

ΤΕΧΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΕΚΔΟΣΕΩΝ & ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Το περιβάλλον της επιχείρησης. Η επίδραση του εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Με μελέτη περίπτωσης)

ΜΠΟΣΔΑ ΕΛΕΝΗ, ΑΜ: 2005112



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αφορά στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και το πώς αυτό επιδρά στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Αρχικά γίνεται αναφορά των όρων «επιχείρηση» και «περιβάλλον της επιχείρησης», των χαρακτηριστικών τους, καθώς και το πώς τα περιβάλλοντα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων.

Στα επόμενα κεφάλαια γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή των εσωτερικών παραγόντων που αφορούν τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση στο εσωτερικό της, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, και των εξωτερικών παραγόντων που αφορούν τις εξωτερικές επιρροές των επιχειρήσεων όπως είναι η οικονομία μιας χώρας.

Στην συνέχεια γίνεται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M.Porter καθώς και οι αναλύσεις PEST και SWOT που συμβάλουν στην ορθή διαχείριση και αντιμετώπιση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις.

Όλα τα παραπάνω θα αναλυθούν στα κεφάλαια που ακολουθούν κλείνοντας με το πώς επηρεάζονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις από το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, και πιο συγκεκριμένα με μια μελέτη πάνω στην αεροπορική εταιρία Swiss International Air lines.

Η συγκεκριμένη μελέτη έγινε για να μπορούμε να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα μιας σχετικά σύγχρονης εταιρίας και πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένης συνέντευξης στον οικονομικό διευθυντή της εταιρίας κο.Ζωγραφάκη Γιάννη οποίος μας μίλησε για την λειτουργία και για το περιβάλλον της εταιρίας.

Περιεχόμενα

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	6
2.1	ΟΡΙΣΜΟΣ	6
2.2	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	6
2.3	ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	6
2.3.1	<i>Το περιβαλλοντικό σύστημα.....</i>	<i>8</i>
2.3.2	<i>Το περιβάλλον της στρατηγικής λήψης των αποφάσεων.....</i>	<i>8</i>
2.3.3	<i>Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος.....</i>	<i>8</i>
2.3.4	<i>Αβεβαιότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος.....</i>	<i>9</i>
3	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
3.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	11
3.2	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	11
3.2.1	<i>Κύρια καθήκοντα της διοίκησης της επιχείρησης</i>	<i>12</i>
3.3	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	12
3.4	ΦΥΣΙΚΟΙ (ΥΛΙΚΟΙ) ΠΟΡΟΙ	13
3.5	ΆΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ	13
3.6	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	13
3.6.1	<i>Άλλες πηγές χρηματοδότησης</i>	<i>14</i>
	<i>Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).....</i>	<i>15</i>
	<i>Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring).....</i>	<i>15</i>
	<i>Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)</i>	<i>15</i>
3.7	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	16
4	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	17
4.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	17
4.2	ΈΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Η ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ).....	17
4.2.1	<i>Ανάλυση PEST</i>	<i>17</i>
	<i>Πολιτικό περιβάλλον</i>	<i>19</i>
	<i>Οικονομικό περιβάλλον</i>	<i>19</i>
	<i>Κοινωνικό περιβάλλον - Διαφορετικότητα</i>	<i>20</i>
	<i>Τεχνολογικό περιβάλλον</i>	<i>21</i>
4.2.2	<i>Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....</i>	<i>21</i>
	<i>Νομικό περιβάλλον</i>	<i>21</i>
	<i>Οικολογικό περιβάλλον.....</i>	<i>22</i>
	<i>Πολιτισμικό περιβάλλον.....</i>	<i>23</i>
	<i>Δημογραφική διάσταση</i>	<i>24</i>
4.2.3	<i>Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης.....</i>	<i>24</i>
4.3	ΆΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Η ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)	26
4.3.1	<i>Προμηθευτές (Suppliers).....</i>	<i>26</i>
4.3.2	<i>Καταναλωτές (Αγοραστές ή Buyers).....</i>	<i>26</i>

Ανάλυση Καταναλωτή	27
4.3.3 Η Δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών (<i>The power of buyers and suppliers</i>).....	27
4.3.4 Οι ανταγωνιστές.....	28
Ανάλυση Ανταγωνισμού	29
4.3.5 Η κεφαλαιαγορά.....	29
4.3.6 Το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό	30
5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ.PORTER	31
5.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	32
Οι Οικονομίες κλίμακας	32
Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	32
Τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.....	32
Η διαφοροποίηση προϊόντος	33
Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής	33
Οι νομικοί περιορισμοί- η κρατική παρέμβαση.....	33
Η αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις	33
5.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	34
Ο αριθμός των προμηθευτών	34
Το μέγεθος του αγοραστή.....	34
Ο αριθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.....	34
Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή.....	34
Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.....	34
5.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	35
Το μέγεθος του αγοραστή.....	35
Ο αριθμός των προμηθευτών	35
Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.....	35
Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.....	35
Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος	35
Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω	35
5.4 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	36
Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.....	36
Η επίδραση της τιμής	36
Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.....	36
5.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....	36
Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.....	37
Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.....	37
Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας.....	37
Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.....	37
Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.....	38
Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.....	38
6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ – ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	39
6.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	39

6.2	ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	40
7	Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT).....	42
7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	42
7.2	Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	42
7.3	Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	43
7.4	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	44
	Δυνάμεις.....	45
	Αδυναμίες.....	45
	Ευκαιρίες.....	46
	Απειλές.....	46
7.5	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΈΝΤΑΞΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΜΗΤΡΑ SWOT.....	46
7.6	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	47
	Μειονεκτήματα της Ανάλυσης SWOT.....	47
	Στρατηγικές Κατευθύνσεις με Βάση την Ανάλυση SWOT.....	48
8	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	49
8.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	49
8.2	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	49
8.3	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	50
	8.3.1 Η επίδραση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.....	50
	8.3.2 Η επίδραση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.....	51
9	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	52
9.1	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	52
	9.1.1 Μέθοδος.....	52
9.2	ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ SWISS AIRLINES.....	52
	Φιλοσοφία.....	52
	Αξίες της εταιρίας.....	52
	Ιστορία της εταιρίας.....	53
	Οικολογική συνείδηση και κοινωνική ευθύνη της εταιρίας.....	54
9.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ SWISS..	54
9.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	58
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
	ΚΙΤΑΤΙΟΝ.....	60
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	61

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις ως οικονομικές μονάδες, σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους εξωτερικό και εσωτερικό, έχουν ως σκοπό μέσω της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών την κερδοφορία. Επομένως πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου τους.

Αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, την κεφαλαιαγορά με κυρίαρχο κομμάτι τους καταναλωτές. Ως έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η δραστηριότητα της επιχείρησης όπως είναι η οικονομία μιας χώρας.

Από την άλλη πλευρά και οι εσωτερικοί παράγοντες είναι απαραίτητοι για την ομαλή λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας και την επίτευξη των στόχων της. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων της.

Προκειμένου η συνύπαρξη μιας επιχείρησης με το περιβάλλον της, είτε εξωτερικό είτε εσωτερικό, να είναι επιτυχής θα πρέπει να διαμορφωθεί μία στρατηγική που να αναλύει τον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Μία τεχνική ανάλυση που είναι αρκετά διαδεδομένη είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter, καθώς επίσης και η ανάλυση SWOT που βοηθά στην αντιμετώπιση των λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης.

2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Ορισμός

Επιχείρηση καλείται κάθε οικονομική μονάδα η οποία με τον κατάλληλο συστηματικό και οργανωτικό σχεδιασμό των συντελεστών παραγωγής (εργασία, φυσικοί πόροι, κεφάλαιο, επιχειρηματικότητα), παράγει ή εφοδιάζεται με προϊόντα τα οποία στη συνέχεια μεταπωλεί στο αγοραστικό κοινό με στόχο την κερδοφορία.

2.2 Η Επιχείρηση ως Υποσύστημα Οικονομικού Συστήματος.

Όπως κάθε οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα έτσι και η επιχείρηση. Συνεπώς μια επιχείρηση μπορεί να γίνει αντιληπτή και να μελετάτε ως σύστημα. Μια επιχείρηση δεν λειτουργεί μεμονωμένα, αλλά σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της, από το οποίο έχει εισροές και προς το οποίο έχει εκροές. Δηλαδή λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς υλικούς και άυλους πόρους. Στην συνέχεια επεξεργάζεται, μετασχηματίζει και μεταποιεί τους πόρους αυτούς σε αγαθά –εκροές- μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων, συμμετέχοντας στην προσπάθεια ικανοποίησης του αντικειμενικού της σκοπού και έπειτα δίνει στο περιβάλλον τις εκροές πχ. προϊόντα, υπηρεσίες. Είναι διακριτή από το περιβάλλον της με την έννοια ότι έχει σύνορα και προσαρμόζεται μέσω ενός μηχανισμού ελέγχου - ανατροφοδότησης.

Η επιχείρηση ως ένα ανοιχτό σύστημα ανταλλάσσει πληροφορίες, ενέργεια και υλικά με το περιβάλλον της. Δηλαδή η άποψη ενός οργανισμού ως μια “ανοιχτή” ευέλικτη δομή, που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης ¹

2.3 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Με τον όρο «περιβάλλον» μιας επιχείρησης δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά το επιχειρησιακό. Τις δυνάμεις –τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Επιχείρηση και περιβάλλον είναι δύο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες τότε ευνοϊκές και τότε δυσμενής ή ακόμα και επικίνδυνες. ²

¹ Μπουραντάς Δ. – Βαθης Α. «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» Αθήνα 1999

² Κωστούλας Γ. «Μάνατζμεντ Α-Ω» Αθήνα, 1996, εκδ. Ελληνοεκδοτική

Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Συνεπώς, επιχείρηση και περιβάλλον είναι δυο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, τότε ευνοϊκές και τότε δυσμενείς ή ακόμη και επικίνδυνες.³

Ο Jeremy Rifkin αναφέρει για τη νέα “δικτυακή” όπως την ονομάζει οικονομία:

«Στη νέα οικονομία που βασίζεται στα δίκτυα, η ιδέα της οργάνωσης του Μαξ Βέμπερ, ως μια σχετικά παγιωμένης δομής με σταθερούς κανόνες και διαδικασίες, αρχίζει να αποσυντίθεται. Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πολύ πιο πρωτεϊκές στη φύση τους, ικανές να αλλάζουν μορφή και σχήμα στιγμιαία, για να προσαρμόζονται στις νέες οικονομικές συνθήκες»⁴

Σε αυτή τη θεωρητική εντάσσεται και το μοντέλο ανοικτού συστήματος ⁵(open system model), δηλαδή η άποψη ενός οργανισμού ως μια “ανοιχτή” ευέλικτη δομή, που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το περιβάλλον αυτό διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό και οι όροι αυτοί αφορούν τις επιρροές που δέχεται η επιχείρηση από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες.



Εικόνα 1: Το περιβάλλον της επιχείρησης

³ Σαρσέντης Β.Ν, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Αθήνα, 1996, Β' έκδοση, εκδ. Ευγ.Μπένου

⁴ Rifkin Jeremy, «Η νέα εποχή της πρόσβασης», Αθήνα, 2001, εκδ.Λιβάνη

⁵ Montana Patrick, Chamov. Bruce, «Μάνατζμεντ», Αθήνα, 1987

2.3.1 Το περιβαλλοντικό σύστημα

Έχοντας διαμορφώσει μια αρχική εικόνα για την έννοια του περιβάλλοντος, είναι χρήσιμο να αναπτυχθεί ο τρόπος λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος μέσα στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί ως υποσύστημα. Μπορούμε μάλιστα να πούμε ότι αυτή αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων παραγόντων, που είναι ίσοι μεταξύ τους, κάθε ένας από τους οποίους συμβάλλει στο οργανωτικό σύνολο και λαμβάνει κάτι από αυτό.

