



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ: ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ :  
ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ , 2019**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναλύσει διεξοδικά την έννοια της στρατηγικής, τη σημασία της για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και άλλα καίρια ζητήματα που άπτονται των στρατηγικών ανάπτυξης, όπως τα είδη που έχουν αναπτυχθεί και οι μέθοδοι για την αξιολόγησή τους. Στόχος είναι μέσω της αποτύπωσης και ανάλυσης της περιπτώσιολογικής μελέτης να αναδειχθούν οι σύνθετες στρατηγικές ανάπτυξης, ως εργαλείο και οδηγός για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροβιωσιμότητα και η ευημερία τους. Η μεθοδολογία που ακολουθείται περιλαμβάνει αρχικά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και εν συνεχεία την αποτύπωση της περιπτώσιολογικής μελέτης, προκειμένου να καταγραφεί ο βαθμός συσχέτισης της βιβλιογραφίας με τα ευρήματα της ανάλυσης της περιπτώσιολογικής μελέτης.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση της περιπτώσιολογικής μελέτης δείχνουν πως στην εταιρία υπάρχει απουσία στρατηγικής σε μια περίοδο που έχει οξυνθεί ο ανταγωνισμός στον κλάδο και έχουν αλλάξει οι συνήθειες των καταναλωτών. Συμπεραίνεται πως υπάρχει αδήριτη ανάγκη στην εταιρία ο σχεδιασμός και η άμεση υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ώστε να μπορέσει να εξελιχθεί και να επιβιώσει στον εμπορικό κλάδο που δραστηριοποιείται.

Λέξεις Κλειδιά: Σύνθετες Στρατηγικές Ανάπτυξης Ανάλυση Περιβάλλοντος, Μοντέλα Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής

## **ABSTRACT**

This diploma thesis attempts to analyze in detail the concept of strategy, its importance for modern businesses and other key issues related to the strategy, such as the methods for its evaluation. The aim is to capture and analyze the case study as well as complex development strategies, as a tool and guide for businesses to ensure their longevity and well-being. The methodology followed initially includes a bibliographic review and then an outline of the case study in order to record the degree of correlation of the literature, with the findings of the case study analysis.

The results from the analysis of the case study show that there is no strategy in the company, at a time when competition in the industry has been heightened and consumers' attitude is changed. It is concluded that there is a pressing need for the company to plan and immediately implement a strategic plan with a long-term horizon, so that it can develop and survive in the commercial sector in which it operates.

**Keywords:** Advanced Strategies for Development, Environmental Analysis, Evaluation and Strategy Selection Models

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ABSTRACT .....	3
Περιεχόμενα Πινάκων.....	7
Περιεχόμενα διαγραμμάτων.....	7
Περιεχόμενα Εικόνων .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ .....	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
1.2 Ορισμοί της Στρατηγικής.....	10
1.3 Αναγκαιότητα της Στρατηγικής για τις σύγχρονες επιχειρήσεις .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	16
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	16
2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	16
2.1.1 Ανάλυση Μακρό – περιβάλλοντος .....	17
2.1.1.1 Ανάλυση PEST-DG .....	18
2.1.2 Ανάλυση Μικρό-περιβάλλοντος .....	19
2.1.2.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων τουPorter .....	19
2.2 Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος.....	20
2.2.1 Πόροι και Ικανότητες.....	22
2.3 Ανάλυση SWOT.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	25
ΤΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	25
3.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης .....	25
3.1.1 Κάθετη Ολοκλήρωση.....	25
3.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση.....	28
3.1.3 Διασπορά – Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.....	32

3.1.4 Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω Διεθνοποίησης.....	33
3.1.5 Στρατηγική Διεξόδου Αγοράς.....	34
3.1.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς.....	34
3.1.7 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος .....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	36
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΠΙΛΟΓΗ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	36
4.1 Μοντέλα Αξιολόγησης της Στρατηγικής .....	36
4.1.1 Το Μοντέλο Rumelt .....	36
4.1.2 Το Μοντέλο SAFe.....	37
4.1.3 Το Μοντέλο STAIR .....	38
4.2 Υλοποίηση.....	39
4.2.1 Σχέση Στρατηγικής με Δομή επιχείρησης.....	39
4.2.2 Μοντέλο 7Stης McKinsey .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	43
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ Α.ΓΕΩΡΓΙΟΥ & ΥΙΟΙ Ο.Ε. ....	43
5.1.1 Σκοπός Μελέτης.....	43
5.1.2 Μεθοδολογία εκπόνησης.....	43
5.1.3 Ιστορική Αναδρομή.....	45
5.1.4 Εταιρική Διάρθρωση.....	46
5.1.5 Οικονομικά Στοιχεία .....	46
5.1.6 Ανάλυση ερωτηματολογίου .....	47
5.2.1 Ανάλυση Μακρό-περιβάλλοντος .....	48
5.2.2 Ανάλυση Κλαδικού περιβάλλοντος με τη χρήση του υποδείγματος Porter ...	50
5.3.1 Εταιρική Δομή.....	55
5.3.2 Εταιρική Κουλτούρα.....	56
5.3.3 Εταιρικοί Πόροι .....	56
5.3.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	58

5.4 Ανάλυση Swot.....	59
5.5.1 Όραμα & Αποστολή.....	63
5.5.2 Στοχοθέτηση.....	63
5.5.3 Επιλογή Στρατηγικής .....	64
5.5.4 Τρόποι υλοποίησης Στρατηγικής .....	64
5.5.5 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης Ενεργειών και Στόχων.....	67
5.5.6 Προϋπολογισμός .....	68
5.5.7 Αξιολόγηση & έλεγχος.....	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	73

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους (Πηγή: Hill, Jones & Schilling (2015)).	.....
Πίνακας 2: Μεγέθη πωλήσεων των ανταγωνιστών του κλάδου (Πηγή: Ιδία έρευνα)	51
Πίνακας 3: Ετήσιες Πωλήσεις της εταιρίας ανά κατηγορία πελατών (Πηγή: Α.Γεωργίου& Υιοί Ο.Ε.- Ιδία επεξεργασία).....	52
Πίνακας 4: SWOT ANALYSIS της εταιρίας (Πηγή: Ιδία έρευνα)	.....62

## Περιεχόμενα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ετήσιες Πωλήσεις της εταιρίας (Πηγή : Εταιρεία Α.Γεωργίου& Υιοί Ο.Ε.-Ιδία επεξεργασία) .....	46
Διάγραμμα 2: Η οργανωτική δομή της εταιρίας (Πηγή: Α.Γεωργίου& Υιοί Ο.Ε.- Ιδία επεξεργασία) .....	55

## Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1: Η ανάλυση Porter (Πηγή: <a href="http://st.merig.eu/?id=97&amp;L=4">http://st.merig.eu/?id=97&amp;L=4</a> ) .....	19
Εικόνα 2: Το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης (Πηγή: <a href="https://sotirisvarelas.gr/analiontas-to-exoteriko-perivallon/">https://sotirisvarelas.gr/analiontas-to-exoteriko-perivallon/</a> ).....	21
Εικόνα 3: Κάθετη ολοκλήρωση στρατηγικής μιας επιχείρησης (Πηγή: <a href="https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html">https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html</a> ). .....	26
Εικόνα 4: Απεικόνιση μιας γενικής αλυσίδας αξίας σε μια επιχείρηση .....	26
Εικόνα 5: Η οριζόντια ολοκλήρωση στη μεταποιητική βιομηχανία (Πηγή: <a href="https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/horizontal-integration.html">https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/horizontal-integration.html</a> ).....	29
Εικόνα 7: Μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής Rumelt (Πηγή: <a href="https://slideplayer.gr/slide/13835675/">https://slideplayer.gr/slide/13835675/</a> ) .....	37

Εικόνα	8:	Μέθοδος	STAIR	(Πηγή: <a href="https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K112/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%2011%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CF%80%CF%81%CE%AC%CE%BE%CE%B7.pdf">https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K112/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%2011%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CF%80%CF%81%CE%AC%CE%BE%CE%B7.pdf</a> ) .....	39			
Εικόνα	9:	Το	μοντέλο	7S	της	McKinsey	(Πηγή: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm</a> ).....	42



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αποτελεί πραγματικότητα πως τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ποικίλα ζητήματα, συνέπεια του ευμετάβλητου οικονομικού περιβάλλοντος και του υψηλού ανταγωνισμού που προκύπτει λόγω της παγκοσμιοποίησης. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί αναγκαίο στοιχείο για τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σε αυτό το περιβάλλον ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός, με τις επιχειρήσεις να πρέπει να ανταγωνίζονται επιχειρήσεις από όλη την παγκοσμιοποιημένη αγορά (Παντουβάκης και συν,2015). Οι πρόσφατες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία έχουν διαφοροποιήσει σημαντικά το τοπίο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και φτάνουν ακόμα και στο σημείο να αλλοιώνουν και να επαναπροσδιορίζουν τη φύση και το περιεχόμενο της σύγχρονης επιχείρησης. Η στρατηγική είτε μέσα από τη συνειδητή προσπάθεια διαμόρφωσής της τις τελευταίες δεκαετίες, είτε ασυνείδητα μέσα από τον προσδιορισμό των αξόνων δράσης για την επίτευξη στόχων, ήταν ανέκαθεν ένα δομικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Σήμερα, οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να είναι ανοικτές και να ακούν όσα πραγματεύονται στις διεθνείς εξελίξεις, που τις περισσότερες φορές λαμβάνουν χώρα πολλά χιλιόμετρα μακριά από την έδρα τους.

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις δέχονται πολλές προκλήσεις, οι οποίες εντάθηκαν τα χρόνια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Αυτή η νέα πραγματικότητα υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν μακροχρόνιες στρατηγικές δράσεις, στις οποίες πρέπει να δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην καινοτομία και την εξειδίκευση, τη διαχείριση και εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που μπορεί να τις οδηγήσει στην επίτευξη της στοχοθεσίας της.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της. Υποδηλώνει την προσωπικότητά της, τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού, καθώς μπορεί να τις προσδώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μεγίστης σημασίας δε, είναι η επιλογή της σωστής στρατηγικής, διότι μόνο τότε γίνεται αρωγός για την ανάπτυξη και την ευημερία της επιχείρησης.

Η μελέτη των στρατηγικών επιλογών ανάπτυξης μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη όσο ποτέ, καθ' ότι στην Ελλάδα ξεκινάει μία περίοδο οικονομικής ανάκαμψης, έπειτα από αρκετά χρόνια ύφεσης. Επομένως, δίνεται ευκαιρία στις επιχειρήσεις για ανάπτυξη, η οποία όμως επιβάλλει προσεκτική και σωστή επιλογή στρατηγικής.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρείται να οριστεί εννοιολογικά η στρατηγική και να αποτυπωθεί η αναγκαιότητα ανάπτυξης και σχεδιασμού της στρατηγικής για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής και των εργαλείων του σύγχρονου management που βοηθούν τις επιχειρήσεις στη διαμόρφωση της.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα είδη των στρατηγικών ανάπτυξης, τα οποία με τον συνδυασμό τους μπορούν να προσφέρουν καλύτερα αποτελέσματα σε μία επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται τα κυριότερα μοντέλα αξιολόγησης, επιλογής και υλοποίησης της στρατηγικής. Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύεται διεξοδικά η περιπτωσιολογική μελέτη και επιχειρείται η ανάδειξη του βαθμού συσχέτισης των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία.

Σκοπός της διατριβής είναι η μελέτη, έρευνα, δημιουργία και ανάδειξη Σύνθετων Στρατηγικών Ανάπτυξης, ως εργαλείο και οδηγό για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροβιωσιμότητα και η ευημερία τους. Τα βασικότερα ερωτήματα είναι ποιες στρατηγικές επιλογές υπάρχουν διαθέσιμες και ποιοι παράγοντες τις επηρεάζουν. Πώς επιλέγεται μία στρατηγική και με ποιό τρόπο μπορεί να εφαρμοστεί σωστά. Ποιες στρατηγικές είναι οι πιο αποτελεσματικές και εάν μπορεί να υπάρξει συνδυασμός στρατηγικών, όπου θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Η αναγκαιότητα της έρευνας, έγκειται στο πέρας της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, όπου ξεκινάει μία περίοδος ανάκαμψης και ανάπτυξης σε όλο τον επιχειρηματικό χώρο, ο οποίος στην Ελλάδα αποτελείται ως επί το πλείστον από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

## 1.2 Ορισμοί της Στρατηγικής

Στρατηγική είναι ο συνολικός τρόπος που επιλέγεις ως φορέας δράσης να αξιοποιήσεις αποτελεσματικά τα όπλα, τα συστήματα, τις μεθόδους και τους κανόνες για να πετύχεις τους στόχους σου, εντός ενός ευμετάβλητου και συνεχώς

μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ώστε να επιβιώσεις και να αναπτυχθείς (Βλάδος, 2016). Αποτελεί ένα μονοπάτι που έχει στόχο να δείξει πως κάποιος να πάει από ένα σημείο στο επόμενο (Mintzberg, 1994).

Όπως αναφέρεται από τον Παπαδάκη (2012) στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται ποικίλοι ορισμοί για να περιγράψουν την έννοια της στρατηγικής. Ο Chandler προσδιόρισε τη στρατηγική ως *«τον ορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας οικονομικής μονάδας και της υιοθέτησης ενός συνόλου πράξεων ταυτόχρονα με τον προσδιορισμό των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη αυτής της στοχοθεσίας»*. Οι Schendel & Hofer όρισαν τη στρατηγική ως *«την αντιστοίχιση που πραγματοποιεί μία επιχείρηση μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που αναπτύσσονται στο εξωτερικό του περιβάλλον»*.

Η στρατηγική έχει στόχο να ενισχύσει την εξελικτική πορεία της επιχείρησης, βελτιώνοντας τους δείκτες παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Τηλικίδου, 2014). Τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τις λέξεις «στρατηγική» και «στρατηγικές αποφάσεις» είναι (Θερίου, 2014):

- **Η σύνδεση των στρατηγικών αποφάσεων με το σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.** Είναι ανάγκη η επιχείρηση να συγκεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων.
- **Η στρατηγική σχετίζεται με την ταύτιση των δραστηριοτήτων της με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.**
- **Η στρατηγική σχετίζεται με την ταύτιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τις δικές της ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει.** Η σωστή στρατηγική εκτός της ανάλυσης των ευκαιριών και των κινδύνων, πρέπει να προσαρμόζει άμεσα τα μέσα και τις ικανότητες της, στις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- **Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους διαθέσιμους πόρους.** Οι στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα και από την πλευρά των δυνατοτήτων της επιχείρησης για την απόκτηση και έλεγχο των νέων πόρων που θα αναπτυχθούν για την ανάπτυξη των μελλοντικών στρατηγικών που θα συνδράμουν στην επιβίωση της μελλοντικά.

- **Οι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας επηρεάζουν με άμεσο τρόπο και τις λειτουργικές αποφάσεις.**
- **Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζονται από τις προσδοκίες και τις αξίες όλων των παραγόντων της επιχείρησης που έχουν δύναμη και βρίσκονται γύρω από αυτή.** Ουσιαστικά η στρατηγική αντανακλά τα πιστεύω και τις διαθέσεις όλων των παραγόντων που επηρεάζουν με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.
- **Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν συνεχώς τη μακροπρόθεσμη πορεία των επιχειρήσεων.** Σχετίζεται με το γεγονός πως από τη στιγμή που υλοποιηθούν οι δράσεις που άπτονται των στρατηγικών αποφάσεων, η επιχείρηση είναι δύσκολο να επιστρέψει στην προγενέστερη κατάσταση.

Η στρατηγική έχει ταυτιστεί με την έννοια του να ανταγωνίζεσαι με διαφορετικότητα, να αναλαμβάνεις δράσεις ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για να πραγματοποιείς αυτά που δεν κάνουν οι άλλοι (Thompson et al, 2017). Για τον σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής πρέπει σε σημαντικό βαθμό να λαμβάνεται υπόψη η δομή της επιχείρησης, οι δυνατότητες και ικανότητες των ανθρώπινων πόρων και η διαθεσιμότητα των συνολικών πόρων της επιχείρησης (Θερίου, 2014). Περαιτέρω, αποτελεί αναγκαιότητα για το σχεδιασμό της στρατηγικής να λαμβάνεται υπόψη, με τη χρήση των κατάλληλων διοικητικών εργαλείων, το γενικότερο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της περιοχής που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ώστε η γνώση να ενισχύσει την ευκολία στην προσαρμογή, σύμφωνα με το όραμα και τη φιλοσοφία της Διοίκησης.

Κύριο στοιχείο για την κατηγοριοποίηση των στρατηγικών που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί ο χρόνος που θα υλοποιηθεί, σε συνδυασμό με το αν αποτελεί προϊόν πρόληψης ή αντίδρασης. Άλλο ένα κύριο κριτήριο κατηγοριοποίησης αποτελεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Με τις προϋποθέσεις αυτού του κριτηρίου, υπάρχουν στρατηγικές που ταιριάζουν περισσότερο στις ηγέτιδες εταιρίες της αγοράς, άλλες στους ακόλουθους, άλλες στους διεκδικητές και άλλες για τις επιχειρήσεις που αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό (Παντουβάκης και συν, 2015). Για την επιτυχία της στρατηγικής, αποτελεί προϋπόθεση η προσαρμογή της στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον τη δεδομένη στιγμή, με πρόβλεψη για το μέλλον και η αναδιατύπωση της. Η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει στο μέγιστο βαθμό καινοτόμες προτάσεις και διαδικασίες και δράσεις για τη συνεχή αναζήτηση της

αλλαγής, ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου οι πελάτες θα αναμένουν τις αλλαγές. Η Διοίκηση θα πρέπει να δείξει μεγάλη θέληση για καινοτομία και συνεχή αναζήτηση της αλλαγής, προκειμένου να δώσει την ώθηση στους ανθρώπινους πόρους να εργαστούν προς αυτό τον σκοπό.

### **1.3 Αναγκαιότητα της Στρατηγικής για τις σύγχρονες επιχειρήσεις**

Το οικονομικό περιβάλλον έχει μεταβληθεί για τις επιχειρήσεις, μετά από την τελευταία οικονομική κρίση και εξακολουθεί να μεταβάλλεται. Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να διαχειριστούν οι μάνατζερ είναι η παγκοσμιοποίηση, καθώς με την παγκόσμια οικονομική κατάρρευση, υπάρχει αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται διεθνώς. Σε αυτό το περιβάλλον και με τις συνθήκες που επικρατούν, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα του σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Απαιτείται οι μάνατζερ να βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση και παρατήρηση, να αναλύουν το περιβάλλον και να σχεδιάζουν προσεκτικά τις επιχειρηματικές τους κινήσεις, ώστε να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να αποφεύγουν τις απειλές. Οι προκλήσεις για όλες τις επιχειρήσεις μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση πολλαπλασιάστηκαν. Τα προβλήματα που αναδείχθηκαν έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη για εξειδίκευση, την αξιοποίηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη διαρθρωτικών δράσεων ώστε να υπάρχει απόλυτη συμφωνία με τις πρωτοβουλίες του ανώτατου μάνατζμεντ.

Η σημαντικότητα της στρατηγικής εκφράζεται μέσα από την αναζήτηση των ευκαιριών, την εστίαση της επιχείρησης στα δυνατά της σημεία και τη βελτίωση των αδυναμιών της, ταυτόχρονα με την αποφυγή των κινδύνων, ώστε να είναι σε θέση να αναπτυχθεί και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Black & Boal, 1994). Στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η στρατηγική, αν δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία, είναι σίγουρο πως ενισχύει εκείνους τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη της. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012) η ύπαρξη στρατηγικής είναι αναγκαία για κάθε επιχείρηση καθώς:

- ✓ **Θέτει κατευθύνσεις.** Αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής, καθώς προσδιορίζει με σαφήνεια τη διαδρομή και τα επιμέρους βήματα που πρέπει να γίνουν, για να επιτευχθούν οι στόχοι της Διοίκησης.

- ✓ **Υποστηρίζει τη λήψη απόφασης.** Το στρατηγικό σχέδιο που εκπονείται από το μάνατζερ, αν γίνει αποδεκτό από όλο το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, συμβάλει στη λήψη απόφασης που οδηγεί σταδιακά στην επίτευξη της στοχοθεσίας.
- ✓ **Συγκεντρώνει τις δραστηριότητες.** Μέσα από τη στρατηγική διασφαλίζεται η συλλογική δράση. Ουσιαστικά, συμβάλει ενεργά στην ύπαρξη συλλογικής προσπάθειας από όλους τους εργαζόμενους με τον ταυτόχρονο συντονισμό των δραστηριοτήτων.
- ✓ **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.** Όταν σχεδιάζεται και υλοποιείται μια συγκεκριμένη στρατηγική από μια επιχείρηση, χαρακτηρίζει την προσωπικότητα της, το είδος της και την τοποθέτηση της στην αγορά.
- ✓ **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.** Μία ξεκάθαρη στρατηγική, μπορεί πιο εύκολα να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος, ενώ έχει την ευκαιρία να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.
- ✓ **Η στρατηγική προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Με τη στρατηγική οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν μια αρμονική σύνδεση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος, και των δυνατοτήτων που η ίδια έχει.

