meats στηρίζεται στην εφαρμογή ενός νέου μοντέλου συνεργασίας, αυτό του licensing agreement, δηλαδή της αδειοδότησης χρήσης της πνευματικής ιδιοκτησίας της Creta Farms (know-how, πατέντες, εμπορική επωνυμία αντίστοιχη με το Εν Ελλάδι), το οποίο η εταιρεία ανέπτυξε στα πλαίσια του επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής Διεθνούς της Ανάπτυξης, καινοτομώντας αυτή τη φορά και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο, η Creta Farms γίνεται πρωτοπόρος στην εξαγωγή τεχνογνωσίας στον τομέα τροφίμων σε αυτά τα μεγέθη. Με το μοντέλο αυτό, η Creta Farms πετυχαίνει τη μέγιστη απόδοση, κεφαλαιοποιώντας τις σχετικές επενδύσεις της τελευταίας δεκαετίας. Η συνεργασία αυτή, είναι κατ' ελάχιστο 5ετούς διάρκειας, εκτιμάται ότι στην περίοδο αυτή οι πωλήσεις θα αγγίξουν τα AU \$400 εκ, έχει εγγυημένο ποσοστό εκτέλεσης, περιλαμβάνει δικαιώματα επί των πωλήσεων (royalties) και ήδη τοπικά ανακοινωμένο πλάνο προωθητικών ενεργειών που ξεπερνά τα AU \$5εκ. Πιο συγκεκριμένα, η Creta Farms συνεργάζεται με την Primo Meats τόσο για την τοπική παραγωγή όσο για την διανομή και διάθεση, με στόχο την επανατοποθέτηση της σειράς προϊόντων Hans στην αγορά της Αυστραλίας. Τα προϊόντα Hans, το 2ο σε μερίδια brand της Αυστραλίας (1ο σε μερίδια αγοράς είναι το Primo brand), επανασχεδιάστηκαν με βάση τη μοναδική στον κόσμο καινοτομία Εν Ελλάδι, αποκτώντας ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χάρη στο ελαιόλαδο και επαναλανσάρονται στην χώρα με την επωνυμία «Oliving by Hans». Για την αποτελεσματικότερη διεθνή διείσδυση Εν Ελλάδι, η Creta Farms δημιούργησε το νέο brand Oliving, το οποίο κληρονομεί τις αξίες και την ταυτότητα του Εν Ελλάδι με μία πλέον καθολικά κατανοητή Διεθνή ονομασία και έκφραση. Προκύπτει από το πάντρεμα δύο πολύ σημαντικών εννοιών, του ελαιολάδου (olive oil) και της ισορροπημένης ζωής (well-living), που σήμερα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες διατροφικά τάσεις παγκόσμια. Έτσι προσφέρει στους



καταναλωτές σε όλο τον κόσμο την ευκαιρία να απολαμβάνουν ισορροπημένη διατροφή με κορυφαία γεύση.

Κοινωνικό έργο

Ανακύκλωση: Μία υπόθεση όλων μας.

Από το 2002, η Creta Farms συνεργάζεται με την Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (ΕΕΑΑ) συμμετέχοντας και συμβάλλοντας ενεργά στο μείζον θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος.

Υγρά απόβλητα :Αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό.

Ένα πολύ σημαντικό ζητούμενο που προκύπτει από την «πράσινη» στρατηγική της Creta Farms είναι να μεγιστοποιείται κάθε φορά η δυνατότητα ανακύκλωσης υλικών, παραπροϊόντων και αποβλήτων.

Στερεά απόβλητα/ κομποστοποίηση .

Στα στερεά απόβλητα, η φιλοσοφία της ανακύκλωσης βρίσκει την καλύτερη εφαρμογή της στη σύγχρονη, μοναδική στο είδος της, υψηλής τεχνολογίας μονάδα επεξεργασίας (κομποστοποίησης), η οποία αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και για πρώτη φορά χρησιμοποιείται σε μεγάλης κλίμακας εφαρμογή για την επεξεργασία της χοιρινής κοπριάς.

Θερμοφερτ: Ανταποδίδοντας στη γη.

Πρόκειται για ένα 100% φυσικό εδαφοβελτιωτικό προϊόν, χωρίς κανενός είδους πρόσθετο (οργανικό ή ανόργανο) και πλήρως απαλλαγμένο από βλαβερούς μικροοργανισμούς. Μία μοναδική επιλογή, ιδανική για επαγγελματική καλλιέργεια ή για ερασιτεχνική βοτανική.

Διακρίσεις

Σημαντική είναι η διάκριση για την Creta Farms στην μεγάλη Βρετανία. Η εταιρεία βραβεύτηκε για το «Πιο γευστικό καινοτόμο χοιρινό λουκάνικο του 2012» ανάμεσα σε 200 συμμετοχές.



Βράβευση της Creta Farms για την "Εν Ελλάδι Μεσογειακή" στο πλαίσιο του 11ου Ετήσιου Συνέδριου Πωλήσεων το 2011.

Διάκριση για δύο λανσαρίσματα νέων προϊόντων που πραγματοποίησε μέσα στο 2014 απέσπασε η Creta Farms στο 14ο ετήσιο συνέδριο Πωλήσεων «The Day After».

Οι άνθρωποι αποτελούν τον πυρήνα της κάθε εταιρείας, γι' αυτό και οι εταιρείες επενδύουν διαρκώς στο ανθρώπινο δυναμικό, δίνοντας κίνητρα για την επαγγελματική, αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη.

Ένα από τα βασικά μελήματα της κάθε εταιρείας είναι η διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι της αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της.

Ειδικά σε δύσκολες περιόδους όπως αυτή που διανύουμε τα τελευταία χρόνια η εταιρεία σέβεται και στηρίζει με δικαιοσύνη τους εργαζομένους δίνοντας χώρο στην προσωπικότητα και στη μοναδικότητά τους. Το κλειδί για αυτή την επίτευξη είναι η ανοιχτή, συνεχής και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων, ανώτερης και ανώτατης διοίκησης, η οποία εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τη συμμετοχή του στα επιχειρηματικά δρώμενα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1. Προβληματική και στόχος

Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός, εμφανίζεται συνεχώς με διαφορετική μορφή ανάλογα με το είδος της επιχείρησης αλλά επίσης και ανάλογα και με τον κλάδο στον οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαγράφει το μέγεθος και το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, όπως επίσης και τα προϊόντα τα οποία προωθεί και δραστηριοποιείται.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι οποιεσδήποτε μορφές ανταγωνισμού και γενικότερα ο όρος του ανταγωνισμού, δεν είναι μονοδιάστατος αλλά αντίθετα, μάλιστα, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σε πολλές πτυχές μιας επιχείρησης. Συνεπώς, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν δεν καθοδηγείται από ένα συστηματικό μεθοδολογικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που στην διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης». Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή .

Με την παρούσα μελέτη φιλοδοξείται να αναδειχθούν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και οι θεμελιώδεις ικανότητες σε μια επιχείρηση. Ως εκ τούτου, ορίζεται ως βασικός στόχος ο εντοπισμός ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων, οι οποίες με τη βοήθεια κάποιων μεθόδων και στρατηγικών, τα εφαρμόζουν. Θεωρώντας , ότι οι στρατηγικές επιχειρηματικές ικανότητες στηρίζουν και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των βασικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η επέκταση της επιχείρησης στα ευρύτερα πεδία που την πλαισιώνουν με σκοπό να αυξήσει την δυναμικότητά της στην αγορά.

Αν και, το περιορισμένο δείγμα της έρευνας δεν παρέχει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της, θεωρείται ότι, συνεισφέρει στη γνώση για ένα τόσο

σημαντικό και επίκαιρο ζήτημα όπως αυτό των ανταγωνιστικών στρατηγικών και των θεμελιωδών ικανοτήτων σε μια επιχείρηση.

## 4.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Το πρώτο μέρος της εργασίας αναφερόταν στη θεωρητική προσέγγιση βασικών εννοιών και θεωριών οι οποίες σχετίζονται με την παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα, έγινε αναφορά στις έννοιες της στρατηγικής, καθώς και σε συναφείς έννοιες, και παρατέθηκαν οι σχετικές θεωρίες μέσα από την επισκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με το δείγμα της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο και τη μέθοδο ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας εργασίας.

Σχετικά με τη μεθοδολογική προσέγγιση, την πληρέστερη κι εγκυρότερη κάλυψη του προβλήματος για συλλογή αξιόπιστων δεδομένων, υιοθετήθηκε η χρήση του ερωτηματολογίου για τις εταιρείες -- επιχειρήσεις, για την ποικιλία και τη συλλογή τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεδομένων (Jick, 1983 σ.135-148, Cohen & Manion, 1989, Greene & Caracelli, 1997, Verma & Mallick, 2004).

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί «ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων σχετικών με ένα πρόβλημα, τις οποίες ο ερευνητής απευθύνει ομοίμορφα στα υποκείμενα του δείγματος με σκοπό να συγκεντρώσει τις αναγκαίες ερευνητικές πληροφορίες (Βάμβουκας, Μ.,2007, σ.246).

Η ποσοτική προσέγγιση σε μία έρευνα σύμφωνα με τους Denzin & Lincoln (2000, σ.1-28) στη διάσταση στο πώς μελετούνται και αξιοποιούνται οι απόψεις των υποκειμένων και τέλος, αν η αξιολόγηση της έρευνας σχετίζεται με τις πολιτικές θέσεις, τις συναισθηματικές φορτίσεις ή την ατομική υπευθυνότητα κ.ά. Στην παρούσα έρευνα αφού λήφθηκαν υπόψη τα ανωτέρω, σχεδιάστηκε η μεθοδολογία με τη χρήση ποσοτικών τεχνικών. Οι ποσοτικές τεχνικές αφορούν ένα ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε σε δείγμα επιχειρήσεων με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Ο μικρός αριθμός ερωτηματολογίων που προγραμματοποιήθηκε καθόρισε κατά πολύ τον τρόπο προσέγγισης των επιχειρηματιών που θα περιλήφθηκαν στο δείγμα, με βασικό στόχο να απευθυνθούμε σε άτομα όσο το δυνατόν διαφορετικά, αποφεύγοντας εκείνα που προσομοιάζουν στις απόψεις και εμπειρίες.

Επειδή η έρευνα διεξήχθη και πραγματοποιήθηκε σε μικρό δείγμα, δεν μπορεί να θεωρηθούν τα αποτελέσματα αντιπροσωπευτικά ούτε του ερευνώμενου πληθυσμού ούτε της περιοχής, παρά μόνο ως ενδείξεις και παρακαταθήκη μελλοντικής πανελλαδικής έρευνας γι' αυτό το τόσο σημαντικό και επίκαιρο θέμα.

### 4.3. Τα ερευνητικά εργαλεία

Σύμφωνα με τους Verma & Mallick (2004) ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να εξυπηρετήσει άριστα τους σκοπούς μιας μελέτης. Στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε είχαμε έναν τύπο ερωτήσεων: τις κλειστές ερωτήσεις. Με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου αποσπούμε τη γνώμη αυτού που απαντά συμφωνώντας ή όχι σε μία πεντάβαθμη κλίμακα πιθανών θέσεων, απαντήσεων τύπου Likert με τις εξής διαβαθμίσεις: 1=Καθόλου, 2=Σε Μικρό Βαθμό, 3=Σε Ικανοποιητικό Βαθμό, 4=Σε Αρκετά Μεγάλο Βαθμό, 5=Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό. Με τις κλειστές ερωτήσεις κατηγοριοποιούνται ευκολότερα οι απαντήσεις και διευκολύνεται η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Έχει διαπιστωθεί ότι τα υποκείμενα μιας έρευνας αντιδρούν λιγότερο όταν πρέπει να συμπληρώσουν ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου.

Βασικό μειονέκτημα του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου ήταν ότι σε μερικά ερωτηματολόγια ακόμη και οι κλειστές ερωτήσεις έμειναν αναπάντητες, καθώς και ότι δεν υπήρχε τρόπος να διασφαλίσει κανείς την ειλικρίνεια και αξιοπιστία των ερωτωμένων. Στην παρούσα έρευνα το ποσοστό των αναπάντητων ανοικτών ερωτήσεων δεν ξεπέρασε το 5% και έτσι δεν επηρέασε την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίσαμε την ανωνυμία και προσεγγίσαμε μεγάλο στατιστικό δείγμα με αντικειμενικότητα και αξιοπιστία σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα (Cohen & Manion, 1989, Cohen & Manion, 1997. Βάμβουκας, 2000, Καραγεώργος, 2008).

Το ερωτηματολόγιο που επιλέξαμε συγκροτήθηκε μετά από μελέτη των στόχων που τέθηκαν και με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα για το σχεδιασμό των ερωτηματολογίων (Borg & Gall, 1983, Verma & Mallick, 2004). Μελέτες προηγούμενων εκπαιδευτικών ερευνών τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό μας

βοήθησαν στη σύνταξή του και κυρίως στη θεματοποίηση των ερωτήσεων (Μάρκου, 1996, Hermans, 2002 σ.183-199, Ψάλτη, Διαμαντίδου, Παπαθανασίου, 2004 σ.46-55, Γεωργογιάννης, 2006, Diaz, 2007).

Για την ολοκληρωμένη μορφή του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε επακριβώς η διαδικασία που εφαρμόζεται όταν θέλουμε να προσαρμόσουμε στη γλώσσα μας και να αναπτύξουμε ερευνητικά εργαλεία που προέρχονται από άλλες γλώσσες (Hilton & Skrutkowski, 2002 σ.1-7, Schmidt & Bullinger, 2003, σ.29-34).

