

**ΤΕΙ : ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝ/ΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ**

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΝ ΟΨΕΙ ΤΩΝ ΔΙΑΡΦΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ  
ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ.**



**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :**

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΦΥΛΑΚΤΟΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :**

**ΝΙΚΗΦΟΡΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ**

## ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ-- 1996

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία μου αυτή φιλοδοξώ να προσδιορίσω τον τρόπο που οι σημερινές επιχειρήσεις συμπεριφέρονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο εν όψει των διαρθρωτικών μεταβολών και εξελίξεων.

Όπως είναι γνωστό σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αυτό όμως για να επιτευχθεί είναι αρκετά δύσκολο. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η δυσκολία, αναπτύχθηκαν κάποιες επιστήμες, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σήμερα είναι κοινή συνείδηση πια, ότι δεν φθάνει μόνο το ταλέντο του επιχειρηματία για να αναπτυχθεί σωστά η επιχείρηση. Σήμερα οι επιχειρήσεις, έχουν βάλει στους κόλπους τους, το Marketing και το Management, αφού έχουν καταλάβει πια την αξία και την χρησιμότητα των δύο αυτών επιστημών. Φυσικά δεν θα μπορούσαμε να παραβλέψουμε την Τεχνολογία, όπου ο ρόλος της στην επιχείρηση, είναι εξίσου σημαντικός και καθοριστικός για την ανάπτυξη.

Την εργασία μου αυτή την χωρίζω σε τέσσερα κεφάλαια. Στο κάθε κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της κάθε μιας επιστήμης που ανέφερα παραπάνω, πάντα βέβαια στα πλαίσια της στρατηγικής εφαρμογής τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρομαι στη 'Στρατηγική των επιχειρήσεων', αφού πρώτα δώσω τον ορισμό τι είναι στρατηγική. Εξηγώ τον ρόλο που παίζει η στρατηγική στις επιχειρήσεις και η εφαρμογή της. Αναλύω την κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις και την έντονη τάση που έχουν για επεκτατισμό και επικράτηση στον βαλκανικό χώρο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, που είναι το 'Management στην επιχείρηση', γίνεται αρχικά μια αναδρομή στην ιστορία του Management και έπειτα δίνεται ο ορισμός του. Στη συνέχεια αναφέρω τις λειτουργίες του Management και ειδικότερα τους managers και έπειτα τις αρχές του management. Μέσα σ' αυτό το κεφάλαιο θα δούμε, το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει το Management στην επιχείρηση. Έκτρινα σκόπιμο να αναφέρω

το Ιαπωνικό Management και τις τεχνικές του, γιατί το βρήκα ιδιαίτερα ενδιαφέρον και διδακτικό για τις επιχειρήσεις. Ακόμη πολύ σημαντικό ρόλο έχουν τα στελέχη μέσα στην επιχείρηση, οι ονομαζόμενοι ‘ managers ‘, οι οποίοι αποτελούν έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, το ‘ Marketing στην επιχείρηση’, αφού γίνει η αναφορά στο Marketing και δοθεί ο ορισμός, γίνεται μια ανάλυση για το διεθνές Marketing, Παγκόσμιο, δυσκολίες, η ανάπτυξη του Marketing στην Ελλάδα και τέλος για την στρατηγική του Marketing στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική του Marketing είναι καθοριστικής σημασίας για την επιχείρηση, αφού το Marketing μπορεί με τις μεθόδους του, να κάνει την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της, που όπως είπα παραπάνω είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρομαι σε έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της επιχείρησης, ο οποίος είναι η ‘ τεχνολογία ‘ και ο ρόλος της στην επιχείρηση. Οι τεχνολογικές αλλαγές στην εποχή μας είναι ραγδαίες και γι’ αυτό η επιχείρηση πρέπει να είναι ανοιχτή σε κάθε τεχνολογική αλλαγή αλλά και προετοιμασμένη. Σ’ αυτό το κεφάλαιο αναφέρομαι στους τεχνολογικούς παράγοντες, στη διαδικασία καινοτομιών, που σύμφωνα μ’ αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να χρηματοδοτεί την έρευνα για νέα τεχνολογία. Τέλος, παρουσιάζω, τις νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες που δημιουργούνται σήμερα, και τη στάση της επιχείρησης επιχείρησης απέναντι σ’ αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ - 1 -

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## 1.1 Η Έννοια της Στρατηγικής

Κατ' αρχήν πρέπει να εξηγηθεί ότι η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας επιχείρησης. Χωρίς στρατηγική οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να εξελιχθούν.

Για να εξηγήσουμε καλύτερα την έννοια της στρατηγικής δίνεται ο ορισμός :

‘Η στρατηγική ορίζεται ως τα σχήματα και οι ιδέες με τα οποία οι πόροι και τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης διαχειρίζονται για να ξαφνιασθούν και υπεραρκεσθούν οι ανταγωνιστές ή για να αξιοποιηθούν ευκαιρίες’.

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την υιοθέτηση και εκτέλεση των κατάλληλων στρατηγικών. Σε κάθε επιχείρηση τίθενται στόχοι οι οποίοι αποκτούν νόημα μόνον όταν βρεθούν τα μέσα για να τους πετύχει η διοίκηση και το επίπεδο των στόχων δεν είναι υπερβολικά υψηλό. Αν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί στρατηγική που να υλοποιεί τους στόχους, τότε η διοίκηση θα πρέπει να επιστρέψει στο στάδιο διαμόρφωσης στόχων και να χαμηλώσει τους ορίζοντες της επιχείρησης σε επίπεδο συνεπή με τις υλοποιήσιμες στρατηγικές.

Η στρατηγική αποτελεί ένα πρότυπο για τα επόμενα βήματα του σχεδιασμού και της λειτουργίας. Κατά την απόφαση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί οι αναμενόμενες συνέπειες πρέπει να προβλεφθούν. Συγχρόνως, τα κόστη των εναλλακτικών στρατηγικών πρέπει να εκτιμηθούν σε χρηματικές δαπάνες καθώς και σε λιγότερο φανερές ή μη χρηματικές επιπτώσεις στην επιχείρηση και στο κοινό της. Ο στόχος της κοστολόγησης μιας προτεινόμενης στρατηγικής εισάγει άλλη μια σειρά αποφάσεων που αντιμετωπίζουν όλες οι διοικήσεις: τα στάδια αποφάσεως που πρέπει να γίνουν για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ερχόμενης περιόδου. Στρατηγικές που μπορεί να αφορούν νέα εγχειρήματα ή τη συνέχιση κάποιων παλιών μελετούνται και αποφασίζονται αρκετό χρόνο πριν.

Αν και τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης που καθορίζουν στρατηγικές δεν αναμιγνύονται σε λεπτομερειακό σχεδιασμό των λειτουργιών, αυτά πρέπει να βεβαιώνονται ότι γίνεται τέτοιος σχεδιασμός.

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, επιβιώνουν δίχως να έχουν ρητή στρατηγική και στους κλάδους ιδιαίτερα που οι ικανοί επιχειρηματίες είναι σπάνιοι ή δεν υπάρχουν, μέτρια αποτελέσματα φαίνονται ικανοποιητικά.

Ένα σπουδαίο στοιχείο της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι η ανάγκη να διερευνηθούν οι αντιδράσεις άλλων σε οποιοδήποτε πρωτοβουλία της εταιρείας, ιδιαίτερα οι αντιδράσεις του ανταγωνισμού, αλλά παράλληλα και των σωμάτων όπως τα συνδικάτα, εθνικές και τοπικές κυβερνήσεις και νομοθετικά σώματα.

## 1.2 Η φύση της επιχείρησης

Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τόσο τη φυσιογνωμία των στρατηγικών προβλημάτων όσο και τη μέθοδο αντιμετώπισής τους.

Η ανάγκη μιας στρατηγικής κοινής αποδοχής είναι, συχνά, εμφανέστερη σε μεγάλες επιχειρήσεις παρά σε μικρές, λόγω της πολυπλοκότητας και της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν επίσης, μεγαλύτερες δυνατότητες αφιέρωσης στον προσδιορισμό της στρατηγικής - περισσότερο management κορυφής και περισσότερη υποστήριξη προσωπικού. Είναι φυσικό, ότι ένα μεγάλο μέρος της μελέτης της στρατηγικής και των τεχνικών στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αλλά η στρατηγική μπορεί να είναι εξίσου σημαντική για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ειδικά όταν βρίσκονται σε σημείο καμπής για τα ζητήματα που τις αφορούν π.χ. όταν οι παλαιοί και έμπειροι managers πλησιάζουν το χρόνο της συνταξιοδότησής τους.

Ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει τα στρατηγικά ζητήματα μιας επιχείρησης είναι ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητές της έχουν μόνο εθνικό ή και διεθνή χαρακτήρα. Μόλις μια κατ' εξοχήν εγχώρια εταιρία αρχίζει να εμπλέκεται σε διεθνείς δραστηριότητες, τα στρατηγικά ζητήματα που την αφορούν γίνονται κατά ένα βαθμό, περισσότερο περίπλοκα. Μια πραγματική, δε, πολυεθνική με πολλά συμφέροντα σε

έναν αριθμό διαφορετικών χωρών θα αντιμετωπίσει μείζοντα στρατηγικά ζητήματα στο θέμα της επιλογής των χωρών εκείνων στις οποίες θα παράγουν και θα πουλήσουν, καθώς και τη συνήθη ροή θεμάτων που αφορούν μια μεγάλη επιχείρηση σ' αυτή την αγορά.

### 1.3 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Για τη διαμόρφωση της Στρατηγικής τα πιο συνήθη βήματα τα οποία εφαρμόζονται στις περισσότερες περιπτώσεις είναι:

- 1) θέση προσωρινών σκοπών
- 2) εκτίμηση του πιθανού μελλοντικού περιβάλλοντος
- 3) εκτίμηση της κατάστασης της επιχείρησης
- 4) διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών
- 5) αποτίμηση των εναλλακτικών στρατηγικών
- 6) επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής
- 7) κατάρτιση των σχεδίων που απαιτούνται για την εφαρμογή.

### 1.4 Η στρατηγική στην επιχείρηση και η διατύπωση στόχων

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την υιοθέτηση και εκτέλεση των κατάλληλων στρατηγικών. Η στρατηγική των επιχειρήσεων έχει τα ακόλουθα συστατικά στοιχεία:

- α) Ένα σύνολο εταιρικών στόχων διατεταγμένων κατά σειρά προτεραιότητας
- β) Οι κύριες πολιτικές της εταιρείας
- γ) Τα σχέδια για επιτεύξεις των ανωτέρω.

Η στρατηγική ορίζεται ως τα σχήματα και οι ιδέες με τα οποία οι πόροι και τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης διαχειρίζονται για να ξαφνιασθούν και υπεραρκεσθούν οι ανταγωνιστές ή για να αξιοποιηθούν ευκαιρίες.

Σε κάθε επιχείρηση τίθενται στόχοι οι οποίοι αποκτούν νόημα μόνο όταν βρεθούν τα μέσα να τους πετύχει η διοίκηση και το επίπεδο των στόχων δεν είναι υπερβολικά

υψηλό. Αν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί στρατηγική που να υλοποιεί τους στόχους τότε η διοίκηση θα πρέπει να επιστρέψει στα στάδια διαμόρφωσης στόχων και να χαμηλώσει τους ορίζοντες της επιχείρησης σε επίπεδα συνεπή με τις υλοποιήσιμες στρατηγικές.

Η στρατηγική αποτελεί ένα πρότυπο για τα επόμενα βήματα του σχεδιασμού και της λειτουργίας. Κατά την απόφαση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί οι αναμενόμενες συνέπειες πρέπει να προβλεφθούν. Συγχρόνως, τα κόστη των εναλλακτικών στρατηγικών πρέπει να εκτιμηθούν σε χρηματικές δαπάνες καθώς και σε λιγότερο φανερές ή μη χρηματικές επιπτώσεις στην επιχείρηση και το κοινό της. Ο στόχος της κοστολόγησης μιας προτεινόμενης στρατηγικής εισάγει άλλη μια σειρά αποφάσεων που αντιμετωπίζουν όλες οι διοικήσεις: τα στάδια αποφάσεως που πρέπει να γίνουν για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ερχόμενης περιόδου. Στρατηγικές που μπορεί να αφορούν νέα εγχειρήματα ή τη συνέχιση κάποιων παλιών μελετούνται και αποφασίζονται αρκετό χρόνο πριν.

Αν και τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης που καθορίζουν στρατηγικές δεν αναμιγνύονται σε λεπτομερειακό σχεδιασμό των λειτουργιών, αυτά πρέπει να βεβαιώνονται ότι γίνεται τέτοιος σχεδιασμός.

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιβιώνουν δίχως να έχουν ρητή στρατηγική. Στρατηγικές καθορίζονται για ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους. Θα περάσει όμως αρκετός ίσως χρόνος προτού ο επιχειρηματικός κόσμος της Ελλάδας αναγνωρίσει τη διαμόρφωση στρατηγικής σαν μία διακεκριμένη λειτουργία και ένα άτομο αντίστοιχα που να έχει συγκεκριμένα την αρμοδιότητα αυτή. Ιδιαίτερα όπου μια επιχείρηση έχει πολλά τμήματα και παράγει πολλά προϊόντα η ευθύνη διαχωρίζεται μερικές φορές στον υπεύθυνο για κάθε τιμή ή προϊόν.

### **1.5 Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής και τακτικής**

Τρία είναι τα σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής:

α) Ένα σύστημα σχεδιασμένο να συλλέγει πληροφορίες και να θεωρεί εναλλακτικές καταστάσεις.



β) Ποσοτικοποίηση των τεθέντων στόχων οι οποίοι να κοινοποιούνται στη διοίκηση και καθιέρωση μέτρου για μέτρηση και συγκρίσεις.

γ) Τεκμηρίωση των στρατηγικών για επίτευξη των επιθυμητών σκοπών στα πλαίσια μιας τυπικής διαδικασίας επαναθεώρησης του σχεδιασμού.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει τους εξής 4 στόχους:

- 1) Καθορισμό της θέσης του προϊόντος στην αγορά.
- 2) Καθορισμό δυνατοτήτων ανάπτυξης.
- 3) Λεπτομερή περιγραφή των νέων αγορών προς είσοδο, δυνάμεις που να χρησιμοποιηθούν και αδυναμίες που να αποφευχθούν.
- 4) Συνεχή έλεγχο της παραγωγής και εμπορίας, συμπεριλαμβάνονται ποιότητα, ανάπτυξη και έλεγχο κόστους.

## **1.6 Η χρησιμότητα του στρατηγικού προγραμματισμού**

Οι σπουδαιότεροι λόγοι οι οποίοι επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι οι εξής :

α) Οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με τόσο γρήγορο ρυθμό κατά τη σημερινή εποχή μας, ώστε ο στρατηγικός (μακροχρόνιος) προγραμματισμός να γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η ταχεία αλλαγή, η οποία συμβαίνει στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και η οικονομική ανάπτυξη δημιουργούν ευκαιρίες, δημιουργούν όμως και κινδύνους, ιδιαίτερα σ' αυτή την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ενοποίησης των αγορών, όπως είναι η Ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Κοινής Αγοράς.

Στόχος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι ακριβώς :

- να εντοπίζει έγκαιρα τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους και
- να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των ευκαιριών ή την ελαχιστοποίηση, εάν όχι, πλήρη αντιμετώπιση των κινδύνων.

β) Μία υγιής διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο μέσα στα οποία όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την επίτευξη των ιδίων σκοπών και στόχων.

Χωρίς τις οδηγίες και το συντονισμό, που παρέχεται από το στρατηγικό προγραμματισμό, τα διάφορα τμήματα/μονάδες της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

γ) Ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα, εάν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση.

Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην ελάττωση, εάν όχι, στην πλήρη εξάλειψη, των συγκρούσεων μεταξύ των στρατηγικών και στόχων των διαφόρων λειτουργιών/τμημάτων της επιχείρησης.

Αυτό γίνεται με τις εναρμονίσεις των διαφόρων στρατηγικών και στόχων των τμημάτων της επιχείρησης με τη γενική στρατηγική και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

δ) Ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζόμενους και στα διευθυντικά στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Παρέχει τη βάση για την εκτίμηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

ε) Ο στρατηγικός προγραμματισμός διασφαλίζει επίσης, ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μια ενιαία γνώμη για τα στρατηγικά θέματα και ενέργειες.

Ακόμη και με λιγότερο συγκεκριμένους στόχους, ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί τουλάχιστον να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση.

Όταν ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, τότε αυτή είναι δυνατόν να αγωνίζεται χωρίς επιτυχία σκοπού και να κινείται σε κατευθύνσεις άσχετες του προορισμού της.

στ) Ένα άλλο μεγάλο όφελος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η ευκαιρία που παρέχεται στα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων κλιμακίων να εμπλέκονται κατά τη διαδικασία σύνταξης του στρατηγικού προγραμματισμού.

Αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει δέσμευση από πλευράς των συμμετεχόντων διευθυντών, αλλά μειώνει και την αντίδρασή τους στις προτεινόμενες αλλαγές.

Οι άνθρωποι, γενικά, έχουν την τάση να αντιδρούν για κάτι που δεν μπορούν να καταλάβουν.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί δέχονται τις αποφάσεις, όταν, μετά από συλλογική διαδικασία, αντιλαμβάνονται τους περιοριστικούς παράγοντες και τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

ζ) Πολλοί πιστεύουν, ότι ένα από τα κυριότερα οφέλη του στρατηγικού προγραμματισμού είναι το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας άσχετα με τα αποτελέσματα που παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή.