Η όξυνση του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων και της κερδοφορίας τους, συνεπώς, προκειμένου να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν στο ευμετάβλητο περιβάλλον πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχει δημιουργήσει συνθήκες που δυσκολεύουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω των έντονων ανταγωνιστικών πιέσεων και του γεγονότος της έντονης δυναμικής των τεχνολογιών πληροφοριών και των πόρων που είναι συγκρίσιμα και μπορούν να αναπαραχθούν (Goldsmith, 2013). Με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γίνεται αναφορά στους παράγοντες που μπορούν να καταστήσουν μια οργανωτική δομή ως επιτυχημένη, με τα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία να είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναπαραχθούν από τον ανταγωνισμό. Οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα για τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έδειξαν οι κυριότερες από αυτές είναι οι κάτωθι (Soloduchko-Pelk, 2014).

- Οι πόροι και οι ικανότητες της οικονομικής μονάδας

- Η δημιουργικότητα
- Η καινοτομία
- Η ποιότητα
- Η ταχύτητα δράσης
- Ο χρόνος
- Η επιτυχία στην εφαρμογή της στρατηγικής
- Η ικανότητα μάθησης και διαχείρισης της γνώσης
- Η μοναδικότητα της τεχνολογίας
- Η ύπαρξη οργανωτικής κουλτούρας
- Η τεχνογνωσία
- Η μάρκα
- Η φήμη
- Η δικτύωση
- Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου

Για να καταστεί αποτελεσματικός ένας στρατηγικός σχεδιασμός, δεν αρκεί να χαρακτηρίζεται μόνο από πρωτοτυπία, ελκυστικότητα και εξυπνάδα. Πρέπει η οικονομική μονάδα να έχει την ικανότητα να το μετατρέψει σε ένα υλοποιήσιμο πρόγραμμα που να αναφέρεται στους συνολικούς επιχειρησιακούς όρους και παράλληλα να έχει τη δυνατότητα να το προσγειώσει στη πεζή πραγματικότητα (Βλάδος, 2016).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

## 2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Πριν από το σχεδιασμό των στρατηγικών δράσεων των επιχειρήσεων, απαιτείται η χρήση των κατάλληλων εργαλείων για την ανάλυση του μακρό-περιβάλλοντος εντός του οποίου η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Από την ανάλυση θα αποτυπωθούν με σαφή τρόπο οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος, ώστε η επιχείρηση να λάβει μέτρα προς όφελος της. Αν η ανίχνευση των ανωτέρω παραγόντων γίνεται έγκαιρα, η επιχείρηση μπορεί να προσδοκά την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού, μέσω της αποφυγής των κινδύνων και της εκμετάλλευσης των ευκαιριών. Αποτελεί αδήριτη ανάγκη οι μάνατζερ να γνωρίζουν και να αναλύουν τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρησή τους, ώστε να σχεδιάσουν τις κατάλληλες στρατηγικές σύμφωνα με τις ικανότητες που παρουσιάζει η επιχείρηση. Ο Θερίου αναφέρει πως (2014):

- Επιχειρώντας την εννοιολογική προσέγγιση του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να αναφερθούν οι ποικίλες και διαφορετικής έντασης επιδράσεις που προκαλούνται στις επιχειρήσεις και επηρεάζουν τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.
- Αποτελεί αρκετά δύσκολη διαδικασία η κατανόηση της ιστορικής εξέλιξης των μεταβλητών που σχετίζονται και επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- Είναι πολύ δύσκολη η κατανόηση από την επιχείρηση της ιστορικής εξέλιξης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό το στοιχείο συνεπάγεται τη δυσκολία κατανόησης της μελλοντικής εξέλιξης των επιδράσεων αυτών στην επιχείρηση.

Η συνεχής πληροφόρηση για τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση από τη φύση λειτουργίας της αποτελεί ένα ανοικτό οικονομικό και κοινωνικό σύστημα, το οποίο συνδέεται άρρηκτα με το περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Η αλληλεπίδραση είναι σημαντικού βαθμού, γι' αυτό το λόγο είναι ανάγκη να αναζητούν τα συνθετικά στοιχεία του περιβάλλοντος και η ανάλυση της επίδρασης τους στη λειτουργία της



επιχείρησης (Τερζίδης, 2011). Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο μακρό-περιβάλλον και στο μικρό-περιβάλλον που προσδιορίζεται από το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί τη σύγχρονη εποχή στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καταστούν αναγκαίο στοιχείο την κατανόηση των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές και η προσαρμογή των ικανοτήτων της επιχείρησης στις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί. Για το σχεδιασμό των στρατηγικών δράσεων πρέπει η επιχείρηση να απαντήσει στα κάτωθι ερωτήματα (Θερίου, 2014):

- α. Ποιος είναι ο βαθμός αβεβαιότητας του περιβάλλοντος που επιχειρεί η οντότητα;
- β. Με ποιο τρόπο πρέπει να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα;

Κεντρικός στόχος της ανάλυσης πρέπει να αποτελεί η γνώση για τις αλλαγές, καθώς μόνο τότε θα καταστεί εφικτή η ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση των μελλοντικών απειλών.

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να διαμορφώνει τις επιμέρους δράσεις για την προσαρμογή στις συνθήκες του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, γεγονός που την ισχυροποιεί και την καταστεί ανταγωνιστική (Γεωργόπουλος, 2015).

## **2.1.1 Ανάλυση Μακρό – περιβάλλοντος**

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών άλλαξε τον τρόπο που δρουν οι επιχειρήσεις. Σήμερα υπάρχει διασυννοριακή κίνηση του κεφαλαίου και της γνώσης, συγκριτικά με το παρελθόν, με τις επιχειρήσεις να συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις όπου και αν βρίσκονται αυτές, εξυπηρετώντας πελάτες από όλον τον κόσμο (Wheelen & Hunger, 2012). Οι Otache & Mahmood (2015) αναφέρουν χαρακτηριστικά πως οι τεχνολογικές εξελίξεις και η απελευθέρωση του εμπορίου, συνέβαλαν στην ενίσχυση του ανταγωνισμού. Το πεδίο ανταγωνισμού έχει επεκταθεί και έχει διαμορφώσει πολλές και ποικίλες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Για να μπορέσει κάθε είδους επιχείρηση να ανταπεξέλθει σε αυτές τις προκλήσεις, πρέπει να αναπτύξει στο εσωτερικό της περιβάλλον μια οργανωτική κουλτούρα που θα στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης. Είναι γεγονός πως οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των υφιστάμενων επιχειρηματικών οργανώσεων, θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Ταυτόχρονα οδηγούν στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ανεξάρτητα από τη φύση της εργασίας τους και του μεγέθους τους.

### 2.1.1.1 Ανάλυση PEST-DG

Όπως επισημάνθηκε νωρίτερα, το μακρό –περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει ένα πλήθος μεταβλητών που συνθέτουν από κοινού το οικονομικό-κοινωνικό σύστημα που ασκεί δραστηριότητα η επιχείρηση. Ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης που έχει αναπτυχθεί και θεωρείται από τα πιο αποτελεσματικά για την ανάλυση του μακρό-περιβάλλοντος είναι η PEST Analysis. Εξετάζονται τέσσερις κύριες μεταβλητές που πιστεύεται πως επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων και είναι (Βλάδος, 2016):

- Το πολιτικό περιβάλλον
- Το κοινωνικό περιβάλλον
- Το οικονομικό περιβάλλον
- Το τεχνολογικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Θερίου (2014) με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου η επιχείρηση επιδιώκει να αναγνωρίσει τις πιο σημαντικές μεταβλητές του μακρό-περιβάλλοντος που έχουν επηρεάσει δραστικά την ίδια και τον ανταγωνισμό και τις αλλαγές που πιστεύεται πως θα πραγματοποιηθούν μελλοντικά και θα τις καταστήσουν λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές για την ίδια και τις ανταγωνίστριες εταιρίες. Η υποκείμενη έννοια της ανάλυσης Pest είναι πως η επιχείρηση πρέπει να αντιδράσει στις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Αυτό αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι, η στρατηγική απαιτεί μια προσαρμογή μεταξύ των δυνατοτήτων και του εξωτερικού περιβάλλοντος και όποτε είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να αντιδράσει στις αλλαγές (Gurta, 2013). Με τη χρήση του εργαλείου της PEST Analysis η επιχείρηση λαμβάνει γνώση των αλλαγών του περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν επίδραση στην ίδια επιχείρηση και τον κλάδο (Παπαδάκης, 2012). Όπως περιγράφεται από τον Θερίου (2014) με τέσσερις τρόπους μπορεί η PEST Analysis να συμβάλει στον στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτοί είναι:

- ✓ η επιλογή των σημαντικότερων παραγόντων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική της θέση

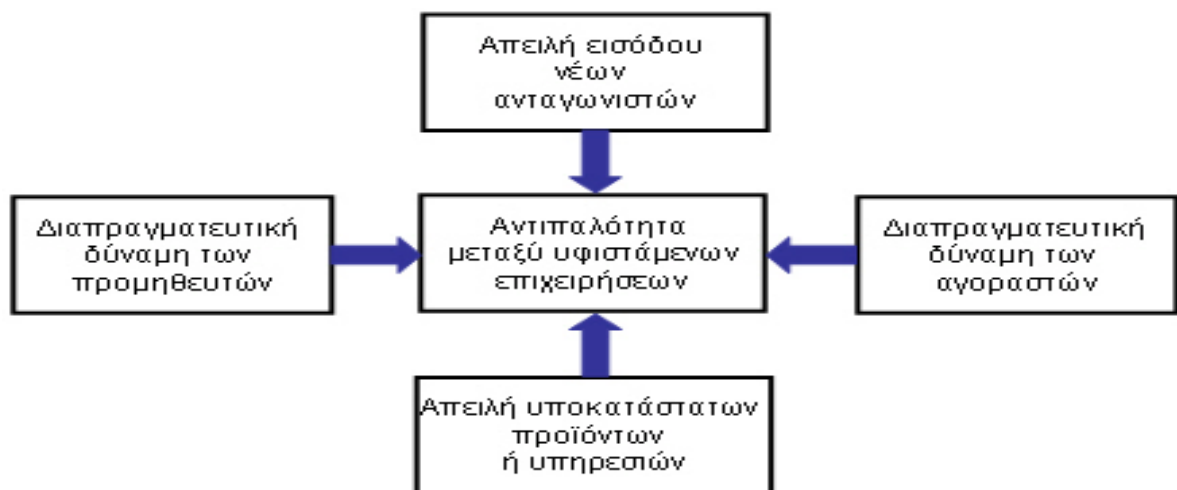
- ✓ η αναγνώριση των αλλαγών που πιστεύεται πως θα συμβεί στο μέλλον
- ✓ η ανάλυση των μεταβλητών που διαχρονικά έχει καταγραφεί πως επηρεάζουν την επιχείρηση και το σύνολο του κλάδου
- ✓ η αποτύπωση των παραγόντων που έχουν τη δυναμική να λειτουργούν ως μεταβλητές ενός μοντέλου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη στρατηγική ανάλυση

## 2.1.2 Ανάλυση Μικρό-περιβάλλοντος

### 2.1.2.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Ο Porter ανέπτυξε το « μοντέλο των 5 δυνάμεων », που εστιάζει σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Αυτές είναι:

- Η απειλή από νέες εισροές
- Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι αγοραστές
- Η απειλή που παρουσιάζεται λόγω των υποκατάστατων προϊόντων
- Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι προμηθευτές
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου



Εικόνα 1: Η ανάλυση Porter (Πηγή: <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>)

Στη θεωρία του ο Porter αναφέρει πως αν μια από τις ανωτέρω δυνάμεις είναι περισσότερο έντονη σε σχέση με τις υπόλοιπες, τότε σημαίνει για την επιχείρηση μείωση της δυνατότητας απόκτησης κέρδους. Στην περίπτωση που υπάρχει ένταση

χαμηλής δύναμης, σημαίνει πως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την κερδοφορία της. Όπως αναφέρεται από τους Juttner & Wehrli (1994) μέσω του υποδείγματος αποτυπώνεται η έκταση των ορίων των σημαντικότερων παικτών του κλάδου. Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν από κοινού την ένταση του ανταγωνισμού, με την πιο ισχυρή να αποτελεί για κάθε ανεξάρτητη επιχείρηση τον παράγοντα που την περιορίζει.

Πρέπει να διευκρινιστεί πως ο κλάδος που ανήκει μια επιχείρηση παίζει έναν καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος, τη δυναμική του ανταγωνισμού και τις στρατηγικές που επιλέγονται. Η ένταση των πέντε δυνάμεων καθορίζει και την κερδοφορία του κλάδου, οπότε μια επιχείρηση του κλάδου μπορεί να προβεί σε εκτίμηση της ελκυστικότητάς του (Porter, 1980). Η χρήση του υποδείγματος θεωρείται αναγκαιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς λόγω του ευμετάβλητου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος η κατανόηση της δομής του κλάδου είναι σημαντική. Η Διοίκηση με αυτόν τον τρόπο έχει τα στοιχεία για την επιλογή της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής που θα τη βοηθήσει να παράγει θετικά αποτελέσματα (Γεωργόπουλος, 2015). Ως μειονέκτημα του υποδείγματος αναφέρεται η στατικότητα του και η απουσία αναφοράς στις δυνατότητες των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες από πιθανές συνεργασίες τους (Παπαδάκης, 2012).

## 2.2 Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Οι Wheelen & Hunger (2012) πιστεύουν πως όσο αποτελεσματική και αν είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, δε φτάνει για να δώσει πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Την ίδια στιγμή πρέπει να γίνει εντοπισμός των εσωτερικών μεταβλητών, δυνάμεων και αδυναμιών, που δύναται να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και τη δυνατότητα της να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αποφυγή των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.

Η στρατηγική συμβάλλει στην ενοποίηση και την προώθηση της εσωτερικής συνοχής και στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που θα διαθέτει χαρακτηριστικά που θα βελτιώνουν την εικόνα της επιχείρησης, παράλληλα με τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης της πελατειακής βάσης (de Villiers & Coleman, 2017). Η απόκτηση ικανοτήτων καθορίζεται από τις ξεχωριστές λειτουργίες που

πραγματοποιούνται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και σχετίζονται άρρηκτα με την παραγωγή, προώθηση, πώληση και τον συντονισμό του συνόλου των λειτουργιών (Θερίου, 2014). Αν δομηθεί κατάλληλα η εσωτερική ικανότητα μίας επιχείρησης, μπορεί να παράγει σημαντικά αποτελέσματα όπως την εξάλειψη ή μείωση του κόστους, τη συστηματική ανάλυση και αξιολόγηση των αλλαγών και την ενίσχυση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (de Villiers & Coleman, 2017). Αποτελεί αδήριτη ανάγκη η ανάπτυξη ενός εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, που να συμβάλει στην οργάνωση με εργασίας με τρόπο που να εμποδίζει την αντιγραφή και να έχει ανθεκτικότητα στο χρόνο (Βλάδος, 2016).

Στο γενικότερο μικρό-περιβάλλον οι δυνάμεις που αναπτύσσονται έχουν στενή σχέση με τις επιχειρήσεις και γι' αυτό το λόγο πιστεύεται πως μπορεί έως ένα βαθμό να τις ελέγχει (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).



Εικόνα 2: Το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης (Πηγή: <https://sotirisvarelas.gr/analiontas-to-exoteriko-perivallon/>)

Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η κουλτούρα, η δομή και οι εσωτερικοί πόροι. Πρέπει να επισημανθεί πως τη σύγχρονη εποχή είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν στην εσωτερική τους λειτουργία κίνητρα καινοτομίας, για τη βελτίωση της διαδικασίας και τη μελλοντική της πορεία. Επίσης, είναι σημαντικό να έχουν σχεδιαστεί πρακτικές αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, με στόχο την υλοποίηση διορθώσεων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο (Τερζίδης, 2011).

## 2.2.1 Πόροι και Ικανότητες

Η δημιουργία αξίας είναι ένας από τους κύριους στόχους που επιδιώκουν οι οργανισμοί που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αλυσίδα αξίας πρέπει να είναι διάχυτη στη διαμόρφωση της στρατηγικής και να εφαρμόζεται στο σύνολο των διαδικασιών. Με την ανάλυση της αλυσίδας αξίας η Διοίκηση έχει ένα εργαλείο για την κατανόηση των πηγών διαφοροποίησης των εργαζομένων. Ουσιαστικά μπορεί να συνδυάσει πηγές διαφοροποίησης που προέρχονται από την πλευρά της προσφοράς και της ζήτησης. Περιλαμβάνει μια ακολουθία δραστηριοτήτων, διαδικασιών και πόρων με στόχους που είναι διασυνδεδεμένοι και προσθέτουν αξία στα παραγόμενα προϊόντα.

Όπως αναφέρει ο Τερζίδης (2011) οι πόροι της επιχείρησης πρέπει να διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και να είναι σπάνιοι για να δίνουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν οι πόροι συνδυάζονται με τις ικανότητες, τότε ως σύνολο δύναται να προκαλέσουν δυσκολία εντοπισμού τους από τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι και το στοιχείο που προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης σημαντική μεταβλητή είναι η δημιουργία επιχειρησιακής κουλτούρας, καθώς μέσα από αυτή αντλούνται δυνάμεις για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Σε αρχικό στάδιο, η γέννηση της κουλτούρας πραγματοποιήθηκε λόγω της ισχυρής αναζήτηση του ατόμου για ταύτιση με καθορισμένες ομάδες, οι οποίες έχουν όραμα, αποστολή και λειτουργούν εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου. Καθώς έχει αποτυπωθεί στη βιβλιογραφία η παραγωγή θετικών αποτελεσμάτων που προέρχεται από μια ισχυρή κουλτούρα, έχει ενισχυθεί η προσπάθεια των Διοικήσεων για τη δημιουργία προτύπων αξιών, κοινών στάσεων και συμπεριφορών, για τη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας. Η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας παρουσιάζει τα κάτωθι πλεονεκτήματα:

- ✓ της προβλεψιμότητας
- ✓ της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας
- ✓ της συνέπειας
- ✓ της ενίσχυσης της απόδοσης
- ✓ της τάξης
- ✓ του υψηλού βαθμού παρακίνησης του προσωπικού

Βασικός στόχος των σημερινών επιχειρήσεων είναι η δημιουργία αξίας που αναφέρεται σε ολόκληρη τη σειρά των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο

εσωτερικό της επιχείρησης, μέχρι και τη διάθεση του προϊόντος/υπηρεσίας στον πελάτη. Όταν γίνεται ανάλυση της αλυσίδας αξίας, υπάρχει καλύτερη γνώση της δομής και του οργανογράμματος της επιχείρησης. Η ανάλυση πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα: το πρώτο αναφέρεται σε οικονομικά ζητήματα, όπως είναι το κόστος και το δεύτερο σε ζητήματα που άπτονται της ανταγωνιστικότητας. Ο Bartholomew (1999) αναφέρει χαρακτηριστικά πως για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική αλυσίδα αξίας, πρέπει τα μέλη της ομάδας που συμμετέχει να συνεισφέρουν ατομικά ένα στοιχείο που προσδίδει αξία στη συνολική διαδικασία.

Οι σημερινοί καταναλωτές έχουν διαφοροποιηθεί και προσδοκούν αξία από τα προϊόντα/υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις να ψάχνουν τρόπους δημιουργίας αξίας. Επί παραδείγματι πρακτικές που μπορούν να δημιουργήσουν αξία είναι:

- ✓ ο τρόπος ηγεσίας
- ✓ η αποτελεσματικότερη κατανομή του προσωπικού
- ✓ η εκχώρηση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες

Αποτελεί αναγκαιότητα ο συνδυασμός τους, προκειμένου να οδηγήσει στη βελτίωση του προϊόντος, ταυτόχρονα με μια πολιτική μάρκετινγκ που πρέπει να επαναπροσδιορίσει το προϊόν σε πιο υψηλό επίπεδο (Γεωργόπουλος, 2013).

## 2.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για την ανάλυση των Πλεονεκτημάτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών ενός οργανισμού(ή ενός έργου). Βοηθά στην αντιμετώπιση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός έργου.

Η SWOT analysis αποτελεί ένα κύριο διοικητικό εργαλείο που συμβάλει στη διαμόρφωση των στρατηγικών δράσεων των επιχειρήσεων. Προσδίδει γνώση στη Διοίκηση και τη βοηθά να αναπτύξει τις στρατηγικές που θα αποφέρουν μεγαλύτερη απόδοση (Παντουβάκης και συν, 2015). Μέσω της ανάλυσης SWOT διαμορφώνεται η στρατηγική διαδικασία λήψης απόφασης, ο ορισμός της αποστολής, του οράματος και της στοχοθεσίας της επιχείρησης. Ξεκινά με την ανάλυση μιας κατάστασης, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης μιας στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών δυνάμεων, ενώ δραστηριοποιείται γύρω από εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες (Wheelen & Hunger, 2012). Γίνεται

ανάλυση των δυνατών και αδύνατων παραγόντων της επιχείρησης και την ίδια στιγμή αποτυπώνονται οι τωρινές και μελλοντικές ευκαιρίες και οι δυνητικοί κίνδυνοι του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Montana & Charnov, 2002).