#### **4.3.2. Δομή του ερωτηματολογίου**

Το ανώνυμο ερωτηματολόγιο αποτελείται από επτά διαφορετικές ομάδες ερωτήσεων, η κάθε μία εκ των οποίων προσβλέπει στη διερεύνηση διαφορετικών στάσεων και αντιλήψεων καθώς και στην απόσπαση πληροφοριών και τοποθετήσεων των ερωτώμενων.

Το πρώτο μέρος, περιλαμβάνει τα στοιχεία της επιχείρησης σχετικά με την επωνυμία της επιχείρησης, το έτος ίδρυσης, καθώς και στοιχεία επικοινωνίας με την εκάστοτε. Επίσης, ζητούνται πληροφορίες σχετικά με την δραστηριότητα της επιχείρησης.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από έξι ερωτήσεις εκ των οποίων αφορούν το μέγεθος του εργατικού δυναμικού, την εκπαίδευσή τους, το σύνολο των τμημάτων που περιλαμβάνουν, την πορεία των πωλήσεων καθώς και το μέγεθος των προσλήψεων κατά το προηγούμενο έτος.

Η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στην δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα στην επιχείρηση. Οι ερωτώμενοι αποτυπώνουν την εικόνα που έχουν από την δημιουργικότητα της επιχείρησης καθώς και σε ποιο βαθμό η δημιουργικότητα αυτή έχει επηρεαστεί συχνά πυκνά από διάφορους εξωγενείς ή ενδογενείς παράγοντες.

Η τέταρτη ομάδα αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική, την οποία εφαρμόζει η εκάστοτε αναφερόμενη επιχείρηση. Εντάσσονται ερωτήσεις για τη στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση καθώς και ποιοι παράγοντες έχουν επιδράσει στην

αποτελεσματικότητα αυτής της στρατηγικής. Ενδιαφέρον έχει και η ερώτηση σχετικά με το τι πιστεύουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους.

Η πέμπτη κατηγορία συλλέγει πληροφορίες, για τα είδη των προϊόντων τους καθώς και με ποιο τρόπο η ποιότητά τους έχει καταφέρει να κρατήσει σταθερή την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η έκτη θεματική κατηγορία αντίστοιχα αποτυπώνει την επιθυμία και την συμμετοχή των επιχειρήσεων αυτών σε αντίστοιχα επιδοτούμενα προγράμματα.

Στην έβδομη θεματική ενότητα, οι ερωτώμενοι καλούνται να αναφέρουν τον τρόπο και τις μεθόδους με τις οποίες η εκάστοτε επιχείρηση ασχολείται και μελετά την έρευνα αγοράς και με ποιο τρόπο τη συσχετίζει με τα δικά της επιδοτούμενα προγράμματα.

Τέλος, οι ερωτώμενοι επικαλούνται να απαντήσουν σχετικά με ποιο τρόπο αντιμετωπίζουν την επιτυχή στρατηγική της επιχείρησης και πώς την εφαρμόζουν με γνώμονα τη συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες τους.

#### **4.3.3. Προβλήματα διερευνητικής διαδικασίας**

Από τα πρώτα δοκιμαστικά ερωτηματολόγια, εντοπίστηκαν τα ζητήματα που συνδέονταν με τη συγκεκριμένη έρευνα, τα οποία θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε προβλήματα που θα προκαλούσαν αλλοίωση των αποτελεσμάτων. Ο εξ αρχής εντοπισμός τους οδήγησε να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες τεχνικές και να αποφευχθούν. Τα κυριότερα προβλήματα ήταν:

1) Ο κίνδυνος δημιουργίας ενός δείγματος που να συνίσταται από επιχειρηματίες ταυτόσημων ιδεολογικών και άλλων απόψεων. Είναι σχεδόν κανόνας ότι, το κάθε άτομο γνωρίζει ανθρώπους που έχουν ανάλογο με αυτόν επίπεδο και παρόμοια ενδιαφέροντα, ως εκ τούτου, θα έπρεπε να μεριμνηθεί να μην προσεγγιστούν επιχειρηματίες που έχουν μία μόνο πολιτική τοποθέτηση και άρα έχουν συγκεκριμένη στάση απέναντι στην αγορά και στους πελάτες και ακόμη να μη συμπεριληφθούν μόνο τα άτομα που έχουν μία και συγκεκριμένη ενεργή τοποθέτηση απέναντι στο ζήτημα της στρατηγικής μάνατζμεντ.

2) Ο συντελεστής αξιοπιστίας των απαντήσεων. Όπως σε κάθε έρευνα, και ειδικότερα σε έρευνα που θίγει τόσο λεπτά ζητήματα, ο ερευνητής θα πρέπει να εξασφαλίζει με κάθε τρόπο το αληθινό πόρισμα της έρευνάς του.

3) Η κρίση για ζητήματα με πολλαπλή ερμηνεία.

#### 4.3.5 Τα στάδια της έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία, από την αρχή ως το τέλος, ακολούθησε την εξής πορεία:

- Διατύπωση του προβλήματος

- Καθορισμός και εξειδίκευση των στόχων της έρευνας

- Ανοιχτή συζήτηση -συνέντευξη με του ερωτώμενους

- Αρχική διαμόρφωση και σύνταξη του ερωτηματολογίου. Με βάση τους στόχους της παρούσας μελέτης ελήφθησαν υπόψη ερωτηματολόγια και προηγούμενες έρευνες από τη διεθνή βιβλιογραφία

- Συζήτηση με τους ερωτηθέντες για ορθή συμπλήρωση ερωτηματολογίου

- Τελικό σχέδιο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

- Συλλογή και επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

- Τελικό σχέδιο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

- Συλλογή των ερωτηματολογίων

- Διεξοδική ανάλυση και στατιστική μελέτη των απαντήσεων των ερωτηματολογίων και των απόψεων των επιχειρηματιών

- Σχολιασμός των ευρημάτων και συζήτηση

- Συμπεράσματα και διατύπωση προτάσεων.





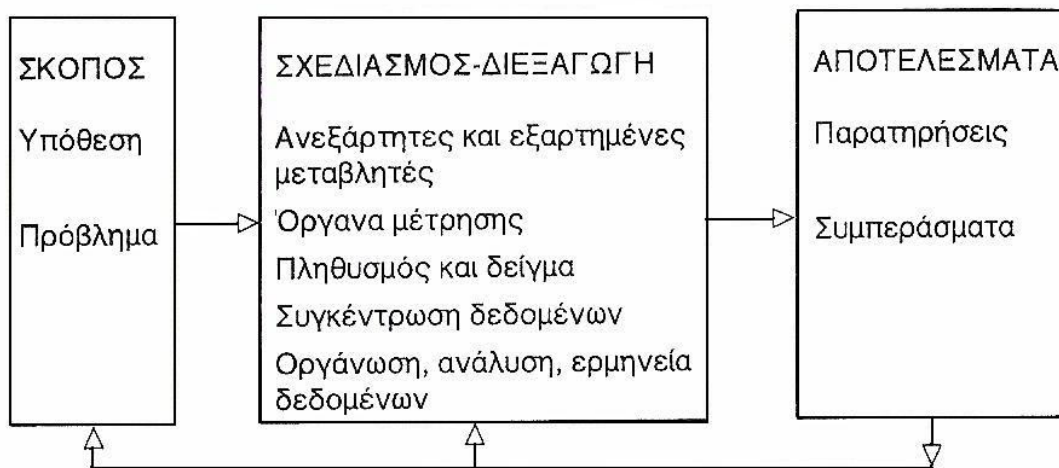
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 5.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται και αναλύεται το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας το ερωτηματολόγιο. Επίσης αναλύεται η μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων, και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Η μεθοδολογική διαδικασία έρευνας είναι το στάδιο εκείνο το οποίο πραγματεύεται τον καθορισμό σχεδίων έρευνας, τις στρατηγικές μετρήσεων, την συλλογή δεδομένων και τέλος την ανάλυση αυτών (Μακράκης, 2005).

Κατά τον Θεοφιλίδη (1995), η επιστημονική έρευνα ασχολείται με την συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία νέων στοιχείων και στηρίζεται σε συστηματική και μεθοδική εργασία. Τα βασικά γνωρίσματα της επιστημονικής έρευνας δίνονται στο σχήμα 1.1:



**Πηγή:** Θεοφιλίδης (1995).

**Σχήμα 1.1:** Βασικά γνωρίσματα επιστημονικής έρευνας

Σε γενικό επίπεδο, υπάρχουν 3 μέθοδοι συλλογής επιστημονικών στοιχείων: (Μαράντος, 1999).

A) Παρατήρηση.

B) Γραπτά τεκμήρια.

## Γ) Ερωτηματολόγιο

**5.1.1. Χαρακτηριστικά ερωτηματολογίου - Γενικά**

Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο ερευνητικό εργαλείο, επιτρέποντας τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων με σχετική ευκολία και οικονομία χρόνου. Πιο αναλυτικά, μέσω του γραπτού ερωτηματολογίου παρέχεται η δυνατότητα συλλογής μεγάλου όγκου δεδομένων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, ικανών να περιγράψουν τις υπάρχουσες συνθήκες και να προσδιορίσουν τις σχέσεις που ενυπάρχουν στα φαινόμενα (Cohen and Manion 1994).

Το ερωτηματολόγιο (questionnaire) είναι μία τυποποιημένη ομάδα ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών από τους ερωτώμενους (Μαύρος και Σιώμοκος, 2008).

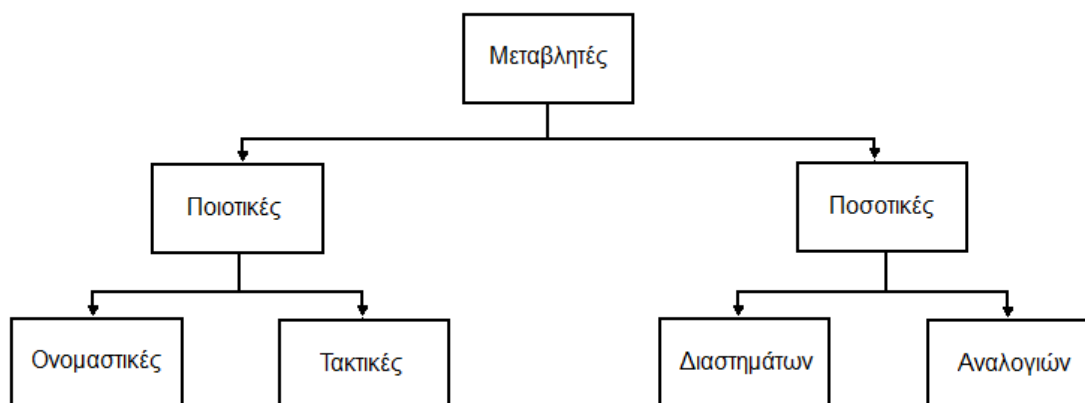
Σύμφωνα με τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002), οι κανόνες σύνταξης ερωτηματολογίων είναι οι εξής:

- Το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλο, για να μην κουράζει τον ερωτώμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει μείωση των ερωτήσεων εις βάρος της ποσότητας που ζητά ο ερευνητής.
- Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με τρόπο ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον του ερωτώμενου.
- Το ερωτηματολόγιο δεν δημιουργεί δυσκολίες απάντησης στον ερωτώμενο, αλλά περιέχει ερωτήσεις σαφείς, κατανοητές και στα πλαίσια των γνώσεών του, ώστε να προθυμοποιηθεί να συνεργαστεί συμπληρώνοντάς το.
- Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθά την στατιστική ανάλυση.
- Υπάρχει αλληλεξάρτηση και λογική σειρά των ερωτήσεων.
- Δεν υπάρχουν ερωτήσεις που να εκθέτουν τον ερωτώμενο.

## 5.2. Μεταβλητές έρευνας

Σύμφωνα με τον Δαφέρμο (2005), μεταβλητή είναι κάθε τι μεταβάλλεται ή ποικίλει και μπορεί να είναι ένα χαρακτηριστικό, μια ιδιότητα, μια ικανότητα ή ένας παράγοντας που μας ενδιαφέρει στο πλαίσιο μιας κοινωνικής έρευνας, ενώ σύμφωνα με τον Σιάρδο (2005β), μεταβλητή είναι η ιδιότητα ή το χαρακτηριστικό για το οποίο συγκεντρώνονται πληροφορίες από τις μονάδες της ερευνώμενης ομάδας. Ο Μάτης (2003) διακρίνει τις μεταβλητές σε ποιοτικές και ποσοτικές.

Οι ποιοτικές δεν μπορούν να εκφραστούν με αριθμητικές τιμές αλλά μόνο να απαριθμηθούν και διακρίνονται σε ονομαστικές όταν η κάθε κατηγορία αποτελείται από τα ίδια πράγματα, αντικείμενα κλπ. και σε τακτικές όταν τα πράγματα, αντικείμενα κλπ. ταξινομούνται σε ομοιογενείς κατηγορίες οι οποίες κατατάσσονται κατά κάποιο μέτρο μεγέθους. Οι ποσοτικές εκφράζονται με αριθμητικές τιμές και διακρίνονται σε διαστημάτων και αναλογιών (σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2 Διάκριση μεταβλητών Πηγή: Μάτης (2003).