Με άλλα λόγια, οι διανοητικές διαδικασίες- επαναστάσεις που λαμβάνουν χώρα, ως αποτέλεσμα στην εμπλοκή και ενασχόληση στις διαδικασίες του στρατηγικού προγραμματισμού, είναι τόσο πολύτιμες, όσο και τα πραγματικά προγράμματα (σχέδια), τα οποία μπορεί να παραχθούν από τη διαδικασία αυτή.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού πιέζει τα διευθυντικά στελέχη να συνειδητοποιούν περισσότερο το περιβάλλον που εργάζονται και να σκέπτονται με μακροπρόθεσμες προοπτικές.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός βοηθά στην εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών πάνω στα διάφορα θέματα που τους απασχολούν, οπότε είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις για στρατηγικά θέματα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός προγραμματισμός παράγει τη στρατηγική σκέψη και καλλιεργεί το επιχειρηματικό πνεύμα.

η) Από τη μελέτη των περισσότερων μελετών συμπεραίνεται ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ καλύτερης απόδοσης και τυπικού στρατηγικού προγραμματισμού.

Κατά τον Glueck : « Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγικό προγραμματισμό, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν τον εφαρμόζουν ».

Ο στρατηγικός προγραμματισμός τείνει να εφαρμόζεται περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις, όμως μπορεί να είναι αναγκαίος και πολύτιμος και στις μικρές επιχειρήσεις.

Ενδιαφέρον είναι να αναφέρουμε, ότι οι στατιστικές στην Αμερική δείχνουν ότι από τις 250 χιλιάδες νέες επιχειρήσεις περίπου, που αρχίζουν τη δραστηριότητά τους κάθε χρόνο, το 55 % περίπου, αποτυγχάνουν μέσα σε 10 χρόνια.

Σημειώνεται, ότι η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, μπορεί να εφαρμοστεί με εξίσου καλά αποτελέσματα και στους δημόσιους οργανισμούς, ακόμη και στους μη κερδοσκοπικούς, όμως κυρίως εφαρμόζεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

### **1.7 Στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με οικονομικούς παράγοντες**

Η οικονομική κατάσταση της χώρας τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον μπορεί να επηρεάσει τις προοπτικές και τη στρατηγική (-ες) της επιχείρησης. Οι ειδικοί οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν και να διαγνωσθούν από τους επιτελείς της επιχείρησης είναι οι εξής:

- α) Η φάση του οικονομικού κύκλου. (Η οικονομία μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στη φάση οικονομικής κρίσης, ύφεσης, ανάκαμψης ή ευημερίας).
- β) Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών.
- γ) Οι νομισματικές πολιτικές, επιτόκια, καθώς και η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα των άλλων χωρών.
- δ) Το ισοζύγιο πληρωμών, πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο.

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας, όπως αναφέραμε, μπορεί να εμποδίσει ή να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να συντελέσει στην επιτυχία ή να είναι υπεύθυνος για την αποτυχία της στρατηγικής (-ων) της επιχείρησης.

Παραδείγματος χάρη :

- i) Οι υφέσεις συχνά οδηγούν στην ανεργία, με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών και συνεπώς τη μείωση των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων.
- ii) Οι υψηλές πληθωριστικές τάσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τον έλεγχο των αμοιβών των εργαζομένων και των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών.
- iii) Μία αυστηρή νομισματική πολιτική μπορεί να έχει σαν συνέπεια την αύξηση των επιτοκίων με αποτέλεσμα τα τραπεζικά δάνεια, που απαιτούνται για την πραγματοποίηση επενδύσεων, να γίνονται δαπανηρά.
- iv) Η φορολογική πολιτική μπορεί να μειώσει την ελκυστικότητα των επενδύσεων σε μια βιομηχανία ή να μειώσει τα διαθέσιμα εισοδήματα των καταναλωτών και επομένως το επίπεδο των καταναλωτικών δαπανών.
- v) Μεταβολές στο ισοζύγιο πληρωμών μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει το εξωτερικό εμπόριο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τους πιο πάνω οικονομικούς παράγοντες στις στρατηγικές αποφάσεις τους, επειδή οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρησή τους.

### **1.8 Κρατικοί - νομικοί παράγοντες**

Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις, όπως π.χ. έλεγχοι αμοιβών και τιμών, ίση ευκαιρία απασχόλησης, ασφάλεια και υγιεινές συνθήκες εργασίας, περιορισμούς στην εγκατάσταση των εργοστασίων σε ορισμένες περιοχές, ατμοσφαιρική ρύπανση κ.τ.λ. Οι νόμοι και οι

κανονισμοί σχετικά με το πως θα λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αλλάζουν σε καθημερινή βάση.

Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση και μερικές φορές και τα δύο.

Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα ευκαιριών για αύξηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ή για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.

α) Το κράτος είναι ένας σημαντικός αγοραστής αγαθών και υπηρεσιών.

Αυτό αυξάνει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων εκείνων που είναι προμηθευτές του κράτους, όπως π.χ. επιχειρήσεις προμήθειας πολεμικού υλικού, ενδυμασίας, τροφίμων κ.τ.λ, για τις ένοπλες δυνάμεις.

β) Το κράτος παρέχει επιδοτήσεις στις επιχειρήσεις και βιομηχανίες και έτσι βοηθεί να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Παραδείγματος χάρη, στα πλαίσια του αναπτυξιακού νόμου 1262/82 παρέχονται διάφορες άμεσες και έμμεσες ενισχύσεις για την ενθάρρυνση των επενδύσεων και την ανάπτυξη των βιομηχανικών κλάδων.

γ) Το κράτος προστατεύει την εγχώρια βιομηχανία έναντι του « αθέμιτου » εξωτερικού ανταγωνισμού.

Αυτό επιτυγχάνεται με ποσοτικούς περιορισμούς στις εισαγωγές, δασμούς, καθώς και τη λήψη μέτρων έναντι των τεχνικών ντάμπινγκ.

Όπως βλέπουμε, το κράτος μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις με πολλούς και διάφορους τρόπους. Στην πραγματικότητα μπορεί να επηρεάσει τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, μέσω φορολογικής και νομισματικής πολιτικής καθώς και με διάφορους νόμους και κανονισμούς.

Οι τακτικές μεταβολές και αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς, που αφορούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και κάνουν πολύ δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Εκείνο το οποίο απασχολεί περισσότερο τα επιτελικά στελέχη για την κρατική πολιτική είναι η αβεβαιότητα.

## 1.9 Στρατηγική κινήτρων της Ελλάδας

Η χώρα μας βρίσκεται σε καθοριστικό σημείο ανάπτυξης, το οποίο, το κράτος, πρέπει να χειριστεί κατάλληλα για να επέλθει ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη στη χώρα μας για να πραγματοποιηθεί, το κράτος πρέπει να δώσει κίνητρα στον κάθε επιχειρηματία για επενδύσεις, να ενισχύει την ανταγωνιστικότητα στις επιχειρήσεις, να δημιουργεί νομοθεσία κατάλληλη ώστε να βοηθά τις επιχειρήσεις για έξοδο στο εξωτερικό κ.τ.λ.

Μια σειρά παρεμβάσεων που έγινε από το κράτος είναι : η κατασκευή της Εγνατίας οδού, το Παρευξείνιο Δίκτυο Τηλεπικοινωνιών, ο Αγωγός Πετρελαίου, το Φυσικό Αέριο και η ανάπτυξη άλλων διαφόρων συγκοινωνιακών έργων υποδομής, μικρών ή μεγάλων οδικών αξόνων, λιμανιών, αεροδρομίου και σιδηροδρομικών δικτύων.

Το Κράτος με νέο θεσμικό πλαίσιο, εισάγονται αλλαγές που αφορούν τόσο το πλαίσιο των κινήτρων όσο και τις διαδικασίες εφαρμογής τους.

Δίνονται κίνητρα στους επιχειρηματίες για μεγάλες επενδύσεις (5 δις - 25 δις), αλλά δίνεται και ιδιαίτερη έμφαση στον εκσυγχρονισμό και στην ενίσχυση επιχειρήσεων που παράγουν νέα προϊόντα.

Σήμερα οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα, εάν διαπιστωθεί ότι μπορούν να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα κερδών. Η επέκταση των δραστηριοτήτων σε διεθνή κλίμακα είναι μία δύσκολη και περίπλοκη απόφαση που εγκυμονεί πολλά προβλήματα και κινδύνους.

## 1.10 Επιδράσεις της Ε.Ο.Κ. στις επιχειρήσεις

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα ή Κοινή Αγορά όπως συνήθως καλείται ιδρύθηκε το 1957 και σήμερα αποτελείται από 12 Κράτη-Μέλη.

Ο βασικός σκοπός της Ε.Ο.Κ. είναι η προοδευτική μείωση των δασμών και η μείωση των ποσοτικών περιορισμών, η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων και των συντελεστών της παραγωγής, καθώς και η εξωτερική κοινή δασμολογική πολιτική. Απώτερος σκοπός είναι η οικονομική και πολιτική ενοποίηση των Μελών-Χωρών.

Επισημαίνουμε ότι η ενοποιημένη ευρωπαϊκή αγορά του 1992 θα δημιουργήσει πολλά προβλήματα για τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις της χώρας μας. Και αυτό, γιατί η βιομηχανία και οι επιχειρήσεις της χώρας μας επί δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί σε ένα θαλαπωρό προστατευτικό περιβάλλον.

Για το λόγο αυτό, οι χαλαρές ανταγωνιστικές συνθήκες δεν τους εξανάγκασε να εκσυγχρονιστούν και να είναι έτοιμες για να απαντήσουν στην πρόκληση της ελεύθερης ανταγωνιστικής ευρωπαϊκής αγοράς του 1992.

Η κατάλληλη βιομηχανική πολιτική και η εισαγωγή του στρατηγικού προγραμματισμού στις επιχειρήσεις μπορεί να μετριάσει τους κινδύνους αυτούς ή ακόμη να ετοιμάσει τις επιχειρήσεις για να επωφεληθούν από τις δημιουργούμενες ευκαιρίες.

### **1.11 Ελληνικές επιχειρήσεις**

Είναι γνωστό ότι η χώρα μας ήταν και παραμένει η πιο αναπτυγμένη, η πιο σταθερή και ομοιογενή χώρα στην περιοχή της Βαλκανικής. Όχι μόνο το εμπόριο αλλά και η οικονομική συνεργασία γενικότερα σημείωσαν σημαντική πρόοδο.

Η στρατηγική των τοπικών επιχειρήσεων είναι η επέκτασή τους στο διεθνή χώρο αλλά ιδιαίτερα στην περιοχή των Βαλκανίων. Πρωτεύουσα σημασία για τις Ελληνικές επιχειρήσεις είναι να κατακτήσουν την Βαλκανική αγορά, να αναπτύξουν οικονομικές δραστηριότητες με παραγωγικές επενδύσεις στις χώρες αυτές. Οι εμπορικές συναλλαγές της Ελλάδας με τις πρώην σοσιαλιστικές χώρες της Βαλκανικής, αναπτύσσονται σε έκταση που θα ήταν αδιανόητο και πριν από λίγα χρόνια ακόμη.

### **1.12 Επενδυτική επέκταση των Ελληνικών επιχειρήσεων**

Όπως ήταν φυσικό η Βουλγαρία και η Αλβανία, λόγω της γειτνίασης με τη χώρα μας, συγκεντρώνουν τα τελευταία χρόνια το επενδυτικό ενδιαφέρον των Ελλήνων επιχειρηματιών στο Βαλκανικό χώρο.



Το περασμένο έτος ('94) οι ελληνικές εξαγωγές προς τη Βουλγαρία κινήθηκαν προς το μισό δισεκατομμύριο δολ. (446 εκ.δολ.) και προς την Αλβανία ξεπέρασαν τα 200 εκ.δολ. (211 εκ.δολ.). Στις πρώην ανατολικές χώρες πλησίασαν συνολικά τα 1,3 δις.δολ. Η αύξηση των εξαγωγών μας κατά 14 % του 1994 προς τις πρώην ανατολικές χώρες μαζί με την αύξηση κατά 11,2 % προς τις χώρες της Μ.Ανατολής και της Β.Αφρικής αντιστάθμισαν την πτώση των εξαγωγών μας προς την Ε.Ένωση, τις χώρες της ΕΣΕΣ, και τις λοιπές χώρες.

Έχουμε όμως και μια άλλη περιοχή που αποτελεί πόλο έλξης και δραστηριοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, την περιοχή της Μ.Ανατολής, όπως, παρουσιάζεται μετά από την πολεμική στην ειρηνική οικονομία. Οι εξαγωγές προς τις χώρες αυτές σημείωσαν ισχυρή ανάκαμψη. Π.χ. οι Ελληνικές εξαγωγές προς το Λίβανο το '94 έφτασαν τα 170 εκ.δολ. , προς τη Σαουδική Αραβία τα 160 εκ.δολ., ενώ πάνε πολύ καλά σχεδόν σε όλες τις μικρές χώρες της περιοχής.

Σήμερα έχουμε πάνω από 2.000 ελληνικές επιχειρήσεις από πολύ μικρές έως πολύ μεγάλες, που δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς, από την παροχή ναυτιλιακών και τραπεζικών υπηρεσιών ως την πραγματοποίηση επενδύσεων στην βιομηχανία για την παραγωγή διαφόρων αγαθών και κατασκευής έργων που έχουν ήδη εγκατασταθεί, όχι μόνο στις χώρες της Βαλκανικής, τις πρώην Ε.Σ.Σ.Δ. και ειδικότερα στις Παρευξείνιες χώρες, αλλά και σε περιορισμένη έκταση ακόμη και σε χώρες της Μ.Ανατολής.

Η πρόεδρος του Συνδέσμου Εξαγωγών κ.Χριστίνα Σακελλαρίδη επισημαίνει :

‘ Η διαδικασία διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων επιταχύνεται και διευρύνεται. Για πρώτη φορά κατά την μεταπολεμική περίοδο , σημειώνεται μια τόσο ευρεία και μαζική έξοδος ελληνικών επιχειρήσεων και κεφαλαίων στο εξωτερικό. Ο όρος ‘έξοδος’ χρησιμοποιείται με την βιβλική έννοια.Οι ελληνικές επιχειρήσεις βλέπουν να τους παρέχεται η ιστορική ευκαιρία να διευρύνουν σημαντικά τους ορίζοντές τους, διαφεύγοντας από τα στενά όρια της περιορισμένης ελληνικής αγοράς και να ξανοιχτούν πέρα από τα ελληνικά σύνορα.

Είναι προφανές ότι οι πρωτοβουλίες αυτές απαιτούν την ανάπτυξη μιας δυναμικής και συστηματικής οικονομικής διπλωματίας που θα εξασφαλίσει :

- Τη διεθνή στήριξη των ελληνικών πρωτοβουλιών μέσω των διεθνών οργανισμών στους οποίους η χώρα μας μετέχει.
- Τη διπλωματική συμπαράσταση και υποβοήθηση των επιχειρήσεων που κάνουν τα πρώτα βήματά τους στο εξωτερικό και αναζητούν ντόπιους συνεργάτες και εταίρους.
- Την υποβοήθηση για την αξιοποίηση των διεθνών και κοινωνικών προγραμμάτων χρηματοδότησης και τεχνικής βοήθειας προγραμμάτων που συνιστούν από τα πράγματα μία σημαντική αγορά και το κυριότερο:
- Την ενημέρωση των συνθηκών της αγοράς, του νομικού πλαισίου δράσης της χώρας, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος ιδιωτικοποιήσεων και ένα πλήθος άλλων πληροφοριών.

Η δυναμική έξοδος όμως των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της Βαλκανικής και της Αν.Ευρώπης θα μπορούσε να είναι ακόμη ευρύτερη αν είχε εξασφαλίσει κάποια υποτυπώδης στήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά και αν κάποιοι πολιτικοί χειρισμοί δεν δημιουργούσαν εμπόδια.

Η ουσιαστική ανυπαρξία στήριξης των ελληνικών επιχειρήσεων που προωθούν δραστηριότητες στις Βαλκανικές και Ανατολικοευρωπαϊκές χώρες είναι κατεξοχήν έκδηλη στο χώρο των εθνικών πρωτοβουλιών. Έλλειψη πολιτικής βούλησης, γραφειοκρατικά εμπόδια και δυσλειτουργίες, αναδεικνύουν ένα έλλειμμα πολιτικής, με αρνητικά αποτελέσματα στην επίτευξη των εθνικών στόχων.

Μια ενεργός πολιτική στήριξης της οικονομικής διεξόδου στις βαλκανικές και ανατολικοευρωπαϊκές χώρες κατά τον κ.Παπαντωνίου (Υπουργό Οικονομίας) περιλαμβάνει τα εξής :

- 1) Παροχή οικονομικής και τεχνικής βοήθειας. Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μη κυβερνητικός οργανισμός παροχής βοήθειας, όπως και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, που θα αποτελέσει σημαντικό βραχίονα στήριξης των ελληνικών εξαγωγών και επενδύσεων.
- 2) Παρέμβαση της χώρας μας για την εξασφάλιση αυξημένης συμμετοχής ελληνικών επιχειρήσεων στα διεθνή προγράμματα βοήθειας (όπως το κοινοτικό πρόγραμμα PHARE-TACIS κ.α). Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας θα πρέπει να οργανωθεί πολύ αποτελεσματικότερα η διάχυση της πληροφόρησης στις ελληνικές επιχειρήσεις

και η στήριξη των υποψηφιοτήτων συμμετοχής, να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή των επιχειρήσεών μας σε διεθνή consortia για τη διαμόρφωση καλύτερων ευκαιριών επιτυχίας και γενικότερα, να εξασφαλιστεί η ενεργός παρουσία της Ελλάδας στα όργανα όπου λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις.

