



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.  
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΙΣ  
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΑΝΔΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ – ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ  
ΑΜ 3004 ΑΜ 3032**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2010**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΠΡΟΛΟΓΟΣ

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

- 1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....Σελ.1
- 1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....Σελ.1
- 1.3 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....Σελ.2

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

- 2.1 Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....Σελ.4
- 2.2 Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....Σελ.4
- 2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..... Σελ.5
  - 2.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....Σελ.6
    - 2.3.1.1 ΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ.....Σελ.6
    - 2.3.1.2 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....Σελ.7
    - 2.3.1.3 ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....Σελ.8
    - 2.3.1.4 Η ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑ.....Σελ.8
    - 2.3.1.5 Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....Σελ.9
    - 2.3.1.6 ΤΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....Σελ.9
  - 2.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΜΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....Σελ.10
    - 2.3.2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....Σελ.10
    - 2.3.2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....Σελ.12
    - 2.3.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....Σελ.13
    - 2.3.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....Σελ.15
    - 2.3.2.5 ΤΟ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....Σελ.18
    - 2.3.2.6 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....Σελ.18
- 2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ MICHAEL PORTER.....Σελ.20
  - 2.4.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....Σελ.21
  - 2.4.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....Σελ.24
  - 2.4.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....Σελ.25
  - 2.4.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....Σελ.26
  - 2.4.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....Σελ.27
- 2.5 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ MICHAEL

PORTER.....	Σελ.29
2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT / ΔΑΕΑ.....	Σελ.31

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	Σελ.35
3.1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	Σελ.35
3.1.2 ΥΛΙΚΟΙ(ΦΥΣΙΚΟΙ)ΠΟΡΟΙ.....	Σελ.36
3.1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	Σελ.36
3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	Σελ.39
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	Σελ.40
3.2.1 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	Σελ.40
3.2.2 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ.....	Σελ.41
3.2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	Σελ.43
3.2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	Σελ.44
3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	Σελ.47

### **ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	Σελ.48
ΜΕΘΟΔΟΣ – ΥΛΙΚΟ.....	Σελ.48

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ SBOKOS HOTEL GROUP.....	Σελ.49
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ.....	Σελ.52

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	Σελ.55
-------------------------------	--------

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	Σελ.56
-----------------------	--------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	Σελ.5
---------------------------	-------

7

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ....	Σελ.58
---	--------

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθεί το περιβάλλον και οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον με τη σειρά του χωρίζεται σε έμμεσο και σε άμεσο, ανάλογα με το βαθμό αμεσότητας και επιρροής στην επιχείρηση.

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και ποιές στρατηγικές ακολουθούνται από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές έχουν σαν στόχο να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να εξουδετερώσουν τις απειλές που προκύπτουν στο μέγιστο βαθμό.

Η εργασία διαρθρώνεται στα εξής κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά του, που επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως επίσης και στην αβεβαιότητα που δημιουργεί το περιβάλλον.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάλυση και κριτική του υποδείγματος Μ. Porter και ανάλυση της τεχνικής SWOT, δηλαδή τεχνική όπου αναλύονται και μελετώνται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γίνεται ανάλυση και αξιολόγηση της αλυσίδας αξίας, δίνοντας έμφαση στην αξιολόγηση και στον έλεγχο των πόρων.

Για την καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος από πραγματικές επιχειρήσεις, πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με διακεκριμένο στέλεχος μεγάλου ξενοδοχειακού ομίλου. Το αποτέλεσμα της έρευνας αναπτύσσεται στο ειδικό μέρος της εργασίας, που αποτελεί την τελευταία ενότητα της εργασίας.

Η επιλογή αυτού του θέματος έγινε για να κατανοηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, επειδή υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον για μελλοντική επαγγελματική δραστηριοποίηση πάνω σε ξενοδοχειακή επιχείρηση.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον το οποίο είναι αρκετά ισχυρό και έχει τη δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να επηρεάσει τις στρατηγικές κινήσεις μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλά μοντέλα μέσα από τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον και να βελτιώσει τις αποφάσεις της σε σχέση με τη στρατηγική της. Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Μαζί με τους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, δείχνουν το δρόμο στα στελέχη να κάνουν κάποιες δράσεις. Για την διευκόλυνση της ανάλυσης του, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό αναφέρεται στην ίδια την επιχείρηση, ενώ το εξωτερικό εκτός των ορίων της επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί το περιβάλλον καθώς και ποιες αποφάσεις πέρνουν τα στελέχη στα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή.

Μέσα από την συνέντευξη με τον F&B manager του ομίλου Sbokos Hotel Group, βγήκαν πολλά συμπεράσματα για την πραγματική λειτουργία των ξενοδοχείων του ομίλου, τον τρόπο που αντιλαμβάνονται το περιβάλλον και πως αντιδρούν στις μεταβολές του. Επίσης αναφέρθηκε στην επίδραση της παρούσας οικονομικής συγκυρίας (κρίση) στον όμιλο καθώς και τις αλλαγές που θεωρεί ότι θα επέλθουν στα ξενοδοχειακά συγκροτήματα των ανταγωνιστών του κλάδου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.**

Ως περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλες τις δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της. Το περιβάλλον χωρίζεται σε εσωτερικό (μικρό) και σε εξωτερικό (μάκρο) περιβάλλον. Οι διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν τις μεταβολές και να πάρουν κατάλληλα μέτρα ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.

### **1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών.

Ο Naisbit (1982) ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως «μεγατάσεις» και σε αυτές περιλαμβάνονται:

- ❖ Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών
- ❖ Η αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη
- ❖ Η διεθνοποίηση των οικονομιών
- ❖ Η στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες
- ❖ Η ταχύτητα αποκέντρωσης
- ❖ Η αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια
- ❖ Η συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- ❖ Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση
- ❖ Η στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο
- ❖ Η μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει την δική του επιλογή.

### **1.3 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Οι επιχειρήσεις εκτός από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος ενδιαφέρονται και για την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος κατά κύριο λόγο επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα του συστήματος και τον βαθμό μεταβλητότητας του συστήματος. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα μέσω τεχνικών πρόβλεψης, που βασίζονται σε παρεθόντα δεδομένα και δεν επιτυχαίνουν το σκοπό τους. Η αβεβαιότητα που προκύπτει από την πολυπλοκότητα, μπορεί να μειωθεί σημαντικά με βελτιώσεις του συστήματος πληροφοριών (χρησιμοποίηση τεχνικών προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων). Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους, καθιστώντας έτσι τα μοντέλα πρόγνωσης περιττά. (Τερζίδης, 2004)

#### **❖ Πολυπλοκότητα**

Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος ορίζεται από το μεγάλο πλήθος και την ποικιλομορφία των στοιχείων του περιβάλλοντος. Επίσης, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της οργάνωσης σε ένα τομέα του συστήματος τόσο μικρότερη θα είναι η πολυπλοκότητα στην λήψη αποφάσεων.

Ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την πολυπλοκότητα του συστήματος είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στους παράγοντες του συστήματος.

#### **❖ Βαθμός μεταβλητότητας**

Ο βαθμός μεταβλητότητας ορίζεται από την προσπάθεια μας να προβλέψουμε την μελλοντική συμπεριφορά των στοιχείων του συστήματος. Εδώ όμως εκτός από το πώς είναι δομημένο το σύστημα, μας ενδιαφέρει και αν υπάρχει κάποια σταθερότητα στο σύστημα. Είναι φανερό ότι ένα σύστημα δεν μπορεί να μείνει σταθερό γιατί νέα στοιχεία εισέρχονται στο σύστημα και παλιά στοιχεία αποχωρούν.



Οι δείκτες που μας βοηθάνε να μετρήσουμε αυτές τις αλλαγές είναι:

- ❖ η συχνότητα των αλλαγών
- ❖ η ένταση των αλλαγών
- ❖ η περιοδικότητα των αλλαγών

Μεγαλύτερη αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις προκαλεί ο βαθμός μεταβλητότητας του συστήματος γιατί δεν υπάρχουν επαρκείς τεχνικές προγνώσεις καθώς οι προβλέψεις βασίζονται σε δεδομένα από το παρελθόν. Σε αντίθεση με την αβεβαιότητα που δημιουργείται από την πολυπλοκότητα όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν μέσα από τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, τις πέντε δυνάμεις του M.Porter και την μέθοδο S.W.O.T.

Όταν θέλουμε να μελετήσουμε μια επιχείρηση, προσπαθούμε να μελετήσουμε και το περιβάλλον το οποίο βρίσκεται η επιχείρηση για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες εκτός επιχείρησης (οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί) αλλά και τους παράγοντες εντός επιχείρησης (φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, οικονομικοί πόροι) που την επηρεάζουν. Έτσι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών επιδράσεων που υφίσταται η επιχείρηση, και ως εκ τούτου είναι μεγάλο πρόβλημα η κατανόηση όλων αυτών των επιδράσεων, ιδιαίτερα η κατανόηση του πως επηρεάζουν την διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων. Θα αρχίσουμε με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### 2.2 Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον έχουν επινοηθεί κάποια μοντέλα βάση των οποίων μας επιτρέπεται η πλήρη κατανόηση του. Τα μοντέλα αυτά ακολουθούν κάποια καθορισμένα βήματα, τα οποία είναι:

#### ❖ Η εξέταση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης.

Το περιβάλλον είναι σταθερό ή υπάρχουν συχνές αλλαγές; Αν ναι με ποιους τρόπους γίνονται οι αλλαγές; Στην πρώτη περίπτωση μία λεπτομερής ιστορική ανάλυση του περιβάλλοντος θα βοηθήσει στην κατανόηση των επιδράσεων που έχει στην επιχείρηση. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση μια μελλοντική ανάλυση-πρόβλεψη θα ήταν αυτή που θα βοηθούσε.

## ❖ Ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Ο σκοπός μας είναι να ανακαλύψουμε τους παράγοντες εκείνους που το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την ανάπτυξη και την πορεία της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να φτιάξουμε κάποια πιθανά σενάρια σε περίπτωση που χρειαστεί να αλλάξουμε την μέχρι τότε στρατηγική της επιχείρησης.

## ❖ Η ανάλυση του κάθε παράγοντα επιδράει στην επιχείρηση.

Ο στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η αναγνώριση των κυριότερων μεταβλητών του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αλλά και των παραγόντων που κάνουν τις μεταβλητές αυτές τόσο σημαντικές για την πορεία της επιχείρησης.

## ❖ Η ανάλυση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης.

Προσπαθούμε να δούμε που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στην ανάλυση αυτή περιλαμβάνεται:

1. Η ανάλυση των ανταγωνιστών
2. Η ανάλυση των βασικών ομάδων του κλάδου
3. Η ανάλυση της τμηματοποίησης και της δύναμης της αγοράς
4. Η ανάλυση της ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς

## 2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον, το διεθνές περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία του οργανισμού.

Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.

### **2.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που ο καθένας έχει ιδιαίτερη επιρροή στο περιβάλλον. Έτσι λοιπόν ο καθένας θέλει ιδιαίτερη ανάλυση.

#### **2.3.1.1 Οι καταναλωτές**

Οι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του οργανισμού με τις προτιμήσεις τους, αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα, ποιότητα, τιμή και το χρόνο. Η σχέση αυτή καταναλωτή-οργανισμού είναι αμφίδρομη αφού οι ίδιοι οι οργανισμοί επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών με τις πολιτικές marketing που χρησιμοποιούν γιατί λαμβάνουν υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών που θέλουν προϊόντα στη κατάλληλη μορφή, τόπο και χρόνο, οργανισμοί που προσφέρουν στους καταναλωτές χρησιμότητα μορφής (form utility), χρησιμότητα τόπου (place-lit), χρησιμότητα χρόνου (time utility).(Πετρίδου 2001)

### 2.3.1.2 Οι ανταγωνιστές

«Οι ανταγωνιστές είναι οργανισμοί που προσφέρουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και υποκατάστατα προϊόντα.»(Πετρίδου,2001). Στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος, για το λόγο αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, προσπαθώντας να αντιδράσουν γρήγορα ώστε να τις προλαβαίνουν. Ένας τρόπος να ανιχνεύσουν οι οργανισμοί τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους είναι να παρακολουθούν τι αλλαγές σε στελέχη που εργάζονται σε σημαντικά πόστα των οργανισμών, τις δημοσιεύσεις άρθρων, αναφορών και οικονομικών αποτελεσμάτων, τις συμμετοχές τους σε συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Ακόμη οι διοικήσεις των οργανισμών χρειάζεται να παρακολουθούν τις διάφορες τυπικές ή άτυπες συμφωνίες μεταξύ των ανταγωνιστών τους, τις συνθήκες εισόδου ή εξόδου τους από τον κλάδο, την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρουν.

Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τις μορφές αγοράς σε μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές και πλήρους ανταγωνισμού. Ανάλογα με την θέση που κατέχει μια επιχείρηση στον κλάδο της έχει την δυνατότητα να είναι ρυθμιστής τιμών (price leader) ή ακόλουθος τιμών (price follower). Αυτό καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική της αγοράς. Έμμεσα καθορίζει την αποτελεσματικότητα, την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Είναι βέβαιο ότι υπάρχει έντονη και έμμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους ανταγωνιστές, διότι επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτούς.

Οι μεγάλοι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει την τεχνική του benchmarking, δηλαδή μετράνε και αξιολογούν τις λειτουργίες τους σε σύγκριση με τις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον τομέα τους. Με την τεχνική αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα καλύτερα στοιχεία των ανταγωνιστών για την βελτίωση της.