## 5.3. Πληθυσμός Έρευνας

Ο Παρασκευόπουλος (1984) αναφέρει ότι πληθυσμός είναι ένα ευρύτερο σύνολο ομοειδών περιπτώσεων, ενώ οι Berthouex και Brown (2002), αναφέρουν ότι πληθυσμός είναι ένα μεγάλο σύνολο  $N$  παρατηρήσεων ή τιμών δεδομένων. Ο καθορισμός του

πληθυσμού εξαρτάται συνήθως από τι ίδιο το αντικείμενο της έρευνας και από τα υλικό-τεχνικά εμπόδια που προκύπτουν (Javeau, 1996).

Ο πληθυσμός, τα μέλη του οποίου αποτελούν τα υποκείμενα της έρευνας είναι 5 επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις είναι οι εξής: Κωτσόβολος, Hondos Center, Public, Jumbo και οι Μινωικές γραμμές ANE. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 5 εταιρείες.

## **5.5. Συλλογή δεδομένων**

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν αυτοπροσώπως καθώς το κόστος είναι μικρότερο συγκριτικά με άλλες μεθόδους (π.χ. ταχυδρομικός), είναι πιο βιώσιμος ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας και τα επίπεδα απόκρισης είναι πάντοτε μεγαλύτερα με αυτόν τον τρόπο (Cohen & Manion, 1997).

### **5.5.1. Επεξεργασία και εισαγωγή δεδομένων**

Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων είναι το πρόγραμμα IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) και πιο συγκεκριμένα η έκδοση 22. Στο φύλο εργασίας του SPSS που χρησιμοποιήθηκε και περιλαμβάνει τα δεδομένα της εργασίας, κάθε στήλη αντιστοιχεί σε μία ερώτηση (μεταβλητή) του ερωτηματολογίου. Στις πολυθεματικές ερωτήσεις αντιστοιχούν τόσες στήλες όσες και οι επιμέρους ερωτήσεις. Κάθε γραμμή του φύλου εργασίας αντιστοιχεί σε ένα ερωτηματολόγιο (υποκείμενο).

Για να γίνει η ηλεκτρονική επεξεργασία, προηγήθηκε κατάλληλη κωδικοποίηση των ερωτήσεων και των πιθανών απαντήσεων, ανάλογα με την κατηγορία και τον τύπο κάθε μεταβλητής, έτσι ώστε να μπορέσουν να εισαχθούν στο φύλλο εργασίας του προγράμματος (Howard & Sharp, 1996). Η κωδικοποίηση αυτή έγινε με την χρήση ακέραιων αριθμών με σκοπό την διευκόλυνση της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων.

### **5.5.2. Μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας**

Η επιλογή κάθε στατιστικής μεθόδου γίνεται με βάση το είδος των μεταβλητών, τους σκοπούς της έρευνας και την αντίστοιχη βιβλιογραφία σε παρόμοιες έρευνες (Παρασκευόπουλος, 1990). Η στατιστική ανάλυση που επιλέχθηκε είναι η εξής:

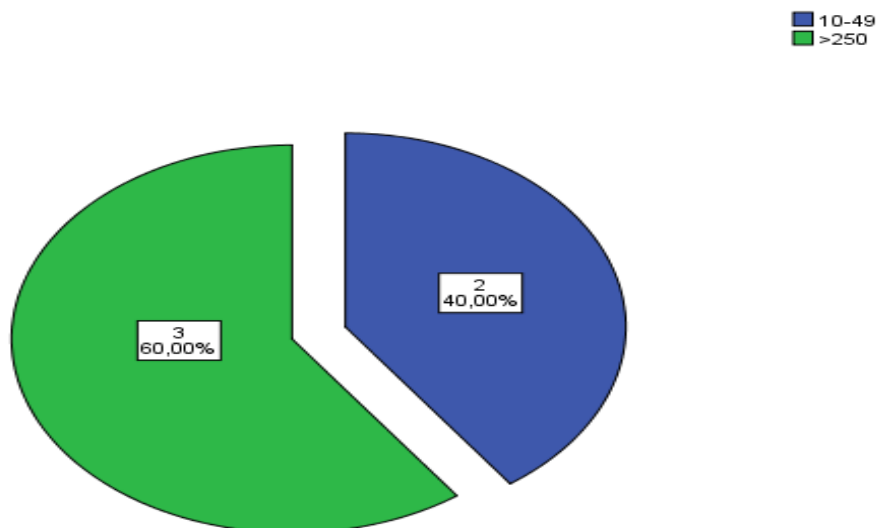
### 5.5.2.1. Περιγραφική στατιστική

Η περιγραφική στατιστική ασχολείται με μεθόδους οργάνωσης, σύνοψης και παρουσίασης δεδομένων (Παρασκευόπουλος, 1984). Στο πλαίσιο αυτής της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται πίνακες και διαγράμματα για την παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων (Μάτης, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία, παρουσιάζονται τα ποσοστά που αντιστοιχούν στις απαντήσεις των ερωτώμενων σε κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά μέσω πινάκων και διαγραμμάτων.

## 5.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Σχετικά με τους εργαζόμενους που απασχολεί η επιχείρηση, οι δύο απασχολούν από 10-49 άτομα και οι 3 περισσότερα Των 250 (γράφημα 1).



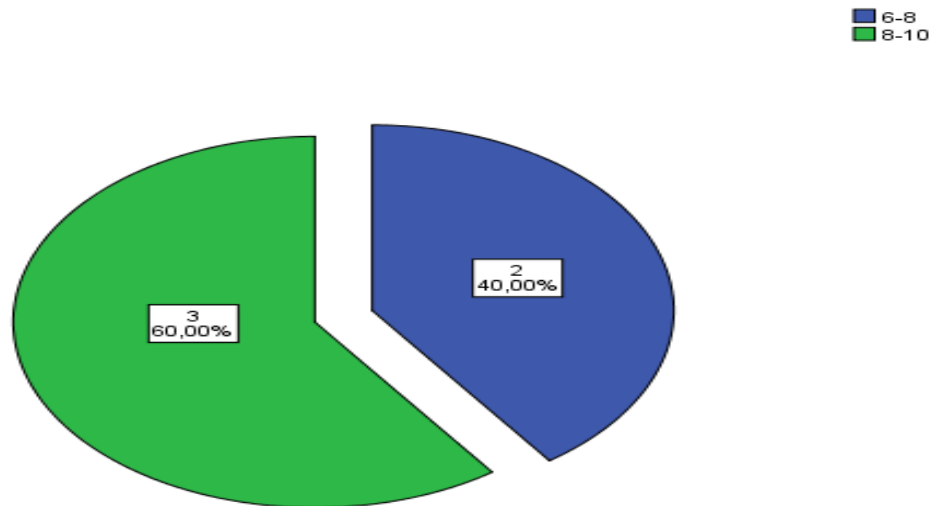
**Γράφημα 1:** Άτομα που απασχολεί η επιχείρηση

2. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων των 5 επιχειρήσεων αυτό είναι το εξής: (πίνακας 1).

Πίνακας 1: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων

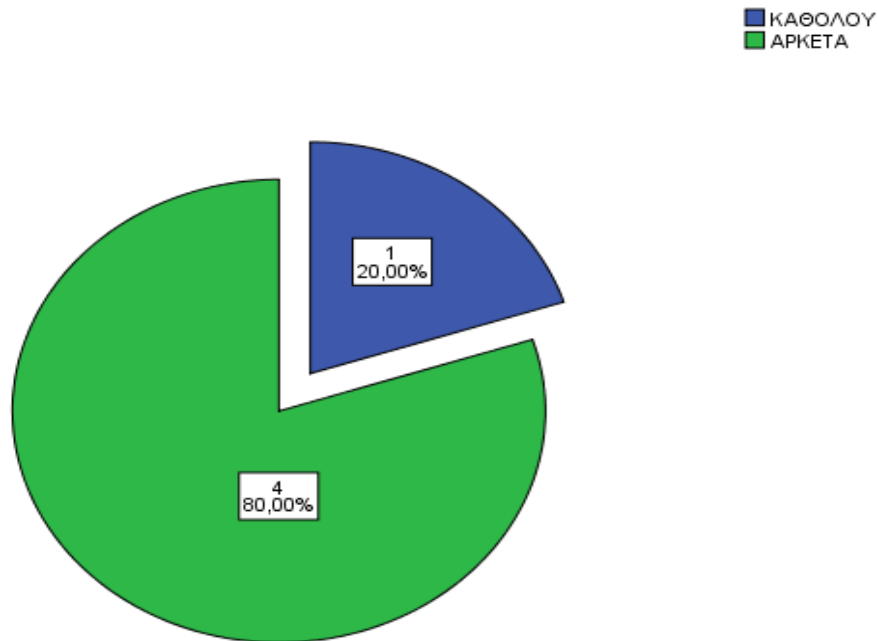
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση	5
Διδακτορική εκπαίδευση	3

3. Το σύνολο των τμημάτων της κάθε επιχείρησης είναι το εξής: οι 2 επιχειρήσεις έχουν από 6 έως 8 τμήματα και οι 3 από 8 έως 10 (γράφημα 3).



**Γράφημα 3:** Σύνολο τμημάτων επιχείρησης

4. Το έτος 2014/15 οι 4 από τις 5 εταιρείες δήλωσαν πως σημείωσαν αύξηση στις πωλήσεις, ενώ μία δεν σημείωσε καμία αύξηση (γράφημα 4).



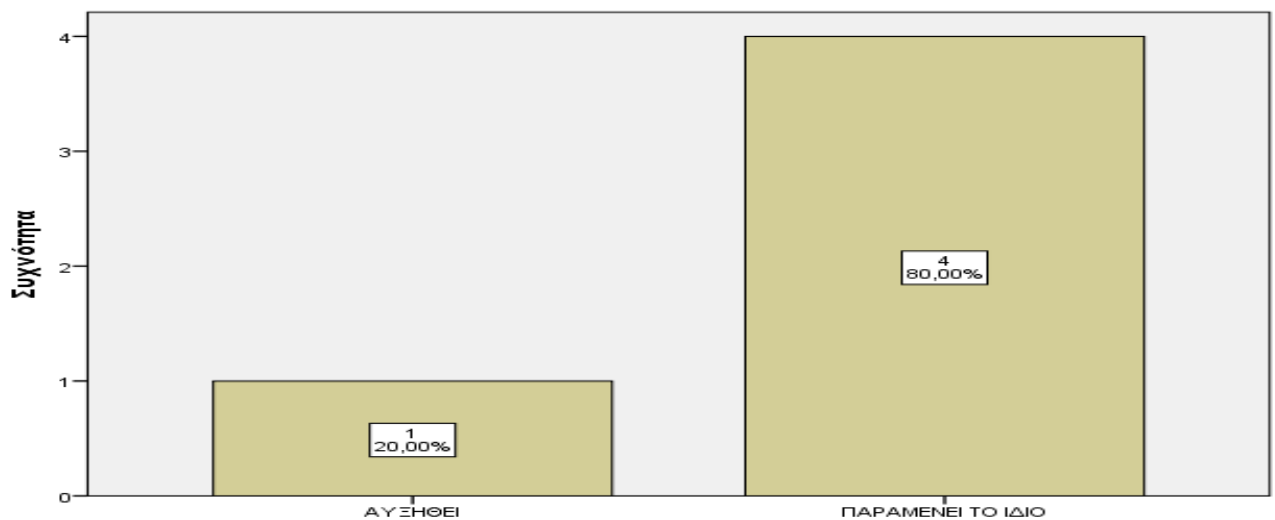
**Γράφημα 4:** Αύξηση πωλήσεων τη χρονιά 2014/15

5. Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης προέκυψαν τα εξής (πίνακας 2): Σε καμία επιχείρηση δεν παρατηρείται πρόβλημα στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους παρά μόνο υπάρχει άγχος το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω της δουλειάς.

**Πίνακας 2:** Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΕΝ ΕΧΩ ΑΠΟΨΗ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>					
Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη				3	2
Υπάρχει θετική υποστήριξη				2	3
Υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία				3	2
Υπάρχει ομαδικό πνεύμα				2	3
Επικρατεί πολλές φορές άγχος και στρες				2	3

6. Όσον αφορά τις προσλήψεις προσωπικού που γίνανε το προηγούμενο έτος, στις 4 επιχειρήσεις δεν μεταβλήθηκαν, και μόνο στην μία αυξήθηκαν (γράφημα 5).



**Γράφημα 5:** Μεταβολή προσλήψεων το προηγούμενο έτος

7. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες η δημιουργικότητα στην επιχείρηση συνδέεται με την ανταλλαγή και υποστήριξη ιδεών, την βελτίωση εικόνας της επιχείρησης, την



αύξηση του κέρδους, την αύξηση ανταγωνισμού και την ανταποδοτικότητα (πίνακας 3).