3) Επέκταση του δικτύου των κρατικών τραπεζών στις βαλκανικές και ανατολικοευρωπαϊκές χώρες προκειμένου να διευκολυνθεί η ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα και να προωθηθεί η διασύνδεση των τραπεζικών συστημάτων των χωρών της περιοχής με το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα.

4) Ίδρυση επενδυτικών εταιρειών για την πραγματοποίηση επενδύσεων χαρτοφυλακίου σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος. Η Αγροτική τράπεζα και η ΕΤΒΑ μπορούν να αναλάβουν την πρωτοβουλία σε συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς, στα πλαίσια του κοινοτικού προγράμματος JOPP στο οποίο συμμετέχουν. Οι επενδυτικές εταιρείες συμβάλλουν στην εξασφάλιση κεφαλαίων όταν τα διαθέσιμα ιδιωτικά κεφάλαια είναι ανεπαρκή για το σχεδιαζόμενο επενδυτικό έργο, και στην ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων όταν είναι υψηλοί σε σχέση με το μέγεθος της ενδιαφερόμενης ελληνικής εταιρείας.

5) Ενίσχυση και ενεργοποίηση του Οργανισμού Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων, ιδιαίτερα στον τομέα της ασφάλισης επενδυτικών κινδύνων.

### 1.13 Ελληνικές επιχειρήσεις και οι επενδύσεις τους στα Βαλκάνια

Όπως είναι φυσικό η Βουλγαρία και η Αλβανία λόγω της γειτονίας με τη χώρα μας, συγκεντρώνουν τα τελευταία χρόνια, το επενδυτικό ενδιαφέρον των Ελλήνων επιχειρηματιών στο Βαλκανικό χώρο.

**ΡΟΥΜΑΝΙΑ** : δραστηριοποιούνται 1.138 μεικτές ελληνορουμανικές επιχειρήσεις στους τομείς του εμπορίου, της γεωργίας, της μεταποίησης, των μεταφορών, του τουρισμού, της παροχής υπηρεσιών και της τεχνολογίας. Η Ελλάδα χωρίς το συνυπολογισμό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατέχει την 14η θέση με βάση τον αριθμό των επιχειρήσεων και την 13η με βάση τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί.

.Η Intracom, σε συνεργασία με τη Ρουμάνικη Automatic, προχώρησε εδώ και 2 χρόνια περίπου στην ίδρυση της εταιρείας Intracom, προκειμένου να αναπτύξει εφαρμογές τηλεματικής. Παράλληλα εντυπωσιακές είναι οι επιδόσεις από δραστηριότητες της ελληνικής εταιρείας στα προγνωστικά ποδοσφαίρου και το ΛΟΤΤΟ.

.Η 3E συμμετέχει, μέσω της Motiuo Holding, στη δημιουργία δύο εμφιαλωτηρίων.

.Επένδυση στη Ρουμανία προγραμματίζουν και τα Πλαστικά Κρήτης. Το ύψος της επένδυσης θα φθάσει το 1 δις.δρχ. και αφορά τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας πλαστικών.

**ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ :** Σημαντικά υψηλότερες είναι οι επενδύσεις ελληνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία. Η ΔΕΛΤΑ, σε συνεργασία με τις Βουλγαρικές επιχειρήσεις Vitalact και J.B.Bulgarium, έχει ολοκληρώσει επενδύσεις 8 εκ.δολ. για τη δημιουργία μονάδας παραγωγής παγωτού, αλλά και τη δημιουργία της θυγατρικής Delbi-T που έχει αναλάβει τη διανομή και την εμπορία των προϊόντων στη Βουλγαρική αγορά. Στο εργοστάσιο της Delbi-P απασχολούνται περίπου 400 άτομα και ο τζίρος του ανέρχεται στα 2 δις δρχ. Η 3E απασχολεί προσωπικό 1400 ατόμων στη γειτονική χώρα. Η Ελληνική εταιρεία διαθέτει στη γειτονική χώρα 5 εταιρείες σε διαφορετικές πόλεις, οι οποίες παράγουν και διαθέτουν τα αναψυκτικά Coca-Cola, Sprite, και Fanta. Επίσης η Ελληνική εταιρεία, σε συνεργασία με την Αθ.Ζυθοποιία, ανέλαβε τον εκσυγχρονισμό και την λειτουργία βουλγαρικού ζυθοποιείου στην πόλη Σάρα. Άλλες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Βουλγαρία, είναι η Hellas Can στον τομέα της εμφιαλώσεως, η Μηχανική στα τεχνικά έργα, η Fanco στα έτοιμα ενδύματα, η Βιτουμίνα στα ασφαλιστικά προϊόντα κ.τ.λ. Συνολικά υπάρχουν περισσότερες από 1000 μεικτές ελληνοβουλγαρικές επιχειρήσεις και η Ελλάδα κατέχει τη δεύτερη θέση μεταξύ των ξένων επενδυτών μετά τη Γερμανία. Είναι χαρακτηριστικό ότι από πλευράς επενδεδυμένων κεφαλαίων, η Ελλάδα βρισκόταν στην 11η θέση, πριν από την επένδυση της γαλακτοβιομηχανίας ΔΕΛΤΑ.

Οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι μεικτές επιχειρήσεις είναι : το εμπόριο, η μεταποίηση, η Βιομηχανία (φαρμακοβιομηχανία

αυτοκινητοβιομηχανία,βιομηχανία τροφίμων ) οι μεταφορές, η ναυτιλία, η παροχή υπηρεσιών και η ενέργεια.

Σημαντικότερες ελληνικές επενδύσεις στη Βουλγαρία είναι :

- . ΔΕΛΤΑ (2 μεικτές εταιρείες).
- . Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως (3Ε) (επένδυση 10 εκ.δολ.)
- . ΕΒΓΑ (εμπορία) . Algida (εμπορία) . Sato A.E (μεικτή εταιρεία).
- . Βιτουμίνα Α.Ε (ανάληψη δημοσίων έργων)
- . Μπουτάρης . Goudy' s (κατάστημα) . ΞΕΒΕ Α.Ε (ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις) . Μάρμαρα Ξάνθης ΑΒΕΕ (εξαγωγές).

**ΑΛΒΑΝΙΑ :** Οι ελληνικές επιχειρήσεις στην Αλβανία είναι :

. Η Adeline ενδύματα ΕΠΕ, είναι μία από τις πρώτες ελληνικές επιχειρήσεις που μετέφερε τις δραστηριότητές της στην γειτονική χώρα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή παιδικών ενδυμάτων και έχει μεταφέρει το σύνολο των δραστηριοτήτων της στο Πόγραδετς της Αλβανίας.

.Η Fanco Α.Ε των Γκι Νατάν και κ.Μπιτζάνη έχει δημιουργήσει στην Αλβανία την εταιρεία ALFAN Α.Ε , η οποία διαθέτει μια μονάδα 100 ατόμων στην Κορυτσά.

.Στο χώρο των ετοιμών ενδυμάτων κινείται και η cordon S.A η οποία απασχολεί περί τα 100 άτομα στη γειτονική χώρα.

Σήμερα στην Αλβανία δραστηριοποιούνται 1250 ελληνικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις, στους τομείς, του εμπορίου, της γεωργίας, της μεταποίησης, των μεταφορών, της παροχής υπηρεσιών, του τουρισμού και της τεχνολογίας. Η ελληνική παρουσία βρίσκεται στην 2η θέση μετά την Ιταλία.

**ΡΩΣΙΑ :** Στη Ρωσία δραστηριοποιούνται 40 μεικτές ελληνικές επιχειρήσεις, στους τομείς του εμπορίου, της γεωργίας, και της αλιείας, της βιομηχανίας (ενδυμάτων, τροφίμων, μαρμάρου, ορυκτέλαιου) ενέργειας,τεχνολογίας, παροχής υπηρεσιών, τουρισμού και των κατασκευών.

**ΟΥΓΓΑΡΙΑ** : Δραστηριοποιούνται 48 μεικτές ελληνοουγγρικές επιχειρήσεις, κυρίως στη Βουδαπέστη, στους τομείς του εμπορίου, των μεταφορών, του τουρισμού, της παροχής υπηρεσιών και της βιομηχανίας.

**ΟΥΚΡΑΝΙΑ** : Λειτουργούν 24 επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιούνται στους τομείς του εμπορίου, των υπηρεσιών, της βιομηχανίας (τροφίμων) και της έρευνας.

**ΠΟΛΩΝΙΑ** : Έχουμε 30 μεικτές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται : στο εμπόριο, τη γεωργία, τη βιομηχανία και τη ναυτιλία.

**AZERMΠAITZAN** : Δραστηριοποιείται μόλις μία ελληνική επιχείρηση στον κλάδο των πετρελαιοειδών.

**ΤΣΕΧΙΑ και ΣΛΟΒΑΚΙΑ** : Στις δύο αυτές χώρες δραστηριοποιούνται 19 επιχειρήσεις μεικτές, στους τομείς του εμπορίου, του τουρισμού και των μεταφορών.

#### **1.14 Γαλακτοβιομηχανίες ΦΑΓΕ - ΔΕΛΤΑ**

Ο έντονος ανταγωνισμός είναι το στοιχείο που χαρακτηρίζει την ελληνική αγορά γιαουρτιού. Σ' αυτό το χώρο της γαλακτοβιομηχανίας έχουμε δύο δυναμικές και ανταγωνιστικές εταιρείες : η ΦΑΓΕ και η ΔΕΛΤΑ.

Σ' αυτές τις δύο εταιρείες βλέπουμε έντονα τα στοιχεία του Μάρκετινγκ. Ισχυρά δίκτυα διανομής, διάθεση σημαντικών ποσών για την προβολή των προϊόντων τους, ποικιλία γνώσεων, είναι και τα όπλα που διαθέτουν και οι δύο εταιρείες για την διεκδίκηση υψηλότερων μεριδίων στην αγορά.

Βλέπουμε ότι πέρα από το Μάρκετινγκ η ΦΑΓΕ ακολουθεί ηγετική στρατηγική, εφόσον έχει και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και επωφελείται πολύ περισσότερο από τις μαζικές αγορές, σε ότι αφορά τη διάθεση και την προώθηση των προϊόντων της.

Ωστόσο όμως οι ηγετικές επιχειρήσεις κινδυνεύουν να αποτελέσουν τον κύριο στόχο όλων των ανταγωνιστών τους.

Όσον αφορά τη ΦΑΓΕ, κυρίως ανταγωνιστής της είναι η ΔΕΛΤΑ.

Οι δύο μεγάλες εταιρείες ΦΑΓΕ και ΔΕΛΤΑ για να πετύχουν την 'ποιότητα' που έχουν στόχο και οι δύο εταιρείες, έχουν τα εργοστάσιά τους τόσο τέλεια εφοπλισμένα, ώστε οι σύγχρονες μεταβολές και εξελίξεις να μην αγγίζουν την εταιρεία.

### ΦΑΓΕ

Είναι από τις πιο παλιές γαλακτοβιομηχανίες και είναι αυτή που συνέβαλε ουσιαστικά στην προώθηση και επικράτηση στην ελληνική αγορά του τυποποιημένου γιαουρτιού.

Κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά αλλά κατέχει σημαντικό ποσοστό και στις συνολικές εξαγωγές ελληνικού γιαουρτιού, ποσοστό το οποίο σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ανέρχεται σε 80 % περίπου.

Συνέβαλε ουσιαστικά στο ότι, το ελληνικό επώνυμο τυποποιημένο γιαούρτι, όχι μόνο ταξίδεψε στις απαιτητικές αγορές των ευρωπαϊκών χωρών, αλλά στάθηκε και η αιτία για τη δημιουργία από τους εταίρους μας του γιαουρτιού 'ελληνικού τύπου'.

Κυριότερες χώρες εξαγωγής των προϊόντων της είναι : η Αγγλία, η Γερμανία, η Γαλλία, η Ελβετία και τα Αραβικά Εμιράτα.

Οι πωλήσεις γιαουρτιού αντιπροσωπεύουν για την εταιρεία με βάση τα στοιχεία του 1994, το 60 % του τζίρου της.

Το βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τα προϊόντα της, όπως επισημαίνουν τα στελέχη της, στοιχείο το οποίο αποτελεί φιλοσοφία της εταιρείας, είναι η ποιότητα.

### ΔΕΛΤΑ

Η είσοδος ης ΔΕΛΤΑ στην τυποποιημένη αγορά του γιαουρτιού έκανε έντονο το κλίμα της ανταγωνιστικότητας στο χώρο του τυποποιημένου γιαουρτιού.

Η είσοδος αυτή της εταιρείας συνοδεύτηκε από πλευράς της εταιρείας με μια σημαντική επένδυση ύψους 16 δις.δρχ. Αυτή η κίνηση της εταιρείας έφερε στην εταιρεία πωλήσεις κατά το 1994 που ήταν και ο πρώτος χρόνος δραστηριοποίησής της

στην αγορά, έφερε το ποσό των 9 δις,δρχ. Όπως δε, επισημαίνεται από τα στελέχη της, ο τρέχων ρυθμός για το 1995 προσεγγίζει τα 10 έως 11 δις,δρχ.

Μετά το λανσάρισμα των λευκών γιαουρτιών το Φεβρουάριο του 1994 γνωστά με την επωνυμία ' VERUS' η ΔΕΛΤΑ προχώρησε στην τοποθέτηση στην αγορά και άλλων τύπων γιαουρτιών, ενώ τον προηγούμενο μήνα ξεκίνησε και την προώθηση στην Ευρωπαϊκή αγορά των γιαουρτιών της με την επωνυμία 'ILIUS'. Στην εξόρμησή της αυτή, πρώτος σταθμός της οποίας είναι η αγορά της Γαλλίας, έχει έναν σημαντικό σύμμαχο, την εταιρεία 'DANONE' γιαούρτια της οποίας θα τοποθετήσει τον επόμενο χρόνο και στην ελληνική αγορά. Μετά την αγορά της Γαλλίας, στόχο έχουν την αγορά της Ιταλίας, της Αγγλίας, Γερμανίας και άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Στόχος της εταιρείας όπως λένε τα στελέχη της, είναι να συνεχίσει την ανοδική της πορεία στον τομέα του γιαουρτιού, βασιζόμενη στην ποιότητα των προϊόντων της, στο δίκτυο της διανομής τους και στην επέκταση της γκάμας αυτών.

### **1.15 Καπνοβιομηχανίες : ΚΑΡΕΛΙΑΣ - ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ**

#### **ΚΑΡΕΛΙΑΣ : ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΩ**

Η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑΣ έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια μια ιδιαίτερη δυναμική εξαγωγική δραστηριότητα, η οποία περιλαμβάνει ενδυνάμωση της παρουσίας της στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, Ασίας, Μ.Ανατολής, Αφρικής και η διείσδυση στις ανταγωνιστικές χώρες της Δ.Ευρώπης και Άπω Ανατολής.

Με στόχο τη στήριξη της εισαγωγικής της δραστηριότητας η εταιρεία προγραμματίζει τη λειτουργία θυγατρικών εταιρειών στην Βουλγαρία και σε ευρωπαϊκή πρωτεύουσα.

Η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑΣ σήμερα κατέχει περίπου 16,2 % της ελληνικής αγοράς, 11,2 % στα ελληνικά τσιγάρα και 5 % περίπου της παραγωγής και διάθεσης της μάρκας CAMEL.



## ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ : ΑΛΜΑ ΣΤΙΣ ΒΞΕΛΙΞΕΙΣ

Σημαντική βελτίωση παρουσίασε η μεγαλύτερη ελληνική καπνοβιομηχανία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, όπως προκύπτει από τα στοιχεία της εξαμηνιαίας λογιστικής κατάστασης.

Παρά την ύφεση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά τσιγάρων, η εταιρεία μέσω της έμφασης που έδωσε στην εξαγωγική της δραστηριότητα, κατάφερε να εμφανίσει άνοδο στα οικονομικά της μεγέθη.

Η στρατηγική της εξαγωγικής της επεκτάσεως που έχει υιοθετήσει τα τελευταία 3 χρόνια, είχε αποτέλεσμα, η αξία των εξαγωγών της στο εξάμηνο να ανέλθει στα 5,6 δις.δρχ. από 3,4 δις.δρχ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ - 2 -

**ΤΟ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

## 2.1 Γενικά για το Μάνατζμεντ

Αν και πάντα υπήρχαν καλά στελέχη επιχειρήσεων, η επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες άρχισε μόλις στις αρχές του 20ου αιώνα. Δεν είναι τυχαίο ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση του μάνατζμεντ καλλιεργήθηκε από την αναπτυσσόμενη βιομηχανία, την οποία στη συνέχεια ωφέλησε και η οποία άλλαξε τόσο ώστε να χαρακτηρίζει πλέον σήμερα το σύγχρονο κόσμο.