Η επιρροή που ασκείται από το περιβάλλον είναι κυρίαρχη και συνεχόμενη που η δυναμική της αντανάκλαται πέρα από τη συνολική διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Όπως η ανανέωση της αναζήτησης, σε περίπτωση που η επιλογή που τεθεί σε εφαρμογή και απορριφθεί από τις εξωτερικές συνθήκες. Εκκίνηση της επιρροής θεωρείται ο καθορισμός των στόχων που μέσω της διαδικασίας της επιλογής, φτάνει έως το στάδιο εφαρμογής. Εκεί πλέον γνωστοποιείται η επιτυχία ή αποτυχία της επιλεγμένης λύσης. Η οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλληλεπιδρούν μέσα στα οργανωτικά όρια. Δηλαδή μέσα στα τμήματα που είναι σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης.

2.3.2 Το περιβάλλον της στρατηγικής λήψης των αποφάσεων

Οι οργανώσεις αποτελούν τμήμα ενός μεγαλύτερου συνόλου, όπως το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Επομένως στις στρατηγικές των επιχειρήσεων πρέπει να ληφθούν υπόψη οι επιρροές του περιβάλλοντος, προτού καταλήξουν σε μια επιλογή και να εξετασθούν τα πιθανά αποτελέσματα της συγκεκριμένης επιλογής, υπό την επήρεια πολλών και διαφορετικών δυναμικών που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Η αποδοχή και η επιτυχής έκβαση μιας στρατηγικής, που γίνεται χωρίς την εξέταση των περιβαλλοντικών δυνάμεων, είναι εκ των προτέρων καταδικασμένη.

2.3.3 Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Τα διοικητικά στελέχη των εταιριών πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και ταυτοχρόνως τις μεταβολές τους. Θα μπορούσαμε να θέσουμε ως κάποια από τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος τα εξής:⁶

- ✓ Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών

⁶ John Naisbitt "Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives". Warner Books, 1982

- ✓ 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

2.3.4 Αβεβαιότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος

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 παρελθόντα δεδομένα και δεν επιτυγχάνουν 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.⁷

Πολυπλοκότητα

Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος ορίζεται από το μεγάλο πλήθος και την ποικιλομορφία διαφορετικών παραγόντων που περιλαμβάνει το περιβάλλον και επιδρούν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα χαμηλή πολυπλοκότητα παρουσιάζουν οι βιομηχανίες ενδυμάτων και παιχνιδιών. Ενώ αντίθετα υψηλή πολυπλοκότητα παρουσιάζουν οι βιομηχανίες ηλεκτρικών συσκευών, ηλεκτρονικών τηλεπικοινωνιών κ.α. Επίσης, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της οργάνωσης σε ένα τομέα του συστήματος τόσο μικρότερη θα είναι η πολυπλοκότητα στην λήψη αποφάσεων. Ένας

⁷ Τερζίδης Κ. «MANATZMENT Στρατηγική προσέγγιση» Αθήνα 2004 εκδ: Σύγχρονη εκδοτική

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

Βαθμός μεταβλητότητας (ή Δυναμισμός)

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 η συχνότητα των αλλαγών 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 και 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.

3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης το οποίο 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, άυλοι πόροι, οικονομικοί πόροι και τεχνολογικοί πόροι.**

3.2 Ανθρώπινοι πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελεί τους ανθρώπινους πόρους. Τα στοιχεία του οργανισμού που είναι διαθέσιμα για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του, αποτελούν τους πόρους του οργανισμού.

Οι ανθρώπινοι πόροι συνίστανται στην προσφορά και συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών όπως είναι για παράδειγμα το προσωπικό που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες ή εργασίες χειρισμών στους αντίστοιχους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης.⁸

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:⁹

- Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι δημιουργικό (πχ. Εργάτες).
- 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.

⁸ Κόντης Θ. – Μαντάς Ν «Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική», Αθήνα (1993), Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

⁹ Στειακάκης Ε & Κατζός Ν., «Management Μια σύγχρονη άποψη» Θεσσαλονίκη (2002): Εκδ: Ζήτη

3.2.1 Κύρια καθήκοντα της διοίκησης της επιχείρησης

Τα κύρια καθήκοντα της επιχείρησης για την ορθή επιλογή και κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της είναι τα εξής:

- Η απόκτηση των εργαζομένων που είναι αναγκαίοι
- Η τοποθέτηση σωστών εργαζομένων στη σωστή θέση
- Η παροχή κινήτρων για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση (αύξηση παραγωγικότητας εργασίας)
- Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

3.3 Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι είναι ένας ακόμα παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που στην ουσία αναφέρεται στο επίπεδο τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση

Η Τεχνολογία εξαρτάται από:

- Τους στόχους της επιχείρησης
- Επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων

Η λήψη απόφασης σε αυτόν τον τομέα αποτελεί βασικό έργο των managers αφού η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση πχ τους στόχους της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητές του να μπορεί 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 εργαζόμενους.

Ακόμα πρέπει να εξετασθεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Η σύγχρονη τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης στον κόσμο των επιχειρήσεων, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και την τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξή της.

3.4 Φυσικοί (υλικοί) πόροι

Οι φυσικοί (υλικοί) πόροι αποτελούνται από τις πρώτες ύλες τις οποίες η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας (outputs), τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης και τα συστήματα διανομής.

Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών, ημικατεργασμένων προϊόντων και τελικών προϊόντων.¹⁰

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 θα 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.¹¹

Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη.

3.5 Άυλοι πόροι

Οι άυλοι πόροι είναι στοιχεία όπως η τεχνογνωσία των διοικητικών στελεχών, οι ιδέες τους σε συνδυασμό με τις γνώσεις τους, η καινοτομική ικανότητα με βάση την εμπειρία και την ικανότητά τους, η επιστημονική ικανότητα. Σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση παίζουν η εταιρική κουλτούρα και η φήμη που επικρατεί στους προμηθευτές, τους συνεργάτες και στους πελάτες όπως και οι αντιλήψεις των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων ομάδων.

Επίσης έναν εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν η υπόληψη και η εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση. Ωστόσο, οι άυλοι πόροι, έχουν πολλαπλές επιπτώσεις, δεδομένου ότι εκτός από το γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα σε διαφορετικά μέρη, μπορούν επίσης να συμβάλουν με τις πολλαπλές χρήσεις τους στην αύξηση της αξίας.

3.6 Οικονομικοί πόροι

Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης αφορούν στους τρόπους χρηματοδότησής της. Μια πηγή χρηματοδότησης είναι το αποθεματικό, δηλαδή τα κεφάλαια που δημιουργούνται από τα κέρδη και δεν δίδονται στους μετόχους αλλά τα

¹⁰ Πάγγγιος Γ.Κ «Θεωρία Κόστους» Αθήνα: 1993 εκδ: Α.Σταμούλης

¹¹ Στειακάκης Ε & Κατζός Ν «Management Μια σύγχρονη άποψη», Θεσσαλονίκη (2002): Εκδ: Ζήτη

χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων και μηχανολογικούς εξοπλισμούς.¹²

Απαραίτητο για την επιχείρηση είναι και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι οι πρώτες ύλες, τα έξοδα μηχανολογικού εξοπλισμού, οι μισθοί των εργαζομένων τα έξοδα ενοικίων κα.

Το χρήμα, όπως είναι γνωστό αποτελεί την κινητήρια πηγή λειτουργίας της επιχείρησης και για αυτό τον λόγο, η χρήση του απαιτεί ορθολογική αντιμετώπιση. Σε περίπτωση που τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν επαρκούν για την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης.

3.6.1 Άλλες πηγές χρηματοδότησης

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.¹³

Εκτός από τις παραπάνω μορφές χρηματοδότησης υπάρχουν και μερικές εναλλακτικές όπως *leasing*, *factoring* και *venture capital*.

¹² Montana P. - Charnov. B., «Μάνατζμεντ», Αθήνα (1987)

¹³ Τζωρτζιάκης Κ & Τζωρτζιάκη Α. «Οργάνωση και διοίκηση», 2ή έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Rossili

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.¹⁴

Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδύσεων είναι:

Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσο-μακροπρόθεσμο 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:

1. Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.
2. Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών

¹⁴ Στειακάκης Ε. & Κατζος Ν. «Management μια σύγχρονη άποψη» Θεσσαλονίκη (2002) εκδ: Ζήτη

3. Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές.

Τέλος, **το επιχειρηματικό κλίμα** αποτελεί μια ακόμη διάσταση της επιχείρησης, που μαζί με τους πόρους, όπως ήδη αναφέρθηκαν, αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

3.7 επιχειρηματικό κλίμα

Ως επιχειρηματικό κλίμα εννοούμε τις τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα οράματα των ιδρυτών της επιχείρησης ως τις πρόσφατες τροποποιήσεις όπως οι managers υποδεικνύουν.¹⁵

Το επιχειρηματικό κλίμα συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση του προφίλ του οργανισμού.

Παρόλο που η πραγματοποίηση του κέρδους είναι απαραίτητος όρος ύπαρξης μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις χρειάζονται πολύ περισσότερα από την ικανότητα επιβίωσης(κέρδος). Ουσιαστικά ο πραγματικός σκοπός μιας επιχείρησης θεμελιώνεται πάνω σε βαθύτερες διαχρονικές αξίες που εξασφαλίζουν συνοχή στους ανθρώπινους πόρους της και προσφέρουν σε όλους, μια ευκαιρία πραγμάτωσης των φιλοδοξιών τους και μια αίσθηση δημιουργίας.

Το επιχειρηματικό κλίμα συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο δέχεται επιδράσεις.¹⁶

¹⁵ Montana P. - Charvon. B., «Μάνατζμεντ», Αθήνα (1987)

¹⁶ Κωστούλας Γ. «Μάνατζμεντ Α-Ω» Αθήνα,(1996), εκδ.: Ελληνοεκδοτική

4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Ορισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια μιας επιχείρησης αλλά συμβάλουν και επηρεάζουν σημαντικά την υλοποίηση του στόχου της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο εξωτερικό και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή αλλιώς μικρο - περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Αποτελείται από τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, το ανθρώπινο δυναμικό και την κεφαλαιαγορά.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή αλλιώς μακρο - περιβάλλον είναι τα στοιχεία του περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το κοινωνικό περιβάλλον, το πολιτικό – νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον το διεθνές περιβάλλον μιας επιχείρησης και την δημογραφική διάσταση.