**Πίνακας 3:** Δημιουργικότητα στην επιχείρηση

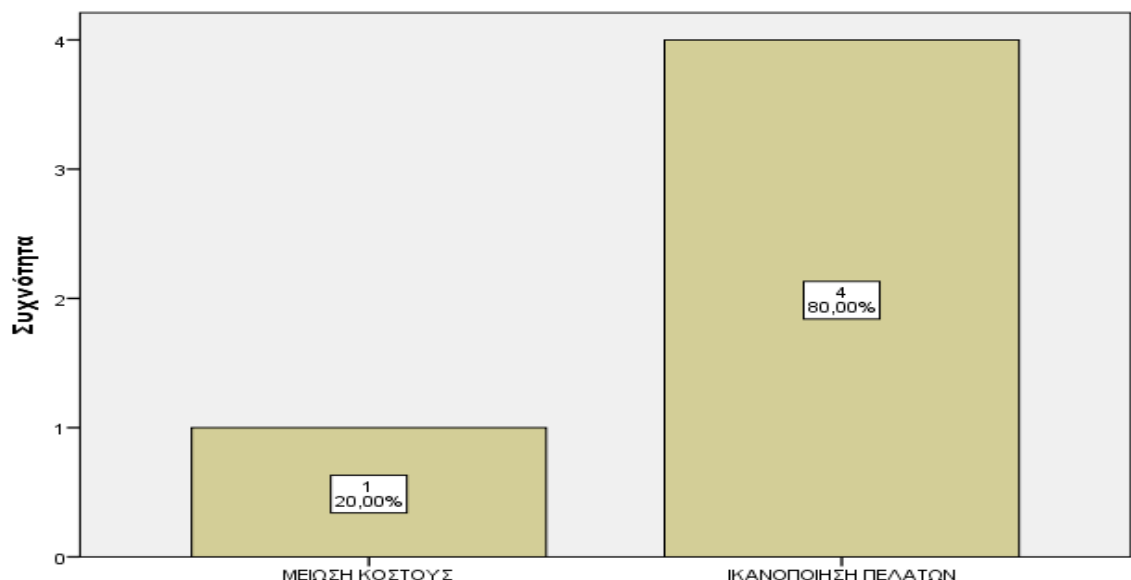
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΕΝ ΕΧΩ ΑΠΟΨΗ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>					
Την ανταλλαγή και υποστήριξη ιδεών				1	4
Τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης /φορέα σας				3	2
Την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης/φορέα σας				3	2
Την αύξηση ανταγωνισμού				4	1
Την ανταποδοτικότητα				2	3

8. Η έλλειψη οικονομικών πόρων η έλλειψη χρόνου για ανταλλαγή ιδεών και προώθηση της δημιουργικότητας, η κουλτούρα της εταιρείας/φορέας δεν υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου, η κουλτούρα της εταιρείας/φορέας δεν υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου η έλλειψη κατάλληλης υποδομής και η έλλειψη σχετικής εμπειρίας/γνώσεων του προσωπικού σύμφωνα με τους ερωτηθέντες αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας (πίνακας 4).

**Πίνακας 4:** Παράγοντες που αποτελούν εμπόδια για την ανάπτυξη δημιουργικότητας

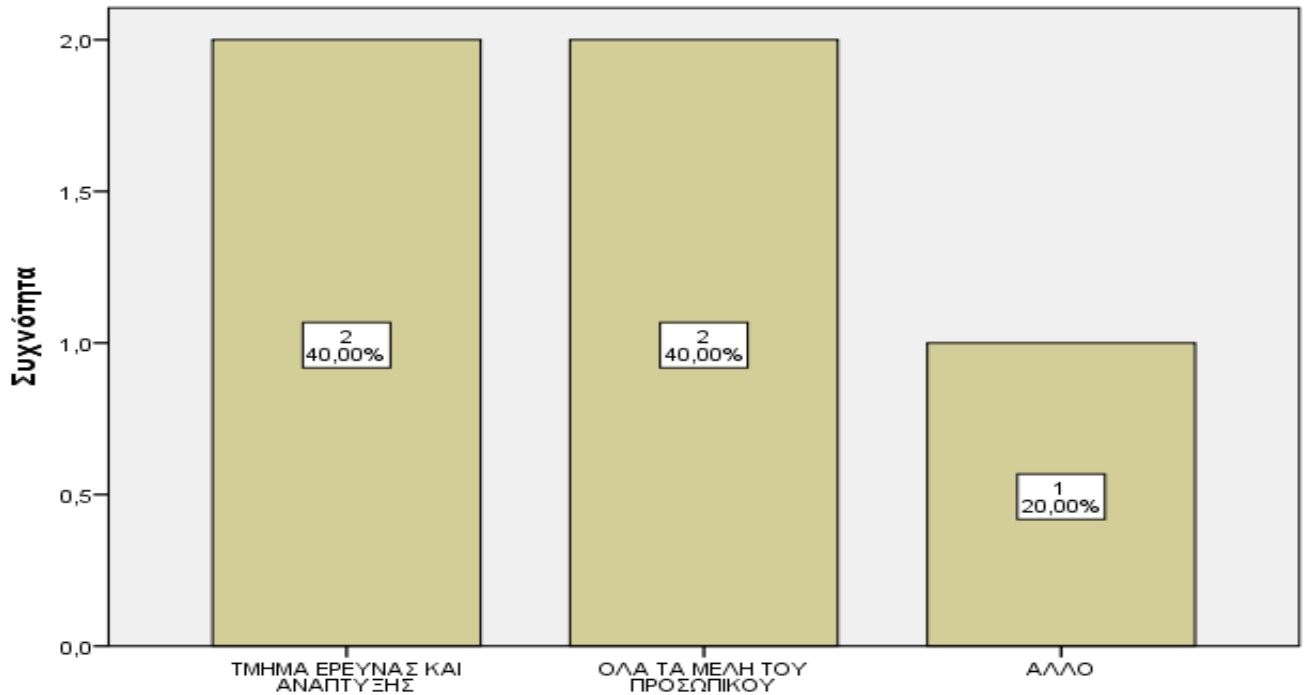
	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Πάρα πολύ σημαντικό
<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>					
Έλλειψη οικονομικών πόρων			2	1	2
Έλλειψη χρόνου για ανταλλαγή ιδεών και προώθηση της δημιουργικότητας			2	2	1
Η κουλτούρα της εταιρείας/φορέας δεν υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου			2	1	2
Έλλειψη κατάλληλης υποδομής		1	1	2	1
Έλλειψη σχετικής εμπειρίας/γνώσεων του προσωπικού				1	4

9. Σχετικά με την στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση, οι 4 από τις πέντε εφαρμόζουν στρατηγική ικανοποίησης πελατών και η μία εταιρεία μείωσης κόστους (γράφημα 6).



**Γράφημα 6:** Στρατηγικές εταιρείας

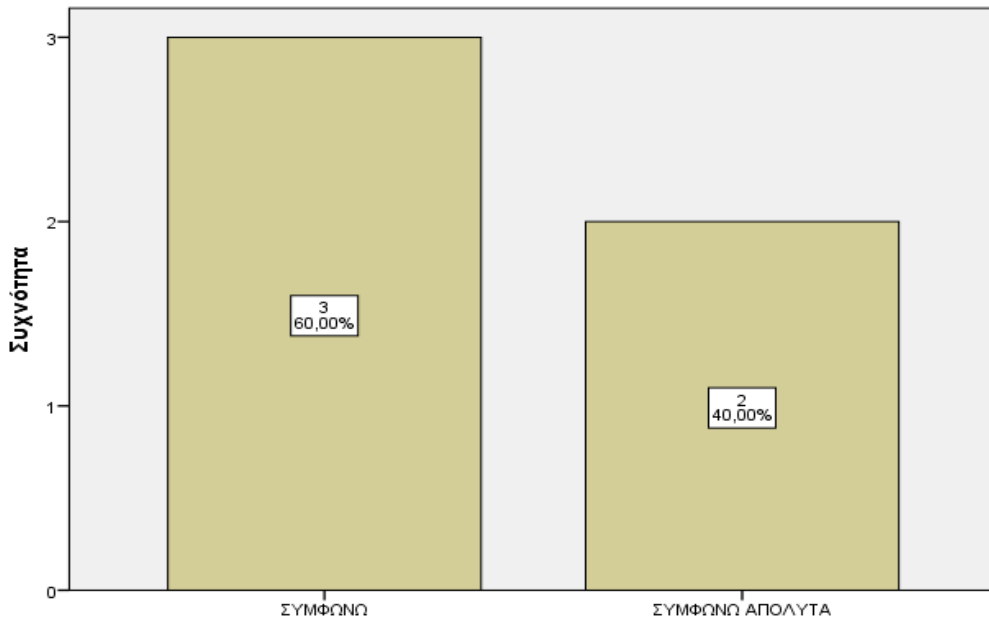
10. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και όλα τα μέλη του προσωπικού σύμφωνα με τους ερωτηθέντες παίζουν σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη δημιουργικότητας



(γράφημα 7).

**Γράφημα 7:** Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη δημιουργικότητας

11. Στην ερώτηση αν η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγική επενδυτικής δραστηριότητας στο εξωτερικό και οι 5 ερωτηθέντες απάντησαν θετικά (συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα).



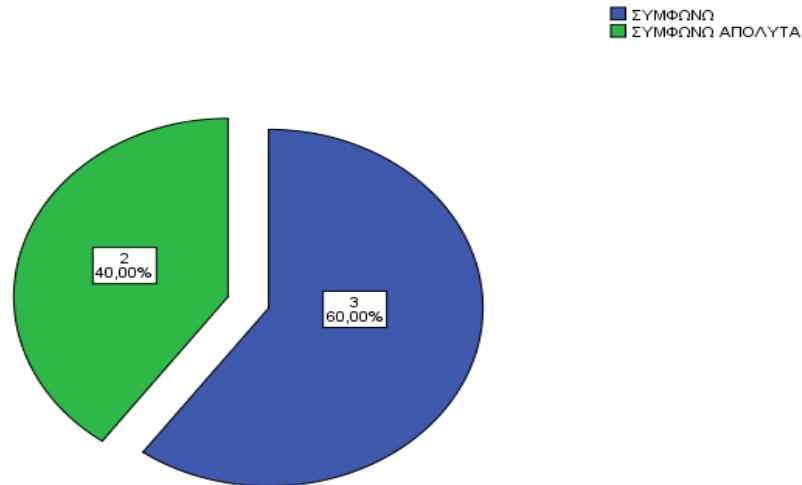
**Γράφημα 8:** Στρατηγική επενδυτικής δραστηριότητας

12. Όσον αφορά το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, οι δύο απάντησαν πως είναι μόνο η ποιότητα της οι δύο η ηγετική θέση στην αγορά και η μία πως είναι η ποιότητα που προσφέρει η ηγετική θέση στην αγορά, η αναγνωρισιμότητα και η ποικιλία προϊόντων.
13. Στην ερώτηση αν η αύξηση των αμοιβών των εργαζομένων οδηγούσε σε μεγαλύτερη απόδοση τους οι δύο ερωτηθέντες διαφώνησαν (γράφημα 9).



**Γράφημα 9:** Η αύξηση των αμοιβών οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση.

14. Τα προϊόντα και των 5 επιχειρήσεων έχουν σήμα ποιότητας ή είναι πιστοποιημένα



**Γράφημα 10:** Πιστοποιημένα προϊόντα

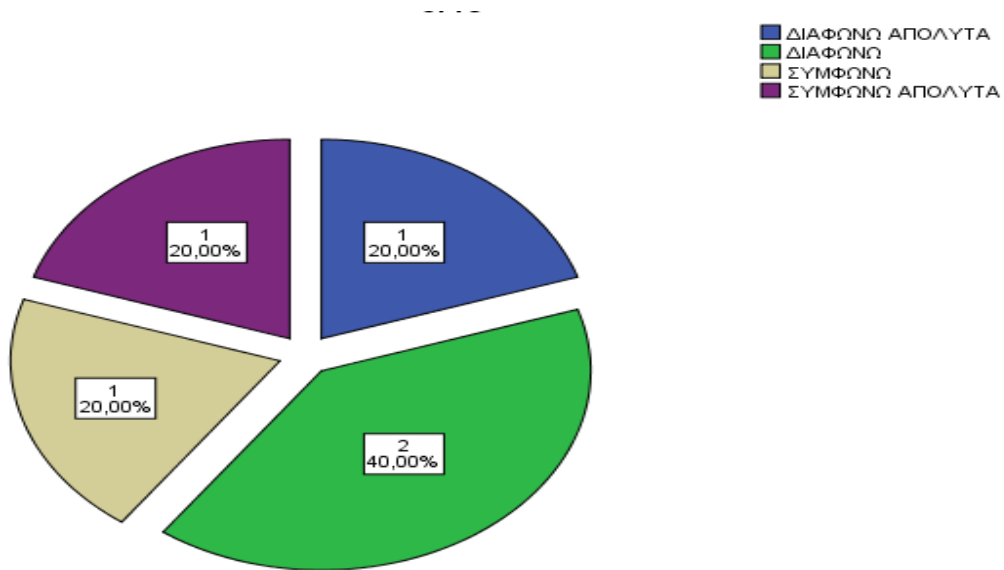
15. Σχετικά με τους παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, όπως βλέπουμε από τον πίνακα 5 ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών απαντήθηκε από έναν άτομο πως δεν είναι μέσα σε αυτούς, και η αύξηση προσωπικού δεν συντελεί στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας.