Το μάνατζμεντ, όπως ορίζεται στα λεξικά είναι 'η ενέργεια, η τέχνη, ή ο τρόπος διοίκησης, χειρισμού, ελέγχου, καθοδήγησης κ.τ.λ. η δεξιότητα διοίκησης, οι ικανότητες του στελέχους'. Ένα σύγχρονο στέλεχος θα μπορούσε να το χαρακτηρίσει σαν 'την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αφού προσδιοριστούν πρώτα, την οργάνωση της εργασίας, την υποκίνηση του προσωπικού, την επάνδρωση των θέσεων, τον έλεγχο του έργου και την αξιολόγηση της προσπάθειας που ολοκληρώθηκε'. Όπως φαίνεται, ο θεωρητικός και ο πρακτικός ορισμός του μάνατζμεντ είναι αξιοσημείωτα όμοιοι - και οι δύο είναι κατά βάση λειτουργικοί. Τα στελέχη είναι μάνατζερ επειδή κάνουν αυτό που κάνουν. Επιπλέον, επειδή η σύγχρονη αντίληψη για το μάνατζμεντ δεν αναπτύχθηκε ξαφνικά, αλλά μάλλον προοδευτικά από τις αρχές του 20ου αι, σε διάφορες περιοχές του παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη αυτής της προόδου. Η εισαγωγή των ιστορικών στοιχείων έγινε μετά από πολύ σκέψη. Παρόλο που ένα πρόσωπο μπορεί να εξασκήσει τη λειτουργία του μάνατζμεντ χωρίς την ελάχιστη γνώση της ιστορίας του, οι συγγραφείς του βιβλίου πιστεύουν ότι η γνώση του παρελθόντος βοηθά όχι μόνο στην καλύτερη κατανόηση του παρόντος, αλλά και στην καλύτερη εκτίμηση των μελλοντικών τάσεων.

Επειδή όμως ένα σύγχρονο στέλεχος πρέπει να δρα μέσα σ' έναν ολοένα και πιο σύνθετο κόσμο, τα περιβάλλοντα της επιχείρησης και γενικότερα, του οργανισμού στον οποίο ανήκει (οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, νομικό, δημογραφικό κ.τ.λ.) περιγράφονται ανάλογα με τη σχέση τους με το σύγχρονο επιχειρηματικό οργανισμό.

Τέλος έχουν περιληφθεί πληροφορίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ενός στελέχους καθώς και για τις δεξιότητες στη διαχείριση του χρόνου.

## 2.2 Ορισμός του Μάνατζμεντ

Στον τομέα του μάνατζμεντ δεν υπάρχουν, δυστυχώς, τυποποιημένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα, ωστόσο ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη επικοινωνία.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με το τι ακριβώς είναι το μάνατζμεντ οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Με την πάροδο του χρόνου παρατηρήθηκε - και συνεχίζεται να παρατηρείται - μια αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Αυτή η εξέλιξη θα γίνει πιο κατανοητή αν εξετάσουμε τους δύο επόμενους ορισμούς.

Το 1979, ο πρόεδρος του Αμερικανικού Συνδέσμου Μάνατζμεντ διατύπωσε τον εξής ορισμό : Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του.

Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές στους 2 ορισμούς. Ο πιο σύγχρονος ορισμός :

- 1) Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό.
- 2) Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλ. στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή στις δραστηριότητες.
- 3) Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

Γενικά Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του.

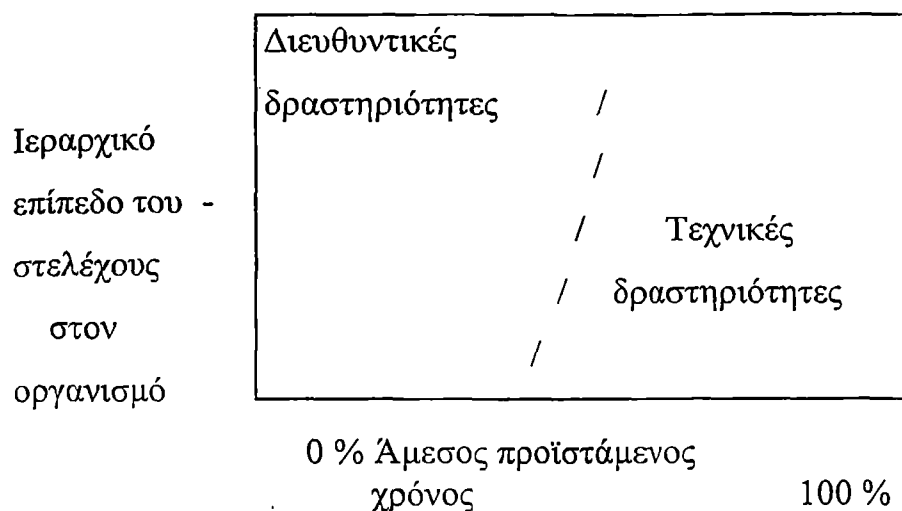
## 2.3 Ο Διευθυντικός ρόλος

Σύγκριση τεχνικών δραστηριοτήτων και μάνατζμεντ

Αν εξετάσουμε τον πιο σύγχρονο ορισμό του μάνατζμεντ συμπεραίνουμε ότι το μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα επιστήμη και τέχνη. Επίσης το στέλεχος είναι ένα άτομο για το οποίο πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ του ρόλου του σαν μάνατζερ και του ρόλου του σαν τεχνικού, ανάλογα με το επαγγελματικό του πεδίο. Επιπλέον, ένας μάνατζερ κάνει στην ουσία τα ίδια πράγματα, ανεξάρτητα από την ιεραρχική του θέση μέσα σ' έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, προγραμματίζει, οργανώνει, επανδρώνει, συντονίζει, υποκινεί, καθοδηγεί και ελέγχει.

Ο προγραμματισμός είναι ίσως η σημαντικότερη δραστηριότητα του στελέχους. Η ερώτηση που μπορεί να θέσει το στέλεχος είναι : ' Ποιος είναι ο στόχος των ενεργειών μου;'.Στον προγραμματισμό είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας στόχος, ο οποίος αποτελεί το συνδετικό κρίκο μιας ομάδας, καθορίζει καθήκοντα και εργασίες και δίνει το έναυσμα για το ξεκίνημα της διαδικασίας εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Μόνο αν υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι μπορεί ο μάνατζερ να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο και να αξιολογεί την απόδοση.

Στην εικόνα 1.1 παρουσιάζεται ένας οργανισμός μεσαίου μεγέθους. Ο οριζόντιος άξονας παριστάνει το χρόνο σε ποσοστά επί τοις εκατό - είτε πρόκειται για 8ωρη εργασία είτε για 18ωρη. Στην πάνω γραμμή του διαγράμματος τοποθετείται ο πρόεδρος του οργανισμού και στην κάτω γραμμή ο άμεσος προϊστάμενος στο κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας. Η διαγώνια γραμμή διαχωρίζει τις τεχνικές δραστηριότητες από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ.



Σχ.1.1 Διευθυντικές και τεχνικές δραστηριότητες στα διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού.

Σ' αυτό το μοντέλο μπορούμε να δούμε ότι ο άμεσος προϊστάμενος δαπανά περίπου το 30 % του χρόνου του σε διοικητικές δραστηριότητες και το 70 % σε τεχνικές δραστηριότητες. Όταν το στέλεχος φθάσει στο επίπεδο του προέδρου καταναλώνει τουλάχιστον το 90 % του χρόνου του σε διευθυντικές δραστηριότητες. Αν τοποθετούσαμε και άλλα επίπεδα ιεραρχίας στο παραπάνω μοντέλο, θα μπορούσαμε να δούμε, ότι καθώς ένα άτομο αναβαίνει ιεραρχικά σ' έναν οργανισμό, οι απαιτήσεις του διευθυντικού του ρόλου θα αυξάνονται ενώ οι τεχνικές ( ή επαγγελματικές) δραστηριότητές του θα πρέπει να μειώνονται.

## 2.4 Οι Διευθυντικές λειτουργίες

Ο Henri Fayol υποστήριξε ότι η δραστηριότητα του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από πέντε συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές ορίζουν τους μάνατζερ και όλες μαζί συνιστούν το λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ. Ένα πρόσωπο θεωρείται μάνατζερ, όχι επειδή ο τίτλος της θέσης του περιέχει αυτή την λέξη, αλλά επειδή η δουλειά του περιέχει τις διευθυντικές λειτουργίες που, όπως παρατήρησε ο Fayol είναι :

**Προγραμματισμός :** Αυτή η λειτουργία συνίσταται στην εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων και στον καθορισμό των αποτελεσματικότερων δραστηριοτήτων για την εταιρεία.

**Οργάνωση :** Η λειτουργία που αποτελείται από τους τρόπους με τους οποίους καθορίζεται η δομή ενός οργανισμού και μεταβιβάζεται η εξουσιοδότηση και η ευθύνη στα στελέχη. Αυτή η λειτουργία ονομάζεται εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

**Διεύθυνση :** Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ καθοδηγούν τους εργαζόμενους. Ο Fayol ανέφερε σαν παραδείγματα μεθόδων διεύθυνσης προσωπικού διάφορες δραστηριότητες, όπως την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διευθυντική συμπεριφορά, και τη χρήση τρόπων επιβράβευσης και τιμωρίας.

**Συντονισμός :** Η λειτουργία του μάνατζμεντ που αναπτύσσει σχέσεις μεταξύ όλων των μεμονωμένων ( ατομικών) προσπαθειών μέσα στον οργανισμό με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

**Έλεγχος :** Πρόκειται για τη λειτουργία με την οποία αξιολογείται η απόδοση μέσα σ' έναν οργανισμό σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους αυτού του οργανισμού.

Αυτές οι λειτουργίες θεωρούνται τώρα σαν κάτι δεδομένο, σαν ο σημαντικότερος τρόπος κατανόησης του μάνατζμεντ, ωστόσο στην εποχή του Fayol (1841-1925) αυτές οι ιδέες θεωρήθηκαν επαναστατικές.

## 2.5 Οι αρχές του μάνατζμεντ

Ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων της δουλειάς. Ισχυριζόμενος ότι ο μάνατζερ μπορεί να καθοδηγηθεί από αυτές τις αρχές, δέχεται στα γραπτά του την άποψη ότι ο μάνατζερ χρειάζεται να έχει κάποιες ικανότητες και δυνατότητες που μπορούν να αποκτηθούν με εκπαίδευση. Ο Fayol επέμενε ότι η διοίκηση επιχειρήσεων θα έπρεπε να διδάσκεται στα σχολεία και όχι απλώς μόνο στην εργασία. Η θεωρία του ότι οι δεξιότητες του μάνατζμεντ διδάσκονται αποτελεί τη βάση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στο μάνατζμεντ. Οι αρχές μάνατζμεντ του Fayol είναι :

1) **Ανάλυση της εργασίας** : Ένα έργο αναλύεται στις βασικές εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό οδηγεί στην εξειδίκευση εργασίας.

2) **Εξουσιοδότηση** : Εξουσιοδότηση είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση δηλαδή που γεννά η χρήση της εξουσιοδότησης. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, ενώ η μία χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

3) **Πειθαρχία** : Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

4) **Ενότητα διοίκησης** : Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Μια απλοποιημένη άποψη ενός οργανισμού που εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει την σαφή επικοινωνία.

5) **Ενότητα κατεύθυνσης** : Ολόκληρος οργανισμός θα πρέπει να έχει έναν κοινό στόχο και να τον προωθεί σε όλες του τις δραστηριότητες.

6) **Ατομική υπακοή** : Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και επομένως έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

7) **Ανταμοιβή** : Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των τύπων αποζημίωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες : το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες συνθήκες στην επιχείρηση, τα προσόντα του εργαζόμενου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

8) **Συγκεντρωτισμός** : Η σημασία των υφισταμένων σαν δύναμη στον οργανισμό απομειώνεται και η ευθύνη στη λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα στελέχη. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λογαριασμό γι' αυτές τις αποφάσεις. Στους υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μόνο τόση ευθύνη όση είναι



απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

**9) Διοικητική κλίμακα :** Οι μάνατζερ μιας εταιρείας είναι οργανωμένοι σε μια διοικητική κλίμακα που είναι βαθμωτή ή ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στην διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

**10) Τάξη :** Οι πόροι μιας επιχείρησης - πρώτες ύλες, άνθρωποι - πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

**11) Ισότητα :** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

**12) Σταθερότητα προσωπικού :** Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους και αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και επιτυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση με τον οργανισμό.

**13) Πρωτοβουλία :** Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτουποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

**14) Αίσθημα ενότητας :** Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

## 2.6 Διαδικασία εκχώρησης

Ένα στέλεχος επιτυγχάνει σωστά αποτελέσματα μέσω άλλων με τη διαδικασία της εκχώρησης. Παρά το γεγονός ότι ένας μάνατζερ δεν μπορεί να απαλλαγεί από τη

συνολική ευθύνη, μπορεί να εκχωρηθεί εξουσιοδοτήσεις. Αυτός ο συνδυασμός μερισμού της ευθύνης μέσω της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και εκχώρησης εξουσιοδότησης, διευκολύνει το στέλεχος στην επίβλεψη άλλων ατόμων για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας.

- Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του.

- Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία της εκχώρησης αρμοδιοτήτων (δηλ, η διοίκηση με σκοπό την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων), θα πρέπει να κατανοηθούν οι έννοιες : ευθύνη, εξουσιοδότηση και υπευθυνότητα. Παρά το γεγονός ότι ο μάνατζερ πρέπει να διατηρεί τη συνολική ευθύνη, μπορεί να εκχωρεί αρμοδιότητες σε άλλους. Αυτός ο συνδυασμός μερισμού της ευθύνης μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσιοδοτήσεων διευκολύνει το μάνατζερ στην επίβλεψη άλλων ατόμων για την ολοκλήρωση των εργασιών.

## 2.7 Προσέγγιση εξάρτησης

Η προσέγγιση εξάρτησης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μια γενική λύση σ' ένα πρόβλημα μάνατζμεντ, αλλά ότι η σωστή λύση εξαρτάται κάθε φορά από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κατάστασης. Αυτή η προσέγγιση είναι επιλεκτική και χρησιμοποιεί τεχνικές μάνατζμεντ από διαφορετικές προσεγγίσεις.

Διακρίνεται από μια μεθοδολογία στην επίλυση προβλημάτων, η οποία αρχίζει με μια ανάλυση της κατάστασης και τελειώνει με τη διατύπωση, την αξιολόγηση και την πρόταση μιας λύσης που φαίνεται ότι μπορεί να λύσει το πρόβλημα.

## 2.8 Παράδειγμα της προσέγγισης εξάρτησης στην επίλυση ενός προβλήματος

**Πρόβλημα :** Το τοπικό εστιατόριο Mc Donald διαπιστώνει μια διαφοροποίηση στην επιχειρηματική του δραστηριότητα που εκδηλώνεται με δύο σοβαρούς παράγοντες :

1) όλο και περισσότεροι άνθρωποι συνηθίζουν να τρώνε έξω σε εστιατόρια Fast-Food, και 2) με τις τοπικές δημογραφικές αλλαγές, υπάρχουν λιγότερα νέα παιδιά που δέχονται να δουλεύουν με τον ελάχιστο μισθό σε βαρετές δουλειές.

Ο πρώτος παράγοντας είναι ένας λόγος για τον οποίο το εστιατόριο McDonald θα έπρεπε να επεκτείνει τη δραστηριότητά του για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία που παρουσιάζεται. Ωστόσο, ο παραδοσιακός τρόπος επέκτασης - πρόσληψη περισσότερου προσωπικού - δε φαίνεται να είναι εφικτός λόγω του δεύτερου παράγοντα.

**Λύση :** Μετά από ανάλυση διατυπώθηκαν οι ακόλουθες πιθανές λύσεις στο πρόβλημα :

- . να αγνοηθούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και το εστιατόριο να συνεχίσει όπως τώρα.
- . η επέκταση να γίνει με την προμήθεια παραγωγικότερων μηχανημάτων, οπότε και θα μειωθούν οι ανάγκες σε πρόσθετο προσωπικό.
- . να προσφερθούν μεγαλύτεροι μισθοί για την προσέλκυση νεαρού προσωπικού.
- . να διερευνηθούν και άλλες πηγές πρόσληψης προσωπικού όπως για παράδειγμα, νοικοκυρές, συνταξιούχοι, παιδιά Γυμνασίου, αγράμματοι, ανάπηροι.

Σύμφωνα με τη σωστή προσέγγιση εξάρτησης, κάθε μια απ' αυτές τις εναλλακτικές λύσεις θα έπρεπε να εξεταστεί με βάση τις επιπτώσεις της στον οργανισμό και να επιλεγεί η λύση που φαίνεται να οδηγεί στο καλύτερο αποτέλεσμα. Η καλύτερη λύση εξαρτάται από τις συνθήκες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα. Το ότι μια λύση πέτυχε στο παρελθόν, δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι θα πετύχει και τώρα.

## 2.9 Στάδια στρατηγικού μανάτζμεντ - καθορισμός αντικειμενικών στόχων

Οι αντικειμενικοί στόχοι είναι οι τελικοί σκοποί, τους οποίους η επιχείρηση αναζητεί να επιτύχει μέσω της ύπαρξης και λειτουργίας της.

Οι στόχοι μεταξύ άλλων είναι :

1) Αποδοτικότητα

- 2) Ελαχιστοποίηση κόστους
- 3) Ικανοποίηση, αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- 4) Ποιότητα προϊόντων/ εξυπηρέτηση πελατών.
- 5) Ηγεσία και κύρος, εκπρόσωπη παρουσία στην αγορά.
- 6) Μεγιστοποίηση μερισμάτων προς τους μετόχους
- 7) Επιβίωση - Βιωσιμότητα
- 8) Προσαρμοστικότητα
- 9) Σταθερότητα - Συνέχεια
- 10) Ανάπτυξη - Επέκταση
- 11) Παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο.

## 2.10 Τεχνικές του Ιαπωνικού μάνατζμεντ

Η θεωρία Z έχει τις φιλοσοφικές της ρίζες στα Ιαπωνικά ήθη και έθιμα και είναι μάλλον μια συλλογή πρακτικών τεχνικών μάνατζμεντ, που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ομάδας εργασίας παρά μια θεωρητική προσέγγιση.