### **2.3.1.3 Οι προμηθευτές**

«Οι Προμηθευτές είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που παρέχουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες.»(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Για την σωστή λειτουργία του οργανισμού οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι καλές και σταθερές γιατί η ποσότητα, η ποιότητα, η τιμή και οι όροι παράδοσης (χρόνος , τόπος, τρόπος πληρωμής) των αγαθών που προσφέρουν οι προμηθευτές επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων που παράγουν, καθώς και την ποιότητα τους. Για το λόγο αυτό ο εφοδιασμός της επιχείρησης με τα κατάλληλα υλικά και υπηρεσίες επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού απέναντι στην παραγωγική διαδικασία, την διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές, τα αποθέματα του, τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ακόμη και την χρηματοπιστωτική του πολιτική.

Η σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τους προμηθευτές είναι αμφίδρομη αλλά πολλές φορές η επιχείρηση ανάλογα με την δύναμη που έχει, επηρεάζει και επιβάλλει τους όρους της. Πολλές φορές όμως η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρίες που μεσολαβούν στις συμφωνίες της με τους προμηθευτές και αυτό γίνεται όταν θέλουν να αποφύγουν να εξαρτώνται από ένα μόνο προμηθευτή ή όταν οι πρώτες ύλες είναι σπάνιες ή δυσεύρετες, για να πετύχουν καλύτερη τιμή σε προϊόντα σπάνια που μόνες τους ίσως δεν μπορούσαν.

### **2.3.1.4 Η Κεφαλαιαγορά**

«Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις εμπορικές ή επενδυτικές τράπεζες, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές» (Πετρίδου, 2001). Κάθε επιχείρηση για τις δραστηριότητες της χρειάζεται και ξένο κεφάλαιο που είναι διαθέσιμο στην αγορά κεφαλαίου. Οι οροί με τους οποίους διατίθενται τα κεφάλαια αυτά στην αγορά (επιτόκιο, όροι αποπληρωμής, διαφάνεια δανείου)

επηρεάζουν τις αποφάσεις του οργανισμού απέναντι στην επενδυτική δραστηριότητα που θα έχει. Αντίστοιχα οι όροι που μπορεί να δεχτεί η επιχείρηση για να αποκτήσει ξένα κεφάλαια επηρεάζει την προσφορά χρήματος (κεφαλαίων) από την πλευρά των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

### **2.3.1.5 Δημόσιος τομέας**

«Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες (εφορείες, ταμεία, τελώνια) τους δημόσιους οργανισμούς (π.χ ΟΤΕ), τις δημόσιες επιχειρήσεις (ΔΕΗ, ταχυδρομεία).» (Πετρίδου, 2001) Οι παραπάνω οργανισμοί επηρεάζουν την επιχείρηση γιατί της προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες για την λειτουργία της (π.χ Ηλεκτρική ενέργεια) Επίσης καταναλώνουν προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού (π.χ Ρούχα στρατού). Ακόμη λειτουργούν ως ανταγωνιστές (δημόσιο σχολείο – ιδιωτικό σχολείο/κολέγιο). Επιπλέον επεμβαίνουν στην χρηματοοικονομική κατάσταση του ιδιωτικού οργανισμού (π.χ Εφορία). Από την άλλη πλευρά οι ιδιωτικοί οργανισμοί επηρεάζουν τους δημόσιους οργανισμούς επηρεάζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (π.χ Δημόσια νοσοκομεία).

### **2.3.1.6 Το διαθέσιμο προς εργασία ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι διαθέσιμο να εργαστεί στην επιχείρηση αποτελείται από εργάτες, τεχνίτες, διοικητικούς υπαλλήλους και στελέχη. Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) κάθε επιχείρηση χρειάζεται να απασχολήσει ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για το λόγο αυτό η προσφορά εργασίας επηρεάζεται ανάλογα με τις ειδικότητες που ζητά, τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και άλλες παροχές (κινητό, εταιρικό αυτοκίνητο) που προσφέρει.

Από την άλλη πλευρά και το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης διότι προσφέρει την εργασία του υπό ορούς. Η ισορροπία επέρχεται μετά από διαπραγματεύσεις ανάμεσα στην διοίκηση της επιχείρησης και την διοίκηση των συλλογικών οργάνων των εργαζομένων.

## **2.3.2 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος**

Αντίστοιχα και κατά την ανάλυση των παραγόντων του έμμεσου περιβάλλοντος θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες ξεχωριστά και να καταγραφούν οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

### **2.3.2.1 Κοινωνικοί παράγοντες**

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002) οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δημογραφική κατάσταση και τις δημογραφικές τάσεις, την εργασιακή ηθική και τις προσωπικές αξίες και τις πολιτιστικές αξίες.

#### **1. Δημογραφική κατάσταση και τάσεις.**

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Οι μάνατζερ (τα διοικητικά στελέχη) συμβουλεύονται τις δημογραφικές μελέτες για να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού για να μπορέσουν να προγραμματίσουν το μέλλον. Για παράδειγμα όταν ένα διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστάσιου θα πρέπει να γνωρίζει τις περιοχές στις οποίες συγκεντρώνεται μεγάλο μέρος του πληθυσμού γιατί δηλώνει την ύπαρξη αρκετού εργατικού δυναμικού. Συνεπώς η δημογραφία βοηθά τα διοικητικά στελέχη να προβλέπουν και να είναι μπροστά από τις αλλαγές και όχι μονό να αντιδρούν σε αυτές.

Τρεις είναι οι κύριες δημογραφικές τάσεις.

A) Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο, αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας (μόρφωσης) και μεγαλύτερη εξοικείωση με την νέα τεχνολογία που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

B) Στην αγορά εργασίας εισέρχονται όλο και περισσότερες γυναίκες. Οι γυναίκες που φοιτούν σε ανώτατες σχολές είναι όλο και περισσότερες και αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Οι γυναίκες πλέον δεν ασχολούνται μονό με τα



παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή.

Γ) Η μετακίνηση του πληθυσμού, οι δημογραφικές μεταβολές επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού γιατί όχι μόνο υπάρχει μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά υπάρχει και μετακίνηση αγορών για αγαθά ή υπηρεσίες.

## **2. Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες**

Η σπουδαιότητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εργασία του ονομάζεται εργασιακή ηθική. Στο παρελθόν η εργασιακή ηθική των εργαζομένων ήταν η πίστη και η αφοσίωση τους, στους στόχους της επιχείρησης. Τώρα η εργασιακή ηθική για τους νέους εργαζόμενους έχει αλλάξει και έτσι η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει τη νέα πραγματικότητα. Η νέα στάση των εργαζομένων έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση αφού προσλαμβάνει, εκπαιδεύει αμείβει και διατηρεί εργαζόμενους.

Επίσης όλο και περισσότεροι ξένοι εργαζόμενοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να φέρουν μαζί τους νέες εργασιακές ηθικές βασισμένες στις πολιτιστικές τους παραδόσεις. Τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν διαφορετικές μορφές εργασιακής ηθικής μέσα στο εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002)

Πολλά διοικητικά στελέχη έχουν παρατηρήσει μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των νέων εργαζομένων. Πριν από 30-40 χρόνια ο εργαζόμενος θα δεχόταν οποιαδήποτε μεταφορά του σε νέα εργασία. Σε αντίθεση οι νέοι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους απορρίπτουν την πρόταση της μετάθεσης με δικαιολογία την οικογενειακή κατάσταση, τον τρόπο ή την ποιότητα ζωής τους. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν ανταποκριθεί σε αυτό μετακινώντας τον εργαζόμενο μαζί με την οικογένεια του στον νέο τόπο εργασίας. Ένας άλλος παράγοντας που εξετάζεται είναι η διαφορετική σταδιοδρομία του ζευγαριού, γιατί η μετάθεση του ενός φέρνει τον άλλο αντιμέτωπο με δύσκολες αποφάσεις.

Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που δεν ενδιαφέρονται μονό για την δουλειά αλλά και για ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό επιφέρει επιπτώσεις στον προγραμματισμό της εργασίας και την παροχή κινήτρων. Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να διαμορφώσει την εργασία και το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να εκτελείται η εργασία με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Μια λύση της διοίκησης του οργανισμού είναι τα «ελαστικά ωράρια» εργασίας τα οποία επιτρέπουν στον εργαζόμενο να επιλέξει μόνος του τον τρόπο και το ωράριο εργασίας του. Όλα αυτά βεβαία με κάποιους περιορισμούς από την διοίκηση του οργανισμού.

### **2.3.2.2 Πολιτικοί παράγοντες**

«Οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νομοί περί επενδύσεων και οι νομοί για την προστασία του περιβάλλοντος.» (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Επίσης όλες οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων.

Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα σωματεία.

Επιπροσθέτως, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν μέσα από επαγγελματικές ενώσεις και συνδέσμους να ασκήσουν πιέσεις για να αλλάξουν τους πολιτικούς παράγοντες προς όφελος τους.

### 2.3.2.3 Οικονομικοί παράγοντες

Οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες (εκροές). Όλα αυτά γίνονται στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος. Όταν η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις, χρειάζεται να γνωρίζει την οικονομική κατάσταση που υπάρχει τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να λάβουν υπόψη τους την οικονομία, ανταγωνιστές, προμηθευτές και τους πελάτες.

#### ❖ Η Οικονομία

Η διοίκηση του οργανισμού για την λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη της ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, τους δείκτες ανεργίας. Ένα αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ).

Σύμφωνα με τους Montana και Charnov (2004) ΑΕΠ είναι η συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στην διάρκεια ενός έτους. Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που είναι ένας βασικός δείκτης του βιοτικού επιπέδου μια χώρας. Προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών παραγωγικών πόρων μιας χώρας με τον πληθυσμό της.

Βιοτικό επίπεδο = ΑΕΠ / Πληθυσμό

Όσο περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα, τόσο καλύτερο είναι το βιοτικό επίπεδο. Η τιμή του βιοτικού επιπέδου χρησιμοποιείται για την σύγκριση της ποιότητας ζωής σε διάφορες χώρες. Ακόμη παρέχει ένα βασικό δείκτη για την οικονομική δύναμη μιας κοινωνίας καθώς αποτελεί και δείκτη σύγκρισης με τον οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της ανάπτυξη.

Ένας ακόμη λόγος που η επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ είναι για να εκτιμήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν πχ για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι το ΑΕΠ είναι υψηλό. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το ΑΕΠ είναι χαμηλό τότε δεν υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

### ❖ Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η προμήθεια των πρώτων υλών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι απλές και συνηθισμένες και να βρίσκονται εύκολα, αλλά μπορεί να είναι σπάνιες και να βρίσκονται δύσκολα. Η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει μια σταθερή και σίγουρη ποσότητα πρώτων υλών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την δημιουργία εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και με μια σωστή πολιτική διαχείριση στην αποθήκη των πρώτων υλών του οργανισμού. Αν οι προμηθευτές που υπάρχουν είναι πολλοί τότε θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα τους και η επιχείρηση θα αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αν όμως υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε η επιχείρηση θα αναγκαστεί να πληρώσει αυτές τις πρώτες ύλες σε υψηλή τιμή. Αν ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή αγοράς των πρώτων υλών, κατ' επέκταση και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Εκτός από τους προμηθευτές, την επιχείρηση επηρεάζουν και οι ανταγωνιστές. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά, η επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές.

Αν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι γνωστή ως «ρυθμιστής τιμών», ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε είναι γνωστή ως «ακόλουθος τιμών».

Και στις δύο περιπτώσεις το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού.(Montana και Charnov, 2004)

#### ❖ Οι Πελάτες

Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως στόχο την προσέγγιση της πελατείας της με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο. Για το λόγο αυτό οι αποφάσεις αυτές θεωρούνται κρίσιμες, γιατί ακόμα και αν η επιχείρηση παράγει τα καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αν δεν μπορεί να τα προσφέρει στους πελάτες της, τότε δεν θα μπορέσει να ευημερήσει.

Οι πελάτες-καταναλωτές θέλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στον κατάλληλο τόπο, στον κατάλληλο χρόνο και στην κατάλληλη μορφή. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να προσφέρει κάποιο από τα παραπάνω, τότε κινδυνεύει να αποτύχει.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002). Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες, ή όπως αλλιώς ονομάζεται «αγορά-στόχος». Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχτούν μέσα από την έρευνα marketing. Μέσα από την έρευνα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την καταναλωτική συμπεριφορά, (κάρτες μελών που προσφέρουν τα πολυκαταστήματα). Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να κρατήσει επαφή με την αγορά-στόχο, τότε δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και τελικά θα αποτύχει.

#### **2.3.2.4 Τεχνολογικοί παράγοντες**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις τεχνικές ακόμη και δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαδικασία παράγωγης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και στην εκπαίδευση του προσωπικού

και να ανακαλύψει ξαφνικά ότι εμφανίστηκε μια νέα τεχνολογία πιο συμφέρουσα από οικονομικής πλευράς.

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, αυτό άλλωστε φαίνεται από την πολύ γρήγορη εξέλιξη του Ιντερνέτ. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών θα οδηγηθεί στην καταστροφή.

Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας, που ονομάζεται τεχνολογία καινοτομιών, β) Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε ένα οργανισμό που ονομάζεται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και γ) η τεχνολογία αιχμής.