Για τους λόγους αυτούς αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως μια τεχνική που έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την ανθεκτικότητα (Wheelen & Hunger, 2012). Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου γίνεται συσχέτιση των συνθηκών που έχουν δημιουργηθεί στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η συσχέτιση οδηγεί στο σχεδιασμό πολιτικών για τη μετατροπή των αδυναμιών σε δυνατά σημεία, ταυτόχρονα με την εξουδετέρωση των κινδύνων (Τερζίδης, 2011). Οι επιχειρήσεις που κάνουν χρήση της ανάλυσης SWOT, αντιλαμβάνονται σε μικρότερο χρόνο και καλύτερα τους παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ίδια όσον αφορά την επίτευξη της στοχοθεσίας (Γεωργόπουλος, 2012).

Σταχυολογώντας τα ανωτέρω προκύπτει το συμπέρασμα πως η SWOT Analysis προσφέρει μια έγκαιρη ανίχνευση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης δηλαδή των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών μεταβλητών που της ταιριάζουν, ως ένας δυναμικός όρος συνεξέλιξης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Βλάδος, 2016).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΑ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 3.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

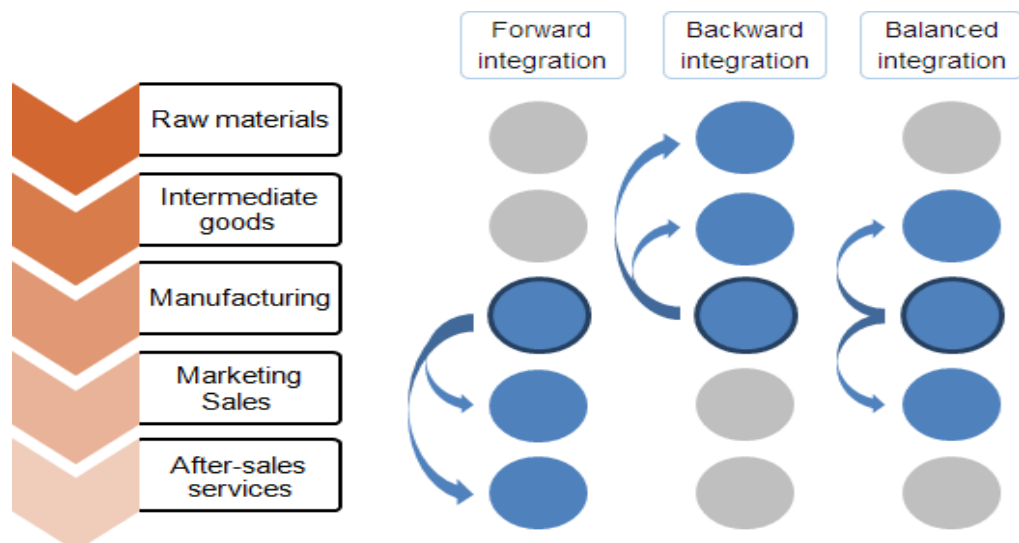
##### 3.1.1 Κάθετη Ολοκλήρωση

Ως κάθετη ολοκλήρωση ορίζεται η επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί κατά μήκος της αλυσίδας αξίας της. Δίνεται η δυνατότητα κατά τη διαδικασία κάθετης ολοκλήρωσης να επιλέγεται είτε να γίνεται προς τα εμπρός, είτε προς τα πίσω. Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση γίνεται ταυτόχρονα διανομέας των προϊόντων που η ίδια κατασκευάζει/παράγει. Στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση επιδιώκει να παράγει τις πρώτες ύλες που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία. Σύμφωνα με τους Johnson et al (2016) η κάθετη ολοκλήρωση περιλαμβάνει την επέκταση σε διαφορετικά στάδια του συστήματος αξίας. Προκρίνεται αρκετές φορές ως στρατηγική επιλογή, καθώς φαίνεται να αυξάνει τα κέρδη που έχει μια επιχείρηση κατά μήκος του συστήματος αξίας.

Η κάθετη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται ως εξής (Παπαδάκης, 2016):

- ✓ μέσω της απλής επέκτασης των δραστηριοτήτων της υφιστάμενης επιχείρησης
- ✓ μέσω της ίδρυσης μιας θυγατρικής επιχείρησης
- ✓ μέσω της εξαγοράς μιας δεύτερης επιχείρησης, που έχει ως αντικείμενο εργασιών την επιθυμητή κατεύθυνση της κάθετης ολοκλήρωσης

Ο τρίτος τρόπος επίτευξης της κάθετης ολοκλήρωσης παρουσιάζει το πλεονέκτημα της ύπαρξης τεχνογνωσίας, του ονόματος και της γκάμας των προϊόντων.

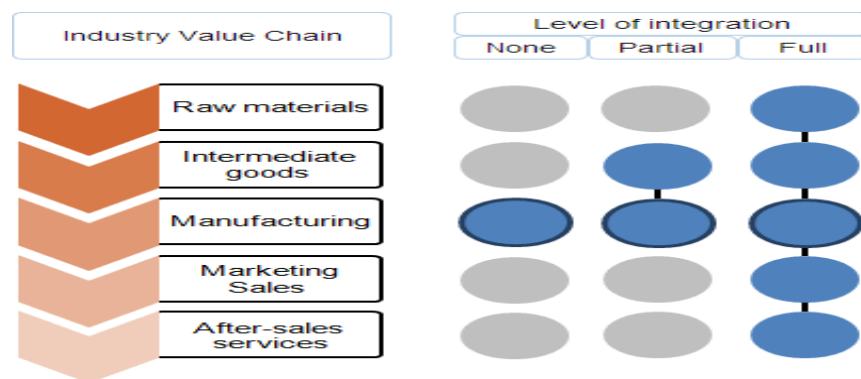


Εικόνα 3: Κάθετη ολοκλήρωση στρατηγικής μιας επιχείρησης

(Πηγή:<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html>).

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μια στρατηγική που πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν για να αποκτήσουν τον έλεγχο της αλυσίδας αξίας της βιομηχανίας τους. Αυτή η στρατηγική αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία κατά την ανάπτυξη στρατηγικής εταιρικού επιπέδου. Το σημαντικό ερώτημα στην εταιρική στρατηγική είναι εάν η εταιρεία πρέπει να συμμετέχει σε έναν κλάδο ή σε πολλές βιομηχανίες κατά μήκος της αλυσίδας αξίας της βιομηχανίας. Για παράδειγμα, η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει εάν θα κατασκευάσει μόνο τα προϊόντα της ή θα συμμετάσχει και στη λιανική πώληση ή/και στις υπηρεσίες μετά την πώληση.

Το παρακάτω παράδειγμα απεικονίζει μια γενική αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας και καμία, μερική ή πλήρης στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται σε αυτόν τον κλάδο.



Εικόνα 4: Απεικόνιση μιας γενικής αλυσίδας αξίας σε μια επιχείρηση

(Πηγή:<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html>)

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο στρατηγικής για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η στρατηγική είναι (Jurevicius, 2013):

#### Πλεονεκτήματα

- Το χαμηλότερο κόστος εξαιτίας των εξαιρετικά μειωμένων εξόδων συναλλαγής στην αγορά.
- Η βελτίωση της ποιότητας των προμηθειών.
- Οι κρίσιμοι πόροι μπορούν να αποκτηθούν μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης.

- Είναι βελτιωμένος ο συντονισμός στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Υπάρχει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Είναι εξασφαλισμένα τα κανάλια διανομής.
- Διευκολύνει τις επενδύσεις σε εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία (site, φυσικά περιουσιακά στοιχεία και περιουσιακά στοιχεία του ανθρώπου).
- Νέες ικανότητες.

### Μειονεκτήματα

- Το υψηλότερο κόστος εάν η εταιρεία δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις νέες δραστηριότητες.
- Η κυριότητα των διαύλων εφοδιασμού και διανομής μπορεί να οδηγήσει σε προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας και σε μειωμένη αποδοτικότητα εξαιτίας της έλλειψης ανταγωνισμού.
- Η αυξημένη γραφειοκρατία και οι υψηλότερες επενδύσεις οδηγούν σε μειωμένη ευελιξία.
- Υπάρχει δυναμική για νομικές επιπτώσεις λόγω του μεγέθους (Μια οργάνωση μπορεί να γίνει μονοπώλιο).
- Οι νέες ικανότητες ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση με τις παλαιές και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση.

Αυτή η στρατηγική μπορεί να μην είναι πάντα η καλύτερη επιλογή για έναν οργανισμό, λόγω της έλλειψης επαρκών πόρων που απαιτούνται. Πολλές φορές οι εναλλακτικές λύσεις για την κάθετη ολοκλήρωση προσφέρουν περισσότερα οφέλη. Οι διαθέσιμες επιλογές διαφέρουν ως προς το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων και του επιπέδου ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις απαιτούν μικρή ολοκλήρωση και πολύ λιγότερες επενδύσεις από τις κοινοπραξίες.

### 3.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση

Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η διαδικασία απόκτησης ή συγχώνευσης με ανταγωνιστές, η οποία οδηγεί σε ενοποίηση της βιομηχανίας. Στην πραγματικότητα αποτελεί μια στρατηγική στην οποία μια εταιρεία αποκτά, συγχωνεύει ή αναλαμβάνει μια άλλη εταιρεία που δραστηριοποιείται στην ίδια αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας. Μέσω αυτής της στρατηγικής η εταιρία επιδιώκει να ενισχύσει τη θέση της στον κλάδο. Συνήθως οι εταιρίες που εφαρμόζουν αυτό το είδος στρατηγικής επιδιώκουν τη συγχώνευση ή την απόκτηση μιας άλλης εταιρίας που βρίσκεται στο ίδιο στάδιο παραγωγής. Ως παραδείγματα αναφέρονται η Disney που συγχωνεύτηκε με την Pixar (κινηματογραφικές παραγωγές), η Exxon με την Mobile (κλάδος πετρελαιοειδών) ή η περίφημη συγχώνευση της Daimler Benz και της Chrysler (ανάπτυξη, κατασκευή και λιανική πώληση αυτοκινήτων). Ο στόχος της οριζόντιας ολοκλήρωσης αφορά (Jurevicius, 2013):

- Την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης
- Την αύξηση του βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων
- Την επίτευξη οικονομικών κλίμακας
- Τη μείωση του ανταγωνισμού
- Η πρόσβαση σε νέες αγορές

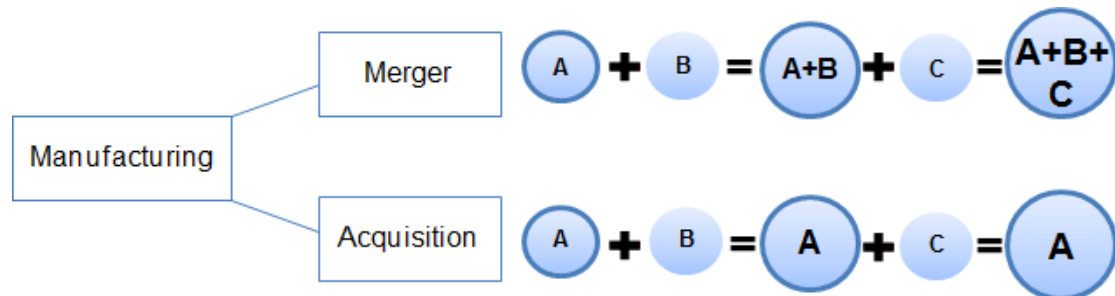
Όταν πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν αυτή τη στρατηγική στον ίδιο κλάδο, οδηγούνται σε ενοποίηση της βιομηχανίας (ολιγοπώλιο ή και μονοπώλιο). Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών ή εχθρικών εξαγορών. Η συγχώνευση είναι η ένωση δύο παρόμοιων μεγεθών ανεξάρτητων εταιρειών, για να δημιουργηθεί μια κοινή οντότητα. Με την εξαγορά γίνεται αγορά μίας άλλης εταιρείας. Με την εχθρική εξαγορά πραγματοποιείται απόκτηση μίας εταιρείας, η οποία δεν επιθυμεί να αποκτηθεί. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να καταστεί ανταγωνιστική όταν (Jurevicius, 2013):

- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία.
- Όταν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις έχουν έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή πόρων που η εταιρεία διαθέτει ήδη.
- Όταν η οριζόντια ολοκλήρωση οδηγεί σε ένα μονοπώλιο που επιτρέπεται από την νομοθεσία στον τόπο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

- Όταν οι οικονομίες κλίμακας θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις.
- Όταν η επιχείρηση διαθέτει επαρκείς πόρους για τη διαχείριση των συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Στην περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω επιθετικών εξαγορών υπάρχει η πιθανότητα λόγω της διαφορετικής κουλτούρας και του αρνητικού κλίματος να αντιστραφούν όλα τα αναμενόμενα οφέλη της οριζόντιας ολοκλήρωσης (Παπαδάκης, 2016).

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την οριζόντια ολοκλήρωση στη μεταποιητική βιομηχανία:



Εικόνα 5: Η οριζόντια ολοκλήρωση στη μεταποιητική βιομηχανία  
(Πηγή:<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/horizontal-integration.html>)

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης θεωρούνται (Jurevicius, 2013):

#### Πλεονεκτήματα

- Χαμηλότερο κόστος. Ως αποτέλεσμα της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η δημιουργία μιας μεγαλύτερης εταιρείας, η οποία παράγει περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα. Η υψηλότερη παραγωγή οδηγεί σε μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.
- Αυξημένη διαφοροποίηση. Η εταιρεία μπορεί να προσφέρει περισσότερες λειτουργίες προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Αύξηση της ισχύος στην αγορά. Η μεγαλύτερη εταιρεία έχει περισσότερη δύναμη στους προμηθευτές και στους διανομείς /πελάτες της.
- Μειωμένος ανταγωνισμός. Το αποτέλεσμα της ενοποίησης του κλάδου είναι λιγότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και η μικρότερη ένταση του ανταγωνισμού.

- Πρόσβαση σε νέες αγορές. Οι νέες αγορές και τα κανάλια διανομής μπορούν να προσεγγιστούν με την ενσωμάτωση μιας εταιρείας που παράγει τα ίδια αγαθά, αλλά λειτουργεί σε διαφορετική περιοχή ή εξυπηρετεί διαφορετικό τμήμα της αγοράς.

### Μειονεκτήματα

- Καταστρεφόμενη αξία. Συχνότερα, οι συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν και καταστρέφουν την αξία των εταιρειών που συμμετέχουν σε αυτήν, επειδή οι αναμενόμενες συνεργίες δεν υλοποιούνται ποτέ.
- Νομικές επιπτώσεις. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να οδηγήσει σε μονοπώλιο, το οποίο αποθαρρύνεται από πολλές κυβερνήσεις λόγω έλλειψης ανταγωνισμού.
- Μειωμένη ευελιξία. Οι μεγάλες οργανώσεις είναι πιο δύσκολο να διαχειριστούν και είναι λιγότερο ευέλικτες στην εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον κυριαρχεί η οριζόντια ολοκλήρωση. Όπως είναι φανερό οι οικονομικοί κλάδοι στους οποίους πραγματοποιούνται οι πιο εντυπωσιακές εξαγορές και συγχωνεύσεις χρησιμοποιούν ως εργαλείο την οριζόντια ολοκλήρωση προκειμένου να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η επιβίωσή τους.

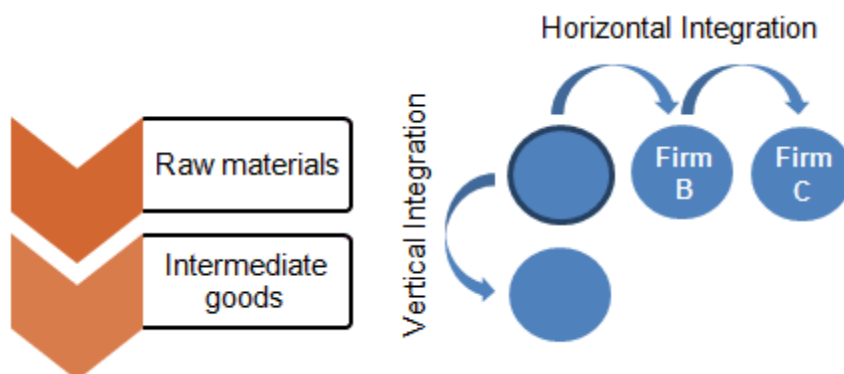
### Διαφορές μεταξύ κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης

Όταν μια επιχείρηση ξεκινάει στην αγορά, στοχεύει στην αύξηση της πελατειακής βάσης της και της ικανότητάς της να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στους πελάτες της. Για να καταστεί εφικτό κάτι τέτοιο, πρέπει να υπάρχει χρόνος, καθώς αυτή η στρατηγική για να καταστεί αποτελεσματική απαιτεί χρόνο. Αυτές οι επεκτάσεις στον επιχειρηματικό κόσμο απαιτούν πολλούς πόρους όσον αφορά στα οικονομικά, το ανθρώπινο κεφάλαιο και, το σημαντικότερο, τη στρατηγική επέκτασης των επιχειρήσεων. Υπάρχουν πολλές στρατηγικές που οι εταιρείες χρησιμοποιούν για να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά ([www.wallstreetmojo.com](http://www.wallstreetmojo.com), 2019)

Οι βασικές διαφορές μεταξύ της οριζόντιας και της κάθετης ολοκλήρωσης είναι ([www.wallstreetmojo.com](http://www.wallstreetmojo.com), 2019):

- Η οριζόντια ολοκλήρωση συμβαίνει μεταξύ δύο επιχειρήσεων που είναι παρόμοιες σε λειτουργίες, όσον αφορά στο επίπεδο προϊόντων και παραγωγής, ενώ στην κάθετη ολοκλήρωση οι δύο εταιρείες που πρόκειται να συγχωνευθούν λειτουργούν σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού
- Η οριζόντια ολοκλήρωση φέρνει τη συνέργεια, αλλά όχι και την αυτάρκεια, για να λειτουργεί ανεξάρτητα στην αλυσίδα αξίας, ενώ η κάθετη ενσωμάτωση βοηθά την εταιρεία να αποκτήσει συνέργεια με την αυτάρκεια.
- Η οριζόντια ολοκλήρωση βοηθά στην απόκτηση του ελέγχου της αγοράς, αλλά η κάθετη ενσωμάτωση βοηθά στην απόκτηση του ελέγχου σε ολόκληρο τον κλάδο.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ των δύο τεχνικών αναφέρονται ως παραδείγματα η συγχώνευση της Heinz και της Kraft Foods. Αποτελεί ένα παράδειγμα οριζόντιας ολοκλήρωσης, καθώς και οι δύο εταιρίες παράγουν επεξεργασμένα τρόφιμα για τους καταναλωτές. Ένα κατάστημα, το οποίο έχει το δικό του εμπορικό σήμα και διαθέτει την κατασκευή, τη διανομή και παράλληλα είναι ο λιανοπωλητής, χωρίς την ύπαρξη μεσάζοντα, αποτελεί παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης. Για τη λήψη απόφασης αναφορικά με την επιλογή μεταξύ της στρατηγικής της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, πρέπει να εξετάζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι ανάπτυξης. Οι δύο μορφές συγχωνεύσεων αντιπροσωπεύουν σημαντικά οφέλη, ωστόσο για να είναι επιτυχείς πρέπει να δημιουργούν αξία για την εταιρία όσον αφορά την συνέργεια, την ηγετική θέση στην αγορά ή την ηγεσία του κόστους.



Εικόνα 6: Οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση (Πηγή: (<https://www.wallstreetmojo.com/horizontal-vs-vertical-integration/>))

### 3.1.3 Διασπορά – Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων διακρίνεται στη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η συσχετισμένη λαμβάνει χώρα όταν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οι ομοιότητες μπορούν να αφορούν πολλαπλά ζητήματα, όπως η τεχνολογία, οι μορφές προώθησης και η μέθοδος παραγωγής. Σε αντίθεση, η ασυσχέτιστη πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση εμπλουτίζει το χαρτοφυλάκιό της με νέα προϊόντα που δε σχετίζονται με τα προηγούμενα. Μία επιχείρηση οδηγείται σε μια τέτοια στρατηγική, όταν επιδιώκει τη διασπορά του επενδυτικού κινδύνου σε περισσότερους από έναν κλάδους, στοχεύοντας στη μακροβιότητα της (Παπαδάκης, 2016):

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενδείκνυται:

- Για την απόκτηση πληροφοριών
- Για τη μείωση του κόστους
- Για την αύξηση των αναμενόμενων κερδών
- Για τη διασπορά του κινδύνου
- Για την αξιοποίηση των πόρων
- Για την αύξηση της δύναμης της εταιρίας στον κλάδο δραστηριοποίησης
- Ως κίνητρο για τα στελέχη του ανώτατου μάνατζμεντ

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση ενδείκνυται:

- Όταν υπάρχει ανάγκη να επενδυθούν τα υπερπλεονάσματα
- Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε κλάδο με μικρή κερδοφορία και φθίνουσα απόδοση και ανάπτυξη
- Στη διασπορά κινδύνου
- Όταν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις δυνατότητες να ωθήσει την επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο
- Όταν δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης
- Όταν υπάρχει ισχυρή φιλοδοξία των στελεχών της επιχείρησης
- Ως κίνητρο για τα ανώτατα στελέχη



### 3.1.4 Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω Διεθνοποίησης

Οι επιχειρήσεις που η δραστηριότητά τους περνάει τα σύνορα μιας χώρας, έχουν να αντιμετωπίσουν διαφορετικού τύπου προβλήματα συγκριτικά με της χώρας που προέρχονται. Στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις παρατηρείται αλλαγή στη λειτουργία τους, σε ζητήματα που αφορούν τις προτεραιότητες των στόχων, τη δομή τους και την επαναδιατύπωση των προτεραιοτήτων τους (Παναγιωτοπούλου, 2004).

