

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: « **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ** »

Όνοματεπώνυμο Φοιτητών: Μιράντα Μαρίνα Τζού Α.Μ.: 10059  
Μίχος Χαράλαμπος Α.Μ.:9531  
Παπαδάκης Δημήτριος Α.Μ.:9614  
Παρτσινέβελος Εμμανουήλ Α.Μ.: 9168

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κ. **Αλεξία Μαίρη Τζωρτζάκη**, Επίκουρος Καθηγήτρια

*Ηράκλειο  
Μάϊος, 2017*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτρια μας Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη από το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής για τη βοήθειά της, την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου αλλά και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε για να προχωρήσουμε στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

Τέλος, οφείλουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς, τους φίλους και τα στενά μας πρόσωπα που μας συμπαρυστάθηκαν και μας στήριξαν σε όλα τα έτη των σπουδών μας.

Σε όλους αυτούς αφιερώνεται αυτή η εργασία.

Περιεχόμενα	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	9
2.1 Η έννοια της Στρατηγικής .....	9
2.1.1 Η Προέλευση της λέξης.....	9
2.1.2 Ορισμοί.....	9
2.2 Βασικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές .....	10
2.2.1 Επίπεδα στρατηγικών και σύνδεση με το οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	12
2.2.2. Εταιρική αποστολή - Όραμα .....	13
2.3 Η Χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	14
2.4 Ανάλυση της αναγκαιότητας και της σημασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	17
3.1 Εισαγωγή στην στρατηγική διοίκηση .....	17
3.2 Το βασικό υπόδειγμα της στρατηγικής διοίκησης.....	18
3.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	18
3.2.1.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	18
3.2.1.2 Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος .....	20
3.2.2. Η Διαμόρφωση της στρατηγικής. ....	27
3.2.3. Υλοποίηση στρατηγικής .....	29
3.2.4 Αποτίμηση και Έλεγχος.....	29
3.3 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	31
4.1 Οι στρατηγικές ανάπτυξης- Θεωρητική προσέγγιση .....	34
4.1.1. Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical Integration).....	35
4.1.2. Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal Integration).....	37
4.1.3. Διαφοροποίηση (Diversification).....	39
4.1.3. Ανάπτυξη αγοράς (Market Development). ....	44
4.1.4. Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development).....	45
4.2. Στρατηγική διεθνοποίησης.....	45
4.3.Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων .....	46

4.2 Η διαχείριση της κρίσης.....	48
4.2.1.4. Στρατηγική ρευστοποίησης .....	52
4.3 Πρόσφατες εξελίξεις – Η στρατηγική των μπλε ωκεανών.....	55
4.3.1 Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών .....	55
4.3.2 Η ανάγκη ανάπτυξης της συγκεκριμένης στρατηγικής.....	59
4.3.3 Ο καμβάς της στρατηγικής .....	62
4.3.4 Οι τέσσερις ενέργειες και το πλαίσιο τους.....	63
4.3.5 Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών και η αξιακή της καμπύλη .....	66
4.3.6 Αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών .....	66
4.4 Στρατηγική ανάπτυξης Ελληνικών επιχειρήσεων .....	70
4.4.1 Εταιρεία Coco-mat .....	70
4.4.2 Εταιρεία «Κορρές».....	73
4.4.3 Εταιρεία ΙΚΕΑ – Φουρλής .....	74
4.4.4 Εταιρεία Πλαίσιο .....	76
4.5. Μελέτες περιπτώσεων Ουγγρικών επιχειρήσεων με Βέλτιστες πρακτικές στρατηγικής.....	78
4.5.1 Εισαγωγή στην Ουγγρική Οικονομία.....	78
4.5.2 MOL Group .....	83
4.5.3 Prezi .....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	91
5.1 Σκοπός, στόχοι και ερωτήματα της έρευνας .....	91
5.2 Ερευνητικό εργαλείο έρευνας.....	92
5.3 Θεματικές ενότητες – διαδοχή ερωτήσεων.....	93
5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Συμπεράσματα και προτάσεις.....	108
6.1 Συμπεράσματα.....	108
6.2 Προτάσεις .....	110

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα πτυχιακή εργασία μελετάται η σπουδαιότητα της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Όπως μια επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται να έχει στόχους και να συντονίσει τους πόρους του έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτύξει στρατηγικές που θα προκύπτουν μέσα από τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργεί το περιβάλλον.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι πολύ χρήσιμος ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, η διερεύνηση του ευρύτερου μακρό-περιβάλλοντος και του μικρό-περιβάλλοντος αποτελεί σημαντική διαδικασία, καθώς μέσα από την ανάλυση της SWOT,PEST και άλλων εργαλείων, η επιχείρηση ανακαλύπτει τις πιθανές ευκαιρίες αλλά και τις ενδεχόμενες απειλές που υπάρχουν. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να συνδυάσει κατάλληλα τους πόρους της έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλα τα παραπάνω όμως δεν αρκούν αν δεν υπάρχει η αποστολή για την επιχείρηση. Με βάση την αποστολή τα στελέχη καθορίζουν την θέση που θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση τους στα επόμενα χρόνια.

Ακόμα, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μπορεί να ακολουθήσει τις ανάλογες στρατηγικές ανάπτυξης . Ειδικότερα όμως, σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον η επιχείρηση ενδείκνυται να επιλέξει τις στρατηγικές ανάπτυξης. Η έμφαση στην καινοτομία, η εξωστρέφεια, η διεθνή σύγκριση σε τοπικό επίπεδο, ενίσχυση της τεχνολογίας, αξιοποιώντας την ελληνική οπτική, την ελληνική παράδοση, αποτελούν καταλυτικοί παράγοντες για περισσότερη ανάπτυξη, ενώ στο τέλος, το κράτος με πρακτικά μέτρα, θα ενισχύσει την αισιοδοξία για το επιχειρησιακό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η παρούσα εργασία έχει προβεί σε ποσοτική έρευνα που έγινε σε δείγμα 90 στελεχών από επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η έρευνα έδειξε το ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει μια γενικότερα δύσκολη κατάσταση, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και ευκαιρίες. Για τον λόγο αυτό και προτείνονται μέτρα όπως είναι η μείωση των φόρων και η ενίσχυση της χρηματοδότησης έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να κινούνται με περισσότερη εξωστρέφεια.

## **ABSTRACT**

This thesis examines the importance of business strategy. As a business to function it efficiently needs to have goals and resources based on a properly designed plan, to succeed in the competitive environment, so the competitiveness of the Greek economy will be judged at the micro level.

The Strategic planning is a very useful irrespective of the size of the business, exploring the broader macro-environment and the micro-environment is an important process, as through the analysis of SWOT, PEST and other tools which allow the business to discover its potential opportunities but also to identify the possible threats that exist on the environment. Also, the business must properly combine its resources to gain a competitive edge. But all this is not enough if there is no mission or vision for the business. Depending on the mission or vision, executives determine the position that their business would like to be in the years to come.

Still, taking into account the environment in which it operates, it can follow three strategies, low cost strategy, diversification strategy, focus strategy or a combination of them. In particular, in a dynamic and evolving environment, the business should choose growth strategies. The emphasis on innovation, extroversion, international comparison at the local level, strengthening technology, exploiting the Greek perspective, the Greek tradition, are catalytic factors for more growth, while in the end, the state with practical measures will enhance optimism for The business competitive environment.

The present work has carried out a quantitative survey carried out on a sample of 90 executives from businesses in Greece. Research has shown that there is a great deal of difficulty in general. For this reason, measures such as tax cuts and funding, as well as businesses with more extroversion, are proposed on the last chapter of the thesis.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα αποτελούν οργανισμούς που έχουν ως κύριο μέλημα το να μπορέσουν να αναπτοκριθούν στις προκλήσεις και τις απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον τους. Θα πρέπει να τονιστεί ότι το περιβάλλον σήμερα είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ότι είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις το να δημιουργήσουν μια στρατηγική η οποία θα είναι μακροχρόνια.

Μια σημαντική παράμετρος είναι το ότι στο παρών περιβάλλον της κρίσης αλλά και της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν ένα ιδιαίτερα σύνθετο περιβάλλον που για να το κατανοήσει κάποιος θα πρέπει να έχει τις ανάλογες γνώσεις και εμπειρίες. Αυτό σημαίνει ότι σήμερα είναι περισσότερο αναγκαίο από ποτέ οι επιχειρήσεις να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο-δυναμικό τους, άρα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στα στελέχη.

Το σημαντικότερο μέλημα που έχουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά στα στελέχη τους είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μία σημαντική διαδικασία όσον αφορά στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Αξιοποιεί τα στοιχεία το προηγούμενο στάδιο του στρατηγικού management τα οποία είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος και δίνει κατεύθυνση για να υλοποιηθεί η στρατηγική δημιουργώντας ένα σύνολο από αλληλένδετες έννοιες και διαδικασίες. Πρέπει να αναφέρουμε στο ότι η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί μία ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για να γίνει ένα μάνατζμεντ αποτελεσματικό καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον κάτω από το φως των δυνατών και των αδύνατων σημείων που έχει μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της επιχείρησης, την υιοθέτηση επιτεύξιμων στόχων καθώς και την ανάπτυξη με μια σειρά στρατηγικών έτσι ώστε διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής να περνάει από διάφορα στάδια. Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί όσον αφορά στο πόσο αναγκαία η διαμόρφωση της στρατηγικής. Η απάντηση είναι ότι τα οφέλη του οργανισμού είναι πολλά και προγραμματίζουν το μέλλον που έχει. Στη συνέχεια αναφέρονται συγκεκριμένα οφέλη.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αρχικά μπορεί να λειτουργήσει θετικά όσον αφορά στον οργανισμό αφού μπορώ να ελαχιστοποιήσει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο.

Παράλληλα λειτουργεί επιθετικά καθώς ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν. Επιπλέον, διαμορφώνει προϋποθέσεις για συντονισμό, έτσι ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή διάρθρωση και ο οργανισμός να αξιοποιήσει τις επιμέρους λειτουργίες του.

Μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του σε σημαντικά ζητήματα και οι πόροι του διατίθεται κατάλληλα στις δραστηριότητες που μπορούν να προσφέρουν το υψηλότερο κέρδος. Επίσης, εντοπίζει, αξιολογεί και προσπαθεί να αποτρέψει τις πιθανές απειλές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς όσον αφορά στον προϋπολογισμό και τα λειτουργικά σχέδια. Είναι ένας οδικός χάρτης ο οποίος παρουσιάζει τη διαδρομή την οποία διανύει η επιχείρηση και αυτή την οποία πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον. Τέλος, προσπαθεί να προβλέψει και να ελέγξει το μέλλον.

Για πολλούς το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία πολύ σημαντική κίνηση για την επιχείρηση και κυρίως για τις πολυεθνικές. Ως ένα σημείο υπάρχει μια λογική όσον αφορά στο ότι τα περισσότερα μοντέλα έχουν εφαρμοστεί κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Όμως σήμερα δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο κορμός της οικονομίας είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι για πολλούς ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει χτιστεί πάνω στην λογική της συνεχούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Όμως τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μια αντίστροφη κατάσταση με την οικονομική κρίση. Το αποτέλεσμα αυτής είναι ότι υπάρχει η ανάγκη για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα έχουν ως στόχο την ανάπτυξη σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο περιβάλλον, όπως αυτό της οικονομικής κρίσης.

Γι' αυτό το λόγο στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ακολουθούν και αξιοποιούν τα θεωρήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Σκοπός της μελέτης μας είναι η εξέταση της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο η αποστολή της μελέτης είναι να παρουσιαστούν τα σχετικά μοντέλα, να καταγραφεί η πραγματικότητα μέσα από πρωτογενή έρευνα και να εξαχθεί μια σειρά από συμπεράσματα.

Σε σχέση με την δομή της εργασίας, αυτή είναι η παρακάτω:



- Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια γενική εισαγωγή στο ζήτημα και τους στόχους της εργασίας
- Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την στρατηγική γενικότερα ως μια σημαντική έννοια για το σύγχρονο μανάτζμεντ.
- Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στους τύπους των στρατηγικών που έχουν οι επιχειρήσεις καθώς και στην διαδικασία χάραξης των στρατηγικών που οδηγούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η τέταρτη ενότητα της μελέτης αφορά τις στρατηγικές ανάπτυξης. Έμφαση θα δοθεί και στις πρόσφατες εξελίξεις με την παρουσίαση νεών στρατηγικών όπως αυτή των γαλάζιων ωκεανών. Η ίδια ενότητα θα παρουσιάσει και κάποια παραδείγματα από την Ελλάδα και την Ουγγαρία.
- Το πέμπτο μέρος είναι το εμπειρικό και αφορά τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που έγινε
- Τέλος, το έκτο κεφάλαιο αφορά την παρουσίαση των συμπερασμάτων της μελέτης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

### **2.1 Η έννοια της Στρατηγικής**

Για το σκοπό της παρούσας εργασίας πρέπει να υπάρχει μία εισαγωγή όσον αφορά στη στρατηγική η οποία είναι μια έννοια πολύ σημαντική και να παρουσιαστούν οι σχετικοί ορισμοί. Γι' αυτό το λόγο στις επόμενες παραγράφους θα έχουμε μία εικόνα όσον αφορά το τι είναι η στρατηγική ξεκινώντας από την προέλευση της λέξης.

#### **2.1.1 Η Προέλευση της λέξης**

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και ο Κλεισθένης εισήγαγε τη μεταρρύθμιση με το αξίωμα του στρατηγού, ο οποίος ήταν ο αρχηγός των δέκα φυλών της Αθήνας, στον οποίο έδινε στρατιωτική και πολιτική εξουσία ούτως ώστε να εφαρμόσει πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της.

Στη βιβλιογραφία της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων με τη λέξη στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική των επιχειρήσεων η οποία επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση (Σιμός και Cecile, 2007). Ο πρώτος, ο οποίος έθεσε τα θεμελιώδη όρια της στρατηγικής, ήταν ο Θουκυδίδης ο οποίος επέβαλε τις κινήσεις στρατηγικού σχεδιασμού, λόγω της φυσιογνωμίας των καιρών και της ανακριβούς αναγνώρισης των συμβάντων στην οικοδόμηση συνασπισμών και συμμαχιών για τη δύναμη και την σταθερότητα.

#### **2.1.2 Ορισμοί**

Ο ψυχρός υπολογισμός των δυνάμεων και η πρόσκληση να τα βγάλει πέρα το άτομο ταυτόχρονα με την αντιπολίτευση και τις εξωτερικές πιέσεις αποτέλεσε το εργαλείο της στρατηγικής.

Για πολλά χρόνια από το μεσαίωνα έως και τις αρχές του 20ού αιώνα η στρατηγική είχε μόνο μια χρήση, η οποία ήταν η χρήση της στη στρατιωτική ορολογία (Chandler, 1962).

Από τα μέσα όμως του 20ού αιώνα η στρατηγική απέκτησε νέα χρήση στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων δεν είναι σήμερα στατικό

αλλά αλλάζει συνεχώς και η αύξηση του ανταγωνισμού φέρει την ανάγκη να δοθεί περισσότερη έμφαση στη στρατηγική.

Στην ελληνική αλλά και τη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε μια σειρά ορισμών όσον αφορά στην έννοια της στρατηγικής. Δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της και γι' αυτό το λόγο μπορεί να συγχέεται με παρεμφερείς έννοιες (Porter, 1996). Ο ορισμός της στρατηγικής που συναντάται στη βιβλιογραφία σχετίζεται με την έκφραση των ισχυρών στοιχείων της επιχείρησης (Gerry, 2009). Η φράση «με πολλούς υπολογισμούς μπορεί κάποιος να νικήσει» δε σημαίνει ότι κάνοντας κάποιες φορές της ίδιας πράξης με τον ίδιο τρόπο και τους ίδιους αριθμούς το αποτέλεσμα θα αλλάξει και θα μετατραπεί από σίγουρη ήττα σε ήττα σε νίκη, αλλά υπονοεί ότι κάποιος που έχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία να προβεί με σωστές αναλύσεις και υπολογισμούς μπορεί να σχεδιάσει μια νικηφόρα στρατηγική. Η παραπάνω απόδοση, είναι η πρώτη σωστή περιγραφή της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Παράλληλα, η στρατηγική ορίζει τόσο τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης για την πραγματοποίηση των στόχων της. Αποτελεί μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων και των αγορών που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρόν και στο μέλλον.

Τέλος, ως στρατηγική ορίζεται η διαμόρφωση αποστολής στόχων και σκοπών, καθώς και πολιτικών και σχεδίων με στόχο να επιτευχθούν επιτυχή αποτελέσματα και διατυπώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζεται ήδη η έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ταυτότητας της επιχείρησης (Thompson et al, 2012).

## **2.2 Βασικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές**

Η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι τα σχέδια εκείνα τα οποία καταστρώνονται ώστε να υπάρχει επιτυχής αποστολή με στόχο να αναδειχθούν τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα με σκοπό να επιτευχθούν καλύτερα οι στόχοι. Η διοικητική επιστήμη έχει ιεραρχήσει τις στρατηγικές σε τρία είδη, την επιχειρησιακή στρατηγική, με την οποία περιγράφεται η συνολική κατεύθυνση και η διαχείριση δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την επιχειρηματική στρατηγική, η οποία σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των

προϊόντων και των υπηρεσιών και τη λειτουργική στρατηγική η οποία αφορά στη μεγιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας των διαθέσιμων πόρων έτσι ώστε να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Gerry, 2009).

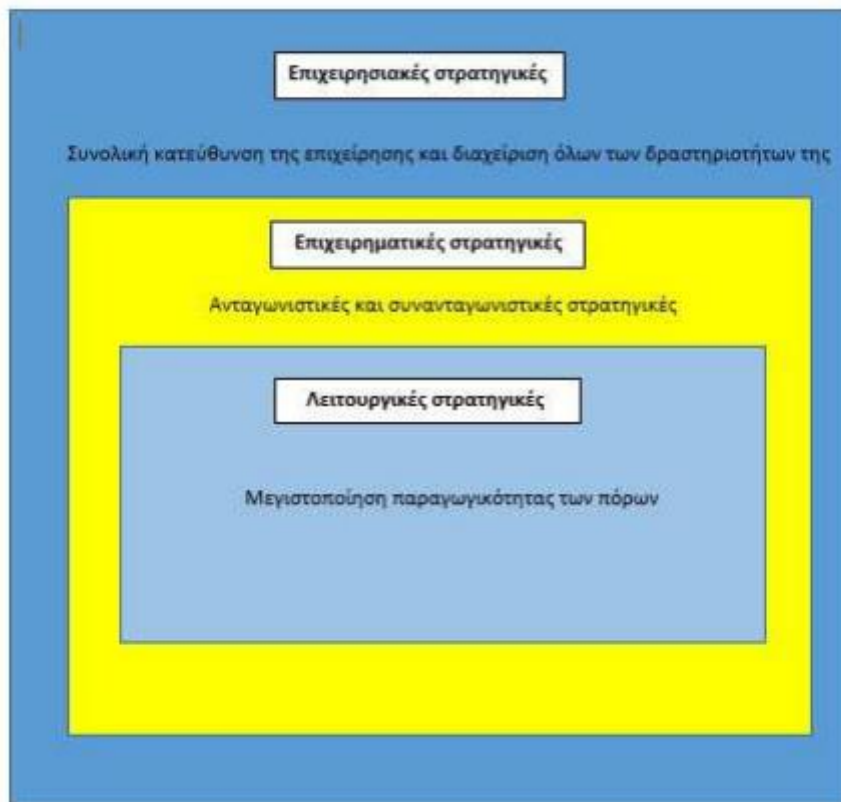
Ένα σημαντικό στοιχείο όσον αφορά στην ορθή λειτουργία των επιπέδων στρατηγικής για να υπάρχει διανομή όσον αφορά στους μάνατζερ αναφορικά με το οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα της εταιρείας δείχνει το που βρίσκονται οι manager στην οργανισμό και οι εργαζόμενοι, τη σχέση μεταξύ των διευθυντών και τη σχέση με ανώτερα κλιμάκια και τους εξωτερικούς συμβούλους καθώς και οποιονδήποτε άλλο εργάζεται στον οργανισμό.

Σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το οργανόγραμμα μπορεί να είναι μεγάλο και πολύπλοκο. Σε κάθε περίπτωση όμως μπορεί να χωριστεί σε μικρά υποδιαγράμματα για κάθε τμήμα. Στην περίπτωση μεγάλων οργανισμών το οργανόγραμμα μπορεί να λειτουργήσει με βάση το κάθε υποκατάστημα ή θυγατρική και μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες της τοπικής αγοράς. Κάθε οργανισμός ανεξάρτητα από το μέγεθός του μπορεί να έχει ένα συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Γενικά το οργανωτικό διάγραμμα δείχνει τη δομή που έχει ο οργανισμός. Μια βασική διάκριση είναι η εξής (Kallinski, 2001):

- Στο ιεραρχικό οργανόγραμμα του οργανισμού, που διακρίνεται σε διάφορα επίπεδα και η κάθε γραμμή εντολών ακολουθεί πορεία από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα.
- Στο Matrix το οργανόγραμμα του οργανισμού είναι η διαίρεση μεταξύ των διαφόρων ομάδων που μπορεί να έχουν διαφορετικό αντικείμενο και να συνεργάζονται σε διάφορα έργα. Με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται περιοχές συνεργασίας και το ποιος έχει την ευθύνη.
- Στα επίπεδα οργανογράμματα υπάρχουν λίγα ή κανένα επίπεδο ιεραρχίας και μπορεί να παρουσιάζει η επιχείρηση μόνο τους manager και τους εργαζόμενους ένα μόνο επίπεδο.

Ο Γεωργόπουλος (2013) αναφορικά με την ιεραρχική δομή αναφέρεται στη λειτουργία, τη γεωγραφική κατανομή των υπηρεσιών, το προϊόν και την υπηρεσία καθώς και τη μεικτή προσέγγιση σε συνδυασμό με τα μοντέλα.

Στη παρακάτω εικόνα (Εικόνα 1) αποτυπώνεται η ιεράρχηση των στρατηγικών.  
(Παπαδάκης, 2012)



### 2.2.1 Επίπεδα στρατηγικών και σύνδεση με το οργανόγραμμα της επιχείρησης

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τρία επίπεδα διοίκησης. Διακρίνονται στο χαμηλό, το μεσαίο και το υψηλό. Σε κάθε επίπεδο υπάρχουν και τα ανάλογα στελέχη. Από τα στελέχη αυτά δημιουργείται μία ιεραρχία εξουσίας, με την οποία επιτελούνται οι εργασίες ανάλογα με τη θέση του καθενός. Σε πολλούς οργανισμούς τα επίπεδα είναι τα παρακάτω:

Το ανώτερο επίπεδο το οποίο αποτελείται από το διοικητικό συμβούλιο, τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο και τα στελέχη. Τα στελέχη έχουν την ευθύνη για τον έλεγχο και την επίβλεψη του οργανισμού. Αναπτύσσουν τους στόχους, τα στρατηγικά σχέδια και τις πολιτικές της εταιρίας έτσι ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις. Τα στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κινητοποίηση των εξωτερικών πόρων και είναι υπόλογοι προς τους μετόχους και το ευρύ κοινό. Οι δεξιότητες πρέπει να μπορούν να κατανοηθούν για τον ανταγωνισμό, την παγκόσμια

οικονομία και την κοινωνική επίδραση των τάσεων της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Gomez-Mejia et al, 2008: 24).

Τα στελέχη μεσαίου επιπέδου είναι οι γενικοί διευθυντές ή διευθυντές καταστημάτων και υπεύθυνοι των τμημάτων. Είναι υπόλογοι στα ανώτατα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να λειτουργούν οι υπηρεσίες. Ένα μεσαίο στέλεχος μπορεί να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στις οργανωτικές λειτουργίες ενώ σημαντικά είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου, ο καθορισμός και η παρακολούθηση σε επίπεδο ομάδας, η διάγνωση και η επίλυση προβλημάτων, ο σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων και η επιβράβευσης και υποστήριξης του προσωπικού

### **2.2.2. Εταιρική αποστολή - Όραμα**

Τα στελέχη που σχεδιάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης οφείλουν να ξέρουν την θέση στη οποία θέλουν να βρίσκεται η επιχείρηση σε 3, 5 ή 10 χρόνια κι όχι να ασχολούνται μόνο με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η θέση στην οποία θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση στο μέλλον ονομάζεται Αποστολή ή Όραμα.

Αυτό το όραμα είναι η αφετηρία του επιχειρησιακού σχεδίου, που θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα. Με αυτό το όραμα γίνεται η αρχική καταγραφή των στόχων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Οι στόχοι χρειάζεται να διαμοιραστούν σε όλους τους εμπλεκόμενους για την σωστή προσέγγιση της στρατηγικής. Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι οι επίσημες καταγραφές για το τι θέλουν τα στελέχη για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Όπως για παράδειγμα, οι διάφοροι στόχοι για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης ή για το τμήμα marketing. Αυτοί οι στόχοι είναι η αρχή για τον σχεδιασμό της "στρατηγικής" της επιχείρησης.

Για να υλοποιηθεί σωστά η στρατηγική πρέπει η εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού να συντονίζει τα επίπεδα της στρατηγικής. Για αυτό το λόγο σημαντικός είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός ώστε να συντονίζονται όλα τα επίπεδα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### **2.3 Η Χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Καμία επιχείρηση στο σύγχρονο μάνατζμεντ είτε είναι μικρή θα είναι μεγάλη δεν μπορεί να προχωρήσει σε στρατηγικής σημασίας κινήσεις χωρίς να τις έχει μελετήσει. Πρέπει να αναφέρουμε ότι συχνά πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν σε αποφάσεις όπως η επέκταση σε νέες αγορές χωρίς να έχουν λάβει υπόψη τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους και χωρίς να έχουν τους κατάλληλους πόρους ώστε να μπουν σε μια αγορά με μία σειρά από ζητήματα τα οποία καθορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό. Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος όχι μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά για το σύνολο των οργανισμών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που σε μικρές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από τη διοίκηση χωρίς να υπάρχει ορθή στρατηγική ανάλυση και σχεδιασμός των κινήσεων με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει η υλοποίηση (Berry, 2008). Ως τώρα έχουμε αναλύσει τη στρατηγική ως έννοια. Πρέπει να εξετάσουμε και τη στρατηγική αναγκαιότητα η οποία είναι χρήσιμη για τις επιχειρήσεις.

### **2.4 Ανάλυση της αναγκαιότητας και της σημασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Η στρατηγική είναι ένα συνεκτικό ενοποιημένο ολοκληρωμένο σύστημα αποφάσεων το οποίο αποκαλύπτει και καθορίζει το σκοπό που έχει ο κάθε οργανισμός όσον αφορά στους μακρόπνοους στόχους του, τα προγράμματα δράσεις και τις προτεραιότητες του (Wang et al, 2007) Επιλέγει τους τομείς τους οποίους δραστηριοποιείται η πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση στο μέλλον. Επιχειρεί τη μακρόχρονη διατήρηση της πλεονεκτικής του θέση σε κάθε πρόγραμμα ανταποκρινόμενη στις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντός του καθώς και στα αιτήματα και τις αδυναμίες που πηγάζουν από αυτό. Απασχολεί όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού ενώ ορίζει τη φύση των οικονομικών συνεισφορών προς το προσωπικό, τη διοίκηση και το κοινό (Mullins, 2009)

Η στρατηγική γίνεται σε ένα βασικό πλαίσιο στο οποίο οι οργανισμοί επιβεβαιώνουν τη ζωτική τους συνέχεια διευκολύνοντας την προσαρμογή στο περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται.

Η ύπαρξη στρατηγικής πολιτικής σε έναν οργανισμό είναι σημαντική διότι συμβάλλει στην ανάγκη επιβίωσης μέσα σε ένα κλίμα σημαντικών αλλαγών μέσα σ' ένα σύγχρονο περιβάλλον. Η πορεία αυτών είναι η αδυναμία ασφαλούς πρόβλεψης των μελλοντικών τάσεων.

Παράλληλα υπάρχουν πιέσεις ως προς τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων ειδικά σε οικονομίες που είναι σε κρίση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης και για ορθολογιστική διαχείριση. Παράλληλα υπάρχουν απαιτητικοί καταναλωτές σε όλα τα επίπεδα για τα παρεχόμενα αγαθά κι υπηρεσίες. Η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος και του ελεύθερου χρόνου έχουν κάνει τον κόσμο πιο ευαισθητοποιημένος σε θέματα ποιότητας.

Επιπλέον, υπάρχει η παγκοσμιοποίηση, δηλαδή η ύπαρξη προϊόντων και υπηρεσιών που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό τυποποίησης και ομογενοποίησης ανά τον κόσμο. Η μαζική αύξηση της προσφοράς και της δυναμικότητας των καταναλωτικών αγαθών η οποία ξεπερνάει την αύξηση στη ζήτηση από τους επισκέπτες έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένας ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους ίδιους επισκέπτες και επιβάλλουν αλλαγές ως προς τη διαχείρισή τους. Το αποτέλεσμα είναι ότι η στρατηγική εξελίσσεται τα τελευταία χρόνια σε μια πανάκεια σε όλες τις μορφές των επιχειρήσεων. Ακόμα και σε επιχειρήσεις που για χρόνια δεν αποτελούσαν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος όπως οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι πανάκεια.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η στρατηγική δεν αφορά μόνο σε μεμονωμένες λειτουργίες οργανισμών αλλά αποτελεί μια σχολή σκέψης η οποία αφορά στο σύνολο του οργανισμού (Griffin, 2009). Ξεκινά από το όραμα που έχει ο οργανισμός και οι άνθρωποι που έχουν δημιουργήσει τον φορέα και μεταλλάσσεται σε δράση. Για να γίνει άμεσα αυτό, δηλαδή για να περάσουμε από τις σκέψεις σε δράση, υπάρχει μια σειρά αποφάσεων για να καθοριστούν οι στόχοι ούτως ώστε η στρατηγική να μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Εκτός από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης η στρατηγική λαμβάνει υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή βοηθάει τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις επιταγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Οπότε



κατανοούμε ότι η στρατηγική δεν αφορά μόνο συγκεκριμένες λειτουργίες, πρόσωπα και τμήματα αλλά το σύνολο του οργανισμού (Παπαδάκης, 2012).

Πρέπει να αναφερθεί ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ παρουσιάζεται μέσα από τέσσερις σχολές σκέψης. Η πρώτη είναι η κλασική σχολή σκέψης, η οποία αφορά στην άμεση κερδοφορία του οργανισμού και στην περίπτωση αυτή η στρατηγική καθορίζεται από τη διοίκηση του φορέα και τα κριτήρια με τα οποία γίνονται οι στρατηγικές επιλογές. Η δεύτερη σχολή είναι η σχολή της εξελικτικής σκέψης η οποία αναφέρει ότι η στρατηγική του οργανισμού ορίζεται από τις αλλαγές στο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική δεν είναι σταθερή αλλά μεταλλάσσεται με βάση το περιβάλλον. Η τρίτη σχολή σκέψης είναι η διαδικαστική η οποία αναφέρει ότι η στρατηγική δεν είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού αλλά προκύπτει. Στην περίπτωση αυτή η στρατηγική δεν είναι αποτέλεσμα αποφάσεων της ανώτερης διοίκησης αλλά προκύπτει μέσα από διεργασίες στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Τέλος υπάρχει η σχολή της συστημικής σκέψης στην οποία υπολογίζονται όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος του οργανισμού για να γίνει σύνδεση της στρατηγικής. Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός προσαρμόζεται στο περιβάλλον και λειτουργεί μέσα σ' αυτό (Griffin, 2009).