### **A) Η διαδικασία καινοτομιών**

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να γίνει από το κράτος, τα πανεπιστήμια και τους ιδιώτες. Μια επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στην συνέχεια να την χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Αν η νέα τεχνολογία που αναπτύχθηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις καταχωρούνται ως ευρεσιτεχνίες για 17 χρόνια, με δυνατότητα ανανέωσης. Στο διάστημα αυτό ο εφευρέτης έχει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης της τεχνολογίας ή μπορεί αν θελήσει να παραχωρήσει την άδεια χρήσης και σε άλλες επιχειρήσεις, έναντι αμοιβής.

Επιπλέον αν οι καινοτομίες βασίζονται σε παλαιότερη ή ήδη υπάρχουσα τεχνολογία τότε ονομάζονται εξελικτική τεχνολογία καινοτομίας, γιατί αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπήρχε ήδη. Στην αντίθετη περίπτωση ονομάζεται επαναστατική τεχνολογική καινοτομία, γιατί αποτελεί κάτι νέο. Παράδειγμα επαναστατικής τεχνολογικής καινοτομίας είναι ότι, το 1948 με την ανακάλυψη του τρανζίστορ που

αντικατέστησε τις λυχνίες κενού, δημιουργώντας έτσι μηχανήματα και άλλες συσκευές με πολύ μικρότερο μέγεθος, που καταναλώνουν πολύ λιγότερο ρεύμα, έχουν μικρότερο βάρος, μικρότερο κόστος και από τότε καταργήθηκε η κατασκευή προϊόντων με λυχνίες κενού.(Montana και Charnov 2004)

## **B) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας**

Από την στιγμή που θα ανακαλυφθεί η νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί έπειτα από συμφωνία που θα δώσει την άδεια χρήσης της, το κυριότερο πρόβλημα που δημιουργείται, είναι με πιο τρόπο θα εισέρθει, η νέα τεχνολογία, δημιουργώντας το μικρότερο κόστος στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να θέλουν να διατηρήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, το ονομαζόμενο “status quo”. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στην νέα τεχνολογία, μέχρι να καταλάβουν πως θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους ή θα τους κάνει ευκολότερες τις συνθήκες εργασίας. Όσο πιο επαναστατική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίδραση και η αντίσταση των εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξηγήσει στους εργαζόμενους της, πως η νέα τεχνολογία θα τους προσφέρει προσωπικό όφελος.

Μια άλλη τεχνική που εφαρμόζεται από την διοίκηση της επιχείρησης είναι η σταδιακή εισαγωγή της καινοτομίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή της τεχνολογίας σε στάδια, ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό είναι γιατί η νέα τεχνολογία απέχει λιγότερο από την γνωστή, με αποτέλεσμα μικρότερη αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων.

## **Γ) Η τεχνολογία αιχμής**

Οι Montana και Charnov, (2004), προσθέτουν ένα ακόμα παράγοντα στους τεχνολογικούς παράγοντες, την τεχνολογία αιχμής.

Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην

τεχνολογία γιατί αυτές μπορεί να αλλάξουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της. Θα πρέπει η εταιρία να εξετάσει τρεις παράγοντες:

- ❖ Χρειάζεται όντως την τεχνολογία αιχμής;
- ❖ Έχει τους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;
- ❖ Με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί; Μήπως χρειάζεται η επανεκπαίδευση τους;

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) υπάρχουν δύο ακόμα παράγοντες που ανήκουν στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και αυτοί είναι το οικολογικό περιβάλλον και το διεθνές περιβάλλον.

### **2.3.2.5 Το οικολογικό περιβάλλον**

Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις προσπάθειες ερευνητών να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ήλιος, αέρας). Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Επιπλέον προσπαθούν να κρατήσουν τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές των ερευνητών έχουν επηρεάσει την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και την μελλοντική, γιατί τους δίνει νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχτούν και να αναπτυχτούν, ώστε να μην έχουν αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη πλευρά και οι επιχειρήσεις στηρίζουν τις προσπάθειες των ερευνητών, χρηματοδοτώντας τις έρευνες τους.

### **2.3.2.6 Το διεθνές περιβάλλον**

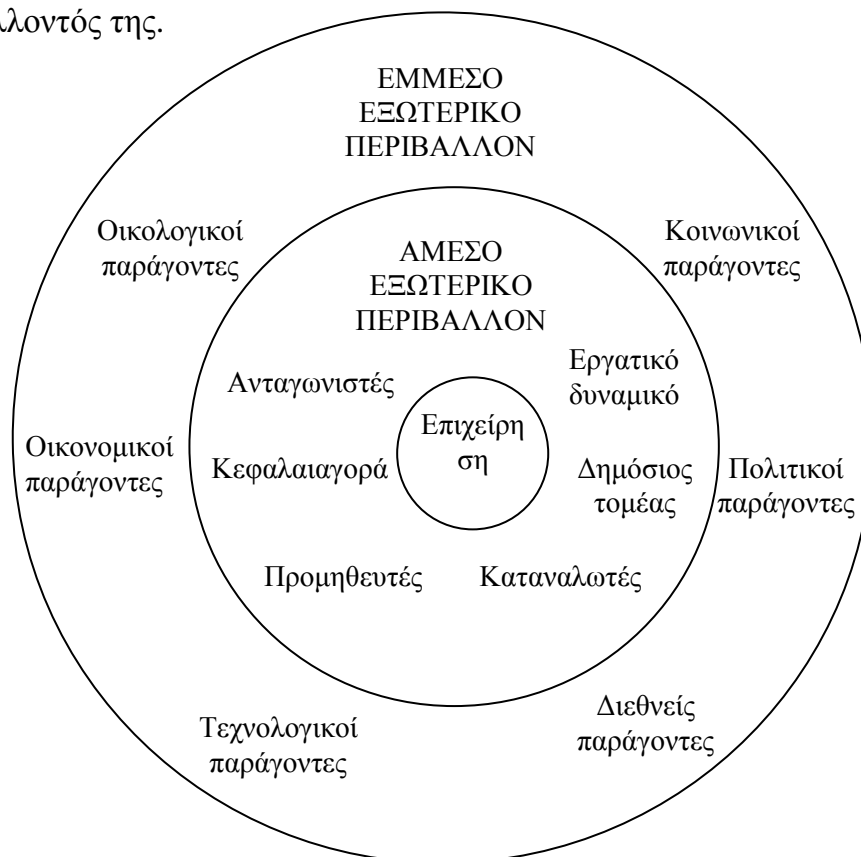
Το διεθνές περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό δεν αφορά μονό τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια ξένη χώρα, αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά (πχ πολυεθνικές – κολοσσοί).



Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν. Για αυτή την οικονομική συναλλαγή η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να έχει κάποια γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν σε αυτές. Αυτός ο τρόπος διοίκησης που λαμβάνει υπόψη του την ευρωπαϊκή προοπτική της επιχείρησης, οδήγησε στην δημιουργία του Euromanagement.

Euromanagement είναι το μάνατζμεντ που δεν περιορίζεται στην επιχείρηση και στην χώρα που δραστηριοποιείται, αλλά λαμβάνει υπόψη και τις επιχειρήσεις εκτός της χώρας, σε άλλες αγορές, παρακολουθώντας τις κινήσεις τους, ώστε να προλάβει να αντιδράσει έγκαιρα όταν κάποια επιχείρηση προσπαθήσει να εισέλθει σε αγορά που ήδη βρίσκεται αυτή ή αν θέλει η επιχείρηση να εισέλθει σε αγορά που υπάρχουν ήδη άλλες επιχειρήσεις.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια παραστατική εικόνα της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.



Σχήμα 2.1. Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης  
 Πηγή: Στειακάκης & Κατζός (2002) (Τροποποιημένο)

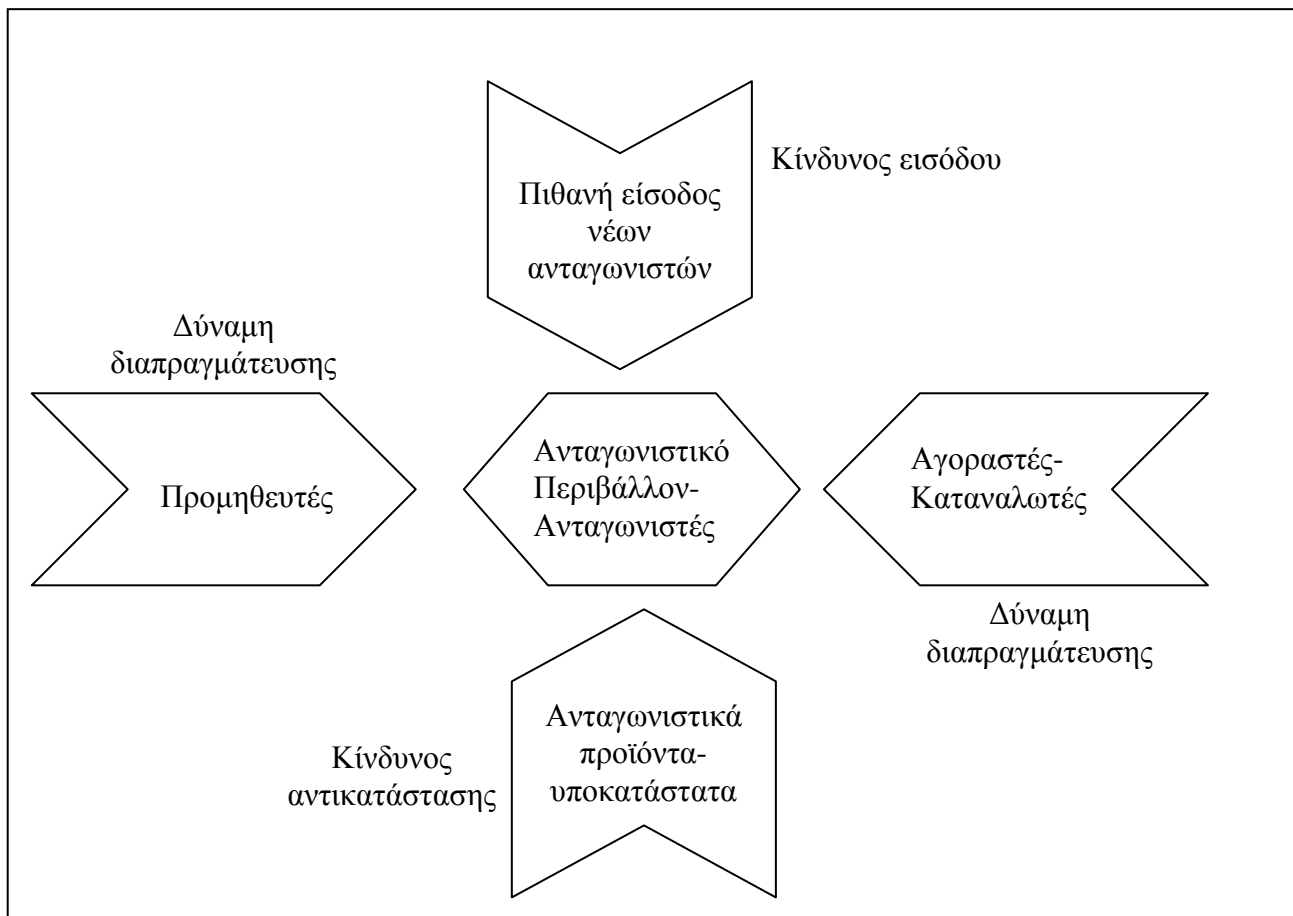
## 2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER

Για να διαμορφώσει η επιχείρηση μια άριστη στρατηγική χρειάζεται εκτός από το μακρο περιβάλλον να αναλύσει και το ανταγωνιστικό (μικρό) περιβάλλον.

Αυτό μπορεί να γίνει με πολλές τεχνικές και μια από αυτές είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter. Μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων του Μ. Porter μπορεί να προσδιορίσει τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μπορεί επίσης να συγκεντρώσει βοηθητικά στοιχεία τα οποία θα την βοηθήσουν στην στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει. Οι πέντε δυνάμεις είναι: (Παπαδάκης 2002)

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

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται διαγραμματικά οι πέντε δυνάμεις του Μ. Porter και οι σχέσεις μεταξύ τους.



Σχήμα 2.2. Οι πέντε δυνάμεις του Porter  
(Πηγή: M. E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980)

Σύμφωνα με τους Παπαδάκη (2002) και Θερίου (2005) η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει τις παραπάνω δυσκολίες και αναλύονται παρακάτω:

#### 2.4.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο για κέρδος τότε υπάρχει μεγάλη προσέλκυση από καινούργιες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις νέες με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να θελήσουν να βάλουν εμπόδια-φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών. Ο Παπαδάκης, (2002) αναφέρει μερικούς από τους φραγμούς που προκύπτουν:

### ❖ **Οι οικονομίες κλίμακας**

Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποσότητα που παράγουν δηλαδή όσο πιο μεγάλη ποσότητα προϊόντος παράγουν τόσο μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε αντίθεση με τις νέες επιχειρήσεις που δεν μπορούν να παράγουν τόσο μεγάλη ποσότητα προϊόντος και να προσφέρουν τόσο ανταγωνιστικά προϊόντα όσο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου κατά συνέπεια δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας.