Ένας παράγοντας που ωθεί την επιχείρηση να διεθνοποιηθεί, αποτελεί η πεποίθηση πως η εγχώρια αγορά είναι μικρή ή βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης, για το προϊόν της επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003). Με τη δραστηριοποίηση σε νέες αγορές, επιχειρείται η επίτευξη οικονομικών κλίμακας και διασφάλιση καλής ροής εσόδων, χωρίς να εξαρτώνται από μια μόνο αγορά.

Αν δεν κατανοηθούν όμως επαρκώς τα πολιτισμικά πρότυπα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να γίνουν σημαντικά λάθη ή παραλείψεις, που οδηγούν σε αποτυχία εισόδου στη ξένη αγορά. Πιθανά στοιχεία που μπορεί να γίνουν λάθος χειρισμοί είναι (Χατζηδημητρίου, 2003):

- ✓ τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος
- ✓ η μέθοδος προώθησης και προβολής της επιχείρησης
- ✓ οι σχέσεις με το προσωπικό, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές στην αλλοδαπή αγορά

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί, είναι η ύπαρξη γνώσης για θέματα που σχετίζονται με την κουλτούρα και τη θρησκεία στην αγορά-στόχο. Επίσης, αποτελεί επιτακτική ανάγκη να προσαρμόζεται και να δέχεται τις αξίες των τοπικών πολιτισμικών προτύπων, προσαρμόζοντας ανάλογα τη στρατηγική τους και το μείγμα μάρκετινγκ.

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, δεν υπάρχει ομοφωνία από τους ειδικούς, εάν και σε ποιο βαθμό απαιτείται η εφαρμογή διαφοροποιημένης ή τυποποιημένης τιμολογιακής πολιτικής, καθώς για τη λήψη απόφασης, πρέπει να ληφθούν υπόψη θεσμικοί, οικονομικοί και νομικοί παράγοντες. (Παναγυράκης, 1999).

Αναφορικά με τη διανομή, το τελευταίο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, η επιτυχημένη διανομή σημαίνει σωστή παρακολούθηση της εξαγωγικής διαδικασίας, τη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών και άλλες συναφείς δραστηριότητες, που μπορεί να επηρεάσουν την επιχειρηματική απόδοση (Παναγυράκης, 2013).

### 3.1.5 Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς

Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να αυξήσει το μερίδιο κατοχής της σε μία συγκεκριμένη αγορά. Μερικοί τρόποι, με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η διείσδυση με μία αγορά, είναι οι κάτωθι:

- Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους πελάτες
- Με την προσέγγιση νέων πελατών, οι οποίοι δεν χρησιμοποιούσαν κανένα παρόμοιο προϊόν
- Με την προσέγγιση πελατών του ανταγωνισμού, καθιστώντας τους συστηματικούς χρήστες του προϊόντος της εταιρείας

Για να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει η αγορά να μην είναι κορεσμένη, να υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους συγκεκριμένους καταναλωτές, η αγορά να είναι αναπτυσσόμενη και τα μερίδια κατοχής της εταιρείας στην συγκεκριμένη αγορά να είναι πολύ χαμηλά σε σχέση με του ανταγωνισμού.

### 3.1.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, σημαίνει ότι η επιχείρηση επιθυμεί να επεκτείνει την πώληση του προϊόντος της σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους κάτωθι τρόπους:

- Με την επέκταση των πωλήσεων σε επιπλέον Γεωγραφικές περιοχές, στις οποίες δεν είχε καθόλου παρουσία μέχρι τώρα
- Με την σύναψη συμφωνιών με νέα κανάλια και δίκτυα διανομής
- Με την προσέγγιση πελατών οι οποίοι ανήκαν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς

Για την εφαρμογή τέτοιου τύπου στρατηγικής, θα πρέπει να υπάρχουν αγορές όπου δεν είναι κορεσμένες, κατάλληλα κανάλια και δίκτυα διανομής τα οποία θα μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, καθώς επίσης η εταιρεία να διαθέτει την απαιτούμενη δυναμικότητα τόσο σε προϊόντα όσο και σε πόρους, για την κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς στόχου.

### 3.1.7 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, σημαίνει ότι η επιχείρηση επιθυμεί να αναπτύξει ένα ή περισσότερα προϊόντα για την υπάρχουσα αγορά ή αγορές που ήδη δραστηριοποιείται. Η ανάπτυξη ενός προϊόντος, μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους κάτωθι τρόπους:

- Με την ανάπτυξη της γραμμής παραγωγής του προϊόντος, δηλαδή με την δημιουργία περισσότερων επιλογών σε μέγεθος και σε τύπο
- Με την δημιουργία περισσότερων παραλλαγών για ένα συγκεκριμένο τύπο προϊόντος, όπως το χρώμα ή το σχήμα
- Με την διαφοροποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών του υπάρχοντος προϊόντος, όπως είναι η αναβάθμιση των υλικών κατασκευής και η ενεργειακή αναβάθμιση.

Η συγκεκριμένη στρατηγική προτείνεται όταν η εταιρεία διαθέτει ήδη ένα πετυχημένο προϊόν στην αγορά, με μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, αλλά πλέον βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης, οπότε απαιτείται η επανατοποθέτησή του στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΠΙΛΟΓΗ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 4.1 Μοντέλα Αξιολόγησης της Στρατηγικής

##### 4.1.1 Το Μοντέλο Rumelt

Όπως αναφέρει ο Rumelt (1980), η στρατηγική δε μπορεί ούτε να προσαρμοστεί ούτε να διαμορφωθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες χωρίς μια διαδικασία αξιολόγησης. Είτε η αξιολόγηση εκτελείται από ένα άτομο, είτε αποτελεί μέρος μιας συνολικής διαδικασίας αναθεώρησης της στρατηγικής, είναι ένα αναγκαίο βήμα στη διαδικασία καθοδήγησης μιας επιχείρησης. Για τα περισσότερα στελέχη η αξιολόγηση της στρατηγικής σχετίζεται με μια απλή εκτίμηση για το βαθμό που λειτουργεί καλά μια επιχείρηση. Αν οι απαντήσεις είναι θετικές σε ερωτήματα, όπως «έχει καλό κέρδος η επιχείρηση;» και «Έχει αναπτυχθεί η επιχείρηση;», τότε τα στελέχη υποστηρίζουν πως η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι σωστή. Ωστόσο αυτή η απλή συλλογιστική δεν είναι σωστή, καθώς δε δίνεται η ανάλογη σημασία σε κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση της στρατηγικής πρέπει να επιδιώκει να κοιτάζουν τα στελέχη πέρα από τα προφανή γεγονότα και να εκτιμά τους πιο θεμελιώδεις παράγοντες και τάσεις που σχετίζονται με την επιτυχία ή όχι στην εφαρμογή της.

Το υπόδειγμα Rumelt προτείνει τέσσερα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της στρατηγικής ενός οργανισμού. Αυτά είναι (Παπαδάκης, 2012, Rumelt, 1980):

- Η Συνέπεια. Αποτελεί αναγκαιότητα η στρατηγική να είναι συνεπής με τη στοχοθεσία και τις πολιτικές της επιχείρησης
- Η συμφωνία-ταύτιση. Η στρατηγική θα πρέπει να είναι εύκολα προσαρμόσιμη σύμφωνα με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικές μεταβλητές της στρατηγικής πρέπει να είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματα
- Η εφικτότητα. Η στρατηγική πρέπει να σχεδιάζεται ώστε να μην εξαντλεί τους πόρους ούτε να δημιουργεί προβλήματα

## Μοντέλα Αξιολόγησης Στρατηγικής

### ■ Μοντέλο Rumelt



6

Εικόνα 6: Μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής Rumelt (Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/13835675/>)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η συμφωνία-ταύτιση βασίζονται περισσότερο στις εξωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης, ενώ η εφικτότητα και η συνέπεια βασίζονται κυρίως στις εσωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης.

### 4.1.2 Το Μοντέλο SAFe

Σύμφωνα με την Μπουραντά (2015) αυτό το μοντέλο τυγχάνει εφαρμογής πριν την υλοποίηση της στρατηγικής. Εξετάζει τις εξής μεταβλητές:

- Την καταλληλότητα

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση του βαθμού καταλληλότητας της στρατηγικής είναι:

- ✓ Η ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης
- ✓ Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας
- ✓ Η ανάλυση του συνολικού χαρτοφυλακίου της επιχείρησης
- ✓ Η τοποθέτηση στην αγορά
- ✓ Το επιχειρησιακό προφίλ

- Την αποδεκτότητα

Τα κριτήρια που εξετάζονται αναφέρονται:

- ✓ Στο βαθμό του κινδύνου
- ✓ Στο βαθμό απόδοσης της στρατηγικής που προτείνεται
- ✓ Στην αποδοχή της στρατηγικής από τους stakeholders

- Την εφικτότητα

Εξετάζεται πόσο εφικτό είναι να πραγματοποιηθεί η στρατηγική που επιλέχθηκε στην επιχείρηση.

Αυτή η προσέγγιση αξιολόγησης της στρατηγικής έχει προταθεί από τον Lynch. Αναφορικά με τις επιμέρους μεταβλητές που εξετάζονται με το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρει πως η καταλληλότητα εξετάζει το βαθμό που η νέα στρατηγική θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέλλοντος και αν μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ικανότητές της, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σχετικά με την αποδεκτότητα, επιχειρείται η εύρεση της απόδοσης και αν αυτή έχει ισχυρή συσχέτιση με τα πρότυπα που έχει θέσει το ανώτατο μάνατζμεντ. Τέλος, η εφικτότητα αποτελεί συνάρτηση της εφαρμογής της στρατηγικής στην πράξη λόγω των περιορισμών που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση (Παπαδάκης, 2012).

### **4.1.3 Το Μοντέλο STAIR**

Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR αποτελεί μια μέθοδο που τυγχάνει εφαρμογής τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίηση της στρατηγικής. Πέντε είναι οι ιδιότητες που εξετάζονται που πιστεύεται πως αποτελούν παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής. Εξετάζεται αν η στρατηγική είναι (Zerrou & Sotirakou, 2003):

- απλή
- έγκαιρη
- δίνει πλεονέκτημα
- υπάρχει στην επιχείρηση ικανότητα εφαρμογής της
- υπάρχει επάρκεια και κατάλληλοι πόροι στην επιχείρηση για την εφαρμογής της

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012) η επιχείρηση ορίζει τα ελάχιστα αποδεκτά όρια για κάθε μία από τις ανωτέρω ιδιότητες και εν συνεχεία εξετάζει το βαθμό συσχέτισης με τα πρότυπα. Το μοντέλο δίνει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί και αντιστρόφως, με την αξιολόγηση της πιθανότητας αποτυχίας της εφαρμοστέας στρατηγικής.



Εικόνα 7: Μέθοδος STAIR (Πηγή: <https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K112/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%2011%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CF%80%CF%81%CE%AC%CE%BE%CE%B7.pdf>)

## 4.2 Υλοποίηση

### 4.2.1 Σχέση Στρατηγικής με Δομή επιχείρησης

Οι αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων συνήθως συνοδεύονται και από αλλαγές στην οργανωτική δομή. Αυτό συμβαίνει για δύο κύριους λόγους (Θερίου, 2014):

- η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο καθορισμού της στοχοθεσίας και των επιχειρησιακών πολιτικών της
- η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο κατανομής των πόρων της επιχείρησης

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αποτελεί μια εξαιρετικά κρίσιμη μεταβλητή για την εφαρμογή μιας στρατηγικής, καθώς εκφράζει τους επίσημους ρόλους, τις αρμοδιότητες και σχέσεις εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των στελεχών (Johnson et al, 2015).

Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, ο Παπαδάκης (2016) υποστηρίζει πως μόλις μια επιχείρηση αποφασίσει τη στρατηγική της, πρέπει να δώσει απάντηση σε τέσσερα ζητήματα:

- τις επόμενες ενέργειες που πρέπει να σχεδιαστούν για να μπορεί η στρατηγική να εφαρμοστεί
- τα στελέχη-οργανωτικά τμήματα που θα αναλάβουν τις ανωτέρω ενέργειες
- τα όρια του μεγέθους της επιχείρησης για να είναι εφικτό να διοικηθεί με αποτελεσματικό τρόπο
- το βαθμό αλληλοσυσχέτισης μεταξύ των ανωτέρω ενεργειών

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως δεν υπάρχει μια άριστη οργανωτική δομή για συγκεκριμένου τύπου επιχειρήσεις ή τύπο στρατηγικής. Ωστόσο, έχει καταγραφεί πως επιχειρήσεις ίδιου κλάδου οικονομικής δραστηριότητας υιοθετούν παρόμοιες οργανωτικές δομές. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους έχουν ως βάση οργάνωσης τις λειτουργικές τους μονάδες, σε αντίθεση με τις μεσαίου μεγέθους που βασίζουν την οργανωτική τους δομή στις αυτόνομες μονάδες, στους πελάτες, τις ομάδες προϊόντων κ.α. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οι πολυεθνικές επιλέγουν μεταξύ της οργανωτικής δομής τύπου μήτρας ή της δομής που στηρίζεται στις ανεξάρτητες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Θερίου, 2014). Ο στόχος είναι να αποφευχθεί η αλληλοεπικάλυψη καθηκόντων και η σύγχυση του εργατικού δυναμικού, ειδικά όταν πρόκειται για τη δημιουργία ισχυρών βάσεων για μακροπρόθεσμη παραγωγικότητα (Pedraza, 2014).

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια και λόγω του σύγχρονου και ευμετάβλητου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, ακούγεται από πολλούς θεωρητικούς η άποψη πως η ανωτέρω θεωρία δεν μπορεί να βρει εφαρμογή στις σημερινές επιχειρήσεις, λόγω των πολυπλοκότητας της σχέσης μεταξύ οργανωτικής δομής και στρατηγικής. Θεωρείται πως καθημερινά και παράλληλα πρέπει να υπάρχει προσδιορισμός και ανάπτυξη της στρατηγικής και της δομής της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της οντότητας και τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Συμπεραίνεται πως οι δύο έννοιες που αναλύθηκαν είναι εξαιρετικά σημαντικές στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Αν μια από τις δύο λειτουργεί μεμονωμένα, πιστεύεται πως θα υπάρχει δυσχέρεια στο συντονισμό και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

## **4.2.2 Μοντέλο 7Στης McKinsey**

Αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από τους Tom Peters και Robert Waterman, δύο συμβούλους της συμβουλευτικής εταιρείας McKinsey & Company. Η βασική προϋπόθεση του μοντέλου είναι ότι, υπάρχουν επτά εσωτερικές πτυχές ενός οργανισμού που πρέπει να ευθυγραμμιστούν, προκειμένου να έχει επιτυχία. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων και μπορεί να βοηθήσει:

- Στη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης

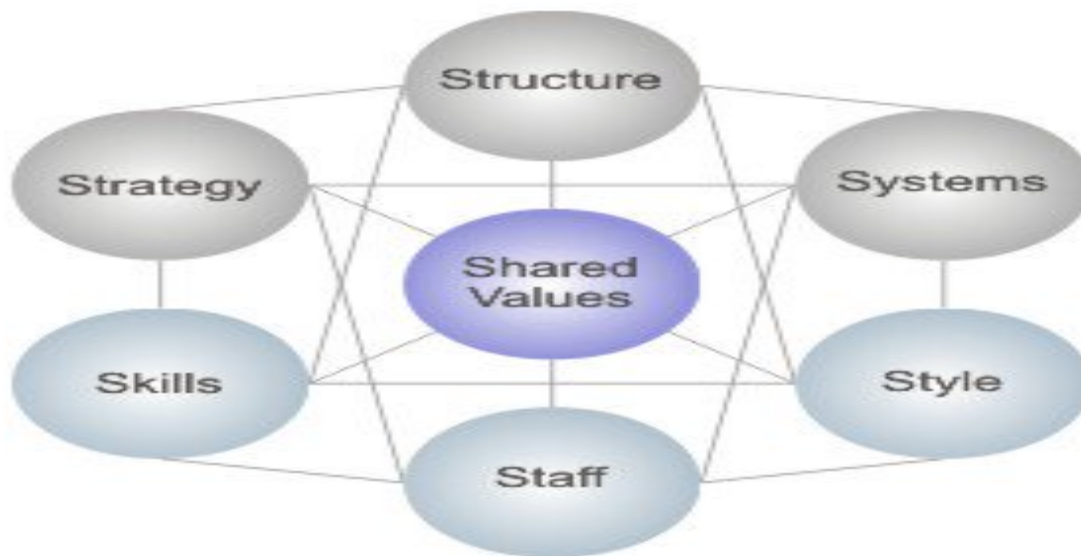


- Στην εξέταση των πιθανών επιπτώσεων των μελλοντικών αλλαγών που θα πραγματοποιηθούν σε μια επιχείρηση
- Στην ευθυγράμμιση τμημάτων της οργανωτικής δομής και διαδικασιών, όταν πραγματοποιείται μια εξαγορά ή συγχώνευση
- Στον καθορισμό ενός αποτελεσματικότερου τρόπου για την εφαρμογή μιας προτεινόμενης στρατηγικής

Το μοντέλο McKinsey 7-S μπορεί να εφαρμοστεί και σε στοιχεία μιας ομάδας ή ενός έργου. Τα ζητήματα ευθυγράμμισης ισχύουν, ανεξάρτητα από το πώς έχει καθορίσει η επιχείρηση των πεδίο των περιοχών που αξιολογεί. Τα επτά στοιχεία που αξιολογούνται διακρίνονται σε «σκληρά» και «μαλακά». Τα «σκληρά» στοιχεία είναι η στρατηγική, η δομή και τα συστήματα και τα «μαλακά» στοιχεία είναι οι κοινές αξίες, οι δεξιότητες, το προσωπικό και το στυλ. Τα πρώτα είναι ευκολότερα προσδιορισμένα ή αναγνωρίσιμα και η διαχείριση μπορεί να τα επηρεάσει άμεσα. Τα δεύτερα είναι πιο δύσκολο να περιγραφούν, είναι λιγότερο απτά και περισσότερο σχετίζονται με πολιτισμικά στοιχεία. Ωστόσο και αυτά τα στοιχεία είναι εξίσου σημαντικά με τα πρώτα, προκειμένου μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη. Η αλληλεξάρτηση είναι μεγάλη και μπορεί μια αλλαγή σε ένα στοιχείο να επηρεάσει όλα τα υπόλοιπα. Η εννοιολογική προσέγγιση των επτά στοιχείων αποτυπώνεται κατωτέρω (www.mindtools.com, 2019):

- Στρατηγική: είναι το σχέδιο που σχεδιάστηκε για να διατηρήσει και να οικοδομήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.
- Δομή: είναι ο τρόπος δομής της οργάνωσης
- Συστήματα: είναι οι καθημερινές δραστηριότητες και διαδικασίες που συμμετέχει το προσωπικό για να ολοκληρώσει την εργασία του
- Κοινές αξίες: είναι οι ονομαζόμενοι «υπερέχοντες στόχοι» κατά την πρώτη ανάπτυξη του μοντέλου, είναι οι βασικές αξίες της εταιρείας που αποδεικνύονται στην εταιρική κουλτούρα και στη γενική ηθική της εργασίας
- Στυλ: είναι το στυλ της ηγεσίας που υιοθετήθηκε.
- Προσωπικό: είναι οι εργαζόμενοι και οι γενικές δυνατότητές τους.
- Δεξιότητες: είναι οι πραγματικές δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρηση

Figure 1: The McKinsey 7S Model



Εικόνα 8: Το μοντέλο 7S της McKinsey (Πηγή: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm))

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.ΓΕΩΡΓΙΟΥ & ΥΙΟΙ Ο.Ε.**

#### **5.1.1 Σκοπός Μελέτης περίπτωσης**

Σκοπός της μελέτης περίπτωσης, είναι η εφαρμογή των μεθόδων της βιβλιογραφίας για την δημιουργία μίας σύνθετης Στρατηγικής για την συγκεκριμένη επιχείρηση, με την επωνυμία Α.Γεωργίου & ΥΙΟΙ Ο.Ε. στον εμπορικό κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Η εταιρεία, βρίσκεται σε κομβικό σημείο όπου απαιτείται η λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων, καθώς ο ανταγωνισμός στον κλάδο έχει ενταθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια και απαιτείται η αντιμετώπισή του, όπως είναι και άμεσης ανάγκης η ανάπτυξη της εταιρείας και η αύξηση των κερδών.