Για να κλείσουμε την ενότητα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η στρατηγική είναι σημαντική γιατί μπορεί να μεταβάλλεται με βάση τις καταστάσεις που βιώνει ο οργανισμός. Από αυτά τα οποία έχουμε ήδη δει η στρατηγική δεν είναι μονοδιάστατη. Υπάρχουν πολλές και διάφορες σχολές σκέψης με διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά στις στρατηγικές επιλογές. Η κλασική σχολή για παράδειγμα αναφέρεται σε ένα σταθερό περιβάλλον το οποίο σήμερα είναι σπάνιο. Αντίθετα η διαδικαστική προσέγγιση είναι περισσότερο ρεαλιστική και αναφέρεται στην πραγματικότητα (Thompson et al, 2012). Στην παρούσα ενότητα έγινε κατανοητό το ότι η στρατηγική είναι μια σύνθετη έννοια. Για τον λόγο αυτό και είναι πολύ σημαντικό το να εξεταστεί το πώς μπορεί να υλοποιηθεί σωστά το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως θα παρουσιαστεί στην επόμενη ενότητα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

### **3.1 Εισαγωγή στην στρατηγική διοίκηση**

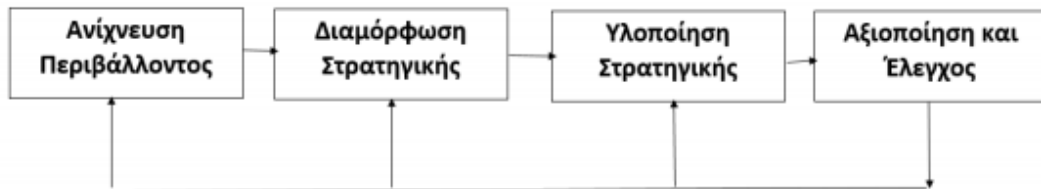
Για να μπορεί μια στρατηγική να αποδώσει τα μέγιστα αλλά και για να αποφασιστεί σωστά ποιος τύπος στρατηγικής θα υπάρχει πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση. Δεν θα γίνει εκτενής αναφορά στη βιβλιογραφία, αλλά θα παραφράσουμε τον ορισμό του Σαϊτή (1992) λέγοντας ότι η στρατηγική διοίκηση είναι μία μεθοδική προσπάθεια στρατηγικού προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου καθώς και αξιολόγησης δραστηριοτήτων ούτως ώστε να επιτευχθούν οι δεδομένοι σκοποί.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η στρατηγική διοίκηση λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις προκειμένου να πετύχει τους στόχους του οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται σε ανώτερο ή ανώτατο επίπεδο όσον αφορά στην ιεραρχία του οργανισμού.

Γενικότερα θα εφιστούσαμε την προσοχή στις αποφάσεις οι οποίες αφορούν μακροπρόθεσμους στόχους οι οποίοι δεν εστιάζονται σε επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού αλλά απευθύνονται και αφορούν στο σύνολο του δίνοντας τη κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί. Για να γίνει περισσότερο κατανοητή αυτή η διαδικασία στην πράξη θα παρουσιάσουμε το βασικό υπόδειγμα της στρατηγικής διοίκησης. Αυτή είναι η διαδικασία την οποία πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός ούτως ώστε να έχει στρατηγική ανάπτυξη. Η διοίκηση της στρατηγικής θα κριθεί όσον αφορά στην υλοποίησή της.

### 3.2 Το βασικό υπόδειγμα της στρατηγικής διοίκησης

Η στρατηγική διοίκηση αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: Την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία απεικονίζονται από τους Wheelen και Hunger (2005):



Εικόνα 2. Βασικό υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης (μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ)

#### 3.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η παρατήρηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Μέσα από την ανίχνευση αυτή μπορούν να ανιχνευτούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές.

##### 3.2.1.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει πολλές ευκαιρίες αλλά και πιθανές απειλές. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους έρχονται αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

#### Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο:

- **μάκρο-περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση όπως και όλες τις επιχειρήσεις (πχ. επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ίδια χώρα). έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις γνωστές και σαν PEST

- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ερευνά τους καταναλωτές, την αγορά και τους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002), το μάκρο-περιβάλλον, μπορεί να αναλυθεί με την ανάλυση PESTEL, αναλύοντας συγκεκριμένα στοιχεία των χαρακτηριστικών του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος. Μπορεί να αντλήσει πληροφορίες καταγράφοντας τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά και να προβεί στη δημιουργία μοντέλων με μεταβλητές τους ίδιους τους παράγοντες. Μετά από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει προβλέψεις για τις μελλοντικές τάσεις (π.χ τεχνολογικές καινοτομίες, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λ.π) έχοντας ως αποτέλεσμα την προετοιμασία για τις προκλήσεις που θα δεχθούν στο μέλλον. Παρακάτω θα αναλύσουμε την κάθε διάσταση ξεχωριστά.

- Πολιτική διάσταση: αναφέρεται στις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα όπως για παράδειγμα η ύπαρξη κυβερνητικής σταθερότητας, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι πολυεθνικές που έχουν δραστηριότητα σε παραπάνω από μία χώρα αντιμετωπίζουν διαφορετικές πολιτικές/νομικές συνθήκες, γι' αυτό και θα πρέπει να ενημερώνονται για τις διεθνείς εξελίξεις του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λπ.).
- Οικονομική διάσταση (Economic). Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, το επίπεδο της ανεργίας, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η πορεία κεφαλαιαγοράς και εισοδημάτων η οικονομική ανάπτυξη, κ.α.
- Κοινωνική διάσταση (Social). Αναφέρεται στη δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις και το μορφωτικό επίπεδο των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά, τα ποσοστά των μεταναστών και

άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST.

- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological). Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο. Πρέπει να τονιστεί όμως, ότι μια επιχείρηση μπορεί να επηρεαστεί και θετικά και αρνητικά από τις νέες τεχνολογίες γι' αυτό θα πρέπει να αναλύει προσεκτικά το εξωτερικό περιβάλλον της έτσι ώστε να έχει το καλύτερο αποτέλεσμα από τις νέες τεχνολογικές τάσεις
- Περιβαλλοντική διάσταση η οποία αναφέρεται στη σχέση της επιχείρησης με το φυσικό περιβάλλον καθώς και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε αυτό.
- Νομική διάσταση, η οποία αφορά το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις σχέσεις επιχειρήσεων και εργαζομένων, τα μονοπώλια, ολιγοπώλια, τη δυνατότητα για νέες επενδύσεις κτλ.

### **3.2.1.2 Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος**

Έχει αποδειχθεί, ότι πολλές φορές δεν είναι αρκετό μόνο να εξετάζεται το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης για να είναι επιτυχημένη. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος έχει εξίσου μεγάλη σημασία για τη διαμόρφωση της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το υπόδειγμα ανάλυσης του Porter σύμφωνα με το οποίο το μικρο περιβάλλον μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από πέντε δυνάμεις, οι οποίες είναι οι εξής:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Εκτός όμως από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον, υπάρχει μια άλλη θεωρία η οποία εξηγεί την επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (the resource based theory of competitive advantage), η οποία βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον και υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και επίσης ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών». (Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.). Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζουν ότι σε περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς (η τεχνολογία εξελίσσεται και οι πελάτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (πόροι, ικανότητες) αποτελούν μια σταθερότερη βάση στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση πρέπει να συνδυάζει τους πολύτιμους πόρους της για να δημιουργήσει ικανότητες γιατί οι πόροι δεν είναι πάντα ικανοί για να προσφέρουν επιτυχία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από το καλύτερο συνδυασμό μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες τις οριακές και τις θεμελιώδης. Οι οριακές είναι οι ικανότητες όπου μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές ή τις διαθέτουν ήδη. Ενώ αντίθετα, οι θεμελιώδης είναι οι ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές και δεν τις διαθέτουν, γι’ αυτό και μπορούν να έχουν ένα συνεχή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον οι θεμελιώδης ικανότητες έχουν περισσότερη διάρκεια από τις τεχνολογίες, τα προϊόντα και τις επιμέρους ικανότητες. Συνήθως ακολουθούν μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών και τέλος, οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε περιορισμένο αριθμό ικανοτήτων όπου θα στηριχτούν για την επιτυχία τους στο μέλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορά όλα εκείνα τα στοιχεία/χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα της επιχείρησης.

Περιλαμβάνει την οργανωτική δομή της επιχείρησης η οποία αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της και αναφέρεται στην εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας, τη διαχείριση, τη συμπεριφορά των εργαζομένων όπου καθορίζεται από την εταιρική κουλτούρα. Κάποια στοιχεία επηρεάζουν μόνο τους εργαζομένους μιας επιχείρησης και κάποια άλλα μόνο τους διαχειριστές. Τους πόρους της επιχείρησης που είναι υλικοί ή άυλοι. Αυτοί είναι οι άνθρωποι, η τεχνολογία, το κεφάλαιο, η εργασία κτλ. Ακόμα, η εταιρική κουλτούρα ή η φήμη και η πελατεία έχουν μεγάλη αξία και είναι λάθος της επιχείρησης να παραβλέψει αυτά τα χαρακτηριστικά.

Η ενδελεχής ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με τη χρήση πολλών διαφορετικών εργαλείων. Τα πιο πολλά εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού στην σημερινή εποχή διαθέτουν την τεχνική ανάλυση "SWOT". Είναι μία ακριβής μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των δυνατών και αδύνατων σημείων και για τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν σε μία επιχείρηση. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές). Αναλύοντας όλα αυτά, οι επιχειρήσεις αξιολογούν την κατάσταση την οποία βρίσκονται, με σκοπό να διαμορφώσουν την μελλοντική τους στρατηγική και να πάρουν αποφάσεις. Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ερωτήματα όπως:

**ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths) :**

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses) :**

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

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities) :**

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

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

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

### **ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats) :**

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

Η μήτρα SWOT δεν είναι μία πλήρης μελέτη του υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο εργαλείο και μέσο το οποίο βοηθάει στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση Pest και είναι ένα βασικό συστατικό ενός πλάνου marketing.

Γενικά, κάνοντας μια SWOT ανάλυση πρέπει να προσπαθούμε να «λύνουμε» τα προβλήματα (αδυναμίες μας) και να βρούμε στρατηγικές που θα εξουδετερώνουν τις υπάρχουσες απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον θα πρέπει να εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, αξιοποιώντας τις δυνάμεις της επιχείρησης

Η SWOT ανάλυση δεν αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και αυτάρκες εργαλείο επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής και θα πρέπει να συνοδεύεται από συμπληρωματικά εργαλεία επιλογής και αξιολόγησης των προτάσεων (Oliver 2000).



Περιοριστικοί λόγοι στην αποτελεσματική χρήση της SWOT ανάλυσης (όπως είναι η απουσία ιεράρχησης των παραγόντων, η έλλειψη στοιχειοθέτησης τους στην πράξη, η υλοποίηση της από μη εξειδικευμένο προσωπικό κτλ) καθιστούν αναγκαία τη συμπλήρωσή της με άλλα χρήσιμα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού όπως είναι οι μήτρες ανάλυσης της στρατηγικής. Ορισμένες από αυτές είναι:

### **1. Μήτρα για αγορές και προϊόντα ( η Μήτρα Ansoff)**

Βάσει του Ansoff (1971) οι δυνατές επιλογές ανάπτυξης μίας επιχείρησης αφορούν σε συνδυασμούς προϊόντων και αγορών. Οι εναλλακτικές στρατηγικές επέκτασης της επιχείρησης είναι οι εξής:

- επέκταση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε ήδη εξυπηρετούμενες αγορές
- Τοποθέτηση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές
- Προώθηση νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές και
- Τοποθέτηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές

Από την ταξινόμηση που αναφέραμε οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν σε καινούργιες αγορές με νέα προϊόντα.

### **2. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)**

Η μήτρα αυτή η οποία έχει χρησιμοποιηθεί από την εταιρία συμβούλων Boston Consulting (1970) έχει δύο διαστάσεις, δηλαδή δύο μεταβλητές όσον αφορά στο μερίδιο αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξης. Οι δύο μεταβλητές έχουν θετική σχέση με τα κέρδη. Σύμφωνα με τη μήτρα, το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς μέσα από τις οικονομίες κλίμακας επιτρέπει τη μείωση του κόστους καθώς και την αύξηση των κερδών των ταμειακών εισροών. Ο ρυθμός αύξησης της αγοράς απαιτεί κεφάλαια και επενδύσεις. Οι αγορές αντίστοιχα απαιτούν μεγάλες ανάγκες σε κεφάλαια τα οποία εξασφαλίζουν στην επιχείρηση προοδευτικά μεγάλες σε μέγεθος αγορές.

### **3. Η Μήτρα SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)**

Η μήτρα SPACE περιλαμβάνει και εξετάζει τη χρηματοοικονομική υγεία του οργανισμού και τη σταθερότητα που έχει ο κλάδος. Έτσι περιλαμβάνει δύο διαστάσεις που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και δύο πτυχές του περιβάλλοντος. Η μήτρα αυτή μπορεί να παρέχει πληροφόρηση και να στηρίξει την ανάλυση SWOT παρέχοντας στοιχεία όσον αφορά στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς και τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες και τις απειλές. Παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να καταγραφεί η ανάλυση και αξιολόγηση όσον αφορά στη στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης στα πλαίσια συγκεκριμένο συνθηκών. Στο πλαίσιο της λογικής της μήτρας οι πτυχές μπορεί να αυξηθούν ώστε να συμπεριλαμβάνουν όλες τις ανάγκες σημαντικές μεταβλητές που καθορίζουν την στρατηγική, ενσωματώνοντας στο σύστημα τις σημαντικότερες μεταβλητές για την λειτουργικότητα της άσκησης πολιτικής.

### **4. Μήτρα δύναμη/ ελκυστικότητα αγοράς (GE-McKinsey)**

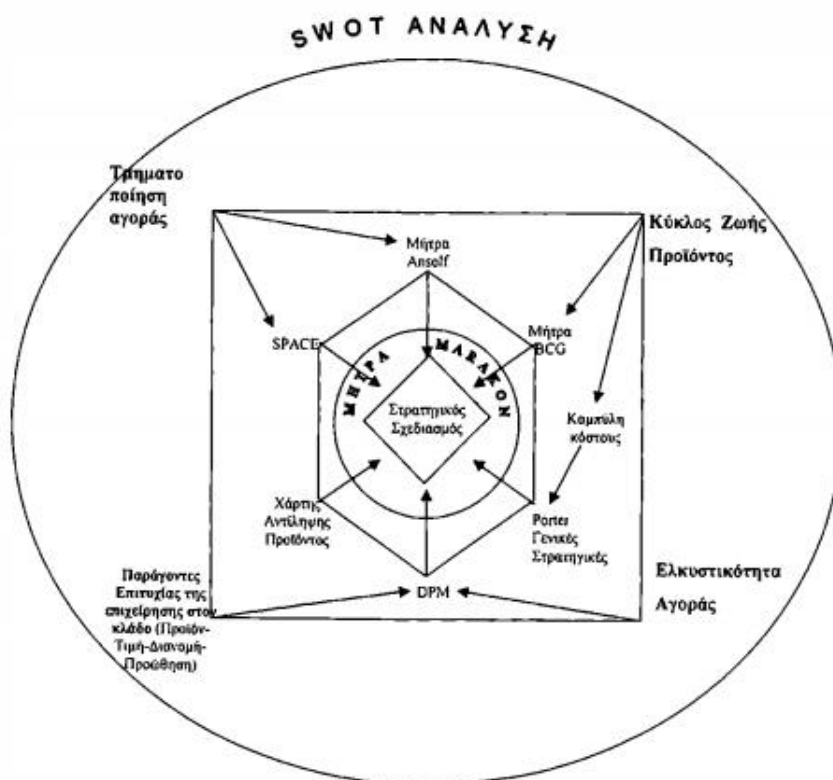
Η βασική μέθοδος ανάλυσης της επιχείρησης σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του τομέα της γρήγορης εστίασης και της ανταγωνιστικότητας γίνεται με τη μήτρα δύναμη – ελκυστικότητα της αγοράς.

### **5. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)**

Με τη μήτρα Hofer αξιολογείται η στρατηγική ή οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Οι δραστηριότητες σχεδιάζονται βάσει σταδίου εξέλιξης της αγοράς καθώς και της ανταγωνιστικής της θέσης. Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν το μέγεθος που έχουν οι κλάδοι ενώ τα τμήματα εντός των κύκλων αντιπροσωπεύουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν το μέγεθος που έχουν οι κλάδοι ενώ τα τμήματα εντός των κύκλων το μερίδιο της αγοράς που έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

## 6. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)

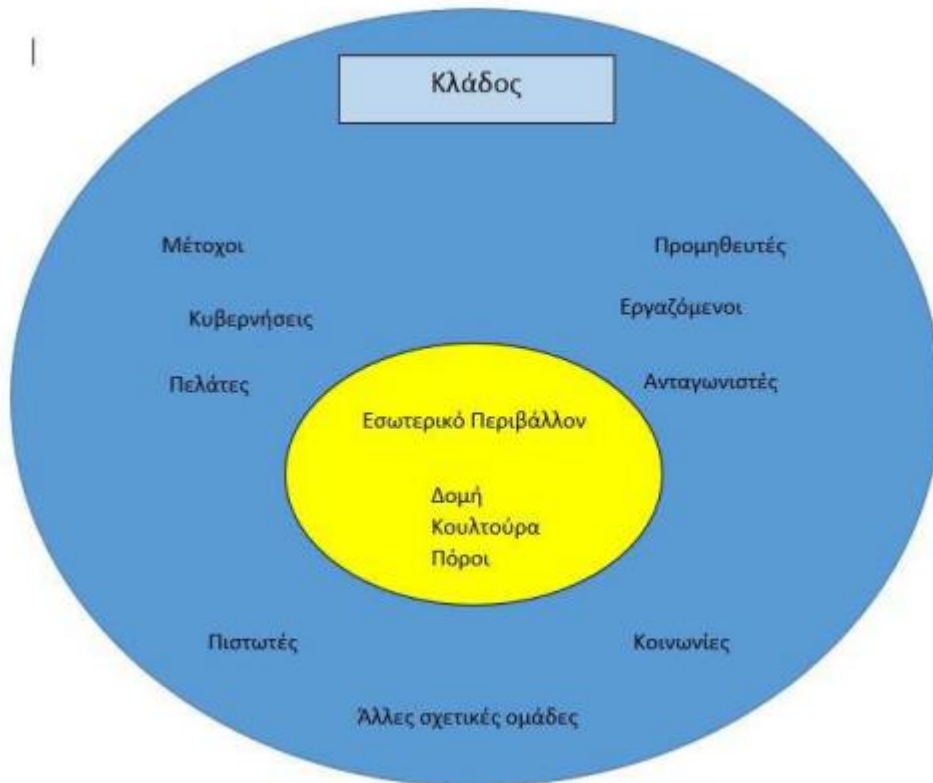
Η μήτρα κύκλου ζωής περιγράφει τη θέση που έχει μία εταιρία σε σχέση με τη φάση του κύκλου ζωής από τη μία πλευρά και θέση στην αγορά, στην άλλη.



Σχήμα: Συνθετική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού (Πηγή: Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων: μια συνθετική προσέγγιση, Παναγιώτης Γ. Κούρτης)

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μία σειρά μεταβλητών, τις ευκαιρίες και απειλές ενώ το εσωτερικό περιβάλλον από τις μεταβλητές δυνάμεις και αδυναμίες που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας του περιλαμβάνοντας τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του

οργανισμού και απεικονίζονται στην εικόνα 2 με βάση το μοντέλο του στρατηγικού μάννατζμεντ.



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Εικόνα 2. Οι μεταβλητές δυνάμεις του περιβάλλοντος

### 3.2.2. Η Διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής είναι η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός μακροχρόνιων σχεδίων και πλάνων έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής που έχει μια επιχείρηση αποτελώντας την έκφραση του οράματος των διοικητικών στελεχών και τη δήλωση του βασικού σκοπού για τον

οποίον η επιχείρηση λειτουργεί καθώς και τους αντικειμενικούς στόχους οι οποίοι δηλώνουν ότι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι τότε περιγράφοντας τα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης, την ανάπτυξη των εναλλακτικών στρατηγικών και τη διαμόρφωση των πολιτικών εκείνα που απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Οι στρατηγικές αποφάσεις από τη φύση τους είναι περίπλοκες γιατί περιέχουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και κινδύνους και στηρίζονται σε απόψεις και θέσεις στελεχών που σχετίζονται με το μέλλον. Επιπλέον απαιτούν μια γενική ολοκληρωμένη θεώρηση όσον αφορά στη διοίκηση των επιχειρήσεων σε αντίθεση με τις λειτουργικές αποφάσεις οι οποίες δεν είναι δυνατόν να λύσουν τα προβλήματα αξιοποιώντας γνώσεις ενός συγκεκριμένου παιδιού. Τα στελέχη επομένως πρέπει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα της επιχείρησης έξω από τα όρια των διευθυντικών τμημάτων και πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους ανεξάρτητα από τις τυχόν διαφορές.

Επιπλέον οι στρατηγικές αποφάσεις συνήθως οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Αυτές οι αλλαγές είναι δύσκολο να αποφασιστούν και να σχεδιαστούν και ακόμα πιο δύσκολο να εφαρμοστούν (Θερίου, 2014).

### **Η αποστολή.**

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο βασικός σκοπός της ύπαρξής του. Μέσα από την αποστολή καθορίζεται ο μοναδικός σκοπός οποίος τον κάνει να ξεχωρίζει από άλλους οργανισμούς ενώ αναδεικνύει τις προθέσεις και τις προσδοκίες του σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει καθώς επίσης και τη φιλοσοφία που αποπνέει στην αγορά όσο και το εσωτερικό περιβάλλον καθώς και το όραμα του οργανισμού.

### **Οι σκοποί.**

Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τα οποία χαράσσονται για να στοχεύσουν στο τι και το πότε πρέπει να πραγματοποιηθεί για την επίτευξη της αποστολής. Οι σκοποί προσδιορίζουν το αποτέλεσμα μέσα από το χρονικό διάστημα της ολοκλήρωσης του. Μερικοί χαρακτηριστικοί σκοποί των οργανισμών είναι η κερδοφορία, η ανάπτυξη, η αποδοτικότητα, η φήμη και η ηγεσία.

### **Οι πολιτικές.**

Οι πολιτικές είναι ένας ευρύς κλάδος ο οποίος συνδέεται με τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι πολιτικές εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών σύμφωνα με την αποστολή και τους σκοπούς τους και παρέχουν την κατεύθυνση εκείνη που είναι απαραίτητη για μια ξεκάθαρη καθοδήγηση ώστε να ολοκληρωθεί το έργο.

#### **3.2.3. Υλοποίηση στρατηγικής**

Σε αυτό το στάδιο η στρατηγική η οποία σχεδιάστηκε από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη εφαρμόζεται στην πράξη κυρίως από τα μεσαία και κατώτατα στελέχη της ανάπτυξης προγραμμάτων προϋπολογισμών και διαδικασιών. Το πρόγραμμα αφορά στον καθορισμό συγκεκριμένων βημάτων που πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς το στρατηγικό σχέδιο. Χαρακτηριστικά των προγραμμάτων είναι ότι ενσωματώνονται οι αλλαγές οι οποίες προέρχονται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

Οι προϋπολογισμοί αποτελούν τη χρηματοοικονομική έκφραση των επιχειρησιακών προγραμμάτων καθώς αναλύουν το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνθεί η επιχείρηση εάν υλοποιήσει τις διαδικασίες οι οποίες προβλέπονται στο πρόγραμμα και στο κέρδος το οποίο μπορεί να προκύψει. Είναι σημαντικά εργαλεία στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι ότι η εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος συμφέρει από οικονομική πλευρά. Οι διαδικασίες αφορούν τις επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες με τη σειρά της μπορεί να υποδιαιρεθούν σε επιμέρους διαδικασίες που είναι επαναλαμβανόμενες (Γεωργόπουλος, 2013).

#### **3.2.4 Αποτίμηση και Έλεγχος**

Η αποτίμηση και ο έλεγχος αποτελούν το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα διοικητικά στελέχη σε αυτό το στάδιο οφείλουν να αποτιμήσουν τα αποτελέσματα της εφαρμογής της στρατηγικής και να αξιολογήσουν κατά πόσο αυτά ήταν αναμενόμενα σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους. Η χρήση των δεικτών αξιολόγησης σε αυτή τη φάση

κατέχει μεγάλο ρόλο στην εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την υλοποίηση των στρατηγικών της σχεδίων. Τέλος, η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αφού βοηθά τα στελέχη να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές που απαιτούνται.

Σε ότι αφορά τις πολιτικές, που αναφέρονται στηδιαμόρφωση της στρατηγικής, είναι ένα σημείο που έχει ως στόχο να οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τον λόγο αυτό και θα προχωρήσουμε με την παρουσίαση της θεωρίας των στρατηγικών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.3 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο Πόρτερ εκτός από τις πέντε δυνάμεις του άμεσου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει τη θεωρία των στρατηγικών των επιχειρήσεων (generic strategies) (Γεωργόπουλος, 2013). Οι στρατηγικές είναι τρεις:

- **Ηγεσία Κόστους:**

Στην ηγεσία κόστους η επιχείρηση εργάζεται σκληρά έτσι ώστε να επιτεύξει το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής και διανομής ούτως ώστε η τιμή να είναι χαμηλότερη από τους ανταγωνιστές και να κερδίζεται μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που έχουν αυτή τη στρατηγική γνωρίζουν την αγορά και δίνουν έμφαση στη φυσική διανομή ενώ χρειάζονται λιγότερη ικανότητα στο μάρκετινγκ. Το πρόβλημα της συγκεκριμένης στρατηγική είναι ότι άλλες επιχειρήσεις συνήθως εμφανίζονται με χαμηλότερο κόστος το οποίο μπορεί να βλάψει την εταιρεία η οποία στηρίζεται ήδη στην ύπαρξη χαμηλού κόστους. Σε πολλές περιπτώσεις οι οικονομίες κλίμακας φτάνουν και στο 50% οπότε η επιχείρηση μπορεί να έχει ηγεσία κόστους.

- **Διαφοροποίηση:**

Διαφοροποίηση. Εδώ η επιχείρηση επικεντρώνεται στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης έτσι ώστε να δώσει σημαντικό όφελος τους πελάτες της. Μπορεί να προσπαθήσει να είναι ο ηγέτης των υπηρεσιών καθώς και της ποιότητάς και ούτω καθεξής. Είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρχουν όλα τα πράγματα μαζί. Η εταιρεία καλλιεργεί αυτές τις δυνάμεις οι οποίες θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία περισσότερες παροχές. Έτσι η εταιρεία επιδιώκει την ποιότητα ώστε οι πελάτες της να αγοράσουν το προϊόν για να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό.

- **Focus:**

Η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς και πηγαίνει σε μια μεγαλύτερη αγορά. Θέλει να γνωρίζει τις ανάγκες των λόγω



τμημάτων και επιδιώκει είτε ηγεσία κόστους ή μια μορφή διαφοροποίησης ενός συγκεκριμένου τομέα. Σε κάθε περίπτωση καθεμία από τις στρατηγικές οι οποίες εμφανίζονται παραπάνω έχουν διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά στην υλοποίησή τους. Για παράδειγμα οι πηγές της ηγεσίας κόστους για την επιχείρηση είναι οι οικονομίες κλίμακας οι οποίες δημιουργούνται μέσα από την παραγωγή και διανομή μέσα από τις ιδιωτικές ετικέτες. Επίσης η εικόνα μιας μάθησης μέσα από την πολύχρονη παρουσία της επιχείρησης έχει συμβάλλει στη μείωση του κόστους. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι η συμφωνία την οποία κάνει επιχείρηση με τους προμηθευτές. Αν μια επιχείρηση έχει επιλέξει να διαχειριστεί με έναν ιδιαίτερο τρόπο τους προμηθευτές της το κόστος το οποίο μπορεί να δώσει στην τελική των των τιμή των προϊόντων είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας που κάνει ώστε να μειώσει τα κόστη παραγωγής. Γι' αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις προτιμούν την προσέγγιση της καθετοποίησης της παραγωγής ούτως ώστε να έχουν τον έλεγχο της συνολικής παραγωγής. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος λόγω του ότι ένα σημαντικό μέρος των ενδιάμεσων παραγωγών θα λειτουργούν με γνώμονα το μικρότερο δυνατό κόστος.

Όσον αφορά στη διαφοροποίηση ο στόχος είναι να υπάρχει μια στρατηγική ανάπτυξη ανάπτυξης πλεονεκτήματος που μπορεί να φέρει τη διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να βασιστεί στην καινοτομία και σε μια κουλτούρα η οποία θα παράγει νέες ιδέες. Σημαντικό στοιχείο είναι το αν και αναγνωρίζεται ότι το κόστος είναι μια σημαντική μεταβλητή, η έμφαση θα είναι στην καινοτομία και στην παραγωγή αγαθών που θα δίνουν λύσεις στην αναζήτηση των καταναλωτών. Η έμφαση θα είναι στην παραγωγή προτάσεων που δεν θα μπορούν αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Τέλος πολύ σημαντική είναι η διαφοροποίηση (Γεωργόπουλος, 2013). Η συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης πλεονεκτήματος βασίζεται στην επικέντρωση σε μια ιδιαίτερη ομάδα και στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει εστίαση στις ιδιαίτερες ανάγκες του καταναλωτή. Οπότε αναφερόμαστε σε στρατηγικές που είναι πολύ εστιασμένες σε πολύ συγκεκριμένα μερίδια της αγοράς. Σε αυτή τη στρατηγική είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να αναγνωρίσει η επιχείρηση ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών και να εστίασει στην ικανοποίηση μιας πολύ συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών.

Η παρούσα ενότητα αναφέρθηκε στην περίπτωση της ανάπτυξης των στρατηγικών για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι όμως πολύ σημαντικό να μπούμε στην ουσία της εργασίας που είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης. Για τον λόγο αυτό και η επόμενη ενότητα θα αναφερθεί στις στρατηγικές ανάπτυξης αλλά και σε σχετικά παραδείγματα με έμφαση στην διαχείριση της κρίσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

### 4.1 Οι στρατηγικές ανάπτυξης- Θεωρητική προσέγγιση

Στο στρατηγικό μάνατζμεντ υπάρχουν τρεις (3) κατηγορίες στρατηγικών οι οποίες είναι (Hitt, Ireland και Hoskisson, 2001:

- **Στρατηγικές σταθερότητας (Stability Strategies).**
- **Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth strategies)**
- **Στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής (Turnaround strategies)**

Από αυτές θα εξεταστούν στις επόμενες σειρές οι στρατηγικές ανάπτυξης.

Οι στρατηγικές αυτές έχουν σχεδιασθεί για να πετύχουν ανάπτυξη των κερδών, των πωλήσεων ή και των δύο αυτών. Ο κύριος λόγος για τον οποίο δημιουργήθηκαν είναι ότι επειδή οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους πρέπει να αναπτυχθούν. Περιλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες:

1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) που εξειδικεύεται σε:
  - συσχετισμένη (related diversification)
  - ασυσχέτιστη (unrelated diversification)
4. Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)
5. Ανάπτυξη αγοράς (market development)
6. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Στις ακόλουθες παραγράφους θα εξεταστούν αναλυτικά οι στρατηγικές επιλογές και θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τα οποία συχνά παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις.

#### **4.1.1. Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical Integration).**

Είναι μία στρατηγική σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν παρουσία προς τα εμπρός ή προς τα πίσω αναλαμβάνοντας δραστηριότητες προμηθευτών ή διανομέων. Σε αυτή τη στρατηγική ο σκοπός είναι να μπορέσει η επιχείρηση να ελέγχει την παραγωγική αλυσίδα και την αλυσίδα διανομής. Μέσα από αυτή την κίνηση μπορεί να μειωθεί το κόστος παραγωγής και διανομής αλλά και η επιχείρηση να έχει όλο τον έλεγχο της διαδικασίας. Εναλλακτικά μπορεί να ακολουθήσει μία στρατηγική συμμαχία με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε άλλα στάδια παραγωγής. Για να γίνει αυτό πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει σε σοβαρές επενδύσεις που σχετίζονται με την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων και την είσοδο νέων μονάδων. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να μπει σε έξοδα και να πάρει ρίσκο όσον αφορά στο αποτέλεσμα των επενδύσεων (Johnson and Scholes, 2009).

Η επιχείρηση ενδύκνεται να επενδύσει στην κάθετη ολοκλήρωση όταν ισχύουν τα ακόλουθα:

##### **1. Όταν υπάρχουν λίγοι ή ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές/διανομείς προϊόντων και μειώνεται σημαντικά το κόστος διανομής & αποθήκευσης**

Παράδειγμα είναι μία εταιρία η οποία δραστηριοποιείται ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αναλαμβάνοντας την με ίδια μέσα όπως μεταφορά προϊόντων από τους παραγωγούς.

##### **2. Προστασία της ποιότητας των προϊόντων**

Η επιχείρηση αναλαμβάνει κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω επωφελούμενη σημαντικά αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής λόγω ανταγωνισμού.