### ❖ **Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά χρειάζονται κεφάλαια για την κατασκευή των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της αλλά και για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της. Μπορεί λοιπόν η είσοδος σε μια νέα αγορά να φαίνεται απλή αλλά οι απαιτήσεις που χρειάζονται σε κεφάλαιο για να είναι η νέα επιχείρηση σε θέση να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

### ❖ **Τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο έχουν επιπλέον πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γνωρίζουν το « know-how » του προϊόντος τους, αυτό σχετίζεται με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στο χώρο. Ακόμη οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά τους και έχουν αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις με τους καταναλωτές τους και τους προμηθευτές τους. Επίσης λόγω της μακρόχρονης εμπειρίας των επιχειρήσεων έχουν καταφέρει να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος .

### ❖ **Η διαφοροποίηση προϊόντος**

Με τον όρο διαφοροποίηση εννοούμε την δυνατότητα της επιχείρησης να προωθήσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της με τρόπο τέτοιο ώστε οι καταναλωτές να το θεωρούν διαφορετικό από των ανταγωνιστών της. Όταν μια επιχείρηση δημιουργήσει διαφοροποιημένο προϊόν τότε δημιουργείται δυσκολία στην προσέλκυση πελατών από τις νέες επιχειρήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση οι νέες επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην έρευνα και στην ανάπτυξη, στην δημιουργία δικτύου και στην προώθηση του προϊόντος τους για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

### ❖ **Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής**

Οι νέες επιχειρήσεις ίσως να συναντήσουν προβλήματα στο να διεισδύσουν στα κανάλια διανομής γιατί τα κανάλια διανομής δεν εμπιστεύονται εύκολα τα νέα προϊόντα, προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα. Ένας άλλος λόγος είναι ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια στην αγορά ή την χρηματοδότηση καναλιών διανομής των προϊόντων τους.

### ❖ **Οι νομικοί περιορισμοί- η κρατική παρέμβαση**

Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος των νέων επιχειρήσεων, εμποδίζεται από τους ίδιους τους νόμους σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια, όμως με την συνεχόμενη ελευθέρωση των οικονομιών παγκοσμίως η κρατική παρέμβαση μειώνεται συνεχώς. (πχ μονοπώλιο ΟΤΕ μέχρι το 2001)

### ❖ **Η αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Μια νέα επιχείρηση που θέλει να μπει σε ένα κλάδο θα πρέπει να σκεφτεί την στάση που θα κρατήσουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις απέναντι της, είναι πολύ πιθανόν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο θεμιτό η αθέμιτο να την εμποδίσουν. Η νέα επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί αν μπορεί με την στρατηγική της να αντιμετωπίσει αυτή την αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

## **2.4.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Στο συνολικό κόστος του προϊόντος ένα σημαντικό ποσοστό καλύπτουν τα έξοδα για την αγορά των πρώτων υλών από τους κατάλληλους προμηθευτές. Όμως με ποιους τρόπους μπορούν να επηρεάσουν οι προμηθευτές το κόστος παράγωγης του προϊόντος. (Παπαδάκης, 2002)

### **❖ Ο αριθμός των προμηθευτών**

Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρολό στην διαπραγματευτική δύναμη που έχουν απέναντι στην επιχείρηση. Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν στον κλάδο τόσο πιο πολύ εξαρτώνται από αυτούς οι επιχειρήσεις άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

### **❖ Το μέγεθος του αγοραστή**

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την δύναμη του προμηθευτή. Όταν ο αγοραστής είναι μια μεγάλη επιχείρηση (πχ κολοσσός) τότε η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται. Στην αντίθετη περίπτωση η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη.

### **❖ Ο αριθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών**

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή είναι μοναδικά τότε το κόστος για την αλλαγή προμηθευτή για την επιχείρηση θα είναι μεγάλο και αυτό αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

### **❖ Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή**

Όταν υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών δηλαδή υποκατάστατα προϊόντα τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται γιατί οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτών

**❖ Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.**

Όταν οι προμηθευτές μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος τότε μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές της επιχείρησης και αυτό τους δίνει την δυνατότητα να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

**2.4.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.**

Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τιμή, την οποία θα αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.(πχ αγοράζοντας μεγάλη ποσότητα προϊόντος)(Θερίου, 2005)

**❖ Το μέγεθος του αγοραστή**

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την διαπραγματευτική του δύναμη, όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη είναι διαπραγματευτική του δύναμη.

**❖ Ο αριθμός των προμηθευτών**

Όταν υπάρχουν πολύ προμηθευτές από τους οποίους μπορούν να αγοράσουν το προϊόν τότε η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή αυξάνεται.

**❖ Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας**

Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος προσπαθούν να πείσουν την επιχείρηση να μειώσει την τιμή του προϊόντος. Όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι πελάτες τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη.

**❖ Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή**

Όταν ο αγοραστής χρησιμοποιεί το προϊόν της επιχείρησης έτσι ώστε να το μεταποιήσει και να φτιάξει το δικό του προϊόν παρατηρεί την επιβάρυνση που έχει το

προϊόν στο συνολικό κόστος του δικού του προϊόντος και αυτό τον οδηγεί να ψάξει για προϊόντα ίδιας ποιότητας αλλά χαμηλότερης τιμής. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

#### ❖ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία το κάνουν διαφορετικό ή μοναδικό τότε ο αγοραστής εξαρτάται από την επιχείρηση άρα η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται. Σε αντίθετη περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.

#### ❖ Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Όταν οι αγοραστές μιας επιχείρησης δεν μείνουν ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους με την επιχείρηση διότι δεν μπόρεσαν να επιτύχουν την τιμή που επιθυμούσαν αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν σε αυτή την περίπτωση η δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

### 2.4.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

«Υποκατάστατα θεωρούνται δυο προϊόντα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (πχ ζάχαρη- φρουκτόζη)»(Παπαδάκης, 2002). Όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή που υπάρχει από τα υποκατάστατα προϊόντα.

#### ❖ Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.

Όταν η ποιότητα και η απόδοση από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ίδια η καλύτερη από αυτή των προϊόντων της επιχείρησης τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι αγοραστές να αντικαταστήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης με τα υποκατάστατα τους. Στην δημιουργία τόσο κοντινών υποκαταστάτων βοηθά η τεχνολογική εξέλιξη (πχ αντικατάσταση του δίσκου βιβλίου με το cd).



### ❖ **Η επίδραση της τιμής**

Η τιμή του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο. Αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να αγοράσει υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος.

### ❖ **Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα**

Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από το αν θέλουν να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα. Αν τελικά αποφασίσουν να δοκιμάσουν τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα της επιχείρησης αυξάνεται.

### **2.4.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι μια δύναμη που προσελκύει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εντείνεται από τις κινήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων που προσπαθούν να καλυτερεύσουν την θέση που έχουν στην αγορά δηλαδή να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο των αγοραστών, να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής ή ακόμα και να αποκτήσουν την αποκλειστικότητα στην διανομή των καναλιών.

Επίσης σε κάθε στρατηγική κίνηση που προβαίνει μια επιχείρηση υπάρχει μια αντίδραση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η αντίδραση εξαρτάται από τις συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο την δεδομένη χρονική στιγμή. Για να προσδιορίσουμε τον παραπάνω ανταγωνισμό εξετάζουμε τους παρακάτω παράγοντες:( Παπαδάκης, 2002)

### ❖ **Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς**

Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης σε μια αγορά είναι μεγάλος και οι αγοραστές της αυξάνονται, σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει όσο τον δυνατόν περισσότερους αγοραστές και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τις

πωλήσεις της και το μερίδιο της στην αγορά. Στην αντίθετη περίπτωση όταν η ανάπτυξη μιας αγοράς φθίνει τότε για να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά θα πρέπει να προσελκύσει αγοραστές από μερίδια αγορών άλλων επιχειρήσεων αυτό έχει ως συνέπεια τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

#### ❖ **Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.**

Σε ένα κλάδο που υπάρχουν επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, η μεγάλη πρόσβαση στα κανάλια διανομής τότε ο ανταγωνισμός μεγαλώνει.

#### ❖ **Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας.**

Στη περίπτωση, που η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος στην παράγωγη προσπαθεί να αυξήσει την παράγωγη της σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας για την ίδια την επιχείρηση και να ωφεληθεί από αυτές μειώνοντας τα κόστη της. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι οξύς και οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν επιθετικό χαρακτήρα.

#### ❖ **Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς**

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσα από προωθητικές ενέργειες, αυξάνουν την διαφήμιση, δημιουργούν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών, εξαγοράζουν ακόμη και ανταγωνίστριες εταιρίες. Οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αντιδρούν σε αυτές τις προσπάθειες και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους.

#### ❖ **Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.**

Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται ή δεν θεωρούνται μοναδικά, τότε οι αγοραστές της μπορεί να τα αντικαταστήσουν με τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης. Κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αυξάνεται.

### ❖ **Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου**

Κάποιες φορές μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την έξοδο τους από τον κλάδο. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να σχετίζονται με:

- α) Το υψηλό κεφάλαιο για επενδύσεις σε άλλο κλάδο
- β) Την αδυναμία μεταφοράς ή χρήσης του μηχανολογικού εξοπλισμού
- γ) Το υψηλό κόστος για την αποζημίωση του προσωπικού
- δ) Την συρρίκνωση παραγωγής ενός προϊόντος

Επόμενος όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου από ένα κλάδο η επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται ακόμη και αν μειώνονται τα κέρδη της ή παρουσιάζει ζημία μέχρι να χρεοκοπήσει.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2002) υπάρχει και μια έκτη δύναμη «τα συμπληρωματικά προϊόντα». Δυο προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει (πχ αυτοκίνητο-βενζίνη). Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δύναμη είναι:

### ❖ **Η ζήτηση για συμπληρωματικά αγαθά**

Όταν η ζήτηση για το προϊόν αυξάνεται αμέσως αυξάνεται και η ζήτηση για το συμπληρωματικό προϊόν. Αυτό μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα συμπληρωματικά μεταξύ τους έχουν κοινά συμφέροντα.

### ❖ **Η επίδραση της τεχνολογίας**

Όταν η τεχνολογία αλλάζει μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές στις σχέσεις των προϊόντων που υπάρχουν και στις σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

## **2.5 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ MICHAEL PORTER**

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2002), το υπόδειγμα των πέντε Δυνάμεων του M.Porter θεωρείται ως μια σημαντική τεχνική που βοηθά στην ανάλυση του μικρό-

περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά πολλοί είναι αυτοί που εντοπίζουν κάποιες αδυναμίες ή ελλείψεις. Οι αδυναμίες που εντοπίζονται είναι:

A) Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων θεωρείται «στατικό». Αυτή η άποψη στηρίζεται στο ότι το υπόδειγμα περιγράφει το περιβάλλον γύρω από την επιχείρηση αλλά δεν μπορεί να προβλέψει. Σε όλους τους κλάδους υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που φέρνουν αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Για να προβλέψουν αυτές τις αλλαγές χρειάζεται να εξετάσουν σε πιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος. Οι δυνάμεις του M.Porter διαφέρουν από στάδιο σε στάδιο (πχ στάδιο ανάπτυξης, στάδιο διατήρησης, στάδιο ωρίμανσης ή παρακμής).

Επίσης υποστηρίζουν ότι χρειάζεται να εξεταστεί και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον. Με το υπόδειγμα του M.Porter προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου και δεν δίνεται σημασία στην δυνατότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να επηρεάσουν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται.

Σε αυτή την περίπτωση μερικές επιχειρήσεις δεν ακολουθούν την συνηθισμένη στρατηγική που τις θέλει να στηρίζουν την δράση τους σύμφωνα με την δράση των ανταγωνιστών τους. Αλλά τολμούν προσφέροντας διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

B) Ακόμη δεν αναφέρει τις δυνατότητες που έχουν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργηθούν από την συνεργασία τους. Οι επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να συνεργαστούν με τους αγοραστές και τους προμηθευτές τους παρά με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Όμως δεν αποκλείεται η πιθανότητα, οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου να συνεργαστούν για να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Όμως στην κατάσταση που είμαστε σήμερα για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει και να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να εξετάζει τις ευκαιρίες που υπάρχουν για να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της.

Γ) Επιπλέον αναφέρεται ότι στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M.Porter δεν υπάρχει καμία αναφορά για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στο πως αυτό μπορεί να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Είναι γνωστό ότι το έμψυχο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης και χωρίς αυτό δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει και να παράγει προϊόντα.

## 2.6 Ανάλυση <sup>1</sup> S.W.O.T / Δ.Α.Ε.Α

Μια επιχείρηση για να σχεδιάσει την πιο αποτελεσματική στρατηγική για την ίδια, πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανάλυση PEST χρειάζεται να μελετήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της στο εσωτερικό της και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που έχει η επιχείρηση (Θερίου, 2005). Βασική επιδίωξη της ανάλυσης αυτής είναι η απάντηση σε δυο βασικά ερωτήματα:

A) που βρίσκετε επιχείρηση και

B) που θέλει να πάει

Η ανάλυση S.W.O.T, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς:(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

1) Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση θα πρέπει να βασίζεται σε κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι :

- ❖ **Εστίαση.** Θα πρέπει να εστιαστεί η ανάλυση σε μια αγορά, έναν ανταγωνιστή, ένα τμήμα της επιχείρησης ή ένα τμήμα πελατών και όχι στο σύνολο της επιχείρησης, κάτι που δεν θα βγάλει σαφές αποτέλεσμα.

<sup>1</sup>Ανάλυση S.W.O.T. : Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats ή στην Ελληνική γλώσσα μεταφράζεται ως Δ.Α.Ε.Α. : Δυνάμεις/Αδυναμίες/Ευκαιρίες/Απειλές.