Τα βασικά ερωτήματα προς διερεύνηση, είναι ποιοι είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που την επηρεάζουν, ποιοι είναι οι κίνδυνοι που μπορεί μελλοντικά να απειλήσουν την λειτουργία της και ποιες είναι οι ευκαιρίες που διαβλέπονται για το μέλλον του κλάδου της, τις οποίες θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί. Επίσης, ποιο είναι το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, τα ισχυρά σημεία της όπως και οι αδυναμίες της, τα οποία μπορεί να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα ή αντίστοιχα να τις μειώνουν την αποδοτικότητα. Τέλος, εάν υπήρχε και ποια ήταν η μέχρι τώρα εταιρική στρατηγική και ποια στρατηγική προτείνεται να ακολουθήσει σύμφωνα με τα δεδομένα.

#### **5.1.2 Μεθοδολογία εκπόνησης**

Για την δημιουργία της στρατηγικής, μελετήθηκε καταρχάς η υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας, με την χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Τα ποσοτικά δεδομένα, αντλήθηκαν από την βάση δεδομένων της ίδιας της εταιρείας και από εξωτερικές πηγές όπου απαιτήθηκε.

Για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, διεξήχθησαν στα στελέχη της εταιρείας ημιδομημένες συνεντεύξεις βάση ερωτηματολογίου ανοιχτού τύπου. Κάθε ερώτηση, αφορούσε έναν εσωτερικό ή εξωτερικό παράγοντα που επηρεάζει την εταιρεία, καθώς και τα πλεονεκτήματα ή τις αδυναμίες που διακρίνει κάθε στέλεχος

στην επιχείρηση. Σκοπός των ερωτήσεων, εκτός από την δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας για την υφιστάμενη κατάσταση, ήταν η συνάφεια των απαντήσεων μεταξύ των στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο που τέθηκε στα στελέχη είναι το κάτωθι :

1. Θεωρείτε ότι η αλυσίδα εντολών της εταιρείας λειτουργεί αποτελεσματικά ??
2. Σε ποιον εσωτερικό τομέα θεωρείτε ότι υστερεί η εταιρεία ??
3. Ποιος εσωτερικός τομέας θεωρείτε ότι καταναλώνει τους περισσότερους πόρους??
4. Ποιο τομέας της εταιρείας θεωρείτε ότι αποδίδει περισσότερο??
5. Ποιος είναι ο προσανατολισμός της εταιρείας??
6. Ποιες αξίες προσβύει η εταιρεία ??
7. Θεωρείτε ότι οι εγκαταστάσεις καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρείας ??
8. Σε τι επίπεδο θεωρείτε ότι είναι η γνώση των εργαζόμενων για το αντικείμενό τους??
9. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού??
10. Γνωρίζετε τους ανταγωνιστές σας ?? (Ποιοι είναι , που έχουν έδρα)
11. Ποιος είναι ο στόχος της εταιρείας ??
12. Πως φαντάζεστε την εταιρεία μετά από 5 χρόνια ??
13. Ποιος ή ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι στο μέλλον μπορεί να απειλήσουν την εταιρεία ??
14. Υπάρχει κάποιος τομέας τον οποίο να θεωρείτε ως μελλοντική ευκαιρία??
15. Ποιος τομέας του πελατολογίου αποδίδει περισσότερο??

Μετέπειτα, αναγνωρίστηκε το εξωτερικό Μάκρο-περιβάλλον της εταιρείας μέσω της PEST-DG Analysis και το Μίκρο-περιβάλλον μέσω του υποδείγματος του Porter, καθώς επίσης εφαρμόστηκε η Swot Analysis για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων και για την αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών της εταιρείας.

Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, επιλέχθηκε η κατάλληλη Στρατηγική που θα εφαρμοστεί, ορίστηκαν οι αντίστοιχοι στόχοι και προσδιορίστηκε ο τρόπος επίτευξής τους, καθώς διατυπώθηκαν οι τρόποι αξιολόγησης και εκτίμησης της απόδοσης της εφαρμοζόμενης Στρατηγικής.

### 5.1.3 Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρεία που επιλέχθηκε για την περιπτώσιολογική μελέτη, είναι μία οικογενειακή επιχείρηση με την επωνυμία Α. Γεωργίου & Υιοί Ο.Ε. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα των αντλιών νερού. Ο συγκεκριμένος τομέας έχει εφαρμογή στην κυκλοφορία του ζεστού ή κρύου νερού, στην εξαγωγή του νερού από το υπέδαφος στην επιφάνεια, στη ψύξη των μηχανημάτων παραγωγής και γενικά σε πολύ μεγάλο εύρος εγκαταστάσεων που απαιτούν μεγάλες ποσότητες νερού.

Ιδρύθηκε το 1989 από τον κο Γεωργίου με τη μορφή ατομικής επιχείρησης. Η εταιρεία αναπτύχθηκε γρήγορα τα επόμενα χρόνια, καθώς βοήθησε στις πωλήσεις η λειψυδρία που αντιμετώπισε η Ελλάδα εκείνα την περίοδο. Εκτός των πωλήσεων, η λειψυδρία βοήθησε στην εδραίωση της επιχείρησης στο χώρο. Επιπλέον, η σωστή διαχείριση της πελατείας και των προϊόντων, δημιούργησαν μία πολύ καλή εικόνα και αναγνωρισιμότητα του εταιρικού ονόματος. Το 2006, έπειτα από τις σπουδές τους, δραστηριοποιήθηκαν στην επιχείρηση οι δύο υιοί του κου Γεωργίου. Επίσης άλλαξε και η μορφή της εταιρείας από ατομική σε ομόρρυθμος, όπου συνεχίζει μέχρι σήμερα.

Το προσωπικό ξεκινώντας από τα τρία άτομα, αυξάνονταν συνεχώς όλα τα χρόνια καθώς αυξάνονταν και οι απαιτήσεις, φτάνοντας σήμερα τα 11 άτομα μόνιμου προσωπικού. Τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται στον κλάδο της Ναυτιλίας, της Βιομηχανίας, των Ξενοδοχείων, των Ηλεκτρομηχανολογικών εφαρμογών, των Τεχνικών εταιρειών, στο Δημόσιο τομέα, σε εμπορικά καταστήματα, σε υδραυλικούς-εγκαταστάτες και σε πελάτες λιανικής.

Τα κύρια προϊόντα που προωθεί η εταιρεία είναι μίας συγκεκριμένης μάρκας του εξωτερικού, με την οποία έχει συνάψει συμφωνία αντιπροσώπευσης από το 1997. Η αντιπροσωπεία της συγκεκριμένης μάρκας προϊόντων δεν είναι αποκλειστική, καθώς

υπάρχουν και άλλα καταστήματα ανά την Ελλάδα, όπου εμπορεύονται τα ίδια προϊόντα. Η διαβάθμιση του κάθε αντιπροσώπου, γίνεται με διαφορετικές εκπτώσεις βάσει του ετήσιου Τζίρου που πραγματοποιεί στη θυγατρική εταιρεία.

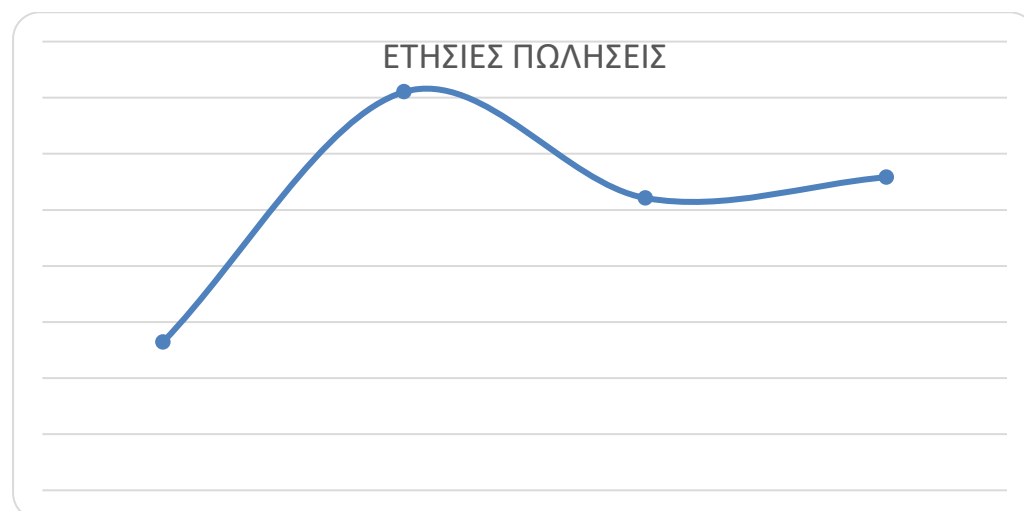
Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην περιοχή του Πειραιά. Είναι κοντά στο Λιμάνι και στον Ηλεκτρικό Σταθμό, διευκολύνοντας την πρόσβαση των πελατών, προερχόμενοι ακόμα και από Νησιωτικές περιοχές. Επίσης, έχει εύκολη πρόσβαση σε όλα τα πρακτορεία μεταφορών για όλη την Ελλάδα, διευκολύνοντας έτσι την άμεση αποστολή προϊόντων.

### 5.1.2 Εταιρική Διάρθρωση

Η στελέχωση της εταιρείας, έχει γίνει μόνο από εξειδικευμένο προσωπικό, με σπουδές και εμπειρία ανάλογα με τη θέση και το αντικείμενο ενασχόλησης εντός της εταιρείας. Οι ειδικότητες που απαιτούνται συνήθως, σε τέτοιου τύπου εταιρείες, είναι Μηχανολόγοι Μηχανικοί, Ηλεκτρολόγοι Μηχανικοί και Ηλεκτρονικοί. Τα στελέχη της εταιρείας απαρτίζονται και από τις τρεις ειδικότητες. Απαιτούνται βέβαια και οι λοιπές βοηθητικές ειδικότητες, όπως Λογιστές, Αποθηκάριοι κτλ.

### 5.1.3 Οικονομικά Στοιχεία

Οι ετήσιες πωλήσεις της εταιρείας, σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, παρουσιάζουν σταθεροποιητική τάση τα τελευταία χρόνια, έως και πτωτική πορεία, η οποία εάν συνεχίσει θα αρχίσουν να παρουσιάζονται ζημιές αντί για κέρδη.



Διάγραμμα 1: Ετήσιες Πωλήσεις της εταιρίας (Πηγή : Εταιρεία Α.Γεωργίου& Υιοί Ο.Ε.-Ιδία επεξεργασία)

Η μεγαλύτερη ανάγκη για το σχεδιασμό μίας συγκεκριμένης στρατηγικής, έγκειται στο γεγονός ότι μέχρι τώρα δεν έχει υπάρξει καμία ξεκάθαρη στόχευση και μεθόδευση για την αύξηση των πωλήσεων. Οι πωλήσεις προέρχονται από διάφορους τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία, χωρίς ωστόσο να υπάρχει κανένα εχέγγυο ότι θα πραγματοποιηθούν οι αντίστοιχες πωλήσεις και τα επόμενα έτη. Στόχος της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, είναι η αναγνώριση του περιβάλλοντος της εταιρείας (μίκρο και μακρο), η πρόβλεψη των κινδύνων και η αντιμετώπισή τους και η δημιουργία μιας μεθοδολογίας για την πρόβλεψη, επίβλεψη και αύξηση των πωλήσεων με σταθερά βήματα.

### 5.1.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, δόθηκε στα στελέχη της εταιρείας, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων, ένα ερωτηματολόγιο με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Από τις απαντήσεις, διακρίνεται κυρίως η γνώση των στελεχών ότι, η οργανωτική δομή της εταιρείας και ο βαθμός επικοινωνίας βρίσκεται στο σωστό επίπεδο, σύμφωνα με το σημερινό όγκο εργασιών. Αναγνωρίζεται από όλους ότι, σε περίπτωση αύξησης της ζήτησης, θα πρέπει να γίνει αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής, ενώ θα χρειαστεί περαιτέρω αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού και αλλαγή ή επέκταση της έδρας.

Ο εμπορικός τομέας είναι ο πιο αποδοτικός, καθώς αποφέρει περισσότερα κέρδη, αλλά δεν προσδίδει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία αφού δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, ο επισκευαστικός τομέας είναι λιγότερο αποδοτικός, καθώς απαιτεί αρκετούς πόρους για την λειτουργία του και αποφέρει λιγότερα κέρδη, αλλά προσδίδει πολύ μεγάλη αξία στα προϊόντα και στην εταιρεία.

Οι αρχές που αντιπροσωπεύουν την εταιρεία, είναι αυτές που δείχνουν και τον προσανατολισμό της, ο οποίος είναι ο καταναλωτής. Οι κυριότερες αξίες που πρεσβεύει η εταιρεία, είναι ο σεβασμός στον καταναλωτή, η τιμιότητα, η υπευθυνότητα και η καινοτομία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η τεχνογνωσία, η οποία προκύπτει από την άριστη γνώση και εμπειρία όλων των στελεχών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό. Η γνώση του προσωπικού εμπλουτίζεται μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και της επίλυσης καθημερινών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές.

Η εταιρία έχει προσδιορίσει τη στοχοθεσία της, ωστόσο οι στόχοι δεν είναι ποσοτικοποιημένοι, με αποτέλεσμα να υπάρχει σύγχυση στα βήματα, στον έλεγχο, στο χρονικό ορίζοντα πραγματοποίησης τους και τελικώς στην επίτευξή τους. Τέλος, υπάρχει γνώση του ανταγωνισμού από τα στελέχη και αναγνωρίσιμο brand name της εταιρείας, αλλά το μερίδιο της αγοράς είναι πολύ μικρό. Αυτό το γεγονός ερμηνεύεται πως προφανώς απαιτείται ξεκάθαρη εμπορική πολιτική, με χαμηλότερες τιμές.

## 5.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### 5.2.1 Ανάλυση Μακρό-περιβάλλοντος

Στο πολιτικό περιβάλλον, ένας από τους πολύ σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρείας, είναι η πολιτική σταθερότητα. Τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι, τις εποχές που υπάρχει αβεβαιότητα για την πολιτική κατάσταση της χώρας, οι καταναλωτές μειώνουν ή αναβάλλουν εξ' ολοκλήρου τις καταναλωτικές αγορές που προτίθενται να κάνουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης, τόσο σε άμεσα καταναλωτικά προϊόντα, όσο και σε έμμεσα. Ένας επίσης σημαντικός πολιτικός παράγοντας, είναι η φορολογική νομοθεσία. Τόσο η αστάθεια της φορολογίας, όσο και οι υψηλοί συντελεστές φορολόγησης, καθιστούν σχεδόν αδύνατο τον προσδιορισμό των καθαρών εσόδων της εταιρείας.

Στο κοινωνικό περιβάλλον, ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά την εταιρία, είναι η αύξηση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη κατασκευής μεγάλων κτιρίων και πυκνών οικισμών, όπου οι ανάγκες ύδρευσης και αποχέτευσης βαίνουν συνεχώς αυξανόμενες και καθιστούν αναγκαία τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρία.

Η γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας, αποτελεί έναν παράγοντα που λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της η εταιρεία στο σχεδιασμό των μελλοντικών της κινήσεων. Η ανάπτυξη της οικονομίας είναι δείκτης για την αναμενόμενη ζήτηση, οπότε μπορεί η εταιρεία να αποφασίσει να επενδύσει σε στοκ προϊόντων ή σε αντίστοιχες επενδύσεις. Άλλος ένας οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις της εταιρείας τα τελευταία χρόνια, είναι το μειωμένο κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών. Από την πρόσφατη οικονομική κρίση, στη χώρα μειώθηκε δραματικά το κατά κεφαλήν εισόδημα και παρότι επανήλθε ως ένα βαθμό η



οικονομική ανάπτυξη, τα εισοδήματα των καταναλωτών εξακολουθούν να κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Στο τεχνολογικό περιβάλλον, τα τελευταία δύο με τρία χρόνια έχει παρατηρηθεί ραγδαία αύξηση των πωλήσεων μέσω διαδικτύου. Τα διαδικτυακά καταστήματα έχουν εμφανιστεί στους περισσότερους εμπορικούς κλάδους και συνήθως αντιπροσωπεύουν χαμηλές τιμές και ευκολίες πληρωμής. Στο κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας, έχουν εμφανιστεί επίσης πολλά διαδικτυακά καταστήματα, με αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού και τη σύμπτυξη των τιμών σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η τάση για ψηφιοποίηση, προερχόμενη από το συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, ωθεί τους καταναλωτές σε αναζήτηση προϊόντων που καλύπτουν τη συγκεκριμένη ανάγκη. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία, καθώς διαθέτει προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας.

Μία μεγάλη ομάδα καταναλωτών, η οποία απευθύνεται στην εταιρεία, είναι εκείνη που επιδιώκει την καινοτομία. Η συγκεκριμένη ομάδα συνήθως ενδιαφέρεται για προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας που εμφανίζουν κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, ριζοσπαστικό σε σχέση με τα παραπλήσιά του. Σε πολλές περιπτώσεις, ενδιαφέρονται ακόμα και για προϊόντα που βρίσκονται σε δοκιμαστικό στάδιο. Η εταιρεία καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τη συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, καθώς τα περισσότερα προϊόντα της χαρακτηρίζονται από καινοτομία.

Ένα επίσης δημογραφικό χαρακτηριστικό, το οποίο έχει ξεχωρίσει μία μεγάλη ομάδα καταναλωτών τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, είναι οι οικολογικά ευαισθητοποιημένοι καταναλωτές. Η συγκεκριμένη ομάδα δεν αναζητά προϊόντα μόνο με βάση την τιμή του προϊόντος, αλλά πολύ περισσότερο μετράει να είναι *''φιλικό προς το περιβάλλον''*. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι, τα προϊόντα που επιθυμεί να αγοράσει είναι από ανακυκλώσιμα υλικά ή υψηλής απόδοσης ή χαμηλής κατανάλωσης. Τα προϊόντα της εταιρείας καλύπτουν στο έπακρο τη συγκεκριμένη ομάδα, αφού προέρχονται από μία χώρα της Ευρώπης, όπου εδώ και αρκετά χρόνια, απαραίτητη προϋπόθεση για να κυκλοφορήσουν στην αγορά είναι η χαμηλή ενεργειακή κατανάλωση.

Το διεθνές περιβάλλον, στην παγκοσμιοποιημένη αγορά που λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη δραστηριότητα της εταιρείας. Τα προϊόντα της εταιρείας προέρχονται από χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση προκύψει αλλαγή στους νόμους που διέπουν τις ενδοκοινοτικές συναλλαγές, έχει άμεσο αντίκτυπο στις τιμές των προϊόντων. Οι

συγκεκριμένοι νόμοι δεν αλλάζουν συχνά, αλλά δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι θα παραμείνουν αμετάβλητοι, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον.

## **5.2.2 Ανάλυση Κλαδικού περιβάλλοντος με τη χρήση του υποδείγματος Porter**

### (α) Ανάλυση Ανταγωνιστών

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρεία, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εξειδικευμένος, λόγω του ότι χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Επίσης, τα προϊόντα δεν είναι ευρείας κατανάλωσης, ίσως θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως ένα είδος πολυτελείας. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η γνώση του ανταγωνισμού είναι πολύ σημαντική, γιατί μόνο τότε μπορεί να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική.

Οι ηγέτες του συγκεκριμένου κλάδου είναι δύο εταιρείες, με ετήσιες πωλήσεις κατά μέσο όρο στα 14.000.000,00€ ο πρωτοπόρος και στα 12.000.000,00€ ο επόμενος. Οι δύο αυτές εταιρείες είναι πολυεθνικές, με παρουσία σε πολλές χώρες. Η κύρια δραστηριότητά τους και ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεων, αφορά μεγάλα κατασκευαστικά έργα τόσο του δημόσιου τομέα όσο και του ιδιωτικού. Για τους υπόλοιπους τομείς, η κάθε εταιρεία έχει το δικό της δίκτυο πωλήσεων και συνεργασίες με καταστήματα χονδρικών και λιανικών πωλήσεων.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της εταιρείας της μελέτης περίπτωσης είναι οι επιχειρήσεις που έπονται των δύο πρώτων. Το πλήθος τους είναι οκτώ στο σύνολο και το εύρος των πωλήσεων τους κυμαίνεται από 1.000.000,00 έως 6.000.000,00 ευρώ. Όλοι οι ανταγωνιστές, εξυπηρετούν πωλήσεις χονδρικής και λιανικής και έχουν ο κάθε ένας το δικό του εμπορικό δίκτυο. Όλοι οι ανταγωνιστές έχουν έδρα στην Αττική και βάση του δικτύου πωλήσεων που έχουν αναπτύξει, επεκτείνονται και στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Η συνολική αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία, εξαιρώντας τους δύο ηγέτες του κλάδου, ανέρχεται περίπου στα 20.000.000,00 ευρώ, ποσό που προκύπτει από το άθροισμα του μέσου όρου των πωλήσεων της κάθε εταιρείας τα τέσσερα τελευταία χρόνια. Στον πίνακα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται αναλυτικότερα η σειρά κατάταξης όλων των εταιρειών, σύμφωνα με το μέσο όρο των πωλήσεων και τα μερίδια αγοράς που κατέχει η κάθε μία.