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικές αποφάσεις παίρνονται από την ομάδα και όχι από ένα μεμονωμένο μάνατζερ. Πρόκειται για ένα συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων, που θεωρεί ότι η διεργασία λήψης αποφάσεων από την ομάδα καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις για τον οργανισμό επειδή :

- . η ομάδα έχει πρόσβαση σε περισσότερα δεδομένα και έχει περισσότερη συνολική πείρα.
- . τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται όλα από την ομαδική απόφασή τους.
- . η διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων φιλτράρει τις πολύ καλές και τις πολύ κακές πληροφορίες, οπότε μια ομαδική απόφαση θα είναι καλύτερη από μια ατομική.

Η θεωρία Z προβάλλει επίσης το ιδανικό της ισόβιας απασχόλησης για την ανάπτυξη νομιμοφροσύνης και εξασφάλισης μιας εργατικής δύναμης αφοσιωμένης στον οργανισμό και στην επίτευξη των στόχων του. Αυτή η διοικητική πρακτική έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης

μέσα στον οργανισμό και διενεργεί αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Η κυριότερη εφαρμογή της θεωρίας Z στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν η καθιέρωση σε διάφορες παραγωγικές μονάδες κύκλων ποιότητας. Πρόκειται για μικρές ομάδες εκπροσώπων εργαζομένων και προϊστάμενων που συνέρχονται σε τακτική βάση κατά τις ώρες εργασίας και υποβάλλουν προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και της μείωσης κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους ή από δεδομένα που παρέχονται από τη διεύθυνση και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις εξετάζονται από την ομάδα με διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων, και κατόπιν προωθούνται παραπάνω στην ιεραρχία σαν επίσημη πρόταση. Οι προτάσεις της διεύθυνσης και το πρόγραμμα ενεργειών της επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα για να ενισχύσουν την αφοσίωσή της στο έργο.

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί πραγματική υποστήριξη από τη διεύθυνση της επιχείρησης και είναι μια από τις τεχνικές της Προσέγγισης για Ποιότητα στο χώρο Εργασίας. Ολόκληρη η προσέγγιση, γνωστότερη τεχνική της οποίας είναι οι Κύκλοι Ποιότητας προβλέπει επίσης :

- . μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- . βελτιωμένη και συχνότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης.
- . αυτοέλεγχο από τους εργαζόμενους σε διάφορα θέματα στο χώρο εργασίας.

Σαν μια από τις κύριες οργανωτικές δεσμεύσεις στις αρχές και τις πρακτικές του μάνατζμεντ που προέρχονται από τη θεωρία Z πρέπει να θεωρηθεί η αυτοδέσμευση του Αμερικανικού Πολεμικού Ναυτικού σ' ένα πρόγραμμα που ονομάζεται Συνολικό Μάνατζμεντ Ποιότητας ή Συνολική Ηγεσία Ποιότητας. Το Ναυτικό, ένας ιεραρχημένος οργανισμός του οποίου η δομή καθορίζεται από τους βαθμούς του προσωπικού του και το οποίο χαρακτηρίζεται από τη λεγόμενη αλυσίδα διαταγών, έχει σαν στόχο για τη σωστή διοίκησή του τη συμμετοχή κάθε επιπέδου της ιεραρχίας με τον κατάλληλο τρόπο. Με την εκπαίδευση του προσωπικού στις τεχνικές των κύκλων ποιότητας, στις οποίες συγκαταλέγεται και η χρήση στατιστικών μεθόδων για την κατανόηση των δεδομένων που περιγράφουν την απόδοση της εργασίας, το Ναυτικό

καθορίζει ότι τα προβλήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται στο χαμηλότερο κατάλληλο επίπεδο. Μ' αυτόν τον τρόπο το Ναυτικό ελπίζει 1) να διοικείται ο οργανισμός με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο και 2) να επιλύονται τα προβλήματα στο κατώτερο επίπεδο του οργανισμού, με συνέπεια να επιλύονται αποτελεσματικότερα. Αυτή η διεργασία χαρακτηρίζεται σαν προς τα κάτω δύναμη και κατά μια έννοια κάνει ακριβώς αυτό μια και βασίζεται στον ισχυρισμό ότι ακόμα και τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού συμμετέχουν στην προσπάθεια για το σωστό μάνατζμεντ.

Σε μια στρατιωτική υπηρεσία που χαρακτηρίζεται από τη χρήση υψηλής τεχνολογίας, τα προγράμματα TQM/TQL εξισορροπούν το γεγονός της στήριξης του μάνατζμεντ στο υλικό με το γεγονός ότι οποιοσδήποτε οργανισμός, όσο κι αν στηρίζεται στη χρήση εξοπλισμού τεχνολογίας αιχμής ή σε επιστημονικές ανακαλύψεις, αποτελείται τελικά από ανθρώπους.

## **2.11 Πως αμείβονται τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη των επιχ/ων στην Ελλάδα**

Η στελέχωση ενός οργανισμού με τα κατάλληλα άτομα αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας.

Η σύγχρονη ελληνική επιχείρηση για να εξασφαλίσει υψηλή ποιότητα και απόδοση στο στελεχιακό δυναμικό της επιχείρησης πρέπει οι αμοιβές των στελεχών να είναι ικανοποιητικές.

Προκειμένου να τυποποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές μέσα σε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν κριτήρια, όπως τα ιεραρχικά επίπεδα, η ατομική απόδοση του στελέχους, οι υπευθυνότητες της συγκεκριμένης θέσης.

Όμως η πείρα λέει ότι η επιχείρηση δεν έχει πάντα επίγνωση όλων αυτών των παραμέτρων. Εάν μεν τις συνειδητοποιεί, τότε αναζητεί και βρίσκει έναν ορθολογικό τρόπο κλιμάκωσης των αμοιβών. Στην περίπτωση κατά την οποία δεν αναγνωρίζει τη σημασία των παραμέτρων αυτών, τότε η κλιμάκωση των αμοιβών εξαρτάται από το ηγετικό ένστικτο των επικεφαλής της, οι οποίοι προσπαθώντας να ακολουθήσουν τα

επίπεδα της αγοράς, πιθανόν και να καταφέρνουν - σίγουρα όμως όχι πάντοτε - να κρατούν ικανοποιητικά κοντά τους ανθρώπους, που χρειάζονται.

Μια συγκεκριμένη ελληνική επιχείρηση έχει επιλέξει να πληρώνει τα στελέχη της πιο ακριβά από τα επίπεδα της αγοράς, αφού έτσι εξασφαλίζει ότι δεν θα μπορέσουν να μεταγραφούν για οικονομικούς λόγους. Άλλες εταιρείες ασπάζονται τη λογική του συνοδευτικού πακέτου αποδοχών, το οποίο είναι ούτως ή άλλως ελκυστικό, αφού προσθέτει όχι μόνο στην αμοιβή, αλλά και στο κοινωνικό status του στελέχους. Τέτοιου είδους παροχές είναι το αυτοκίνητο, το κινητό τηλέφωνο, η πρόσθετη ασφάλιση, τα έξοδα παραστάσεως, τα ταξίδια στο εξωτερικό, η εκπαίδευση κ.α

Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να επηρεάζει την αμοιβή των στελεχών είναι η παλαιότητα. Το στοιχείο αυτό σχετίζεται περισσότερο με τον κοινωνικό παρά με τον οικονομικό ρόλο της επιχείρησης. Το ότι ένας εργαζόμενος είναι σε μια επιχείρηση δέκα χρόνια και όχι έναν μήνα δεν σημαίνει ότι κάνει απαραίτητα καλύτερη δουλειά, ούτε δικαιολογεί οικονομικά τον μεγαλύτερο μισθό του. Στο σημείο αυτό υπάρχουν και διαφορετικές θεωρίες management. Μια απ' αυτές θέτει τους managers να εξαντλούνται στα τέσσερα χρόνια της παρουσίας τους σε μια επιχείρηση, με την έννοια ότι τον πρώτο καιρό ενημερώνονται, στη συνέχεια δίνουν ότι έχουν να δώσουν, έπειτα συντηρούν ή συμπληρώνουν ή επεκτείνουν ότι ήδη προσέφεραν και σε μια τετραετία έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο τους και δεν έχουν τίποτε καινούριο να προσφέρουν. Ακολουθώντας τη λογική αυτή, υπάρχουν εταιρείες στην Αμερική, που συστηματικά αντικαθιστούν ένα 5 % των ανθρώπων τους κάθε χρόνο και έτσι μέσα σε 20 χρόνια έχουν πλήρη αλλαγή του προσωπικού τους, φέρνοντας συνεχώς νέο αίμα στην επιχείρηση, ανανεώνοντας το δυναμικό τους και αναζητώντας όλο και υψηλότερη απόδοση.

Φυσικά, υπάρχει και η εντελώς αντίθετη θεωρία : Το γιαπωνέζικο management. Σύμφωνα με αυτό, ο εργαζόμενος μπαίνει στην επιχείρηση 18 ετών ή μόλις τελειώσει τις σπουδές του, περνά από διάφορες θέσεις και αν είναι καλός ανελίσσεται, αν όχι κάπου σταθεροποιείται και φεύγει από εκεί στα 65, συνταξιοδοτούμενος. Η ίδια

θεωρία έχει και ένα σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων για τη διατύπωση προτάσεων, που συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις της αγοράς έχουν διαμορφώσει κάποια επίπεδα αμοιβών, τα οποία δίνονται στον παρακάτω πίνακα :

#### ΟΙ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Γενικοί διευθυντές	500.000 - 3.000.000
Εμπορικοί διευθυντές	500.000 - 2.000.000
Οικονομικοί διευθυντές	500.000 - 2.000.000
Διευθυντές παραγωγής	500.000 - 2.000.000
Διευθυντές μάρκετινγκ	300.000 - 2.000.000
Διευθυντές πωλήσεων	300.000 - 2.000.000
Διευθυντές λογιστηρίου	300.000 - 2.000.000
Διευθυντές μηχανογράφησης	300.000 - 2.000.000
Μεσαία στελέχη	180.000 - 350.000

Όμως οι τάσεις, που επικρατούν τελευταία και που αλλάζουν τις δομές και τον τρόπο που διοικούνται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, φέρνουν μεταβολές και στον τρόπο, με τον οποίο αμείβουν τους εργαζόμενους. Τα ιεραρχικά επίπεδα λιγοστεύουν, η παραδοσιακή πυραμίδα αλλάζει μορφή και προσανατολίζεται σε οριζόντια ανάπτυξη και σε ομαδικού τύπου εργασία.

Όλα αυτά φέρνουν όλο και περισσότερο στο προσκήνιο τις δυνατότητες και την απόδοση του εργαζόμενου, άρα και την ανάγκη να αμειφθεί και σύμφωνα μ' αυτήν.

#### 2.12

Η στελέχωση μιας εταιρείας αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας.



Η επιλογή στελεχών όμως είναι μια διαδικασία πολύπλοκη, λεπτή και χρονοβόρα, που απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, καθώς και στις πηγές άντλησης στελεχών.

Οι παραπάνω λόγοι σε συνδυασμό με την εμφανέστατη πλέον στενότητα ικανών στελεχών που υπάρχει στην ελληνική αγορά εργασίας προβληματίζουν όλο και περισσότερες διοικήσεις εταιριών, που συνειδητοποιούν ότι αδυνατούν να προσελκύσουν τα στελέχη που θα επιθυμούσαν.

Επιπρόσθετα είναι πολύ συχνές οι περιπτώσεις που οι εταιρείες δεν επιθυμούν να αποκαλύψουν την επωνυμία τους, όπως για παράδειγμα όταν θέλουν να αντικαταστήσουν ένα στέλεχος που ήδη εργάζεται ή όταν δεν θέλουν να μάθει η αγορά ότι προγραμματίζουν μια νέα δραστηριότητα.

Όταν δε επιχειρήσαν να προσελκύσουν στελέχη με ανώνυμες καταχωρήσεις διαπίστωσαν ότι η ανταπόκριση ήταν περιορισμένη, αφού τα στελέχη τείνουν για πολύ ευνόητους λόγους να μην απαντούν σε τέτοιου είδους καταχωρήσεις.

Όλες αυτές οι δυσκολίες που συναντούν οι εταιρείες στην εύρεση υψηλόβαθμων στελεχών καθιστούν ακόμη πιο αναγκαία τη χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων για τη διαδικασία της επιλογής.

Στην Ελλάδα ανάμεσα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον 'HEAD HANDING' είναι η KPMG Peat Marwick Kyriakou, η ΣΤΕΔΗΜΑ και η ICAP.

Ο τομέας επιλογής της KPMG Peat Marwick Kyriakou, είναι σε θέση να βοηθήσει με τον πλέον αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο τις εταιρείες, να εντοπίσουν και να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα για τη στελέχωση θέσεων όλων των διοικητικών βαθμίδων ή άλλων σημαντικών θέσεων.

Η τεράστια τεχνογνωσία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την επιλογή στελεχών, που η KPMG έχει διεθνώς και στην Ελλάδα συσσωρεύσει, οι υψηλών προδιαγραφών σύμβουλοι επιλογής που διαθέτει, καθώς και η επιτυχής έκβαση όλων των έργων που μέχρι σήμερα της έχουν ανατεθεί, εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της σε θέματα επιλογής στελεχών.

Η ΣΤΕΔΗΜΑ εδώ και δεκατρία χρόνια έχει τη δική της παρουσία στο χώρο των συμβούλων οργάνωσης επιχειρήσεων, στη στελέχωση, αλλά και στην επίλυση

προβλημάτων. Η ζήτηση στην αγορά είναι περιορισμένη στους εργασιακούς τομείς, καθώς το 90 % των αιτήσεων αφορούν την κάλυψη βασικών θέσεων εργασίας όπως γενικοί διευθυντές, εμπορικοί διευθυντές, αλλά και διευθυντές οικονομικού τομέα.

Δύο κυρίως είναι οι κατηγορίες επιχειρήσεων που αναζητούν τη συνεργασία εξωτερικών συμβούλων για την επιλογή στελεχών. Η πρώτη αφορά μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα να ερευνήσουν την αγορά και η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεγάλες επιχειρήσεις που λόγω ανταγωνισμού επιδιώκουν εχεμύθεια στη στελέχωση θέσεων.

Η ICAP προσθέτει ότι, εκτός από την έλλειψη υποδομής και την εχεμύθεια, η έλλειψη χρόνου αποτελεί έναν τρίτο πρόσθετο λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις ζητούν εξωτερικούς συμβούλους για να τους προτείνουν στελέχη.

Με δυο τρόπους γίνεται η έρευνα των υποψηφίων στελεχών, είτε με δημοσιευμένες αγγελίες στον Τύπο, είτε με επιλογή από το ηλεκτρονικό αρχείο το οποίο διαθέτει κάθε εταιρεία.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο πολλές εταιρείες αποφασίζουν να εμπιστευθούν την επιλογή των στελεχών τους σε εξειδικευμένα γραφεία. Είναι δε χαρακτηριστικό ότι οι εταιρείες αυτές δεν είναι μόνο οι θυγατρικές των πολυεθνικών, που είναι πιο συνηθισμένες στη χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων, την εξειδικευμένη γνώση των οποίων εκτιμούν και εμπιστεύονται, αλλά είναι και πολλές μεσαίου μεγέθους ελληνικές εταιρείες που

‘ παραδοσιακά ’ ήταν αρνητικές στο να πληρώσουν τις φαινομενικά υψηλές αμοιβές των συμβούλων. Οι εταιρείες αυτές αρχίζουν και θεωρούν το έξοδο αυτό σαν επένδυση, που αναμένουν να αποδώσει πολλά, αφού γίνεται στους πιο πολύτιμους πόρους που διαθέτουν που είναι βέβαια το ανθρώπινο δυναμικό τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ - 3 -**

### **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### **3.1 Ορισμός του Μάρκετινγκ**

Το 1985 ο Αμερικάνικος Σύνδεσμος Μάρκετινγκ έδωσε τον ορισμό :

Το Μάρκετινγκ είναι η διεργασία σχεδιασμού της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης, και της διανομής αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών που θα ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών.

Ένας άλλος ορισμός είναι : το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν σαν βασικό σκοπό τη πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Αντικείμενο των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ είναι :

- α) Η παραγωγή προϊόντων κατάλληλων ν' ανταποκριθούν στις ανάγκες των συγκεκριμένων αγορών.
- β) Η διευκόλυνση της ομαλής ροής των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή.
- γ) Η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας.

Το Μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες με τις οποίες η επιχείρηση αναπτύσσεται, κάνει τα προϊόντα της διαθέσιμα, τα τιμολογεί, τα τοποθετεί στην αγορά και τέλος τα προωθεί για πώληση με αντικειμενικό σκοπό τη πραγμάτωση των στόχων της. Στόχος της κάθε επιχείρησης μακροχρόνια, είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της μέσα στους θεσμούς και ηθικούς φραγμούς που θέτει το σύστημα της ελεύθερης οικονομίας.

### **3.2 Στρατηγικό Μάρκετινγκ**

Σχεδιασμός της διευθυντικής διεργασίας της ανάπτυξης και διατήρησης μιας στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ των πόρων και των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και της μεταλλασσόμενες ευκαιρίες της αγοράς. Βασίζεται στην ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης αποστολής της εταιρίας, στην υποστήριξη των αντικειμενικών και στρατηγικών στόχων, σ' ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο αξιών, και στις συντονισμένες λειτουργικές στρατηγικές.

### **3.3 Επιρροές στο Στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ**

Οι οικονομικές τάσεις και αναπτύξεις, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά, επηρεάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ με δύο τρόπους.