- ❖ **Συλλογικό Όραμα:** Όταν η ανάλυση SWOT γίνεται από μια ομάδα στελεχών έχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από πολλές πηγές και σε συντομότερο διάστημα από όταν συλλέγοντας ατομικά. Έτσι θα υπάρξει και ομοφωνία ως προς το όραμα που έχουν τα στελέχη για το μέλλον της επιχείρησης.
- ❖ **Προσανατολισμός προς τους πελάτες:** Η ανάλυση ως κύριο στόχο έχει να αναζητήσει τρόπους καλύτερης προσέγγισης του πελάτη και ικανοποίησης του. Έτσι δύναμη ή αδυναμία που δεν γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, καλό θα ήταν να μην συμπεριληφθεί, για απλοποίηση της ανάλυσης.
- ❖ **Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος:** Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι πραγματικές μονό όταν είναι εξωτερικές και δεν συναρτώνται από την ύπαρξη ή μη της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης, χρειάζεται να μην προστεθούν στην ανάλυση ήδη γνωστές τακτικές, γιατί σκοπός της ανάλυσης είναι η εξαγωγή νέων συμπερασμάτων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προϋποθέσεις παραπάνω, μπορούμε να δημιουργήσουμε δυο ειδών στρατηγικές

A) Συνδυαστικές στρατηγικές, όπου συνδυάζουμε τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες, όπως επίσης συνδυασμό απειλών και αδυναμιών.

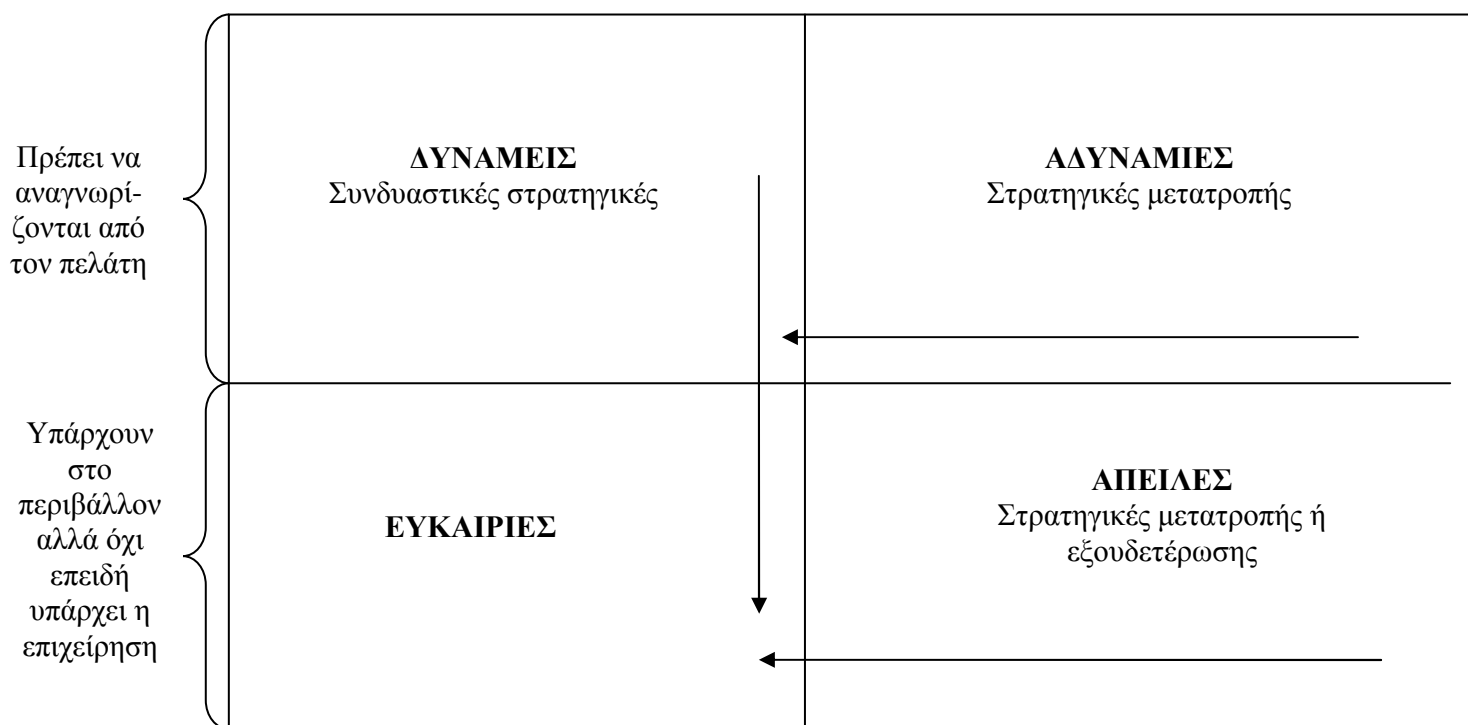
B) Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης, όπου προσπαθούμε να μετατρέψουμε τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τα απειλές σε ευκαιρίες ή προσπαθούμε να μετριάσουμε τις επιδράσεις.

2) Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης.

Όταν η ανάλυση γίνεται για όλη την επιχείρηση, έχει διαφορές με τον παραπάνω τρόπο ανάλυσης. Οι διαφορές είναι:

I) Αυτή επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον και δεν λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον.

II) Γίνεται σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας, προϊόντος ή υπηρεσίας.



Σχήμα 2.3. Ένα μοντέλο SWOT προσανατολισμένο στο καταναλωτή.  
 (Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002)

Συγκεντρωτικά η ανάλυση S.W.O.T περιλαμβάνει στοιχεία που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Δυνάμεις (Strengths)</b>	<b>Αδυναμίες (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ευέλικτη στρατηγική</li> <li>- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</li> <li>- Πλεονέκτημα κόστους</li> <li>- Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά</li> <li>- Ικανότητα στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων</li> <li>- Ηγετική θέση στην αγορά</li> <li>- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση</li> <li>-Τεχνολογία προστατευόμενη από πατέντες</li> <li>- Ισχυρή διαφήμιση</li> <li>- Ποιότητα προϊόντων-υπηρεσιών</li> <li>- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li> <li>- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση</li> <li>- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</li> <li>- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</li> <li>-Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών</li> <li>-Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</li> <li>- Αδυναμίες σε θέματα Έρευνας &amp; Ανάπτυξης</li> <li>-Πολύ “ ρηχή” γραμμή προϊόντων</li> <li>-Αδυναμίες στον τομέα μάρκετινγκ</li> </ul>
<b>Ευκαιρίες( Opportunities)</b>	<b>Απειλές (External Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς</li> <li>- Επέκταση σε νέες αγορές ή νέες γεωγραφικές περιοχές</li> <li>- Επέκταση της γραμμής προϊόντος</li> <li>- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα</li> <li>- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων</li> <li>-Προσπάθεια απόσπασης μεριδίων αγοράς από ανταγωνιστές</li> <li>- Εξαγοράζοντας ανταγωνιστών,</li> <li>-Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές</li> <li>-Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Είσοδος στην αγορά ισχυρών ανταγωνιστών</li> <li>-Απώλεια εισόδων από υποκατάστατα προϊόντα</li> <li>-Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς</li> <li>-Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες</li> <li>-Επαχθής οικονομικά, νέες κρατικές ρυθμίσεις παρεμβάσεις</li> <li>-Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή προμηθευτών</li> <li>-Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών</li> <li>-Δημογραφικές αλλαγές</li> </ul>
<p>Πηγή:Thopson &amp; Strickland(2001)</p>	



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και στην αλυσίδα αξία της επιχείρησης.

Ως εσωτερικό περιβάλλον «ορίζονται οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της» (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους που διαθέτει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι της επιχείρησης είναι: Ανθρώπινοι πόροι, υλικοί (φυσικοί) πόροι, οικονομικοί πόροι, τεχνολογικοί πόροι και πληροφοριακοί πόροι.

#### **3.1.1 Ανθρώπινοι πόροι**

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό, (2002), το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- ❖ Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).
- ❖ Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ και το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.
- ❖ Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν.

**Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τέσσερα κύρια καθήκοντα:**

- ❖ Πρώτον την πρόσληψη του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επιχείρηση.

- ❖ Δεύτερο καθήκον είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση
- ❖ Τρίτο καθήκον είναι η αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας.
- ❖ Τέταρτο καθήκον είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- ❖ Ένα επιπλέον καθήκον του μάνατζερ, σύμφωνα με τον Στειακάκη και Κατζό, είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων.

### **3.1.2 Υλικοί (φυσικοί) πόροι**

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ένας ακόμη φυσικός πόρος σύμφωνα με την Πετρίδη (2001), είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια.

Αυτή αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο είναι μορφές οι οποίες προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Ο Στειακάκης και Κατζός (2002), διακρίνουν τα αποθέματα πρώτων υλών σε:

- ❖ αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
- ❖ αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- ❖ αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει μια επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες.

Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων.

### 3.1.3 Οικονομικοί Παράγοντες

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται κεφάλαια. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002)

Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων.

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. Μερικές πηγές αναλύονται παρακάτω.

❖ *Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης*, δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν έγιναν μερίσματα για τους μετόχους και δεν αποδόθηκαν. Είναι η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.

❖ *Το μετοχικό κεφάλαιο* είναι η συνολική αξία των μετοχών της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κεφάλαια από την πώληση τους, αλλά συνεπάγεται απώλεια μέρους της επιχείρησης.

❖ *Το μετοχικό κεφάλαιο* βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.

❖ *Το δανειακό κεφάλαιο* είναι τα χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Τα χρήματα αυτά επιβαρύνονται με τόκο. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει στον δανειστή για να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που δανείστηκε. Το δανειακό κεφάλαιο μπορεί να θεωρείτε ακριβότερο βραχυπρόθεσμα, λόγω της επιβάρυνσης του από τόκους, αλλά μπορεί να αποδειχτεί πιο οικονομική πηγή μακροπρόθεσμα.

❖ *Οι επιχορηγήσεις* που δίνονται στην επιχείρηση από κρατικούς οργανισμούς όπως ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ και διακρατικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση για

την επέκταση της επιχείρησης, την πρόσληψη ανέργων και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Σύμφωνα με τους Στειακάκης και Κατζό, (2002) υπάρχουν και μερικές εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης όπως leasing, factoring και venture capital.

#### ❖ Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)

Είναι μια μορφή χρηματοδότησης η οποία δεν απαιτεί από την επιχείρηση κεφάλαια. Για να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό που χρειάζεται πρέπει να καταβάλει κάποια μισθώματα στην εταιρεία leasing σε καθορισμένο διάστημα. Μετά τη λήξη του μισθώματος μπορεί να περιέλθει στη κατοχή της επιχείρησης ο εξοπλισμός καταβάλλοντας ένα ποσό που είχε συμφωνηθεί με την εταιρία leasing (συνήθως συμβολικό ποσό).

#### ❖ Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring)

Οι εταιρίες factoring είναι συνήθως θυγατρικές τραπεζών και σε αυτές απευθύνονται επιχειρήσεις ώστε να προεξοφλήσουν οφειλές τρίτων προς αυτές. Η εταιρία factoring προεξοφλεί άμεσα το 80% της αξίας της οφειλής. Αφού εισπράξει η εταιρία factoring το σύνολο της οφειλής, τότε αυτή αποδίδει το υπόλοιπο 20% στην επιχείρηση, μειωμένο κατά το ποσοστό προμήθειας της εταιρίας factoring.

#### ❖ Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)

Οι νέες επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα κεφάλαια αυτά είναι μικρές αλλά υποσχόμενες και η χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι τη φάση εξέλιξης, όπου μπορεί με δικά της μέσα να χρηματοδοτηθεί. Η εταιρία που χρηματοδοτεί επεμβαίνει και στα διοικητικά της επιχείρησης, αλλά δεν αναλαμβάνει το μάνατζμεντ, διατηρώντας το δικαίωμα veto σε στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδύσεων είναι:

- ❖ Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή 5-10 έτη, που θεωρείτε ένα εύλογο διάστημα που πρέπει να αποδώσει κέρδη.
- ❖ Η συμμετοχή στη κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας συνεπάγεται και συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της επιχείρησης. Με το τέλος της χρηματοδότησης, ο χρηματοδότης μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του στον βασικό μέτοχο ή σε τρίτους.
- ❖ Εκτός από τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ο χρηματοδότης μπορεί να έχει και συμμετοχή στη διοίκηση (κάτι που παρέχεται αυτόματα ως μέτοχος με μεγάλο ποσοστό στην εταιρία).

Η χρηματοδότηση γίνεται με τρεις τρόπους:

- ❖ Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.
- ❖ Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών
- ❖ Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές.

### **3.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες**

«Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how)», αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους. (Στειακάκης και Κατζός, 2002).

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει πιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων της. Ακόμη πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες και περιεκτικές, να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, να είναι σχετικές με το πρόβλημα ή την κατάσταση που απασχολεί τον μάνατζερ.

### **3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ**

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας σαν μέθοδος στην αρχή χρησιμοποιήθηκε από την επιχείρηση για να μετρήσει την απόδοση ή την κερδοφορία που απορρέει από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό γίνεται για να μπορέσει η επιχείρηση να καταλάβει ποια στάδια μπορούν να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί η απόδοση τους δίνοντας μεγαλύτερη αξία και μπορούν να μειώσουν σταδιακά το κόστος τους. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της όταν μπορεί να επιτύχει τις δραστηριότητες της με χαμηλότερο κόστος ή διαφοροποιώντας τις.

«Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης-αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση.»(Τερζίδης, 2004)

Σύμφωνα με τον καθηγητή M.Porter οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες:

A) Τις κύριες που αναφέρονται στην δημιουργία, την διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος.

B) Τις υποστηρικτικές ή δευτερεύουσες που βοηθούν τις κύριες δραστηριότητες διασφαλίζοντας την ομαλή ροή τους και εξασφαλίζουν την συνολική τροφοδότηση της επιχείρησης. Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίζει και τα περιθώρια κέρδους δηλαδή την διαφορά της αξίας και του κόστους ώστε να υπολογίσει την συνολική επιχειρηματική απόδοση.

### 3.2.1 Οι κύριες δραστηριότητες

- ❖ ***Εισερχόμενα Logistics:*** Αποτελούνται από λειτουργίες της επιχείρησης που έχουν σχέση με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των πρώτων υλών, ακόμη περιλαμβάνει την ελαχιστοποίηση των ζημιών κατά την μεταφορά και τον έλεγχο των αποθεμάτων, καθώς και τις επιστροφές στους προμηθευτές.
- ❖ ***Παραγωγικές λειτουργίες:*** Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως την συσκευασία, τον έλεγχο ποιότητας, την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων.
- ❖ ***Εξερχόμενα Logistics:*** Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσίας στον καταναλωτή όπως υλοποίηση της παραγγελίας, την αποθήκευση, την μεταφορά, την γρήγορη εκτέλεση και παράδοση της παραγγελίας και τον έλεγχο των αποθεμάτων που υπάρχουν από τα τελικά προϊόντα.
- ❖ ***Μάρκετινγκ και πωλήσεις:*** Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την προβολή των προϊόντων της επιχείρησης στον καταναλωτή. Αυτό περιλαμβάνει την διαφήμιση, την προώθηση των προϊόντων, την βελτίωση της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών, την τιμολόγηση και την επιλογή των καναλιών διάθεσης.
- ❖ ***Υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων:*** Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αυξάνουν ή διατηρούν σταθερή την αξία του προϊόντος μετά την πώληση τους στους καταναλωτές. Αυτές είναι η εγκατάσταση, η επισκευή, η προμήθεια ανταλλακτικών και η εκπαίδευση των καταναλωτών για τη χρήση του προϊόντος.

### 3.2.2 Οι δραστηριότητες υποστήριξης

#### ❖ Προμήθειες –αγορές

Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που κάνει η επιχείρηση για να αποκτήσει τις πρώτες ύλες που χρειάζονται οι κύριες δραστηριότητες.

### ❖ Ανάπτυξη έρευνας και ανάπτυξη τεχνολογίας

Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων και την βελτίωση των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας.

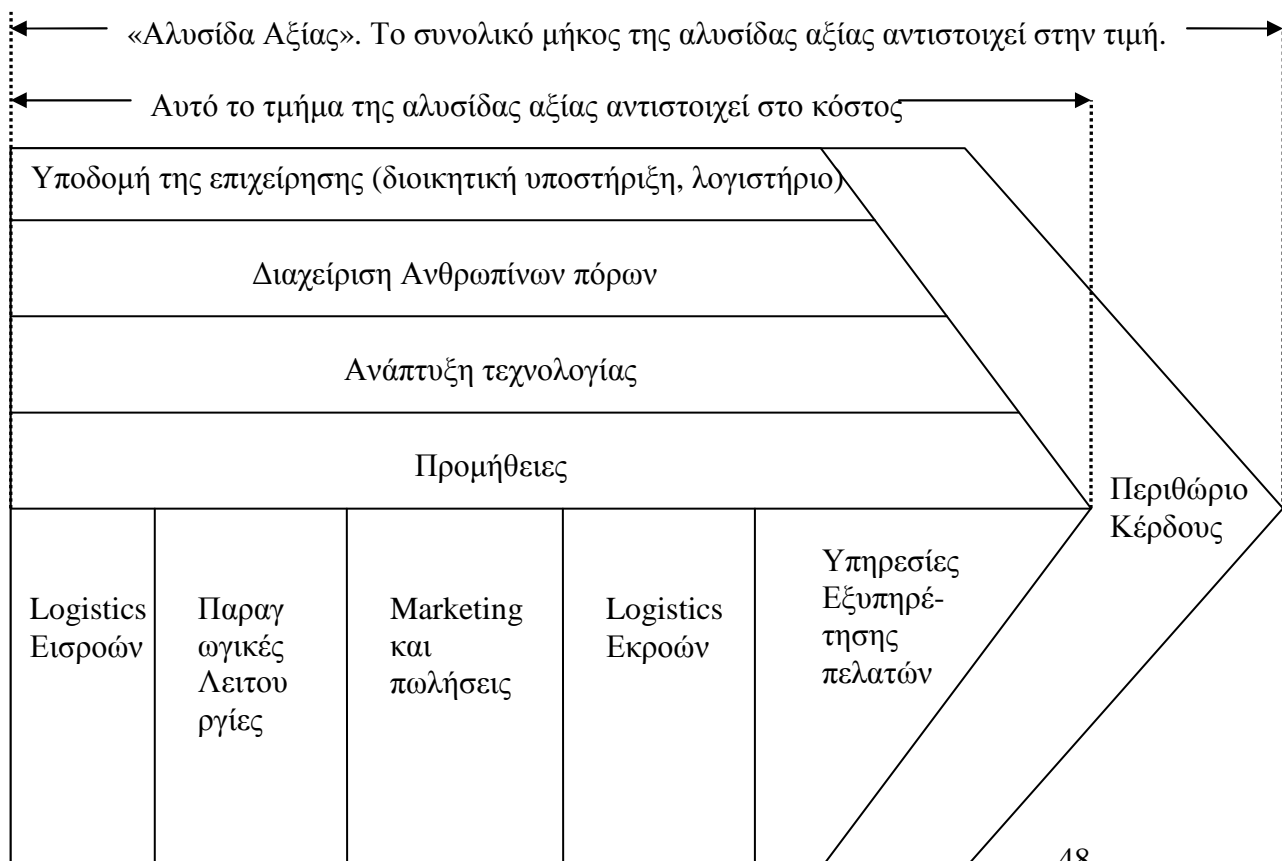
Κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης περιλαμβάνει σε κάποιο βαθμό τεχνολογία και τεχνογνωσία «Know-how»

### ❖ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση για να στελεχώσει, να εκπαιδεύσει, να αξιολογήσει και να καθορίσει τις αμοιβές του προσωπικού. Είναι εμφανής πόσο σημαντική είναι η λειτουργία αυτή γιατί όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν ανθρώπινο δυναμικό.

### ❖ Υποδομή της επιχείρησης

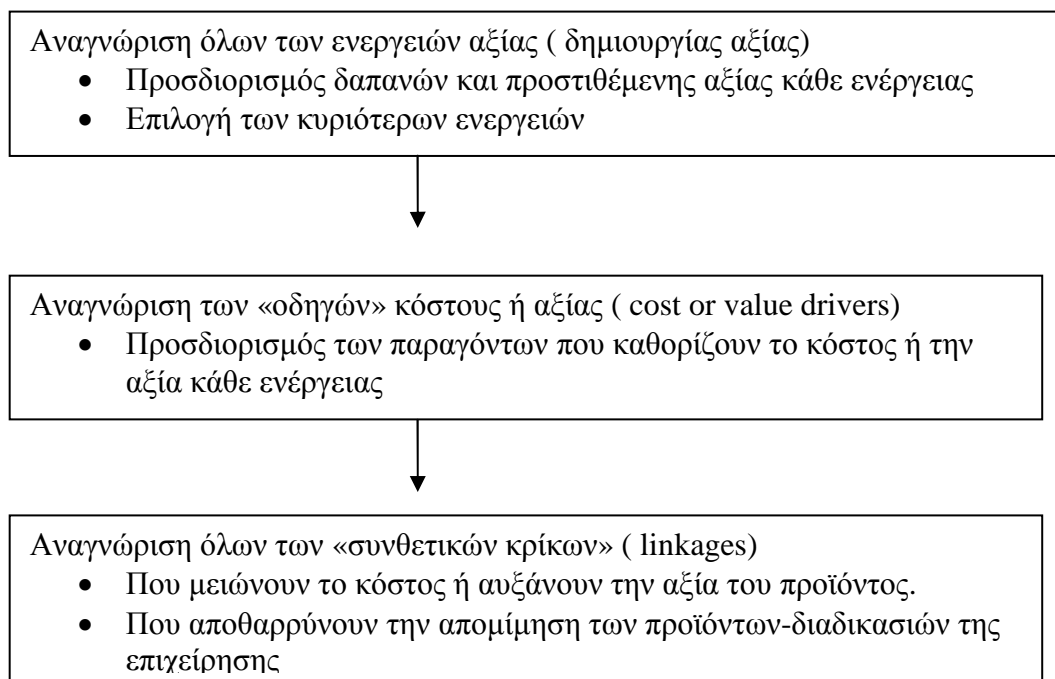
Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και έλεγχο της επιχείρησης, την χρηματοοικονομική διαχείριση, την διοικητική διαχείριση και την εφαρμογή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της επιχείρησης.





### 3.2.3 Αξιολόγηση των πόρων

Οι πόροι της επιχείρησης θα πρέπει να οργανωθούν σε κάποιο σύστημα ώστε να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που τελικά θα αγοραστούν από τον καταναλωτή-αγοραστή. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η οργάνωση και αξιοποίηση των πόρων τόσο μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει η επιχείρηση. Με βάση αυτά τα δεδομένα η ανάλυση των πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να περάσει από το στάδιο της διερεύνησης των πόρων στο στάδιο της αξιολόγησης δηλαδή το βαθμό αξιοποίησης και την αποτελεσματικότητα των πόρων της επιχείρησης. Η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδεθεί με το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα



Διάγραμμα 3.2 Αλυσίδα αξιολόγησης πόρων Πηγή: Θερίου,2005

Για την ανάλυση της αξιολόγησης των πόρων της επιχείρησης υπάρχουν κάποια βήματα:

A) Να διακρίνει ποιες είναι οι κύριες και ποιες οι δευτερεύουσες δραστηριότητες της επιχείρησης και πως αυτές παίρνουν αξία από τους προμηθευτές, τα κανάλια διανομής και τους καταναλωτές.

B) Θα πρέπει να διευκρινίσει ποιες δραστηριότητες συμβάλουν ουσιαστικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Έτσι για να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να δώσει βάρος στις δραστηριότητες που το αυξάνουν. Η αξία της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αξία του προϊόντος που παράγει έτσι λοιπόν διαχρονικά η αξία του προϊόντος αλλάζει (π.χ νέων ανταγωνιστικών προϊόντων) και θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές ενέργειες από την πλευρά της επιχείρησης για να επανέλθει η αξία του προϊόντος.

Γ) Το επόμενο στάδιο είναι η αναγνώριση των παραγόντων που μεταβάλουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Αυτοί ονομάζονται οδηγοί κόστους-αξίας.

Δ) Θα πρέπει να αναγνωριστούν οι αλληλοσυνδέσεις μεταξύ των κυριών και δευτερευουσών δραστηριοτήτων γιατί αυτές στηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (πχ πλεονέκτημα κόστους)

Στη συνέχεια η επιχείρηση προσπαθεί να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσει να έχει πλεονέκτημα κόστους για τις διαδικασίες αυτές.

### **3.2.4 Έλεγχος των πόρων**

Ένα κριτήριο για να αξιολογηθεί η στρατηγική ικανότητα που έχει μια επιχείρηση είναι ο σωστός έλεγχος των πόρων. (Θερίου, 2005).

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι πιο σημαντικοί έλεγχοι που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση:

Πόροι	Τυπικοί έλεγχοι που πρέπει να Πραγματοποιηθούν
<p>Φυσικοί πόροι</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Κτιριακός εξοπλισμός</li> <li>-Μηχανολογικός εξοπλισμός</li> <li>-Χρηματοοικονομικά</li> <li>-Πρώτες ύλες</li> <li>-Προϊόντα</li> <li>-Ανθρώπινοι πόροι</li> <li>- Άυλοι πόροι</li> </ul>	<p>Ασφάλεια, συντήρηση</p> <p>Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας</p> <p>Σύστημα συντήρησης μηχανολογικού εξοπλισμού</p> <p>Σύστημα κοστολόγησης</p> <p>Προϋπολογισμοί</p> <p>Σύστημα αξιολόγησης επενδύσεων</p> <p>Έλεγχος προμηθειών (ποσότητα, ποιότητα και κόστους)</p> <p>Σύστημα παραγγελιών και ελέγχου αποθεμάτων</p> <p>Σύστημα ελέγχου αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων</p> <p>Σύστημα ελέγχου ποιότητας</p> <p>Έλεγχος ελλειμμάτων(φυσική απογραφή)</p> <p>Έλεγχος του σημαντικότερου προσωπικού:</p> <p>Ηγεσία-Στελέχη-Εξειδικευμένο προσωπικό</p> <p>Συμβάσεις εργασίας</p> <p>Έλεγχος δαπανών προσωπικού πέρα από το βασικό μισθό(υπερωρίες, δώρα)</p> <p>Έλεγχος της «εικόνας» της επιχείρησης (δημοσιές σχέσεις, γνώμη καταναλωτών)</p> <p>Έλεγχος του κλίματος που επικρατεί στις σχέσεις επιχείρησης- προσωπικού- συνδικαλισμού</p> <p>Έλεγχος συλλογής σημαντικών πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (ποιότητα- ποσότητα)</p> <p>Τεχνογνωσία (βασικές δεξιότητες)</p> <p>Εκπαίδευση- Γνώσεις προσωπικού</p> <p>Εφαρμογή ολικής ποιότητας</p> <p>Συγκεκριμένες «διακριτικές ικανότητες» σε ζητήματα οργάνωσης, προγραμματισμένους ελέγχου (μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης) και λειτουργικής υπεροχής.</p>
<p>Πηγή: Νίκος Θερίου (2005)</p>	

Μια επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα τα οποία θα την βοηθήσουν να καταλάβει αν οι παραπάνω έλεγχοι των πόρων θα ενισχύσουν ή θα μειώσουν την στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης. Τα ερωτήματα είναι:

- ❖ Τα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης λαμβάνουν υπόψη τους τα δεδομένα (κουλτούρα) που στηρίζεται η επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική ή να δημιουργεί αξία.
- ❖ Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν ποιοι έλεγχοι είναι οι πιο σημαντικοί για την επιχείρηση.
- ❖ Υπάρχει γρήγορη πληροφόρηση των στελεχών της επιχείρησης από τα συστήματα ελέγχου της έτσι ώστε να κρίνουν και να αποφασίζουν σωστά.