### **3. Όταν η εταιρία έχει επενδύσει σε εξειδικευμένους πόρους.**

Η απόκτηση ενός καινοτόμου υλικού μειώνει το κόστος παραγωγής και βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος κάτι το οποίο κάνει πολύ πιθανόν να υπάρξει διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές. Εξαιτίας, της κατάστασης αμοιβαίας εξάρτησης (mutual dependence) που αναπτύσσεται ανάμεσα σε δυο συμβαλλόμενα μέρη και του φόβου της εξαπάτησης (holdup risk) που επικρατεί, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να πείσουν ή να εμπιστευτούν άλλες, που δραστηριοποιούνται σε παράλληλα στάδια της αλυσίδας παραγωγής, με αποτέλεσμα αποφεύγουν να αναλαμβάνουν τέτοιου είδους επενδύσεις.

### **4. Όταν δημιουργεί εμπόδια σε ανταγωνιστές.**

Εφόσον ο έλεγχος της ροής των πρώτων υλών είτε ο έλεγχος στα κανάλια διανομής είναι άριστος, η εταιρία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αυξήσει την κερδοφορία της, αφού η παρουσία του ανταγωνισμού δεν θα είναι τόσο έντονη στο κλάδο που δραστηριοποιείται.

### **5. Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής:**

Με την καθετοποίηση επιτυγχάνεται προγραμματισμός και συντονισμός των διαφόρων σταδίων παραγωγής. Επιτυγχάνεται επίσης εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης και ταχύτερη διανομή των προϊόντων της αγοράς με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μειώνουν την εξάρτηση τους από τους προμηθευτές και να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευκολία σε αλλαγές της αγοράς. Το μειονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι τα εσωτερικά κόστη τα οποία προκύπτουν με την οργάνωση της καθετοποίησης της επιχείρησης αλλά και λόγω ανταγωνισμού. Αυτά τα μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα

**α. Μειονεκτήματα κόστους:** Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης μπορεί να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι εξωτερικοί προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να παράγουν φτηνότερο προϊόν. Στην κάθετη ολοκλήρωση η επιχείρηση πρέπει να αγοράζει από τις εισροές από εσωτερικούς προμηθευτές με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται κοστολογικά. Παράλληλα οι εσωτερικοί προμηθευτές ξέρουν πως

μπορούν να διαθέτουν την παραγωγή τους σε άλλες μονάδες του ομίλου και αυτό έχει σαν συνέπεια να εξασθενεί το κίνητρο ελαχιστοποίησης του λειτουργικού τους κόστους και πιθανόν και της καινοτομικότητας.

**β. Αποτυχία επίτευξης συνεργειών:** Μεταξύ διαφορετικών παραγωγικών μονάδων δεν υπάρχει πάντα καλός συντονισμός με αποτέλεσμα οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις να μην έχουν τα προσδωκόμενα οφέλη. Σε μία καθετοποιημένη επιχείρηση οι στρατηγικές προτεραιότητες και οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα αυξάνουν το γραφειοκρατικό κόστος. Όλα αυτά είναι σημαντικά γιατί μπορεί να εκμηδενίσουν τις συνέργειες που αναμένονταν από τη στρατηγική ιδιαίτερα αν η καθετοποίηση έχει προκύψει από εξαγορές και συγχωνεύσεις.

**γ. Η δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο (υψηλός βαθμός δέσμευσης & κινδύνου):** Μία πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και με τις μελλοντικές του προοπτικές λόγω χάρη αν παρατηρηθεί πτώση της ζήτησης στον κλάδο είναι επόμενο η καθετοποιημένη επιχείρηση να υποστεί αρνητικές συνέπειες. Ακόμα δεν αποκλείεται να υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποιο στάδιο παραγωγής οπότε η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα υψηλού κόστους.

**δ. Η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών:** Σήμερα η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς με αποτέλεσμα να αλλάζουν και οι απαιτήσεις. Έτσι οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται με βάση αυτές. Με τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης η ικανότητα που έχει μία επιχείρηση μπορεί να αλλάζει προμηθευτές ή συστήματα διανομής τα οποία να ελαχιστοποιούνται.

#### **4.1.2. Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal Integration).**

Η οριζόντια ολοκλήρωση. Είναι μία στρατηγική σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί και εξαγοράζεται δημιουργώντας μια σειρά από επιχειρήσεις που δημιουργούν και λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Οι εξαγορές των τραπεζών που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια είναι παραδείγματα οριζόντιας ολοκλήρωσης. Στόχος της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένες αγορές. Είναι μία

στρατηγική που μπορεί ως τελικό αποτέλεσμα να φέρει σημαντικά κομμάτια λειτουργίας της αγοράς σε μια επιχείρηση. Τη στρατηγική αυτή την εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος. Την ίδια στιγμή πολλές φορές προχωρούν στην εξαγορά ανταγωνιστών που είναι γνωστό ότι αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, θεωρώντας με το διοικητικό ταλέντο και τα καλύτερα συστήματα διοίκησης που έχουν μπορούν να αναστρέψουν την αρνητική πορεία. Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά είναι κυρίαρχη στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων.

Οι κλάδοι στους οποίους λαμβάνουν χώρα εντυπωσιακές συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και την επιβίωσή τους. Τα περισσότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που ισχύουν για την κάθετη ισχύουν για την οριζόντια.

Όσον αφορά στα μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν αρκετές ομοιότητες με αυτά της κάθετης. Αρχικά μία επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης δένεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Παράλληλα η έλλειψη καλού συντονισμού λόγω διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων που οι επιχειρήσεις προσδοκούν επιτυχούς ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν να πραγματοποιηθούν. Ιδιαίτερα στην περίπτωση οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω επιθετικών εξαγορών οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα λαμβάνοντας τα αναμενόμενα οφέλη από την ολοκλήρωση.

Τέλος δεν θα πρέπει να αγνοείται η ανασταλτική δράση που έχουν τα εθνικά και υπερεθνικά όργανα προστασίας του ανταγωνισμού τα οποία μελετούν τις οριζόντιες κινήσεις και είναι σε θέση να επιβάλλουν πρόστιμα και να αποφασίζουν για την ακύρωση τους εφόσον οι κινήσεις αυτές αυτές περιορίζουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2013).

### **4.1.3. Διαφοροποίηση (Diversification)**

Η διαφοροποίηση αφορά την απόφαση μιας εταιρείας να αναπτυχθεί με την είσοδο σε μια νέα αγορά με ένα νέο προϊόν. Αυτό μπορεί να γίνει με την συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Γεωργόπουλος, 2013).

#### **4.1.3.1. Συσχετισμένη διαφοροποίηση (Related).**

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση γίνεται σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με παραπλήσιες δραστηριότητες μεταξύ τους. Ένα παράδειγμα συσχετισμένης ολοκλήρωσης είναι η PepsiCo η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των ποτών και του έτοιμου φαγητού.

### **Λόγοι εφαρμογής Συσχετισμένης Διαφοροποίησης**

#### **1. μεταφορά των ικανοτήτων**

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι συχνή και σημαντική όπως η οριζόντια ολοκλήρωση. Ο σκοπός της είναι η δημιουργία αξίας η οποία πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες με αποτέλεσμα να μεταφέρονται οι ικανότητες ανάμεσα στις δραστηριότητες της παραγωγής. Η μεταφορά των ικανοτήτων γίνεται από τις υπάρχουσες δραστηριότητες στις νέες και αντιστρόφως.

#### **2. Οικονομίες εύρους:**

Η επίτευξη της κερδοφορίας είναι ένας λόγος εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής και αυτό επιτυγχάνεται με τη μείωση του κόστους από οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα εφόσον υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης οι παραγωγικές εγκαταστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κοινού ενώ τα κόστη μάρκετινγκ διανομής και διοίκησης καθώς και ανάπτυξης θα είναι χαμηλότερα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να προσφέρει πιο ελκυστικές τιμές από τους ανταγωνιστές που έχουν μικρότερη διασπορά δραστηριοτήτων.



### **3. Δύναμη στην αγορά:**

Επιπλέον ενισχύεται η δύναμη στην αγορά αφού μία διαφοροποιημένη επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των προμηθειών και των αγορών οπότε μπορεί να ανταπεξέλθει στις επιθέσεις των ανταγωνιστών της. Ένας άλλος λόγος επιλογής της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η εκτίμηση ότι επιτυγχάνεται μία μορφή ισορροπίας και συμπληρώνεται το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών φέροντας έτσι πιο κοντά τον πελάτη.

### **4.Εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων / Επέκταση εύρους προϊόντων**

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι μία επιχείρηση παραγωγής μπορεί να εισέλθει στην παραγωγή άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων που δεν έχουν μεγάλη εποχικότητα επιδιώκοντας να αυξήσουν τις πωλήσεις των προϊόντων τους. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή γιατί πιστεύουν ότι δεν υπάρχει ισορροπία και συμπληρώνουν το εύρος των προϊόντων τους.

#### ***4.1.3.2. Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Unrelated).***

Όταν μία επιχείρηση διαγνώσει ότι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται δεν είναι τόσο ελκυστικός ή ότι δεν έχει πλέον μοναδικές ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτόν, μπορεί να αποφασίσει τη διαφοροποίηση του μίγματος των προϊόντων της και την μεταφορά των ικανοτήτων της σε άλλο κλάδο ή αντικείμενο διαφορετικό από αυτόν που δραστηριοποιούνταν μέχρι σήμερα. Παράδειγμα μη σχετικής διαφοροποίησης είναι η Hyundai corporation που παράγει αυτοκίνητα, πετροχημικά, κατασκευάζει πλοία, ιατρικά μηχανήματα και υπηρεσίες, παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες κ.α. (Thompson et al, 2012)

Στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαφοροποίηση οδηγεί και η αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Οι βασικότεροι λόγοι για μια επιχείρηση να εφαρμόζει την Ασυσχέτιστη δραστηριότητα είναι:

1. Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων.

Ανάγκη επένδυσης παρουσιάζουν επιχειρήσεις με πλεόνασμα κεφαλαίων που δεν μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους και καταφεύγουν σε συναφείς κλάδους.

2. Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.

3. Ύπαρξη πόρων και διοικητικών ταλέντων που δημιουργούν διασπορά κινδύνου.

Οι φιλοδοξίες των στελεχών ή η ύπαρξη πόρων και διοικητικών ταλέντων για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση, σε έναν κλάδο, πολλές φορές, φέρνει τη διασπορά κινδύνου.

4. Σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης.

5. Υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργια (synergy) μεταξύ, αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης.

6. Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου.

7. Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών.

8. Κίνητρα των ανώτατων στελεχών - Μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους.

Το αρνητικό που μπορούμε να αναφέρουμε είναι ότι η επιθυμία της επιχείρησης επεκτείνεται σε περισσότερες από μία δραστηριότητες και απαιτεί συντονισμό άρα η διαφοροποίηση δημιουργεί έξοδα τα οποία είναι γραφειοκρατικά κόστη.

Υπάρχει μία σειρά ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν αναφορικά με τη σύνδεση της κερδοφορίας και της διαφοροποίησης. Ο Gort (1962) αναφέρει ότι η

κερδοφορία παραμένει η ίδια ενώ νεότερες ανάλογες έρευνες των Rumelt (1982), των Christensen and Montgomery (1981) και του Palepu (1985) δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συσχετισμένη διαφοροποίηση εμφανίζουν υψηλότερα κέρδη από άλλες.

Αντιθέτως, έρευνες που εξετάζουν το θέμα της ασυσχέτισης διαφοροποίησης σε κρίσιμες περιόδους από τους Lewellen (1971), Higgins and Schall (1975) και Galai and Masulis (1976) δείχνουν ότι πρέπει να υφίστανται οικονομικά κίνητρα για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή μίας τέτοιας στρατηγικής.

Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση το κίνητρο είναι η επιθυμία για ανάπτυξη συνεργειών και η δημιουργία αξίας μέσα από μεταφορά ικανοτήτων και εκμετάλλευση οικονομιών εύρους με αύξηση της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά ενώ στην ασυσχέτιση διαφοροποίησης το κίνητρο είναι οικονομικό λόγω της φύσης μέσω εξαγοράς επιχειρήσεων και την αναδιοργάνωση τους (Amit et al, 1988).

Πρέπει επίσης να πούμε ότι τα οφέλη της στρατηγικής διαφοροποιήσεως κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης είναι πιο προφανή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές και αυτό γιατί η ύφεση δεν κάνει την εμφάνιση της ταυτόχρονα σε κάθε σημείο του κόσμου ενώ ο αντίκτυπος της σε κάποια σημεία μπορεί να μη γίνει ποτέ. Πρέπει να σημειωθεί ότι η κλαδική διαφοροποίηση χαρακτηρίζεται από πολλούς μελετητές ως μία σημαντική στρατηγική αντιμετώπισης της ύφεσης. Διαφορετικά μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα μέγεθος αντίστροφα ανάλογο με το πόσο ευάλωτη είναι μία επιχείρηση στις πιέσεις της ύφεσης (Picard et al, 1999).

Οι McGlashan and Singleton (1987), αναφέρουν ότι η διαφοροποίηση είναι μία στρατηγική η οποία υιοθετείται από επιχειρήσεις με στόχο την εξομάλυνση των διακυμάνσεων στις πωλήσεις και τα κέρδη, την κινητοποίηση της ταχύτερης ανάπτυξης και τη δραστηριοποίηση τους σε μία αγορά εγγύηση της οποίας η απόδοση δεν θα εξαρτάται από τους οικονομικούς κύκλους της περιοχής ή του κλάδου.

Μπορούμε επομένως να πούμε ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης αποτελεί τον θεμέλιο λίθο ώστε να αντιμετωπιστεί μία επικείμενη ύφεση και η εφαρμογή της έχει προληπτικό χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν τη διαφοροποίηση μέσα από την εμφάνιση της ύφεσης

Μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης αποτελεί το θεμέλιο για να αντιμετωπιστεί μία ενδεχόμενη ύφεση και μάλιστα η εφαρμογή της πρέπει να έχει προληπτικό χαρακτήρα. Η επιχείρηση πρέπει να έχει αναπτύξει τη διαφοροποίηση της πριν εμφανιστεί η ύφεση έτσι ώστε να είναι μπροστά από τις εξελίξεις και να προλάβει ενδεχόμενες καταστροφικές επιπτώσεις πριν εκτεθεί σε κινδύνους (Jha et al, 2002).

Έρευνα του Miller, (1988) έχει δείξει ότι η διαφοροποίηση εξαιτίας της διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου είναι μία σημαντική στρατηγική για ένα περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και δυναμικότητα κάτι το οποίο επικρατεί κατά κόρον σε μία ύφεση. Ωστόσο πολλές φορές μία επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ύφεσης προτιμά αντί να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης να ενισχύσει την κύρια δραστηριότητα της εφόσον είναι πολύ δυνατή σε αυτή και έχει ήδη θεμελιωμένο ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έτσι η επιχείρηση ανακατανέμει τους πόρους της δίνοντας από τη μία πλευρά βάρος και προτεραιότητα στην κύρια δραστηριότητα της και εφαρμόζοντας περικοπές σε δραστηριότητες δευτερευούσης σημασίας. Με αυτό τον τρόπο ενισχύονται οι δραστηριότητες που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της επιβίωσης κατά την ύφεση και την ανάπτυξη μετά το πέρας αυτής. Σε περίπτωση που οι επιχειρήσεις διαθέτουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να το διαφυλάξουν με κάθε τρόπο ώστε να μην το απωλέσουν.

### ***Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (Market Penetration).***

Η στρατηγική συγκέντρωσης συνίσταται στη διάθεση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης στην πιο επικερδή ανάπτυξη μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες έτσι ώστε να αυξηθούν οι ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές ή να αυξηθεί ο ρυθμός πώλησης του προϊόντος ή να δοθούν κίνητρα για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων με την προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών. Επίσης αυτό γίνεται με την προσέλκυση χρηστών του προϊόντος ή με τη διαφήμιση νέων χρήσεων του προϊόντος για παράδειγμα όπως οι ασπρίνες που προορίζονται για όσους είναι για όσους έχουν

προβλήματα με την καρδιά και το κυκλοφορικό τους. Οι παρούσα αγορές δεν πρέπει να είναι κορεσμένες, να υπάρχει περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τον υπάρχοντα καταναλωτή, τα μερίδια αγοράς να αναπτύσσονται και να υπάρχουν οικονομίες κλίμακας που προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η επιχείρηση που δεν ακολουθεί τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι προφανές ότι είναι ευάλωτη σε μεγάλες αγορές, αυτοπεριορίζεται σε ένα κλάδο αλλά και σε αλλαγές της αγοράς του οικονομικού περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013).

#### **4.1.3. Ανάπτυξη αγοράς (Market Development).**

Η ανάπτυξη της αγοράς είναι μία στρατηγική με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της σε καινούργιες αγορές. Αυτές οι αγορές μπορεί να αφορούν σε άλλα τμήματα της αγοράς, και σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Μπορεί επίσης μία επιχείρηση να επιλέξει τη διάθεση των προϊόντων της μέσα από νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν αξιόπιστα κανάλια διανομής (Thompson et al, 2012). Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται επίσης όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με την ανάπτυξη γεωγραφικών αγορών σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο όπως επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή. Μπορεί επίσης να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Μέσα από μία στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς είναι σημαντική όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Έτσι πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία πρέπει με κάποιο τρόπο να διοχευτεί.

#### **4.1.4. Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development).**

Η συγκεκριμένη στρατηγική συνίσταται στην παραγωγή νέων προϊόντων τα οποία πρέπει να διατεθούν στην υπάρχουσα αγορά. Τα νέα προϊόντα μπορεί να είναι εντελώς καινούργια, παραλλαγές αυτών που ήδη υπάρχουν και προϊόντα τα οποία προκύπτουν από την τροποποίηση των χαρακτηριστικών των υφιστάμενων προϊόντων (Johnson and Scholes, 2009).

Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα τα οποία θα βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις. Απαιτεί να υπάρχει ανάπτυξη νέων ικανοτήτων που θα σχετίζονται με την παραγωγή και την προσφορά νέων προϊόντων.

Με τη στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων μπορούν να αναπτυχθούν προϊόντα για την εκάστοτε υπάρχουσα αγορά ή η επιχείρηση να προβαίνει σε σημαντικές τροποποιήσεις για τα υπάρχοντα προϊόντα. Η στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους.

Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Για παράδειγμα μπορεί να τροποποιήσει το χρώμα ή το σχήμα ή να θέλει να πετύχει ένα συνδυασμό ιδεών. Θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές των προϊόντων και να αναπτύσσει μοντέλα και επιπλέον μεγέθη (product proliferation).

#### **4.2. Στρατηγική διεθνοποίησης**

Αυτό που τα παλαιότερα χρόνια ήταν σχεδόν απίθανο να συμβεί, σήμερα μπορεί να πραγματοποιηθεί. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Μία από τις κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης ήταν και η ανάπτυξη της αγοράς από το οποίο ένα μέρος της είναι η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Επομένως, οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης δεν βρίσκονται μόνο στο εσωτερικό της χώρας, αλλά και στο εξωτερικό. Είναι απαραίτητο η ανάπτυξη στρατηγικών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην αντιμετώπιση των εξελίξεων του διεθνούς περιβάλλοντος.

Οι τρόποι διεθνοποίησης είναι συγκεκριμένοι. Πιο συγκεκριμένα:

- Μέσω εξαγωγών που είναι μια κίνηση με περιορισμένο ρίσκο αλλά και περιορισμένες προοπτικές
- Μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων που έχουν υψηλό ρίσκο αλλά και μπορούν συγχρόνως να έχουν άμεσο αποτέλεσμα.
- Το franchise αφορά την περίπτωση παραχώρηση δικαιωμάτων, όπως του ονόματος, σε τοπικό επιχειρηματία έναντι ενός ποσοστού από τα κέρδη.

#### **4.3.Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων**

Ένας από τους κύριους τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την εσωτερική ανάπτυξη, είναι η αύξηση των δραστηριοτήτων της μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή με συμμαχίες. Η εξαγορά είναι όταν μία επιχείρηση παίρνει ένα μέρος ή ολόκληρη την επιχείρηση από μία άλλη πληρώνοντας κάποιο αντάλλαγμα (χρήματα ή ανταλλαγή μετοχών). Με αυτή την πράξη η εξαγορασμένη εταιρεία ή θα λειτουργεί αυτόνομα σαν νομικό πρόσωπο ή θα ενσωματωθεί τελείως με αποτέλεσμα να πάψει να λειτουργεί όπως πριν. Μία εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να είναι της μορφής:

- Οριζόντια: συμβαίνει σε επιχειρήσεις που έχουν ίδια προϊόντα με σκοπό την αυξημένη θέση στις υπάρχουσες αγορές.
- Κάθετη: συμβαίνει ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές που σκοπό έχουν την καθετοποίηση της παραγωγής, την μείωση του κόστους παραγωγής και τον έλεγχο των τιμών.
- Συμπληρωματική: όταν οι εργασίες τους συμπληρώνονται μεταξύ τους
- Ασυσχετίστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν σχετίζονται μεταξύ τους

Σε πολλές επιχειρήσεις που γίνονται εξαγορές, βρίσκονται ή έχουν την έδρα τους σε άλλη χώρα. Αυτό συμβαίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης του διεθνούς εμπορίου και των νέων συνθηκών που επικρατούν με συνέπεια να δημιουργούνται μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι εξελίξεις αυτές που συμβαίνουν στις εξαγορές και συγχωνεύσεις γίνονται εξαιτίας αυξημένης ρευστότητας στην αγορά. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στην νομοθεσία και στα ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ) ή εξαιτίας των τραπεζών και του χρηματιστηριακού περιβάλλοντος.

Επίσης, χρειάζεται να εξεταστεί αν η εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και να αυξήσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται ακριβής εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων της και ανάλυση των μελλοντικών επιδράσεων για όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (πχ. έσοδα, έξοδα, κέρδη, κόστος) όπως επίσης και των μειονεκτημάτων.

Τελικά, το τελικό ερώτημα είναι «Ποια από τις παραπάνω στρατηγικές είναι η καταλληλότερη;»

Η επιχειρηματική στρατηγική (στο βάθος) έχει έναν κύριο στόχο: Την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Από εκεί ξεκινούν όλα. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ανταγωνιστεί επιτυχημένα, να βρει σωστούς συνεργάτες, να πάρει σωστές αποφάσεις και να κερδίσει περισσότερους πελάτες. Προσπαθεί να αυξήσει τα κέρδη της. Ο τρόπος με τον οποίο θα τα καταφέρει, έχει να κάνει με την στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει.

Από την στιγμή που εξετάστηκαν οι βασικές στρατηγικές προσεγγίσεις σε σχέση με την ανάπτυξη, το επόμενο βήμα θα είναι αξιολογηθεί πώς μπορεί στρατηγικά μια επιχείρηση να διαχειριστεί το ζήτημα της κρίσης. Αυτό είναι το αντικείμενο της επόμενης υποενότητας.



## 4.2 Η διαχείριση της κρίσης

Θα πρέπει να τονιστεί ότι μια ιδιαίτερη πτυχή της κρίσης δεν είναι μόνο η στρατηγική επιλογή ως προς το πώς θα αναπτυχθεί μια εταιρεία σε ένα δύσκολο περιβάλλον αλλά είναι και το ότι θα πρέπει όχι μόνο να αποφασίσει το με ποια στρατηγική θα πρέπει να επιλέξει αλλά και το πώς θα την διαχειριστεί στο εσωτερικό και το εξωτερικό της επιχείρησης, ειδικά σε μια τόσο δύσκολη περίοδο, όπως η φέρουσα που χαρακτηρίζεται από την οικονομική κρίση. Θα πρέπει να τονιστεί ότι θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην διαχείριση της ανάπτυξης στο σημερινό περιβάλλον της κρίσης, ώστε και η παρούσα μελέτη να θεωρείται επίκαιρη.

Είναι κατανοητό από όλους ότι η οικονομική κρίση έχει επιφέρει μια σειρά από αρνητικές συγκυρίες που θα πρέπει να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις. Σημαντικό στοιχείο είναι η διαχείριση του ρίσκου από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Η απόφαση για την στρατηγική ανάπτυξη μπορεί να επιφέρει μια σειρά από κινήσεις όπως:

- Κλείσιμο και/ή άνοιγμα μονάδων
- Αλλαγές στο εσωτερικό της εταιρείας
- Μετακινήσεις προσωπικού

Οι παραπάνω κινήσεις ενδεχομένως να φέρουν μια αναστάτωση στην διαδικασία της λειτουργίας του οργανισμού καθώς και μια σειρά από παρενέργειες. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό η όποια απόφαση για την στρατηγική που θα ληφθεί να πρέπει να έχει και την ανάλογη διαχείριση στο εσωτερικό του οργανισμού (Veil et al., 2008).

Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει η διοίκηση ενός οργανισμού να μπορέσει να επιμεληθεί τον τρόπο που θα επικοινωνήσει στο προσωπικό αλλά και στο υπόλοιπο κοινό της επιχείρησης (μέτοχοι, προμηθευτές κλπ) τους λόγους που έχει παρθεί η στρατηγική για την περεταίρω ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς και το ποιες θα είναι οι αλλαγές και ποια τα οφέλη. Αυτό σημαίνει ότι ένα ιδιαίτερο βάρος πέφτει στην επικοινωνία με το κοινό του οργανισμού έτσι ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα που θα υπάρχει (Lachlan et al, 2014). Στο σημείο αυτό υπάρχουν έρευνες, όπως του Madhok (2010), που αναφέρει ότι μια συνηθισμένη στρατηγική ανάπτυξης σε περιόδους κρίσεων, είναι αυτή των στρατηγικών συμμαχιών καθώς και των συγχωνεύσεων. Σε

αυτή την περίπτωση το ζητούμενο δεν είναι η διαχείριση της αβεβαιότητας σε μια επιχείρηση αλλά το πώς θα γίνει η διαχείριση σε όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Σε ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον άρθρο, οι Williamson and Zeng (2009) αναφέρονται στις στρατηγικές προσεγγίσεις που μπορεί να έχει μια επιχείρηση σε περιόδους κρίσης ώστε να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια υπάρχουν. Πιο αναλυτικά, στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρεται ότι μερικές εταιρίες θα πρέπει να κάνουν τις σχετικές κινήσεις ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της παραγωγή στρατηγικών που έχουν μια σχετική αξία σε σχέση με το κόστος για την επιχείρηση (value for money strategies). Για τον λόγο αυτό και παράγονται στρατηγικές που θεωρούνται ως ιδιαίτερα καινοτόμες όπως το να παρακινούν τους καταναλωτές να κάνουν οικονομία (do less and spend), να είναι πιο αποδοτικοί (do the same for less) ή πιο αποτελεσματικοί (do more but spend no more).

Οι Williamson and Zeng (2009) αναφέρουν ότι για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις που θέλουν να μπορέσουν να επιζήσουν σε αυτό το ιδιαίτερα δύσκολο περιβάλλον θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα έρθει από πολιτικές που θα έχουν ως στόχο την μείωση του κόστους αλλά κυρίως την παραγωγή καινοτομίας. Βέβαια, στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις – ειδικά οι πολυεθνικές - προβαίνουν στην παραγωγή αγαθών σε χαμηλό κόστος παραμερίζοντας το ότι μια καινοτομία, που όμως μια από τις επιπτώσεις της θα είναι και η μείωση του κόστους (cost innovation) μπορεί να είναι η στρατηγική ανάπτυξης που φέρει το τελικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Βέβαια αυτή είναι μια στρατηγική που διαφέρει από όσες έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα.

Παράδειγμα, υπάρχει η περίπτωση της εταιρείας παραγωγής μπαταριών BYD που παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας που απευθύνονται στις μεγάλες αγορές. Η εταιρεία έχει στρατηγική που συμπεριλαμβάνει την παραγωγή σε χώρες με φτηνό εργατικό δυναμικό σε συνδυασμό με καινοτομίες στην γραμμή παραγωγής. Σε αυτό το σημείο οι Williamson and Zeng (2009) αναφέρουν ότι ειδικά σε χώρες που ανήκουν στον αναπτυσσόμενο κόσμο, όπως η Ινδία και η Κίνα, που όμως έχουν προοπτικές για το μέλλον καθώς και σε οικονομίες που αντιμετωπίζουν την κρίση, ο μοναδικός τρόπος ανάπτυξης είναι αυτός της επένδυσης σε καινοτομίες που θα διαφοροποιήσουν το προϊόν αλλά και θα μειώσουν και το κόστος παραγωγής. Η

συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να επέλθει ως μια στρατηγική που εναλλακτική σε σχέση με τις παραδοσιακές στρατηγικές ανάπτυξης.

## **4.2 Άλλες Στρατηγικές ενάντια στην ύφεση**

Σε συνέχεια λοιπόν, θα αναλύσουμε ποιες είναι οι συχνότερες στρατηγικές που εφαρμόζονται σε καιρώ ύφεσης:

### **4.2.1 Στρατηγικές αναστροφής**

Όλες οι επιχειρήσεις στη διάρκεια της επιχειρηματικής τους ζωής είναι αναπόφευκτο να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν πιθανά αρνητικά αποτελέσματα. Η εμφάνιση της ύφεσης στην οικονομία είναι ένας παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρά, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, σε όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που αυτή συνεπάγεται εφαρμόζοντας διάφορες στρατηγικές. Σύμφωνα με υπάρχουσα βιβλιογραφία και έρευνες όπως των Hambrick et al, 1983; Hofer; 1980 και Schendel et al, 1976, η ανταπόκριση στην ύφεση ταυτίζεται ή απλά σχετίζεται με την εφαρμογή των λεγόμενων στρατηγικών διάσωσης – αναστροφής (turnaround / retrenchment strategies). Οι κύριες στρατηγικές αναστροφής είναι οι ακόλουθες (Παπαδάκης, 2002):

- Ανόρθωση
- Αποεπένδυση
- «Αιχμαλωσία»
- Ρευστοποίηση

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η εφαρμογή στρατηγικών αναστροφής κατά τη διάρκεια της ύφεσης, δε βρίσκει σύμφωνους όλους τους ερευνητές. Για παράδειγμα οι Robbins and Pearce (1992) έχουν καταλήξει, μετά από σχετική έρευνα, ότι είναι πολύ προτιμότερο για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω του δυσχερούς εξωτερικού περιβάλλοντος και όχι εξαιτίας εσωτερικών τους προβλημάτων, να εφαρμόζουν άλλες εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης, εκτός των στρατηγικών αναστροφής, που εστιάζουν στην επιβίωση κατά την ύφεση και την ανάπτυξη μετά το πέρας αυτής.

#### 4.2.1.1. Στρατηγική ανόρθωσης

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως μειώσεις στον κύκλο εργασιών, στα κέρδη, υψηλή δανειακή επιβάρυνση και γενικότερα η απόδοσή τους βρίσκεται κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο για σειρά ετών. Στην περίπτωση αυτή οι εταιρίες έχουν ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης. Τα στάδια εφαρμογής της στρατηγικής αυτής είναι τρία: Το πρώτο στάδιο είναι το *Στάδιο συρρίκνωσης (downsizing)*, όπου πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της και η συγκράτηση των χρηματικών ροών. Συχνά, περιουσιακά στοιχεία που δεν παράγουν αξία εκποιούνται και τα κεφάλαια επενδύονται σε πιο παραγωγικούς τομείς. Όμως η συρρίκνωση, δεν εφαρμόζεται μόνον από επιχειρήσεις που είναι αντιμέτωπες με προβλήματα κερδοφορίας, μεριδίου αγοράς ή χρέους. Είναι εξίσου πιθανό να υιοθετείται από επιχειρήσεις που είναι οικονομικά κραταιές και διαθέτουν ηγετική θέση στην αγορά τους, όπως και μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές. Επίσης, η συρρίκνωση εφαρμόζεται για την επίτευξη τόσο οικονομικών όσο και οργανωσιακών ωφελειών.

Το δεύτερο στάδιο είναι το *Στάδιο σταθεροποίησης (stabilization)*, γίνεται μετά τη συρρίκνωση. Στόχος είναι η επιχείρηση να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της. Η σταθεροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες. Συχνά, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, συμβάλλει στην ταχύτερη σταθεροποίηση και ανάκαμψη της επιχείρησης.