4.2 Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον (ή Μακροπεριβάλλον)

4.2.1 Ανάλυση PEST

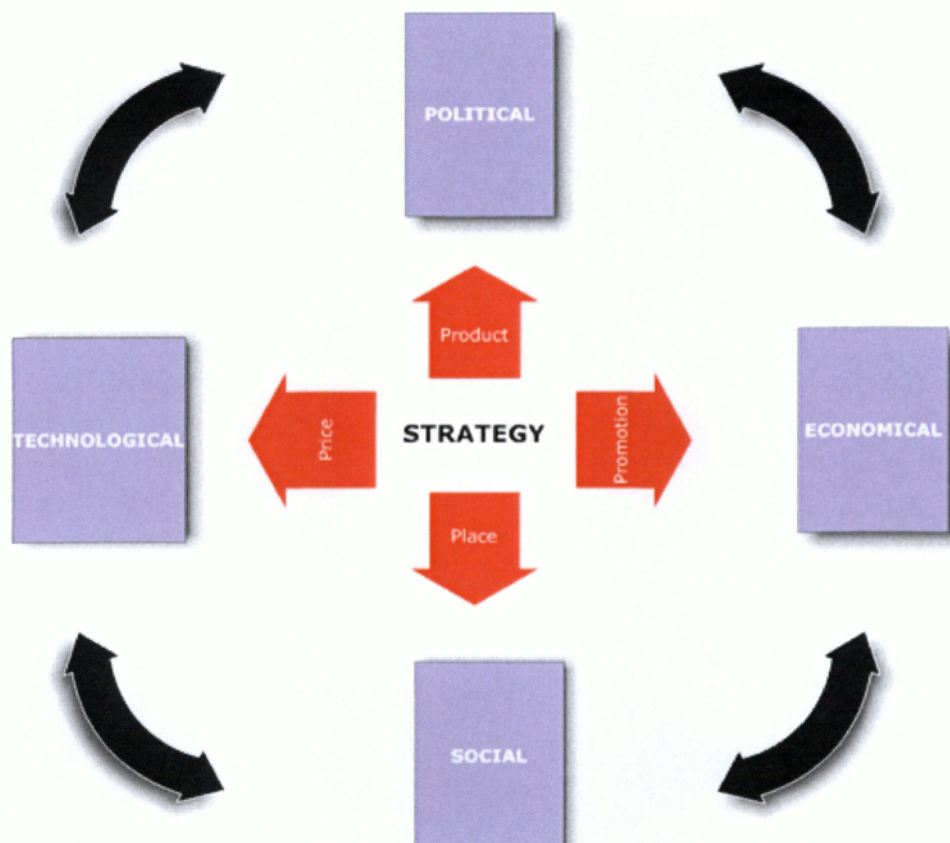
Η προσαρμογή μιας σύγχρονης επιχείρησης στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος προϋποθέτει την μελέτη , ανάλυση και αντιμετώπιση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων. Η ανάλυση των παρακάτω παραμέτρων είναι πολύ βασική για την ανάπτυξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων μέσα σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και είναι γνωστή ως PEST analysis (από τα αρχικά των λέξεων **P**olitical, **E**conomical, **S**ocial, **T**echnological). Στα ελληνικά ο όρος αποδίδεται ως εξωτερική μακρο – ανάλυση.¹⁷

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του marketing. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

¹⁷ Θερίου Ν. «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων» Αθήνα (2005) Εκδ: Κρητική

- ✚ Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- ✚ Το Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- ✚ Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- ✚ και τέλος το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Το PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβαλλόντων (στα αγγλικά). Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο Πλάνο Μαρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροπεριβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση. Τα στοιχεία της ανάλυσης PEST είναι τα εξής:¹⁸



Εικόνα 2: Ανάλυση Pest¹⁹

¹⁸ Στάμκος Κ. "Strategic management" Αθήνα (2010)

¹⁹ www.learnmarketing.net

Πολιτικό περιβάλλον

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα

Ουσιαστικά αφορά το γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας, όπως η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια, που δημιουργούν θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα, για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Για παράδειγμα, η κυρίαρχη τάση σήμερα είναι μια επιχείρηση να λειτουργεί “φιλικά” προς το φυσικό περιβάλλον και για αυτόν το λόγο οι μάνατζερ πρέπει να ενημερώνονται συχνά για τη σχετική νομοθεσία σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.²⁰

Άλλα παραδείγματα του πολιτικού περιβάλλοντος είναι για την εκπαίδευση είναι η μονιμότητα των καθηγητών ή ο θεσμός των ωρομίσθιων καθηγητών, για τις επιχειρήσεις ο συνδικαλισμός των υπαλλήλων, και για τις πετρελαϊκές εταιρίες η απαγόρευση (embargo) διακίνησης του πετρελαίου.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού) ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, τα επιτόκια, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, το φορολογικό σύστημα, το επίπεδο των εισοδημάτων, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες. Από την άλλη μεριά, αφορά στις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, στη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες(καταναλωτές), τις τράπεζες, τους μετόχους κ.ο.κ.

Αυτό σημαίνει πως για να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να μελετούν όλους τους παραπάνω παράγοντες.

Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελεί η αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Στο χώρο των αερομεταφορών, η

²⁰ Σαρσέντης Β.Ν, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Αθήνα (1996) Εκδ:Ε.Μπένου

απόφαση για την καταβολή ενός επιπλέον χαρτοσήμου, οδηγεί τις εταιρίες σε αύξηση του κόστους και κατά συνέπεια σε άνοδο της τιμής των εισιτηρίων. Η υψηλή φορολόγηση οδηγεί πολλές φορές ορισμένες επιχειρήσεις σε διακοπή των εργασιών τους.

Καταλαβαίνουμε ότι το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Κοινωνικό περιβάλλον - Διαφορετικότητα

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Παραδείγματα του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η επιπλέον ασφάλιση που παρέχουν κάποιες εταιρίες στα στελέχη τους, η πρόνοια, η αξία του πτυχίου, η διαβίου εκπαίδευση, η μόλυνση των φυσικών πηγών κ.α.

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κ.α.

Οι σημερινές κοινωνίες χαρακτηρίζονται, ως επί το πλείστον, πολυπολιτισμικές. Άτομα διαφορετικής εθνικότητας και κουλτούρας συναναστρέφονται σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να αντλήσει ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη διαφορετικότητα μέσα στον οργανισμό. Η απασχόληση ανθρώπων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες συντελεί στην καλύτερη πρόγνωση των επερχόμενων αλλαγών αλλά και σημαντική διεύρυνση των προτεινόμενων λύσεων.²¹

Επίσης η διαφορετικότητα δύναται να συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των πελατών. Όπως το σύνολο των εργαζομένων έτσι και το σύνολο των πελατών προέρχεται από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Εφόσον ο οργανισμός έχει υιοθετήσει τις αρχές της διαφορετικότητας, θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις γνώσεις των εργαζομένων που προέρχονται από προστατευόμενες ομάδες ώστε να κατανοήσει τον τρόπο ζωής των αντίστοιχων ομάδων πελατών²².

Τέλος, η διαφορετικότητα συμβάλλει στη βελτίωση της φήμης και της εικόνας του οργανισμού. Αυτό έχει δύο σημαντικά οφέλη: αφενός συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων ενώ αφετέρου συμβάλλει στην αύξηση των αιτήσεων για τις υπάρχουσες κενές θέσεις απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα μπορέσει να πετύχει τόσο τους άμεσους στόχους της (αύξηση μεριδίου αγοράς, κέρδη κ.α.) όσο και τους μακροχρόνιους στόχους (παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε

²¹ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα (2006) Εκδ: Παπαζήση.

²² Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα (2006) Εκδ: Παπαζήση.

χαμηλές τιμές) καθώς θα μπορεί να προσελκύσει ικανότερα στελέχη και εργαζομένους οι οποίοι θα ήθελαν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον αλληλοκατανόησης και ελευθερίας.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Στο τεχνολογικό περιβάλλον ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.

Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

4.2.2 Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Νομικό περιβάλλον

Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της, και γενικότερα το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί νόμιμα να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Οικολογικό περιβάλλον

Το οικολογικό περιβάλλον είναι ένας παράγοντας ιδιαίτερης σημασίας για την επιχείρηση και γενικά για τον άνθρωπο. Μία πρόσφατη έρευνα για την προστασία του περιβάλλοντος είναι η εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Γνωρίζοντας οι επιχειρήσεις ότι προκαλούν προβλήματα στο περιβάλλον με την αλόγιστη εκμετάλλευσή του και την ρύπανσή του, χρηματοδοτούν τέτοιου είδους περιβαλλοντολογικές έρευνες.



Εικόνα 3: Οικολογικό Περιβάλλον²³

²³ www.environment.gr (Λήψη εικόνας: Μάιος 2011)

Διεθνές περιβάλλον

Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν το γενικό οικονομικό κλίμα, η σύναψη διμερών οικονομικών, νομικών, τεχνολογικών και άλλων σχέσεων μεταξύ κρατών, η συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και οι προϋποθέσεις ανάπτυξης σχέσεων με επιχειρήσεις άλλων κρατών.

Στο διεθνές περιβάλλον παρατηρούμε μια ενδιαφέρουσα μεταστροφή από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές. Πολλές εταιρίες ελαττώνουν την προσοχή τους από το μέσο καταναλωτή και σχεδιάζουν τα προϊόντα τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές²⁴. Οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν ένα υψηλότερο αντίτιμο για ένα προϊόν εάν γνωρίζουν ότι το συγκεκριμένο προϊόν απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους ίδιους. Υπάρχει λοιπόν η δυνατότητα, να επενδύσει μια εταιρία σε ένα σύνολο μικρών αλλά κερδοφόρων αγορών. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα καθώς θα είναι σε θέση να καλύψει ένα σύνολο αναγκών των καταναλωτών οι οποίες έχουν μείνει σε μεγάλο βαθμό ανικανοποίητες.

Αξίζει να αναφέρουμε το παράδειγμα μιας σχετικά μικρού μεγέθους εταιρίας ηλεκτρικών ειδών που δραστηριοποιείται στις ΗΠΑ. Βλέποντας ότι το μερίδιο αγοράς της στους ισπανόφωνους ήταν σχετικά χαμηλό, αποφάσισε μαζί με την ηλεκτρική συσκευή να αποστέλλει κατάλογο με οδηγίες τόσο στα αγγλικά όσο και στα ισπανικά. Εστιάζοντας λοιπόν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς κατάφερε να αυξήσει το συνολικό μερίδιο αγοράς της.²⁵

Πολιτισμικό περιβάλλον

Το πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού κάθε χώρας. Αναφέρεται δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν διάφορες κινηματογραφικές ταινίες, για τις οποίες γράφονται οι χειρότερες κριτικές και δημιουργούν αντιδράσεις, όταν το περιεχόμενό τους δεν συμφωνεί με το σύστημα αξιών της τοπικής κοινωνίας στην οποία προβάλλονται.

²⁴ Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Αθήνα (2007) Εκδ: Ε. Μπένου,

²⁵ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα (2006) Εκδ: Παπαζήση,

Δημογραφική διάσταση

Αφορά κυρίως το μέγεθος του πληθυσμού μίας χώρας, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Για την καλύτερη κατανόηση της δημογραφικής τάσης ενός πληθυσμού και συνεπώς για την ορθή προγραμματίιση των κινήσεων στο μέλλον τα διοικητικά στελέχη συμβουλευονται τις δημογραφικές μελέτες. 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 μόνο να αντιδρούν σε αυτές.²⁶

Τρεις είναι οι κύριες δημογραφικές τάσεις

1. Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο, αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και μεγαλύτερη εξοικείωση με την νέα τεχνολογία που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.
2. 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 μόνο με τα παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή.
3. 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.

4.2.3 Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα

²⁶ Τζωρτζάκης Κ και Τζωρτζάκη Α (2002), Οργάνωση και Διοίκηση 2ή έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Rossili

ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.

Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του 80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών. Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη και ο λόγος είναι διαφορετικότατα των περιβαλλόντων τους. επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος.²⁷

²⁷ Τσακίριδης Κ. Επιχειρησιακός οδηγός «Στρατηγικός σχεδιασμός» Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας.

4.3 Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (ή Μικροπεριβάλλον)

4.3.1 Προμηθευτές (Suppliers)

«Οι Προμηθευτές είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που παρέχουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες.»²⁸ Μπορούν να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της επιχείρησης εφόσον είναι λίγοι και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα.

Λόγω ότι τα προϊόντα των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επιχείρηση 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.