**Πίνακας 5:** Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>					
Ανθρώπινο δυναμικό				4	1
Χρόνος παράδοσης παραγγελιών	1			1	3
Αύξηση προσωπικού		3	2		
Προώθηση- διαφήμιση προϊόντων			2	1	2
Ηγετική συμπεριφορά των ανώτατων διοικητικών στελεχών			3		2

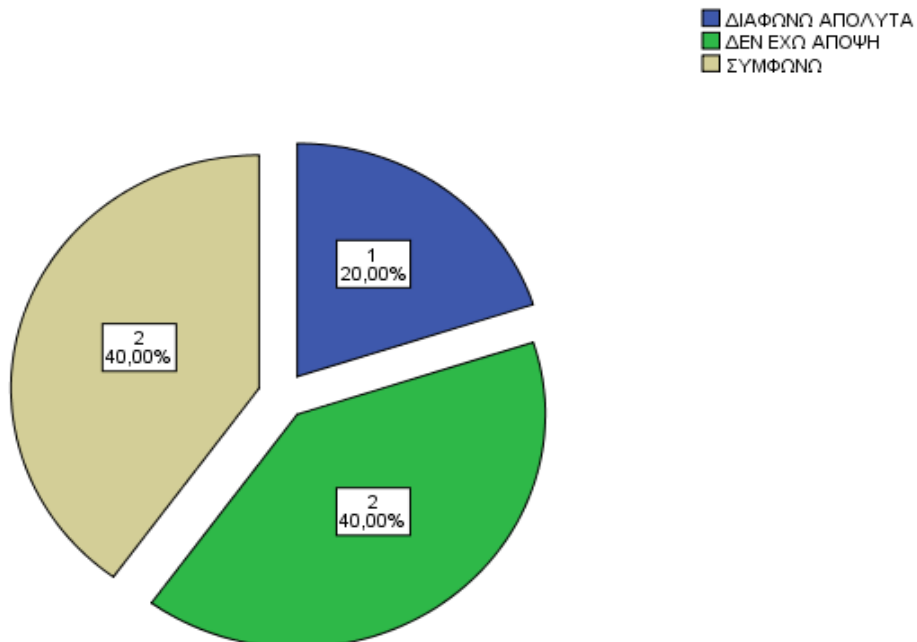
Αξιοποίηση παραπόνων πελατών για βελτίωση των προϊόντων /υπηρεσιών			1	2	2
--	--	--	---	---	---

16. Για το αν διαθέτει η επιχείρηση διακριτό τμήμα /διεύθυνση έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες (γράφημα 11).



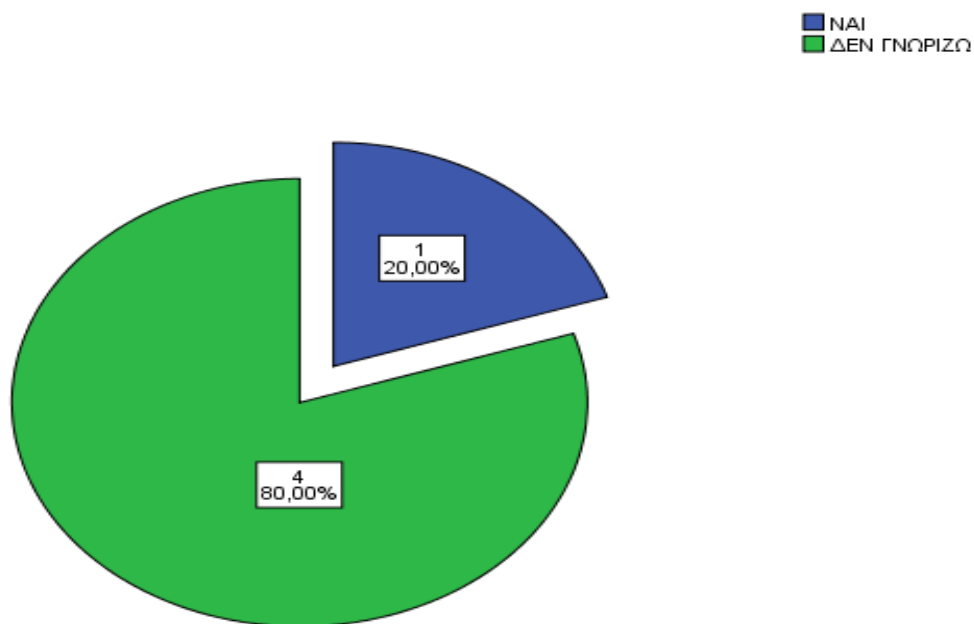
**Γράφημα 11:** Ύπαρξη διακριτού τμήματος /διεύθυνση έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων

17. Στην ερώτηση αν η επιχείρηση υπέβαλλε προτάσεις επιδοτούμενων ευρωπαϊκών προγραμμάτων το προηγούμενο έτος, οι δύο δεν υποβάλλανε (γράφημα 12).



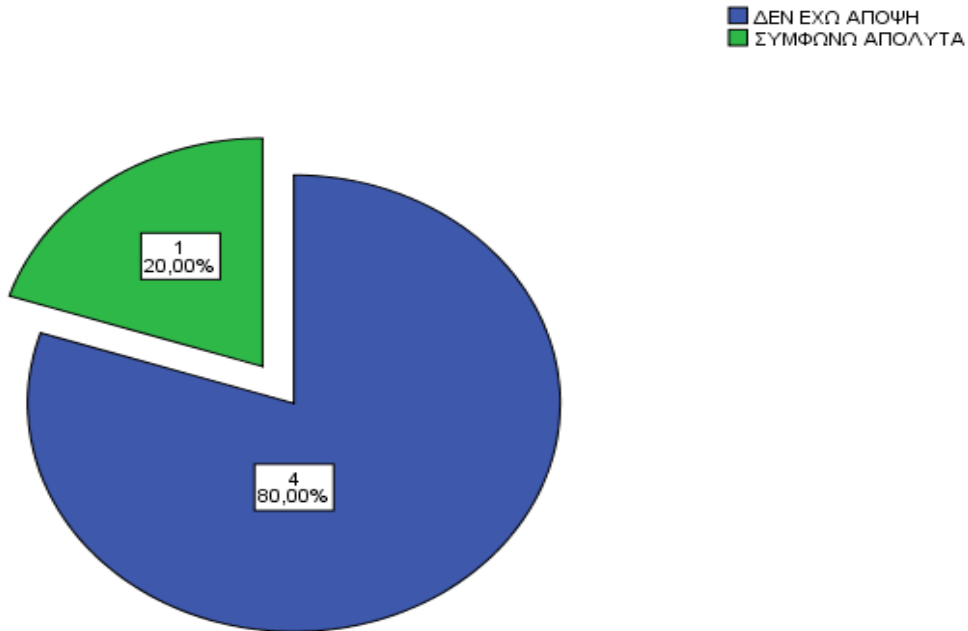
**Γράφημα 12:** Υποβάλλατε προτάσεις για επιδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα;

18. Οι 4 από τους 5 ερωτηθέντες απάντησαν πως δεν γνωρίζουν αν η εταιρεία συμμετείχε σε κάποιο επιδοτούμενο πρόγραμμα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης κατά το προηγούμενο έτος (γράφημα 13).



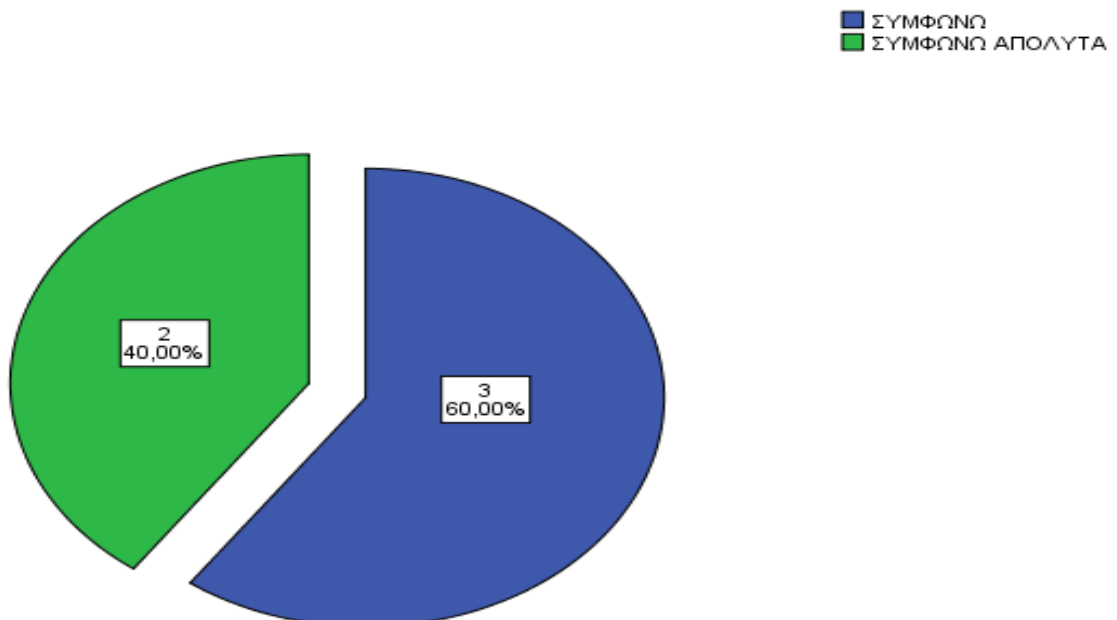
**Γράφημα 13:** Συμμετείχε η εταιρεία επιδοτούμενο πρόγραμμα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης κατά το προηγούμενο έτος;

19. Μόνο η μία εταιρεία προτίθεται να δραστηριοποιηθεί σε άλλους κλάδους την επόμενη τριετία (γράφημα 14).



**Γράφημα 14:** Προτίθεστε να δραστηριοποιηθεί σε άλλους κλάδους την επόμενη τριετία.

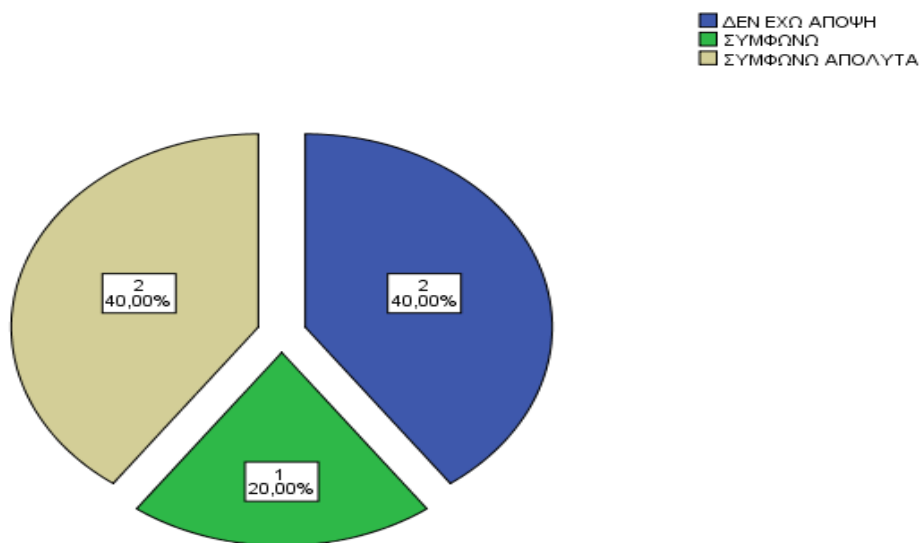
20. Οι δύο από τις πέντε εταιρείες θα επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους στο διαδίκτυο τους επόμενους 12 μήνες.
21. Και οι 5 επιχειρήσεις διαθέτουν διακριτό τμήμα/διεύθυνση marketing (γράφημα 15).





**Γράφημα 15:** Διαθέτετε διακριτό τμήμα/διεύθυνση marketing

22. Οι 3 από τις 2 εταιρείες εκπαιδεύουν το προσωπικό σε θέματα marketing (γράφημα 16).



**Γράφημα 16:** Οι εταιρείες εκπαιδεύουν το προσωπικό σε θέματα marketing.

23, 24. Πραγματοποιούνται έρευνες αγοράς από το τμήμα/διεύθυνση μάρκετινγκ της επιχείρησης και από τις 5 εταιρείες.

25. Και οι 5 εταιρείες χρησιμοποιούν προωθητικές ενέργειες (ειδικές προσφορές κτλ).

26. Οι 4 εταιρείες έχουν περισσότερα από 11 κέντρα διανομής εκτός από τις μινωικές γραμμές οι οποίες έχουν 3-5.

27. Οι 2 εταιρείες απασχολούν 5-10 εργαζόμενους στο τμήμα marketing οι άλλες 2 10-15 και μόλις μια μέχρι 5 άτομα.

28. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες οι παραγγελίες των πελατών είναι ικανοποιητικές και πάρα πολύ ικανοποιητικές.

29. Και οι 5 επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύστημα μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.

30. Τέλος, στους μόνιμους μακροχρόνιους πελάτες δίνουν δώρα ή εκπτώσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑΣ**

Η παραπάνω ανάλυση της θεωρίας και η παράθεση των προτάσεων, σε συνδυασμό με τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε από τη δευτερογενή έρευνα, η οποία έγινε με απώτερο σκοπό να διαπιστώσουμε το κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους, μας οδήγησε στο γενικό συμπέρασμα πως λίγες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που ακολουθούν πιστά τις λειτουργίες που απαιτείται ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θεσπίσει. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν για την καλύτερη λειτουργία τους, αλλά εκτός από το γεγονός πως δεν έχουν τα κατάλληλα μέσα και καταρτισμένο προσωπικό για να αποφύγουν τα λάθη και να αποδώσουν, η κακή διαχείριση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης καθώς και των χρηματοοικονομικών μεταβλητών, καθιστούν την ανταγωνιστική υπεροχή τους δύσκολη. Επιπρόσθετα, οι δυσμενείς για την εποχή συνθήκες στην αγορά λόγω της ρευστής κοινωνικοπολιτικοοικονομικής αστάθειας δημιουργούν ένα κλίμα ανασφάλειας με συνέπεια οι ανταγωνιστικές στρατηγικές επέκτασης, οι εσωτερικοί πόροι, το αξιακό σύστημα και οι οικονομικές μεταβλητές για μια επιχείρηση, να είναι παράγοντες αστάθμητοι και να συντελούν για την απόκλιση της επιχείρησης πέρα από κάθε στόχο.