Κάποιες σημαντικές «ενέργειες αξίας» πραγματοποιούνται εκτός του άμεσου ελέγχου της επιχείρησης. Η ανάλυση των πόρων χρειάζεται να αξιολογεί τις ικανότητες που έχει η επιχείρηση να επηρεάζει την δημιουργία αξίας σε όλο το «σύστημα αξίας». (Θερίου, 2005)

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει το «σύστημα αξίας».

#### ❖ **Κάθετη ολοκλήρωση**

Με την κάθετη ολοκλήρωση η επιχείρηση επιδιώκει να κάνει μεγαλύτερο τον έλεγχο της, αυτό γίνεται με την ιδιοκτησία περισσότερων τμημάτων του «συστήματος αξίας»

Στην πράξη οι επιχειρήσεις δεν κατάφεραν με αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν την αξία, διότι αφενός δεν κατάφεραν να αποκτήσουν τα θεωρητικά οφέλη, αφετέρου μπήκαν σε κλάδους που δεν μπορούσαν να ελέγξουν, λόγω απειρίας.

- ❖ Η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει στους προμηθευτές της, τις τεχνικές προδιαγραφές που θέλει να έχουν οι πρώτες ύλες που αγοράζει.

- ❖ Η υιοθέτηση της ολικής ποιότητας (Total Quality Management) βοηθάει τον έλεγχο του «συστήματος αξίας» μέσα από τη δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας (π.χ επιχείρησης, προμηθευτών, καναλιών διανομής, καταναλωτών-αγοραστών).
- ❖ Οι εμπορικές δραστηριότητες κάποιων επιχειρήσεων έχουν βελτιωθεί και στοχεύουν στον έλεγχο των δικτύων διανομής. Αυτό θα γίνει με την παροχή κινήτρων, την εκπαίδευση του προσωπικού τους κ.α.
- ❖ Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου της αξίας προκύπτει από το βαθμό επιτυχίας των παραπάνω τρόπων ελέγχου.

### **3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.**

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002), η τεχνική της αλυσίδας αξίας γεννήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80. Η δεκαετία του '80 θεωρήθηκε σαν μια περίοδος που ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων ήταν μεγάλος και η κάθε επιχείρηση προσπαθούσε να αποκτήσει το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προσπαθούσαν μέσα από την στρατηγική που ακολουθούσαν να βρουν πηγές που θα τους πρόσφεραν χαμηλό κόστος ή την απαιτούμενη διαφοροποίηση.

Ακόμη και σήμερα η τεχνική της αλυσίδας αξίας θεωρείται πολύ χρήσιμη από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθούν και τα «μειονεκτήματα» τα οποία υποστηρίζουν κάποιοι ότι έχει η τεχνική αυτή. Κάποιοι λοιπόν πιστεύουν ότι η τεχνική αυτή απευθύνεται περισσότερο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις και όχι τόσο σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες καθώς επίσης και σε μικρότερες επιχειρήσεις.

## **ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **ΜΕΘΟΔΟΣ- ΥΛΙΚΟ**

Στην ενότητα αυτή ακολουθεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σ' ένα μεγάλο ξενοδοχειακό συγκρότημα. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διαπιστωθεί πως επηρεάζεται ένας ξενοδοχειακός όμιλος από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του και πως αντιδρά στις μεταβολές του.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα είναι η δομημένη συνέντευξη, με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης προέκυψαν βέβαια και μη δομημένες ερωτήσεις. Επιλέχτηκε η μέθοδος της συνέντευξης γιατί είναι ευκολότερο να αντληθούν άμεσα στοιχεία σχετικά με το θέμα και δεύτερον υπάρχει καλύτερη επαφή με τα διοικητικά στελέχη του ομίλου. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε το Μάιο του 2010 στο χώρο του ξενοδοχείου Agari Beach του ομίλου Sbokos Hotel Group, με συνεντευξιαζόμενο τον F&B Manager του ξενοδοχείου κο Βρέντζο Σταύρο με σκοπό να διερευνηθούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Για καλύτερη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε προσωπικό μαγνητόφωνο με την συγκατάθεση και του συνεντευξιαζόμενου F&B Manager.

Η συνέντευξη με τον F&B Manager του ξενοδοχείου, κο Βρέντζο Σταύρο, περιελάμβανε ερωτήσεις γενικού περιεχομένου για τον όμιλο, πόσα χρόνια λειτουργεί, σε ποια περιοχή βρίσκονται οι εγκαταστάσεις του και τι υπηρεσίες παρέχουν. Επίσης ο κος Βρέντζος ερωτήθηκε για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, για την συνεργασία με τους προμηθευτές και τις οικολογικές δράσεις του ομίλου.(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΠΡΟΦΙΛ ΟΜΙΛΟΥ SBOKOS HOTEL GROUP

#### Φιλοσοφία

Στη Sbokos Hotel Group αποστολή μας είναι: "Για να λειτουργήσουν τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα μας χωρίς συμβιβασμούς δεσμευόμαστε για άριστες υπηρεσίες και ποιότητα των προϊόντων. Όταν θα απολαμβάνουν οι πελάτες μας ένα υψηλό ποσοστό απόδοσης, θα εκπληρώσει με επιτυχία την τελική υποχρέωσή μας για προσφορά αυθεντικής, Κρητικής φιλοξενίας. "

#### Βασικές Αξίες

- ❖ αφοσίωση σε εξαιρετικές και εξατομικευμένες υπηρεσίες,
- ❖ συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού
- ❖ δέσμευση για την οικολογική ανταπόκριση
- ❖ έμφαση στις αυθεντικές παραδοσιακές εμπειρίες

Μεγάλο μέρος της επιτυχίας της ομάδας μπορεί να αποδοθεί στο αφοσιωμένο προσωπικό της, πολλοί από τους οποίους έχουν μείνει στην εταιρεία από το 1976. Οι άνθρωποι έρχονται να εργαστούν σε μας και ξαναέρχονται κάθε χρόνο, διότι θεωρούν ότι τους αντιμετωπίζουμε με σεβασμό. Πιστεύουμε ότι είναι ζωτικής σημασίας οι άνθρωποί μας να είναι ευχαριστημένοι που εργάζονται στα ξενοδοχεία μας, έτσι ώστε να δοθεί αυτό και στους επισκέπτες μας.

Ο Γιάννης Σμπώκος, ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο ίδιος ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία της ομάδας, ενώ άλλα μέλη της οικογένειας συμμετείχαν ενεργά στην κατασκευή των ακινήτων ή την εργασία στο επιχειρησιακό μέρος της επιχείρησης. Όραμα του Γιάννη Σμπώκου υπήρξε πάντοτε η εμμονή στην ποιότητα των υποδομών και τις άριστες υπηρεσίες. Τακτικές ανακαινίσεις και εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων διατηρούν τις υπηρεσίες μας στο υψηλότερο επίπεδο. Ο τουρισμός είναι πολύτιμος χρόνος από τη ζωή ενός σύγχρονου, εργατικού ανθρώπου, όπου του παρέχεται εξαιρετικό service και ζεστή φιλοξενία, κάτι που αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα μας.

#### Ιστορία

Η οικογενειακή επιχείρηση έχει συμμετοχή στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από το 1976. Το 2003, Sbokos Hotel Group δημιουργήθηκε για να διαχειριστεί τα ξενοδοχεία που κατείχε σε ένα πιο συγκροτημένο τρόπο. Σήμερα, ο όμιλος κατέχει και διαχειρίζεται τα παρακάτω ξενοδοχεία:

**Agapi Beach** άνοιξε το 1978 και βρίσκεται στο μακρύ παραλιακό που απλώνεται δυτικά του Ηρακλείου στην Κρήτη. Είναι ένα τεσσάρων αστέρων, βραβευμένο, με έναν εντυπωσιακό αριθμό από επισκέπτες και έχει καθιερωθεί ως προορισμός αγαπημένο για οικογένειες. Η Κουζίνα και η φιλικότητα του προσωπικού είναι οι πιο πολύτιμες αξίες μας

**Blue Palace**, ένα θέρετρο Luxury Collection & Spa, η Ελούντα. Το θέρετρο άνοιξε τον Ιούνιο του 2003 και βρίσκεται σε μία από τις πιο όμορφες και γραφικές περιοχές της Ελλάδας. Εντελώς παρθένα, η περιοχή συνδυάζει την εξαιρετική φυσική ομορφιά και τα κρυστάλλινα νερά. Κοντά στο μικρό ψαροχώρι της Πλάκας και μόλις μερικές εκατοντάδες μέτρα απέναντι από το νησάκι της Σπιναλόγκας, το θέρετρο είναι ήσυχο και πλήρως αφομοιωμένο στο φυσικό του περιβάλλον.

**Cretan Malia Park** (άνοιξε το 1988) βρίσκεται στην περιοχή των Μαλιών ανατολικά του Ηρακλείου. Είναι ένα απομονωμένο, χαμηλό σημείο, όπου καταπράσινοι κήποι οδηγούν σε μια όμορφη παραλία. Επίσημως είναι ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων, διαθέτει και δωμάτια με πέντε αστέρων ιδιότητες. Έχει βραβευτεί αδιαλείπτως μέσα στις 10 πρώτες θέσεις του ταξιδιωτικού οργανισμού TUI και είναι ένα ρομαντικό καταφύγιο, ιδανικό για ζευγάρια.

**Κουτουλουφάρι Village Holiday Club** (άνοιξε το 1982) μοιάζει με παραδοσιακό κρητικό χωριό, που βρίσκεται στο χωριό που φέρει το ίδιο όνομα. Οι μικρές ανεξάρτητες κατοικίες συγκεντρώνονται σε ομάδες για να μοιάζουν με γειτονιές με αναπαλαιωμένα πέτρινα σπίτια. Χτισμένο το 1982, το Κουτουλουφάρι ήταν η πρώτη προσπάθεια της οικογένειας να δημιουργήσει μια περιβαλλοντική συνείδηση ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

**Village Heights Golf Resort** είναι ένα θέρετρο που αποτελείται από 1, 2 ή 3 υπνοδωματίων κατοικίες που βρίσκονται δίπλα από το Crete Golf Club σε έναν βράχο και προσφέρει εντυπωσιακή θέα, αυτό το ξενοδοχείο λειτουργεί από το 2006.

## Περιβάλλον

### Πρωτοβουλίες

Εμείς στη Sbokos Hotel Group αναγνωρίζουμε τις ευθύνες μας και τις υποχρεώσεις προς το περιβάλλον και είμαστε αποφασισμένοι να προσφέρουμε την καλύτερη εμπειρία των διακοπών για τους επισκέπτες μας, ενώ εργαζόμαστε για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων που σχετίζονται με την λειτουργία μας. Από την ανακύκλωση μέχρι τη διατήρηση του περιβάλλοντος, είναι δέσμευσή μας η οικολογική συνείδηση.



## Η δέσμευσή μας για τους φυσικούς πόρους μας:

- ❖ Η ευαισθητοποίηση του προσωπικό και των πελατών σχετικά με το περιβάλλον. Διοργανώνουμε περιβαλλοντικές δραστηριότητες από κοινού με τους πελάτες και το προσωπικό μας.
- ❖ Η συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τα σχολεία για την ανάπτυξη και την εδραίωση της περιβαλλοντικής συνείδησης.
- ❖ Οικονομική υποστήριξη και συνεργασία με περιβαλλοντικές οργανώσεις για την προστασία των απειλούμενων ειδών και την ανάπτυξη κοινών περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων.
- ❖ Η χρήση των βιολογικών, ανακυκλώσιμων και των τοπικών προϊόντων σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.
- ❖ Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος από υλικά ανακύκλωσης (γυαλί, χαρτί, αλουμίνιο κ.λπ.) και την αποφυγή των χημικών και τοξικών υλικών. Οι συχνές μικροβιολογικές και χημικές αναλύσεις του στην πισίνα, τη θάλασσα και το πόσιμο νερό.
- ❖ Η ξενοδοχειακή κατασκευή και η ανακαίνιση βασίζεται στη χρήση των τοπικών και φυσικών υλικών που είναι φιλικά προς το περιβάλλον και ταιριάζουν με την τοπική αρχιτεκτονική.
- ❖ Την εφαρμογή και την ανάπτυξη περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων και μέτρων που συμβαδίζουν με την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο ξενοδοχείο μας.