4.3.2 Καταναλωτές (Αγοραστές ή Buyers)

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, λαμβάνοντας υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών που θέλουν προϊόντα στη κατάλληλη μορφή, στην συμφέρουσα τιμή, τον ανάλογο χρόνο και στον συγκεκριμένο τόπο. οργανισμοί που προσφέρουν στους καταναλωτές.²⁹

²⁸ Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. «Management Μια σύγχρονη άποψη», Θεσσαλονίκη (2002): Εκδ: Ζήτη

²⁹ Πετρίδου Ε.(2001), Διοίκηση μανάτζμεντ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις:Ζυγός

Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά) είναι σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα. π.χ. με βάση τις θερμίδες, την γεύση, την τιμή, την δροσιά, την ευκολία κλπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

4.3.3 Η Δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών (The power of buyers and suppliers)

Οι δύο αυτοί παράγοντες (αγοραστής – προμηθευτής) θα μπορεί να εξεταστούν μαζί γιατί ουσιαστικά συνδέονται μεταξύ τους: όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να αγοράσουν α' ύλης και να πωλήσουν τα προϊόντα τους. Επίσης, και οι αγοραστής και οι προμηθευτές έχουν παρόμοια επίδραση στον περιορισμό των στρατηγικών επιλογών και των περιθωρίων κερδών των επιχειρήσεων.

. Η δύναμη του αγοραστή (buyer) αυξάνει:

- Όταν υπάρχει συγκεντροποίηση όλων των αγοραστών ή όταν οι ποσότητες που αγοράζονται είναι πολύ μεγάλες.
- Όταν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας, είτε γιατί το που αγοράζεται δεν είναι διαφοροποιημένο από τους προμηθευτές, είτε γιατί υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που παράγουν τα ίδια προϊόντα (υπάρχει δηλαδή οξύς ανταγωνισμός).
- Όταν το προϊόν που αγοράζει ο αγοραστής για παραπέρα μεταποίηση αποτελεί υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους του δικού του προϊόντος. Στη περίπτωση αυτή ο αγοραστής, είναι πολύ πιθανό, να ψάξει πολύ τον ανταγωνισμό, για να βρει προμηθευτές με χαμηλότερες τιμές για την ίδια ποιότητα προϊόντος που επιθυμεί να αγοράσει. Η καλύτερη γνώση της αγοράς οδηγεί στην συμπίεση των τιμών από πλευράς προμηθευτών λόγω μεγαλύτερου ανταγωνισμού.
- Όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα «κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω» από την πλευρά των αγοραστών, στην περίπτωση που δεν μπορούν να επιτύχουν ικανοποιητικές τιμές ή στην περίπτωση που οι προμηθευτές είναι λιγοστοί και η αγορά μεγάλη.

Η προσπάθεια, επομένως, της δημιουργίας στρατηγικών από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από την έκταση της

διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτουν στην αλυσίδα αυτή του προμηθευτή – αγοραστή.

2. Η δύναμη του προμηθευτή (supplier) αυξάνει:

- Όταν υπάρχει συγκεντροποίηση όλων των προμηθευτών και προσπάθεια προμήθειας των προϊόντων τους μέσω μιας πηγής(π.χ. συνεταιρισμό, οργανισμό, δημοπρασία κ.λπ.)
- Όταν το κόστος αντικατάστασης ενός προμηθευτή με κάποιον άλλο είναι πολύ υψηλό, γιατί υπάρχει εξειδίκευση στην παραγωγή και την παραγωγική διαδικασία για τα συγκεκριμένα προϊόντα, ή υπάρχει μεγάλη «διαφοροποίηση» μεταξύ των δύο προμηθευτών, ή το είδος του προϊόντος είναι πολύ δυνατό (από ποιότητα ή φήμη).
- Όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός από την πλευρά του προμηθευτή, σε περίπτωση που δέχεται πιέσεις στις προσφερόμενες τιμές του και ως εκ τούτου στα περιθώρια κερδών του.
- Όταν οι πελάτες ενός προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί, και ο προμηθευτής δεν προσβλέπει σε μία μακροπρόθεσμη συνεργασία με αυτούς, άρα δεν μειώνει την διαπραγματευτική του δύναμη για χάρη της μακροπρόθεσμης αυτής συνεργασίας.

4.3.4 Οι ανταγωνιστές

«Οι ανταγωνιστές είναι οργανισμοί που προσφέρουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και υποκατάστατα προϊόντα».³⁰ 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.

³⁰ Πετρίδου Ε. «Διοίκηση μανάτζμεντ» Θεσσαλονίκη (2001) Εκδ: Ζυγός

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.

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα

4.3.5 Η κεφαλαιαγορά

«Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις εμπορικές ή επενδυτικές τράπεζες, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές». Κάθε επιχείρηση για τις δραστηριότητές 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.

4.3.6 Το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να απασχολήσει ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό της περιβάλλον.³¹

Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι διαθέσιμο να εργαστεί στην επιχείρηση αποτελείται από εργάτες, τεχνικούς, διοικητικούς υπαλλήλους και στελέχη. Για το λόγο αυτό η προσφορά εργασίας επηρεάζεται ανάλογα με τις ειδικότητες που ζητά, τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και άλλες παροχές (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.

³¹ Πετρίδου Ε. «Διοίκηση μανάτζμεντ», Θεσσαλονίκη (2001), Εκδ: Ζυγός

5 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 μικρο- 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.³² Οι πέντε δυνάμεις είναι:

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

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η σχέση μεταξύ των πέντε δυνάμεων Μ.Porter

Εικόνα 4: Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Μ.Porter



³² Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία»,(Α&Β Τόμος), Αθήνα (2002); Εκδ: Ε. Μπένου

Η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει τις παραπάνω δυσκολίες και αναλύονται παρακάτω:

5.1 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:³³

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

³³ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» 4^η έκδοση Αθήνα (2002) Εκδ: Ε.Μπένου

λόγο 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 υπάρχουσών επιχειρήσεων.

5.2 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.³⁴

Ο αριθμός των προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρόλο 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.

³⁴ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4η έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Ε. Μένου

5.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.

Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τιμή, την οποία θα αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Για παράδειγμα αγοράζοντας μεγάλη ποσότητα προϊόντος.³⁵

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

³⁵ Θερίου Ν. (2005), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική

αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν σε αυτή την περίπτωση η δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

5.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

«Υποκατάστατα θεωρούνται δυο προϊόντα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (πχ ζάχαρη- φρουκτόζη) Όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης.³⁶

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 υποκατάστατων 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.

5.5 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

³⁶ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4η έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Ε. Μπένου

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:³⁷

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

³⁷ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4η έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Ε. Μένου

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.

Υπάρχει και μια έκτη δύναμη «τα συμπληρωματικά προϊόντα». Δυο προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει (πχ αυτοκίνητο-βενζίνη).³⁸

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δύναμη είναι:

1) 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.

2) Η επίδραση της τεχνολογίας

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

³⁸ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4η έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Ε. Μπένου

6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ - ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

6.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποια εταιρεία στον κόσμο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σημαίνει ότι η εταιρεία αυτή κατέχει ηγετική θέση στην αγορά που την ενδιαφέρει.³⁹

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και μάλιστα άμεσα ή έμμεσα αναφέρεται πάντοτε στο «Όραμα» ή την «Αποστολή» της.

Αποστολή μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης καταναλωτών και παράλληλα η αύξηση των εσόδων της. Όραμα της εταιρίας είναι ο στόχος. Το επίπεδο δηλαδή που θέλει να φτάσει η επιχείρηση. Μηχανισμός ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Μέσω του μηχανισμού ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει το όραμα της και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Υπάρχουν δύο βασικές θεωρίες για αυτόν τον μηχανισμό ανάπτυξης οι οποίες μάλιστα στηρίζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης

Η πρώτη είναι η θεωρία του M.Porter η οποία όπως είδαμε μελετά την στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και η δεύτερη είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων που μελετά την στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Θα σημειώνε κανείς εύστοχα ότι η θεωρία του Porter κινείται από το εξωτερικό προς το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή από τα έξω προς τα μέσα ενώ η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων από τα μέσα προς τα έξω.

Η γνώση, η συνεισφορά της οποίας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μελετάτε στην προκειμένη εργασία, είναι χαρακτηριστικό που συμπεριλαμβάνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Από αυτό βέβαια συνεπάγεται ότι η θεωρία που θα μας απασχολήσει είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.⁴⁰

³⁹ Kotler P. (2000), "Marketing – Management" (A&B τόμος) 9^η έκδοση Αθήνα(2000):Emi -interbooks.

⁴⁰ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4^η έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Ε. Μπένου

6.2 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία κάθε εταιρία διαθέτει πόρους οι οποίοι μάλιστα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στους Υλικούς (απτούς) Πόρους (tangible) και στους Άυλους Πόρους (intangible).

Πίνακας 1: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων πόρων

Υλικοί Πόροι (tangible)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια.
Φυσικοί πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.
Ανθρώπινοι πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
Οργανωτικοί πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.
Άυλοι Πόροι (intangible).	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί πόροι	Τεχνολογική ικανότητα, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά. Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω.
Πόροι καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» Εκδόσεις Μπένου 2002, 4^η έκδοση.

Οι πόροι μιας επιχείρησης από μόνοι τους είναι απίθανο να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν αυτό συμβεί το πλεονέκτημα αυτό δεν θα είναι διατηρήσιμο. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή της εταιρείας EMI που ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο. Ο αξονικός τομογράφος ήταν μια ανακάλυψη σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Παρά την κατοχή όμως αυτού του μοναδικού πόρου η εταιρεία αυτή απέτυχε.

Η αποτυχία αυτή δικαιολογείται αν σκεφτούμε ότι η εταιρεία αυτή δεν κατάφερε με βάση αυτόν τον πόρο να δημιουργήσει ικανότητες.

Άρα κάθε εταιρεία θα πρέπει να συνδυάζει κατά τέτοιο τρόπο του πόρους της ώστε να προκύπτουν ικανότητες (capabilities).

Οι ικανότητες που μπορούν να προκύψουν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. Οριακές ικανότητες (threshold competences) τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή αν δεν τις διαθέτουν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.
2. Θεμελιώδεις ικανότητες (core competences) τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και μάλιστα δεν μπορούν να τις αποκρυπτογραφήσουν και να τις μιμηθούν.

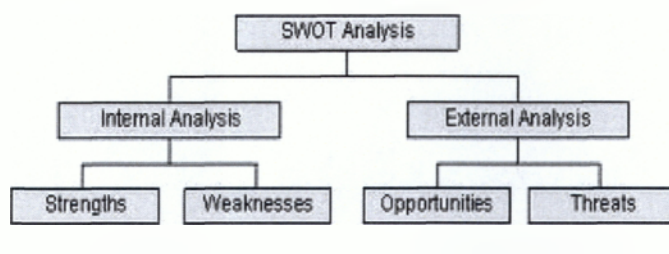
Το ζητούμενο βεβαίως είναι ο συνδυασμός των πόρων να δίνει θεμελιώδεις ικανότητες διότι αυτές μόνον μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁴¹

⁴¹ Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4ή έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Ε. Μπένου

7 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)

7.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση SWOT έχει τις ρίζες της, όπως άλλωστε και γενικά ο στρατηγικός σχεδιασμός, στην εργασία των πανεπιστημιακών της επιχειρησιακής στρατηγικής του Harvard Business School αλλά και άλλων business schools των ΗΠΑ, από τις αρχές της δεκαετίας του 60. Η ανάλυση SWOT στηρίζεται στην ιδέα ότι μια καλή στρατηγική σημαίνει διασφάλιση καλού «ταιριάσματος» μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια εταιρεία δηλαδή ευκαιρίες και απειλές και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες.



Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT⁴²

Η ανάλυση SWOT λοιπόν είναι μια σχετικά απλή και πολύ διαδομένη στην χρήση της μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (ή ενός τμήματος, ή προϊόντος της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Η μέθοδος ανάλυσης SWOT έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για την επιχείρηση.