Βάση της ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, συμπεραίνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας, δεν χρησιμοποιεί όπως απαιτούν οι περιστάσεις τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του. Το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δεν ήταν αυτά που περιμέναμε, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις – στόχοι, δεν έχουν την κατάλληλη υποδομή και τη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού έτσι ώστε ενέργειες οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφικές εξελίξεις την εταιρεία να μην επαναληφθούν. Απόρροια των παραπάνω, είναι οι επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιό μας, να μην

μπορούν να ανταπεξέλθουν άμεσα στις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο τους, να μην μπορούν να συναγωνιστούν και να ξεπεράσουν τον ανταγωνιστή, με τελικό συμπέρασμα να αποτυγχάνουν των αρχικών τους στόχων.

Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στη έρευνα μας οι δύο ανήκουν σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και απασχολούν από 10 – 49 εργαζομένους και οι υπόλοιπες είναι μεγάλες επιχειρήσεις και απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζομένους.

Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης προέκυψαν τα εξής (πίνακας 2): Σε καμία επιχείρηση δεν παρατηρείται πρόβλημα στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους παρά μόνο υπάρχει άγχος το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω της δουλειάς. Όσον αφορά τις προσλήψεις προσωπικού που γίνανε το προηγούμενο έτος, στις 4 επιχειρήσεις δεν μεταβλήθηκαν, και μόνο στην μία αυξήθηκαν

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες η δημιουργικότητα στην επιχείρηση συνδέεται με την ανταλλαγή και υποστήριξη ιδεών, την βελτίωση εικόνας της επιχείρησης, την αύξηση του κέρδους, την αύξηση ανταγωνισμού και την ανταποδοτικότητα.

Η έλλειψη οικονομικών πόρων η έλλειψη χρόνου για ανταλλαγή ιδεών και προώθηση της δημιουργικότητας, η κουλτούρα της εταιρείας/φορέας δεν υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου, η έλλειψη κατάλληλης υποδομής και η έλλειψη σχετικής εμπειρίας/γνώσεων του προσωπικού σύμφωνα με τους ερωτηθέντες αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας

Σχετικά με την στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση, οι 4 από τις πέντε εφαρμόζουν στρατηγική ικανοποίησης πελατών και η μία εταιρεία μείωσης κόστους.

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και όλα τα μέλη του προσωπικού σύμφωνα με τους ερωτηθέντες παίζουν σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη δημιουργικότητας Στην ερώτηση αν η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγική επενδυτικής δραστηριότητας στο εξωτερικό και οι 5 ερωτηθέντες απάντησαν θετικά

Όσον αφορά το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, οι δύο απάντησαν πως είναι μόνο η ποιότητα της οι δύο η ηγετική θέση στην αγορά και η μία πως είναι η

ποιότητα που προσφέρει η ηγετική θέση στην αγορά, η αναγνωρισιμότητα και η ποικιλία προϊόντων.

Σε ότι αφορά τα προϊόντα και των 5 επιχειρήσεων έχουν σήμα ποιότητας ή είναι πιστοποιημένα

Σχετικά με τους παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, όπως βλέπουμε από τον πίνακα 4 ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών απαντήθηκε από έναν άτομο πως δεν είναι μέσα σε αυτούς, και η αύξηση προσωπικού δεν συντελεί στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας.

Ο Μ. Porter κατηγοριοποίησε τον ανταγωνισμό και συγκεκριμένα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων σε δύο κατηγορίες. Αυτή του πλεονεκτήματος κόστους, η οποία υφίσταται όταν οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν τα ίδια πλεονεκτήματα με τους ανταγωνιστές τους, αλλά με χαμηλότερο κόστος και αυτή της διαφοροποίησης που αφορά την προσφορά σε οφέλη που θα ξεπερνάνε αυτά που προσφέρει ο ανταγωνιστής. Συνεπώς, είναι απαραίτητο για την κάθε επιχείρηση να χρησιμοποιεί μεθόδους που θα συμβάλλουν ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστική υπεροχή. Το παραπάνω, θα επιτευχθεί, εφόσον το δείγμα μας ακολουθήσει μεθόδους όπως αυτή της διαφοροποίησης, του χαμηλού κόστους ή της εστίασης. Η χρήση των προαναφερθέντων λειτουργιών μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο επιθυμητό για αυτήν αποτέλεσμα. Δηλαδή την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εναρμόνιση των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Υπάρχει όμως η περίπτωση όπου η επιχείρηση μπορεί να αποτύχει και αυτό γιατί είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τις παραπάνω στρατηγικές. Για παράδειγμα, οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς, με αποτέλεσμα η ζωή του προϊόντος να γίνεται όλο και πιο σύντομη και άρα να είναι αβέβαιο το πόσο πολύ μπορεί η στρατηγική διαφοροποίησης να βοηθήσει την επιχείρηση ώστε να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ανταγωνιστές μπορεί να μιμηθούν την τεχνολογία ή ακόμα και να την ξεπεράσουν, με αποτέλεσμα οι μειώσεις κόστους της επιχείρησης να την οδηγήσουν στην καταστροφή. Επίσης, δεδομένου ότι ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί την στρατηγική εστίασης, αγοράζει μικρές ποσότητες με αποτέλεσμα να κινδυνεύει από ισχυρούς προμηθευτές. Σε μια περίπτωση από τις παραπάνω όπου η επιχείρηση θα αποτύχει της χρήσης των προαναφερθέντων

ανταγωνιστικών στρατηγικών ή ακόμα και σε περίπτωση που δε θα θελήσει να ρισκάρει, είναι πιθανό να προβεί στη διαδικασία μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΚΑΙΡΟΥΣ

Η οικονομική κρίση άλλαξε δραματικά τις συνθήκες της αγοράς μέσα στις οποίες ιδρύονται, δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Εκ των πραγμάτων ,οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις, να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους ακόμη και να προβούν σε μαζικές απολύσεις. Επομένως , σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις και υψηλή αβεβαιότητα , το σημαντικότερο ζήτημα που προκύπτει είναι η επιτακτική ανάγκη επιβίωσης των επιχειρήσεων. (BRANSTAD JACKSON & BANERJI 2009).

Υπάρχουν δύο κύριες φάσεις από τις οποίες διέρχεται η οικονομία στη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου. Η φάση της ανόδου ή της άνθησης και η φάση της καθόδου ή της ύφεσης. Η μετάβαση από την άνοδο στην κάθοδο και αντίστροφα δεν γίνεται αμέσως ή απότομα αλλά απαιτεί χρόνο. Επίσης, περνάει από τη φάση της κρίσης που είναι η κορυφή του κύκλου. Αντιστοίχως, η μετάβαση από την κάθοδο στην άνοδο περνάει από τη φάση της ύφεσης. Όταν η οικονομία βρίσκεται στην κορυφή του κύκλου δηλαδή στο τελευταίο στάδιο της ανοδικής της πορείας τότε είναι πιο ευαίσθητη και περισσότερο εύαλωτη στους διάφορους παράγοντες που μπορούν να ανακόψουν την ανοδική πορεία της. Αν αυτό συμβεί τότε επέρχεται κρίση η οικονομία έχει ξεπεράσει το ανώτατο σημείο και εισέρχεται στη φάση της καθόδου.(BRANSTAD JACKSON & BANERJI 2009).

Πέντε είναι οι βασικές παθογένειες που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

A) Η δομή της οικονομίας είναι τέτοια που αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας.

B) Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας είναι μεγάλος και μη αποδοτικός.

Γ) Η δομή και οι όροι της αγοράς εργασίας περιορίζουν την ευελιξία και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.

Δ) Το νομικό και δικαστικό σύστημα είναι δύσβατο και αποθαρρύνει τις επενδύσεις

Ε) Η παραοικονομία είναι πολύ εκτεταμένη.

Η κρίση λοιπόν κατέστησε σαφές ότι το προϋπάρχον ελληνικό μοντέλο ανάπτυξης υπέφερε από δομικά μειονεκτήματα τα οποία η χώρα έπρεπε να αντιμετωπίσει προκειμένου να ανακάμψει η ελληνική οικονομία. Σήμερα ωστόσο είναι επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης δράσεων που θα οδηγήσουν τη χώρα σταδιακά από την ύφεση και τη λιτότητα σε μία βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.(BRANSTAD JACKSON & BANERJI 2009).

Σε γενικές γραμμές τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις την περίοδο της κρίσης συνδέονται με τη μείωση των πωλήσεων, με την αγορά πρώτων υλών, με την είσπραξη των απαιτήσεων ,με την περιορισμένη δυνατότητα δανεισμού και λοιπά. Οι επιχειρήσεις που δρουν αποφασιστικά και με στρατηγικό τρόπο και ανταποκρίνονται νωρίς στην κρίση συνήθως τα πηγαίνουν καλύτερα από εκείνες που πάσχουν από παράλυση ή αντιδρούν πανικοβλημένες.(BRANSTAD JACKSON & BANERJI 2009).

Μάλιστα το πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ανταποκρίνεται μία επιχείρηση στην κρίση επηρεάζει τη φήμη της, την αξιοπιστία της , την ακεραιότητα των δραστηριοτήτων της και την επίδοσή της στην αγορά.(Calloway & Keen 1996)

Σπάνια μία κρίση εμφανίζεται χωρίς να έχουν προηγηθεί προειδοποιητικά σημάδια. Η έγκαιρη ανίχνευση των προειδοποιητικών ενδείξεων και η προετοιμασία ή η πρόληψη, είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική αντιμετώπισης που θα εφαρμόσει τελικά μία επιχείρηση. Η ανίχνευση των προειδοποιητικών ενδείξεων απαιτεί γνώση της κρίσης που είναι πιθανόν να συμβεί καθώς και συνειδητές προσπάθειες για την αποκάλυψη κρυφών ενδείξεων, ενώ στόχος της προετοιμασίας ,πρόληψης είναι να χειριστούν αποτελεσματικά οι υπάρχουσες κρίσεις και να αποφευχθεί μία καινούργια.

Επειδή η κρίση δεν είναι ποτέ μακριά από τις επιχειρήσεις, αρκετές από αυτές προετοιμάζουν κάποιο σχέδιο σε περίπτωση που έρθουν αντιμέτωπες με καταστάσεις υψηλής αβεβαιότητας. Οι επιχειρήσεις με σχέδιο κρίσης αντιδρούν άμεσα και έτσι αναμένεται να ανακάμψουν γρηγορότερα αποκτώντας πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Βέβαια οι επιχειρήσεις με σχέδιο κρίσης είναι κατά κύριο λόγο οι

μεγάλες επιχειρήσεις και όχι οι μικρομεσαίες. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις με σχέδιο κρίσης είναι πιο πιθανό να δουν θετικές επιπτώσεις να προέρχονται από αυτό τη στιγμή που επιχειρήσεις χωρίς σχέδιο νιώθουν περισσότερο εκτεθειμένες. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι όσο καλύτερα προετοιμασμένη είναι μία επιχείρηση τόσο καλύτερα αντιμετωπίζει την κρίση.

Όποιος κι αν είναι ο λόγος, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι πάρα πολλές επιχειρήσεις δεν κάνουν τα κατάλληλα βήματα για την έξοδο από την κρίση. Τα βήματα αυτά περιλαμβάνουν τη ρεαλιστική εκτίμηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τον εντοπισμό της θέσης της επιχείρησης σε αυτό το περιβάλλον, την επιλογή μιας στρατηγικής και την επιδίωξη της στρατηγικής αυτής δυναμικά και αποτελεσματικά. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, ξεκίνησαν με μείωση του κόστους ενόψει των μειωμένων πωλήσεων και της έλλειψης τραπεζικών πιστώσεων. Η μείωση του κόστους αφορούσε τα ταξίδια, την επικοινωνία, αλλά επιλεκτικά έξοδα, τα αποθέματα, τις απαιτήσεις, περικοπές μισθών ή και απολύσεις εργαζομένων. Αρκετές μάλιστα φαίνεται να είναι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την ύφεση ως κίνητρο για να επεκταθούν κυνηγώντας νέες ευκαιρίες και επιδιώκοντας την απόκτηση νέων πελατών.

Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με μία άλλη έρευνα (Correa & Iooty 2010) αντέδρασαν στην κρίση στηριζόμενες περισσότερο σε εσωτερικές πηγές για τη χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης που χρειάζονταν. Το γεγονός όμως ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια για τη χρηματοδότηση κεφαλαίου κίνησης σημαίνει ότι θα είναι διαθέσιμοι λιγότεροι πόροι για επενδύσεις σε καινούργιο εξοπλισμό, εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού Έρευνα και Ανάπτυξη. Αυτό με τη σειρά του τείνει να περιορίσει την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Μία άλλη πολύ συνηθισμένη αντίδραση των επιχειρήσεων λόγω της περιορισμένης ρευστότητας τους είναι η καθυστέρηση των πληρωμών σε προμηθευτές και φορολογικές αρχές. Οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους αγωνίζονται να αντιμετωπίσουν την οικονομική ύφεση όπως αποδεικνύεται από τη χαμηλή επίδοση τους στις πωλήσεις και την παραγωγική τους δυναμικότητα. (Correa Iooty, Ramalho Rodriguez, Meza & Jang 2010). Αναφορικά με τις αποφάσεις που συνδέονται με τεχνολογία ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων συνέχισε να περιορίζει τις προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη. Μάλιστα κατά την εξέταση των πραγματικών επιπτώσεων της κρίσης μία σημαντική μεταβλητή προς ανάλυση είναι οι τεχνολογικές δαπάνες. Ωστόσο από τον Ιούνιο του



2010 , στις περισσότερες χώρες το ποσοστό των επιχειρήσεων που σχεδίασαν να αυξήσουν τις δαπάνες για R & D ήταν μεγαλύτερο από το ποσοστό αυτών που σκόπευαν να τις μειώσουν. Αυτό είναι ενθαρρυντικό καθώς η καινοτομία και η Έρευνα και Ανάπτυξη τείνουν να είναι σημαντικές για την επέκταση του ΑΕΠ και των εξαγωγών την περίοδο μετά την κρίση.