A/A	Μέσος όρος πωλήσεων Ανταγωνιστών του κλάδου	Μερίδιο αγοράς
1	5.700.000,00	28,98%
2	4.400.000,00	22,37%
3	3.000.000,00	15,25%
4	1.500.000,00	7,63%
5	1.400.000,00	7,12%
6	1.350.000,00	6,86%
7	1.200.000,00	6,10%
8	1.120.000,00	5,69%
	19.670.000,00	100,00%

Πίνακας 1: Μεγέθη πωλήσεων των ανταγωνιστών του κλάδου (Πηγή: Ίδια έρευνα)

Όπως φαίνεται από την ανωτέρω κατάταξη, η υπό μελέτη εταιρεία με ετήσιο τζίρο κατά μέσο όρο 1.400.000,00 ευρώ κατέχει την 5η θέση και ποσοστό 7,12% του μεριδίου της αγοράς.

#### (β) Ανάλυση Πελατών

Το πελατολόγιο της εταιρείας έχει επιμεριστεί σε 10 κατηγορίες, ανάλογα με την κατηγορία του επαγγέλματος και οι οποίες είναι οι κάτωθι:

- 1) Βιομηχανία
- 2) Δημόσιος Τομέας
- 3) Κατασκευαστικά Έργα
- 4) Εμπορικά καταστήματα – Εμπορικό δίκτυο
- 5) Ηλεκτρομηχανολογικές Εφαρμογές
- 6) Ναυτιλία
- 7) Ξενοδοχεία
- 8) Τεχνικές εταιρείες
- 9) Υδραυλικοί
- 10) Πελάτες Λιανικής

Οι ετήσιοι τζίροι ανά κατηγορία, για τα τέσσερα τελευταία έτη, αναλύονται στον κάτωθι πίνακα:

**Ετήσιες Πωλήσεις ανά κατηγορία**

A/A	<b><u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</u></b>	<b><u>2015</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>
1	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	886.722,00	906.594,66	887.605,00	908.452,00
2	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	29.058,00	36.547,84	37.654,00	35.755,00
3	ΕΡΓΑ	43.568,00	44.254,42	48.657,00	49.022,00
4	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	136.855,00	163.235,45	156.135,00	152.438,00
5	Η/Μ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	28.567,00	29.385,59	32.478,00	31.893,00
6	ΝΑΥΤΙΛΙΑ	66.788,00	68.022,97	64.052,00	59.478,00
7	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	109.573,00	114.992,87	112.354,00	107.511,00
8	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	89.459,00	83.047,74	81.657,00	84.661,00
9	ΥΔΡΑΥΛΙΚΟΙ	22.856,00	14.833,97	16.894,00	17.045,00
10	ΠΕΛΑΤΕΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ	22.989,00	20.118,08	24.634,00	19.566,00
	<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>1.436.435,00</b>	<b>1.481.033,59</b>	<b>1.462.120,00</b>	<b>1.465.821,00</b>

Πίνακας 2: Ετήσιες Πωλήσεις της εταιρίας ανά κατηγορία πελατών (Πηγή: Α.Γεωργίου& Υιοί Ο.Ε.- Ιδία επεξεργασία)

Εκτός του ετήσιου τζίρου ανά κατηγορία, ένα επίσης πολύ σημαντικό στατιστικό στοιχείο είναι ότι, κατά μέσο όρο ποσοστό 57% των συνολικών πωλήσεων αφορά το νομό Αττικής, ένα ποσοστό 24% αφορά τα νησιά και το υπόλοιπο 19% αφορά τους νομούς της υπόλοιπης χώρας.

(γ) Ανάλυση Προμηθευτών

Ο συνολικός αριθμός των βασικών προμηθευτών της εταιρείας είναι οκτώ, όμως, το 90% των συνολικών αγορών, γίνονται από έναν προμηθευτή. Ο συγκεκριμένος προμηθευτής, είναι η αντιπροσωπεία στην Ελλάδα μίας πολυεθνικής εταιρείας, η οποία είναι υπεύθυνη για την κεντρική εισαγωγή της συγκεκριμένης μάρκας προϊόντων και προμηθεύει στην εταιρεία το βασικό της προϊόν. Όλοι οι υπόλοιποι προμηθευτές, προμηθεύουν στην εταιρεία παρελκόμενα υλικά, τα οποία απαιτούνται ως συμπληρωματικά του βασικού προϊόντος.

Το θετικό στοιχείο στη μοναδικότητα του προμηθευτή, είναι ότι επιτυγχάνονται καλύτερες τιμές και εκπτώσεις, μέσω του μεγάλου όγκου παραγγελιών και του μεγάλου ετήσιου τζίρου που επιτυγχάνεται. Επίσης, υπάρχει καλύτερη αντιμετώπιση από την πλευρά του προμηθευτή, εφόσον επιτυγχάνει τις μεγαλύτερες σε τζίρο αγορές, τουλάχιστον για τα τελευταία 5 έτη, από όλο το υπόλοιπο δίκτυο συνεργατών του προμηθευτή. Αυτό έχει ως θετικό αντίκτυπο τις καλύτερες δυνατές τιμές αγοράς των

προϊόντων και την ειδική μεταχείριση στις παραγγελίες όσον αφορά τους συντομότερους χρόνους παράδοσης κ.α.

Το αρνητικό στοιχείο, το οποίο είναι μεγίστης σημασίας, είναι ότι, κάθε μεταβολή των τιμών και της εμπορικής πολιτικής του προμηθευτή, έχει άμεση επίπτωση στη δραστηριότητα της εταιρείας. Οι σχέσεις της εταιρείας με όλους τους προμηθευτές της είναι άριστες και αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι ότι, μέσω της μακροχρόνιας συνεργασίας που υπάρχει μαζί τους (τουλάχιστον 15 έτη), έχουν αναπτυχθεί διαπροσωπικές σχέσεις και αυτές με την σειρά τους εξελίχθηκαν σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ο δεύτερος ακόμη πιο σημαντικός λόγος, είναι η φερεγγυότητα της εταιρίας. Όλα τα χρόνια που δραστηριοποιείται στην αγορά, η άμεση εξόφληση των προμηθευτών της, την έχει καταξιώσει στον κλάδο, ως φερέγγυα και υγιή επιχείρηση.

#### (δ) Υποκατάστατα προϊόντα

Όπως σε όλους τους κλάδους, έτσι και στο συγκεκριμένο, υπάρχει πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων, τα οποία έχουν αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς τα τελευταία χρόνια. Το κυριότερο αίτιο αυτού του γεγονότος, είναι η μείωση των εισοδημάτων των καταναλωτών. Η μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, η οποία συνέβη λόγω της οικονομικής κρίσης που διήλθε η χώρα μας, οδήγησε τους καταναλωτές στην αδυναμία να ανταπεξέλθουν στην αγορά του βασικού προϊόντος. Ωστόσο η καταναλωτική ανάγκη δε μειώθηκε, για το λόγο αυτό ο καταναλωτής απευθύνθηκε στα υποκατάστατα προϊόντα και αρκέστηκε στα στοιχεία που του προσφέρουν εκείνα.

Ένα άλλο αίτιο της προτίμησης από τους καταναλωτές των υποκατάστατων προϊόντων του κλάδου, αντί του βασικού, αποτελεί η οικονομική αποσταθεροποίηση της χώρας μας, η οποία διήρκεσε πολύ περισσότερο απ' ότι των υπολοίπων χωρών. Αυτό το γεγονός είχε ως αποτέλεσμα οι τιμές των μεγαλύτερων brand των προϊόντων να ανεβαίνουν, ενώ οι εγχώριοι καταναλωτές δε μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά. Ως λογική συνέπεια είναι, πως όσο αυξάνεται η τιμή του βασικού προϊόντος, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση για τα υποκατάστατα.

Το χειρότερο όμως είναι ότι, μέχρι και σήμερα, το μερίδιο αγοράς που χάθηκε από το βασικό προϊόν, δεν έχει ακόμα κερδηθεί. Ο λόγος είναι, όπως προαναφέρθηκε, πως το κατά κεφαλήν εισόδημα δεν έχει επανέλθει στα προηγούμενα επίπεδα. Το

αποτέλεσμα είναι, τα υποκατάστατα προϊόντα να χαίρουν μεγάλη προτίμηση των καταναλωτών και όσοι τα εμπορεύονται να έχουν γίνει βασικοί ανταγωνιστές των εταιριών που εμπορεύονται το βασικό προϊόν.

(ε) Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

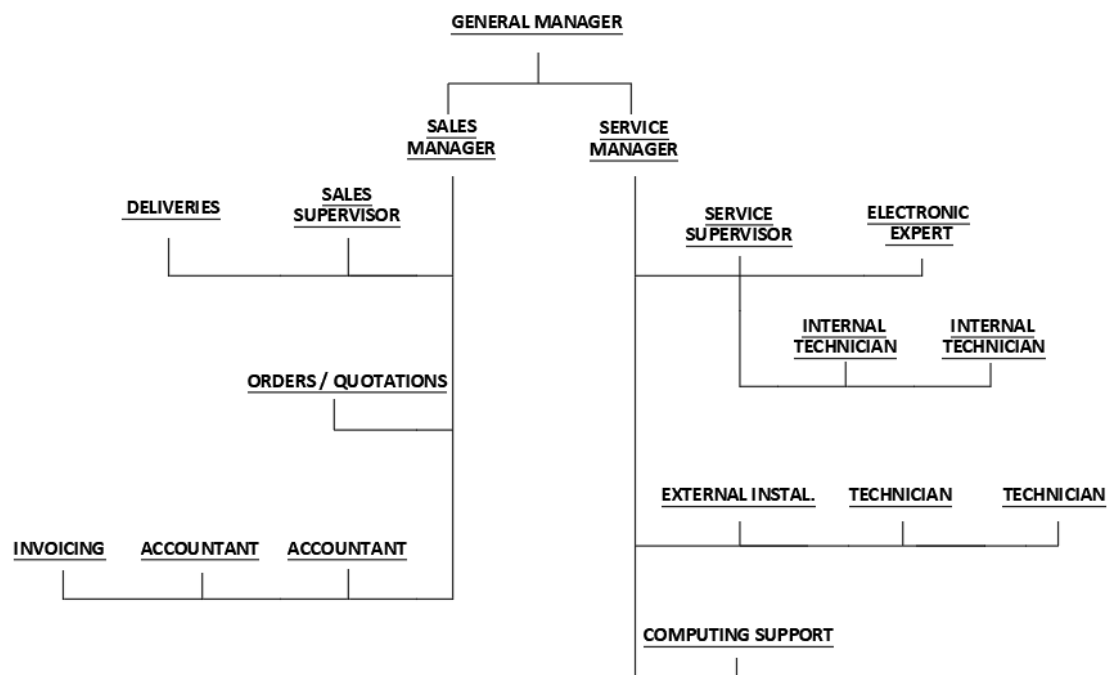
Τα προηγούμενα χρόνια, επειδή ο συγκεκριμένος κλάδος απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και δε θεωρείται καθόλου ελκυστικός, η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο ήταν πολύ σπάνιο φαινόμενο. Απαιτούσε κατάλληλες γνώσεις, κατ' ελάχιστο πέντε με έξι χρόνια εμπειρία και προϋπηρεσία σε παρεμφερή επιχείρηση, μεγάλο χρηματικό ποσό για την αγορά των πρώτων εμπορευμάτων και κατάλληλη έδρα σε καίριο σημείο πώλησης. Όλα τα ανωτέρω βέβαια, ξεκινάνε από τις απαιτήσεις των καταναλωτών, γιατί ακριβώς αυτά αποτελούν τα χαρακτηριστικά που αναζητούν σε μια εταιρία, για να προμηθευτούν τα προϊόντα του κλάδου. Στην παρούσα χρονική περίοδο, οι απαιτήσεις του μεγαλύτερου μέρους των καταναλωτών έχει μειωθεί. Συνήθως, αρκούνται στο διάβασμα των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος από μία καλοστημένη ιστοσελίδα. Αυτό το στοιχείο που αποτελεί "προϊόν" της τεχνολογίας, σημαίνει πως ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλος. Τα διαδικτυακά καταστήματα, σε συνδυασμό με την εξέλιξη των logistics, όπου μία επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη πλέον να διαθέτει μεγάλες αποθήκες, είναι οι κύριοι ανταγωνιστές των εταιριών του κλάδου. Η δημιουργία των διαδικτυακών καταστημάτων στον κλάδο, είναι πλέον καθημερινότητα. Μία ακόμα σημαντική ιδιαιτερότητα που έχουν οι συγκεκριμένοι νέοι ανταγωνιστές, είναι τα μειωμένα γενικά έξοδα, αφού δεν έχουν φυσική έδρα, ούτε διανομείς, ούτε καν προσωπικό, οπότε φυσικό επακόλουθο είναι να πωλούν τα προϊόντα σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές και με ελάχιστα περιθώρια κέρδους. Αυτό το γεγονός τους καθιστά ιδιαίτερα δύσκολους ανταγωνιστές και απαιτούνται πολύ συγκεκριμένες ενέργειες στο στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να μη γίνουν απειλή για τη λειτουργία της εταιρείας.

## 5.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

### 5.3.1 Εταιρική Δομή

Η δομή της εταιρείας, όπως αυτή λειτουργεί σήμερα, παρουσιάζεται στο κάτωθι οργανόγραμμα:

#### COMPANY ORGANIZATION CHART



Διάγραμμα 2: Η οργανωτική δομή της εταιρείας (Πηγή: Α. Γεωργίου & Υιοί Ο.Ε.- Ιδία επεξεργασία)

Όπως αποτυπώνεται στο ανωτέρω οργανόγραμμα, η εταιρεία είναι χωρισμένη σε δύο τμήματα, στο εμπορικό τμήμα και στο επισκευαστικό τμήμα. Το κάθε τμήμα έχει τη δική του αλυσίδα εντολών, η οποία ξεκινάει από τον αντίστοιχο Manager.

Ο manager κάθε τμήματος, έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της κατευθυντήριας γραμμής που έχει επιλεχθεί να ακολουθήσει η εταιρεία και η οποία ορίζεται από το Γενικό Διευθυντή. Κάθε manager έχει την ευθύνη να διαμοιράζονται οι αρμοδιότητες στο κατάλληλο προσωπικό και το κάθε στέλεχος να εφαρμόζει αποτελεσματικά την πολιτική της εταιρείας.

Η εταιρεία, για τη διαχείριση και οργάνωση των πελατών, διαθέτει πρόγραμμα CRM. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι πλήρως παραμετροποιημένο και

αναβαθμίζεται συνεχώς από τον υπεύθυνο, ώστε να καλύπτει πάντα τις ανάγκες των πελατών και να διευκολύνει τα στελέχη που το χειρίζονται.

Σημαντική αναβάθμιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, έχει αποτελέσει το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας, το οποίο καθοδηγεί τον πελάτη να συνδεθεί απευθείας με το τμήμα του ενδιαφέροντος του. Επίσης, συνδέεται με το πρόγραμμα CRM, ώστε να ενημερώνεται το κάθε στέλεχος με ποιόν πελάτη πρόκειται να μιλήσει.

### **5.3.2 Εταιρική Κουλτούρα**

Ο κεντρικός πυρήνας αξιών της συγκεκριμένης εταιρείας, από τον οποίο πηγάζει η καθημερινή αντιμετώπιση των πελατών, βασίζεται στα κάτωθι στοιχεία:

- Σεβασμός στον καταναλωτή
- Υπευθυνότητα και εντιμότητα
- Μελλοντική σκέψη
- Καινοτόμες επιλογές

Ο σεβασμός στον καταναλωτή επιβάλλεται, διότι μόνο τότε θα σεβαστεί και ο καταναλωτής την εταιρεία. Ο σεβασμός στις ανάγκες του, όσο μικρές ή μεγάλες μπορεί να είναι, επιβάλλεται, καθώς προτίμησε την εταιρεία για να την κάλυψη των αναγκών του.

Η υπευθυνότητα να οδηγεί το μυαλό για κάθε λέξη, συμβουλή, επιλογή και για κάθε είδους συναλλαγή με τον καταναλωτή, διότι μόνο έτσι αποφεύγεται το λάθος. Ακόμα και το λάθος, εάν αντιμετωπιστεί με υπευθυνότητα, θα πάψει να είναι λάθος.

Η σκέψη για το μέλλον, είναι οδηγός για την καλύτερη δυνατή προσπάθεια στο παρόν. Η καλή τιμή σήμερα, η σωστή συμπεριφορά τώρα και η καλύτερη επιλογή του προϊόντος για τον πελάτη, θα τον φέρουν αύριο να αγοράσει εκ νέου από την εταιρεία.

Η καινοτομία σε κάθε επιλογή, είναι αυτή που διαφοροποιεί την εταιρεία από τον ανταγωνισμό, προσφέρει κάτι μοναδικό στον πελάτη και μέσω αυτής δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για μελλοντικές πωλήσεις.

### **5.3.3 Εταιρικοί Πόροι**

Οι διαθέσιμοι πόροι της εταιρείας, είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη χάραξη της στρατηγικής. Όπως έχει προαναφερθεί, η εταιρεία απαρτίζεται από



εξειδικευμένα στελέχη, με γνώση και εμπειρία. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν προϋπήρχε όλα τα προηγούμενα χρόνια, αλλά διαπιστώθηκε ότι, το ανειδίκευτο προσωπικό σε όποια θέση και αν βρίσκεται στην εταιρεία, δε μπορεί να προσφέρει αξία στην επιχείρηση και στον πελάτη. Για τη σωστή κάλυψη των θέσεων από το κατάλληλο προσωπικό, πραγματοποιήθηκε καταγραφή των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασία και τα ελάχιστα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται από το προσωπικό που θα τις καλύψει. Ο κάτωθι πίνακας, απεικονίζει μία κατάσταση ελάχιστων προσόντων για μία θέση εργασίας:

**ΘΕΣΗ : ΖΗΤΗΣΗ – ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΣΠΟΥΔΕΣ: **ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧ/ΚΟΣ – ΗΛΕΚΤ/ΓΟΣ ΜΗΧ/ΚΟΣ**
- ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ: **ΑΓΓΛΙΚΑ ( PROFICIENCY )**
- ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ: **ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ECDL**
- ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ: **ΠΩΛΗΣΕΙΣ**
- ΗΛΙΚΙΑ: **30-40**
- ΦΥΛΟ: **ΑΝΤΡΑΣ**
- ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ: **ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΟ**
- ΔΙΠΛΩΜΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ: **ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΟ**
- ΔΙΠΛΩΜΑ ΜΗΧΑΝΗΣ: **ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΟ**

Με αυτόν τον τρόπο, καλύφθηκαν όλες οι θέσεις από κατάλληλα άτομα με συγκεκριμένες γνώσεις. Το σύνολο του μόνιμου προσωπικού σήμερα είναι 11 άτομα, καθώς υπάρχουν ακόμα τρεις αποκλειστικοί εξωτερικοί συνεργάτες και ακόμα δύο εξωτερικοί συνεργάτες χωρίς αποκλειστικότητα. Ο τομέας των πωλήσεων απασχολεί σήμερα 6 άτομα και ο επισκευαστικός τομέας απασχολεί 5 υπαλλήλους.

Οι ανθρώπινοι πόροι της εταιρείας, μπορεί να ειπωθεί ότι, αποτελούν μία ισχυρή δύναμη ανάπτυξης, παρόλα αυτά απαιτούνται παρεμβάσεις στην οργανωτική δομή για αύξηση της απόδοσης τους.

Οι οικονομικοί διαθέσιμοι πόροι, έχουν αποτελέσει και ακόμα αποτελούν μία τεράστια κινητήριος δύναμη της εταιρείας. Από το πρώτο έτος ίδρυσης, οι εταίροι αποφάσισαν ότι, δε θα λαμβάνουν μερίσματα από τα εταιρικά κέρδη, έως ότου το κεφάλαιο της επιχείρησης γίνει τέτοιου μεγέθους ώστε η εταιρεία να μη χρειάζεται τραπεζική χρηματοδότηση. Με αυτόν τον τρόπο κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα

σταθερό κεφάλαιο, καθώς και το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης, χωρίς να απαιτηθεί καμία χρηματοδότηση, για την πλήρη κάλυψη των προμηθευτών και τη χορήγηση πιστώσεων στους πελάτες της εταιρίας.