7.2 Η Αξία και τα Πλεονεκτήματα της Ανάλυσης SWOT

Στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές για αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην συνέχεια, γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματά) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (contingency plans). Να σημειωθεί ότι ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Γενικά, η ανάλυση SWOT είναι ένα

⁴² www.12manage.com (Λήψη εικόνας: Μάιος 2011)

παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητα της. Δηλαδή η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες. Αρκούν οι ουσιαστικές γνώσεις της αγοράς και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Η ανάλυση SWOT επίσης επιτρέπει την σύνθεση και ολοκλήρωση - ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Προσφέρει και την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές, αλλά παρέχει και την δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών. Αυτό την χαρακτηρίζει και ως μια ευέλικτη μέθοδο.

7.3 Ο τρόπος Εφαρμογής της Ανάλυσης SWOT

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου SWOT στο εσωτερικό του κάθε τετράγωνα όπως στο υπόδειγμα του Πίνακα 2.

Πολύ συχνά οι managers μιας επιχείρησης πραγματοποιούν μια μόνο ανάλυση SWOT που αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της. Αυτό όμως δεν αποτελεί μια χρήσιμη ανάλυση, τα δε αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πολύ γενικόλογα, σε βάρος του οράματος και της δημιουργικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζουν την διαδικασία σχεδιασμού.

Ουσιαστικά δηλαδή, όταν αναφερόμαστε στην “Ανάλυση SWOT” εννοούμε μια σειρά από αναλύσεις SWOT. Το σημείο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Ο αριθμός των ξεχωριστών αναλύσεων SWOT που πραγματοποιεί η επιχείρηση εξαρτάται από το εύρος του σχεδίου που αναπτύσσεται.

Όμως πάντοτε ξεκινούμε από την ανάλυση SWOT για ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια πραγματοποιούμε ξεχωριστές αναλύσεις SWOT για τους βασικούς μας ανταγωνιστές και για προϊόντα ή τμήματα της αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές κλπ που καλύπτονται στο στρατηγικό σχέδιο. Εάν πρόκειται για ανάλυση SWOT προϊόντος, η έμφαση δίδεται στα βασικά χαρακτηριστικά του καθώς και στα πλεονεκτήματα - οφέλη που προκύπτουν από την χρήση του για τους καταναλωτές.

Για τις αναλύσεις SWOT τμημάτων αγοράς ή γεωγραφικών περιοχών πωλήσεων, η έμφαση δίδεται κυρίως στις ευκαιρίες και τις απειλές. Γενικά και συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η ανάλυση SWOT απαιτεί μια συγκεκριμένη εστίαση σε ξεχωριστές αναλύσεις. Οι ξεχωριστές αναλύσεις SWOT αφορούν διαφορετικούς συνδυασμούς

προϊόντος -αγοράς (product-market combinations) όμως όλες πρέπει να είναι προσανατολισμένες στον πελάτη.⁴³

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Απειλές

Πίνακας 2: Μήτρα Ανάλυσης SWOT

7.4 Στοιχεία της Ανάλυσης SWOT

Οι δυνάμεις και αδυναμίες αφορούν την επιχείρηση και το εσωτερικό της περιβάλλον, ή τις βασικές της σχέσεις με τους προμηθευτές, ενδιάμεσους και πελάτες (μικρο-περιβάλλον). Η έμφαση δίνεται στο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει καλύτερα τους ανταγωνιστές της, αλλά και στο τρόπο που διαχειρίζεται τις εκάστοτε αδυναμίες της. Κάποια από τις δυνάμεις είναι σημαντική μόνο όταν βοηθά την επιχείρηση να ικανοποιήσει καλύτερα μια ανάγκη ή επιθυμία των πελατών (ο προσανατολισμός στον πελάτη).

Σε αυτήν την περίπτωση, η συγκεκριμένη δύναμη (πλεονέκτημα) γίνεται «ικανότητα» της επιχείρησης (capability). Αντίθετα, οι αδυναμίες που δεν ισχυροποιούνται, δηλαδή που παραμένουν αδυναμίες, μετατρέπονται σε εμφανείς και αρνητικά σημαντικές για τους πελάτες, καταλήγουν να γίνονται «περιορισμοί» για την επιχείρηση. Όμως, οι επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να επιδιώκουν την μετατροπή των αδυναμιών τους σε δυνάμεις και ακόμη σε ικανότητες, με το να επενδύουν στρατηγικά σε βασικές περιοχές και με το να συνδέουν αποτελεσματικά μεταξύ τους διάφορες βασικές περιοχές τους. Το ζητούμενο εδώ είναι ότι με την μετατροπή των δυνάμεων σε ικανότητες, η επιχείρηση επιτυγχάνει την προσφορά μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες της από ότι οι ανταγωνιστές της. Ο εντοπισμός των δυνάμεων και αδυναμιών επιτρέπει στην διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις για την ανάπτυξη στρατηγικών που δημιουργούν νέες ικανότητες για την επιχείρηση, οι οποίες θα αποτελέσουν μέρος επόμενων αναλύσεων SWOT. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ενδυνάμωσης των αδυναμιών που εντοπίστηκαν, ή εάν κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατόν, να επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων των αδυναμιών.

Για παράδειγμα, δυνάμεις και αδυναμίες που αφορούν μια ανάλυση SWOT μπορούν να είναι όπως τα παρακάτω:

⁴³ Westwood, John: "The Marketing Plan- A Practionner's Guide" Kogan page (1990)

Δυνάμεις

- ✓ (για μια μεγάλη επιχείρηση): είναι πολύ γνωστή στην αγορά, διαθέτει καλούς πόρους
- ✓ (για μια μικρή επιχείρηση): μπορεί να είναι περισσότερο ευέλικτη
- ✓ έχει καλή οργάνωση πωλήσεων
- ✓ έχει καλό δίκτυο διανομής
- ✓ παράγει τα προϊόντα της εγχώρα.
- ✓ έχει μια εικόνα «ποιότητας» (quality image)

Αδυναμίες

- ✓ είναι μια μικρή επιχείρηση οι ανταγωνιστές της είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά
- ✓ έχει ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων
- ✓ ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αντικατασταθεί
- ✓ ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
- ✓ έχει κακή εικόνα σε ότι αφορά την ποιότητα
- ✓ της λείπει το καλό δίκτυο διανομής, ή είναι ανεπαρκές
- ✓ έχει ανεπαρκές ή καθόλου δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών
- ✓ έχει μόνο μια μονάδα παραγωγής, και αυτή σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος
- ✓ οι ανταγωνιστές διαθέτουν καλύτερα ή πληρέστερα δίκτυα διανομείων

Σε ότι αφορά τις ευκαιρίες και τις απειλές, η επιχείρηση αποτυγχάνει να δώσει αξία στους στοχευόμενους πελάτες της, όταν δεν τις λαμβάνει υπόψη. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες συνεπάγονται ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση, αφορούν χαρακτηριστικά της αγοράς (π.χ. ρυθμός ανάπτυξης αγοράς) και/ή διάφορα περιβάλλοντα (οικονομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό κ.α.).

Ένα χρήσιμο τεστ για την διαφοροποίηση δυνάμεων /αδυναμιών και ευκαιριών/ απειλών, είναι να ρωτήσουμε εάν το θέμα; το γεγονός θα υπήρχε εάν η επιχείρηση ή το τμήμα δεν υπήρχαν. Στην περίπτωση θετικής απάντησης, το θέμα ή το γεγονός κατατάσσεται στους εξωτερικούς παράγοντες, και επομένως αποτελεί ευκαιρία ή απειλή. Βασικοί τομείς όπου εντοπίζονται ευκαιρίες ή απειλές είναι το οικονομικό,

κοινωνικό, πολιτιστικό, ανταγωνιστικό, πολιτικό, νομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Παραδείγματα ευκαιριών και απειλών που μπορεί να εμφανισθούν σε μια ανάλυση SWOT μπορούν ενδεικτικά να είναι:⁴⁴

Ευκαιρίες

- ✓ Η επιχείρηση εξαγοράστηκε από μια άλλη επιχείρηση που είναι ένας μεγάλος δυναμικός πελάτης για τα προϊόντα της
- ✓ Η επιχείρηση πρόσφατα συγχωνεύτηκε με μια άλλη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή
- ✓ Με την πρόσφατη επένδυση η επιχείρηση κέρδισε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Το εγχώριο νόμισμα «έπεσε», με αποτέλεσμα τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό να είναι πιο ελκυστικά

Απειλές

- ✓ Ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης πρόσφατα εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
- ✓ Ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν ένα νέο εργοστάσιο στην χώρα έδρα της επιχείρησης
- ✓ Ο κύριος όγκος των εξαγωγών της επιχείρησης πωλείται σε δολάρια ΗΠΑ

7.5 Βαθμολόγηση Θεμάτων και Ένταξη τους στη Μήτρα SWOT

Κάθε ένα από τα θέματα του περιβάλλοντος (εσωτερικού ή εξωτερικού) που εντοπίζονται, αξιολογείται για την σημαντικότητά του, δηλαδή βαθμολογείται από την επιχείρηση. Η βαθμολόγηση των θεμάτων είναι απαραίτητη για την ένταξη ορισμένων από αυτά στη μήτρα SWOT. Δεν είναι όμως απαραίτητο αυτή η βαθμολόγηση - αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους να είναι ποσοτική. Στις περιπτώσεις που επιλέγεται η ποσοτική αξιολόγηση, ουσιαστικά υπολογίζουμε έναν βαθμό για κάθε θέμα. Η σχετική βαθμολόγηση των θεμάτων μπορεί να στηριχθεί στην εξής κλίμακα: [3 = υψηλός βαθμός, 2=μέτριος, 1 =χαμηλός] για κάθε θετικό θέμα, δηλαδή για κάθε δύναμη ή ευκαιρία, και στην κλίμακα [-1=χαμηλός, -2=μέτριος, -3=υψηλός] για κάθε αρνητικό θέμα, δηλαδή για κάθε αδυναμία ή απειλή. Επιπλέον, η κατηγορία σημαντικότητας του κάθε θέματος μπορεί να είναι ένας

⁴⁴ Σαρσέντης Β.Ν «Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική» Αθήνα (1996) Εκδ: Ε.Μπένου

πολλαπλασιαστής [Π.χ. +3=ισχυρή σημαντικότητα, +2=μέτρια, +1=αδύναμη ή μικρή σημαντικότητα]. Αυτή η κλίμακα σημαντικότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θετικά όσο και για αρνητικά θέματα.

Το ότι ένα θέμα τελικά περιλαμβάνεται στην μήτρα SWOT συνήθως δείχνει ότι είναι αρκετά σημαντικό και ότι η κατηγορία σημαντικότητάς του έχει τιμή μεγαλύτερη του μηδενός. Η τιμή του γινομένου (βαθμολογία Χ σημαντικότητα) βοηθά στην κατάταξη των θεμάτων σε κάθε τμήμα της μήτρας SWOT.