Ειδικότερα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν υπεύθυνες και αειφόρες επιχειρηματικές πρακτικές , οι οποίες τούς επιτρέπουν κατά την περίοδο της κρίσης να παραμείνουν οικονομικά βιώσιμες όχι όμως εις βάρος των κοινωνικών δαπανών. Οι βιώσιμες επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν, να υιοθετήσουν κατάλληλες και φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες, να αναπτύξουν δεξιότητες και ανθρώπινο δυναμικό και να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε εθνικές και διεθνείς αγορές. Μάλιστα μελέτες σε επιχειρήσεις όλων των τύπων και μεγεθών δείχνουν ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ των συνθηκών εργασίας της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Οι στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να βγουν όσο το δυνατόν λιγότερο χτυπημένες από ένα περιβάλλον κρίσης είναι οι εξής.(Branstad Jackson & Banerji 2009) 1) Να εστιάσουν στο μέλλον τους. Με άλλα λόγια πρέπει να επικεντρωθούν στο χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων τους και συγκεκριμένα στις δραστηριότητες εκείνες που παρουσιάζουν κέρδη μακροπρόθεσμα. Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα οι επιχειρήσεις πρέπει να αναρωτηθούν αν είναι βασική για τη δημιουργία αξίας και αν οι μέτοχοι λαμβάνουν μεγαλύτερη απόδοση απ ότι αν επένδυσαν σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες τα κεφάλαιά τους. Σε αυτά τα ερωτήματα πρέπει να επικεντρωθεί η εταιρική στρατηγική της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό με το να εστιάσει μία επιχείρηση στις πιο αποδοτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι και να εστιάσει στους πολυτιμότερους πελάτες της. Αυτοί οι πελάτες θα ανταμείψουν την επιχείρηση με πίστη και σεβασμό. Για το λόγο αυτό μία επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει πελάτες που αναγνωρίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία της σαν αυτό που τους προσφέρει τη μεγαλύτερη υπεραξία σε σχέση με την επόμενη καλύτερη εναλλακτική λύση , ανεξάρτητα από την τιμή του προϊόντος , υπηρεσίας ή τα κέρδη της επιχείρησης. Έτσι ποντάρει στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία ισχυρή επιχείρηση πάντα θα βλέπει ευκαιρίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και για να κερδίσει

μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς θα πρέπει να επικεντρωθεί στις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές τα καλύτερα προϊόντα της και τους πολυτιμότερους πελάτες της. 2) Να είναι σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της απειλής. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν το νεκρό σημείο ώστε να παραμείνουν κερδοφόρες ακόμη και υπό το χειρότερο σενάριο καθώς και να προβούν σε μείωση της παραγωγικής ικανότητας, της πολυπλοκότητας και των πάγιων εξόδων. 3) Να είναι σε θέση να προβλέψουν την μελλοντική διάρθρωση της βιομηχανίας, να κατανοήσουν τις επιπτώσεις του κρατικού παρεμβατισμού και να δημιουργήσουν μία εικόνα του πώς θα αναδιαρθρωθούν. Η ύφεση είναι μία ευκαιρία για επαναπροσδιορισμό της ανταγωνιστικής τους θέσης. Ερωτήματα που απασχολούν σε αυτό το σημείο την επιχείρηση είναι τα εξής: πώς θα είναι η ζήτηση μετά την ανάκαμψη και πόσο γρήγορα θα αυξηθεί? Η ελαστικότητα της τιμής θα αυξηθεί θα μειωθεί ή θα παραμείνει ίδια? Η εκάστοτε Επιχείρηση είναι εντάσεως κεφαλαίου ή εντάσεως R & D? Υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα? πόσο ισχυρά είναι τα αποτελέσματα από τις οικονομίες κλίμακας και πόσο καθαρό όφελος μπορεί να δημιουργηθεί από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες? 4) Να επαναπροσδιορίσουν το σχέδιο δράσης τους. Αν κάποια επιχείρηση οδηγηθεί στη συγχώνευση πρέπει να αποφασίσει εάν θα είναι ο αγοραστής ή ο πωλητής. Πρέπει επίσης να επιτρέψει την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου μέσω της έξυπνης τιμολόγησης και τέλος δεν πρέπει να θυσιάσει την Έρευνα και Ανάπτυξη ή άλλες κεφαλαιουχικές δαπάνες αλλά να χρησιμοποιήσει αυτές τις επενδύσεις επιθετικά. 5) Να αναλάβουν έξυπνα ρίσκα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες για την ανάκαμψη, να παρακολουθούν και να προετοιμαστούν για μία αναζωπύρωση των τιμών και ιδιαίτερα των τιμών των βασικών προϊόντων καθώς και να προετοιμαστούν για αναδιάρθρωση του χρέους τους εάν υπερβούν τα πακέτα στήριξης.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα , να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες διαφαίνονται στον ορίζοντα. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων με προβλήματα με τους προμηθευτές , με την απώλεια σταθερών πελατών , με τη μη αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού καθώς και με την μη έγκαιρη πληρωμή των

τιμολογίων. Ο πλέον πιθανός τρόπος αντίδρασης στην κρίση σύμφωνα με το 93% των επιχειρήσεων είναι η περικοπή στο κόστος λειτουργίας ενώ

ακολουθεί ο περιορισμός των περιθωρίων κέρδους. Το κόστος λειτουργίας περιορίζεται με την περικοπή των μεταβλητών στοιχείων εργατικού κόστους με την προσαρμογή του χρόνου εργασίας με τη μείωση του αριθμού των απασχολουμένων αλλά και μέσω της στασιμότητας συγκράτησης των αυξήσεων των τακτικών αποδοχών. Ωστόσο από τις περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγεται ένας συνδυασμός επιμέρους δράσεων που περιλαμβάνει επίσης τη μείωση τιμών και τη μείωση της παραγωγής δραστηριότητας. Άλλα μέτρα πολιτικής που προτείνονται για την αντιμετώπιση της κρίσης των ελληνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τη μείωση της φορολογίας, τη μείωση των επιτοκίων δανεισμού, τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, την αύξηση της ρευστότητας στην αγορά, την ενίσχυση του ΤΕΜΠΜΕ καθώς και την αύξηση των δημοσίων επενδύσεων.

Προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις στην κρίση θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να εισάγουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα διάφορα σύγχρονα μέσα. Οι προτιμήσεις του καταναλωτή αλλάζουν αφού περιορίζει τις αγορές του, αναζητά οικονομικότερα προϊόντα και επιδιώκει τα προϊόντα αυτά να καλύπτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ποιοτικές απαιτήσεις του. Μέσα από αυτή τη λογική προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα σε λογικό κόστος θα αποτελούν αναγκαία λύση για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα ο παγκόσμιος ανταγωνισμός οδηγεί σε ολιγοπωλιακές συνθήκες οπότε δεν εποπτεύεται αποτελεσματικά η αξιοκρατική ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, διαφαίνεται ως βιώσιμη λύση στις διεθνείς ανταγωνιστικές αγορές η καινοτόμος διαφοροποίηση με προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος. Ακόμη, το ευαισθητοποιημένο κοινωνικό περιβάλλον επιζητά τη συμμόρφωση με κοινωνικές ρυθμίσεις για εργασιακή οικολογική και ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι τάσεις αυτές ανοίγουν δρόμους σε επιχειρήσεις με κοινωνικό κεφάλαιο που θα προσφέρουν διαφοροποιημένα παραδοσιακά προϊόντα και οικολογικά προϊόντα της πράσινης ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν οι γενικοί άξονες στρατηγικής τους που θα πρέπει να περιλαμβάνουν: εξωστρέφεια με σύγχρονες μορφές διεθνοποίησης όπως κοινοπραξίες συνεργασίες διεθνή δικτύωση και παράλληλη αξιοποίηση διεθνών πηγών πόρων και καινοτομίας. Διαφοροποίηση με

προϊόντα ποιότητας και καινοτομίας περισσότερο ως ανοικτής καινοτομίας που επωφελείται από ιδέες πελατών και προμηθευτών σε συνδυασμό με χαμηλό κόστος συγκρινόμενο με διεθνή επίπεδα κόστους.

Βιώσιμη ανάπτυξη με προσανατολισμό την οικολογική διάσταση της που παρέχει ευκαιρίες καινοτομίας σε συνδυασμό με την παράδοση.

Το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την κρίση κρίνεται αβέβαιο. Η κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις τους και να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους. Οι χρόνιες αδυναμίες και τα προβλήματα ανεβαίνουν στην επιφάνεια και χρήζουν άμεσης προσοχής. Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να πανικοβάλλονται αλλά να χειρίζονται με ψυχραιμία όλη αυτή την αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις που είναι διορατικές και καλά προετοιμασμένες μπορεί να διακρίνουν σημαντικές ευκαιρίες μέσα στην κρίση καθώς όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις η κρίση από τη μία αποτελεί περίοδο δοκιμασίας και από την άλλη συνιστά μία μοναδική ευκαιρία να γίνουμε καλύτεροι και δυνατότεροι. (Correa & Iooty, 2010).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βάμβουκας, Μ., (2007), *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, Αθήνα:Γρηγόρης

Verma, G. K. & Mallick, K., (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα.*, Αθήνα: Τυπωθήτω

Γεωργογιάννης, Π., (2006), *Βηματισμοί για μία αλλαγή στην Εκπαίδευση - Εκπαιδευτική, Διαπολιτισμική Επάρκεια και Ετοιμότητα των εκπαιδευτικών Α΄θμιας και Β΄θμιας Εκπαίδευσης*, Πάτρα: αυτοέκδοση

Cohen, L., Manion, L., (1997), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας* (μτφ. Χ. Μητσοπούλου, Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Έκφραση

Strategic management and business policy. Concepts / Thomas L.Wheelen, J. David Hunger (2008)

Καραγεώργος, Δ., (2008), *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*, Αθήνα: Σαβάλας

Μάρκου, Γ., (1996), *Προσεγγίσεις της πολυπολιτισμικότητας και η διαπολιτισμική εκπαίδευση - Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*, Αθήνα: ΓΓΛΕ

Ψάλτη, Α., Διαμαντίδου, Κ. & Παπαθανασίου Μ., (2004), *Εκπαίδευση εκπαιδευτικών με στόχο την πολιτισμική τους ενημερότητα: Ένας χρόνος μετά.* Στο: Δ. Σακκά, Α. Ψάλτη (Επιμ.), *Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης των εν ενεργεία εκπαιδευτικών*, Πρακτικά ημερίδας με θέμα «Πολιτισμική ποικιλομορφία στο σχολείο: Ο ρόλος του εκπαιδευτικού, Αλεξανδρούπολη 24-4-2004

Borg, W., Gall, M., (1983), *Educational Research: An Introduction*, 4th edition. New York and London: Longman

Cohen, L., Manion, L., (1989), *Research Methods in Education*, 3rd edition. London :Routledge

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., (2000), *Introduction: the discipline and practice of qualitative research*, In: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage: London

Díaz, C.,(2007), *Ethnic Diversity: perception, attitudes and initial teacher education. An exploratory study with Spanish university teacher students*. In: A. Ross (Ed) *Citizenship Education in Society, Proceedings of the 9th Conference of the Children's Identity and Citizenship in Europe Thematic Network*, London: CiCe

Greene, J. C., Caracelli, V. J. (eds.), (1997), *Advances in mixed - method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*, New Directions for Program Evaluation, No. 74, San Francisco, Jossey - Bass

Hermans, P., (2002), *Intercultural Education in Two Teacher - training Courses in the North of the Netherlands*, Intecultural Education

Hilton, A. & Skrutkowski, M., (2002), *Translating instruments into other languages: development and testing processes*. Cancer Nursing

Jick, T.D., (1983), *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action*. In : J. Van Maanen (Ed.), *Qualitative Methodology*, Beverly Hills, CA: Sage Publications

Schmidt, S. & Bullinger, M., (2003), *Current Issues in Cross - Cultural Quality of Life Instrument Development*, Arch Phys Med Rehabil

Θεοφιλίδης, Χ. (1995). Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας - Από την θεωρία στην πράξη. Αθήνα: Γ. Δαρδανός.

Κυριαζή, Ν. (1999). Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μακράκης, Β. (2005). Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με την χρήση του SPSS-Από την θεωρία στην πράξη. Αθήνα: Gutenberg.

Μαράντος, Π, (1999). Εκπαίδευση και μέσα μαζικής επικοινωνίας: η χρήση των ΜΜΕ στην εκπαίδευση. (Διδακτορική Διατριβή) Πάντειο Πανεπιστήμιο / Τμήμα κοινωνιολογίας, Αθήνα.

Μάτης, Κ. (2003). Δασική Βιομετρία Ι-Στατιστική. Θεσσαλονίκη: Πήγασος 2000.