Το τελευταίο στάδιο είναι το *Στάδιο αναδόμησης (rebuilding)*. Στο στάδιο αυτό και εφόσον έχουν εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα επέκτασης και ανάπτυξης. Τα περισσότερα αρνητικά χαρακτηριστικά της συρρίκνωσης έχουν πλέον ξεπεραστεί και το έδαφος είναι έτοιμο για διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, εκστρατείες, ανανέωση ή επέκταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και εισαγωγή νέας τεχνολογίας. Βέβαια, θα πρέπει να τονιστεί ότι η σειρά εφαρμογής, δεν μπορεί να είναι αυστηρώς καθορισμένη, καθώς τα στάδια συχνά συγχέονται μεταξύ τους και ότι η διάρκειά τους μπορεί να κυμανθεί από λίγες εβδομάδες έως και αρκετά χρόνια.

#### **4.2.1.2. Στρατηγική αποεπένδυσης**

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων της επιχείρησης και συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματά της ήταν πενιχρά και πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.
- Μία επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να πουλήσει μία μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτή/ό απαιτεί περισσότερους πόρους από όσους η ίδια είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή/ό.
- Η στρατηγική αποεπένδυσης επιλέγεται γιατί ένα κομμάτι της επιχείρησης δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την εταιρία τα ανώτατα στελέχη της, ακόμα και αν πρόκειται για την αποεπένδυση ενός κερδοφόρου κομματιού της επιχείρησης
- Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μία εταιρία μπροστά στον κίνδυνο να υποστεί αυστηρές ποινές λόγω αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμής της στην αγορά.

#### **4.2.1.3. Στρατηγική «αιχμάλωτης» επιχείρησης**

«Αιχμάλωτη» ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Απαιτείται, επομένως, η εύρεση μιας άλλης μεγαλύτερης επιχείρησης που μπορεί να αναλάβει το ρόλο του «σωτήρα» για την πρώτη, και που θα εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό η «αιχμάλωτη» επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της, ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του συνεργάτη της σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων, αλλά εξασφαλίζει την απορρόφηση των προϊόντων της, σε κάποιο ποσοστό, από την επιχείρηση – «σωτήρα».

#### **4.2.1.4. Στρατηγική ρευστοποίησης**

Με αυτή τη στρατηγική τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο και η λύση όταν όλες οι υπόλοιπες στρατηγικές έχουν

αποτύχει. Στην περίπτωση αυτή τα κεφαλαιουχικά αγαθά και ο πάγιος εξοπλισμός της επιχείρησης πωλούνται στην τρέχουσα τιμή τους. Οπωσδήποτε, η στρατηγική αυτή δεν εφαρμόζεται για να αντιμετωπιστεί η ύφεση αλλά αποτελεί την τυπική διαδικασία πριν η επιχείρηση αναστείλει ολοκληρωτικά τη δραστηριότητά της.

#### **4.3.1 Καινοτομία και σύνδεση με επιχειρηματικότητα**

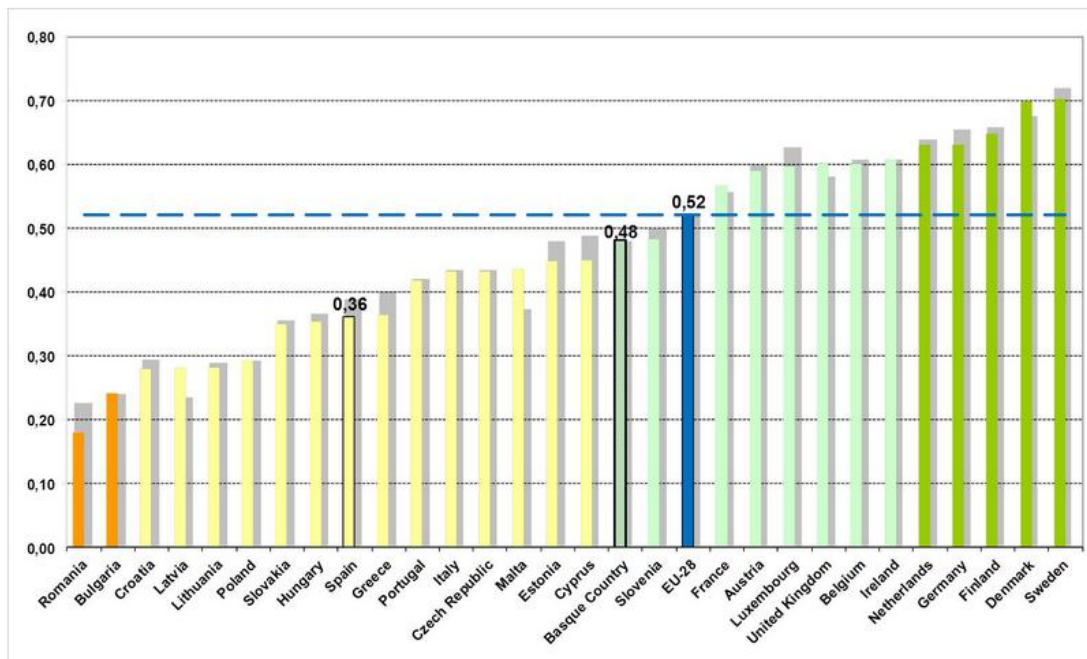
Σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που μεταβάλλεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων να προωθήσουν στην αγορά νέα και καινοτόμα προϊόντα νωρίτερα από τους ανταγωνιστές τους, είναι πιθανώς το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν. Αυτό φαίνεται, αφού με τη διαδικασία αυτή οι καινοτόμες επιχειρήσεις λαμβάνουν ένα μεγάλο ποσοστό της αγοράς με ταυτόχρονη αύξηση των κερδών τους.

Η καινοτομία είναι όντως μία από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας, όπως επίσης για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η σημερινή οικονομική κρίση ενδείκνυται για επενδύσεις σε καινοτομίες που μπορεί όμως να δαπανήσουν σημαντικούς πόρους και να αυξηθεί η αστάθεια της επιχείρησης. Παρόλα αυτά δεν πρέπει οι επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν την προσπάθεια για την δημιουργία νέων προϊόντων, αυτή την περίοδο.

Συχνό φαινόμενο αποτελεί, η αστάθεια και ο κίνδυνος από την καινοτομία να μεταβάλλεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. *«Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.»* αναφέρει ο Porter (1990) ,ενώ νωρίτερα, ο Joseph Schumpeter έγραψε μετά την κρίση του 1929 ότι: «η Ιστορία δείχνει ότι για τις εταιρίες που διαθέτουν ρευστό και ιδέες οι οικονομικές υφέσεις προσφέρουν τεράστιες στρατηγικές ευκαιρίες». Συμπεραίνεται ότι οι εταιρείες που καινοτομούν την εποχή της κρίσης επιδρούν και καθορίζουν στις δραστηριότητες του κλάδου τους.

Δυστυχώς, η χώρα μας υστερεί σημαντικά σε καινοτομία. Η υστέρηση έναντι των χωρών ηγετών της καινοτομίας αποδεικνύεται για άλλη μια φορά σύμφωνα με τη δημοσίευση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή των ευρημάτων του ευρωπαϊκού πίνακα αποτελεσμάτων για την καινοτομία, του πίνακα αποτελεσμάτων περιφερειακής καινοτομίας και του βαρομέτρου καινοτομίας (Innobarometer) για το 2016. Η Ελλάδα

κατατάσσεται στις χώρες με Μέτριο Βαθμό Καινοτομικότητα μεταξύ άλλων μαζί με την Ισπανία, Ουγγαρία, Σλοβακία:



Σχήμα: **European Innovation Union Scoreboard EIS 2016**, Πηγή: **Eustat and the European Commission**

Για την ανάπτυξη των καινοτομιών σε διαδικασίες ή/και προϊόντα (η λεγόμενη "τεχνολογική καινοτομία") απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις. Στην Ελλάδα το χάσμα ανάμεσα στις διακηρύξεις και τους πραγματικούς απολογισμούς είναι τεράστιο. Η καινοτόμος προσέγγιση σε πολλές πτυχές της κοινωνίας μας υστερεί δραματικά. Η επιχειρηματικότητα, η εκπαίδευση, η πολιτική μας ζωή, κ.ά. χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από στασιμότητα και ακαμψία που συχνά φθάνει στη μιζέρια της διατήρησης παραδοσιακών λειτουργιών και επιφανειακών προσεγγίσεων.

Στο επιχειρηματικό πεδίο οι τράπεζες διστάζουν να αναλάβουν τον κίνδυνο να στηρίξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ρόλο που σε αναπτυγμένες οικονομίες παίζουν τα Κεφάλαια Κινδύνου και τις αντιμετωπίζουν με τα ίδια κριτήρια με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών, σε συνεργασία με την Ελληνική



Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), οι ελληνικές επιχειρήσεις που καινοτομούν σε προϊόντα ή/και διαδικασίες, προχωρούν στην αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού, λογισμικού και εγκαταστάσεων (το 73,5%) και επενδύουν σε δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός των προϊόντων, οι ενέργειες προώθησης/εισαγωγής καινοτομιών στην αγορά και η κατάρτιση του προσωπικού (το 70,5%). Επίσης, υλοποιούν δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης (το 34,1%), επιλέγουν την απόκτηση εξωτερικής γνώσης από άλλες επιχειρήσεις/οργανισμούς (33,7%), ενώ σε μικρότερο ποσοστό οι επιχειρήσεις αναθέτουν δράσεις Έρευνας & Ανάπτυξης σε τρίτους φορείς (16,2%).

Ο Drucker (1985) στην εργασία του "καινοτομία και επιχειρηματικότητα" αναφέρει ότι υπάρχουν επτά πηγές καινοτομίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα των αγορών, τη διεύρυνση των συναλλαγών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητα τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, αυξάνει την παραγωγικότητά τους και την κερδοφορία τους. Επιπλέον, αυξάνει την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών. Συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς και τέλος μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές.

Θα πρέπει να αναφερθεί το ότι οι θεωρίες στο στρατηγικό μάνατζμεντ συνεχώς αλλάζουν και προσαρμόζονται στις επιταγές της εποχής. Μια πρόσφατη εξέλιξη είναι και στρατηγική των μπλε ωκεανών που θα εξεταστεί στην συνέχεια.

### **4.3 Πρόσφατες εξελίξεις – Η στρατηγική των μπλε ωκεανών**

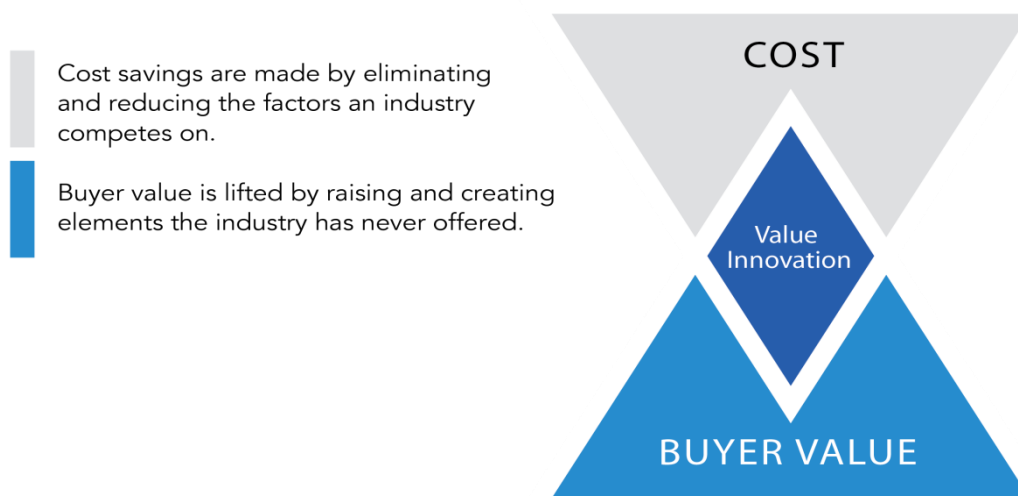
#### **4.3.1 Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών**

Ο όρος blue ocean strategy ή στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, εισήχθη στην βιβλιογραφία από τους Kim and Mauborgne (2005). Το σχετικό βιβλίο των Kim and Mauborgne (2005) αφορά την μελέτη 150 στρατηγικών κινήσεων που εξετάζονται σε ένα βάθος 100 χρόνων σε 30 κλάδους.



Οι Kim and Mauborgne (2005) δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν όφελος όχι από το να ανταγωνίζονται με τους ανταγωνιστές τους αλλά με το να δημιουργούν ένα «γαλάζιο ωκεανό» που είναι ένας χώρος που δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Με λίγα λόγια, είναι ένας ελεύθερος χώρος που μπορεί η επιχείρηση να κινηθεί πιο εύκολα. Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις δημιουργούν ένα πλεονέκτημα στην επιχείρηση καθώς και της προσδίδουν και καινοτομική αξία.

**Σχήμα 4-1:** Η αξιακή καινοτομία : Ο Θεμέλιος λίθος των γαλάζιων ωκεανών



ταυτόχρονη επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους

Αξία δημιουργείται και για τους εργαζόμενους, τους αγοραστές, το κοινό κλπ μέσω από της δημιουργίας νέων αγορών και της καθιέρωσης ανταγωνισμού εκ του μηδενός. Για το λόγο αυτό οι Kim and Mauborgne (2005) παρουσιάζουν ένα βιβλίο που περιέχει την σχετική μεθοδολογία αλλά και τα εργαλεία ώστε να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτύξει αυτή τη στρατηγική. Σε ότι αφορά την δομή του βιβλίου των Kim and Mauborgne (2005), αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται παρουσίαση των κυρίως εννοιών της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, με έμφαση στην δημιουργία αξίας μέσω της καινοτομίας αλλά και σε άλλες στρατηγικές όπως της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης. Επίσης παρουσιάζονται κύρια εργαλεία όπως το strategy canvas, four actions framework κλπ. Στο δεύτερο μέρος του βιβλίου

γίνεται αναφορά στις 4 αρχές των γαλάζιων ωκεανών καθώς και στα έξη μονοπάτια για την επίτευξη της καθώς και σε μια σειρά άλλων αρχών που σχετίζονται με τους γαλάζιους ωκεανούς. Για το λόγο αυτό το βιβλίο χρησιμοποιεί σχετικά παραδείγματα που εξάγονται μέσα από μελέτες περιπτώσεων.

Στόχος είναι να μπορέσει να δείξει στον αναγνώστη την ανάγκη να ξεφύγει από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και να ακολουθήσει ένα πιο καινοτόμο τρόπο σκέψης όπως προostάζει η προσέγγιση των μπλε ωκεανών.

## Value Innovation – Red Ocean, Blue Ocean Strategy\*

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit the existing demand	Create and capture new demand
Make the value/cost trade-off	Break the value/cost trade-off
Align the whole system of company activities with the strategic choice of differentiation or low cost	Align the company's system of activities to choose differentiation AND low cost

**Conditions for a Blue Ocean Strategy:**

- Attract a new demand
- Offer more value for the customer
- Have a lower cost structure

\*Kim & Mauborgne (2004)

22

@RemusToma

Γενικότερα οι Kim and Mauborgne (2005) αναφέρουν ότι η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών βασίζεται σε 4 βασικές αρχές που είναι:

- Η δημιουργία νέων αγορών που δεν υπάρχει ανταγωνισμός μέσω της επέκτασης των συνόρων
- Έμφαση στο σύνολο της νέας αυτής αγοράς
- Να μπορεί η επιχείρηση να φτάσει πέρα από την υφιστάμενη ζήτηση
- Να μπορεί οι στρατηγικές ακολουθίες να είναι σωστές.

Το τρίτο μέρος του βιβλίου αναφέρεται σε δύο βασικές έννοιες για την υλοποίηση της στρατηγικής των μπλε ωκεανών που είναι η ηγεσία και οι ορθές διαδικασίες. Αυτές οι δύο έννοιες είναι αναγκαίες ώστε η ηγεσία του οργανισμού να ξεπεράσει τα εμπόδια που παρουσιάζονται στις 4 βασικές αρχές. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη ηγεσία.

Οι Kim and Mauborgne (2005) χρησιμοποιούν την μεταφορική έννοια των γαλάζιων και των κόκκινων ωκεανών για να περιγράψουν μια αγορά.

Οι κόκκινοι ωκεανοί έχουν την έννοια των υφιστάμενων αγορών που κινούνται οι επιχειρήσεις σήμερα. Στους κόκκινους ωκεανούς υπάρχουν συγκεκριμένα όρια για τις αγορές και αυτά είναι αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους.

Για το λόγο αυτό οι εταιρείες ορίζεται ότι λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα στενό πλαίσιο ενώ και οι προοπτικές είναι επίσης περιορισμένες. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει ένας ιδιαίτερα περιορισμένος χώρος για να κινηθεί μια εταιρεία και ο ανταγωνισμός που υφίσταται σε όλο το φάσμα των ενεργειών της είναι μεγάλος κάτι το οποίο οδηγεί στην αιματοχυσία των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων σε επίπεδο πόρων, κόστους κερδών και εσόδων (Hubbard . & Beamish, 2011).

Από την άλλη μεριά υπάρχουν οι γαλάζιοι ωκεανοί. Οι γαλάζιοι ωκεανοί αναφέρονται σε μια αγορά που είναι ανεξερεύνητη. Είναι ένα άγνωστο πεδίο δράσης που δεν υπάρχει ανταγωνισμός.

Για το λόγο αυτό και είναι η προτεινόμενη στρατηγική λόγω του ότι η ανυπαρξία ανταγωνισμού οδηγεί σε επενδύσεις χαμηλού κόστους ενώ οι κανόνες του παιχνιδιού θα οριοθετηθούν από την ίδια την επιχείρηση που έχει μπει πρώτη σε αυτό το νέο κλάδο. Για το λόγο αυτό και αναφέρεται η ανάγκη δημιουργίας των μπλε ωκεανών ως

μια προσέγγιση που επιτρέπει στην επιχείρηση να ανοιχτεί με αποτελεσματικό τρόπο και με λίγο κόστος.

#### **4.3.2 Η ανάγκη ανάπτυξης της συγκεκριμένης στρατηγικής**

Όπως έχει αναφερθεί στο εισαγωγικό κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα περιορισμένο πλαίσιο ανάπτυξης. Ιδίως από την στιγμή που υπάρχει η οικονομική ύφεση, τότε το πλαίσιο αυτό περιορίζει ιδιαίτερα, όπως και περιορίζεται και η όποια κερδοφορία που μπορεί να έχουν ( Alam and Majumbar , 2011).

Στην παραπάνω περίπτωση αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις που κινούνται στους λεγόμενους κόκκινους ωκεανούς. Η χρήση του «κόκκινου» έχει μεταφορική έννοια και αφορά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να «ματώσουν» έτσι ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

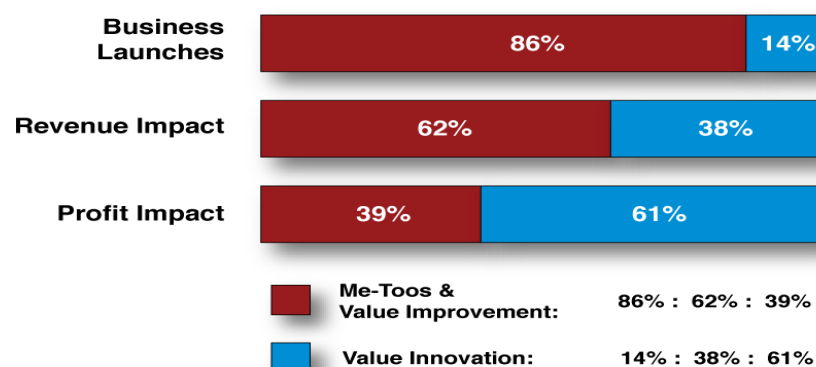
Οι κόκκινοι ωκεανοί χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι οι κλάδοι έχουν περιορισμένα όρια και οι όροι του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα συγκεκριμένοι. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν ολιγοπωλιακές καταστάσεις που δεν επιτρέπουν στις μικρές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν ή την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτές τις αγορές θα πρέπει να επενδύσουν πολλά κεφάλαια σε δράσεις που θα τους βοηθήσουν να παραμείνουν στις αγορές (Thompson et al, 2012). Αν αναλογιστούμε και την περίπτωση της Ελλάδας που η κρίση έχει περιορίσει την καταναλωτική δράση αλλά και έχει εξαφανίσει κλάδους όπως είναι ο κατασκευαστικός, τότε είναι κατανοητό το γεγονός ότι θα πρέπει να επενδυθούν πολλά κεφάλαια και ίσως να μην αποφέρουν ποτέ κάποιο αποτέλεσμα. Οπότε στην περίπτωση αυτή ο κόκκινος ωκεανός είναι μια περιοχή (αγορά) που δεν μπορεί να προσφέρει πολλά σε μια επιχείρηση. Ίσως να μπορεί να προσφέρει σε κάποιες λίγες επιχειρήσεις που έχουν υψηλά μερίδια και έχουν εδραιώσει μια ισχυρή παρουσία, αυτές όμως είναι λίγες επιχειρήσεις (Hubbard and Beamish, 2011).

Για τον λόγο αυτό υπάρχει μια εναλλακτική που είναι οι γαλάζιοι ωκεανοί. Η συγκεκριμένη στρατηγική προέρχεται από την ανάγκη των επιχειρήσεων να μπορέσουν να βρουν αναξιοποίητες αγορές που θα μπορέσουν να εξαγάγουν από αυτές μεγάλη και σταθερή κερδοφορία. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις οι

ενδιαφερόμενοι δεν μπορούν να κοιτάξουν και πολύ μακριά. Θα μπορέσουν να εντοπίσουν τους γαλάζιους ωκεανούς στον χώρο που κινούνται. Για παράδειγμα, η επέκταση των ορίων ενός κλάδου που θεωρείται ως κόκκινος ωκεανός, μπορεί εν τέλει να οδηγήσει σε μια λύση στρατηγικής γαλάζιου ωκεανού (Thompson et al, 2014).

Στην προσπάθεια μας να ποσοτικοποιηθεί το πόσο επηρεάζει η δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού, στα κέρδη και στα έσοδα μιας επιχείρησης μελετώντας την πορεία 108 νέων εταιρειών διαπιστώθηκε το ότι το 86% των νέων εταιρειών που αρχίζουν τις λειτουργίες τους είναι επεκτάσεις των κόκκινων ωκεανών, μικρές δηλαδή βελτιώσεις που εφαρμόστηκαν μέσα στον ήδη γνωστό χώρο της αγοράς. Παρ' όλα οι εταιρείες αυτές αντιστοιχούσαν μόνο στο 62% των συνολικών εσόδων και μόλις στο 39% των συνολικών κερδών. Σε αντιδιαστολή το υπόλοιπο 14% των νέων εταιρειών αποσκοπούσαν στην δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Αυτό το 14% των γαλάζιων ωκεανών είναι υπεύθυνο για το 38% των συνολικών εσόδων και έχει 61% επίπτωση στα συνολικά κέρδη των επιχειρήσεων, άρα και η λειτουργία σε γαλάζιους ωκεανούς επιφέρει σοβαρά κέρδη για τις επιχειρήσεις που το τολμούν. Τα οφέλη που δημιουργούνται από τους γαλάζιους ωκεανούς είναι προφανή και απεικονίζονται χαρακτηριστικά στο παρακάτω διάγραμμα: (Chan Kim and Mauborgne, 2006).

#### The Sources of Profitable Growth



**Σχήμα 4-2:** Η επίδραση της δημιουργίας των γαλάζιων ωκεανών στα κέρδη και την ανάπτυξη.  
 Source: Blue Ocean Strategy by W. Chan Kim & Renée Mauborgne ©2005

Ένας επιπλέον παράγοντας που οδηγεί στην δημιουργία στρατηγικών γαλάζιων ωκεανών είναι οι αλλαγές σε ότι αφορά την νοοτροπία των εταιρειών ως προς τον ανταγωνισμό. Ενώ ως πριν λίγα χρόνια οι εταιρίες έβλεπαν ανταγωνιστικά και εχθρικά η μια την άλλη, πλέον υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που ανταγωνιστικές εταιρείες συνεργάζονται ή προβαίνουν σε συμμαχίες ώστε να ανοιχτούν σε νέες ανεξερεύνητες αγορές. Οι εταιρίες αντί να ανταγωνίζονται προβαίνουν σε στρατηγικές συμμαχίες ώστε να μπουν σε ανεξερεύνητες αγορές (Hanson et al, 2014). Θα πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός ότι οι συμμαχίες και οι συνέργιες μπορεί να οδηγήσουν στην δημιουργία νέων προϊόντων που είναι μοναδικά και ανταγωνιστικά. Για παράδειγμα, το iPhone ήταν το προϊόν που έδωσε ώθηση σε μια αγορά που ήταν ανεξερεύνητη ως το 2006, που ήταν η αγορά των smartphones.

Οι όποιες προσπάθειες είχαν γίνει είχαν αποτύχει και τα κινητά τηλέφωνα περιοριζόντουσαν σε καθαρά επικοινωνιακές λειτουργίες. Η Apple όχι μόνο σχεδίασε κάτι πρωτοπόρο και καινοτόμο, αλλά συνεργάστηκε με διάφορες επιχειρήσεις – ακόμα και ανταγωνιστές- ώστε να προχωρήσει στην παραγωγή του iPhone, το οποίο ήταν το αποτέλεσμα συνεργιών και συνεργασιών για να μπορέσει η Apple να δημιουργήσει και να εμπορευτεί ένα κινητό τηλέφωνο που θα άνοιγε μια ανεξερεύνητη αγορά.

Το iPhone σε μεγάλο βαθμό βασίστηκε στην ανάγκη για να βρει μια διέξοδο από την αγορά των Η/Υ που ήταν στο στάδιο της ωρίμανσης. Συγχρόνως, η Apple δεν παρέμεινε στάσιμη στην αγορά των smartphones, αλλά επεκτάθηκε και σε άλλες αγορές όπως αυτή των tablet με το iPad, πάντως με την ίδια συνταγή που ήταν η είσοδος σε παρθένες αγορές που η Apple καθόρισε τον τρόπο και τις δομές του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να έχει ως και σήμερα την πρωτοκαθεδρία σε αυτές τις αγορές (Thompson et al, 2012).

### 4.3.3 Ο καμβάς της στρατηγικής

Ο καμβάς της στρατηγικής αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διάγνωσης και την ίδια στιγμή ένα πλαίσιο δράσης έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας σημαντικός γαλάζιος ωκεανός του οποίου η ύπαρξη εξυπηρετεί μία σειρά σκοπών. Αφενός φανερώνει την τρέχουσα κατάσταση στα μερίδια της αγοράς τα οποία είναι ήδη γνωστά, έτσι ώστε να γίνεται κατανοητή η επένδυση του ανταγωνισμού και οι πόροι των παραγόντων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στις οποίες ο κλάδος ανταγωνίζεται, αφετέρου, συμβάλλει στο να απολαμβάνουν οι πελάτες τις υπάρχουσες ανταγωνιστικές προσφορές.

Για το στρατηγικό καμβά υπάρχουν δύο διαστάσεις οι οποίες μετρώνται σε δύο άξονες. Στον οριζόντιο άξονα μετρώνται οι παράγοντες εκείνοι στους οποίους ο κλάδος γίνεται ανταγωνιστικός και κάνει επενδύσεις σε πόρους ενώ στον κάθετο άξονα μετριέται το επίπεδο προσφοράς το οποίο λαμβάνουν οι αγοραστές για κάθε παράγοντα και ο βαθμός των κριτηρίων ικανοποίησης. Οι επιδόσεις που καταγράφονται συνδέονται με την αξιακή καμπύλη (value curve) η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο του στρατηγικού καμβά απεικονίζοντας την απόδοση που έχει μία επιχείρηση συγκριτικά με τους παράγοντες τους οποίους αυτή ανταγωνίζεται στον κλάδο. Ο στρατηγικός καμβάς μπορεί να καταγράψει με επιτυχία τους κόκκινους ωκεανούς καθώς απεικονίζει την πίεση των δυνάμεων ανταγωνισμού (Thompson et al, 2012).

Μελετώντας την αξιακή καμπύλη μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι μία επιχείρηση η οποία λειτουργεί εντός των κόκκινων ωκεανών, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τα αποτελέσματα τα οποία έχει, καθώς δεν αντιγράφει απλά τον ανταγωνισμό αλλά ωθεί τις πωλήσεις της και αποκτά σημαντικό μερίδιο στην αγορά.

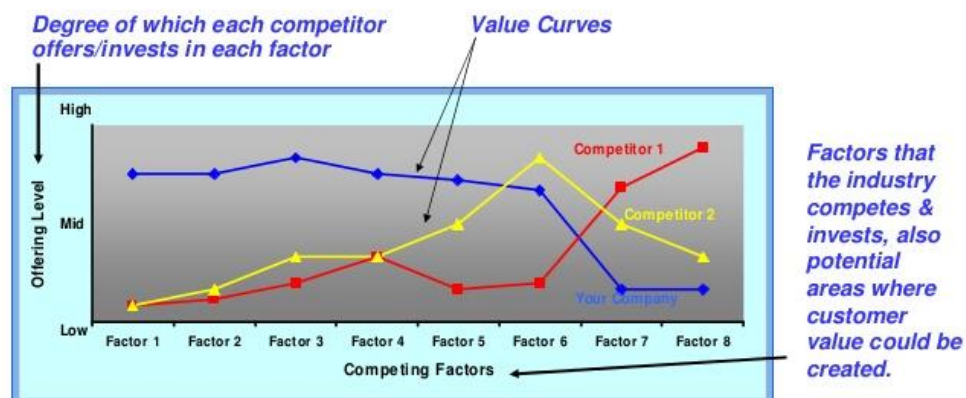
Ταυτόχρονα, μέσα από τους γαλάζιους ωκεανούς κάνει μία σειρά ελιγμών που αναδεικνύονται εντός του στρατηγικού καμβά και συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής μέσα από τον ανταγωνισμό και την αναζήτηση νέων πελατών.

Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να σπάσουν τον κύκλο της ανταγωνιστικότητας και να επαναπροσδιορίσουν τα προβλήματα τα οποία έχει ο κλάδος και να αναδομήσουν τα στοιχεία εκείνα τα οποία προσδίδουν αξία στο προϊόν



ή την υπηρεσία αναδεικνύοντας τη βέλτιστη λύση για τον πελάτη. Τα βασικά στοιχεία του καμβά της στρατηγικής είναι το ότι η αξία γίνεται αντιληπτή μέσα από την αντιμετώπιση που έχει ο ίδιος ο πελάτης, καθώς αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, γίνονται εκμεταλλεύσιμα τα στρατηγικά κενά και γίνεται ευκολότερη και πιο αποτελεσματική η διαχείριση των απειλών και η εξεύρεση ευκαιριών (Chan and Mauborgne, 2006).

## What is Strategy Canvas?



Graphical Representation of Strategy

+  
Big Picture View

+  
Landscape Scanning

+  
Relative Positioning vs. Competitors

All Rights Reserved – KB Yip/YS Lieu

Page : 16

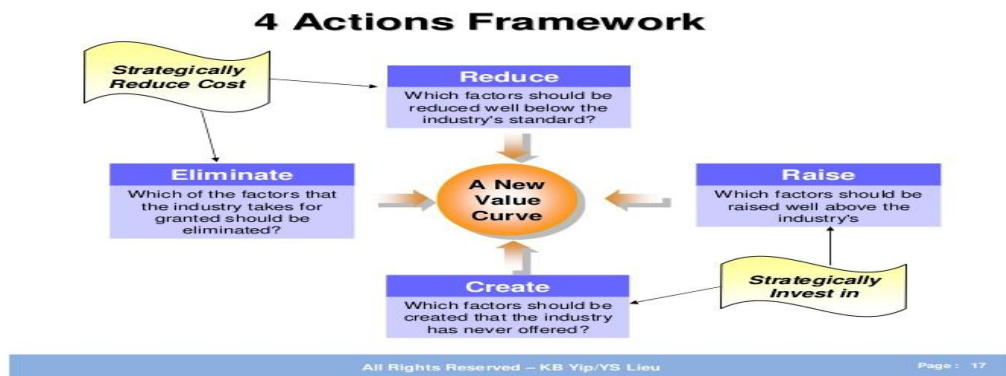
**Σχήμα:** Παράδειγμα Καμβά Στρατηγικής.