7.6 Ανάλυση SWOT Ανταγωνιστών

Όπως προαναφέρθηκε, αναλύσεις SWOT γίνονται όχι μόνο για την επιχείρηση ή μεμονωμένα προϊόντα της ή SBU, αλλά και για τους ανταγωνιστές της. Αυτή η ανάλυση SWOT προϋποθέτει σχετικές αναλύσεις ανταγωνιστών. Οι πωλήσεις της επιχείρησης δηλαδή, συγκρίνονται με τις πωλήσεις των κύριων ανταγωνιστών. Οι συγκρίσεις αυτές πραγματοποιούνται για κάθε αγορά, για κάθε τμήμα αγοράς και για κάθε προϊόν που συμπεριλαμβάνεται στο σχέδιο της επιχείρησης. Μετά την συγκέντρωση και ανάλυση των σχετικών με τον ανταγωνισμό πληροφοριών, πραγματοποιείται μια ανάλυση SWOT για κάθε κύριο ανταγωνιστή.⁴⁵

Μειονεκτήματα της Ανάλυσης SWOT

- ✓ Τα προβλήματα - μειονεκτήματα που εντοπίζονται αφορούν την εσωτερική φύση της ανάλυσης SWOT:
- ✓ Το μήκος των καταστάσεων των παραγόντων-μεταβλητών που αναφέρονται στην ανάλυση.
- ✓ Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και στάθμιση των παραγόντων που εντοπίζονται, ανάλογα με την σημαντικότητά τους.
- ✓ Χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων.
- ✓ Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- ✓ Καμία υποχρέωση για επαλήθευση των δηλώσεων και απόψεων με βάση δεδομένα ή αναλύσεις.
- ✓ Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου
- ✓ Καμία λογική σύνδεση με κάποια φάση εφαρμογής
- ✓ Υπάρχει έλλειψη ακρίβειας στην ανάλυση SWOT.

⁴⁵ Σαρσέντης Β.Ν «Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική» Αθήνα (1996) Εκδ: Ε.Μπένου

Η ανάλυση SWOT αναπτύχθηκε σε μια εποχή στην οποία οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές. Οι σημερινές όμως αγορές χαρακτηρίζονται από ποικιλία, δυναμική φύση της ζήτησης, πολλαπλασιασμό των τμημάτων, ανομοιογένεια και αστάθεια. Επομένως, οι σημερινές αγορές κρίνονται ακατάλληλες για την λογική της προσέγγισης SWOT.

Στρατηγικές Κατευθύνσεις με Βάση την Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού, διότι όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, βοηθά τα στελέχη που αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να εντοπίσουν ευκαιρίες και προοπτικές, να εκμεταλλευθούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν, και να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους –απειλές. Επομένως, η ανάλυση SWOT παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίζει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές.

Μετά τον εντοπισμό των δυνάμεων - αδυναμιών - ευκαιριών - απειλών, και τον υπολογισμό του βαθμού (της έντασης) του καθένα από αυτά, εκτιμάται η σημαντικότητά τους. Με βάση τις παραπάνω εκτιμήσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε μια ισχυρή δύναμη (πλεονέκτημα) της σε μια σημαντική περιοχή, αφού η δύναμη αυτή είτε παραμένει ή πρόκειται να εξελιχθεί σε βασική ικανότητα. Παρόμοια, μια σχετικά μικρή και ασήμαντη ευκαιρία δεν περιμένουμε να παίξει έναν κεντρικό ρόλο στην διαδικασία σχεδιασμού.

Μια σημαντική και μεγάλη ευκαιρία για κάποια αγορά μπορεί ενδεχομένως να είναι μικρής σημασίας για κάποια άλλη αγορά. Επομένως, το μέγεθος της σημαντικότητας μιας τάσης, ενός θέματος, ή ενός γεγονότος του περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι αυτό που καθορίζει την σχετική σημαντικότητά του για συνυπολογισμό του στον σχεδιασμό. Ανάλογα αξιολογούνται και οι αδυναμίες και οι απειλές.⁴⁶

⁴⁶ Piercy N. and Giles W. «Making S.W.O.T Analysis Work, Business School and Strategic Marketing Development»

8 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως ήδη αναφέραμε οι επιχειρήσεις λειτουργούν και επηρεάζονται από τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι νέες επιχειρήσεις λοιπόν πρέπει να διαμορφώνονται με βάση το σύγχρονο περιβάλλον που οι παράγοντες που το απαρτίζουν διαφοροποιούνται με βάση τις τωρινές συνθήκες.

8.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο εσωτερικό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται και λειτουργεί σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα. Σε σχέση με παλαιότερες εποχές τα κίνητρα των εργαζομένων έχουν διαφοροποιηθεί προς το καλύτερο. Οι μισθοί έχουν αυξηθεί, σύμφωνα πάντα και με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλύτερες και συνεπώς υπάρχει μεγαλύτερη όρεξη για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Στο ξεκίνημα ενός εργαζομένου ή ακόμα και κατά την διάρκεια που βρίσκεται στην επιχείρηση οφείλει να ενημερώνεται και να χρησιμοποιεί νέες μεθόδους για την δημιουργία προϊόντων και να λειτουργεί με βάση την νέα τεχνολογία ώστε να είναι την δεδομένη χρονική στιγμή τα προϊόντα της επιχείρησης να είναι ανταγωνιστικά.

Οι τεχνολογικοί πόροι όμως χρόνο με τον χρόνο εξελίσσονται και δημιουργούνται νέες τεχνολογίες που με την σωστή χρήση τους βοηθάνε σε ένα μεγάλο βαθμό στην λειτουργία της επιχείρησης και στην επίτευξη του στόχου της. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης και ακόμη έχει φανεί ότι την τελευταία δεκαετία, η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μια σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της “πρόσκαιρης μόδας” και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Εδώ παίζουν ένα μεγάλο ρόλο όμως οι οικονομικοί πόροι.

Για την απόκτηση της νέας τεχνολογίας και για την εύκολη λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να υπάρχουν πολλές πηγές χρηματοδότησης. Ένα μεγάλο μέρος των κερδών διανέμεται και σε τέτοιου είδους έξοδα άλλα μόνο αυτά δεν αρκούν. Τα τελευταία χρόνια οι πηγές χρηματοδότησης έχουν αυξηθεί κατά πολύ. Μεγάλοι οργανισμοί χρηματοδοτούν επιχειρήσεις επενδύοντας σε αυτές όπως και η Ευρωπαϊκή Ένωση που δίνει διαφόρων μεγεθών επιχορηγήσεις.

Όλα τα παραπάνω υφίστανται μέχρι πριν δύο χρόνια περίπου όταν η οικονομία της Ελλάδας ήταν ακόμη σε καλά επίπεδα. Τα δύο τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης οι λειτουργία των επιχειρήσεων άλλαξε. Όσον αφορά το

ανθρώπινο δυναμικό πολλές εταιρίες έχουν απολύσει προσωπικό ή έχουν κάνει μειώσεις των μισθών και άλλες έχουν κλείσει λόγω πτώχευσης. Δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου ζήτηση ενώ η προσφορά όσο πάει και αυξάνεται. Οι συμφωνίες με τους προμηθευτές για πρώτες ύλες τροποποιήθηκαν. Κάποιες εταιρίες μείωσαν την ποσότητα των πρώτων υλών ή έκαναν πιο οικονομική και συμφέρουσα συμφωνία με τους προμηθευτές.

8.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, άμεσο και έμμεσο, επηρεάζεται σχεδόν στο μεγαλύτερο ποσοστό του διαχρονικά.

8.3.1 Η επίδραση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στις σύγχρονες εποχές είναι πολύ μεγαλύτερος απ' ό,τι στις παλαιότερες. Πριν κάποια χρόνια οι επιχειρήσεις δεν ήταν τόσες πολλές με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και οι περισσότερες να μπορούν να ανταπεξέλθουν. Σήμερα μπαίνουν συνεχώς στην αγορά καινούριες επιχειρήσεις άρτια εξοπλισμένες από έμπειρο προσωπικό και τεχνολογικό – μηχανολογικό εξοπλισμό με σκοπό να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 6. Συνεπώς υπάρχει μεγαλύτερος και πιο επικίνδυνος ανταγωνισμός.

Λαμβάνοντας χώρα συνεχώς νέες επιχειρήσεις στην αγορά και αυτόματα ευρύνοντας την, δίνουν στους καταναλωτές την δυνατότητα να έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων ότι αναζητούν. Αυτό βέβαια δεν βοηθάει τις παλαιότερες επιχειρήσεις γιατί μείωσαν τις πωλήσεις τους. Πια υπάρχουν πολλά παρόμοια προϊόντα με διαφορετικά κόστη που δίνουν την δυνατότητα στον καταναλωτή να επιλέξει ανάλογα με την τιμή ή την ποιότητα. Για παράδειγμα η γαλακτοκομική βιομηχανία ΕΒΓΑ ήταν η πρώτη εταιρία στην Ελλάδα που ξεκίνησε την πώληση συσκευασμένων γαλακτοκομικών προϊόντων και στην συνέχεια μπήκαν στην αγορά η ΔΕΛΤΑ, η ΦΑΓΕ και άλλες.

Έτσι ο ανταγωνισμός με τα χρόνια αυξανόταν ραγδαία και η αγορά μεγάλωνε. Από κει και έπειτα ήταν στην επιλογή του καταναλωτή για το πιο προϊόν τον ευχαριστούσε και του προσέφερε τα περισσότερα.

Παράλληλα οι προμηθευτές έπρεπε να ανοιχτούν στην αγορά σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Πλέον οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι των επιχειρήσεων λόγω του ότι είναι λίγοι και η ζήτηση απ' τις επιχειρήσεις αυξάνεται συνεχώς. Χρησιμοποιώντας και εκείνοι την τεχνολογία μπορούν να παράγουν πολλές και διαφοροποιημένες ποσότητες προϊόντων γι αυτό τον λόγο μαζί με τους καταναλωτές αποτελούν μια μεγάλη δύναμη για τις επιχειρήσεις.

8.3.2 Η επίδραση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον δεν άλλαξαν ουσιαστικά. Μόνο τα δύο τελευταία χρόνια επηρεάστηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα. Μέχρι το 2009 υπήρξαν κάποιες αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας όσον αφορά το πολιτικό κλίμα τους νόμους και τους κυβερνητικούς φορείς δεν είχαν όμως μεγάλο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Η δημογραφική διάσταση παρέμεινε σχεδόν ίδια εν αντιθέσει με την τεχνολογία που εξελισσόταν συνεχώς. Οι δύο κύριοι παράγοντες που άλλαξαν σχεδόν ολοκληρωτικά είναι το οικονομικό περιβάλλον και το διεθνές. Απ το 2009 και μετά η οικονομική κατάσταση της χώρας μετατράπηκε σε μια οικονομική «ακαταστασία». Το ποσοστό απασχολούμενων στη βιομηχανία μειώθηκε δραματικά σε σχέση με το σύνολο του ενεργού πληθυσμού. Αυτό είχε και σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί ο δείκτης της ανεργίας. Λόγω του τεράστιου δημόσιου χρέους της Ελλάδας οι Έλληνες πολίτες είχαν να αντιμετωπίσουν ένα χαμηλό επίπεδο εισοδημάτων και υψηλά επιτόκια δανεισμού και οι επιχειρήσεις είχαν να υποστούν και να υπακούσουν νέους αυστηρούς νόμους μεταξύ των ιδίων και των δανειστών. Λόγω ότι η οικονομική κρίση έπληξε και άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι εμπορικές και οικονομικές σχέσεις με άλλες χώρες μειώθηκαν. Υπήρξε και υπάρχει ο φόβος του κινδύνου και ως επακόλουθο ο φόβος για επενδύσεις σε επιχειρήσεις της χώρας μας. Εξαιτίας του μεγάλου ποσοστού της ανεργίας φυσικό επακόλουθο ήταν και η μείωση της αγοράς των προϊόντων. Αρκετές εταιρίες κήρυξαν πτώχευση και σε άλλες μείωσαν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγή. Κάποιες άλλες εταιρίες για να αποφύγουν την πτώχευση έριξαν τις τιμές των προϊόντων τους σε τέτοιο επίπεδο που να είναι πιο «προσβάσιμες» για τον καταναλωτή.

9 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

9.1 Σκοπός της μελέτης

Σε αυτή την ενότητα ακολουθεί η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα γραφεία μιας αεροπορικής εταιρίας. Σκοπός της μελέτης είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο η αεροπορική εταιρία επηρεάζεται απ' το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της και από τις μεταβολές τους.