- Μαύρος, Δ. και Σιώμκος, Γ. (2008). Έρευνα αγοράς. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1984). Στοιχεία περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Αθήνα: Ιδίου.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1990Β). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Τόμος Β. Αθήνα: Προσωπική έκδοση.
- Berthouex, P. & Brown, L. (2002). Statistics for environmental engineers. Boca Raton, Florida: Lewis Publishers.
- Borg, W.R and Gall, M.D., (1989). Educational research: An introduction (5th edition) New York: Longman.
- Cohen, L. & Manion, L. (1997). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. (μτφ. Χ. Μητσοπούλου, Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Έκφραση. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1980).
- Howard, k. and Sharp, J. (1996). Η επιστημονική μελέτη. (μτφ. Β. Νταλάκου). Αθήνα: Gutenberg.
- Javeau, C. (1996). Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή. (μτφ. Κ. Τζαννόνε-Τζώρτζη). Αθήνα: τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1970).
- Wilson, N. & McLean, S. (1994). Questionnaire design: a practical introduction. University of Ulster Press: Newtown Abbery.
- «Η Οικονομική Κρίση: Επιπτώσεις και Αντιδράσεις στον επιχειρηματικό κόσμο», Έρευνα 2009 της IOBE σε συνεργασία με την McKinsey & Company, διαθέσιμη στο: [www.iobe.gr/media/Hmerides/par14july.ppt](http://www.iobe.gr/media/Hmerides/par14july.ppt)
- Branstad, Jackson & Banerji, 2009
- Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors ,Michael Porter 2009



Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης –  
Σύνοψη

Strategic management and business policy. Concepts / Thomas L.Wheelen, J. David  
Hunger (2008

Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations  
Management

<http://www.startup.gr/>

THE RELATIONSHIP BETWEEN COST LEADERSHIP STRATEGY, TOTAL  
QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS AND FINANCIAL PERFORMANCE.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα  
2007

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε.  
Μπένου, Αθήνα 2009

Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Michael Treacy and Fred Wiersema

Innovation and Entrepreneurship in a Global Economy

Στρατηγική Καινοτομίας , Νικόλαος Γ. Σύκα, Σύμβουλος Στρατηγικής και  
Επικοινωνίας (2010),Σελ.184

Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship practice and principles

Οι Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας:  
Σημαντικοί λόγοι αποτυχίας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για επιτυχημένη  
εφαρμογή

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β΄ Έκδοση, 2005

Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review,  
The Free Press 1990

Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, Μάρκετινγκ, Α Έκδοση (2010)

Porter M.E. "Competitive Strategy" (1980)

Νικόλαος Θερίου, Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, 3η έκδοση

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ , ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2012, 6Η ΕΚΔΟΣΗ

Γιάννης Πορφυρίδης, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κώστας Τερζίδης και Κώστας Τζωρτζάκης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2004

Κωνσταντόπουλος Νίκος, Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική 2011

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Β. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2006

Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time, David B. Yoffie and Michael A. Cusumano

Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2η Έκδοση 2004

Χρήστος Σαρμανιώτης, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Β.Γκιούρδας Εκδοτική 2005

Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις 'ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ', 1998

King R.K. (2004), ENHANCING SWOT ANALYSIS USING TRIZ AND THE BIPOLEAR CONFLICT GRARH: A case study on the Microsoft Corporation, Proceeding of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuller Institute

Koch 2001, A.J. (2000), SWOT

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

<http://www.barbastathis.com/el/etairia/etairia.html>

<http://www.pharmathen.com>

<https://www.athenianbrewery.gr/gr/el/istoria/>

<https://www.athenianbrewery.gr/gr/el/istoria/>

<http://www.masoutis.gr/>

<http://www.ab.gr/>

<http://www.cretafarms.gr/>

<http://www.greatplacetowork.gr/publications-and-events/blogs-and-news/633-best-workplaces-2013->

<http://www.greatplacetowork.gr/publications-and-events/blogs-and-news/676--best-workplaces-2014->

<http://www.greatplacetowork.gr/publications-and-events/blogs-and-news/712-best-workplaces-2015->

<http://www.greatplacetowork.gr/publications-and-events/blogs-and-news/740-best-workplaces-2016>

<https://el.wikipedia.org>

<http://wetalkaboutbusiness.blogspot.gr/2014/03/blog-post.html>

<http://st.merig.eu/index.php?id=24&L=4>

<http://bizman.gr/marketingbottom/91-oi-pente-dynameis-tou-porter>

<http://bizman.gr/marketingbottom/91-oi-pente-dynameis-tou-porter>

<http://gravitonio.blogspot.gr/2012/09/porter.html>

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ακαδημαϊκό-ερευνητικό και γίνεται για την πτυχιακή εργασία μας που έχει ως θέμα τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και θεμελιώδης ικανότητα σε μια επιχείρηση. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να κατανοήσουμε πως μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με ποιές μεθόδους και στρατηγικές καταφέρνει να το πραγματοποιήσει. Δεν περιλαμβάνει ερωτήσεις προσωπικού χαρακτήρα (ονοματεπώνυμο κτλ.) και δεν θα χρησιμοποιηθεί παρά μόνον από την Υπεύθυνη Καθηγήτρια και από τους φοιτητές.

### **A. Προφίλ της Επιχείρησης**

Συμπληρώστε τα στοιχεία της επιχείρησης σας:

Επωνυμία Επιχείρησης	
Έτος Ίδρυσης	
Έδρα Επιχείρησης	
Δραστηριότητα Επιχείρησης	
Τηλέφωνο	
E-mail	

### **B. Ανθρώπινο Δυναμικό**

1. Πόσους μονίμους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση;

1-9     10-49     50-249     250+

2. Σε ποιες από τις παρακάτω εκπαιδευτικές βαθμίδες κατατάσσονται οι εργαζόμενοι σας ;

Καμία Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Δημοτικό Σχολείο)	<input type="checkbox"/>
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο – Λύκειο)	<input type="checkbox"/>
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι., Α.Τ.Ε.Ι., Ι.Ε.Κ., κτλ)	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση (Μεταπτυχιακό)	<input type="checkbox"/>
Διδακτορική Εκπαίδευση (Διδακτορικό)	<input type="checkbox"/>

3. Ποιο είναι το σύνολο των Τμημάτων ή Διευθύνσεων (σε αριθμό) της επιχείρησής σας;

Μέχρι 2  2-4  4-6  6-8  8-10

4. Έχει σημειώσει αύξηση η πορεία των πωλήσεων στο έτος 2014/2015;

Καθόλου      Λίγο      Αρκετά      Πολύ      Πάρα Πολύ

5. Μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησής σας:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν Έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει θετική υποστήριξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει ομαδικό πνεύμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επικρατεί πολλές φορές άγχος και stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Οι Προσλήψεις προσωπικού που έκανε η επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος είχαν;

Αυξηθεί      Παραμένει το ίδιο      Μειωθεί

## Γ. Δημιουργικότητα και καινοτομία μέσα στην επιχείρηση

7. Πιστεύετε ότι η δημιουργικότητα σε μια επιχείρηση/φορέα συνδέεται με:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν Έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Την ανταλλαγή και υποστήριξη ιδεών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τη βελτίωση εικόνας της επιχείρησης/φορέα σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης/φορέα σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Την αύξηση του ανταγωνισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Την αποδοτικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα ακόλουθα μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας;

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Πάρα πολύ σημαντικό
Έλλειψη οικονομικών πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη χρόνου για ανταλλαγή ιδεών και προώθηση της δημιουργικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η κουλτούρα της εταιρίας/φορέα δεν υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη κατάλληλης υποδομής (π.χ. αίθουσες συνεδριάσεων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη σχετικής εμπειρίας/ γνώσεων του προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Δ. Επιχειρησιακή Στρατηγική

9. Η επιχείρηση σας εφαρμόζει Στρατηγική:

(Επιλέξτε μία από της ακόλουθες ή συμπληρώστε κάποια άλλη).

Μείωσης Κόστους	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

Ικανοποίησης Πελατών	<input type="checkbox"/>
Ικανοποίησης Εργαζομένων	<input type="checkbox"/>
Χαμηλών Τιμών	<input type="checkbox"/>
Εξειδικευμένου Προϊόντος	<input type="checkbox"/>
Άλλη	<input type="checkbox"/>

10. Εάν η επιχείρηση/φορέας σας επρόκειτο να χρησιμοποιήσει μία στρατηγική για την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τι πιστεύετε ότι θα έπαιξε σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της;

Ένα νέο εξειδικευμένο τμήμα για τη διαχείριση δημιουργικότητας	<input type="checkbox"/>
Τα ανώτατα Διοικητικά Στελέχη ή ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>
Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="checkbox"/>
Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>
Όλα τα μέλη του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

11. Εφαρμόζει η επιχείρηση σας κάποια Στρατηγική Επενδυτικής Δραστηριότητας στο Εξωτερικό;

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησης σας;

(Επιλέξτε ένα από τα ακόλουθα ή συμπληρώστε κάποιο άλλο).

Η Τιμή	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------

Η Ποιότητα	<input type="checkbox"/>
Η Ποικιλία Προϊόντων	<input type="checkbox"/>
Η Αναγνωρισιμότητα	<input type="checkbox"/>
Το υψηλό Μεριδίο Αγοράς	<input type="checkbox"/>
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

## Ε. Προϊόντα και Ανταγωνιστικότητα

13. Πιστεύετε ότι η αύξηση των αμοιβών των εργαζομένων θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη απόδοση τους;

Διαφωνώ Απόλυτα 
 Διαφωνώ 
 Δεν Έχω άποψη 
 Συμφωνώ 
 Συμφωνώ Απόλυτα

14. Τα προϊόντα σας έχουν σήμα ποιότητας ή είναι πιστοποιημένα;

Διαφωνώ Απόλυτα 
 Διαφωνώ 
 Δεν Έχω άποψη 
 Συμφωνώ 
 Συμφωνώ Απόλυτα

15. Ποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες πιστεύετε ότι θα συντελούσαν στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ανθρώπινο Δυναμικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρόνος παράδοσης παραγγελιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Αύξηση προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρώθηση- Διαφήμιση Προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηγετική συμπεριφορά των ανώτατων διοικητικών στελεχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοποίηση παραπόνων των πελατών για βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ΣΤ. Έρευνα και Ανάπτυξη

16. Διαθέτει η επιχείρησή σας διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης νέων προϊόντων;

Διαφωνώ Απόλυτα 
 Διαφωνώ 
 Δεν έχω Άποψη 
 Συμφωνώ 
 Συμφωνώ Απόλυτα

17. Υπέβαλε η επιχείρησή σας προτάσεις Επιδοτούμενων Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων κατά το προηγούμενο έτος;

Διαφωνώ Απόλυτα 
 Διαφωνώ 
 Δεν έχω Άποψη 
 Συμφωνώ 
 Συμφωνώ Απόλυτα

18. Συμμετείχε η επιχείρησή σας σε κάποιο Επιδοτούμενο Πρόγραμμα Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης κατά το προηγούμενο έτος;

Ναι 
 Όχι 
 Δε γνωρίζω

19. Προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε σε άλλους κλάδους στην επόμενη τριετία;

Διαφωνώ Απόλυτα 
 Διαφωνώ 
 Δεν έχω Άποψη 
 Συμφωνώ 
 Συμφωνώ Απόλυτα

20. Προτίθεστε να επεκτείνετε την επιχειρηματική σας δραστηριότητα στο διαδίκτυο στους επόμενους 12 μήνες;

Ναι  Όχι  Δε γνωρίζω

## Ζ. Στρατηγική Marketing

21. Διαθέτει η επιχείρησή σας διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Marketing;

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Η επιχείρησή σας Εκπαιδεύει το Προσωπικό της σε θέματα Marketing;

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Πραγματοποιούνται Έρευνες Αγοράς από το Τμήμα/Διεύθυνση Marketing της επιχείρησής σας;

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Αν όχι, υπάρχει άλλο τμήμα στην επιχείρησή σας που να ασχολείται με την Έρευνα Αγοράς;

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας Προωθητικές Ενέργειες (ειδικές προσφορές, stands προϊόντων, κτλ);

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Δεν Έχω Άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ
---------	---------	---------------	---------	---------

Απόλυτα






Απόλυτα

26. Πόσα Κέντρα Διανομής χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για τη διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών της;

Μέχρι 3  3-5  5-8  8-11  >11

27. Πόσοι Εργαζόμενοι απασχολούνται στο Τμήμα/Διεύθυνση Marketing της επιχείρησής σας;

Μέχρι 5  5-10  10-15  15-20  >20

## Η. ΠΕΛΑΤΕΣ

28. Οι Παραγγελίες των Πελατών που δέχεται κατά μέσο όρο η επιχείρησή σας ημερησίως πόσες ικανοποιητικές πιστεύετε ότι είναι;

Καθόλου  Λίγο Ικανοποιητικές  Ικανοποιητικές

Πολύ Ικανοποιητικές  Πάρα Πολύ   
Ικανοποιητικές

29. Εφαρμόζεται από την επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Μέτρησης του Βαθμού Ικανοποίησης των Πελατών της;

Διαφωνώ Απόλυτα  Διαφωνώ  Δεν Έχω Άποψη  Συμφωνώ  Συμφωνώ Απόλυτα

30. Στους μόνιμους μακροχρόνιους πελάτες σας κάνετε κάποια δώρα ή εκπτώσεις αγορών;

Διαφωνώ Απόλυτα  Διαφωνώ  Δεν Έχω Άποψη  Συμφωνώ  Συμφωνώ Απόλυτα