### 4.3.4 Οι τέσσερις ενέργειες και το πλαίσιο τους

Για να γίνει εντοπισμός των στοιχείων που συνθέτουν την αξία για τον αγοραστή και τα στοιχεία εκείνα τα οποία συνθέτουν την αξιακή καμπύλη, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει αναπτύξει το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών τα οποία είναι τα τέσσερα ερωτήματα στα οποία απαντά μία στρατηγική έτσι ώστε να μην ισχύει κανενός είδους συμβιβασμός αξίας και κόστους και να μπορεί να σχεδιαστεί μία νέα αξιακή καμπύλη. Τα ερωτήματα αυτά είναι (Hubbard . & Beamish, 2011):



- Τα στοιχεία εκείνα τα οποία είναι δεδομένα για τον κλάδο και τα οποία πρέπει να εξαιρεθούν
- Τα στοιχεία εκείνα τα οποία πρέπει να περιοριστούν κάτω από τα επίπεδα τα οποία θέτει ο κλάδος
- Τα στοιχεία εκείνα τα οποία πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα τα οποία θέτει ο κλάδος
- Τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα τα οποία τίθενται από τον κλάδο



**Σχήμα:** Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών .

Ως προς την πρώτη ερώτηση, αυτή ωθεί τον επιχειρηματία να σκεφτεί ποιοι από τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό πρέπει να εξαιρεθούν. Οι παράγοντες αυτοί συχνά θεωρούνται δεδομένοι και μπορεί να μην προσφέρουν καμία αξία ή ακόμα και να μειώνουν την αξία που έχει ένα προϊόν το οποίο προσφέρεται, το οποίο μάλιστα δεν εκτιμάται από τους πελάτες. Η πρακτική αυτή του ανταγωνισμού με αυτό τον τρόπο μπορεί να περάσει απαρατήρητη.

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση, αυτή ωθεί τον επιχειρηματία να κοιτάξει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εκείνες που λαμβάνουν υπερβολική προσοχή με αποτέλεσμα να εξυπηρετούνται οι πελάτες και το κόστος να αυξάνεται ενώ δεν υπάρχει αντίστοιχο όφελος (Hanson et al, 2014).

Ως προς την τρίτη ερώτηση, αυτή μας προκαλεί να εντοπίσουμε και να περιορίσουμε τους συμβιβασμούς που επιβάλλονται στους πελάτες από τον κλάδο ενώ ως προς την τέταρτη ερώτηση, αυτή μας βοηθάει να ανακαλύψουμε τις νέες

πηγές αξίας για τον πελάτη έτσι ώστε να δημιουργηθεί νέα ζήτηση και νέα στρατηγική τιμολόγησης.

Από τα δύο πρώτα ερωτήματα διαπιστώνουμε ότι περιορίζεται το κόστος παραγωγής συγκριτικά με τον ανταγωνισμό ενώ από τα δύο επόμενα αυξάνεται η αξία που λαμβάνει ο πελάτης από ένα προϊόν δημιουργώντας ταυτόχρονα νέα ζήτηση. Εξετάζοντας τα τέσσερα ερωτήματα συνολικά, ο επιχειρηματίας επαναπροσδιορίζει την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας και διατηρεί χαμηλά το κόστος παραγωγής.

Ως προς το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών του καμβά της στρατηγικής, αυτός πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θέτουν τον ανταγωνισμό εκτός παιχνιδιού και θα θέσουν στην αγορά νέους κανόνες έτσι ώστε να διαμορφωθεί και να εφαρμοστεί η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.

Ένα ακόμα εργαλείο για τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών είναι το συμπλήρωμα του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών το οποίο βασίζεται στην εξάλειψη, την επαύξηση, την ελάττωση και τη δημιουργία, ένα πλαίσιο για το οποίο δεν αρκούν μόνο τα τέσσερα ερωτήματα του πλαισίου ενεργειών αλλά και η ανάλυση των ενεργειών που είναι απαραίτητες έτσι ώστε να δημιουργηθεί μία αξιακή καμπύλη. Για να συμπληρωθεί το συγκεκριμένο πλαίσιο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει (Hubbard . & Beamish, 2011):

- Να επιδιώξουν και να διαφοροποιούνται ως προς το χαμηλό τους κόστος και να παρακάμψουν το συμβιβασμό αξίας – κόστους.
- Να διαπιστώνουν εάν οι ενέργειες επικεντρώνονται στο δεξί τμήμα της επαύξησης και της δημιουργίας έτσι ώστε να αυξάνουν το κόστος και να προσφέρουν σύνθετα προϊόντα, κάτι το οποίο δημιουργεί πρόβλημα σε πολλές εταιρίες.
- Να κατανοούν όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να εφαρμόζονται ούτως ώστε η εφαρμογή τους να είναι πιο αποτελεσματική
- Τα αποτελέσματα του μοντέλου είναι απτά και απαιτούν μία σειρά από δεσμεύσεις από όλους τους φορείς έτσι ώστε να εφαρμοστούν

- Για να συμπληρωθούν τα τέσσερα στοιχεία πρέπει να δίνεται από τις επιχειρήσεις ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε ένα από αυτά έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο ανταγωνισμός και να ανακαλύπτονται όλα τα θέματα τα οποία σχετίζονται με τον ανταγωνισμό της αγοράς.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των τεσσάρων ενεργειών είναι το Cirque de Soleil το οποίο άλλαξε εντελώς τα δεδομένα του ανταγωνισμού. Αποτελεί μία χαρακτηριστική περίπτωση γαλάζιων ωκεανών καθώς δημιούργησε ένα εντυπωσιακό θέαμα σε έναν οριοθετημένο χώρο και μουσική και χορό, μία παράσταση η οποία έδωσε νέα αξία στο προϊόν (Chan Kim and Mauborgne, 2006).

#### **4.3.5 Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών και η αξιακή της καμπύλη**

Η αξιακή καμπύλη των γαλάζιων ωκεανών έχει μία σειρά από αξιακές ιδιότητες οι οποίες βασίζονται στην εστίαση, τη διαφοροποίηση και τη σημασία που έχει το σλόγκαν για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Χωρίς τις ιδιότητες αυτές, δεν γίνεται ξεκάθαρη η στρατηγική της επιχείρησης και δεν είναι συγκεκριμένοι οι στόχοι της καθώς η επικοινωνία καθίσταται δύσκολη και το κόστος της είναι υψηλό.

Η στρατηγική της επιχείρησης είναι σημαντικό να δίνει βάση στην εστίαση και το στρατηγικό προφίλ της ίδιας και στην αξιακή της καμπύλη. Ταυτόχρονα, με τη διαφοροποίηση μέσα από την εξάλειψη, την επαύξηση, την ελάττωση και τη δημιουργία διαμορφώνεται το προφίλ που έχει ο ανταγωνισμός και η στρατηγική δεν αποτελεί απλά μία αντίδραση στον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα η στρατηγική αυτή να μην είναι πλέον μοναδική. Όσον αφορά στην πρωτοτυπία του σλόγκαν, αυτό παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε μία καλή στρατηγική καθώς μεταφέρει στον πελάτη ένα μήνυμα το οποίο είναι ξεκάθαρο και του δημιουργεί εμπιστοσύνη.

#### **4.3.6 Αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών**

Οι αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών βασίζονται στις αρχές της διαμόρφωσης στρατηγικών και της υλοποίησής τους καθώς και στους παράγοντες που θέτουν σε κίνδυνο την επιχείρηση καθώς οι βασικές αρχές της διαμόρφωσης της στρατηγικής βασίζονται στην ανοικοδόμηση των ορίων της αγοράς, την εστίαση στη

γενική εικόνα, την προσέγγιση της αγοράς μέσα από τη ζήτηση που υπάρχει και τη σωστή εναλλαγή στρατηγικών (Hanson et al, 2014).

Μέσα από τις αρχές αυτές δημιουργούνται μία σειρά από παράγοντες κινδύνου όπως είναι ο κίνδυνος της αναζήτησης, ο κίνδυνος του προγραμματισμού, ο κίνδυνος της διαβάθμισης και ο κίνδυνος του επιχειρηματικού μοντέλου. Για να υλοποιηθεί μία στρατηγική γαλάζιων ωκεανών, πρέπει να υπερπηδηθούν τα οργανωτικά εμπόδια και να ενσωματωθεί η εκτέλεση στη στρατηγική. Οι συγκεκριμένες αρχές αντιμετωπίζουν μία σειρά κινδύνων όπως είναι ο οργανωτικός κίνδυνος και ο διοικητικός κίνδυνος.

Οι βασικές αρχές της σύνδεσης και της τομής των βασικών αρχών για την εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, καθώς και τα εργαλεία τα οποία προαναφέρθηκαν, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μία δική τους βάση και να ξεφύγουν από τις αρχές του ανταγωνισμού διεκδικώντας ένα νέο ξεκίνημα ώστε να διεκδικήσουν μία νέα αρχή αναδημιουργώντας και έχοντας πρόσβαση σε νέες αγορές. Με αυτό τον τρόπο ορίζονται τα όρια των αγορών, ενώ θεσπίζονται στόχοι και εξαλείφονται οι φόβοι όσων απειλών αποτελούν εμπόδιο για την επιτυχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Το σημαντικότερο βήμα της στρατηγικής αυτής είναι το να δίνεται μεγάλη προσοχή στη γενικότερη εικόνα.

Με τον τρόπο αυτό δίνεται βάση σε τακτικές κινήσεις που βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της μακροπρόθεσμα εκτός από τους βραχυπρόθεσμους στόχους της που είναι πιο απτοί. Για τη χάραξη της στρατηγικής, δεν μετράται μόνο η συμμετοχή της διοίκησης σε αυτή και δεν δίνεται βάση σε λεπτομέρειες αλλά η διαδικασία είναι συμμετοχική και βασίζεται στη ζήτηση η οποία παρατηρείται.

*Βασικό στοιχείο των γαλάζιων ωκεανών είναι η ανατροπή.* Η σκέψη πρέπει να είναι πρωτότυπη και το στοιχείο αυτό είναι πολύ βασικό για την επιχειρηματικότητα αυτή. Τα στρατηγικά βήματα γίνονται με συγκεκριμένη σειρά. Αρχικά η στρατηγική χαράσσεται έτσι ώστε να αποτραπεί η αποτυχία. Με τη σωστή σειρά μπαίνει ο θεμέλιος λίθος της επιχείρησης και αυξάνονται οι πιθανότητες αυτή να επιτύχει. Αυτό μπορεί στην πορεία να της αποφέρει ένα αίσιο και κερδοφόρο πλαίσιο λειτουργίας. Ένας ακόμα παράγοντας επιτυχίας είναι η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων και ο βασικός στόχος υλοποίησης και επιτυχίας της είναι το να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται τα οργανωτικά θέματα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να ενημερώνονται για τη σημασία της στρατηγικής και για το όφελος που

αυτή αποφέρει. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση όπως γίνεται στο Cirque de Soleil έτσι ώστε η διοίκηση να λαμβάνει με πιο απλό τρόπο τις αποφάσεις που πρέπει και να αναπτύσσεται ταχέως. Πρέπει ταυτόχρονα να εκτελεί και να εφαρμόζει τις βασικές αρχές της ηγεσίας η οποία εμπνέει τους εργαζόμενους της και τους παρακινεί έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι στους στόχους της επιχείρησης και να πιστέψουν σε αυτήν (Hubbard . & Beamish, 2011)

Ένα ακόμα στοιχείο της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη έξι συγκεκριμένες τακτικές που δεν είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν ταυτόχρονα αλλά να έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτομίας. Το πρώτο και βασικότερο στοιχείο είναι το να εξερευνηθούν οι στρατηγικές ομάδες και οι παρόμοιοι κλάδοι αυτών. Οι καλές πρακτικές του κάθε κλάδου πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη καθώς μπορεί να βρεθούν στοιχεία τα οποία μπορεί να λείπουν από έναν κλάδο και μία σειρά από εναλλακτικές επιλογές. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι το να εξετάζεται το φάσμα του πελατολογίου. Με αυτό τον τρόπο μετατοπίζεται το κέντρο της προσοχής σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών που δεν ήταν εύκολα ανακαλύψιμοι στο παρελθόν και που αποτελούν πηγή επιτυχίας για το μέλλον (Hubbard . & Beamish, 2011).

Πρέπει επίσης να εξετάζονται τα συμπληρωματικά και τα συνοδευτικά προϊόντα, καθώς είναι λίγα εκείνα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αποτελούν το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η επιλογή των προϊόντων αυτών παίζει ιδιαίτερο ρόλο για τους γαλάζιους ωκεανούς. Ένα ακόμα στοιχείο είναι η εξέταση όσον αφορά στη λογική του συναισθήματος που το προϊόν προσφέρει. Πολλά προϊόντα δίνουν βάση σε μία από τις δύο περιπτώσεις. Η αμφισβήτηση της μίας από τις δύο κατηγορίες μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού.

Ταυτόχρονα πρέπει να διερευνώνται οι διαφορετικές χρονικές περιόδους. Με τη διερεύνηση των ευκαιριών λόγω της αλλαγής του τρόπου ζωής και την λήψη υπόψη όλων των τάσεων, ενισχύεται η επιχειρηματικότητα των γαλάζιων ωκεανών.

Ένα τελευταίο στοιχείο είναι οι τεχνικές δημιουργικότητας, που έχουν ως στόχο να συμβάλλουν στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα ερεθίσματα για τις καινοτομίες αποτελούν μία πρόκληση για τους γαλάζιους ωκεανούς καθώς μπορεί να προκαλέσουν μία σειρά από ανατροπές (Hanson et al, 2014). Το ερώτημα όμως που παραμένει είναι , αν η καθολική εφαρμογή μιας

στρατηγικής κίνησης της επιχείρησης μπορεί να μας οδηγήσει σε γαλάζιο ωκεανό και αν αυτό είναι αρκετό για την επιτυχία . Σαφώς και όχι .

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει τονίσουμε ότι η ανταπόκριση της προσφοράς στην ζήτηση θα πρέπει να προέλθει μέσα από την επιστήμη του μάρκετινγκ όπως ορίζει η διαδικασία ανταλλαγής, εφαρμόζοντας ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες συνθήκες της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών αλλά και σε συνθήκες οικονομικής κρίσης και επιβράδυνσης της παγκόσμιας οικονομίας . Ως αυτό το σημείο έχουμε δει την σχετική θεωρία, είναι σημαντικό το να εξεταστεί και το τι γίνεται και στην πρακτική εφαρμογή των μοντέλων, όπως αναφέρεται στην επόμενη παράγραφο.

## 4.4 Στρατηγική ανάπτυξης Ελληνικών επιχειρήσεων

### 4.4.1 Εταιρεία Coco-mat

Στην περίπτωση της Coco-Mat η επιχείρηση έχει καταφέρει να χτίσει το όνομα της μέσω μιας σειράς δραστηριοτήτων όπως είναι η μοναδικότητα των προϊόντων της που παράγονται από υλικά φιλικά προς το περιβάλλον, δίχως να χρησιμοποιεί χημικά ή αλλά υποκατάστατα (Coco-Mat, 2012).

Επίσης η επιχείρηση επιτρέπει σε καταναλωτές που θα επισκεφτούν τα καταστήματα της στο Άμστερνταμ και την Νέα Υόρκη να κάνουν ένα «test-drive» στα προϊόντα της αμέταλλα στρώματα και σε άλλα προϊόντα ύπνου με το να τους προσφέρει την ευκαιρία να τα δοκιμάσουν μέσα σε ένα ειδικό χώρο που διαθέτει ένα μεγάλο κρεβάτι και ντους ( Athens Voice, 2012). Η εταιρεία έχει εφαρμόσει μια σειρά καλών πρακτικών που σχετίζονται με δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης , ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων της και έχει κερδίσει σειρά βραβείων όπως το EFQM (Coco-Mat, 2012).

Την ίδια στιγμή, όμως, τα προϊόντα της πωλούνται σε τιμές πολύ πιο ακριβές από αυτές των ανταγωνιστών της, με δεδομένο το γεγονός ότι η λειτουργία της επιχείρησης αλλά και οι πρώτες ύλες δεν είναι οι συνηθισμένες που θα βρει κάποιος στην αγορά, άρα έχουν και ένα σχετικά υψηλό κόστος που καλείται να πληρώσει ο καταναλωτής ώστε να γίνει κάτοχος των προϊόντων αυτών.

Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη παράγραφο, η Coco-Mat ακολουθεί στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Οι Johnsona and Scholes (2009) γράφουν για αυτό το ζήτημα ότι αυτή η στρατηγική αφορά επιχειρήσεις που στοχεύουν σε ένα τμήμα της αγοράς και αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών κάποιων καταναλωτών με το να προσφέρουν προϊόντα που θα ικανοποιούν αποκλειστικά και μόνο αυτούς τους καταναλωτές. Στην περίπτωση της Coco Mat έχουμε μια επιχείρηση που ικανοποιεί ανάγκες συγκεκριμένων καταναλωτών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το κάτι παραπάνω ώστε να αγοράσουν ένα αγαθό που θα είναι φιλικό προς το περιβάλλον, θα προσφέρει μια μοναδική αίσθηση του ύπνου αλλά και ως εταιρεία θα έχει μια καλή φήμη για την απόδοση της στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτό δημιουργεί προστιθέμενη αξία σε μια ομάδα premium καταναλωτών, ως αποτέλεσμα της στρατηγικής εστίασης μέσω της διαφοροποίησης.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η CocoMat έχει αναπτυχθεί με ένα ιδιαίτερα προσεγμένο σχέδιο στην αγορά των ξενοδοχείων.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από ένα εύρος στρατηγικό επιλογών. Θα πρέπει όμως η επιχείρηση να διαλέξει το μοντέλο στρατηγικής ανάπτυξης που να ανταποκρίνεται καλύτερα στους πόρους και της ικανότητες της επιχείρησης καθώς και στα τεκταινόμενα στο εξωτερικό περιβάλλον της. Οι επόμενες παράγραφοι θα αναλύσουν τις στρατηγικές ανάπτυξη της Coco Mat.

Μια πρώτη στρατηγική που έχει επισημανθεί είναι αυτή της κάθετης ολοκλήρωσης. Με την έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης αναφερόμαστε στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα προς, μέσω της ιδιοκτησίας σε δραστηριότητες διανομής και εφοδιασμού της αγοράς, είτε προς τα πίσω που σχετίζεται με την αλυσίδα εφοδιασμού της επιχείρησης από τους προμηθευτές της. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση, είτε με δικές της δυνάμεις είτε μέσω στρατηγικών συμμαχιών, αναλαμβάνει την προμήθεια των πρώτων υλών και / ή την διανομή των αγαθών της στις αγορές. Σύμφωνα με δημοσιεύματα, η Coco Mat, έχοντας την συνεργασία της Hotel Brain, έχει προχωρήσει στη ανάπτυξη ξενοδοχείων υψηλής ποιότητας που θα χρησιμοποιούν, σε μεγάλο βαθμό, προϊόντα της Coco Mat ενώ θα υπάρχει και ιδιόκτητο σύστημα διανομής (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=477076>). Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική ανάπτυξης του Coco-Mat Hotels & Resorts Worldwide είναι στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης και προς τα πίσω, αφού σημαντικό μέρος της προμήθειας των λευκών ειδών, των στρωμάτων και των επίπλων, θα γίνεται από την Coco Mat, ενώ θα υπάρχει κάθετη ολοκλήρωση και προς τα εμπρός με την διανομή (booking) από το δίκτυο της επιχείρησης.

Μια δεύτερη στρατηγική ανάπτυξης είναι αυτή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Αυτό συμβαίνει όταν οι δραστηριότητες που έχει αναπτύξει η επιχείρηση δεν συνδέονται μεταξύ τους. Στην περίπτωση της Coco-Mat Hotels & Resorts Worldwide, η επιχείρηση έχει θελήσει να συσχετίσει την λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων με αυτή της Coco Mat κάνοντας αναφορά ότι και στις δύο περιπτώσεις η «λέξη κλειδί» που συνδέει τις δραστηριότητες είναι η φιλοξενία (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=477076>).



Η ουσία είναι όμως ότι η αγορά των ειδών σπιτιού και των στρωμάτων είναι μια εντελώς διαφορετική αγορά από την ξενοδοχειακή. Μπορεί βέβαια η πρώτη να προμηθεύει την δεύτερη (πχ. Στρώματα για κρεβάτια ξενοδοχείων), αλλά σε καμία περίπτωση δεν συνδέονται οι δύο αυτές αγορές.

Από μια κριτική ματιά, ο λόγος που αποφάσισε η Coco Mat να πάρει το επιχειρηματικό ρίσκο που έχει η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι η αγορά των ξενοδοχείων «boutique» είναι η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά στην Αμερική. Σε δημοσίευμα των New York Times αναφέρεται ότι τα boutique hotels αποτελούν σήμερα το 6% της αγοράς αλλά σύντομα θα ξεπεράσουν το 10% ενώ οι υπόλοιπες αγορές στο ξενοδοχειακό κλάδο βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης ή και της ύφεσης ([http://travel.nytimes.com/2011/04/05/business/05boutique.html?\\_r=0](http://travel.nytimes.com/2011/04/05/business/05boutique.html?_r=0))

Αυτό σημαίνει ότι η Coco Mat έλαβε μια σωστή απόφαση που αν και έχει ένα σχετικό ρίσκο, αφού αφορά μια καινούρια αγορά, δεν παύει να είναι μια αγορά με προοπτικές αλλά και έχει ήδη αισθητή την παρουσία της μέσω της τροφοδοσίας γνωστών ξενοδοχειακών αλυσίδων.

Τέλος, η στρατηγική που έχει επιλέξει είναι επίσης στρατηγική «Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων». Αυτό οφείλεται στο ότι η επιχείρηση έχει ακολουθήσει μια στρατηγική που αφορά την είσοδο σε νέες αγορές με νέα προϊόντα για την επιχείρηση. Στη περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε μια στρατηγική που η επιχείρηση έχει επιλέξει να μπει σε κάτι εντελώς καινούριο για αυτήν. Τόσο η ξενοδοχειακή αγορά όσο και το «προϊόν» που είναι οι ξενοδοχειακές μονάδες που έχει η του Coco-Mat Hotels & Resorts Worldwide είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την Coco-Mat και σίγουρα είναι μια στρατηγική υψηλού ρίσκου κατά μια κριτική άποψη.

#### 4.4.2 Εταιρεία «Κορρές»

Οι επιλογές για μία επιχείρηση είναι πολλές. Βέβαια το ζητούμενο δεν είναι μόνο να επιλεγεί η πιο κατάλληλη στρατηγική αλλά και να εφαρμοστεί σωστά. Η Κορρές έχει δώσει έμφαση στην διείσδυση στην αγορά. Διείσδυση στην αγορά είναι η στρατηγική ανάπτυξης, όπου η επιχείρηση εστιάζει στην πώληση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές. Στη περίπτωση αυτή η επιχείρηση επικεντρώνεται στις αγορές και τα προϊόντα που γνωρίζει καλά. Είναι πιθανό να έχει καλή πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές και για τις ανάγκες του πελάτη. Είναι απίθανο, η στρατηγική αυτή να απαιτήσει πολλές επενδύσεις αφού γνωρίζει ήδη η εταιρεία πολλές παραμέτρους της αγοράς. Για να μπορέσει να εφαρμόσει η στρατηγική αυτή η Κορρές δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση των σχέσεων της με τους αγοραστές αλλά και τον τελικό καταναλωτή. Για το λόγο η Κορρές έχει πρόγραμμα ενίσχυσης όλων των εμπλεκόμενων στην αγορά όπως των παραγωγών, των εμπόρων αλλά και των τελικών αγοραστών ώστε να μπορεί να προσφέρει τα καλύτερα δυνατά προϊόντα και να μεγαλώνει συγχρόνως το μερίδιο της στην αγορά (<http://www.agronews.gr/content/view/43270/41/lang,el/> )

Μία άλλη παράμετρος είναι η ανάπτυξη με κάθετη ολοκλήρωση. Όπως αναφέρεται η κάθετη ολοκλήρωση είναι ιδανική όταν ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και έχει καλές προοπτικές καθώς και όταν υπάρχουν πολλά εμπόδια για την είσοδο νέων παικτών.

Η Κορρές βασίζεται στη κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός που υλοποιείται με δημιουργία καταστημάτων πώλησης των προϊόντων της σε πολλά μέρη του κόσμου αλλά και με συνεργασίας με μεγάλα καταστήματα, φαρμακεία αλλά και με την Johnson and Johnson στην Αμερική. Με τον τρόπο αυτό δίνει αξία στη πώληση των προϊόντων της . Οι επιλογές που πραγματοποιεί η Κορρές είναι προσεκτικές και εστιάζεται μόνο σε αλυσίδες και περιοχές που είναι κοντά στις αγορές-στόχους που έχει επιλέξει καθώς και να δίνουν αξία. Το αποτέλεσμα είναι να είναι επιλεκτική ως προς τα κριτήρια που κάνει τις επιλογές των συνεργαζόμενων με αυτή επιχειρήσεων.

#### 4.4.3 Εταιρεία ΙΚΕΑ – Φουρλής

Προτού προχωρήσουμε θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 2009 θεωρείται ως ορόσημο για την αγορά λόγω του ότι είναι η χρονιά που περνά η κρίση από την Αμερική στην Ευρώπη αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα. Ως γνωστόν από το 2007 η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε ύφεση. Ξεκίνησε το 2007 με την φούσκα των ακινήτων στην αγορά των ΗΠΑ και σύντομα επεκτάθηκε στην Ευρώπη. Ενώ η αγορά των ΗΠΑ φαίνεται να έχει εν μέρει ανακάμψει από την κρίση, η Ευρώπη φαίνεται να έχει σοβαρά προβλήματα. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία, το πρόβλημα δεν είναι μόνο με τις χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως η Ελλάδα (που δραστηριοποιείται μέσω της Φουρλής), η Πορτογαλία και η Ισπανία μαζί με την Ιρλανδία. Δυστυχώς, φαίνεται ότι οι πλουσιότερες χώρες, όπως η Γαλλία και η Ολλανδία βρίσκονται σε ύφεση. Για παράδειγμα η Ολλανδία που μπορεί να μην είναι σε ύφεση αλλά έχει το μεγαλύτερο χρέος του ιδιωτικού νοικοκυριού στην ΕΕ, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί στο μέλλον να υπάρξουν προβλήματα σε σχέση με τα ιδιωτικά δάνεια. Αυτή η ύφεση δεν επηρεάζει μόνο μία χώρα όπως συνέβη στις ΗΠΑ το 2007, αλλά επίσης φαίνεται να είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή του 2007, με την Ελλάδα για παράδειγμα να είναι στον 6<sup>ο</sup> χρόνο της κρίσης (<http://www.voanews.com/content/europe-recession-financial-crisis/1661912.html>).

Οι Thompson et al, (2012) παρατήρησαν ότι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης η επιχείρηση θα έπρεπε να επικεντρώσει τις προσπάθειές της σε δύο τομείς. Ένα πεδίο είναι να ελαχιστοποιηθεί ο αντίκτυπος της κρίσης στις εργασίες του. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να επανεξετάσει ορισμένα από αυτά αστυνομεύει και να απαλλαγούμε από ό, τι δεν χρειάζεται, ώστε να μειώσει το κόστος της. Το δεύτερο πεδίο είναι ότι η κρίση θα έχει σίγουρα κάποια θύματα. Ορισμένες επιχειρήσεις, μπορεί να προχωρήσουν σε πτώχευση η οποία θα αφήσει χώρο για περαιτέρω χώρο εκ των προτέρων για τις επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν και να δημιουργήσουν ευκαιρίες. Πράγματι, όπως οι Hill & Jones (2001) ανέφεραν, η κρίση μπορεί να δημιουργήσει απειλές αλλά και ευκαιρίες. Είναι από την εταιρεία να αποφασίσει πώς θα αξιοποιήσει αυτή την υπόθεση. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους, είτε με απολύσεις είτε με την

εξεύρεση τρόπων για να μειωθεί το κόστος τους με τη στροφή προς προμηθευτές χαμηλό κόστος ή χρησιμοποιώντας καινοτομίες για τη μείωση του κόστους τους.

Από την πλευρά της ΙΚΕΑ, στην Ελλάδα η εταιρεία έχει ήδη υιοθετήσει κάποιες από τις προαναφερθείσες πρακτικές από τις αρχές τις δραστηριότητές της. Για παράδειγμα, η συνεργασία με τους προμηθευτές χαμηλό κόστος που βρέθηκαν στην Κίνα και αλλού και τη μέθοδο επίπεδης συσκευασίας παράδοσης των προϊόντων σε συνδυασμό με μια κουλτούρα ελάχιστο κόστος που επικρατεί στην εταιρεία, δεν αφήνουν πολύ χώρο για τις περικοπές. Η εταιρεία λειτουργεί ήδη σε μια προσέγγιση ηγεσίας του κόστους. Από την άλλη πλευρά, δεν μπορεί να κρατήσει την ίδια πράξη, καθώς δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι ορισμένες από τις σημαντικότερες αγορές βρίσκονται σε πτωτική πορεία και η εταιρεία είχε επίσης μια κακή απόδοση τα τελευταία χρόνια. Συγχρόνως η Φουρλής έχει προχωρήσει σε αυτοματοποίηση των αποθηκών της με αυτόματο σύστημα συλλογής και παράδοσης των τεμαχίων. Πιο συγκεκριμένα, στην Βοιωτία λειτουργεί η θυγατρική της Φουρλής με την ονομασία Trade Logistics που θεωρείται ως μια από τις πιο εξελιγμένες μονάδες logistics στην Ευρώπη. Για την Φουρλής επιτρέπει να προβαίνει σε σημαντικές οικονομίες κλίμακας, μείωση κόστους και ακρίβεια στις παραδόσεις.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η έννοια της στρατηγικής εστίασης με την ηγεσία του κόστους δεν πρέπει να αλλάξει, αλλά αυτό που πρέπει να αλλάξει είναι μερικές πρακτικές. Προκειμένου να δοθούν κάποια επιχειρήματα για την επιλογή αυτή, θα πρέπει να εξηγηθεί ο λόγος που απορρίπτει τις άλλες προτάσεις. Διαφοροποίηση των προϊόντων είναι υπόθεση που είναι έξω από την ερώτηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ολοκληρώσει και να αλλάξει τη στάση της και να αυξήσει το κόστος το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλάξει η όλη ιδέα μάρκα και το είδος των πελατών που εστιάζει. Σίγουρα αυτό δεν θα λειτουργήσει για το ΙΚΕΑ και θα αποξενώσει τους υπάρχοντες πελάτες ούτε οι πελάτες πριμοδότηση θα περίμενε κανείς να αγοράσει ένα ποιότητας έπιπλα από το ΙΚΕΑ. Έτσι, η υπόθεση αποκλείεται.

Μια δεύτερη περίπτωση είναι με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Αυτό σημαίνει ότι για να διευρύνει την ιδέα της μάρκας και να επικεντρωθεί σε ένα ευρύτερο κοινό και όχι μόνο τα Β και Γ1 τάξεις μαζί με μερικές τάξεις Α. Από την πρώτη ματιά αυτό μπορεί να λειτουργήσει, αλλά από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση μπορεί να μην θέλετε να έχετε στο κατάστημα του μια ποικιλία από κοινωνικές τάξεις ειδικά εκείνων

που βρίσκονται κάτω από την κατηγορία C1. Η μάρκα δεν είναι κάτι το ελιτίστικο , αλλά ο συνδυασμός των χαμηλών τάξεων με μεσαία τάξη μπορεί επίσης να αποξενώσει τους υπάρχοντες πελάτες. Επίσης, πολλοί από τους πελάτες χαμηλής κατηγορίας θα αναρωτιούνται ακριβώς γύρω από τα καταστήματα αγοράζουν κάτι ή να αγοράζουν μόνο μερικές μερίδες φαγητού που δίδονται σε χαμηλές τιμές ως επαυξημένης υπηρεσιών και όχι ένα βασικό προϊόν.

Έτσι, η προτεινόμενη στρατηγική της στην Ελλάδα είναι να παραμείνει η ίδια. Αυτό που μπορεί να γίνει είναι να αναθεωρήσει κάποιες από τους προμηθευτές και να προσπαθήσει να μειώσει κάποιες δαπάνες. Για παράδειγμα, για τη μεταφορά των προϊόντων, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τα μεγαλύτερα φορτηγά, ώστε να έχουν περισσότερο χώρο και έχουν λιγότερες μεταφορές, που θα εξοικονομήσουν χρήματα. Συγχρόνως, η IKEA δίνει την ευκαιρία σε Έλληνες καταναλωτές να αγοράσουν φτηνά έπιπλα σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο.