Πρώτον, επιδρούν στο σχεδιασμό του Μάρκετινγκ επηρεάζοντας την ικανότητα και την επιθυμία του καταναλωτικού κοινού να αγοράζει προϊόντα. Για παράδειγμα, τα

υψηλά ποσοστά των επιτοκίων, του πληθωρισμού και της ανεργίας, παρεμποδίζουν την οικονομική ανάπτυξη και μειώνουν το καθαρό και διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Οι νόμοι του Engel είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι για το συσχετισμό της κατανομής του εισοδήματος με την κατανομή των αγορών, και δείχνουν ότι, όσο να αυξάνεται το εισόδημα, τόσο μειώνεται το ποσοστό του που δαπανάται για την τροφή και τόσο αυξάνεται το ποσοστό του που δαπανάται για την ψυχαγωγία και τα πολυτελή αγαθά.

Δεύτερον, οι οικονομικές τάσεις και αναπτύξεις επηρεάζουν το σχεδιασμό του Μάρκετινγκ, διαμορφώνοντας σχέσεις προσφοράς και ζήτησης που καθορίζουν το πόσο ανταγωνιστικό θα είναι το κλίμα της αγοράς. Ειδικότερα, έχει μεγάλη σημασία για το στέλεχος Μάρκετινγκ να κατανοήσει τη φύση των εννοιών της ελαστικής και της ανελαστικής προσφοράς και ζήτησης και τις αλληλεπιδράσεις τους που καθορίζουν τις τιμές της αγοράς και επηρεάζουν τα υπόλοιπα συστατικά του πακέτου προσφοράς.

### **3.4 Σημασία για τις εταιρείες**

Εξαιτίας του γεγονότος ότι αποτελεί το μοναδικό σύστημα παραγωγής κερδών κάθε εταιρείας, το Μάρκετινγκ δημιουργεί έσοδα τα οποία διαχειρίζεται το προσωπικό της Οικονομικής διεύθυνσης για να δημιουργήσει και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα έσοδα από τις πωλήσεις, το Μάρκετινγκ βοηθά στην εξάπλωση του σταθερού κόστους σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος, βελτιώνοντας μ' αυτόν τον τρόπο την απόδοση των κερδών ολόκληρης της εταιρίας.

### **3.5 Οφέλη από τον στρατηγικό σχεδιασμό**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Μάρκετινγκ ωφελεί τις επιχειρήσεις βοηθώντας τις να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν τις αξιόλογες ευκαιρίες της αγοράς για να πετύχουν αξιόλογους αντικειμενικούς στόχους και να χρησιμοποιήσουν τους πόρους

τους αποδοτικά. Από την άλλη μεριά, ο στρατηγικός σχεδιασμός του Μάρκετινγκ ωφελεί τους πελάτες εξαιτίας του ότι αυτή η διεργασία έρχεται συνήθως να καλύψει μια ανικανοποίητη ανάγκη του αγοραστικού κοινού ή να ικανοποιήσει μια ικανοποιημένη ανάγκη σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό, με αποτέλεσμα τη διάθεση καλύτερων προϊόντων με μεγαλύτερες ιδιότητες (τιμή, διανομή κ.τ.λ.)

### 3.6 Τι είναι έρευνα Μάρκετινγκ

Έρευνα Μάρκετινγκ είναι το σύνολο των ενεργειών που γίνονται με στόχο να συγκεντρωθούν, ταξινομηθούν, αναλυθούν και παρουσιασθούν τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα μας βοηθήσουν να πάρουμε μια ορθολογική απόφαση ή να θέσουμε ένα πραγματοποιήσιμο στόχο. Η έρευνα Μάρκετινγκ δε μας δίνει πληροφορίες. Η έρευνα και γενικότερα άλλωστε μας δίνει πρωτογενή στοιχεία. Η μελέτη, η ανάλυση, η σύγκριση και γενικότερα η επεξεργασία των στοιχείων από τον ανθρώπινο παράγοντα, μετατρέπουν τα στοιχεία σε πληροφορίες.

Επομένως, το να κάνουμε μια έρευνα ή να συνεργαστούμε μ' ένα ερευνητικό γραφείο με σκοπό τη συλλογή των στοιχείων που μας ενδιαφέρουν δεν είναι αρκετό. Χρειάζονται και οι κατάλληλες ενδοεπιχειρησιακές δομές που θα επιτρέψουν την (σωστή) εκμετάλλευση των στοιχείων της έρευνας από τον οργανισμό (εταιρία) που τα συγκέντρωσε.

Η έρευνα κρίνεται αποτελεσματική όταν τα χαρακτηριστικά της συστατικά είναι το δυνατόν πλήρη, ορθά (ακριβή), έγκαιρα, οικονομικά (δηλ. με χαμηλό κόστος) και σωστά παρουσιασμένα.

Επιπροσθέτως η έρευνα βοηθά τον μάνατζερ, τον επιχειρηματία ή το μέλος του διοικητικού συμβουλίου να σχεδιάσει ένα πλάνο στρατηγικής και το κυριότερο, να αξιολογήσει και να ελέγξει το στόχο του.

Τα λεπτότερα σημεία που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή σε μια έρευνα είναι :

- 1) Εντοπισμός της πηγής για τη συλλογή των στοιχείων
- 2) Προσδιορισμός του τρόπου επικοινωνίας με την πηγή

- 3) Η σύνταξη του ερωτηματολογίου
- 4) Η συλλογή, η ταξινόμηση και παρουσίαση των στοιχείων
- 5) Η μετατροπή των στοιχείων σε πληροφορίες
- 6) Η έκφρασή τους σε ένα επιχειρησιακό πλάνο

Τέλος υπενθυμίζουμε τις βασικές παραδοχές που υπάρχουν στο χώρο του Μάρκετινγκ ειδικά για την έρευνα, η οποία και θεωρείται ένα από τα βασικά του εργαλεία.

- 1) Η πληροφορία είναι το αρνητικό της αβεβαιότητας
- 2) Η ανακρίβεια της πληροφορίας είναι χειρότερο κακό από την έλλειψή της.
- 3) Η αξιοπιστία (υγεία) της πληροφορίας είναι συνάρτηση του μεταδότη αλλά και του παραλήπτη.
- 4) Η ερμηνεία της πληροφορίας χαρακτηρίζει το βαθμό της επιχειρηματικής ωριμότητας του ατόμου που παίρνει αποφάσεις, μάνατζερ, επιχειρηματία ή διευθύνοντος συμβούλου.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες ερευνών :

α) Οι έρευνες γραφείου όπου συλλέγονται στοιχεία ήδη καταγεγραμμένα από τον ΣΕΒ, τα υπουργεία, τους μεγάλους οργανισμούς, τους κρατικούς φορείς, τους ιδιωτικούς φορείς, τράπεζες κ.τ.λ. Σ' αυτή την περίπτωση γίνεται συλλογή υπαρχόντων στατιστικών στοιχείων.

β) Οι εμπειρικές έρευνες αγοράς όπου συλλέγονται στοιχεία που δεν είναι πουθενά καταγεγραμμένα. Σ' αυτήν την περίπτωση είμαστε αναγκασμένοι να βγούμε στην αγορά και μεθοδικά να συλλέγουμε τα στοιχεία που μας ενδιαφέρουν.

### 3.7 Στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά

Ο όρος Μάρκετινγκ αναφέρεται στην οργάνωση, το σχεδιασμό και τις ενέργειες που διεκπεραιώνουν τις λειτουργίες της εμπορικής διεύθυνσης.

Η στρατηγική που είναι προσανατολισμένη στην αγορά δεν είναι το ίδιο με την στρατηγική που είναι προσανατολισμένη στο Marketing.

Η προσανατολισμένη στην αγορά στρατηγική αναγνωρίζει ότι η επιχείρηση είναι στα χέρια (των αποφάσεων) του αγοραστικού κοινού και όλες οι ενέργειες της επιχείρησης θα πρέπει να συντονίζεται προς μια ευμενή αντίδραση της αγοράς. Η προσανατολισμένη στο Marketing concept στρατηγική θεωρεί σαν βασική τη λειτουργία του Marketing και καθοδηγείται από αυτήν, ενώ όλες οι άλλες λειτουργίες της επιχείρησης καθίστανται υπάκουες σ' αυτήν. Αντί λοιπόν ολόκληρη η επιχείρηση να συνεργάζεται σε σφαιρική και ισότιμη βάση, εσωτερικές αντιζηλίες και ανταγωνισμοί οδηγούν μερικές φορές το 'Marketing orientation' σε πρωτοκαθεδρία επειδή είναι η πηγή των εσόδων- το ζωογόνο οξυγόνο που πρέπει να αναπνέει καθημερινά η επιχείρηση.

Η σημασία της προσανατολισμένης στην αγορά στρατηγικής έγκειται στο εξής :

Αν ο στρατιωτικός διοικητής μπορούσε να διαλέξει το δικό του πεδίο μάχης θα ήταν ένα που εκείνος γνωρίζει καλά. Οι αγορές όμως είναι σπάνια ιδεώδεις σαν 'πεδίο μάχης' που επιλέγησαν γι' αυτόν που 'κάνει' τη στρατηγική της επιχείρησης. Και είναι πάντα πιο δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αντιμετωπισθούν οι εξωτερικές δυνάμεις απ' ότι οι εσωτερικές προς την επιχείρηση. Ο Levitt πριν από πολλά χρόνια ονόμασε την αδυναμία πολλών επιχειρήσεων να δουν τις αγορές τους με σαφήνεια και αρκετά πιο πριν ως 'μυωπία της αγοράς'.

Σε στρατηγική προσανατολισμένη από παράγοντες Marketing ο σχεδιασμός τιμής-κόστους είναι υψίστης σημασίας. Ένα σχέδιο τιμής-κόστους θα πρέπει :

1) Να καθιερώσει στόχους μεριδίου της αγοράς κατάλληλους ως προς τις δυνάμεις για ανταγωνισμό της επιχείρησης και ως προς το στάδιο στον κύκλο ζωής της σειράς προϊόντων που αυτή παράγει.

2) Να καθορίσει στόχους κερδών κατάλληλους ως προς τους στόχους απόκτησης μεριδίου αγοράς.

3) Να κατασκευάσει ένα σχέδιο τιμολόγησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι απόκτησης μεριδίου της αγοράς.

4) Να καθιερώσει στόχους για το κόστος μονάδας που θα επιτύχουν τη στοχευόμενη αποδοτικότητα.



5) Να αναπτύξει ένα σχέδιο πιο αυτοματοποιημένης βιομηχανοποίησης ή μείωσης του κόστους, που θα συνεπάγεται τα στοχευόμενα κόστη μονάδας.

### 3.8 Τι είναι έρευνα αγοράς

Η έρευνα Μάρκετινγκ είναι μια από τις πολλές πηγές πληροφοριών. Βοηθά στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, δεν είναι αυτή καθ' αυτή η απόφαση. Η έρευνα δίνει τις εισροές που επεξεργαζόμενες καταλήγουν σε αποφάσεις. Αν η επεξεργασία είναι η κατάλληλη, αυξάνονται οι πιθανότητες λήψεως μιας σωστής απόφασης. Στην αντίθετη περίπτωση μειώνονται οι πιθανότητες.

Βασική επιδίωξη κάθε οικονομούντος ατόμου είναι η μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου. Στη μείωση και των δύο συμβάλλει αποφασιστικά η έρευνα, όπου προηγείται της απόφασης. Με την έρευνα ο αποφασίζων έχει στη διάθεσή του περισσότερες πληροφορίες, μπορεί και σχηματίζει πιο καθαρές εικόνες της πραγματικότητας, εντοπίζει ευκολότερα τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων μεγεθών και γενικά αισθάνεται πιο σίγουρος.

Ειδικά για τους υπεύθυνους των αποφάσεων Μάρκετινγκ, η έρευνα καθίστανται αναγκαιότητα για τους εξής λόγους :

α) Η υιοθέτηση της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ προϋποθέτει την πλήρη γνώση των αναγκών των πελατών. Η απόκτηση αυτής της γνώσης γίνεται εφικτή με τη βοήθεια της έρευνας.

β) Η υλοποίηση της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ, δια μέσου του μίγματος Μάρκετινγκ, απαιτεί πολλούς πόρους. Η έρευνα βοηθά τόσο στην πιο οικονομική χρήση των πόρων, όσο και στο συνεχή αυτοέλεγχο, για να διαπιστωθεί η πορεία της υλοποίησής.

γ) Για το Μάρκετινγκ, οι μεταβολές του περιβάλλοντος και οι προκύπτουσες επιπτώσεις τους πάνω στην επιχείρηση είναι κάτι το δεδομένο. Η έρευνα βοηθά στην εκ του σύνεγγυς παρακολούθηση των περιβαλλοντικών μεταβολών και όταν χρειασθεί καθοδηγεί τη διαδικασία της αυτοπροσαρμογής.

Οι περισσότεροι διευθυντές, επιχειρηματίες, διοικητικά συμβούλια κ.α στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, στις τράπεζες, στους οργανισμούς, στους φορείς κ.τ.λ. έχουν μια τελειώς δικιά τους και προσωπική αντίληψη της έρευνας αγοράς :

1) Παραγωγή + Εισαγωγές - Εξαγωγές = Φαινόμενη κατανάλωση Άρα έτοιμο το μέγεθος της αγοράς.

2) Ανταγωνισμός δεν είναι τίποτα άλλο παρά οι ισολογισμοί των ανταγωνιστών, στοιχεία παραγωγής και απασχόλησης, εγκατεστημένη ιπποδύναμη κ.τ.λ. που τα παίρνουμε από την Τράπεζα Ελλάδος και να είναι έτοιμα τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού.

3) Παραγόμενα προϊόντα στην αγορά και ο ανταγωνισμός όπως βγαίνει από τον οδηγό ICAP.

4) Μερικές βασικές παραδοχές στο τέλος μακροσκοπικού χαρακτήρα. Προστίθενται όλα αυτά και έτοιμη η έρευνα αγοράς.

Ωπωςδήποτε η παραπάνω έρευνα γραφείου θεωρείται έστω και σε τέτοια μορφή ουσιώδης αρκετά στοιχεία της είναι ατελή γιατί :

- α) Η παραγωγή σταματάει χρονολογικά στην ΕΣΥΕ το 1987
- β) Οι ισολογισμοί είναι γνωστό ότι διαπλάθονται καταλλήλως
- γ) Τα στοιχεία της τράπεζας ή των υπουργείων είναι λίγο δύσκολο να τεκμηριωθούν αλλά και να τεκμηριώσουν.

### 3.9 Η έρευνα αγοράς γενικά

Η τμηματοποίηση άρχισε να αποτελεί μια έννοια - κλειδί από τη δεκαετία του '80, και ίσως είναι πλέον καθεστώς για τη δεκαετία του '90 και για αρκετά χρόνια μετά.

Η τμηματοποίηση, ο διαχωρισμός, δηλαδή, των αγορών, των προϊόντων και των καταναλωτών σε υπο- σύνολα ή σε υποομάδες με βάση μια σειρά κριτηρίων αποτελεί ένα νέο όρο, ωστόσο η έννοια είναι παλαιά.

Η ανάγκη της προέκυψε από το γεγονός ότι η εξέλιξη των αγορών, η εξέλιξη της τεχνολογίας παραγωγής προϊόντων και οι τεχνικές του μαζικού Marketing έκαναν αρκετά προϊόντα διαφόρων κατηγοριών να μη διακρίνονται εύκολα ως προς τη

σύνθεσή τους, τις ιδιότητές τους και ως προς την εικόνα που είχαν γι' αυτά οι καταναλωτές. Κατά συνέπεια, θα έπρεπε να διαφοροποιηθούν, για να καλύψουν επιμέρους ανάγκες και επιθυμίες.

Η ίδια η έρευνα αγοράς έχει αναλάβει έναν αυξανόμενο κεντρικό ρόλο, βοηθώντας τις εταιρείες να κατανοήσουν, αρχικά, και μετά να αξιοποιήσουν συγκεκριμένους τομείς των μαζικών αγορών τους, που έχουν προκύψει σαν αποτέλεσμα διαδικασιών τμηματοποίησης.

Η έρευνα αγοράς έχει δώσει μια αρκετή πλήρη εικόνα των καταναλωτών, και έχει υποδείξει τους τρόπους διαφοροποίησης ως προς τις ανάγκες τους, είτε αυτές είναι πραγματικές ή μη.

Σαν αποτέλεσμα, η παρουσία της εξειδίκευσης, στο επίπεδο των επιλογών του καταναλωτή, είναι διάχυτη : στα ίδια τα καταναλωτικά προϊόντα, στα σημεία λιανικής πώλησής τους, στα ΜΜΕ τα οποία διαφημίζουν αυτά τα προϊόντα.

Η φιλοσοφία της τμηματοποίησης στο Marketing είναι κυρίαρχη σε τέτοιο σημαντικό βαθμό, ώστε οδήγησε έναν ειδικό να δηλώσει ότι τώρα πλέον δεν υπάρχουν επιπλέον αγορές οι οποίες δεν έχουν διερευνηθεί.

Η τμηματοποίηση δεν άφησε ανεπηρέαστη την ίδια την έρευνα αγοράς : η κύρια διαφοροποίηση ανάμεσα στη χρονικά συνεχή έρευνα και στη συγκεκριμένη έρευνα (έρευνα για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία). Η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα αποτελούν μιαν άλλη, σημαντική επίσης, διαφοροποίηση, ενώ μια ακόμη εξέλιξη είναι η εξειδίκευση της έρευνας με βάση τον αντίστοιχο τομέα της αγοράς)π.χ οικονομικές υπηρεσίες, τουρισμός, αγορά αυτοκινήτων, κλάδος υγείας κ.τ.λ.).