9.1.1 Μέθοδος

Η διαδικασία της μελέτης έγινε μέσω δομημένης συνέντευξης για την άμεση επαφή με κάποια απ τα στελέχη της εταιρίας και για την ευκολότερη άντληση όλων των στοιχείων σχετικά με το θέμα. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε κατόπιν συνεννοήσεως με προσωπικό μαγνητόφωνο στις 19 Απριλίου του 2011 στο χώρο των γραφείων της Swiss με συνεντευξιαζόμενο τον Γενικό διευθυντή της Ελλάδας, Κύπρου και Τουρκίας της εταιρίας Swiss International Airlines κύριο Ζωγραφάκη Ιωάννη. Αρχικά η συνέντευξη περιελάμβανε ερωτήσεις γενικού τύπου για την εταιρία, την λειτουργία της, τα χρόνια λειτουργίας της, την βάση της και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Έπειτα ερωτήθηκε για όλους τους παράγοντες εσωτερικούς – εξωτερικούς που επηρεάζουν την εταιρία και για την αντιμετώπιση τους. (Παράρτημα)

9.2 Προφίλ της εταιρίας Swiss Airlines

Φιλοσοφία

Ο στόχος της Swiss Airlines είναι η ασφάλεια και η προσωπική φροντίδα του κάθε επιβάτη με την έννοια της Ελβετικής φιλοξενίας και ποιότητας ώστε να νιώθει σαν στο σπίτι του.

Αξίες της εταιρίας

- 1) Η ασφάλεια των επιβατών κατά την διάρκεια των πτήσεων
- 2) Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Ιπτάμενων και εδάφους
- 3) Η άψογη εξυπηρέτηση των πελατών – επιβατών
- 4) Η οικολογική συνείδηση

Ιστορία της εταιρίας

Η Swiss International Air Lines είναι η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία της Ελβετίας με κύρια βάση της τον Διεθνή Αερολιμένα της Ζυρίχης. Είναι μια εταιρία μεσαίου μεγέθους που δημιουργήθηκε με την πτώχευση της Swissair το 2001 (του πρώην αερομεταφορέα της Ελβετίας). Οι μεγαλύτεροι πιστωτές της πτωχευμένης εταιρείας, η Credit Suisse και η UBS, αποφάσισαν να πουλήσουν όλα τα στοιχεία του ενεργητικού της Swissair, στην Crossair. Τόσο η Swissair όσο και η Crossair ήταν θυγατρικές μιας εταιρείας συμμετοχών, της SRgroup. Η Crossair άλλαξε το όνομά της σε Swiss, και οι πρώτες πτήσεις πλέον της Swiss International Air lines ξεκίνησαν 31 Μαρτίου του 2002. Τον Μάρτιο του 2005 η αεροπορική εταιρία Lufthansa ξεκίνησε διαπραγματεύσεις να εξαγοράσει την Swiss ώσπου το 2007 οι δραστηριότητες τους συγχωνεύτηκαν. Οι δύο εταιρίες όμως πετάνε με τα δικά τους χρώματα και σήματα. Λίγο αργότερα η Swiss εντάχθηκε στην αεροπορική συμμαχία Star Alliance και έγινε μέλος του προγράμματος συχνών επιβατών της Lufthansa Miles and More. Τα τελευταία χρόνια η Swiss έχει εντάξει και μια θυγατρική εταιρία την Endelwaiss η οποία πετάει σε θέρετρα και τουριστικούς προορισμούς. Ήταν εταιρία Charter και τώρα αναπτύχθηκε σε εταιρία τακτικών δρομολογίων. Η Endelwaiss με πολύ χαμηλότερο λειτουργικό κόστος μπόρεσε να ενταχθεί σε αγορές που δεν έχει δυνατότητα η Swiss.

Σήμερα η Swiss πετάει σε 76 προορισμούς σε Ευρώπη, Αμερική, Ασία, λιγότερο Αφρική και καθόλου Αυστραλία έχοντας στην κατοχή της 85 καινούρια αεροσκάφη.



Εικόνα 6: Airbus A 319-100

Οικολογική συνείδηση και κοινωνική ευθύνη της εταιρίας

Η Swiss συμμετέχει και χρηματοδοτεί έρευνες οργανισμών για το πώς θα μπορέσουν στο μέλλον να υπάρξουν εναλλακτικές μορφές ενέργειας, κυρίως για τα βιοκαύσιμα και για το πώς μπορεί να μειωθεί το διοξείδιο του άνθρακα στις εκπομπές καυσαερίων. Γι αυτό το σκοπό συμμετέχει σε test πτήσεων χρησιμοποιώντας βιοκαύσιμα που δεν παράγονται από οργανικές ουσίες που αποτελούν τρόφιμα για τον άνθρωπο αλλά από ουσίες που είναι άχρηστες για αυτόν όπως για παράδειγμα κάποια φυτά. Παρόλο που οι έρευνες είναι ακόμα σε πειραματικό στάδιο η Swiss τις υποστηρίζει αφενός μεν για να μην εξαρτάται από πηγές ενέργειας όπως είναι το πετρέλαιο το οποίο είναι ευαίσθητο σε κοινωνικές, πολιτικές και γεωπολιτικές αλλαγές και αφετέρου για την μείωση του κόστους.

Όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη της εταιρίας η Swiss είναι μόνιμος χορηγός των χωριών SOS όπου σε αυτή την κινητοποίηση συμμετέχει και το προσωπικό αλλά και οι επιβάτες. Παράλληλα συμμετέχει σε έκτακτες ανάγκες που προκύπτουν από κάποιες καταστροφές (σεισμούς, πλημμύρες, πυρκαγιές κα) που συμβαίνουν ανά τον πλανήτη μεταφέροντας χωρίς κανένα κόστος την εθελοντική ομάδα διάσωσης της Ελβετίας μαζί με ότι είναι απαραίτητο για αυτούς. Για παράδειγμα στις πυρκαγιές στην Ηλεία η εταιρία αποφάσισε αντί να κάνει κάποιο marketing action να αγοράσει ελαιόδεντρα και να τα προσφέρει στους αγρότες της Ηλείας έτσι ώστε γρήγορα να αναπλαστεί το περιβάλλον καλλιεργώντας τα και να βοηθηθούν στα εισοδήματά τους. Το ίδιο έκανε τώρα με την καταστροφή στην Ιαπωνία. Με τοπικές αλλά και κεντρικές ενέργειες προσπάθησε όσο το δυνατόν περισσότερο να προσφέρει στην κοινωνία.

9.3 Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της αεροπορικής εταιρίας Swiss

Στόχος της εταιρίας είναι η παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών με χαμηλό κόστος. Σύμφωνα με τον κο.Ζωγραφάκη λόγω ότι η Swiss είχε ένα δύσκολο ξεκίνημα αναγκάστηκε να αναδιατάξει της στρατηγικής της. Μίκρυνε τους στόχους της, επικεντρώθηκε κυρίως σε Ευρώπη, Αμερική και Ασία και επεκτάθηκε σταδιακά καλύπτοντας αρχικά όλους τους προορισμούς των Ευρωπαϊκών χωρών. Στον κάθε προορισμό υπάρχει καλή συχνότητα δρομολογίων έτσι ώστε να υφίσταται ένα ολοκληρωμένο προϊόν. Κυρίαρχο σχέδιο είναι η επεξεργασία των προορισμών που έχουν για την Swiss κάποιο θετικό αποτέλεσμα και στην συνέχεια η ανάπτυξη του προϊόντος όσο τον δυνατόν καλύτερα ούτως ώστε να κατακτήσει μερίδιο της αγοράς αυτής και να εξυπηρετεί καλύτερα το επιβατικό κοινό.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών εταιριών είναι αρκετά μεγάλος και πρόσφατα αυξήθηκε ακόμα περισσότερο με την είσοδο εταιριών χαμηλού κόστους με σύγχρονα αεροσκάφη αλλά με λιγότερο εύχρηστη οργανωτική διάρθρωση. Για

παράδειγμα κάποιες από τις εταιρίες αυτές δεν έχουν προσωπικό εδάφους, μόνο υπτάμενο και πετάνε σε αεροδρόμια που δεν είναι κεντρικά. Ο κυριότερος λόγος όμως που τις κάνει ανταγωνιστικές είναι οι χαμηλές τιμές των εισιτηρίων τους. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού η Swiss αναγκάστηκε να ακολουθήσει άλλες μεθόδους. Επικεντρώθηκε περισσότερο στην οργάνωση της εταιρίας αγοράζοντας υπηρεσίες από τρίτους μειώνοντας έτσι το κόστος του προσωπικού και όχι της ασφάλειας των πτήσεων . Για να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική με τις εταιρίες χαμηλού κόστους αναδιάρθρωσε τους ναύλους της προσφέροντας ένα προϊόν για την Business και First Class προσαρμοσμένο στους επιβάτες με υψηλές απαιτήσεις και συγχρόνως εξασφαλίζοντας χαμηλούς ναύλους, για τους επιβάτες της οικονομικής θέσης (Economy Class) Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι η Swiss είναι η πρώτη αεροπορική εταιρία που έχει τρεις θέσεις (First, Business, Economy) σε όλα τα υπερατλαντικά της ταξίδια.

Σύμφωνα με τον κ. Ζωγραφάκη: «Ο ανταγωνισμός είναι πάντα θετικός. Γιατί σε προκαλεί να δημιουργήσεις ένα καλό προϊόν και να το παρέχεις σωστά στην αγορά ώστε να προσελκύσεις περισσότερους καταναλωτές.»

Μια επίσης σχετικά πρόσφατη μέθοδος είναι και οι on line κρατήσεις μέσα απ τα εταιρικά sites που με τον καιρό έχει αυξηθεί πολύ. Ένα ευρωπαϊκό ποσοστό 16% - 17% των πωλήσεων προέρχεται από το internet – απευθείας πωλήσεις, απ ότι απο πρακτορεία που το κόστος είναι μεγαλύτερο λόγω των ακριβών συστημάτων κρατήσεων, των προμηθειών στους πράκτορες κα. Ένας ακόμη σκοπός αυτών των μεθόδων είναι η μείωση των ναύλων που προσφέρει η εταιρία χωρίς όμως να μειωθεί το προϊόν. Το μέλλον της αγοράς σύμφωνα με τα λεγόμενα του κύριου Ζωγραφάκη είναι να προσφέρεις την δυνατότητα στον καταναλωτή να μπορεί εύκολα απ το σπίτι του να ενημερώνεται ποια εταιρία έχει τους καλύτερους ναύλους, τους όρους και τους καλύτερους προορισμούς. Σε αυτό η Swiss είναι από τις πρωτοπόρες εταιρίες.

Ένα απ τα πιο δυνατά σημεία της εταιρίας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την προσέλκυση των πελατών είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Πρωταρχικός σκοπός της εταιρίας είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η ένταξη του στην εταιρική κουλτούρα η οποία κινείται γύρω απ τον επιβάτη. Η φιλοσοφία της Swiss είναι να επενδύει πολύ στο ανθρώπινο δυναμικό παρέχοντάς του σταθερότητα της δουλειάς , πολιτισμένο περιβάλλον, καλές συνθήκες εργασίας και να αναγνωρίζει το προσωπικό ότι είναι μια μεγάλη αξία για την εταιρία.

Έναν επίσης σημαντικό ρόλο στην εταιρία παίζουν οι προμηθευτές της. Οι βασικότεροι είναι οι βιομηχανίες των αεροσκαφών για παράδειγμα η εταιρία Air Bus και οι εταιρίες καυσίμων. Η συνεργασία των προμηθευτών καυσίμων με την Swiss άλλαξε προς το καλύτερο όταν η Swiss εντάχθηκε στο Alliance Group. Μέσω του group οι αεροπορικές εταιρίες είχαν την διαπραγματευτική ικανότητα να κλείσουν πολύ καλύτερες τιμές καυσίμων από αυτές που επικρατούν στην αγορά. Επίσης μέσω

του group διασφαλίζει η εταιρία καλύτερες τιμές σε θέματα που αφορούν την επίγεια εξυπηρέτηση όπως αεροδρόμια, ξενοδοχεία πληρώματος και επιβατών κα.