#### **4.4.4 Εταιρεία Πλαίσιο**

Το Πλαίσιο ακολουθεί μια πολύπλοκη προσέγγιση. Δεν έχει αναπτυχθεί μόνο με ένα τρόπο αλλά με μία ποικιλία προσεγγίσεων. Δεν μπορούμε να πούμε ότι ακολουθεί μία μεμονωμένη προσέγγιση. Αντιθέτως διακρίνεται από μία σύνθετη προσέγγιση που την έχει βοηθήσει να αναπτυχθεί με επιτυχία.

Μία πρώτη στρατηγική ανάπτυξης που έχει εντοπιστεί είναι αυτή της κάθετης ολοκλήρωσης. Το Πλαίσιο είναι κατασκευαστής (σε ότι αφορά τις ιδιωτικές ετικέτες) αλλά και διανομέας και πωλητής των μάρκων της. Έχει την ικανότητα να συναρμολογεί και να διαχειρίζεται την τροφοδοσία της αγοράς μέσω της εγκατάστασης στην Μαγούλα και στην συνέχεια να τα μεταπωλεί από τα καταστήματα της. Από αυτό κρίνουμε ότι το Πλαίσιο έχει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης και προς τα μπροστά και προς τα πίσω. Με τον τρόπο αυτό δεν εμπλέκονται άλλοι στην διανομή και εμπορία των εταιρικών ετικετών της. Σαν αποτέλεσμα έχουμε το ότι διαθέτει αποτελεσματικότητα αλλά και μπορεί να κρατά τα κόστη χαμηλά.

Το Πλαίσιο όμως έχει και συνεργασίες προστιθέμενης αξίας. Έχοντας συνεργασία με μεγάλους προμηθευτές της αγοράς, όπως η Dell και η Apple λειτουργεί ως αντιπρόσωπος τους. Μάλιστα ο Γεωργόπουλος, (2013) παρουσιάζει

σηματικά τις συνεργασίες προστιθέμενης αξίας για την αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου το Πλαίσιο έχει το κομμάτι της διανομής στον τελικό καταναλωτή. Ουσιαστικά η κάθε εταιρεία μπορεί να παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου. Για παράδειγμα η Apple καινοτομεί ενώ η Dell δημιουργεί φτηνούς υπολογιστές που διακινούνται μέσω του δικτύου πωλήσεων του Πλαισίου το οποίο με την σειρά του έχει όφελος αφού διακινεί προϊόντα υψηλής ζήτησης.

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης αφορά την διαφοροποίηση των προϊόντων της εταιρείας που έχουν όμως μία σχέση μεταξύ τους.

Η επιχείρηση ξεκίνησε πουλώντας χαρτικά και είδη σχεδίου. Όταν όμως στο χώρο του σχεδίου μπήκε και η ψηφιακή σχεδίαση, τότε το Πλαίσιο έκανε το μεγάλο βήμα στην πληροφορική όπου και στην συνέχεια επεκτάθηκε και σε νέες αγορές όπως της κινητής τηλεφωνίας, της τεχνικής υποστήριξης και των διάφορων εξαρτημάτων όπως μελάνι για printer και ότι άλλο χρειαστεί.

Τέλος, το Πλαίσιο βασίστηκε και στην στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων μιας και αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή κάνει τροποποιήσεις στα προϊόντα που ήδη έχει εισάγει στις αγορές. Για παράδειγμα στην σειρά υπολογιστών Turbo-X που είναι η εταιρική ετικέτα του Πλαισίου και υπάρχουν από το 1986, υπάρχει μία συνεχόμενη ανανέωση των χαρακτηριστικών του όπως και νέες παραλλαγές. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να ανανεώνει συνεχώς νέα προϊόντα και να ανανεώνεται προσφέροντας στον τελικό καταναλωτή μία μεγάλη γκάμα προϊόντων ανάλογα με τις επιθυμίες του.

Έπειτα από κάποιες στρατηγικές ορισμένων ελληνικών επιχειρήσεων, στην παράγραφο που ακολουθεί, αξίζει να γίνει μια αναφορά για τις στρατηγικές επιχειρήσεων την Ουγγαρία, η οποία ενώ μόλις είχε μπει στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004, και είχε ξεκινήσει ήδη ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης, μέσα σε τέσσερα χρόνια λύγισε από την οικονομική ύφεση, αλλά κατάφερε σε σύντομο χρονικό διάστημα να κάνει σημαντικά βήματα ανάκαμψης.

#### **4.5. Μελέτες περιπτώσεων Ουγγρικών επιχειρήσεων με Βέλτιστες πρακτικές στρατηγικής**

##### **4.5.1 Εισαγωγή στην Ουγγρική Οικονομία**

Έχει παρατηρηθεί ότι τις περιόδους έντονης οικονομικής δραστηριότητας και οικονομικής ευημερίας συνήθως διαδέχονται περίοδοι κάμψευς, υφέσεως ή και οικονομικής κρίσεως. Το φαινόμενο αυτό αποκαλείται οικονομικός κύκλος (Κώττη και Κώττης, 1996). Αυτή η παρατήρηση, όπως είναι σαφές, δεν ισχύει μόνο για τη χώρα μας αφού η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2009, είχε τεράστια επίδραση στις οικονομίες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Ορισμένες από αυτές τις χώρες, όπως η Ουγγαρία, η Ρουμανία και η Βουλγαρία αντιμετώπισαν μεγάλες δυσκολίες εξαιτίας της μη ισορροπημένης μακροοικονομίας και πληθωρισμού στη Βραζιλία, Ρωσία, Κίνα και Ινδία (L. Muraközy, 2010). Δεν ήταν προετοιμασμένες για τη ραγδαία έκταση των επιπτώσεων της κρίσης, συμβάλλοντας περαιτέρω στις δυσκολίες τους. Πιο συγκεκριμένα, δημιούργησε σοβαρά προβλήματα στην ουγγρική οικονομία με αρνητικές επιπτώσεις σε όλο το φάσμα της οικονομικής της δραστηριότητας (μείωση του ΑΕΠ και της βιομηχανικής παραγωγής, αύξηση ανεργίας, μείωση εξαγωγών, συναλλαγματική διολίσθηση), αναγκάζοντας την τότε σοσιαλιστική κυβέρνηση Gyurcsany να συνάψει, το 2008, συμφωνία με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο-ΔΝΤ για παροχή δανείου, συνολικού ύψους € 20 δισ, προκειμένου να σταθεροποιηθεί η οικονομία. Ακόμα, η βασική ιδέα της νέας κυβέρνησης που ήρθε στην εξουσία το 2010, ήταν να αλλάξει την κουλτούρα της οικονομίας και της κοινωνίας, αυξάνοντας την εργατικότητα των Ούγγρων και της χώρας. Με άλλα λόγια εστίασε στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και όχι στη στήριξη σε κρατικά έσοδα όπως συνέβαινε στο παρελθόν.

Γιατί όμως επιλέξαμε την Ουγγαρία για την πραγματοποίηση της εργασίας μας; Το γεγονός ότι η Ουγγαρία βρίσκεται σε πλεονεκτική γεωγραφική θέση (Κεντρική Ευρώπη) και η επιτυχία της να ξεπεράσει την οικονομική κρίση, αποτελούν παράγοντες για μελέτη και σύγκριση της χώρας με την Ελλάδα, ως σπουδαίο πρότυπο οικονομικής ανάπτυξης.

Τοποθετημένη στην καρδιά της Ευρώπης, είναι οικονομικά ανεπτυγμένη, και κατατάσσεται ως η 52η χώρα στον κόσμο για τα επενδυτικά πλεονεκτήματα που

προσφέρει. Συγκεκριμένα, συνορεύει με επτά ευρωπαϊκές χώρες (Σλοβακία, Ρουμανία, Σερβία, Κροατία, Αυστρία και Ουκρανία) καθιστώντας την χώρα με πλούσια δυναμική στο χώρο των εισαγωγών και εξαγωγών.

Τα «Μηχανήματα και τα Οχήματα με κινητήρα» είναι τα κορυφαία προϊόντα τόσο των εισαγωγών όσο και των εξαγωγών της Ουγγαρίας. Από την άλλη πλευρά, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πολλά δίκτυα μεταφορών χρησιμοποιούν την χώρα ως διάδρομο για την διέλευση τους σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, η Ουγγαρία αποτελεί ένα σημαντικό κέντρο logistics στην Ευρώπη. Η Ουγγαρία προσφέρει μεγάλα πλεονεκτήματα κόστους σε πολλές διεθνείς εταιρείες όσον αφορά την παραγωγική δραστηριότητά, τη θέσπιση ενός κέντρου διανομής ή ενός κέντρου logistics για την μεταφορά των προϊόντων τους στην Δυτική Ευρώπη, την Ασία, ή άλλες Βαλκανικές χώρες.

Αναλυτικότερα, το 99,9% των Ουγγρικών επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίου μεγέθους και η συμβολή τους στο ΑΕΠ είναι 48,9%. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρέχουν τα 2/3 των θέσεων εργασίας και συμβάλλουν στις εξαγωγές κατά 36,8%. Το υπόλοιπο τμήμα του 0,1% είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις, με κεφαλαιακή διάρθρωση η οποία πλήρως ή μερικώς ανήκει σε ξένους, και η συμβολή τους στο ΑΕΠ είναι 51,1%. Άλλη μια απόδειξη για τη σπουδαιότητα της γεωγραφικής θέσης της Ουγγαρίας, είναι οι μεγάλες επενδύσεις που έχουν γίνει στην χώρα από άλλες χώρες μέλη της Ε.Ε., αλλά και από τις ΗΠΑ, καθιστώντας την ένα σημαντικό κόμβο για επενδυτές που θέλουν να στραφούν προς την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. (Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών Τουρκίας, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών και Εκτίμησης)

Η Ουγγαρία ήταν από τις πρώτες χώρες που μέσα στην κρίση κατάφεραν να ανακάμψουν, ολοκληρώνοντας την αποπληρωμή δανείων που της είχαν χορηγηθεί το 2008 από την ΕΕ, το ΔΝΤ και την Παγκόσμια Τράπεζα. Αφού είχε κάνει μια βουτιά 6,6% το 2009, η ουγγρική οικονομία αποκαταστάθηκε από το 2014 με έναν δυναμικό ρυθμό ανάπτυξης - 2,9% το 2015. Η χώρα των δέκα εκατομμυρίων κατοίκων συνεχίζει σήμερα ακάθεκτη την πορεία της στρέφοντας την προσοχή της στην ενδυνάμωση του τριτογενούς τομέα, κάνοντας πολλούς να αναρωτιούνται αναφορικά με τα συστατικά του επιτυχημένου «μείγματος» οικονομικής πολιτικής που εφάρμοσε.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα χαρακτηριστικά με τον Hautt (Πρέσβης της Ελλάδας στην Ουγγαρία) «Για να μπορέσει να ευθυγραμμισθεί η οικονομία έπρεπε ο



ουγγρικός λαός να έχει χρήματα, έτσι ώστε να μπορεί να τα επαναθέσει στην αγορά και όχι να στηρίζεται σε έσοδα προερχόμενα από αύξηση των φόρων. Μόνο έτσι θα μπορούσε να γίνει επανεκκίνηση της αγοράς». Το επόμενο βήμα ήταν η ενεργοποίηση των επιχειρήσεων με στόχο την τόνωση της ουγγρικής οικονομίας. Όπως εξηγεί ο κ. Hautt, στην Ουγγαρία υπάρχουν εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται πάνω από 25 χρόνια στη χώρα, καταγράφουν υψηλά κέρδη και μέχρι πρότινος ήταν αποδέκτες σημαντικών φορολογικών προνομίων. Η νέα κυβέρνηση αποφάσισε λοιπόν να φορολογήσει τις εταιρείες αυτές για ένα μικρό χρονικό διάστημα έτσι ώστε να είναι πιο εφικτή η αποπληρωμή των δανείων προς το Δ.Ν.Τ. και τους δανειστές. Για πόσο καιρό έγινε αυτό; Όχι για μεγάλο χρονικό διάστημα. Περίπου ένα με δύο χρόνια. Φορολόγηση 9% στις επιχειρήσεις – 4% ανεργία!

Ο τρίτος βασικός άξονας την πολιτικής που εφαρμόστηκε ήταν η βελτιστοποίηση του υφιστάμενου φορολογικού συστήματος. «Παλαιότερα είχαμε αναλογικό φόρο, πλέον έχουμε 15% ενιαία φορολογία. Ο φόρος εισοδήματος των εταιρειών ήταν αρκετά υψηλός, περίπου στο 20%, ενώ τώρα βρίσκεται στο 9%. Υπήρξαν κάποιοι πιο συγκεκριμένοι φόροι αρχικά, οι οποίοι δεν επηρέασαν τόσο συγκεκριμένα κοινωνικά στρώματα και ειδικά τα χαμηλότερα. Φόροι που ήταν εφικτοί για όλους όπως ο φόρος στην κινητή τηλεφωνία, ο οποίος ουσιαστικά ήταν κάποια σεντς για τον καθένα, ποσό όχι σημαντικό για κάθε πολίτη, αλλά στο τέλος το άθροισμα ήταν σημαντικό».

Εξίσου σημαντική κίνηση ήταν και η επανεθνικοποίηση των διανομένων ενέργειας που άνηκαν στο παρελθόν σε ξένες εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό η κυβέρνηση μπόρεσε να διαχειρισθεί τις τιμές και να χρησιμοποιήσει αντίστοιχα τα έσοδα σε ξένες επενδύσεις, αφού πλέον το κόστος ενέργειας είναι χαμηλό στην Ουγγαρία.

Το 2015 εξήγαγε 98,1δισ δολλάρια, καθιστώντας την ως την 35η χώρα στον κόσμο με τη μεγαλύτερη εξαγωγική δύναμη. Τα τελευταία πέντε χρόνια οι εξαγωγές αυξήθηκαν στο ετήσιο ποσοστό 2,2% απο 87,6δισ το 2010, σε 98,1δισ το 2015. Οι πιο πρόσφατες εξαγωγές αποτελούν τα « αμ'άξια» που εκπροσωπούν το 11,8% των συνολικών εξαγωγών. (<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/hun/>).

Η εικόνα που καταγράφει σήμερα η ουγγρική οικονομία είναι αρκετά ικανοποιητική, καθώς κινείται σε αναπτυξιακούς ρυθμούς άνω του 2%. «Ανεργία πρακτικά δεν υπάρχει, αφού αυτή είναι στο 4%, και είναι πολύ δύσκολο το νούμερο αυτό να πέσει πιο χαμηλά, καθώς πάντα θα υπάρχουν άνθρωποι που δεν θα μπορούν ή δεν θα θέλουν να μπουν στην αγορά εργασίας. Υπάρχει, μάλιστα, ένα έλλειμμα από εργατικό δυναμικό και από εργολάβους. Πρέπει να βρούμε νέους, και αυτό είναι ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε».

Διαβάζοντας κανείς όλα αυτά για την Ουγγαρία εύλογα γεννάται το ερώτημα εάν θα μπορούσε ένα ανάλογο μοντέλο να υιοθετηθεί και στην περίπτωση της Ελλάδας προκειμένου η χώρα να εξέλθει από το υφεσιακό καθεστώς στο οποίο βρίσκεται εδώ και μια δεκαετία. Η απάντηση που δίνει ο κ. Haupt είναι πως κάτι αντίστοιχο θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στη χώρα μας, αφού στην πράξη φαίνεται να είναι αποδοτικό.

Όσον αφορά το διμερές εμπόριο ανάμεσα στην Ελλάδα και την Ουγγαρία, χαρακτηρίζεται ως σταθερά αυξανόμενο. Το 2015 ο συνολικός κύκλος εργασιών εμπορίου μεταξύ της Ουγγαρίας και της Ελλάδας ήταν 476 εκατομμύρια ευρώ – μια αύξηση σχεδόν 25% από το 2011. Οι ουγγρικές εξαγωγές στην Ελλάδα το 2016 ήταν 367 εκατομμύρια και περιλαμβάναν κυρίως υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα, παρουσιάζοντας αύξηση 25% έναντι του 2011, ενώ οι ελληνικές εξαγωγές προς την Ουγγαρία αυξήθηκαν επίσης κατά 21%, φτάνοντας τα 108 εκατομμύρια σε αξία.

«Κάποιοι επιχειρηματίες είναι λιγάκι επιφυλακτικοί στο να κάνουν επενδύσεις και να έρθουν σε εμπορικές συναλλαγές με Έλληνες συνέταιρους και επιχειρηματίες, γιατί φοβούνται πως ίσως η πληρωμή δεν θα είναι ομαλή, αλλά αυτό δεν ισχύει. Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα σε αυτόν τον τομέα. Νομίζω πως σε μεσαίο επιχειρηματικό επίπεδο, οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να βρουν εδώ στην Ελλάδα επενδυτικές ευκαιρίες, γιατί γεωγραφικά είμαστε πολύ κοντά και η συγκοινωνία-μεταφορές είναι άριστες. Είμαι σίγουρος. Ειδικά, μάλιστα, στον τομέα των τροφίμων».

Όσον αφορά τις επενδύσεις, οι ελληνικές εταιρείες (μικτές και αμιγείς) που δραστηριοποιούνται στην Ουγγαρία υπολογίζονται περίπου στις 60-70, η πλειονότητα αυτών καλύπτει τον τομέα του τουρισμού (γραφεία ταξιδίων) και εμπορίου (εισαγωγές ειδών διατροφής/ποτών) και κατά δεύτερο λόγο τον τομέα της βιομηχανίας, μεταφορών και παροχής υπηρεσιών. Εκτιμάται ότι το σύνολο του

ελληνικού επενδυμένου κεφαλαίου κυμαίνεται περί τα \$ 400 εκατ. Η σύνθεση των ελληνικών εξαγωγών στην Ουγγαρία περιλαμβάνει προϊόντα του πρωτογενούς τομέα, ειδών διατροφής (εσπεριδοειδή, φρούτα, τρόφιμα) και προϊόντων αλουμινίου (ράβδοι αλουμινίου, πλάκες και φύλλα αλουμινίου). Αρχίζει όμως σταδιακά να διαφοροποιείται και να περιλαμβάνει πλέον: φαρμακευτικά προϊόντα λιανικής πώλησης, τηλεφωνικές συσκευές, διάφορα προϊόντα από πλαστικό, ηλεκτρ. κυκλώματα, λιπάσματα, εντομοκτόνα, συσκευές ψύξης, κ.ά.. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται από τον υψηλό ανταγωνισμό από ευρωπαϊκές χώρες με ομοειδή εξαγωγικά αγροτικά προϊόντα (όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Ολλανδία, η Σλοβακία και η Ρουμανία) αλλά και εκτός χωρών της Ε.Ε. (Τουρκία, Σερβία, Ουκρανία). Επιπλέον, υφίσταται και η συνήθης πρακτική του μέσου ούγγρου καταναλωτή να προτιμά τα εγχώρια αγροτικά προϊόντα έναντι των εισαγόμενων, συνήθως λόγω κόστους και ιδιοσυγκρασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις καταγράφεται επίσης ισχυρός ανταγωνισμός από χώρες, οι οποίες δεν παράγουν τα συγκεκριμένα αγροτικά προϊόντα (π.χ. πορτοκάλια, ροδάκινα), ωστόσο επειδή διαθέτουν μεγάλα κέντρα συγκέντρωσης και διανομής-logistics (Γερμανία), λειτουργούν ως σημεία μεταφόρτωσης.

Τα ελληνικά αγροτικά προϊόντα που το 2015, κατείχαν δεσπόζουσα θέση στις ουγγρικές εισαγωγές αγροτικών προϊόντων, αποτελώντας σημαντικό προμηθευτή της ουγγρικής αγοράς, ήταν: νωπά πορτοκάλια, φρέσκα καρπούζια, φράουλες φρέσκες, ρύζι σε θραύσματα και ρύζι μισολευκασμένο

Εκεί όμως που οι Έλληνες «παίζουν» δυνατά είναι αναμφίβολα ο τουριστικός κλάδος, αφού η χώρας μας αποτελεί τον δεύτερο πιο δημοφιλή προορισμό για τους Ούγγρους, μετά την Κροατία. «Πάνω από 180.000 Ούγγροι επισκέπτονται κάθε χρόνο την Ελλάδα, ειδικά μάλιστα τη Βόρεια Ελλάδα και τα νησιά. Φυσικά, πολλοί είναι και οι Έλληνες που επισκέπτονται την Βουδαπέστη που αριθμητικά, 44.204 τουρίστες ήρθαν το 2015, σε αντίθεση με την Ελλάδα, που θεωρείται ο πόλος έλξης των οργανωμένων τουριστικών πακέτων.

Σε ετήσια βάση, η επίσκεψη σημαντικού αριθμού Ούγγρων τουριστών στην Ελλάδα ήταν αριθμητικά 140.000 ταξιδιώτες, το 2015.

Συγκεκριμένα, παρακάτω αναγράφεται το εμπορικό Ισοζύγιο των δύο χωρών:

### Εμπορικό Ισοζύγιο Ελλάδας-Ουγγαρίας

Έτη	Εξαγωγές προς Ουγγαρία (σε €)	Εισαγωγές από Ουγγαρία (σε €)	Εμπορικό Ισοζύγιο (σε €)	Όγκος Εμπορίου (σε €)
2010	80,114,039	305,206,713	-225,092,674	385,320,752
2011	91,574,063	288,879,901	-197,305,838	380,453,964
2012	68,041,548	263,695,184	-195,653,636	331,736,732
2013	69,324,432	291,325,486	-222,001,054	360,649,918
2014	76,954,234	305,297,360	-228,343,126	382,251,594
2015	83,709,678	367,558,721	-283,849,043	451,268,399

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Ουγγαρίας(KSH)

Στο τέλος της κρίσης, το πραγματικά ενδιαφέρον στρατηγικό ερώτημα είναι, τι θα συμβεί στη συνέχεια. Θα επαναληφθούν οι ίδιες τακτικές για την ίδια αναπτυξιακή πορεία πριν από την κρίση, ή θα οδηγηθούν σε εντελώς νέες αναπτυξιακές κατευθύνσεις; Ορισμένες επιχειρήσεις (Neumann-Boda, 2010) ,παρ'όλα αυτά, παρατήρησαν αύξηση του όγκου των εσόδων μετά την αποτυχία των ανταγωνιστών τους ή εκμεταλλεύτηκαν αποτελεσματικά το χαμηλό κόστος των υλικών και των μισθών, είτε αλλάζοντας στρατηγικές ανάπτυξης/βιωσιμότητας. Στη συνέχεια λοιπόν της εργασίας μας, γίνεται μελέτη περιπτώσεων ουγγρικών επιχειρήσεων που αποτελούν σπουδαία παραδείγματα, για την ανθεκτικότητά τους, κατά την περίοδο εκείνη, αφού η μια προυπήρχε πριν ακόμα την περίοδο αναταραχής και η άλλη μόλις είχε ιδρυθεί το 2009.

#### 4.5.2 MOL Group

Η βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου, *MOL Group*, εδρεύει στη Βουδαπέστη και ιδρύθηκε το 1957. Ξεκίνησε επίσημα το 1991 ως Ανώνυμη Εταιρία (*MOL Nyrt*<sup>3</sup>), αφού συγχωνεύτηκε από 9 διαφορετικές εταιρίες και πλέον η δραστηριότητά της πραγματοποιείται ήδη σε πάνω από 33 χώρες. Η σπουδαιότητα της αναγνωρίζεται όχι μόνο από αντίστοιχους εθνικούς ανταγωνιστές αλλά και από τον παγκόσμιο χώρο της πετρελαιοβιομηχανίας. Συγκεκριμένα, η MOL κατάφερε να βρεθεί στη 402<sup>η</sup> θέση, στη λίστα της Fortune Global 500 με τις μεγαλύτερες εταιρίες του 2013, είναι η δεύτερη πιο σημαντική εταιρία στην Κεντρική και Δυτική Ευρώπη

(DELOITTE: Central Europe top500 -2016) ενώ είναι εισηγμένη στα : Budapest Stock Exchange, Euronext and Warsaw Stock Exchange.

Η στρατηγική που ακολουθεί και εφαρμόζει η MOL είναι της Κάθετης Ολοκλήρωσης, εννοώντας ότι είναι υπεύθυνη για δύο αλληλένδετα στάδια, της μεταποίησης ή της διαδικασίας της Αξιακής Αλυσίδας. Η μεταποίηση ή η διαδικασία της Αξιακής Αλυσίδας αποτελούν μία αλληλουχία μετασχηματισμών που μία ή περισσότερες πρώτες ύλες επεξεργάζονται κατάλληλα μέχρι να μετατραπούν σε τελικό προϊόν. Αναλαμβάνει δηλαδή την εξερεύνηση πρώτων υλών, τις γεωτρήσεις και την εξόρυξη αργού πετρελαίου, τη μεταφορά του σε όλο τον κόσμο, τη διύληση πετρελαίου, για να διανέμει το καύσιμο σε ιδιόκτητα πρατήρια λιανικής, για την πώληση στους καταναλωτές.

Οι επιτυχίες της οφείλονται είτε σε Μακροχρόνιες Συνεργασίες/Στρατηγικές συμμαχίες, συνεργασίες που συχνά στηρίζονται σε σχέσεις εμπιστοσύνης (π.χ. CES-Czech Republic, INA, Tifon-Croatia, IES-Italy), είτε από εξαγορές και συγχωνεύσεις (π.χ.Slonft), προσφέροντας στον όμιλο τη δυνατότητα μεγαλύτερης διείσδυσης σε δίκτυα διανομής. Το αμείλικτο ενδιαφέρον του Ομίλου για είσοδο σε πολλές τοπικές αγορές καθρεπτίζει τη στρατηγική του προτεραιότητα για αύξηση της αποδοτικότητας, απόρροια της εύρεσης διεξόδου για την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα των μονάδων του και μείωσης του λειτουργικού κόστους λόγω καθιέρωσης ενός αυθύπαρκτου δικτύου διανομής μέσω του οποίου διοχετεύει τα προϊόντα του στις αγορές με ίδια μέσα. Για παράδειγμα, η στρατηγική της συνεργασία με την Κροατική πετρελαιοβιομηχανία της INA, το 2007, την βοήθησε να επεκταθεί έστω και με διστακτικά βήματα και να μπει σε νέες αγορές όπως εκείνη των Βαλκανίων και της Βόρειας Ιταλίας.

Πλέον, Η MOL επενδύει στις ικανότητες των εργαζομένων και των στελεχών της εταιρίας (οργανική ανάπτυξη), παρέχοντας τους νέες δεξιότητες (στον κλάδο του knowledge management, retail business κτλ.) , που διευκολύνουν την επέκταση σε αγορές του εξωτερικού τόσο μέσω του πλήρους εφοδιασμού των πελατών της, αφού πια έχει καταφέρει να δραστηριοποιείται στην Κεντρική και Δυτική Ευρώπη (Σλοβακία,Ρουμανία), Νότια Ευρώπη (Βορεια Ιταλία), Βόρεια Θάλασσα, μέση Ανατολή και τη Ρωσία.

Το όραμα της εταιρίας είναι να βρίσκεται πρώτη στη θέση των καταναλωτών για την επιλογή καυσίμου, προσφέροντας τις καλύτερες, δημιουργώντας έτσι, ένα ισχυρό όνομα στην κεντρική αγορά. Ο Zsolt Hernádi, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της MOL Group (4 Νοεμβρίου 2016), αναφέρει ότι η πραγματοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας έχει επιτευχθεί: *Να καταφέρει δηλαδή, η MOL, μέσα σε 15 χρόνια, να εδραιωθεί με τεράστια επιτυχία στην βιομηχανία του πετρελαίου και αερίου στην Κεντρική Ευρώπη. Έχει επταπλασιάσει το EBITDA<sup>1</sup> και πενταπλασιάσει το ποσό του κεφαλαίου στο χρηματιστήριο. Ο αριθμός των πρατηρίων έχει αυξηθεί από 450 σε πάνω από 2000 και σήμερα εξυπηρετούν 1 εκατομμύριο πελάτες καθημερινά.*

Για να συνεχίσει λοιπόν αυτήν την ανοδική πορεία, η επόμενη κίνηση είναι η εφαρμογή νέων τακτικών. Οι επιχειρήσεις, κάνουν επιλογές επηρεασμένοι από το περιβάλλον τους (D'Aunno, Sutton & Price, 1991, Oliver 1991), επομένως, η εταιρία, θα πρέπει να υπολογίσει την μακροοικονομική της ανάπτυξη, και να συνεχίσει να εξελίσσεται όσο το σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον και οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται διαρκώς με ταχύτατους ρυθμούς.

Με αφορμή τις νέες εξελίξεις στο σύγχρονο και απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον, (τεχνολογικές: π.χ. η νέα τάση προς ηλεκτροκίνητα οχήματα, απαιτεί εναλλακτικές μορφές ενέργειας και περιβαλλοντικές: οι κλιματικές αλλαγές και υπερθέρμανση απαιτούν βελτιωμένες πρακτικές χαμηλών εκπομπών του άνθρακα), στις 14 Οκτωβρίου του 2016, εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο η νέα στρατηγική ιδέα "MOL Group 2030- Enter Tomorrow".

---

<sup>1</sup>Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization = Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων

Βάση αυτής, οι βασικοί πυλώνες ανάπτυξης είναι:

1) Ενδυνάμωση της στρατηγικής θέσης, διατηρώντας την κυριαρχία στην Κεντρική Ευρώπη.

2) Διαφοροποίηση και επέκταση του χαρτοφυλάκιου των πετροχημικών προϊόντων που θα είναι σε πρότυπα σεβασμού ως προς το περιβάλλον και παράλληλα πιο ανταγωνιστικά, αποδοτικά και αξιόπιστα και αυξάνοντας τον αριθμό των διυλιστηρίων της, με στόχο την αύξηση κεφαλαίων.

4) Να βελτιωθούν οι υπηρεσίες προς τους πελάτες, δηλαδή να γίνει καλύτερη χρήση των υπηρεσιών διανομής και μεταφοράς που θα έχει ως αποτέλεσμα να γίνει αποδοτικότερη χρήση των δικτύων της εταιρίας. Μετατροπή της «παραδοσιακής» εικόνας των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου καυσίμων, με την Fresh Corner, μια υπηρεσία που θα εστιάζει στις εξειδικευμένες ποιότητες του καφέ και φρέσκων φαγητών για κατανάλωση συνδυασμό με την αρχιτεκτονική των νέων πρατηρίων καυσίμων.

5) Έρευνα και Παραγωγή: Εστίαση στις υπάρχουσες αγορές, επέκταση γνώσεων και ετοιμότητα για καινοτομίες και νέες επιχειρηματικές κατευθύνσεις δημιουργώντας εμπόδια εισόδου σε ανταγωνιστές.

Η εταιρία, με λίγα λόγια, επιδιώκει μια διττή στρατηγική επέκτασης που συνδυάζει τη γεωγραφική διαφοροποίηση και την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του. Κυρίαρχος στόχος είναι «να αναπτυχθεί ως ανεξάρτητη πολυπεριφερειακή δύναμη στη διεθνή αγορά, συνδυάζοντας την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με μεγένθυση με επενδύσεις, συνεργασίες και εξαγορές». Η στρατηγική της Εταιρίας για την επίτευξη του ανωτέρω επιχειρησιακού στόχου εδραιώνεται σε τέσσερις πυλώνες: τη γεωγραφική διαφοροποίηση, τη συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων καθώς και την επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

#### **4.5.3 Prezi**

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της μοντέρνας τεχνολογικής διαδικασίας. Τα τελευταία χρόνια, η Κεντρική Ευρώπη βρίσκεται υψηλά στην παγκόσμια βαθμίδα εκπαιδευτικών επιτευγμάτων και συγκεκριμένα στον κλάδο



των μαθηματικών, της επιστήμης και τεχνολογίας. Το 2013, 16 από τους 24 τελικούς υποψήφιους, που συμμετείχαν στον ετήσιο διαγωνισμό Προγραμματισμού της Google είχαν εκείνη την καταγωγή, σύμφωνα με τον Bloomberg (Szabo 2013).

Δεν είναι τυχαίο που η Ουγγαρία «γέννησε» σπουδαίες εφευρέσεις όπως ο Προσωπικός Υπολογιστής (PC), ο κύβος του Rubik, το στυλό (ballpoint pen), η ινσουλίνη, τα Βραβεία Πούλιτζερ (Pulitzer Prize), που είναι μόνο κάποιες από αυτές.