### **3.10 Ο ρόλος της έρευνας αγοράς**

Είναι φανερό ότι τα ζητούμενα των παλαιότερων δεκαετιών - κυρίως μια σχετικά απλή ερμηνεία της καταναλωτικής συμπεριφοράς - δεν είναι πλέον επαρκή για την αποτελεσματική χαρτογράφηση των πολύπλοκων τάσεων της δεκαετίας του '90 και αυτών που έπονται.

Οι ταχύτατες μεταβολές της τεχνολογικής υποδομής, σε συνδυασμό με την όξυνση των τρόπων διαβίωσης, τον πολλαπλασιασμό των ΜΜΕ κ.τ.λ., έδωσαν μια σημαντική ώθηση στην έρευνα, ώστε αυτή να αποτελέσει ένα απαραίτητο, πλέον, εργαλείο αποτύπωσης και διαχρονικής παρακολούθησης των μεταβολών στην αγορά, αλλά και στην πολιτική.

Η κεντρική αυτή σπουδαιότητα της έρευνας είχε σαν αποτέλεσμα και την επιτάχυνση των ρυθμών της ανάπτυξής της.

Οι δυνατότητες της τεχνολογίας της πληροφορικής, που γνώρισαν πλατιά διάδοση ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '80, μετέβαλαν ριζικά τους τρόπους με τους οποίους προσπαθούμε να ερμηνεύσουμε την πραγματικότητα. Η κυρίαρχη ερμηνεία της πραγματικότητας μέσω ποσοτικών μεγεθών, των αριθμών, είχε αρχίσει να φανερώνει τους περιορισμούς της.

Η συνεχής προσπάθεια για την καλύτερη ερμηνεία έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη του συνδυασμού της ποιοτικής και της ποσοτικής αντίληψης στην έρευνα, σαν απόπειρα που ανταποκρίνεται περισσότερο ικανοποιητικά στην καλύτερη καταγραφή μιας πολύπλοκης πραγματικότητας.

### 3.11 Οι προοπτικές της έρευνας αγοράς

Μέχρι τώρα, η έρευνα αγοράς έχει κάνει σημαντικά βήματα στη συλλογή στοιχείων και στην επεξεργασία τους : αυτή της η κατάκτηση χρειάζεται να διαφυλάσσεται, αλλά και να εμπλουτίζεται.

Όμως, παράλληλα, χρειάζεται να θίξουμε δύο κεντρικές της διαστάσεις :

α) Το πρόβλημα της ερμηνείας, της εξαγωγής συμπερασμάτων, το οποίο δεν έχει, ίσως διερευνηθεί στην έκταση που του αρμόζει και

β) Το θέμα του ρόλου της έρευνας, τόσο άμεσα όσο και στο μέλλον. Όλοι έχουμε αποδεχθεί ότι ο ρόλος της έρευνας είναι κεντρικός στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όμως, αν εξετάσουμε ποια είναι τα πραγματικά κριτήρια λήψης αποφάσεων, καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι η διαίσθηση και τα πιθανά σενάρια αποτελούν δύο από τα κύρια κριτήρια.

Και τις περισσότερες φορές, τα συμπεράσματα της έρευνας αγοράς δεν ενσωματώνονται στα κύρια αυτά κριτήρια : έχουμε δηλαδή το παράδοξο σύμφωνα με το οποίο, ενώ μια έρευνα έχει παραγγελθεί για να βοηθήσει σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα συμπεράσματά της δεν συμμετείχαν σ' αυτή τη διαδικασία.

Που εντοπίζεται όμως αυτή της η αδυναμία; Και στις δύο, πιθανόν, πλευρές;  
 -η ίδια η έρευνα αγοράς έχει κάνει λίγα πράγματα για να τονίσει τη σημαντικότητα του ρόλου της σαν αναπόσπαστο μέρος της λήψης αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα εκ μέρους των εταιρειών που τη χρησιμοποιούν, και  
 -στους ίδιους τους χρήστες, οι οποίοι - κατά τη γνώμη μας - μέχρι στιγμής δεν έχουν εκμεταλλευθεί, τις περισσότερες φορές, σε βάθος, τα συμπεράσματα των ερευνών που παραγγέλνουν και χρησιμοποιούν.

Το μέλλον της ίδιας της έρευνας αγοράς φαίνεται, όλο και πιο πολύ, να εξαρτάται από το αν θα μετατοπισθεί από τη θέση ενός προμηθευτή στοιχείων στη θέση ενός συνεργάτη του χρήστη, ο οποίος και θα συμμετέχει ως ένας αναντικατάστατος σύμβουλός του.

Η υπέρβαση αυτής της αδυναμίας αποτελεί μια ιδιαίτερη πρόκληση, και όχι μόνο για την έρευνα αγοράς.

### 3.12 'Έρευνα αγοράς και Ευρώπη του 2000'

Η υπό τη διαμόρφωση νέα Ευρώπη θέτει ένα μεγάλο φάσμα προκλήσεων στις εταιρείες γενικά, αλλά και στην έρευνα αγοράς ειδικότερα. Η δομή της και η δυναμική των αγορών της δεν έχουν ακόμη παγιωθεί, δεν υπάρχουν έγκυρες 'χαρτογραφήσεις' ή συστήματα προσανατολισμού, που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν για να συνεισφέρουν στην αξιόπιστη λήψη αποφάσεων στη νέα, πανευρωπαϊκή αγορά.

Πως ' βλέπουν' οι κάτοικοι της Ευρώπης τη διαμόρφωση της ' νέας' Ευρώπης; Οι οπτικές είναι διφορούμενες, αφού οι περισσότεροι ' βλέπουν' να αναδύεται μια νέα Ευρώπη, αλλά ταυτόχρονα τονίζουν την ατομικότητά τους και διαφυλάσσουν τα ιδιαίτερα πολιτισμικά τους χαρακτηριστικά.

Ποια θα είναι η μορφή της νέας' Ευρώπης; Μπορούμε να διατυπώσουμε πολλές υποθέσεις.

Ωστόσο, οι εταιρείες, τα στελέχη τους και τα στελέχη της έρευνας αγοράς ζουν - τώρα- ταυτόχρονα τρεις διαφορετικές πραγματικότητες :

- Τις εθνικές/τοπικές αγορές : οικίες, γνωστές σε βάθος στα άτομα που ζουν σ' αυτές.
- Τις αγορές των εξαγωγών : υπάρχει μια γενική, μερικές φορές ασαφής, γνώση για τις αγορές αυτές : όλοι μας στην Ευρώπη γνωρίζουμε, λίγο πολύ, μερικά πράγματα για τις υπόλοιπες χώρες στις οποίες εξάγουμε προϊόντα.
- Τη νέα Ευρώπη : που αποτελεί ένα σενάριο όπου οι εθνικές/τοπικές και οι αγορές των εξαγωγών συνενώνονται, κατά κάποιους τρόπους.

Η νέα Ευρώπη είναι μια αγορά που ανήκει στη σφαίρα της φαντασίας μας, μια αγορά όπου ελάχιστοι, ακόμη, αισθάνονται οικείοι. Είναι μια αγορά όπου οι δομές της και η δυναμική των αγορών της είναι ακόμη ασαφείς : ένα είδος μη χώρας στους ' χάρτες ' μας για το marketing και την έρευνα.

Ωστόσο, πρέπει να πάρουμε αποφάσεις. Η επιτυχία των εταιρειών στη δεκαετία του '90, ακόμη και μετά το έτος - ορόσημο 2000, θα εξαρτηθεί από την ορθότητα των αποφάσεών μας, από την ανίχνευση και τον εντοπισμό των ευκαιριών και από την αποφυγή των 'ρίσκων'.

Χρειάζεται να μάθουμε και να καταλάβουμε ο ένας τον άλλο και, στο σημείο αυτό, η έρευνα αγοράς, αναθεωρώντας αρκετές από τις μέχρι τώρα προσεγγίσεις της και διαμορφώνοντας καινούριες, συμβατές με το νέο περιβάλλον, έχει έναν πρωτεύοντα ρόλο.

### 3.13 Διεθνές Μάρκετινγκ

Για την είσοδο μιας εταιρείας στη διεθνή αγορά απαραίτητο είναι το εξής πρόγραμμα :

.Οι διεργασίες του Μάρκετινγκ είναι παρόμοιες σε γενικές γραμμές ανεξάρτητα από τις συνθήκες. Είτε η εταιρεία είναι μεγάλη, μικρή, ή μεσαία, παράγει υλικά αγαθά ή άυλες υπηρεσίες, και προσπαθεί να διαθέσει τα προϊόντα της στις εγχώριες ή τις ξένες

αγορές, η βασική διεργασία θα είναι η ίδια, θα πρέπει να βρίσκονται και να προσδιορίζονται οι υποψήφιοι αγοραστές, θα πρέπει να σχεδιάζονται, να τιμολογούνται, να προωθούνται, και να διανέμονται προϊόντα σ' αυτούς τους αγοραστές, και κατά τη σχεδίαση προγραμμάτων με την οποία θα προσαρμόζονται τα προϊόντα στις ανάγκες των πελατών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιοι 'ανεξέλεγκτοι' παράγοντες όπως οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, η κατάσταση της οικονομίας, και οι ενέργειες των ανταγωνιστών.

.Οι διεθνείς αγορές είναι περισσότερο ριψοκίνδυνες, αλλά προβλέπεται ότι θα είναι πιο κερδοφόρες απ' ότι οι εγχώριες. Αν και οι διεργασίες του Μάρκετινγκ στις εγχώριες και τις διεθνείς αγορές είναι ίδιες, η υλοποίηση αυτών των διεργασιών στην παγκόσμια αγορά είναι συνήθως δυσκολότερη. Ωστόσο, αν μπορέσουμε να κατανοήσουμε και να αντιμετωπίσουμε αυτές τις δυσκολίες, τα οφέλη που θα αποκομίσουμε από τις ξένες αγορές θα είναι πολλαπλάσια απ' αυτά που αποκομίζουμε τώρα από τις εγχώριες.

### 3.14 Τα προγράμματα και οι δυσκολίες εισόδου στις ξένες αγορές

Τα προγράμματα Μάρκετινγκ για τη διείσδυση στις ξένες αγορές είναι σε γενικές γραμμές ίδια μ' αυτά για τη διείσδυση στις εγχώριες αγορές : ξεκινούν με την αναγνώριση των αγορών-στόχων και των απειλών και ευκαιριών του περιβάλλοντος, και κορυφώνονται με τη μορφή σχεδίων και προγραμμάτων που σκοπεύουν στην κάλυψη αυτών των αγορών με πακέτα προσφορών προϊόντος\τόπου\προώθησης. Ωστόσο, στις διεθνείς αγορές, η εφαρμογή αυτής της διεργασίας θεωρείται συνήθως πιο ριψοκίνδυνη απ' ότι η εφαρμογή της στις εγχώριες αγορές, κάτι που οφείλεται κυρίως στις διαφορές και δυσκολίες που υπάρχουν στο :

- ανταγωνιστικό
- κοινωνικοπολιτικό
- οικονομικό
- δημογραφικό
- τεχνολογικό

-και το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον.

### 3.15 Οφέλη από την είσοδο στις ξένες αγορές

Με έναν έξυπνο προγραμματισμό του Μάρκετινγκ, τα οφέλη είναι τα εξής :

**Αύξηση των κερδών** Ένα πλήθος Αμερικάνικων εταιρειών των οποίων οι στρατηγικές στις αγορές του εξωτερικού είχαν αποφέρει πολύ περισσότερα κέρδη απ' αυτά που είχαν από τη λειτουργία τους στην εγχώρια αγορά. Για π.χ ενώ στα τέλη της δεκαετίας του '80 οι Αμερικάνικες αυτοκινητοβιομηχανίες είχαν μεγάλες απώλειες κερδών ή και ζημιές στην εγχώρια αγορά, οι θυγατρικές τους στην Ευρωπαϊκή αγορά παρέμεναν κερδοφόρες.

**Εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού συστήματος :** Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι εταιρίες και οι χώρες, έχουν πολύ συχνά περισσότερα κέρδη στις ξένες αγορές απ' ότι στις εγχώριες έχει να κάνει με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την έννοια ότι μπορούν να ανταλλάσσουν προϊόντα και υπηρεσίες στα οποία έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα (π.χ καλύτερες πηγές, ειδίκευση, αυτοματισμούς ή κλίμα) με κάποια άλλα στα οποία έχουν συγκριτικά μειονεκτήματα.

**Δύναμη επιρροής** Καθώς η εταιρεία θα εισέρχεται και θα αναπτύσσεται σε όλο και περισσότερες ξένες αγορές, εκτός από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα αρχίσει να απολαμβάνει και κάποια οφέλη από την 'επιρροή' της, τα οποία θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της.

**Διατήρηση στα ίδια επίπεδα με τον ανταγωνισμό (ή αποφυγή του)**

**Πλεονεκτήματα από φοροαπαλλαγές :** Πολλές χώρες προσπαθούν να προσελκύσουν τις μεγάλες εταιρείες προσφέροντάς τους κίνητρα με τη μορφή μειωμένων φόρων ακίνητης περιουσίας, εισαγωγών και εσόδων για την πρώτη περίοδο της λειτουργίας τους. Έτσι, οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζουν τις λειτουργίες τους έτσι ώστε να έχουν περισσότερα έσοδα στις χώρες με ελαστικότερη φορολογική νομοθεσία. Αυτές οι φορολογικές στρατηγικές επιτρέπουν σε πολλές επιχειρήσεις μιας χώρας να επιτυγχάνουν περισσότερα από τα μισά συνολικά τους κέρδη από τη λειτουργία τους σε ξένες χώρες.



**Επιμήκυνση της ζωής των προϊόντων** Συχνά, οι εξαγωγές προσφέρουν μια ευκαιρία για τη διάθεση κάποιων προϊόντων και υπηρεσιών που δεν είναι πια ανταγωνιστικά στις εγχώριες αγορές.

### **3.16 Προγραμματισμός για τις ξένες αγορές : από τη διεθνή στην παγκόσμια αγορά**

Τα προβλήματα και τα οφέλη από την είσοδο της εταιρείας στις ξένες αγορές θα λαμβάνονταν υπόψη κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής του παγκόσμιου Μάρκετινγκ της εταιρείας.

Αρχικά η κατασκευαστική εταιρεία εξοχικών κατοικιών Islandshares θα αποκτούσε διεθνή υπόσταση εισερχόμενη σε μία ή δύο ‘φιλοξενούσες’ χώρες και τις αγορές στόχους τους. Για τη διάθεση των προϊόντων της εταιρείας θα χρησιμοποιούνταν αρχικά οι εγκαταστάσεις της φιλοξενούσας χώρας, οι οποίες θα ενισχόνταν αργότερα με προσωπικό, πηγές υλικών, πόρους, και μηχανήματα από τις ΗΠΑ.

Έπειτα μετά τα μαθήματα που έλπιζε να πάρει η εταιρεία από την επιτυχημένη εμπειρία της, θα ήταν δυνατό να αποκτήσει η εταιρεία πολυεθνική υπόσταση καθώς θα εισερχόταν στις αγορές και άλλων χωρών, χρησιμοποιώντας το προσωπικό, τις πηγές υλικών, τους οικονομικούς πόρους, και τις εγκαταστάσεις κάθε φιλοξενούσας χώρας σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό για να κατασκευάζει και να διαθέτει στην αγορά τις παραθεριστικές κατοικίες. Αυτό ακριβώς είχαν κάνει, για παραδ. και οι Ιάπωνες με την εγκατάσταση εργοστασίων στις ΗΠΑ μετά από αρκετά χρόνια στα οποία απλώς διέθεταν τα κατασκευασμένα στην Ιαπωνία αυτοκίνητά τους στην Αμερικάνικη αγορά.

Έτσι, με τον καιρό, η εταιρεία θα αποκτούσε παγκόσμια υπόσταση, με δυνατότητες μάρκετινγκ σε ολόκληρο τον κόσμο και με τη χρήση προσωπικού, πηγών, πόρων και εγκαταστάσεων από εκείνη την περιοχή πλανήτη που κάλυπτε καλύτερα τις ανάγκες της εταιρείας. Για παράδειγμα, τα χαμηλά επιτόκια και το σταθερό νόμισμα των ΗΠΑ θα μπορούσαν να τις καταδείξουν σαν την καλύτερη πηγή πόρων, ενώ το επίπεδο των ημερομισθίων, οι δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, και η αξία των τοποθεσιών θα

μπορούσαν να καταδείξουν σαν καταλληλότερη χώρα για την ανάπτυξη παραθεριστικών κατοικιών, την Ιρλανδία και ούτω καθεξής.

### 3.17 Διαφορές μεταξύ της παγκόσμιας και της εγχώριας αγοράς

Διαφορές που υπάρχουν μεταξύ της εγχώριας και της παγκόσμιας αγοράς, οι οποίες και δυσχεραίνουν την υλοποίηση των πέντε επόμενων σταδίων της διεργασίας του μάρκετινγκ. 1) την αναγνώριση των ομάδων των υποψηφίων αγοραστών και τον προσδιορισμό των αναγκών τους, 2) την ανάλυση και την κατανόηση των 'ανεξέλεγκτων' περιβαλλοντικών δυνάμεων που μπορούν να βοηθήσουν ή να παρεμποδίσουν ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ. 3) τη σχεδίαση πακέτων προσφοράς προϊόντος \ τιμής \ τόπου \ προώθησης που θα προσαρμόζονται στις ανάγκες των υποψήφιων πελατών. 4) την κατάρτιση προγραμμάτων μάρκετινγκ που θα φέρνουν σε επαφή τις ομάδες των πελατών με τα πακέτα προσφοράς της επιχείρησης και 5) την εκτέλεση και την παρακολούθηση αυτών των προγραμμάτων.