Μέχρι σήμερα, με τη συγκεκριμένη οικονομική διαχείριση, η εταιρία κατόρθωσε να εδραιωθεί ως μία από τις πιο αξιόπιστες επιχειρήσεις στον κλάδο της. Επίσης έχει κατορθώσει να χορηγεί πιστώσεις, 60 ημερών κατά μέσο όρο, στους πελάτες που συνεργάζεται για πολλά χρόνια. Το συνολικό κεφάλαιο που διαθέτει η εταιρεία, δε θα είναι επαρκές για την περαιτέρω ανάπτυξή της, αν συνεχίσει να αποπληρώνει άμεσα τους προμηθευτές της και ταυτόχρονα να παρέχει πίστωση στους πελάτες της. Το συγκεκριμένο ζήτημα θα αναλυθεί και θα δοθούν λύσεις στο στρατηγικό πλάνο που θα αποτυπωθεί σε επόμενη ενότητα.

Η έδρα της εταιρείας, μέχρι στιγμής έχει καλύψει πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησης και των πελατών, αλλά πλέον δεν αποτελεί παράγοντα ανάπτυξης. Η συγκεκριμένη έδρα επιλέχθηκε, κυρίως λόγω της τοποθεσίας. Το σημείο που βρίσκεται η εταιρία, είναι κοντά σε όλα τα μέσα μαζικής μεταφοράς, ώστε να υπάρχει εύκολη και άμεση πρόσβαση των καταναλωτών. Έχει καλύψει πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησης για δέκα έτη, αλλά από εκεί και έπειτα άρχισε να υπάρχει χωροταξικό πρόβλημα, λόγω της αύξησης του προσωπικού και των απαιτήσεων της πελατείας. Τα στελέχη αυξήθηκαν από έξι σε έντεκα, ενώ ταυτόχρονα μεγάλωσε και ο όγκος των προϊόντων προς πώληση και προς επισκευή. Αυτή η κατάσταση που διαμορφώθηκε, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία θορύβου από τις πολυπληθείς ομιλίες, ενώ υπάρχει και μεγάλη δυσκολία αποθήκευσης των εμπορευμάτων, τόσο στον τομέα των πωλήσεων όσο και στον επισκευαστικό τομέα. Η εταιρική έδρα, επειδή αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της επιχείρησης, απαιτεί αναβάθμιση για την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησης.

### **5.3.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η υψηλή τεχνογνωσία για τα εμπορικά προϊόντα και τα προϊόντα προς επισκευή. Όπως προαναφέρθηκε η κάλυψη κάθε θέσης στην επιχείρηση, έχει γίνει από άτομα με κατάλληλα προσόντα και γνώσεις. Το αποτέλεσμα της γνώσης, της εμπειρίας και της καθημερινής τριβής στο συγκεκριμένο αντικείμενο, δημιουργεί πολύ υψηλή τεχνογνωσία για το κάθε στέλεχος. Βέβαια, για να χαρακτηριστεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο, δεν

αρκούν μόνο αυτά. Η εταιρεία, προκειμένου να διατηρεί το πλεονέκτημα της έναντι του ανταγωνισμού, φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών της. Αυτό επιτυγχάνεται με δύο ενέργειες.

Η πρώτη ενέργεια είναι η συνεχή εκπαίδευση των στελεχών μέσω σεμιναρίων, τα οποία αφορούν όλα τα νέα προϊόντα που πρόκειται να κυκλοφορήσουν στην αγορά και όλα τα υφιστάμενα προϊόντα που μπορεί να υπόκεινται σε αναβαθμίσεις. Τα συγκεκριμένα σεμινάρια μπορεί να πραγματοποιούνται είτε στην έδρα του προμηθευτή, είτε στο εξωτερικό στην έδρα του εργοστασίου παραγωγής.

Η δεύτερη ενέργεια, είναι η παρακολούθηση των προϊόντων και των εγκαταστάσεων μετά την πώληση, ώστε να διαπιστώνεται η καταλληλότητα του προϊόντος που επιλέχθηκε, ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη και ο βαθμός κάλυψης των απαιτήσεων της εγκατάστασης.

Η υψηλή τεχνογνωσία των στελεχών, καθιστά την εταιρεία ικανή να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες της και εμπεριστατωμένη επιλογή προϊόντων, καλύπτοντας πλήρως τις εκάστοτε απαιτήσεις. Οι ανωτέρω δύο ενέργειες, εφαρμόζονται σε όλα τα στελέχη, άνευ εξαιρέσεως. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η άρτια εκπαίδευση των στελεχών και ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 5.4 Ανάλυση SWOT

### (A) Ισχυρά Σημεία

Ξεκινώντας την swot analysis με τα ισχυρά σημεία που αναγνωρίζονται στην εταιρεία, το πρώτο στοιχείο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που είναι η τεχνογνωσία.

Η τοποθεσία της έδρας, είναι ένα επίσης ισχυρό σημείο, διότι η ευκολία πρόσβασης των πελατών στην εταιρεία, από όπου και να προέρχονται και η άμεση αποστολή των εμπορευμάτων σε αυτούς, καθιστούν την εταιρεία πλήρως ανταγωνιστική.

Το ισχυρό εταιρικό Brand name, που έχει καθιερώσει η εταιρεία στον κλάδο, το οποίο είναι πλέον συνυφασμένο με την άρτια εξυπηρέτηση, αποτελεί ένα ισχυρό σημείο.

Η πλήρως αναγνωρίσιμη μάρκα προϊόντων που εμπορεύεται, είναι εξίσου σημαντικό σημείο, για την πιστοποίηση της μέγιστης καταβαλλόμενης προσπάθειας εξυπηρέτησης της πελατείας της με τον καλύτερο τρόπο.

Η καλή ποιότητα των προϊόντων και η μακροβιωσιμότητά τους, ανταμείβει τους πελάτες και τους επιβραβεύει για την επιλογή τους, αφήνοντας τους το αίσθημα της ικανοποίησης και της θέλησης να επαναλάβουν κάθε μελλοντική αγορά τους από την εταιρεία.

Οι άριστες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Η άμεση προσβασιμότητα που έχει η πελατεία στα ανώτερα στελέχη και οι σχέσεις εμπιστοσύνης της εταιρείας με τους προμηθευτές, αποτελούν παράγοντες που την κάνουν να ξεχωρίζει ανάμεσα στις εταιρείες του κλάδου.

Η μεγάλη δυναμική και θέληση όλων των στελεχών για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων, είναι εξίσου θετικό στοιχείο, γιατί σημαίνει ότι, με την κατάλληλη καθοδήγηση και στοχοθέτηση, θα έρθουν καλύτερα αποτελέσματα.

#### (B) Αδυναμίες

Η κυριότερη αδυναμία που αναγνωρίζεται στην εταιρεία, είναι η ασαφής στρατηγική κατεύθυνση. Επειδή ποτέ μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει συγκριμένη στοχοθέτηση, οι δυνάμεις της εταιρείας καταβάλουν προσπάθειες μεν αλλά προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Λείπει η συνοχή και η ανάπτυξη των εταιρικών δυνάμεων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Η χαμηλή κερδοφορία, η οποία προέρχεται από την όχι τόσο αποδοτική διαχείριση των παραγγελιών, καθώς και από την σύμπτυξη των τιμών σε χαμηλά επίπεδα, προς αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Τα χαμηλά επίπεδα ρευστότητας, τα οποία προκύπτουν από την άμεση πληρωμή των προμηθευτών και την απαίτηση των πελατών για πίστωση, μειώνουν τις δυνατότητες της εταιρείας για καλύτερη διαχείριση της αποθήκης και των αποθεμάτων.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας, με τον περιορισμένο όγκο αποθήκης και την σύμπτυξη των γραφείων προς εξοικονόμηση χώρου, μειώνουν την αποτελεσματική διαχείριση της αποθήκης και τη λειτουργικότητα των στελεχών.

Τα προβλήματα επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη του εμπορικού και του επισκευαστικού τομέα, μειώνουν την ευελιξία της εταιρείας στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών και στην άμεση επίλυση των προβλημάτων.

#### (Γ) Ευκαιρίες

Η σημαντικότερη ευκαιρία που παρουσιάζεται και πρέπει να εκμεταλλευτεί κατάλληλα η εταιρεία, είναι η ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας, η οποία έχει αυξήσει τη ζήτηση των προϊόντων που εμπορεύεται. Σταδιακά έχει αρχίσει να διαφαίνεται μία οικονομική ανάπτυξη και αντίστοιχα η ευκαιρία για ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη των κτιριακών εγκαταστάσεων, είτε σε επίπεδο νέας κατασκευής, είτε σε επίπεδο αναβάθμισης, είναι ευκαιρία για την ανάπτυξη των πωλήσεων. Τα προγράμματα ΕΣΠΑ, τα τελευταία δύο χρόνια, έχουν τονώσει τον κατασκευαστικό τομέα, ο οποίος σε μεγάλο βαθμό κάνει χρήση των προϊόντων της εταιρείας, προς εξυπηρέτηση των αναγκών ύδρευσης και αποχέτευσης των κτιρίων.

Η συνεχή ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, μπορεί να προσφέρει στην εταιρεία περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων, μέσω της εξυπηρέτησης των ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίες κάθε χρόνο αυξάνουν την πελατεία τους και χρησιμοποιούν πληθώρα προϊόντων της εταιρείας.

Το μειωμένο ενδιαφέρον των περισσότερων ανταγωνιστών, για καταστήματα εκτός Αττικής, μπορεί να δώσει στην εταιρεία ευκαιρία για νέες συνεργασίες, εφόσον η εταιρεία πλαισιώσει τέτοιου είδους καταστήματα στην επαρχία και καταφέρει τη σύναψη συνεργασιών.

#### (Δ) Απειλές

Η κυριότερη απειλή, η οποία θα γίνει ακόμα πιο έντονη τα επόμενα έτη, είναι τα διαδικτυακά καταστήματα. Ο αυξημένος ανταγωνισμός που δημιουργούν τα καταστήματα αυτής της μορφής, με την ταυτόχρονη μειωμένη τιμή που προσφέρουν, τα καθιστούν μεγάλη απειλή για την εταιρεία.

Η αύξηση των υποκατάστατων προϊόντων, είναι μία σημαντική απειλή, η οποία έχει προέλθει κυρίως από την αύξηση των τιμών του βασικού προϊόντος και

δευτερευόντως από τη μεγαλύτερη προώθηση των καταστημάτων πώλησης για κερδοσκοπικούς λόγους.

Οι εμπορικές πολιτικές των ανταγωνιστών, οι οποίες συνήθως εκφράζονται από τις πολύ χαμηλές τιμές, θεωρείται μία εξίσου ιδιαίτερης σημαντικότητας απειλή για την εταιρεία. Μειώνει τις πωλήσεις της και ταυτόχρονα απαιτεί διαφοροποίηση του προϊόντος προκειμένου να αποφευχθεί η άμεση σύγκριση τιμών. Όλες οι παράμετροι της Swot Analysis, συνοψίζονται στον κάτωθι πίνακα:

### **SWOT ANALYSIS**

<p><b><u>Ισχυρά σημεία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Τεχνογνωσία</li> <li>- Τεχνική υποστήριξη</li> <li>- Τοποθεσία εταιρικής έδρας</li> <li>- Ισχυρό εταιρικό Brand name</li> <li>- Αναγνωρίσιμη μάρκα προϊόντων</li> <li>- Καλή ποιότητα προϊόντων</li> <li>- Άριστη σχέση με πελάτες και προμηθευτές</li> <li>- Μεγάλη δυναμική στελεχών</li> </ul>	<p><b><u>Αδυναμίες</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ασαφής Στρατηγική κατεύθυνση</li> <li>- Χαμηλή κερδοφορία</li> <li>- Χαμηλά επίπεδα ρευστότητας</li> <li>- Περιορισμένες δυνατότητες εταιρικών εγκαταστάσεων</li> <li>- Προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ εμπορικού &amp; επισκευαστικού τομέα</li> </ul>
<p><b><u>Ευκαιρίες</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ανάπτυξη οικονομίας</li> <li>- Ανάπτυξη Κτιριακού τομέα</li> <li>- Αγορές με μικρότερο ανταγωνισμό εκτός Αττικής</li> <li>- Ανάπτυξη του Τουριστικού κλάδου, περισσότερες δράσεις στα ξενοδοχεία</li> </ul>	<p><b><u>Απειλές</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αύξηση ανταγωνισμού μέσω διαδικτυακών καταστημάτων</li> <li>- Αύξηση των υποκατάστατων προϊόντων</li> <li>- Εμπορικές πολιτικές ανταγωνιστών</li> </ul>

Πίνακας 3: SWOT ANALYSIS της εταιρίας (Πηγή: Ιδία έρευνα)

## 5.5 Επιλογή & Διαμόρφωση Στρατηγικής

### 5.5.1 Όραμα & Αποστολή

Το όραμα της εταιρείας, είναι να αποτελέσει μία εταιρεία πρότυπο στον κλάδο της, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει στην πελατεία της, για την άριστη ποιότητα των προϊόντων της και για τις ολοκληρωμένες και καινοτόμες λύσεις που εφαρμόζει στις εγκαταστάσεις της.

Η αποστολή της εταιρείας, είναι η μέγιστη κάλυψη και ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των καταναλωτών, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με σεβασμό στον καταναλωτή, στο περιβάλλον και στην τοπική κοινωνία.

### 5.5.2 Στοχοθέτηση

Ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας, είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, από το 7,12% που κατέχει σήμερα, σε ποσοστό τουλάχιστον 20%, σε διάστημα 5 ετών. Αυτό σημαίνει ότι, οι ετήσιες πωλήσεις της εταιρείας σε 5 έτη, θα πρέπει από 1.500.000,00 ευρώ που είναι σήμερα, να ξεπεράσουν κατ' ελάχιστο τα 4.000.000,00. ευρώ. Για να γίνει αυτό, απαιτείται αύξηση του ετήσιου κύκλου εργασιών κατά 25% σε ετήσια βάση. Αύξηση του ποσοστού μεικτού κέρδους, από το 15% στο 20% , σε διάστημα 5 ετών, δηλαδή αύξηση 1% κάθε χρόνο.

Συνοψίζοντας τους στόχους, αυτοί είναι:

- A. Αύξηση μεριδίου αγοράς από 7,12% σε 20% , σε 5 έτη
- B. Αύξηση των πωλήσεων κατά 25% κατ' έτος
- Γ. Αύξηση του μεικτού κέρδους από 15% σε 20% , σε 5 έτη
- Δ. Αύξηση του μεικτού κέρδους κατά 1% κατ' έτος.

### 5.5.3 Επιλογή Στρατηγικής

Η στρατηγική που επιλέγεται, είναι μία σύνθετη στρατηγική ανάπτυξης, η οποία αποτελείται από στρατηγική διείσδυσης για τις υπάρχουσες αγορές και στρατηγική ανάπτυξης για δραστηριοποίηση σε νέες αγορές.

Για τις υπάρχουσες αγορές, θα εφαρμοστεί στρατηγική διείσδυσης, όπου μέσω των ενεργειών της εταιρείας, θα επιχειρηθεί τόνωση του δικτύου, για την αύξηση της ποσότητας χρήσης των προϊόντων από την υφιστάμενη πελατεία. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της τόνωσης των σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες, με τη διαφοροποίηση των προϊόντων και με την εφαρμογή καλύτερης εμπορικής πολιτικής.

Για την ανάπτυξη νέων αγορών, θα γίνει γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ώστε να αποκτηθεί μερίδιο αγοράς σε περιοχές όπου δεν έχει παρουσία μέχρι σήμερα. Η επέκταση θα γίνει μέσω της χαρτογράφησης όλων των σημείων πώλησης παρόμοιων προϊόντων στις περιοχές ενδιαφέροντος. Τα σημεία που θα επιλεγούν, θα γίνει προσπάθεια προσέγγισης τους με ένα marketing mix με συγκεκριμένες ενέργειες που θα εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

### 5.5.4 Τρόποι υλοποίησης Στρατηγικής

Για την υλοποίηση της στρατηγικής, πρέπει να γίνουν οι κάτωθι ενέργειες:

- Δημιουργία νέου υποκαταστήματος ή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων, για την επέκταση του χώρου αποθήκευσης και των γραφείων εξυπηρέτησης
- Αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής, για τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών
- Νέες συμφωνίες με τους προμηθευτές για καλύτερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων
- Εξασφάλιση Τραπεζικού Κεφαλαίου Κίνησης, για την αύξηση των οικονομικών πόρων
- Πρόσληψη νέου προσωπικού, για τη στελέχωση των εξωτερικών πωλήσεων



- Διαχωρισμός του πελατολογίου, σύμφωνα με τον ετήσιο τζίρο που πραγματοποιούν στην εταιρεία τα τρία τελευταία έτη και κατηγοριοποίηση αυτών σε πελάτες A, B και C
- Ανάλυση των περιοχών που έχει δραστηριότητα η εταιρεία και τον ετήσιο τζίρο που πραγματοποιείται συνολικά από κάθε περιοχή
- Τα προϊόντα που πωλούνται σε κάθε περιοχή, κυρίως για περιοχές εκτός Αττικής
- Διαχωρισμός των προϊόντων ανά περίοδο χρήσης, εποχικότητα προϊόντων
- Χαρτογράφηση όλων των εταιρειών, στις περιοχές ενδιαφέροντος της επιχείρησης
- Συλλογή πληροφοριών για τις τιμές του ανταγωνισμού στις περιοχές ενδιαφέροντος

Από τις ανωτέρω ενέργειες, καταρχάς θα αναβαθμιστούν οι υποδομές της εταιρείας, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει σε μεγαλύτερο όγκο εργασιών, μετέπειτα θα συγκεκριμενοποιηθούν οι πελάτες στόχευσης και οι περιοχές ενδιαφέροντος. Οι κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις πρέπει να στοχεύουν:

- στη μείωση του κόστους των αγορών μέσω μαζικών παραγγελιών
- στην αύξηση της ρευστότητας
- στην αύξηση των πωλήσεων
- στη διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- στην τόνωση του ενδιαφέροντος των πελατών για τα προϊόντα και την εταιρεία
- στην ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες και στην απόκτηση νέων
- στην εδραίωση της εταιρείας σε νέες αγορές και στη καθιέρωση της ως βασικός προμηθευτής σε εταιρείες χονδρικής και λιανικής πώλησης
- στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού μέσω της μείωσης των τιμών και της διαφοροποίηση των προϊόντων

Ένα βασικό μέρος των ενεργειών για τη δημιουργία μίας ανταγωνιστικής εμπορικής πολιτικής και την καλύτερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, είναι οι νέες συμφωνίες με τους προμηθευτές, για τη μείωση του κόστους αγορών και την εξασφάλιση κεφαλαίου κίνησης μέσω των Τραπεζών για την αύξηση

της ρευστότητας. Αυτό σημαίνει ότι, με τους προμηθευτές θα πρέπει να γίνουν οι κάτωθι ενέργειες:

- Συμφωνία πίστωσης 90 ημερών
- Επιπλέον έκπτωση, τουλάχιστον 10%, για μαζικές παραγγελίες προϊόντων

Με τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να εξασφαλιστεί συμφωνία για κεφάλαιο κίνησης τουλάχιστον 300.000,00 και με επιτόκιο δανεισμού όχι μεγαλύτερο του 5%, έτσι ώστε να αυξηθεί η ρευστότητα της εταιρείας και να υπάρχει επιπλέον όφελος 5% από τη μείωση του κόστους αγορών.

Οι ενέργειες προώθησης που πρέπει να γίνουν, για τις υπάρχουσες αλλά και τις νέες αγορές, είναι οι κάτωθι:

- Τόνωση των σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω επισκέψεων στην έδρα τους
- Δημιουργία εταιρικού τιμοκαταλόγου, προσαρμοσμένου, εάν χρειασθεί, στις καθημερινές ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά
- Παρουσιάσεις των εταιρικών προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών, στην έδρα της εταιρείας αλλά και των πελατών
- Δημιουργία εταιρικού φυλλαδίου, στα οποία να αναφέρονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες και η παροχή αξίας στους πελάτες και στον τελικό καταναλωτή
- Δημιουργία εταιρικού φυλλαδίου, με διαφήμιση της εγκατεστημένης βάσης των εταιρικών εφαρμογών, με επισήμανση της καινοτομίας και της εξοικονόμησης ενέργειας
- Σύναψη νέων συνεργασιών με εταιρείες σε κεντρικά σημεία πώλησης, στις περιοχές άμεσου ενδιαφέροντος
- Δημιουργία τεχνικών σεμιναρίων για την επίδειξη της τεχνογνωσίας
- Αποστολή ενημερωτικών email για τα εταιρικά νέα και θέματα που άπτονται των πελατών
- Προσφορές ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με ειδικά προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές
- Εκμετάλλευση των social media
- Δημιουργία Εμπορικής πολιτικής, όπου θα διαχωρίζει τους πελάτες σε :
  - 1) Χονδρικής
  - 2) Εγκαταστάτες
  - 3) Πελάτες Λιανικής

- Επέκταση του χρόνου εγγύησης σε 1 ή 2 έτη επιπλέον της εργοστασιακής
- Προσφορές προϊόντων με δωρεάν την πρώτη επισκευή, που θα απαιτηθεί λόγω εντατικής χρήσης

### **5.5.5 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης Ενεργειών και Στόχων**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επίτευξη των απώτερων σκοπών είναι τα 5 έτη.