**« Η λογική θα σε πάει από το Α στο Β. Η φαντασία θα σε πάει παντού »**

Μεταφράζοντας τα παραπάνω λόγια του Einstein, θα λέγαμε ότι η χρήση της λογικής από το ένα σημείο στο άλλο, είναι η στρατηγική, αλλά για την καινοτομία απαιτείται δημιουργικότητα και φαντασία.

Μία εταιρία που αξίζει να μελετηθεί, αφού αποτελεί μια από τις πιο επιτυχημένες ιστορίες καινοτομίας και επιχειρηματικότητας, στον κλάδο των νεοιδρυθησών εταιριών της Ουγγαρίας, είναι η Prezi. Αποτελεί ένα πρόγραμμα παρουσίασης και χρησιμοποιείται για τη δημιουργία παρουσιάσεων, που αποτελούνται από κείμενα, γραφήματα, εικόνες και βίντεο τα οποία μπορεί ο χρήστης, να τα εμφανίσει στην οθόνη του υπολογιστή.

Ξεκίνησε τη δράση της στην Βουδαπέστη το 2009 και αφού σχεδόν αμέσως άνοιξε ένα δεύτερο γραφείο στο Σαν Φρανσίσκο, απασχολεί πλέον, περισσότερους από 250 εργαζομένους, 75 εκατομμύρια χρήστες σε όλο τον κόσμο, ενώ πάνω από 260 εκατομμύρια prezis2 είναι καταχωρημένα στην πλατφόρμα.

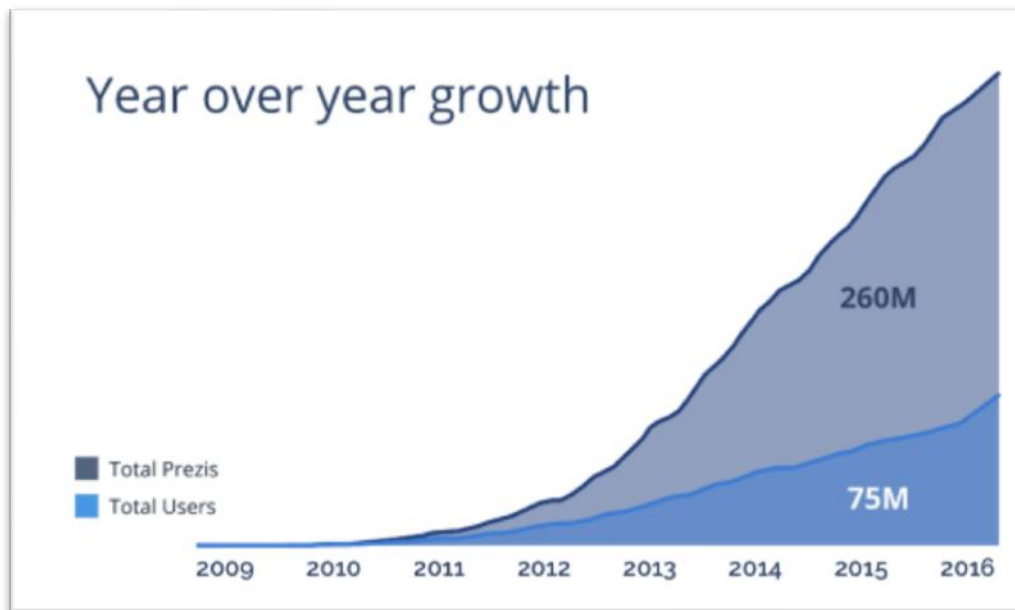
Το ξεκίνημα δεν ήταν και το πιο εύκολο, για τα δύο πρώτα χρόνια, αφού το 2008 ξέσπασε η κρίση, που σαφώς θα επηρέαζε τη μικρή χώρα της Ουγγαρίας. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός ήταν μεγάλος αφού θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν τρεις μεγάλοι γίγαντες της IT εταιρίας Microsoft, Apple and Google. Αρκετοί ήταν και οι επενδυτές, που δεν πίστεψαν στην ιδέα και το όραμα της εταιρίας, παρ'όλο που την θεωρούσαν εξαιρετική.

Καταλυτικός παράγοντας στην γρήγορη ανάπτυξη της εταιρίας, είναι η μεταφορά ενός τμήματος της εταιρίας στην Αμερική. Από την αρχή, στόχος της εταιρίας αποτελούσε η παγκοσμιοποίηση. Τα στελέχη, πίστευαν ότι δε θα ήταν αρκετό να πετύχουν στην Ουγγαρία, ούτε μόνο στην Ευρώπη, οπότε αναζήτησαν μια



αγορά που θα ικανοποιούσε την μακροπρόθεσμες δυνατότητες της, και αυτή ήταν η Ηνωμένες Πολιτείες, αφού είχε πολλούς πιθανούς χρήστες, έτσι και αναπτύχθηκαν πιο γρήγορα.

Πίνακας: Η ανάπτυξη των χρηστών και τα αποθηκευμένα πρότυπα στο λογισμικό



Prezis: Τα αποθηκευμένα πρότυπα, ενώ με κεφαλαίο Prezi, θα αναφερόμαστε στην εταιρία

Η στρατηγική με την οποία ξεκίνησε και ακολουθεί είναι της Συσχετισμένης Διαφοροποίησης. Η επικέντρωση στη δημιουργική παρουσίαση των πληροφοριών, με αμέτρητα πρότυπα στους ακροατές είναι η κύρια αιτία για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό PowerPoint της Microsoft, που είναι κυρίως γραμμικό, η παρουσίαση δεν αποτελείται από μια σειρά τυπικών σελίδων/διαφανειών, αλλά από μια τεράστια επιφάνεια εργασίας πάνω στην οποία τοποθετούμε το περιεχόμενο που θέλουμε να παρουσιάσουμε. Το Prezi δημιουργεί παρουσιάσεις με τη ροή που θέλει ο δημιουργός τους, ενώ μπορεί να διασυνδέει αντικείμενα (βίντεο, σχήματα) κι όχι μόνο slides, ορίζοντας τη σειρά με την οποία θα εμφανιστούν, ενώ η εναλλαγή από το ένα στο άλλο μπορεί να γίνει είτε «χειροκίνητα» με κλικ από τον ίδιο τον χρήστη, είτε αυτόματα. Μία πρωτοτυπία είναι το zoom-in

που επιτρέπει στους ακροατές να εστιάσουν την προσοχή τους, σε συγκεκριμένες πληροφορίες απομονώνοντας τις γενικότερες. Αποκτώντας δωρεάν ένα κωδικό πρόσβασης, ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει παρουσιάσεις μέχρι 100 MB, τις οποίες έχει τη δυνατότητα να διαμοιραστεί με φίλους ή συνεργάτες, αλλά και να τις εξάγει- μεταφορτώσει, ώστε να τις παρουσιάσει δίχως σύνδεση με το διαδίκτυο. Επίσης, το Prezi επιτρέπει την ενσωμάτωση των παρουσιάσεων σε κάποια ιστοσελίδα ή blog αντιγράφοντας κώδικα, όπως γίνεται και με τα videos στο YouTube. Η χρέωση ξεκινά μόνο όταν ο χρήστης αποφασίσει να αποκτήσει το Premium πακέτο, όπου έχει τη δυνατότητα να ιδιωτικοποιήσει το πρότυπο του, ή να το μοιράζεται και να το επεξεργάζεται παράλληλα με άλλους χρήστες που έχει επιλέξει. Για την προσέλκυση νέων πελατών το Prezi, παρουσίασε πρόσφατα το Business Prezi, που θα επικεντρώνεται σε στατιστικά εργαλεία.

Η άλλη στρατηγική που ακολούθησε, αφού παρατήρησε πως δεν υπήρχε άλλος ανταγωνιστής με την ίδια ιδέα και έχοντας ήδη αποκτήσει κάποια έσοδα και προοπτική ανάπτυξης, είναι η στρατηγική της Ανάπτυξης Αγοράς (μέσα στο εγχώριο επίπεδο) και Διεθνοποίησης. Το αρχικό όραμα της εταιρίας ήταν να γίνει κυρίαχη στην Ευρώπη. Φυσικά, αυτό άλλαξε, επιλέγοντας να ανοίξουν το δεύτερο γραφείο στην Αμερική, αφού η αγορά και η ζήτηση ήταν πολύ μεγαλύτερη.

Η δημιουργική χρήση των διαδραστικών οπτικοακουστικών της μεθόδων, έχει αποδείξει πως οι πληροφορίες αποθηκεύονται πολύ πιο εύκολα στη μνήμη, έχει πείσει πελάτες και έχει παρακινήσει ευκολότερα ακροατές παρά οποιοδήποτε άλλο μοντέλο παρουσίασης. Οι Discovery Channel, Fujitsu, Gensler, Lufthansa, Crunch Fitness, and Harris Computer είναι μονάχα κάποιοι από τους πελάτες της Prezi, αλλά από τους πρώτους που τους στήριξε είναι η TED4, η οποία αποτέλεσε πρώτος επενδυτής της εταιρίας.

Σύμφωνα με τον Adam Somlai-Fischer (ένας από τους τρεις ιδρυτές), η εταιρία, δεν χρειάστηκε να επενδύσει σε εργαλεία διαφήμισης. Βασίστηκε στην προαναφερθείσα συνεργασία, στην πρωτοτυπία της ιδέας και στο Word-Of-Mouth Μάρκετινγκ. Αφού μοίρασαν δωρεάν το λογισμικό σε εκατοντάδες αμερικάνικα σχολεία, η ώρα της επιτυχίας δεν καθυστέρησε πολύ. Αποδείχθηκε πως τα παιδιά μάθαιναν πολύ πιο εύκολα, διότι ο τρόπος παρουσίασης είναι πιο διαδραστικός από

τα υπόλοιπα συνηθισμένα μέσα, παρακίνησαν γονείς και εκείνοι αργότερα το μετέφεραν σε εταιρίες, δημιουργώντας έτσι την μεγάλη αγορά και πελατεία της Prezi.

Ακολουθώντας λοιπόν τη στρατηγική της Συγκέντρωσης – Διείσδυση Αγοράς με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες (νέες χρήσεις, διαφήμιση), κατάφερε να ξεκινήσει τα βήματά της σε ένα ήδη ριψοκίνδυνο επενδυτικά περιβάλλον. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών (διαφοροποίηση σε χαμηλή τιμή) και με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος (παροχή δωρεάν δειγμάτων, κουπονιών) κατάφερε να πετύχει το αδύνατο για εκείνες τις δύσκολες περιόδους.

Με λίγα λόγια το κύριο όπλο της Prezi είναι η καινοτομία. «Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» αναφέρει χαρακτηριστικά ο Porter.

Από τα παραπάνω προκύπτει το ότι η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να δώσει λύσεις αρκεί να τεθεί στις σωστές βάσεις. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να υπάρχουν και οι ανάλογες στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Η ανάλογη ενότητα επισήμανε και το γεγονός ότι μέσα στην κρίση υπάρχουν ευκαιρίες όπως αναδείχθηκε στην παρούσα εργασία ενώ και η μελέτη περίπτωσης της Ουγγαρίας είναι επίσης ενδιαφέρουσα. Βέβαια, είναι ιδιαίτερα σημαντικό το να δούμε τι γίνεται στην πράξη. Για τον λόγο αυτό και θα προχωρήσει η επόμενη ενότητα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

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

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα διατυπωθεί ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Κατόπιν, θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας εστιάζοντας στις μεθόδους, στα εργαλεία και στα υποκείμενα που επιλέχθηκαν για την διεκπεραίωσή της.

### **5.1 Σκοπός, στόχοι και ερωτήματα της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι να προσδιορισθεί η στρατηγική που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση, εξετάζοντας την πορεία τους μέσα στο χρόνο. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία συνθέτουν τους επιμέρους στόχους της έρευνας είναι τα ακόλουθα. Αν έχει επηρεάσει η κρίση τις επιχειρήσεις, ποιές είναι οι πρώτες ενέργειες, ποια στρατηγική ακολουθούν τώρα, ποια προληπτικά μέτρα ακολουθούν και κατά πόσο έχει συμβάλει το κράτος

Το μοντέλο έρευνας που αρχικά είχε σχεδιαστεί αφορούσε την εξέταση σχέσεων αιτιότητας μεταξύ των παραγόντων επιρροής και της απόδοσης των επιχειρήσεων με τις στρατηγικές που εφαρμόζονται στην περίοδο της ύφεσης. Πιο συγκεκριμένα, ως παράγοντες επιρροής τέθηκαν το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως είναι η δυναμική της αγοράς, η ένταση του ανταγωνισμού, και η γενικότερη εχθρότητα του περιβάλλοντος, η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, όπως τα συστήματα σχεδιασμού, η συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων και η χρήση από τις επιχειρήσεις διαγνωστικών εργαλείων, όπως είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ανάλυση ευκαιριών και απειλών, τα οικονομετρικά μοντέλα και τα σχέδια εκτάκτου και τέλος, η πρότερη εμπειρία που ενδεχομένως έχουν οι επιχειρήσεις σε δυσμενείς συνθήκες.

Τέλος, όσον αφορά στην απόδοση των επιχειρήσεων, εξετάζονται τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια. Τα αντικειμενικά κριτήρια αφορούν στην πορεία των οικονομικών μεγεθών των επιχειρήσεων (ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεταβολή υποχρεώσεων) σε βάθος χρόνου μιας τετραετίας και κάποιων χρηματοοικονομικών δεικτών, όπως είναι η απόδοση των κεφαλαίων, των πωλήσεων και η δανειακή επιβάρυνση. Τα υποκειμενικά κριτήρια της απόδοσης των

επιχειρήσεων σχετίζονται με τον βαθμό επίτευξης ορισμένων στόχων (αύξηση των κερδών, των μεριδίων, των πωλήσεων, της τιμής της μετοχής, βελτίωση της καινοτομικότητας, διεύρυνση του προϊοντικού χαρτοφυλακίου, διαφοροποίηση ως προς τον ανταγωνισμό κ.ά.).

## **5.2 Ερευνητικό εργαλείο έρευνας**

Το πιο σημαντικό κομμάτι της παρούσας έρευνας αποτελεί η ποσοτική έρευνα, που διεξήχθη με τη συλλογή και επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Επειδή η συγκεκριμένη έρευνα δεν είναι προκαταρκτική ή εξερευνητική, αλλά περιγραφική (Σταθακόπουλος, 1997), ήταν απαραίτητη η εξασφάλιση συγκεκριμένων ποσοτικών πληροφοριών για την εξακρίβωση των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις εν καιρώ υφέσεως. Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο, με σκοπό να τεθούν σαφείς και κατανοητές ερωτήσεις στο δείγμα, έτσι ώστε να προκύψουν τα αντικειμενικά συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο αυτό κλήθηκαν να το απαντήσουν οι αρμόδιοι κάθε επιχείρησης, για παράδειγμα Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές προσωπικού και άλλοι που είχαν υπό την επιτήρηση ασκούμενους του τμήματος, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Στα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις: ανοικτού τύπου, κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής, Κλίμακας Likert και Τακτικής Κλίμακας, έτσι ώστε να υπάρχει ποικιλία απαντήσεων με σκοπό την εγκυρότερη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν αναλύονται στο Κεφάλαιο 6.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω e-mail σε όλους τους καταγεγραμμένους, είχε τη μορφή Microsoft Word Office 2010 είτε τη μορφή Google Docs. Το συνολικό διάστημα συγκέντρωσης των δειγμάτων που ήταν απαραίτητα για την εφαρμογή της ερευνητικής μεθοδολογίας ήταν περίπου 2 μήνες για να συγκεντρωθούν αρκετά δείγματα από τον κάθε ισχυρό κλάδο της ελληνικής οικονομίας. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με κριτήριο την αντιπροσώπευση όλων των τομέων των επιχειρήσεων (παραγωγικός, εμπορικός, μεταποιητικός, τουριστικός, παροχή υπηρεσιών). Δυστυχώς δεν υπήρχε η ανάλογη ανταπόκριση από τις εταιρίες, με αποτέλεσμα η έρευνα να περιοριστεί/κατηγοριοποιηθεί στις ακόλουθες ομάδες:

Τουρισμός: 4

Βιομηχανία: 26

Εμπόριο: 21

Υπηρεσίες και άλλες λειτουργίες:39

### **5.3 Θεματικές ενότητες – διαδοχή ερωτήσεων**

Εκτιμώντας ότι η άρτια παρουσίαση του ερωτηματολογίου, τόσο από πλευράς εμφάνισης όσο και από πλευράς δομής, θα επέτρεπε τη συλλογή ποιοτικότερων αποτελεσμάτων, επιδιώχθηκε να χωριστεί το ερωτηματολόγιο σε θεματικές ενότητες που να παρέχουν πληροφορίες άμεσα αξιοποιήσιμες, χωρίς να κουράζουν ή να φέρνουν σε δύσκολη θέση τους ερωτώμενους, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη μικρή του έκταση, ενώ τέλος, δοκιμάστηκε πιλοτικά το ερωτηματολόγιο προκειμένου να αντιμετωπισθούν έγκαιρα ενδεχόμενες ατέλειες.

Το ερωτηματολόγιο που απεστάλη προς συμπλήρωση στις επιχειρήσεις αποτελείται από δύο μέρη, την εισηγητική επιστολή και το κυρίως ερωτηματολόγιο.

Αρχικά, η εισηγητική επιστολή αποσκοπεί στην ενημέρωση του ερωτώμενου στελέχους για το αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας. Προσανατολίζει τον ερωτώμενο ως προς το πλαίσιο το οποίο οδήγησε τους ερευνητές να εξετάσουν το συγκεκριμένο ζήτημα με τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας και επιχειρεί να τον βεβαιώσει για τον αυστηρά επιστημονικό της χαρακτήρα, ο οποίος και επιβάλλει την τήρηση απόλυτης εχεμύθειας για τις πληροφορίες που θα συλλεχθούν. Ακολουθεί η συμπλήρωση βασικών πεδίων που αφορούν την εταιρία και συμπληρώνονται από τους ίδιους τους ερευνητές (επωνυμία, έτος ίδρυσης, κλάδος επιχείρησης, αριθμός εργαζομένων).

Οι εισαγωγικές ερωτήσεις που αφορούν τον ερωτώμενο, είναι ανοιχτές και απαντούν στο επίπεδο Ιεραρχίας, στα χρόνια προϋπηρεσίας και στον αριθμό των ατόμων υπό την εποπτεία του.

- Θέση ερωτηθέντος
- Το μέγεθος της εταιρίας

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, που είναι το κυρίως μέρος της έρευνας, αναλύονται συνολικά 12 ερωτήσεις που ταξινομούνται ως εξής:

1. Ερωτήσεις 1-3 :

Αφορούν τα Χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης (κονδύλια, εξόφληση οικονομικών υποχρεώσεων)

2. Ερωτήσεις 4-6 :

Οι δράσεις/επιπτώσεις κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση (Αφορούν τον τρόπο που η επιχείρηση ανταποκρίθηκε απέναντι στην ύφεση αναφορικά με τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Εξετάζεται το πώς κινήθηκαν οι δείκτες απόδοσης και για το εάν στην τελική, η κρίση μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες)

3. Ερώτηση 7:

Εδώ γίνεται αξιολόγηση των κινήσεων που πρέπει να κάνει το κράτος για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις

4. Ερώτηση 8 :

Αξιοποιώντας την θεωρία από το 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, σχετικά με τη θεωρία των Πόρων, οι ερωτώμενοι ζητούνται να ταξινομήσουν τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης

5. Ερωτήσεις 9-10 :

Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις γενικής στρατηγικής («Στρατηγική»)

6. Ερώτηση 11 :

Η ερώτηση αυτή επιχειρεί να καταγράψει γενικότερο περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (δυναμική ως προς τους πελάτες και τη συμπεριφορά τους), το περιβάλλον του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση και το τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και από το οποίο επηρεάζεται.

## 7. Ερώτηση 12 :

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν μέσω των ερωτήσεων αυτών να δείξουν σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούν τα τελευταία χρόνια εργαλεία, όπως PEST analysis, SWOT analysis, οικονομετρικά μοντέλα και σχέδια εκτάκτου ανάγκης, ώστε να έχουν την ευκαιρία να διαφοροποιούν τη στρατηγική τους έγκαιρα.

### **5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ**

Η έρευνα έγινε σε δείγμα 90 επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά την περίπτωση του πότε έγινε η ίδρυση των επιχειρήσεων υπάρχουν επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από το 1932 ως και πιο πρόσφατα μια επιχείρηση που ιδρύθηκε το 2016. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα ξεκίνησαν τις δραστηριότητες τους την δεκαετία του 1980 και του 1990.

Σε ότι αφορά τον τομέα που λειτουργούν, ένας μεγάλος των επιχειρήσεων είναι στο εμπόριο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι επιχειρήσεις από τον χώρο του εμπορίου ξυλείας και τροφίμων. Σημαντική είναι η παρουσία από τις υπηρεσίες (τουρισμός, ναυτιλιακά κλπ). Τέλος, υπάρχει ένας αριθμός από επιχειρήσεις που κινούνται από τον χώρο της πρωτογενούς παραγωγής (καπνοβιομηχανία, ηλεκτρική ενέργεια, εξόρυξη λιγνίτη κλπ).

Η γενικότερη εικόνα είναι ότι το δείγμα της έρευνας αφορά επιχειρήσεις από ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και αυτό κάνει την έρευνα ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Ο αριθμός των εργαζομένων ποικίλει και ξεκινά από τους 40 εργαζόμενους και φτάνει ως και τους 22.000 εργαζόμενους. Ο μέσος όρος είναι οι 1261,8 εργαζόμενοι. Αυτό δείχνει ότι αναφερόμαστε κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.



Σε ότι αφορά την θέση των ερωτώμενων στην ιεραρχία, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

<b>A. Σε ποιο επίπεδο Διοικητικής Ιεραρχίας, υπάγεται η θέση εργασίας σας;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		2	2,2	2,2	2,2
Valid	Ανώτερο Στέλεχος	16	17,8	17,8	20,0
	Απλό Στέλεχος	19	21,1	21,1	41,1
	Μεσαίο Στέλεχος	53	58,9	58,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η πλειονότητα των ερωτώμενων είναι μεσαία στελέχη (n=53) ενώ υπάρχει και ένας σχετικός αριθμός από ανώτερα και απλά στελέχη. Δύο άτομα δεν δήλωσαν την ιδιότητα τους.

Στην συνέχεια προχωράμε στις βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

<b>1. Από πού προήλθαν τα απαραίτητα κονδύλια για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας μετά το 2010;</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,2	2,2	2,2
Δάνεια τακτής λήξης	8	8,9	8,9	11,1
Εγγυητικές επιστολές	3	3,3	3,3	14,4
Κεφάλαιο κίνησης / Ανοικτός αλληλόχρεος λογαριασμός	57	63,3	63,3	77,8
Κοινοτικά προγράμματα (ΕΣΠΑ)	15	16,7	16,7	94,4
Κρατικές επιχορηγήσεις (αναπτυξιακοί νόμοι)	1	1,1	1,1	95,6
Πρακτόρευση (factoring)	2	2,2	2,2	97,8
Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων καταγράφεται το ότι προήλθε κυρίως από τα Κεφάλαια κίνησης και γενικότερα από ίδια κεφάλαια σε μεγάλο βαθμό. Συγχρόνως, το 16,7% του δείγματος ανέφερε το ΕΣΠΑ. Οι άλλες μορφές χρηματοδότησης είχαν περιορισμένη παρουσία.

<b>2. Στην εταιρεία που εργάζεστε οι δανειακές υποχρεώσεις εξοφλούνται:</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5,6	5,6	5,6
Αρκετά εμπρόθεσμα	23	25,6	25,6	31,1
Πολύ εμπρόθεσμα	28	31,1	31,1	62,2
Σχεδόν πάντα εμπρόθεσμα	15	16,7	16,7	78,9
Σχετικά εμπρόθεσμα	19	21,1	21,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά την ικανότητα των επιχειρήσεων να καταβάλουν τις υποχρεώσεις τους εκπρόθεσμα,, το 62,2% δήλωσε ότι είναι εμπρόθεσμα ενώ το 16,7% σχεδόν πάντα εμπρόθεσμα και με το 21,1% σχετικά εμπρόθεσμα. Από τα αποτελέσματα φαίνεται το ότι υπάρχει ένα ποσοστό των επιχειρήσεων, κοντά στο 40, που φαίνεται ότι δεν μπορεί να καταβάλει τις υποχρεώσεις του πάντα εκπρόθεσμα.

<b>3. Η εταιρεία που εργάζεστε, πόσο συχνά καταφεύγει σε ρύθμιση των ληξιπρόθεσμων οφειλών της;</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3,3	3,3	3,3
Αρκετά	33	36,7	36,7	40,0
Καθόλου	10	11,1	11,1	51,1
Σχεδόν πάντα	8	8,9	8,9	60,0
Σχετικά	36	40,0	40,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

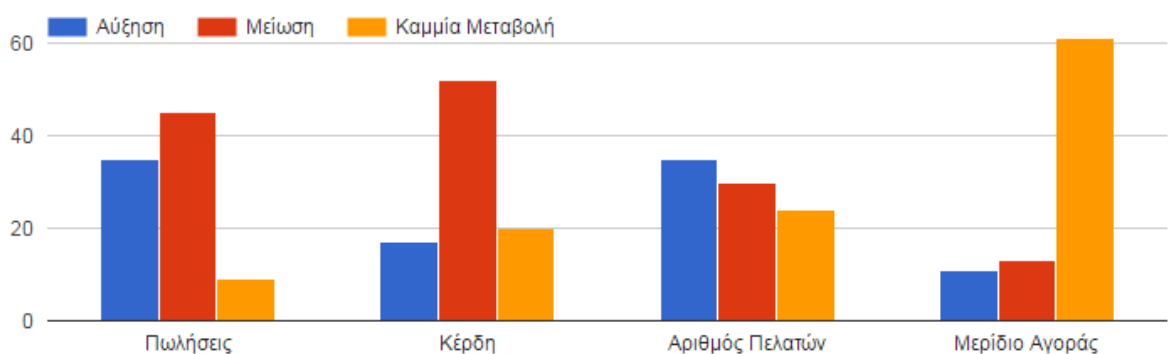
Η υπερφορολόγηση έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει σοβαρό πρόβλημα με τις ληξιπρόθεσμες οφειλές των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα είναι ότι μόνο το 11,1%

του δείγματος δήλωσε ότι δεν καταφεύγει σε ρύθμιση των ληξιπρόθεσμων οφειλών. Μάλιστα υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 8,9% που πάντα καταφεύγει σε αυτή την λύση. Από όσο φαίνεται είναι μια πρακτική που αναγκάζεται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις λόγω της υπερφορολόγησης.

<b>4. Ποια από τα παρακάτω έλαβαν χώρα στην εταιρεία που εργάζεστε μετά το 2010;</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5,6	5,6	5,6
Αλλαγές στο ωράριο - μειωμένο ωράριο	5	5,6	5,6	11,1
Απόλυση προσωπικού	10	11,1	11,1	22,2
Αύξηση Κόστους Μάρκετινγκ	3	3,3	3,3	25,6
Αύξηση τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών	8	8,9	8,9	34,4
Μείωση Διοικητικού Κόστους	7	7,8	7,8	42,2
Μείωση Κόστους Μάρκετινγκ	9	10,0	10,0	52,2
Μείωση Κόστους Παραγωγής	10	11,1	11,1	63,3
Μείωση τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών	15	16,7	16,7	80,0
Μεταφοράς έδρας στο εξωτερικό	1	1,1	1,1	81,1
Περικοπές μισθών και bonus	17	18,9	18,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά την διαχείριση της κρίσης, οι περισσότερες επιχειρήσεις προχώρησαν είτε σε μείωση τιμών είτε σε μείωση του προσωπικού ή περικοπές μισθών και bonus. Η εικόνα είναι ότι οι επιχειρήσεις διαχειρίστηκαν την κρίση με μειώσεις. Αυτές προήλθαν είτε από περικοπές στο κόστος παραγωγής είτε με περικοπές στα εργατικά κόστη.

5. Πώς επηρεάστηκαν από το 2013 μέχρι σήμερα, οι παρακάτω δείκτες απόδοσης; (Σημειώστε με «X» την ανάλογη μεταβολή):



Σε ότι αφορά το κατά πόσο επηρεάστηκε η απόδοση των επιχειρήσεων από το 2013 και ύστερα από την ανάλυση προκύπτει το παράδοξο του ότι μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό η κερδοφορία και οι πωλήσεις, αλλά τα μερίδια της αγοράς παρέμειναν σταθερά ενώ σε κάποιες περιπτώσεις αυξήθηκε ο αριθμός των πελατών. Είναι ένα φαινόμενο που δεν είναι εύκολο να αναλυθεί. Ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν κλείσει με αποτέλεσμα να υπάρχει χώρος για αύξηση του πελατολογείου και γενικότερα των μεριδίων στην αγορά δίχως όμως να υπάρχει η αντίστοιχη αύξηση στους τζίρους.

### 6. Η οικονομική κρίση μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1,1	1,1	1,1
Δεν Γνωρίζω	9	10,0	10,0	11,1
Ναι	78	86,7	86,7	97,8
Όχι	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Ένα κρίσιμο ερώτημα είναι αν μέσα στην κρίση μπορεί να υπάρξουν ευκαιρίες. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψε το ότι υπάρχει η αίσθηση ότι μπορεί η κρίση να δημιουργήσει ευκαιρίες. Μάλιστα αυτή η αντίληψη υπάρχει στο 86,7% του δείγματος.

### 7. Ποιες πιστεύετε, είναι οι κινήσεις που πρέπει να κάνει το κράτος για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν την κρίση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1,1	1,1	1,1
Απλό και δίκαιο σύστημα φορολόγησης	43	47,8	47,8	48,9
Απλοποίηση γραφειοκρατίας	6	6,7	6,7	55,6
Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών στα εργασιακά	4	4,4	4,4	60,0
Ενθάρρυνση	2	2,2	2,2	62,2

εξωστρέφειας					
Ενίσχυση καινοτομίας παραγωγικών μεθόδων προϊόντων	στην	2	2,2	2,2	64,4
Ενίσχυση ιδιωτικών επενδύσεων (ελληνικές και ξένες)	των	7	7,8	7,8	72,2
Ευνοϊκές χρεών Δημόσιο	ρυθμίσεις προς το	9	10,0	10,0	82,2
Στήριξη κίνησης Τράπεζες	με κεφάλαια από τις	16	17,8	17,8	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Δύο είναι οι βασικές παρεμβάσεις που έχει να προτείνει το δείγμα της έρευνας. Η πρώτη είναι η αλλαγή στο φορολογικό σύστημα, που το ζητάει το 47,8% του δείγματος. Είναι φανερό το ότι η υπερφορολόγηση δημιουργεί πολλά προβλήματα στην επιχειρηματικότητα και θα πρέπει να υπάρξουν μέτρα έτσι ώστε να μειωθούν οι φορολογικοί συντελεστές. Το δεύτερο ζήτημα είναι η στήριξη από τις τράπεζες. Από την έρευνα φαίνεται ότι το 17,8% θεωρεί ως προτεραιότητα το να στηρίξουν οι τράπεζες την αγορά.

**8. Ποιοι Πόροι θεωρείτε ότι μπορούν να εξασφαλίσουν στις εταιρίες το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; (Σημειώστε με «X»)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1,1	1,1	1,1
Ανθρώπινοι	20	22,2	22,2	23,3
Οργανωτικοί	10	11,1	11,1	34,4
Πόροι καινοτομίας	23	25,6	25,6	60,0
Τεχνολογικοί	9	10,0	10,0	70,0
Φήμη	9	10,0	10,0	80,0
Φυσικοί	8	8,9	8,9	88,9
Χρηματοοικονομικοί	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Είναι πολύ θετικό το γεγονός ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν κατανοήσει το ότι οι ανθρώπινοι πόροι και η καινοτομία είναι τα στοιχεία αυτά που οδηγούν μια επιχείρηση στο να αποκτήσει το ανάλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πόροι αυτοί είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι στην σημερινή οικονομία της γνώσης και της καινοτομίας.

Αυτό φαίνεται και την επόμενη ερώτηση που από τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψε το γεγονός ότι πόροι όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η φήμη και οι νέες τεχνολογίες μπορεί να κάνουν την διαφορά για μια επιχείρηση.