## Βραβεία

Τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα της Sbokos Hotel Group είναι περήφανα που έχουν βραβευθεί επανειλημμένα με την TUI Umwelt Champion μεταξύ των πιο φιλικών προς το περιβάλλον ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο, η παραλίες με Γαλάζια σημαία βραβείο προς την βιώσιμη ανάπτυξη στις παραλίες και το πράσινο πλήκτρο, ένα σύστημα απονομής οικολογικού σήματος για την εκπλήρωση μιας λίστας με περιβαλλοντικές απαιτήσεις.



Ο όμιλος ένταξε πρόσφατα στο δυναμικό του ένα ακόμη ξενοδοχείο το

«Sheraton Rhodes Resort (2009)»

## **4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ SBOKOS HOTEL GROUP**

Στόχος της επιχείρησης είναι να συνδυάσει το κόστος με την ποιότητα των προϊόντων και με μια καλή τιμή την οποία θα προσφέρουν στους πελάτες τους. Σύμφωνα με τον κύριο Βρέντζο, προσπαθούν να προσφέρουν όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Η επιχείρηση θεωρεί ως ανταγωνιστές της, τις ξενοδοχειακές μονάδες που προσφέρουν ακριβώς το ίδιο προϊόν και τις ίδιες υπηρεσίες. Η επιχείρηση δεν προσπαθεί να βάλει εμπόδια-φραγμούς στην είσοδο νέων επιχειρήσεων, γιατί η επιχείρηση γνωρίζει ότι υπερτερεί έναντι των νέων επιχειρήσεων, γιατί βρίσκεται πολλά χρόνια στον χώρο και γνωρίζουν τι χρειάζεται ο πελάτης και έχουν αποκτήσει το λεγόμενο «knowhow». Επίσης η επιχείρηση βασίζεται στην καλή σχέση που αναπτύσσει το προσωπικό της επιχείρησης με τους πελάτες της, κάτι που το θεωρεί ως ένα επιπλέον πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών ή των νέων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Κ. Βρέντζο, η επιχείρηση έχει δημιουργήσει πολύ καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και αυτό της δίνει την δυνατότητα να καθορίζει τις τιμές. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχείρηση παραγγέλλει μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών και έχει ένα πολύ καλό σύστημα πληρωμών των υποχρεώσεων της. Η επιχείρηση δεν αλλάζει εύκολα τους προμηθευτές της. Σε περίπτωση όμως που χρειαστεί να αλλάξει προμηθευτή, ως υπεύθυνος ο Κ. Βρέντζος έρχεται σε επαφή με νέους προμηθευτές και συζητάνε για τις ποσότητες που χρειάζονται και την τιμή που είναι σε θέση να πληρώσει με βάση την προσφορά του προηγούμενου προμηθευτή. Έτσι ο νέος προμηθευτής δίνει μια προσφορά και γίνεται δοκιμή των προϊόντων από την επιχείρηση. Η δοκιμή γίνεται από το σεφ της κουζίνας, όταν πρόκειται για τρόφιμα, και από τον διευθυντή του ξενοδοχείου. Αν κριθεί κατάλληλη η ποιότητα των προϊόντων και η τιμή είναι συμφέρουσα τότε συνάπτουν συνεργασία με τον προμηθευτή.

Κάθε χρόνο η επιχείρηση αξιολογεί την υφιστάμενη κατάσταση των ξενοδοχειακών μονάδων της, αλλά και τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς και ακολουθούν ανάλογη στρατηγική. Όπως για παράδειγμα ελέγχουν τις τιμές που πουλάει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και κάνουν τις απαραίτητες διορθώσεις ώστε να μην χάσουν το μερίδιο αγοράς τους. Επιπλέον, η επιχείρηση διοργανώνει σεμινάρια εντός της επιχείρησης για να ενημερωθεί για την νέα τεχνολογία και τα νέα μηχανήματα που υπάρχουν στην αγορά. Τα σεμινάρια είναι 2 ειδών: α) Σεμινάρια από εξωτερικούς συνεργάτες. β) Σεμινάρια που κάνουν οι προϊστάμενοι στο προσωπικό. Τα σεμινάρια αυτά γίνονται στην αρχή της τουριστικής σεζόν και αφορούν τη νέα τεχνολογία, τα νέα μηχανήματα της επιχείρησης και πως αυτά θα χρησιμοποιηθούν.

Επίσης, τα σεμινάρια αφορούν και το προσωπικό του επισιτιστικού τμήματος με σκοπό την σωστή επιλογή των πρώτων υλών για την δημιουργία ενός μενού σύμφωνα με τις διατροφικές συνήθειες των πελατών τους. Ακόμη η επιχείρηση ακολουθεί την εξέλιξη της τεχνολογίας σε σημείο που να την κάνει ανταγωνιστική, πχ θα αγοράσει ένα αυτόματο φούρνο που έχει επιλογή να κάνει τηγανητές ή ψητές πατάτες, μόνο εφόσον οι πελάτες στην πλειονότητα τους καταναλώνουν πατάτες.

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Κο Βρέντζο, η επιχείρηση σέβεται το περιβάλλον και προσπαθεί να κάνει ότι καλύτερο μπορεί. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση κάνει κάποιες ενέργειες: α) Δίνει το χρησιμοποιημένο λάδι από την κουζίνα σε πιστοποιημένες εταιρίες για αναγόμωση, β) Κάνει ανακύκλωση στο νερό από τις πισίνες, γ) Εξοικονομεί ενέργεια με τη χρήση λαμπτήρων οικονομίας. δ) Ανακύκλωση όλων των ανακυκλώσιμων υλικών (χαρτί, γυαλί, αλουμίνιο, πλαστικό).

Επιπλέον η επιχείρηση έχει αναπτύξει κοινωνική δράση η οποία αφορά το προσωπικό της. Διατηρεί τράπεζα αίματος για το προσωπικό της, διευκολύνει χρηματικά ή με οποιαδήποτε άλλο τρόπο το προσωπικό σε οικονομικά ή προσωπικά προβλήματα του.

Ένας από τους μακροπρόθεσμος στόχος του ομίλου είναι η επέκταση του, με την κατασκευή ή αγορά νέων ξενοδοχειακών μονάδων στην Κρήτη και σε άλλα νησιά. Πριν προβούν σε αυτή την επενδυτική κίνηση θα δώσουν μεγάλη βαρύτητα στις δημογραφικές συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή και θα ελέγξουν αν υπάρχει επαρκή εργατικό δυναμικό στην περιοχή εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας.

Ακόμη, ο όμιλος εφαρμόζει τα πρότυπα ISO και HASP, αφενός γιατί η ίδια η επιχείρηση θέλει να διασφαλίσει την σωστή λειτουργία και την διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων σε κάθε στάδιο, αφετέρου γιατί το ζητούν οι πελάτες τους.

Κλείνοντας ο μάνατζερ αναφέρθηκε και στην οικονομική κρίση. Ο όμιλος προσπαθεί παρά την κρίση να προσφέρει ίδια ή και καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες, χωρίς να αλλάξει η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα. Γίνονται αγορές μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών, προλαβαίνοντας έτσι τις ανατιμήσεις, κερδίζοντας την διάφορα προς όφελος της επιχείρησης (κόστος) και προς τους πελάτες (σταθερές τιμές). Τέλος, οι προϊστάμενοι προσπαθούν να βοηθήσουν το προσωπικό των τμημάτων τους προσθέτοντας περισσότερες εργατοώρες στο δικό τους πρόγραμμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι σημερινές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο κατά τον προγραμματισμό όσο και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι δυναμικό, μεταβάλλεται πολύ γρήγορα και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Με τη χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT, γίνεται προσπάθεια καταγραφής του περιβάλλοντος, αναγνώριση ευκαιριών και επερχόμενων απειλών. Η ανάλυση αυτή είναι επιτακτική, αφού όποια επιχείρηση δεν λαμβάνει υπόψη τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις ανάγκες των πελατών της, κολλημένη σε τακτικές του παρελθόντος που είχαν στόχο την βελτιστοποίηση της παράγωγης αγνοώντας τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους, κινδυνεύουν να βγουν εκτός αγοράς, με επιζήμια αποτελέσματα στην βιωσιμότητα της. Ειδικά στο κλάδο των ξενοδοχείων, όπου ο ανταγωνισμός σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο είναι έντονος, δεδομένου ότι η τουριστική πάροδος όλο και συρρικνώνεται, είναι επιτακτική ανάγκη να παρέχονται οι κατάλληλες υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη. Λόγω των πολλών εναλλακτικών επιλογών διακοπών, η απώλεια πελατών είναι επιζήμια, αφού ο πελάτης θα στραφεί σε άλλο τουριστικό προορισμό, στερώντας από την επιχείρηση το μερίδιο αγοράς, που σε κοινή ομολογία είναι κατακερματισμένο. Είναι σαφές λοιπόν ότι οι σωστές στρατηγικές επιλογές είναι σημαντικές, ιδιαίτερα την περίοδο που διανύουμε, με την κρίση σε όλο φάσμα της παγκόσμιας οικονομίας.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας το κύκλο διερεύνησης αυτής της εργασίας, έγινε σαφές ότι μόνο οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται άμεσα τι χρειάζεται ο πελάτης και δίνουν όλη την ενέργεια τους στην ικανοποίηση του, έχουν τις προϋποθέσεις να εξελιχθούν και να ξεπεράσουν με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες την δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε. Δεν αρκεί το παραγόμενο προϊόν να είναι σωστό ή απλά τεχνικά άρτιο, αλλά πρέπει να προσεγγιστεί ο πελάτης με τον κατάλληλο τρόπο. Τελικά, οι πελάτες είναι ο κινητήριος μοχλός της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, μιας και είναι η μοναδική πηγή εσόδων προς την επιχείρηση, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους κλάδους της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζαβλάντος Μ. (1998), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ελλην
2. Θερίου Ν. (2005), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2ή εκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική
3. Λαλούμης Δ. (2002), HOTEL Management ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
4. Παπαδάκης Β.(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία,(Α&Β Τόμος), 4ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
5. Πετρίδου Ε.(2001), Διοίκηση μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός
6. Σηφάκης Γ. (2007-2008), Σημειώσεις Στρατηγική της ανάπτυξης
7. Σηφάκης Γ. (2007-2008), Σημειώσεις Προγραμματισμός Δράσεις Επιχειρήσεων
8. Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. (2002), Management Μια σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη
9. Τερζίδης Κ.(2004),MANATZMENT Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
10. Τζωρακωλευθεράκης Ζ,(1999) Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδοτικός οίκος “Interbooks”
11. Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Α.(2002), Οργάνωση και διοίκηση, 2ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili
12. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α . (1996), Αρχές μάρκετινγκ-η Ελληνική προσέγγιση, Αθήνα: Rosili
13. Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση ( Management), Αθήνα: Εκδοτικός οίκος “Interbooks”
14. Dubrin Α. (2004), Γενικές Αρχές Management Εκδόσεις Ελλην
15. Javeau C. (1996), Η έρευνα με ερωτηματολόγιο, Αθήνα: Τυπωθήτω
16. Kotler P. (2001), Μάρκετινγκ μάνατζμεντ, Αθήνα: Β. Γκιούρδας
17. Kotler P. (2000), Μάρκετινγκ μάνατζμεντ (Α&Β τόμος), Αθήνα: EMI-Interbooks, 9<sup>η</sup> έκδοση
18. Kotler P. & G. Armstrong (2001), Αρχές μάρκετινγκ, Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική, Ένατη Αμερικανική έκδοση.
19. Montana P. & Charnov B.(2004), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Κλειδάριθμος

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1) Ποιοι είναι οι στόχοι και ποια είναι η στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης.
- 2) Ποίοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης.  
(Ποιά είναι η στρατηγική των ανταγωνιστών, αν γνωρίζουν)
- 3) Ποιές είναι οι δυνατότητες, αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- 4) Πως επηρεάζει την επιχείρησή σας μια νέα τεχνολογία που εφαρμόζεται από μια αντίπαλη επιχείρηση.;
- 5) Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;  
(Γίνεται ανανέωση του εξοπλισμού σας σύμφωνα με την τρέχουσα τεχνολογία, ώστε να παραμείνετε ανταγωνιστικοί;)
- 6) α) Η επιχείρηση έχει “οικολογική συνείδηση” απέναντι στο περιβάλλον, αν ναι ποία είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον;)  
β) Ποία είναι η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης; (πχ. φιλανθρωπίες, χορηγίες, φροντίδα παιδιών προσωπικού ή το προσωπικό.)
- 7) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση από τις δημογραφικές αλλαγές;  
(πληθυσμό, περιβάλλον εγκατάστασης, εργατικό δυναμικό και αν υπάρχει μονοπώλιο στην περιοχή εγκατάστασης.)
- 8) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση από την νομοθεσία όσον αφορά την πολιτική ίδρυσης και την πολιτική εγκατάστασης;(η νομοθεσία σας επιβάλλει πιστοποίηση με ISO, HASP και πως την αποκτάται;)
- 9) α) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση από την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον τουριστικό χώρο;  
β) Μπορεί η επιχείρηση να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου σε ανταγωνιστές;
- 10) α) Ποία είναι η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης σε σχέση με τους προμηθευτές;(ποιός υπερισχύει και πότε.)  
β) Με ποιο τρόπο και με ποιά κριτήρια επιλέγεται προμηθευτές;
- 11) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτήν τη στιγμή στη χώρα μας;  
Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας.