Οι πρώτες άμεσες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, είναι η αναβάθμιση των εγκαταστάσεων ή η εύρεση υποκαταστήματος, η εξασφάλιση του κεφαλαίου κίνησης και οι νέες συμφωνίες με τους προμηθευτές, για τα οποία την ευθύνη χειρισμού θα έχουν οι manager της εταιρίας.

Σε δεύτερο χρόνο, θα πρέπει να γίνει πρόσληψη ενός υπαλλήλου ειδικότητας μηχανικού, με αποκλειστική αρμοδιότητα τις εξωτερικές πωλήσεις. Θα ακολουθήσει η αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής, με τη δημιουργία ενός επιπλέον τμήματος εξωτερικών πωλήσεων. Το τμήμα θα στελεχωθεί με δύο υπαλλήλους από τον εσωτερικό τομέα.

Οι επόμενες ενέργειες, είναι η δημιουργία του εταιρικού τιμοκαταλόγου και των εταιρικών διαφημιστικών φυλλαδίων, για τη διαφήμιση, προβολή και προώθηση της εταιρείας. Ο υπεύθυνος για τη δημιουργία όλων των brochures θα οριστεί ο υπεύθυνος μηχανοργάνωσης.

Έπειτα, πρέπει να ακολουθήσουν όλες οι ενέργειες που αφορούν τις υφιστάμενες αγορές, για να εξασφαλιστεί ότι, δε θα χαθεί μερίδιο αγοράς από αυτές, λόγω της αντίδρασης του ανταγωνισμού στην νέα εμπορική πολιτική της εταιρείας.

Εν συνεχεία, θα οριστούν οι ενέργειες για την επέκταση της εταιρείας στις νέες αγορές, οι γνωριμίες με τους νέους πελάτες και οι εταιρικές παρουσιάσεις. Για όλες τις εξωτερικές ενέργειες, την ευθύνη θα έχει το τμήμα εξωτερικών πωλήσεων. Το marketing mix πρέπει να αναπτυχθεί πλήρως εντός του πρώτου εξαμήνου, ώστε να υπάρχει περιθώριο συμπλήρωσης ή αλλαγής του πλάνου όπου απαιτηθεί.

## 5.5.6 Προϋπολογισμός

Τα μεικτά κέρδη της εταιρείας, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι της τάξης του 15%, που συνεπάγεται ποσό περίπου 225.000,00€. Προϋπολογιστικά, όλα τα διαφημιστικά υλικά και οι τιμοκατάλογοι, ανέρχονται στο ποσό των 50.000,00€.

Τα έξοδα για την αναβάθμιση της έδρας είτε για την ενοικίαση νέου χώρου, δεν θα ξεπεράσουν τις 40.000,00€ ετησίως, είτε αυτό αφορά ενοικίαση είτε δανειοδότηση. Τα έξοδα μισθοδοσίας του νέου προσωπικού, υπολογίζονται στις 14.000,00€ Επίσης απαιτούνται έξοδα μίσθωσης για τα νέα οχήματα, με το κόστος τους να ανέρχεται σε 5.000,00€ ετησίως.

Το άθροισμα των ανωτέρω δαπανών ανέρχεται σε 109.000,00€ Σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί, αναμένεται η εταιρεία στα 2 πρώτα έτη, να αποκομίζει μεικτά κέρδη της τάξεως των 350.000,00€, από 225.000,00 € που είναι σήμερα. Τελικός στόχος είναι στα 5 έτη τα μεικτά κέρδη της εταιρίας να ανέρχονται σε 800.000,00€ Αυτό σημαίνει ότι, το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης θα το εισπράξει τα δύο πρώτα χρόνια εφαρμογής της νέας στρατηγικής. Έπειτα θα αποκομίζει περισσότερα κέρδη, τα οποία θα έχει τη δυνατότητα να επενδύσει αντίστοιχα. Πρέπει να επισημανθεί ότι, μετά την υλοποίηση της επένδυσης αναμένεται να αυξηθούν τα γενικά έξοδα της εταιρείας, όπου και απαιτείται καλός έλεγχος και ορθή διαχείριση των πόρων για να παραμείνουν τα έξοδα στα προβλεπόμενα επίπεδα.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι, η επένδυση αναμένεται να έχει πολύ καλή απόδοση, χωρίς όμως να μπορεί να παραβλεφθεί και ο σημαντικός κίνδυνος που υπάρχει.

### 5.5.7 Αξιολόγηση & έλεγχος

Ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων πρέπει να γίνεται κάθε εξάμηνο και ετησίως. Ο έλεγχος του εξαμήνου, δε θα πρέπει να εστιάζει μόνο στα οικονομικά αποτελέσματα, γιατί μπορεί λόγω εποχικότητας να εξαχθούν λάθος συμπεράσματα.

Σε αυτό το μεσοδιάστημα, θα πρέπει να ελέγχονται οι ενέργειες που έχουν γίνει, όπως οι επισκέψεις σε νέους πελάτες, οι παρουσιάσεις και όλες οι λοιπές ενέργειες που έχουν αναφερθεί. Εφόσον όλες οι ενέργειες είναι εντός της στοχοθεσίας, θα αναμένονται για την τελική αξιολόγηση τα οικονομικά αποτελέσματα στο τέλος του έτους.

Ο ετήσιος έλεγχος θα έχει περισσότερο οικονομικό χαρακτήρα και θα εξετάζει τα οικονομικά αποτελέσματα που έχουν επιφέρει όλες οι ενέργειες και αντίστοιχα η νέα στρατηγική που επιλέχθηκε. Στον ετήσιο έλεγχο, απαιτείται προσοχή όσον αφορά στα οικονομικά αποτελέσματα που θα αξιολογηθούν. Θα πρέπει να αξιολογηθούν τα αυτά των αντίστοιχων ενεργειών που εφαρμόζονται, όπως το ποσοστό των νέων πελατών και ο ετήσιος τζίρος τους, ο αριθμός των νέων περιοχών που δραστηριοποιείται η εταιρία και ο τζίρος τους, το ποσοστό αύξησης του τζίρου των υφιστάμενων πελατών.

Είναι αναγκαίο η αξιολόγηση να πραγματοποιείται σε συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη, διότι εάν ελέγχεται μόνο ο συνολικός τζίρος, μπορεί να δίνεται λανθασμένη εικόνα της πορείας της επιχείρησης. Μπορεί να υπάρχει η εικόνα ότι, η στρατηγική επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να οφείλεται στη συγκυριακή άνοδο άλλων τομέων ή τυχαίων πελατών, όπου δεν έχουν καμία σχέση με τις ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί.

Εξαίρεση όλων, αποτελεί ο πρώτος χρόνος εφαρμογής της στρατηγικής, διότι οποιαδήποτε ενέργεια δεν έχει άμεση επιρροή στην πελατεία και σίγουρα ούτε στα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση και η επίδοση της στρατηγικής, μέσω των αποτελεσμάτων που έχει επιφέρει, καλό είναι να πραγματοποιηθεί έπειτα από το πέρας του δεύτερου έτους εφαρμογής. Σε περίπτωση μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων, θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων για την εύρεση του προβλήματος και επανεξέταση της στρατηγικής ανάλογα με τα αποτελέσματα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οικονομική ύφεση αποτελεί ένα ισχυρό σοκ για κάθε επιχείρηση και επηρεάζει ως ένα σημαντικό βαθμό τον τρόπο λειτουργία τους. Οι νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο περιβάλλον, υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται με διαφορετικότητα, απαιτώντας παράλληλα την μέγιστη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων, καθώς και την μέγιστη προβολή του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Την ίδια στιγμή υπάρχει εξέλιξη της στρατηγικής και του μάρκετινγκ, καθώς τα ψηφιακά μέσα και το διαδίκτυο αναδιαμόρφωσαν τη δυναμική της προβολής και προώθησης των επιχειρήσεων.

Η συμβολή της στρατηγικής και της αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τη σύγχρονη εποχή για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα, λόγω της αβεβαιότητας, των δύσκολων οικονομικών συνθηκών και του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος που κρύβει διαρκώς κινδύνους. Αποτελούν τα εργαλεία που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κάθε επιχείρησης, με σημαντικά οφέλη για τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία διαθέτει μεγάλη πληροφόρηση και ανάλυση για πληθώρα στρατηγικές ανάπτυξης, τις οποίες μπορούν να εκμεταλλευτούν όλες οι επιχειρήσεις προς όφελος τους. Μεγίστης σημασίας όμως, είναι η σωστή εφαρμογή όλων των βημάτων δημιουργίας και υλοποίησης μιας στρατηγικής, καθώς αποδεικνύεται μέσω της περιπτωσιολογικής μελέτης, ότι η σωστή εφαρμογή της βιβλιογραφίας, γίνεται αρωγός για την δημιουργία μιας σωστής στρατηγικής.

Η εργασία εξέτασε τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για κάθε σύγχρονη επιχείρηση, με μελέτη περίπτωσης την εταιρία Α. Γεωργίου & ΥΙΟΙ Ο.Ε, με την οποία αναδεικνύεται ο μεγάλος βαθμός συσχέτισης της βιβλιογραφίας με την πραγματική εκπόνηση ενός Στρατηγικού πλάνου και τα οφέλη που επιφέρει η στρατηγική στην επιχείρηση.

Ο κάτωθι πίνακας, συνοψίζει την υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας Α. Γεωργίου & ΥΙΟΙ Ο.Ε της περιπτωσιολογικής μελέτης και την κατάσταση της έπειτα από την Στρατηγική ανάπτυξης που δημιουργήθηκε:

<u>Παράγοντες</u>	<u>Υφιστάμενη Κατάσταση</u>	<u>Κατάσταση έπειτα από την Ανάπτυξη Στρατηγικής</u>
<b>Εξωτερικό Μάκρο-περιβάλλον</b>	Μη αναγνωρισμένο	Πλήρως αναγνωρισμένο και οι βαθμοί επηρεασμού
<b>Εξωτερικό Μίκρο-περιβάλλον</b>	Αναγνωρισμένο εν μέρει, χωρίς να λαμβάνεται υπόψιν	Πλήρως αναγνωρισμένο, με συγκεκριμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση όσων απαιτούνται
<b>Εσωτερικό περιβάλλον</b>	Αναγνωρισμένο	Απαίτηση αναβάθμισης μέσω συγκεκριμένων ενεργειών
<b>Ευκαιρίες</b>	Μη αναγνωρισμένες	Αναγνωρισμένες , με συγκεκριμένες ενέργειες για την εκμετάλλευσή τους
<b>Απειλές</b>	Αναγνωρισμένες εν μέρει	Πλήρως αναγνωρισμένες, με συγκεκριμένες ενέργειες για την αντιμετώπισή τους
<b>Δυνατά σημεία</b>	Γνωστά, χωρίς ενέργειες προβολής	Προβολή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εκμετάλλευσή του για διαφοροποίηση
<b>Αδυναμίες</b>	Άγνωστες	Αναγνωρισμένες, με ενέργειες για την βελτίωσή τους
<b>Στρατηγική</b>	Καμία	Εφαρμογή Σύνθετης Στρατηγικής Ανάπτυξης (Διείσδυση στις υπάρχουσες Αγορές & Ανάπτυξη νέων Αγορών)
<b>Στοχοθεσία</b>	Ασαφής	Συγκεκριμένη Ποσοτικά και Χρονικά
<b>Υλοποίηση</b>	Προσπάθειες χωρίς συγκεκριμένες ενέργειες	Συντονισμένες προσπάθειες, με συγκεκριμένες ενέργειες
<b>Αξιολόγηση</b>	Καμία	Συγκεκριμένα διαστήματα ελέγχου της εφαρμογής και αξιολόγηση σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα

Από την σύγκριση των δύο καταστάσεων, είναι σαφές ότι η Στρατηγική είναι ζωτικής σημασίας για την συγκεκριμένη εταιρεία και κάθε εταιρεία που προσδοκά την ανάπτυξη της. Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία, με την εφαρμογή της Στρατηγικής, αναγνωρίσθηκε άμεσα κάθε περιβάλλον και παράγοντας που επηρεάζει την εταιρεία και συντονίστηκαν όλες οι ενέργειες και προσπάθειες της προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Εφόσον, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την εταιρική κουλτούρα και τους ισχυρούς δεσμούς μεταξύ Διοίκησης - Εργαζομένων, είναι εφικτή η επιτυχία των τιθέμενων στρατηγικών στόχων.

Η μεγαλύτερη συμβολή της στρατηγικής στην επιχειρηματικότητα, αποτελεί η εμπέδωση της αντίληψης ότι, κάθε στρατηγική πρέπει να συνδυάζει την πιο βιώσιμη και δυνατή σύζευξη, μεταξύ των χαρακτηριστικών που έχει αναπτύξει η οντότητα, ενώ θα απευθύνεται και θα αξιολογείται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον δραστηριοποίησης, εντός του οποίου παρουσιάζονται ευκαιρίες και απειλές.

Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η εκ νέου ανάλυση της εταιρίας μετά την πάροδο 3 ετών, ώστε να καταγραφούν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής ή να αναδειχθεί τυχόν διαφορετική στρατηγική προσέγγιση που χρησιμοποίησε και για ποιο λόγο έγινε αυτό.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αγαπητού, Χ.(2012), *Στρατηγική Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών*, Διδακτορική Διατριβή, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Αντωνιάδης, Ι. (2018), *Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Σημειώσεις Μαθήματος, Κοζάνη: ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Βαρελάς, Σ.Β. (2016), *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων:περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Διδακτορική Διατριβή, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάδος, Χ-Μ.(2016), *Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης*. Αθήνα:Κριτική.

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα:Μπένου Γ.

Γεωργόπουλος, Α.,(2015), *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr). Πρόσβαση στις 08-07-2018.

Θερίου, Ν. (2014), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων(3<sup>η</sup> έκδοση)*,.Αθήνα: Κριτική.

Johnson,G., Whittingkton, R. Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2016), *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

Montana, P.J., Charnov, B.H. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα:Κλειδάριθμος.

Μπουραντά,Νάνσυ.(2015),*Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική* Έκδοση:1.0.Πάτρα, Διαθέσιμο στο

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT1> 29.

Πρόσβαση στις 10-03-2019.

Μπουχώρης, Π.(2007), *Στρατηγικές επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου: η περίπτωση των ψηφιακών πωλήσεων σε καταναλωτές*, Διδακτορική Διατριβή, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (2004), *Πολυπολιτισμική διαχείριση και διαπολιτισμική επικοινωνία στις διεθνικές οργανώσεις*, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 114, 89-111.

Πανηγυράκης, Γ. (2013), *Διεθνές Μάρκετινγκ*, Αθήνα:Σταμούλης.

- Πανηγυράκης, Γ. (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, τόμος Ι*, Αθήνα: Α. Σταμούλης.
- Παντουβάκης, Α., Σιώμοκος Γ., Χρήστου Ε., (2015), *Μάρκετινγ*, Αθήνα: Α. Α. Λιβάνη.
- Παπαγεωργίου, Π. , Χιόνης, Δ. (2003), *Διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα και οργανισμοί*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β.Μ. (2016), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, 7<sup>η</sup> έκδοση*, Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2012), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: Μπένου Γ.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016), *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις- Συγκρίσεις-Προτάσεις*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Robbins S., Decenzo D., Coulter M., (2012), *Business Management*, Αθήνα: Κριτική.
- Τερζίδης, Κ. (2011), *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τερζίδης, Κ. , Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2002), *ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*’, Αθήνα: Rosili.
- Τηλικίδου, Ε. (2015), *Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.
- Thompson, A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., Strickland, A.J. (2017), *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Utopia.
- Τσολακίδου, Σ. και συν (2015), *Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.
- Χατζηδημητρίου, Ι. (2003), *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
- Varelas, Sotiris. (2016), *Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*, Διαθέσιμο στο <https://sotirisvarelas.gr/analontas-to-exoteriko-perivallon/>. Πρόσβαση στις 08-07-2018.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Bartholomew, D. (1999), *The infrastructure*, Industry week, p.1, 6/9.
- Bernardo, M. Farrero, J.M.C., Casadesús, M. (2016), *THE IMPACT OF MANAGEMENT SYSTEMS INTEGRATION THROUGH THE VALUE CHAIN*, 1st

International conference on Quality of Life June 2016 Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac.

Bhide, A. (1994), *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, Διαθέσιμο στο <https://hbr.org/1994/03/how-entrepreneurs-craft-strategies-that-work>. Πρόσβαση στις 20-04-2019.

Black, J.A. , Boal, K.B. (1994), *Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.

Campbell, D.J. (1997), *Organizations and the business environment*, Butterworth-Heinemann.

Casadesus-Masanell, R. , Ricart, J.E. (2010), *From strategy to Business Models and onto Tactics*, *Long Range Planning*, 43, 195-215.

Chandler, Jr, A.D. (1990), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT press.

De Villers, R., Coleman, L. (2017), *Building Internal Competencies, Capabilities, and Capacity to Deliver Great Customer Experiences*, *International Journal of Business and Economics*, 16, (3), 319-321.

Goldsmith, D. (2013), *Rethinking the company's competitive advantage*, *Financial Executive*, Jul/August, 29, (6), 14-17.

Gupta, A. (2013), *Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment*, *International Journal of Modern Social Sciences*, 2, (1), 34-43.

Hill, C.W.L., Jones, G.R., Schilling, M.A. (2015), *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach, 11th Edition*, Cengage Learning.

Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011), *Innovation, organizational learning, and performance*, *Journal of Business Research*, 64, (4), 408-417.

Jurevicius, O., (2013), *Vertical Integration*. Διαθέσιμο στο <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html>. Πρόσβαση στις 20-04-2019.

Jüttner, U. , Wehrli, H. (1994), *Relationship marketing from a value system perspective*, *International Journal of Service Industry Management*, 5, (5), 54-73.

- Lumpkin, G.T., Droege, S.B., Dess, G.G. (2002), *E-Commerce strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls*, *Organizational Dynamics*, 30, (4), 325-340.
- Mintzberg, H. (1994), *The fall and rise of strategic planning*, *Harvard Business Review*, 72, (1), 107-114.
- Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M-J. (2007), *What is strategic management: really inductive derivation of a consensus definition of the field*, *Strategic Management Journal*, 28, 935-955.
- Oosthuizen, H. (2002), *Business strategy and marketing: the positioning versus resource-based dichotomy and the way forward*, *South African Journal of Business Management*, 33, (3), 1-16.
- Otache, I., Mahmood, R. (2015), *Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, (4), 524-531.
- Pedraza, J.M. (2014), *The relationship between structure and strategy*. Διαθέσιμο στο [https://www.researchgate.net/post/What\\_is\\_the\\_relationship\\_between\\_structure\\_and\\_strategy](https://www.researchgate.net/post/What_is_the_relationship_between_structure_and_strategy). Πρόσβαση στις 20-04-2019.
- Phan, D.D. (2003), *E-Business development for competitive advantages: a case study*, *Information & Management*, 40, 581-590.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M.A. (1980), *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, e-Pub e-book.
- Rumelt, R. (1980). *Corporate Strategy*. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 63-65, <https://doi.org/10.1108/eb038900>
- Sabbagi, A., Vaidynathan, G. (2004), *SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects*, *Information Systems Education Journal*, 2, (23), <http://isedj.org/2/23/>. ISSN: 1545-679X. (Preliminary version appears in The Proceedings of ISECON 2003: §2414. ISSN: 1542-7382).
- Soloduchko-Pelk, L. (2014), *Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 271-280.
- Sul, H. (2001) *An exploratory model of the relationships among the external environment, entrepreneurial strategy, mechanistic-organic structure, and financial*

- performance of restaurant franchisors from the perspective of franchisees*, Unpublished doctoral thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Takeuchi, H., Porter, M. (1986), *Three Roles of International Marketing in Global Strategy*, in Competition in Global Industries. Michael Porter, ed., Harvard Business School Press, Boston.
- Titus, V.K. Jr., Covin, J.G., Slevin, D.P. (2011), *Aligning strategic processes in pursuit of firm growth*, Journal of Business Research, 64, 446 - 453.
- Wheelen, T.L. , Hunger, J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13<sup>th</sup> ed*, New Jersey. Pearson Education Inc.
- Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (2010), *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, Journal of Business Research, 63, (7), 763-771, DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005.
- Zeppou, M., Sotirakou, T. (2003), *The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era*, International Journal of Public Sector Management, 16, (4), , 320-332, <https://doi.org/10.1108/09513550310480060>.

#### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ

- [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com).(2019), *The McKinsey 7-S Framework Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony*, Διαθέσιμο στο [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm). Πρόσβαση στις 20-04-2019.
- [www.wallstreetmojo.com](http://www.wallstreetmojo.com).(2019), *Differences Between Horizontal vs Vertical Integration*. Διαθέσιμο στο <https://www.wallstreetmojo.com/horizontal-vs-vertical-integration/>. Πρόσβαση στις 20-04-2019.