Όπως όλες οι αεροπορικές εταιρίες έτσι και η Swiss έχουν άμεση σχέση με την τεχνολογία. Η αντικατάσταση των παλιών αεροσκαφών με καινούρια νέας τεχνολογίας και η συνεχής αναβάθμιση των ήδη υπάρχοντων αεροσκαφών είναι απαραίτητες ενέργειες για την εταιρία έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια, να μειώνεται το κόστος και να προστατεύεται το περιβάλλον. Έτσι η Swiss πρόσφατα αντικατέστησε τα αεροπλάνα της εταιρίας Air Bus 330-200 σε 330-300 με σκοπό την λιγότερη κατανάλωση εκπομπών καυσαερίων και καυσίμων. Στην μείωση των καυσίμων βοήθησαν οι μετατροπές που έγιναν μέσα στο αεροσκάφος. Για παράδειγμα τα καθίσματα των επιβατών αντικαταστάθηκαν με υλικό πιο ελαφρύ αλλά εξίσου ασφαλή και ανθεκτικό και επίσης μειώθηκε ο χώρος της τροφοδοσίας.

Η μεγαλύτερη απειλή της Swiss και όλων το αεροπορικών εταιριών είναι οι περιβαλλοντολογικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές. Απρόβλεπτα γεγονότα δημιουργούν στις εταιρίες τροποποιήσεις στην τακτική που έχουν χαράξει και στον προϋπολογισμό που έχουν κάνει. Ένα παράδειγμα είναι το 2010 με την έκρηξη του ηφαιστείου της Ιρλανδίας. Για περίπου δέκα ημέρες δεν μπορούσε να πετάξει κανένα αεροπλάνο με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μεγάλη επιβάρυνση στις εταιρίες. Είχαν να αντιμετωπίσουν το κόστος των επιβατών με ότι συμπεριλαμβάνει αυτό (ξενοδοχεία, φαγητά μεταφορά με άλλα εναλλακτικά μέσα) χωρίς να έχουν καθόλου έσοδα. Λόγω ότι οι αεροπορικές εταιρίες είναι ευάλωτες σε κοινωνικές αναταραχές, επιδημίες, σεισμούς ή σε απεργίες ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας η στρατηγική τους πρέπει να είναι ευέλικτη ώστε να αναπροσαρμόζεται σε αυτές τις συνθήκες καλύπτοντας τα κενά από άλλα επιπλέον έσοδα. Ο κύριος Ζωγραφάκης προσθέτει ότι έχουν υπάρξει πολλές φορές γραμμές που λειτουργούν κάτω από το κόστος για να μπορέσει η εταιρία να κρατήσει ή να πάρει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Για παράδειγμα η σύγκριση μεταξύ των εισιτηρίων του εσωτερικού και του εξωτερικού. Αρκετές φορές τα εισιτήρια του εξωτερικού είναι φθηνότερα από του εσωτερικού. Αυτό εξαρτάται από το πόσο κοστίζει ο ναύλος της κάθε εταιρίας, από τους φόρους των αεροδρομίων και τους φόρους καυσίμων. Έτσι η εταιρία παρακολουθεί σε εβδομαδιαία βάση τις κινήσεις των ανταγωνιστικών αεροπορικών εταιριών και προσαρμόζει ανάλογα τους ναύλους που προσφέρει. Το 2010 στην αγορά της Ελλάδας η Swiss, ενώ είχε μια αύξηση επιβατών της τάξεως του 20 % σε σχέση με το 2009, αναγκάστηκε να μειώσει τους ναύλους της κρατώντας έτσι ένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά με συνέπεια όμως να έχει μείωση των εξόδων της. Αυτό συνέβη λόγω της οικονομικής κρίσης που αντιμετώπιζε η Ελλάδα.

Σαν αδυναμία της εταιρίας μπορούμε να ορίσουμε το δίκτυό της. Λόγω ότι η Swiss είναι μια μεσαίου μεγέθους εταιρία δεν καλύπτει όλο το παγκόσμιο δίκτυο. Σύμφωνα με τον κύριο Ζωγραφάκη η παγκόσμια κάλυψη του δικτύου είναι πέρα από τις δυνατότητες της εταιρίας στο άμεσο μέλλον. Αυτός είναι ένας ακόμη λόγος που η εταιρία επωφελήθηκε από τις συνεργασίες με άλλες αεροπορικές εταιρίες ή μέσω του

group. Έτσι ο επιβάτης έχει την δυνατότητα να ταξιδέψει σε οποιοδήποτε προορισμό ανά τον κόσμο χρησιμοποιώντας εναλλακτικά τις άλλες αεροπορικές εταιρίες του ομίλου.

Τέλος θα πρέπει να πούμε ότι τον τελευταίο λόγο τον έχει πάντα ο επιβάτης ο οποίος ότι και αν προσφέρει μια αεροπορική εταιρία δυστυχώς δεν μπορεί να είναι πάντα ευχαριστημένος. Παράπονα και δυσαρέσκειες υπάρχουν πάντα και πολλές φορές άδικα. Αυτό είναι μέσα στην ανθρώπινη φύση. Πολλές φορές οι επιβάτες ή παρερμηνεύοντας ή μη γνωρίζοντας σωστά τα δικαιώματα τους ξεπερνούν τα όρια των απαιτήσεων τους. Παραδείγματος χάριν ζητώντας αποζημιώσεις ακόμα και για πτήσεις που δεν είναι ακυρωμένες ή καθυστερημένες από ευθύνη της εταιρίας (καιρός, φυσικές καταστροφές κα). Βέβαια η εταιρία οφείλει (σύμφωνα με την φιλοσοφία της) να χειρίζεται σε κάθε περίπτωση τον εκάστοτε επιβάτη με ευγένεια και κατανόηση μέσα σε πνεύμα βοήθειας και εξυπηρέτησης.

9.4 Συμπεράσματα της έρευνας

Κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της όλους τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για την ορθή λειτουργία της αλλά και για την επίτευξη των στόχων της.

Το περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Με την καλή ενημέρωση και εκπαίδευση και την σωστή λειτουργία των εργαλείων, όπως η ανάλυση SWOT, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις αδυναμίες και τις δυνατότητές της καθώς και να λαμβάνει υπόψη της τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις επιθυμίες-απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι αεροπορικές εταιρίες λόγω του υψηλού ανταγωνισμού σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και λόγω των πολλών εναλλακτικών επιλογών που υπάρχουν είναι απαραίτητο να δημιουργούν συμμαχίες ώστε να παρέχουν στους επιβάτες τους όσο το δυνατό καλύτερες και περισσότερες υπηρεσίες και προορισμούς για να τους ικανοποιεί και να μπορεί και η ίδια να κρατήσει ένα καλό επίπεδο στην αγορά.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας αυτή την μελέτη, το συμπέρασμα είναι ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση και να διατηρήσει ένα καλό επίπεδο στην αγορά, σε αυτή την περίοδο της οικονομικής κρίσης, πρέπει ο πρωταρχικός της στόχος να είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας της. Αυτό θα το επιτύχει διαμορφώνοντας μια τέτοια στρατηγική, η οποία από την μια μεν θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της, από την άλλη δε, θα διαμορφώνει τους τομείς που επηρεάζουν τα περιβάλλοντα της ανά πάσα στιγμή. Για την διαμόρφωση μιας ευέλικτης στρατηγικής που θα προσφέρει στην επιχείρηση δυνατότητες αποδοτικής λειτουργίας είναι σημαντική η σωστή διαχείριση των «εργαλείων» της SWOT ανάλυσης. Έτσι η επιχείρηση θα επιτύχει τον στόχο της και ίσως μπορέσει όταν η οικονομική κατάσταση της χώρας επανέλθει σε καλά επίπεδα, να αποκτήσει και μια ηγετική θέση στην αγορά.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (με αλφαβητική σειρά)

- Θερίου Ν. «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων» Αθήνα (2005) Εκδ: Κρητική
- Κόντης Θ. – Μαντάς Ν «Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική», Αθήνα (1993), Εκδ: Σύγχρονη Εκδοτική
- Κωστούλας Γ. «Μάνατζμεντ Α-Ω» Αθήνα, 1996, εκδ. Ελληνοεκδοτική
- Μπουραντάς Δ. – Βαθης Α. «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών» Αθήνα 1999
- Πάγγειος Γ.Κ «Θεωρία Κόστους» Αθήνα: 1993 εκδ: Α.Σταμούλης
- Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Αθήνα (2007) Εκδ: Ε. Μπένου
- Πετρίδου Ε.(2001) «Διοίκηση μανάτζμεντ» Θεσσαλονίκη (2001) Εκδ: Ζυγός
- Σαρσέντης Β.Ν, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Αθήνα(1996) Εκδ. Ευγ.Μπένου
- Στάμκος Κ. “Strategic management” Αθήνα (2010)
- Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. «Management Μια σύγχρονη άποψη» Θεσσαλονίκη (2002) Εκδ: Ζήτη
- Τερζίδης Κ. «MANATZMENT Στρατηγική προσέγγιση» Αθήνα 2004 εκδ: Σύγχρονη εκδοτική
- Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Α. «Οργάνωση και διοίκηση», 2ή έκδοση, Αθήνα(2002): Εκδ: Rossili
- Τσακίριδης Κ. Επιχειρησιακός οδηγός «Στρατηγικός σχεδιασμός» Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας
- John Naibitt “Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives”. Warner Books, 1982
- Kotler P. (2000), “Marketing – Managemet”(Α&Β τόμος) Αθήνα(2000) Εκδ:Emi -interbooks
- Montana Patrick, Charnov. Bruce, «Μάνατζμεντ», Αθήνα, 1987
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006
- Piercy N. and Giles W. «Making S.W.O.T Analysis Work, Business School and Strategic Marketing Development»
- Rifkin Jeremy, «Η νέα εποχή της πρόσβασης», Αθήνα, 2001, εκδ.Λιβάνη
- Westwood, John: "The Marketing Plan- A Practionner's Guide" Kogan page (1990)

CITATION

www.learnmarketing.com

www.environment.gr

www.marketingteacher.com

www.epeihirimatikotita.gr

www.l2manage.com

www.hrima.gr

www.wikipedia.org

www.openarchives.gr

www.pr4net.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΤΕΥΞΗΣ

1. Ποιά είναι η φιλοσοφία και ποιες οι αξίες της εταιρίας;
2. Ποιά είναι η κοινωνική ευθύνη της εταιρίας και ποια είναι η σχέση της με την οικολογική συνείδηση;
3. Ποιος είναι ο στόχος της εταιρίας και ποια είναι η στρατηγική της ανάπτυξης;
4. Πως αντιδρά η εταιρία στην συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας; Συμβαδίζει με αυτή την εξέλιξη;
5. Ποιοι είναι κύριοι ανταγωνιστές της εταιρίας;
6. Πως επηρεάζεται η εταιρία από την είσοδο νέων ανταγωνιστών;
7. Πώς αντιμετωπίζει η εταιρία την είσοδο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους;
8. Ποιες είναι συνεργασίες που έχει κάνει η εταιρία τα τελευταία χρόνια;
9. Ποιες είναι οι δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας;
10. Ποια είναι η σχέση της εταιρίας με τους πελάτες και ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών;
11. Ποια είναι η σχέση της εταιρίας με τους προμηθευτές της και με το ανθρώπινο δυναμικό της;
12. Πως επηρεάζεται η εταιρία από την οικονομική κρίση που επικρατεί στην Ελλάδα;