**9. Ακολουθεί η εταιρεία σας Στρατηγική Ανάπτυξης; Κι αν ναι, ποια;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1,1	1,1	1,1
Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	30	33,3	33,3	34,4
Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων	38	42,2	42,2	76,7
Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων	5	5,6	5,6	82,2
Στρατηγική Διείσδυσης Συγκέντρωσης της Αγοράς	16	17,8	17,8	100,0
	–			
Total	90	100,0	100,0	

Από όσο φαίνεται από τις απαντήσεις, που βασίζονται στην μήτρα του Ansoff, προκύπτει το γεγονός ότι η γενικότερη εικόνα είναι ότι ακολουθούν μια επιθετική πολιτική που εκφράζεται είτε με την στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είτε με την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό έχουν ως στόχο όχι τόσο το να διατηρηθούν στην θέση αλλά αν αναπτυχθούν ακόμα περισσότερο.

## 10. Ακολουθεί η εταιρεία σας Στρατηγική Διεθνοποίησης;

Κι αν ναι, με ποιον τρόπο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5,6	5,6	5,6
Άμεσες Εξαγωγές	22	24,4	24,4	30,0
Είναι ήδη πολυεθνική	1	1,1	1,1	31,1
Εξαγορά	1	1,1	1,1	32,2
Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές	31	34,4	34,4	66,7
Ιδρυση θυγατρικών στο Εξωτερικό	3	3,3	3,3	70,0
Κοινοπραξία	3	3,3	3,3	73,3
Στρατηγική Συμμαχία	5	5,6	5,6	78,9
Franchising	18	20,0	20,0	98,9
Licensing	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

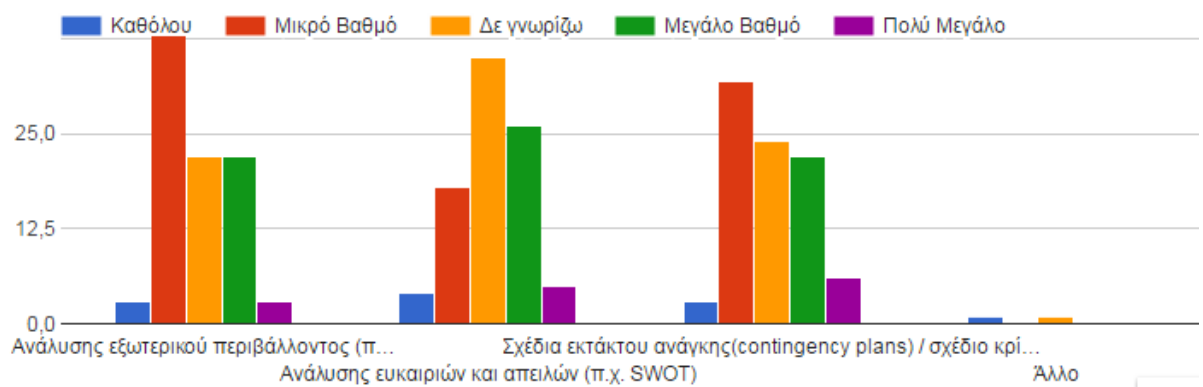
Ένα ιδιαίτερο στοιχείο είναι το γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων προσπαθεί να διεθνοποιηθεί. Αυτό γίνεται κυρίως με εξαγωγές, είτε αυτές είναι άμεσες είτε μέσω μεσαζόντων όπως γραφεία εξαγωγών. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί και το ότι το franchising φαίνεται ως μια ιδιαίτερα αποτελεσματική λύση. Γενικότερα, οι εταιρείες φαίνεται ότι αποζητούν την διεθνοποίηση αλλά με προσεκτικά βήματα. Ίσως και η έλλειψη κεφαλαίων να τις αποθαρρύνεται από το να προχωρήσουν με άμεσες ξένες επενδύσεις που δεν φαίνεται να είναι δημοφιλείς.

**11. Πώς θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,2	2,2	2,2
Μικρή απειλή (για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης)	4	4,4	4,4	6,7
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της	12	13,3	13,3	20,0
Πλούσιο (σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων)	19	21,1	21,1	41,1
Πολύ αγχώδες, απαιτητικό, εχθρικό (πολύ δύσκολο για επιβίωση)	30	33,3	33,3	74,4
Πολύ επικίνδυνο (ένα λανθασμένο βήμα μπορεί να σημάνει τη διάλυση της εταιρείας)	23	25,6	25,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν φόβο για το μέλλον τους. Είναι σίγουρα το γεγονός ότι υπάρχει ένα ιδιαίτερα κακό κλίμα στην αγορά και αυτό μεταφέρεται και στα στελέχη. Βέβαια, υπάρχει ένα 41,1% που έχει μια θετική γνώμη αλλά η πλειονότητα αντιμετωπίζει το περιβάλλον με φόβο.

## 12. Χρησιμοποιούνται στην εταιρία σας, τα παρακάτω εργαλεία, για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον;



Η γενικότερη εικόνα είναι ότι είτε τα στελέχη δεν έχουν γνώσεις για το τι κάνουν οι επιχειρήσεις για τις οποίες εργάζονται είτε οι ίδιες οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τα σχετικά εργαλεία για τη διαχείριση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Υπάρχει το γεγονός ότι σίγουρα θα ήταν πολύ σημαντικό να μπορούν να χρησιμοποιούν τα ανάλογα εργαλεία έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις προκλήσεις από το περιβάλλον.

Έπειτα από την σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το θεωρητικό υπόβαθρό της βιβλιογραφικής επισκόπησης μας προσφέρει τα ακόλουθα συμπεράσματα που θα εξηγηθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Συμπεράσματα και προτάσεις**

### **6.1 Συμπεράσματα**

Η εργασία εξέτασε την περίπτωση των Ελληνικών επιχειρήσεων καθώς και έγινε και μία αναφορά σε επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Ουγγαρία. Η αναφορά στην Ουγγαρία έγινε ώστε να αναδειχθεί το πώς μπόρεσαν οι εκεί επιχειρήσεις να διαχειριστούν την κρίση που είχε η χώρα αλλά και να την βοηθήσουν να μπορέσει να αναπτυχθεί και να έχει την δυναμική των χωρών της Δυτικής Ευρώπης. Θα πρέπει να αναφερθεί το Ελληνικό Επιχειρηματικό περιβάλλον έχει να βιώσει μία πολύ δύσκολη κατάσταση λόγω της οικονομικής κρίσης και των μέτρων λιτότητας που οδηγούν πολλές επιχειρήσεις είτε στο να κλείσουν, είτε στο να περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες τους .

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί το ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να δώσει λύσεις για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μία πολύ δύσκολη κατάσταση λόγω της οικονομικής κρίσης. Μπορεί για πολλά χρόνια οι θεωρίες που σχετίζονται με την στρατηγική να εστιάζονται στους τρόπους ανάπτυξης, αλλά υπάρχουν και πολλές θεωρίες που έχουν ως βασικό σημείο την διαχείριση των κρίσεων. Για παράδειγμα, το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στο ότι σε μια περίοδο κρίσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ της διεθνοποίησης και της μεταφοράς σε άλλες αγορές, ειδάλως θα πρέπει να προβούν σε σοβαρές περικοπές ώστε να περιορίσουν τις δαπάνες τους. Αυτά είναι μόνο μερικά από τα παραδείγματα των κινήσεων που μπορούν να αξιοποιήσουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες που δημιουργεί η οικονομική κρίση.

Μέσα από την εργασία είδαμε ότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων όπως είναι η Arivita η οποία κατάφερε όχι μόνο να διατηρηθεί σε πολύ καλή κατάσταση αλλά και να επεκταθεί στο εξωτερικό ενώ συγχρόνως στην Ελλάδα έχει μια ισχυρή παρουσία. Για να υπάρξει μία εικόνα του τι γίνεται ακριβώς σε ότι αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων και ειδικά στην Ελλάδα, έγινε πρωτογενής έρευνα η οποία έγινε με δείγμα 90 επιχειρήσεων. Μερικά από τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι:

- Σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να εμφανίζουν δυσκολίες προσαρμογής στο περιβάλλον οπότε και συστήνεται η λήψη μέτρων όπως είναι η διεθνοποίηση στο εξωτερικό μέσω εξαγωγών καθώς και ο περιορισμός των λειτουργικών δαπανών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που επιχειρήσεις του δείγματος (7,8%) έχουν προβεί σε απολύσεις και μειώσεις των μισθών (17% του δείγματος).
- Μερικά χρήσιμα συμπεράσματα από την εργασία και πιο συγκεκριμένα από την έρευνα είναι το γεγονός ότι τα στελέχη αναφέρουν ότι αν και η οικονομία είναι σε κρίση μπορεί να δημιουργηθούν ευκαιρίες (86,7% του δείγματος) πράγμα το οποίο είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό
- Ιδιαίτερο στοιχείο είναι ότι οι επιχειρήσεις αν και έχουν να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα όπως είναι η υψηλή φορολογία και το γεγονός ότι οι τράπεζες δεν τις στηρίζουν, ακολουθούν πολύ συχνά μία πολύ επιθετική πολιτική με την είσοδο σε νέες αγορές ή να παράγουν νέα προϊόντα. Αυτό δείχνει ότι παρόλη τη δύσκολη συγκυρία που υπάρχει δεν φοβούνται να πάρουν ρίσκα και να βγουν στο εξωτερικό. Επίσης, είναι ένδειξη ότι έχουν αναγνωρίσει το ότι κινούνται σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία και κατανοούν τις ευκαιρίες που υπάρχουν από αυτήν
- Επίσης το γεγονός ότι έχουν κλείσει πολλές επιχειρήσεις σημαίνει και ότι υπάρχει χώρος για να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις λόγω του ότι ο ανταγωνισμός έχει περιοριστεί. Για να πειστεί χρήσιμο πώς να ήταν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δέσιμο που είναι τα εργαλεία που τους προσφέρει το στρατηγικό management.

## 6.2 Προτάσεις

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω συμπεράσματα που προέκυψαν από την εξαγωγή των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, σε ότι αφορά τις προτάσεις και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, φαίνεται ότι εφόσον υπάρχει η θέληση για ανάπτυξη με έμφαση στην εξωστρέφεια, τότε και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κοιτάζουν προς το εξωτερικό μιας και η ελληνική αγορά στην παρούσα φάση δεν προσφέρεται για πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι στρατηγικές των ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην διαφοροποίηση των προϊόντων τους και σε αγορές όπου υπάρχει ζήτηση, κυρίως στις διεθνείς.

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, το 86,7% του συνολικού δείγματος, επιβεβαιώνει την ύπαρξη της αισιοδοξίας κατά την περίοδο της κρίσης, μέσα στην οποία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη τους μέσω των ανάλογων στρατηγικών επιλογών που θα κάνουν. Στις περισσότερες των περιπτώσεων η έξοδος από την κρίση συνδέεται με την διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση αποτελεί ένα καλό εργαλείο επιχειρηματικής ανάπτυξης. Δημιουργεί νέες ευκαιρίες σε νέες γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την είσοδο σε νέες αγορές. Μέσω της επιτυχούς εφαρμογής της, οι επιχειρήσεις μπορούν να εδραιώσουν τη φήμη τους ή μπορούν να προσφέρουν παρεμφερή ή συναφή προϊόντα και υπηρεσίες, ή να εισαχθούν σε εντελώς νέες αγορές. Συγχρόνως, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να εντοπίσουν τους τυχόν μπλε ωκεανούς, που είναι περιοχές που μπορεί να κινηθούν πιο άνετα λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού.

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να φέρει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και μεγαλύτερη κερδοφορία. Οι επιχειρηματίες λοιπόν, έχουν την δυνατότητα μέσω της καινοτομίας να αντιστρέψουν την πορεία της επιχείρησής τους και να την αναπτύξουν. Η καινοτομία αποτελεί την πρόσθετη αξία στο προϊόν. Ο προσδιορισμός του οράματος, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το κατάλληλο επιχειρηματικό πλάνο, είναι οι κύριοι παράγοντες για την επιτυχία μιας καινοτομίας. Όμως, για την συνέχιση της λειτουργία μιας καινοτόμου επιχείρησης χρειάζεται να γίνει η επιλογή της κατάλληλης χρηματοδότησης. Οι πηγές χρηματοδότησης που μπορεί να λάβει μία

επιχείρηση είναι: Seed Capital, Τράπεζες (είναι η κλασική πηγή χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις, αλλά με την οικονομική κρίση που επικρατεί ο δανεισμός είναι δύσκολος), Venture Capital, ΕΣΠΑ, Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing), Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων κτλ.

Όπως είναι φυσικό όμως, εκτός από την στήριξη της καινοτομίας, θα πρέπει και η πολιτεία να στηρίζει τις επιχειρήσεις στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Η μείωση των φορολογικών συντελεστών και η ενίσχυση του χρηματοδοτικού συστήματος (capital controls και δανειακή στήριξη) είναι ορισμένες μόνο προτάσεις. Μπορούμε να δούμε και το ανάλογο παράδειγμα στην Ουγγαρία, όπου η δημιουργία ενός σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει βοηθήσει τις τοπικές επιχειρήσεις να επεκταθούν αλλά και να τραβήξει πολλές ξένες επενδύσεις.

Εκτός από τις ενδεδειγμένες στρατηγικές για περιόδους ύφεσης που αναλύθηκαν στο ανάλογο κεφάλαιο, υπάρχουν κάποιες επιπλέον στρατηγικές κινήσεις που θα βοηθήσουν μία επιχείρηση να αντιμετωπίσει το φαινόμενο της ύφεσης όταν αυτή πλήξει τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί πως η ύπαρξη πολλών θυγατρικών, με επικαλυπτόμενες συχνά δραστηριότητες και με λειτουργίες που θα μπορούσαν να ενοποιηθούν, να συνεισφέρουν στην αύξηση του κόστους, γεγονός που, ιδιαίτερα σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης, έχει δυσμενείς συνέπειες στην οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η αναζήτηση και αξιοποίηση κάθε συνεργείας που προκύπτει στα πλαίσια ενός ομίλου. Παράλληλα, κρίνεται σκόπιμο, η επιχείρηση να εξετάσει ποιος είναι ο πυρήνας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της (core business) και να απομακρύνει όσες δραστηριότητες δεν αποτελούν μέρος αυτού, ακόμα και αν πρόκειται για τμήματα κερδοφόρα. Στα πλαίσια της αναθεώρησης της στρατηγικής της, η επιχείρηση μπορεί να προβεί, εάν κριθεί αναγκαίο, σε ενοποίηση θυγατρικών εταιριών που είναι συσχετισμένες ως προς κάποιες λειτουργίες, όπως είναι τα δίκτυα διανομής, η τεχνολογία, οι αγορές στις οποίες απευθύνονται κ.ά. Πέραν των συνεργειών που είναι απαραίτητο να επιτευχθούν, ιδιαίτερα κατά την κρίσιμη περίοδο της ύφεσης, χρήσιμη είναι και η σύσφιξη των σχέσεων της επιχείρησης τόσο με τους προμηθευτές και τους διανομείς, όσο και με όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος, όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες, αλλά και οι πελάτες. Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να



αναπτύξουν όσο γίνεται πιο στενές και αποτελεσματικές σχέσεις με τους καλύτερους από τους προμηθευτές (π.χ. με εφαρμογή νέων συστημάτων εφοδιασμού – Lean Production Logistics) και τους διανομείς, καθώς μέσα από αυτές, θα βελτιωθεί η ροή πληροφοριών και προϊόντων, κάτι που θα έχει άμεση θετική επίδραση στον στρατηγικό προγραμματισμό και στη διαχείριση των συστημάτων εφοδιασμού αλλά και των αποθεμάτων τους, αντιστοίχως.

Σύμφωνα με το βασικό υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης, για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ανίχνευση του εξωτερικού (πολιτική, κοινωνία, οικονομία, τάσεις) και εσωτερικού περιβάλλοντος (εργαζόμενοι, διαχείριση, εταιρική κουλτούρα) της επιχείρησης. Τα ηγετικά στελέχη λοιπόν, οφείλουν να είναι σε θέση να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν σε ευρύτερο βαθμό τα ανάλογα εργαλεία σε συνδυασμό με τις κατάλληλες μέτρες και σχέδια δράσης, ώστε να μελετούν την υπάρχουσα κατάσταση, να προβλέπουν καλύτερα τις μελλοντικές αλλαγές και να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τα εμπόδια που ενδέχονται να προκληθούν.

Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Μία ενδεχόμενη ύφεση θα μπορούσε να εκληφθεί και ως ευκαιρία επαναξιολόγησης των στελεχών, επιβράβευσης των καλύτερων και ανάπτυξης όλων. Δυστυχώς, οι επιχειρήσεις σπάνια λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο και οι περισσότερες από αυτές, στην προσπάθειά τους να περικόψουν κόστη, βρίσκουν ως πιο εύκολη λύση την περικοπή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων τους. Αντί της εφαρμογής μιας τέτοιας τακτικής, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει σαφές στον κάθε ένα εργαζόμενο ποιος είναι ο ρόλος του μέσα σε αυτή και τι περιμένει από αυτόν. Παράλληλα, θα πρέπει να δίνεται προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων ώστε αυτοί να βοηθηθούν στην προσπάθεια προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Επιπλέον, δε θα πρέπει, σε καμία περίπτωση, να γίνονται «εκπτώσεις» στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρώπων της επιχείρησης. Εξάλλου, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2002), είναι επομένως ανάγκη, η στρατηγική που θα υιοθετηθεί από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ύφεσης, να στηρίξει τους εργαζομένους της και να στηριχθεί από αυτούς.

Για να καταλήξουμε, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε το γεγονός ότι η παρούσα οικονομική κρίση σίγουρα δημιουργεί ένα ιδιαίτερα δύσκολο περιβάλλον για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διέξοδα και λύσεις. Στην παρούσα περίπτωση, η κύρια λύση είναι η ανάπτυξη μέσω της διαφοροποίησης. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε δράσεις που σχετίζονται με την διαφοροποίηση καθώς και στην εξωστρέφεια. Οπότε, καταλήγουμε στο ότι είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να έχουν την διορατικότητα του να μεταμορφώσουν τις νέες ιδέες και την καινοτομία σε πόρους που οδηγούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Το παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για ερευνητικούς σκοπούς στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, με θέμα: **«Στρατηγικές Ανάπτυξης στην Ελλάδα»** στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ) Κρήτης.

Όλες οι πληροφορίες που δίνονται θα τηρηθούν με απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι εξασφαλισμένη. Σε κανένα σημείο της έρευνάς μας δεν θα γίνεται αναφορά σε μεμονωμένες επιχειρήσεις ή στελέχη. Αντίθετα, μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε τις πρακτικές των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η δική σας συμβολή. Θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε τα 10-12 λεπτά που απαιτούνται για να συμπληρώσετε με ειλικρίνεια και προσοχή το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, καθώς οι απαντήσεις αποτελούν σημαντικό ερευνητικό υλικό.

Εφ' όσον το επιθυμείτε, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, θα λάβετε την έκθεση με τα κύρια αποτελέσματά της.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στην έρευνά μας, και είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνηση ( email ή τηλέφωνο επικοινωνίας).

Με εκτίμηση,  
(ονόματα)

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Μέρος Α' - ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

#### Για την Επιχείρηση:

Επωνυμία της Εταιρείας	
Έτος ίδρυσης	
Κλάδος Δραστηριοποίησης	
Αριθμός εργαζομένων	

#### Για τον Ερωτώμενο:

#### Α. Σε ποιο επίπεδο Διοικητικής Ιεραρχίας, υπάγεται η θέση εργασίας σας;

- Ανώτερο Στέλεχος
- Μεσαίο Στέλεχος
- Απλό Στέλεχος

#### Β. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στην ίδια εταιρεία :

έτη
-----

#### Γ. Πόσα άτομα εργάζονται υπό την εποπτεία σας:

άτομα
-------

#### Μέρος Β' :

(Παρακαλούμε, συμπληρώστε κατάλληλα με το σήμα «X», στις ακόλουθες ερωτήσεις):

#### 1. Από πού προήλθαν τα απαραίτητα κονδύλια για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας μετά το 2010

- Κεφάλαιο κίνησης/ ανοικτός αλληλόχρεος λογαριασμός
- Δάνεια τακτής λήξης
- Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)
- Πρακτόρευση (factoring)
- Πιστωτικά όρια αγοράς επιταγών
- Ενέγγυες πιστώσεις
- Εγγυητικές Επιστολές
- Κοινοτικά Προγράμματα (ΕΣΠΑ)
- Κρατικές επιχορηγήσεις (Αναπτυξιακοί Νόμοι)

#### 2. Στην εταιρεία που εργάζεστε οι δανειακές υποχρεώσεις εξοφλούνται:

- Σχεδόν ποτέ εμπρόθεσμα
- Σχετικά εμπρόθεσμα
- Αρκετά εμπρόθεσμα
- Πολύ εμπρόθεσμα
- Σχεδόν πάντα εμπρόθεσμα

#### 3. Η εταιρεία που εργάζεστε, πόσο συχνά καταφεύγει σε ρύθμιση των ληξιπρόθεσμων οφειλών της ;

- Καθόλου
- Σχετικά
- Αρκετά

Σχεδόν πάντα

**4. Ποια από τα παρακάτω έλαβαν χώρα στην εταιρεία που εργάζεστε, μετά το 2010 ;**

Απόλυση προσωπικού

Περικοπές μισθών και bonus

Αλλαγές στο ωράριο - μειωμένο ωράριο

Μεταφορά έδρας στο εξωτερικό

Μείωση Κόστους Παραγωγής

Μείωση Διοικητικού Κόστους

Μείωση Κόστους Μάρκετινγκ

Αύξηση Κόστους Μάρκετινγκ

Μείωση τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών

Αύξηση τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών

**5. Πώς επηρεάστηκαν από το 2013 μέχρι σήμερα, οι παρακάτω δείκτες απόδοσης; (Σημειώστε με «X» την ανάλογη μεταβολή):**

Δείκτες Απόδοσης	Αύξηση	Μείωση	Καμμία Μεταβολή
Πωλήσεις			
Κέρδη			
Αριθμός Πελατών			
Μερίδιο Αγοράς			

**6. Η οικονομική κρίση μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες ;**

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

**7. Ποιες πιστεύετε, είναι οι κινήσεις που πρέπει να κάνει το κράτος για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν την κρίση;**

Απλό και δίκαιο σύστημα φορολόγησης

Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών στα εργασιακά

Απλοποίηση γραφειοκρατίας

Ενθάρρυνση εξωστρέφειας

Ευνοϊκές ρυθμίσεις χρεών προς το Δημόσιο

Στήριξη με κεφάλαια κίνησης από τις Τράπεζες

Ενίσχυση των ιδιωτικών επενδύσεων (ελληνικές και ξένες)

Ενίσχυση στην καινοτομία παραγωγικών μεθόδων και προϊόντων

Άλλο: .....

**8. Ποιοι Πόροι θεωρείτε ότι μπορούν να εξασφαλίσουν στις εταιρίες το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; (Σημειώστε με «X») Αργότερα, επιλέξτε τρία (3), που θεωρείτε σημαντικότερους για την δική σας εταιρία.**

ΠΟΡΟΙ	Πα ρ α δ ε ί γ μ α τ α
<input type="radio"/> Χρηματοοικονομικοί	π.χ. Δανειοληπτική ικανότητα, Ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων
<input type="radio"/> Φυσικοί	π.χ. Τοποθεσία της επιχείρησης, πρόσβαση σε πρώτες ύλες , αρτιότητα εξοπλισμού
<input type="radio"/> Ανθρώπινοι	π.χ. Εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, αφοσίωση
<input type="radio"/> Οργανωτικοί	π.χ. Προσαρμοστικότητα, Η δομή της επιχείρησης , Τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
<input type="radio"/> Τεχνολογικοί	π.χ. τεχνολογικές ικανότητες (πατέντες. εμπορικά μυστικά), Γνώση για να υλοποιηθούν τα παραπάνω
<input type="radio"/> Πόροι καινοτομίας	π.χ. εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητική υποδομή
<input type="radio"/> Φήμη	π.χ. φήμη μεταξύ πελατών (brand), φήμη μεταξύ προμηθευτών

Οι Σημαντικότεροι Πόροι/ Ικανότητες για την εταιρεία όπου εργάζομαι, είναι:

(1).....(2).....3).....

Άλλο:.....

.....

.....

**9. Ακολουθεί η εταιρεία σας Στρατηγική Ανάπτυξης; Κι αν ναι, ποια;**

**(επιλέξτε Α/Β/Γ ή Δ)**

<b>(Α)</b> Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της Αγοράς	<b>(Β)</b> Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
<b>(Γ)</b> Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	<b>(Δ)</b> Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Υπάρχοντα Προϊόντα

Νέα Προϊόντα

Υπάρχουσες Αγορές

Νέες Αγορές

Απάντηση: .....

**10. Ακολουθεί η εταιρεία σας Στρατηγική Διεθνοποίησης;  
Κι αν ναι, με ποιον τρόπο;**

- Άμεσες Εξαγωγές
- Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές
- Licensing
- Franchising
- Εξαγορά
- Κοινοπραξία
- Στρατηγική Συμμαχία
- Ίδρυση θυγατρικών στο εξωτερικό
- Άλλο: .....

**11. Πώς θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας;**

- Μικρή απειλή (για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης)
- Πολύ επικίνδυνο (ένα λανθασμένο βήμα μπορεί να σημάνει τη διάλυση της εταιρείας)
- Πλούσιο (σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων)
- Πολύ αγχώδες, απαιτητικό, εχθρικό (πολύ δύσκολο για επιβίωση)
- Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της

- Ένα κυρίαρχο περιβάλλον (μέσα στο οποίο οι πρωτοβουλίες της επιχείρησης μας είναι ασήμαντες μπροστά στις ισχυρότατες δυνάμεις της αγοράς και της τεχνολογίας)

**12. Χρησιμοποιούνται στην εταιρία σας, τα παρακάτω εργαλεία, για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον;**

	Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Δε γνωρίζω	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) (π.χ. PESTEL)					
Ανάλυση ευκαιριών και απειλών (π.χ. SWOT)					
Σχέδια εκτάκτου ανάγκης(contingency plans) / σχέδιο κρίσης					
Άλλο: .....					
.....					
.....					

**Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο που αφιερώσατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου**



## Βιβλιογραφία

### Ξένη βιβλιογραφία :

1. Alam, Q & Majumdar, N.A (2011), Cases in Business and Management, TIDLE University Press, Pradhan, Victoria.
2. Andrews, K.R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Dow-Jones Irwin
3. Berry, M (2008), 'Strategic Planning in Small High Tech Companies', Long Range Planning, 31 (3), 455-466.
4. Chan Kim, W., Mauborgne R., (2006). Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Εκδόσεις Κριτική
5. Chandler, A. D. (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.
6. Coco-Mat (2012) Company Profile, από το [http://www.coco-mat.com/resources/press/coco-mat-company-profile\\_2012\\_q2.pdf](http://www.coco-mat.com/resources/press/coco-mat-company-profile_2012_q2.pdf)
7. Cummings, S. (1993) Brief Case: The first Strategists. Long Range Planning: LRP, Vol. 26, No. 3, pp. 133-135.
8. Gerry, J. (2009) Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης.
9. Griffin,A.(2009) "Management",9<sup>η</sup> Έκδοση, Houghton Mifflin
10. Drucker, F.P. (2003): "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.
11. Hansen, P. H. et al (2014) 'Business History: A Cultural and Narrative Approach', Business History Review 86(4): 693–717.
12. Hill, L. and Jones, G. (2001) Strategic Management. Houghton Mifflin.

13. Hitt, M.A., Ireland, D.R., και Hoskisson, R. (2001) *Strategic Management: Competitiveness -and Globalization*, Houghton Mifflin Company, Boston
14. Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Co.
15. Johnson, G. and Scholes,K. (2009) *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited
16. Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Lachlan, K. A., & Spence, P. R. (2014). Does message placement influence risk perception and affect? *Journal of Communication Management*, 18(2), 122–130
18. Lachlan, K. A., Spence, P. R., & Lin, X. (2014). Expressions of risk awareness and concern through Twitter: On the utility of using the medium as an indication of audience needs. *Computers in Human Behavior*, 35, 554–559
19. Madhok, A. (2010), “Acquisitions as entrepreneurship: Internationalization, acquisitions and multinationals from emerging countries”, Working Paper, Schulich School of Business, York Univ., Canada.
20. Mullins,L.,(2009) *Organisational Behaviour*, Prentice Hall
21. Porter, M. E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol 74, No. 6 (November–December 1996), pp. 61–78
22. Thompson,A., Strickland,A. Peteraf,M., Gamble,J. (2012) *Crafting and executing strategy – The quest for Competitive Advantage*, Global Edition, McGraw Hill

23. Tregoe, B. B. and Zimmerman, J. W. (1983) Top Management Strategy. Simon and Schuster Inc.
24. Veil, S. R., Reynolds, B., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2008). Crisis & emergency risk communication as a theoretical framework for research and practice. *Health Promotion Practice*, 9(4), 265–345.
25. Wang, C. , Walker, E. A., & Redmond, J. L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1-16.
26. Wheelen, T. and Hunger, D. (2005) Concepts in Strategic Management and Business Policy. Prentice Hall.
27. Williamson, P. and M. Zeng (2009). “Value-for-money strategies for Recessionary Times”, *Harvard Business Review*.
28. L. Muraközy, 2010, The centrally planned “invisible hand”-the case of Hungary
29. Marosán Gy. (2001): Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

#### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδοσεις Μπένου.
2. Θερίου, Ν. (2014) Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων. 3η έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
3. Παπάδακης, Β. (2012) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Σαϊτης Χ. (1992), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη, Αθήνα

5. Σιώμοκος, Γ. και Czerpiel, J. (2007) Ανταγωνιστική στρατηγική Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
6. Θερίου Νίκος, 2005, «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
7. Λέανδρος Νίκος, 2008, «Επιχειρηματικές στρατηγικές στην Βιομηχανία των Μέσων», Εκδόσεις Καστανιώτη
8. Λιούκας Σπ. Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (2010), Μελέτη: «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις κατά την κρίση: προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα», <http://www.bankofgreece.gr>, [πρόσβαση 10/12/2012]

**Διαδικτυακός ιστότοπος:**

9. [http://travel.nytimes.com/2011/04/05/business/05boutique.html?\\_r=0](http://travel.nytimes.com/2011/04/05/business/05boutique.html?_r=0)
10. <http://www.agronews.gr/content/view/43270/41/lang,el/>
11. <http://www.apivita.com/>
12. <http://www.bbc.co.uk/news/business-15582433>
13. <http://www.korres.com/>
14. <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=477076>
15. Athens Voice, (2012) Η Coco-mat πρωταγωνιστεί σε ρεπορτάζ του αμερικανικού δικτύου CNN Κολυμπάει ενάντια στο ρεύμα, από το <http://www.athensvoice.gr/article/market/home/%CE%B7-coco-mat-%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B5%CE%AF-%CF%83%CE%B5-%CF%81%CE%B5%CF%80%CE%BF%CF%81%CF%84%CE%AC%CE%B6->

%CF%84%CE%BF%CF%85-

%CE%B1%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%B9

%CE%BA%CE%BF%CF%8D-

%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CF%84%CF%8D%CE%BF%CF%85-cnn

16. <http://www.voanews.com/content/europe-recession-financial-crisis/1661912.html>
17. Στατιστική Υπηρεσία Hungarian Central Statistical Office (Központi Statisztikai Hivatal) [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
18. Ούγγρο- Ελληνικό Εμπορικό, Βιομηχανικό και Τουριστικό Επιμελητήριο (Ιστοσελίδα: [www.grhuchamber.com](http://www.grhuchamber.com))
19. ΓΡΑΦΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΒΟΥΔΑΠΕΣΤΗΣ (<http://www.agora.mfa.gr/hu98>)
20. <http://eugo.gov.hu/doing-business-hungary>
21. <https://molgroup.info/en/about-mol-group/awards>
22. Grossman & Hart, (1986), "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy* © 1986 [The University of Chicago Press](http://www.press.uchicago.edu/)
23. <https://prezi.com/about/>
24. [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
25. Ο ρόλος της καινοτομίας στο σύγχρονο management[online]. [https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84)

%CE%B7%CF%82\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF  
%CE%B

C%CE%AF%CE%B1%CF%82\_%CF%83%CF%84%CE%BF\_%CF%83%CF%8D%CE%  
B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\_management

26. <http://www.kathimerini.gr/821201/article/oikonomia/epixeirhseis/poioi-kladoixtyph8hkan-perissotero--apo-thn-oikonomikh-krish-sthn-ellada>

27. Ο ρόλος της καινοτομίας στο σύγχρονο management  
[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF\\_management](https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF_management)