Τα τρία πρώτα στάδια της διεργασίας του Μάρκετινγκ - ο προσδιορισμός των ομάδων της αγοράς- στόχου, η αξιολόγηση των απειλών και των ευκαιριών του περιβάλλοντος, και η δημιουργία ελκυστικών πακέτων προσφοράς - είναι βασικές προϋποθέσεις για την πώληση των προϊόντων τόσο στις εγχώριες όσο και στις ξένες αγορές. Η Islandshares, για παραδ., ποτέ δε θα διακινδύνευε να κατασκευάσει έναν οικισμό εξοχικών κατοικιών στηριζόμενη σε αβάσιμες πληροφορίες. Πριν προτείνει ένα τέτοιο εγχείρημα, ο διευθυντής Μάρκετινγκ της εταιρείας θα ερευνούσε την αγορά για να αποκτήσει δημογραφικά δεδομένα που θα αφορούσαν το μέγεθος, την ηλικία, και το μέσο εισόδημα αυτού του πληθυσμού και για να κατανοήσει τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς των υποψήφιων πελατών, συμπεριλαμβανομένων και των αναγκών τους για παραθεριστικές κατοικίες της στάσης τους απέναντι στις κατοικίες της στάσης τους απέναντι στις κατοικίες της στάσης τους για τα πακέτα προσφορών της Islandshares.

Θα έπρεπε επίσης να συγκεντρώσει πληροφορίες για τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά αυτής της αγοράς, όπως, για παραδ., την περίοδο στην οποία

προτιμούν τα μέλη της να πηγαίνουν διακοπές, τη διάρκεια αυτών των διακοπών, και το είδος των θέρετρων στα οποία περνούν τις διακοπές τους.

Μετά το συνδυασμό και την ανάλυσή τους, αυτές οι πληροφορίες θα βοηθήσουν στην αναγνώριση και τον προσδιορισμό των αγορών-στόχων, και θα καθορίσουν το αν οι δυνατότητες που υπάρχουν σ' αυτές τις αγορές είναι τέτοιες που να δικαιολογούν την προσπάθεια και τις δαπάνες μιας εκστρατείας Μάρκετινγκ. Για την Islandshares, αυτές οι πληροφορίες αποτελούν επίσης πηγές ιδεών για τη δόμηση των πακέτων προσφορών - δηλαδή, τη σχεδίαση των εξοχικών κατοικιών, την τιμολόγησή τους, τη διάθεση τους. Έτσι ώστε να προβάλλονται οι δυνατότητές τους να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών - και για το ξεκίνημα μιας εκστρατείας προώθησης η οποία θα κάνει τα προϊόντα της εταιρείας γνωστά στους υποψήφιους πελάτες.

Στην εγχώρια αγορά οποιασδήποτε χώρας, η απόκτηση αυτών των πληροφοριών είναι σχετικά εύκολη. Υπάρχουν δεκάδες οργανισμοί, εταιρείες, επαγγελματικές ενώσεις, περιοδικά και βιβλία που συνεχώς συγκεντρώνουν και δημοσιεύουν στατιστικά στοιχεία για τη γενικότερη αγορά της χώρας αλλά και για συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών. Αν ο διευθυντής Μάρκετινγκ δε μείνει ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν απ' αυτές τις πηγές - οι περισσότερες από τις οποίες είναι δωρεάν - μπορεί να κάνει δικές του μελέτες έρευνας αγοράς στην εγχώρια αγορά, η οποία, εκτός από ορισμένες μικροδιαφορές από πολιτιστικής και οικονομικής άποψης, είναι σε γενικές γραμμές αρκετά ομογενής και δεν κρύβει παρά ελάχιστα εμπόδια για την ανάπτυξη των δεδομένων της έρευνας.

Σε πολλές ξένες αγορές, αυτές οι πηγές πληροφοριών για τις εγχώριες αγορές και τις υποαγορές τους είναι πολύ συχνά από ελάχιστες έως μηδαμινές, και θα πρέπει να αναπτυχθούν έχοντας να αντιμετωπίσουν πάρα πολλούς περιορισμούς όπως είναι οι διαφορές στη γλώσσα, στην κουλτούρα, στις πολιτικές ελευθερίες, και στην τεχνολογία υποστήριξης της επικοινωνίας (οι ντόπιοι διστάζουν συνήθως να 'ανοιχτούν' στους ξένους). Επίσης αντί για την ανάλυση της μοναδικής και σχετικά ομογενούς αγοράς της χώρας του, ο ερευνητής των διεθνών αγορών θα πρέπει να αναλύσει ένα πλήθος εθνικών αγορών, πολλές από τις οποίες έχουν μικρές

δυνατότητες κερδών που δεν επιτρέπουν τη διεξαγωγή μιας πολυδάπανης και σχολαστικής έρευνας.

### 3.18 Προσαρμογή των πακέτων προσφορών στις ανάγκες κάθε αγοράς

Ακόμα και αν υποθέσουμε ότι θα συλλεγούν αρκετές έγκυρες πληροφορίες για να προβλεφθούν με ακρίβεια οι ανάγκες της αγοράς - στόχου και οι απειλές και οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος, το πρόβλημα της σχεδίασης ελκυστικών πακέτων προσφορών, μπορεί να προβάλλει νέες προκλήσεις για την είσοδο μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά οι οποίες δεν υπάρχουν συνήθως στην εγχώρια.

Πολλά απ' αυτά τα προβλήματα αφορούν τα μεμονωμένα στοιχεία του πακέτου προσφοράς. Έτσι για την κατασκευή μίας μόνο εξοχικής κατοικίας της Islandshares σε κάποια ξένη χώρα, ο κ. Byrne διευθυντής της εταιρείας σημείωσε τα παρακάτω προβλήματα σε ότι αφορά τη σχεδίαση του πακέτου προσφοράς :

**-Προϊόν** Στην εγχώρια αγορά, ένας μικρός σχετικά αριθμός σχεδίων εξοχικών κατοικιών καλύπτει τις περισσότερες ανάγκες της αγοράς-στόχου. Στις ξένες αγορές, εξαιτίας του διαφορετικού περιβάλλοντος κάθε χώρας θα έπρεπε ίσως να αξιοποιηθούν διάφορες στρατηγικές σχεδίασης. Με τη χρήση μιας στρατηγικής άμεσης επέκτασης, η εταιρεία θα έπρεπε να κατασκευάζει και να διαθέτει στην ξένη αγορά τα ίδια μοντέλα κατοικιών μ' αυτά των ΗΠΑ. Με τη χρήση μιας στρατηγικής προσαρμογής του προϊόντος τα μοντέλα που διαθέτει η εταιρεία στις ΗΠΑ θα έπρεπε να τροποποιούνται για να καλύπτουν τις ανάγκες κάθε χώρας. Με τη χρήση μιας στρατηγικής προς τα πίσω επινόησης, η εταιρεία θα έπρεπε να κατασκευάζει και να διαθέτει απλούστερα και λιγότερο περίπλοκα μοντέλα κατοικιών. Τέλος, με τη χρήση μιας στρατηγικής προς τα εμπρός επινόησης, η εταιρεία θα έπρεπε να σχεδιάζει περιπλοκότερα μοντέλα κατοικιών για να μπορεί να καλύπτει την αυξημένη περιπλοκότητα κάποιων θέρετρων όπως η Ιταλική Ρεβιέρα. Και πάλι, το κλειδί βρίσκεται στην κατανόηση των αναγκών της αγοράς.

**-Τόπος :** Ο προγραμματισμός που αφορά τον τόπο - δηλ., το στοιχείο της διανομής του πακέτου προσφοράς - απαιτεί πληροφορίες για τα συστήματα διανομών (τους

λιανοπωλητές, τους χονδρέμπορους και τους επαγγελματίες) που θα μπορούσαν να διαθέσουν τα υλικά και τα εξαρτήματα που απαιτούνται για την κατασκευή των κατοικιών της Islandshares, καθώς και τα μέσα συγκοινωνίας για τη μεταφορά των υποψήφιων αγοραστών στις βίλες. Στις περισσότερες τριτοκοσμικές χώρες, καθώς και στις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ, υπήρχαν σοβαρές ελλείψεις σε ότι αφορά το στοιχείο τόπος, οι οποίες θα μπορούσαν, ίσως, να έχουν σαν αποτέλεσμα τον αποκλεισμό αυτών των χωρών από τα σχέδια της εταιρείας.

**-Τιμή :** Σε ότι αφορά τον καθορισμό των τιμών πώλησης και ενοικίασης των εξοχικών κατοικιών της εταιρείας στις διάφορες ξένες χώρες προέκυψε μια μεγάλη ποικιλία ερωτήσεων. Για παράδ., θα μπορούσε η εταιρεία να ορίσει πρότυπες τιμές για όλες τις ξένες χώρες; Κατά πάσα πιθανότητα όχι, και ο λόγος είναι ότι τα τοπικά έθιμα, οι φόροι, και οι νόμοι είναι πιθανό να υποχρεώνουν τους ' ξενόφερτους' να τιμολογούν τα ακίνητα σε υψηλότερα επίπεδα, ή το μέσο επίπεδο των εισοδημάτων του εγχώριου πληθυσμού και η έλλειψη ανταγωνισμού στις ξένες αγορές θα μπορούσαν να επιτρέπουν τον καθορισμό κάποιων τιμών πολύ μεγαλύτερων από τις πρότυπες. Και σε ποιο νόμισμα θα έπρεπε να καθορίζονται οι τιμές των κατοικιών; Αν οι τιμές καθορίζονταν με βάση το νόμισμα των ΗΠΑ, με δεδομένο τον κίνδυνο της υποτίμησης ή της διολίσθησης του νομίσματος κάθε χώρας σε σχέση με το δολάριο, θα ήταν, βέβαια, δυνατός ο έλεγχος των τιμών, αλλά θα υπήρχε ο κίνδυνος να προκαλείται στους υποψήφιους αγοραστές σύγχυση σε ότι αφορά τις τιμές και, τελικά, να στρέφονται αλλού. Επίσης, υπήρχε περίπτωση η κυβέρνηση κάθε χώρας να απαιτεί από την εταιρεία τον καθορισμό των τιμών με βάση το νόμισμα της χώρας. Τέλος, τι γίνεται με τους όρους πώλησης - δηλ., τις εκπτώσεις των μεσαζόντων, τις πολιτικές δανεισμού, και τις μεταβιβάσεις των ακινήτων; Σε πολλές χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ, για παραδ., αυτά τα θέματα είναι πραγματικά ομιχλώδη.

Κάποια άλλα προβλήματα αφορούν όλα τα στοιχεία του πακέτου προσφοράς. Για παράδ., αν η εταιρεία σκοπεύει να εισέλθει σε αρκετές ξένες χώρες στις οποίες υπάρχουν εντελώς διαφορετικές συνθήκες (τέτοιες διαφορετικές συνθήκες είναι δυνατό να παρουσιάζονται μερικές φορές και στο εσωτερικό μίας μόνο χώρας), επανέρχεται στην επιφάνεια η αρχική ερώτηση : ποια απ' αυτές τις αγορές έχει τέτοιες

δυνατότητες ώστε να δικαιολογούν τις δαπάνες σχεδιασμού και υλοποίησης ενός ολόκληρου πακέτου προσφοράς; Η διοίκηση της εταιρείας μπορεί να αποφασίσει να περικόψει σε μια αγορά κάποιο συστατικό του πακέτου - την προώθηση, ίσως - με σκοπό να κάνει περισσότερες επενδύσεις στα συστατικά του πακέτου προσφοράς κάποιας άλλης αγοράς που έχει περισσότερες δυνατότητες.

Ένα άλλο σχετικό θέμα που δεν παρουσιάζεται συνήθως στις ομογενείς εγχώριες αγορές έχει να κάνει με την έκταση στην οποία τα συστατικά του πακέτου προσφοράς θα προσαρμοστούν στη φύση και τις ανάγκες της αγοράς κάθε ξένης χώρας. Με τη χρήση μιας τυποποιημένης προσέγγισης, το πακέτο προσφοράς μιας εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πωλούνται τα ίδια προϊόντα, με τις ίδιες μεθόδους προώθησης, τις ίδιες τιμές, και τις ίδιες στρατηγικές διανομής.

-Μια μη τυποποιημένη προσέγγιση θεωρεί ότι κάθε αγορά είναι διαφορετική και απαιτεί ένα μοναδικό πακέτο προσφοράς. Έτσι, η απόφαση που πρέπει να ληφθεί αφορά την έκταση και τους τρόπους με τους οποίους κάθε στοιχείο του πακέτου προσφοράς θα πρέπει να διαφέρει από τα πρότυπα για να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες κάθε ξένης αγοράς-στόχου. Αυτή η προσέγγιση είναι πολύ πιο δαπανηρή από την 'τυποποιημένη' στην οποία χρησιμοποιείται ένα μόνο πακέτο προσφοράς για την κάλυψη όλων των αγορών.

### **3.19 Προβλήματα στις διεθνείς αγορές από αλλαγή του προγράμματος μάρκετινγκ**

Τα δύο τελευταία στάδια της διεργασίας του μάρκετινγκ - η σχεδίαση και η υλοποίηση ενός προγράμματος μάρκετινγκ που θα προσαρμόζει τα συστατικά του πακέτου προσφοράς στις ανάγκες των αγορών - προκαλούν κι αυτά στις διεθνείς αγορές προβλήματα που δεν παρουσιάζονται συνήθως στις εγχώριες.

Στη σχετική ομογενή εγχώρια αγορά, όλα τα στοιχεία ενός προγράμματος μάρκετινγκ - η αποστολή και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, η ανάλυση καταστάσεων, οι αγορές-στόχοι, τα συστατικά του πακέτου προσφοράς, και τα μέσα παρακολούθησης - βασίζονται συνήθως σε αξιόπιστα δεδομένα ερευνών τα οποία δεν

είναι διαθέσιμα στον ίδιο βαθμό στις διεθνείς αγορές. Επίσης, σε ότι αφορά τις εγχώριες αγορές, οι αντικειμενικοί στόχοι μπορεί να αλλάζουν κάπως από περιοχή σε περιοχή και παρόμοιες ελαφρές αλλαγές μπορεί να γίνονται στην έμφαση που δίνεται στα συστατικά του πακέτου προσφοράς και στις αντιλήψεις για τις ανάγκες των αγορών-στόχων και των 'ανεξέλεγκτων' παραγόντων του περιβάλλοντος. Ωστόσο, στις δονκιχωτικές και ποικίλες διεθνείς αγορές αυτές οι αλλαγές είναι δραματικές. Στις ανόμοιες μεταξύ τους ξένες αγορές, μπορεί να αλλάξει ακόμα και η αποστολή της εταιρείας, και κάθε αλλαγή κάνει ακόμα πιο περίπλοκη την πολυπλοκότητα και τους κινδύνους του προγράμματος Μάρκετινγκ.

Στην πραγματικότητα, η υλοποίηση του προγράμματος Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τον κίνδυνο οι στρατηγικές και οι τακτικές που θα περιλαμβάνει τον κίνδυνο οι στρατηγικές και οι τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή των πακέτων προσφορών στις αγορές-στόχους να μην είναι κατάλληλες για τη φύση και τις ανάγκες των συγκεκριμένων αγορών-στόχων, ή η υλοποίηση να μην είναι κατάλληλη γι' αυτές τις στρατηγικές και τακτικές. Σ' αυτά τα συστήματα, τα οποία περιγράφηκαν περιλαμβάνονται ένα σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ για την παραγωγή των πληροφοριών που απαιτούνται για την κατάστρωση και την υλοποίηση προγράμματος μάρκετινγκ, ένα σύστημα ελέγχου που είναι απαραίτητο για την παρακολούθηση και, αν κριθεί απαραίτητο, την τροποποίηση των προγραμμάτων μάρκετινγκ και ένα οργανωτικό σύστημα που είναι απαραίτητο για τη συγκέντρωση και την εναρμόνιση των αλληλεπιδρώντων στοιχείων του προγράμματος μάρκετινγκ.

### **3.20 Στρατηγικές για την είσοδο μιας εταιρείας στις διεθνείς αγορές**

Για να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι που παραμονεύουν σε όλα τα στάδια της διεργασίας του μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί κατά την είσοδο της κατασκευαστικής εταιρείας εξοχικών κατοικιών Islandshares στις διεθνείς αγορές ο κ. Byrne (διευθυντής

της εταιρείας) πρότεινε μια περιεκτική και προσεκτική έρευνα για την αναγνώριση των αξιόλογων τμημάτων της διεθνούς αγοράς και, για τη συνέχεια, μια προσεκτική και βηματική προσέγγιση με στρατηγικές εισόδου για κάθε στάδιο. Για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των ξένων χωρών που θα ήταν κατάλληλες για την πρώτη είσοδο, ο κ. Byrne πρότεινε μια προσέγγιση η οποία θα συνταίριαζε την εικόνα κάθε υποψήφιας ξένης αγοράς-στόχου με τις ήδη υπάρχουσες Αμερικανικές αγορές-στόχους για τις εξοχικές κατοικίες της εταιρείας. Αυτές οι εικόνες των χωρών επικεντρώνονται σε οικονομικά, δημογραφικά και τεχνολογικά κριτήρια και βασίζονταν στη μελέτη των Craig και Keegan 'Indicators of Market Potential' (ενδείξεις των δυνατοτήτων των αγορών).

Πηγή : Karen Elliott House,

' The 90s and Beyond : for All Its Difficylties the U.S.  
Stands to Retain Its Global Leadership'

Εικόνα : Ενδείξεις των δυνατοτήτων μιας αγοράς : Κριτήρια για την επιλογή φιλοξενούσας χώρας με έμφαση στα επίπεδα ανάπτυξής της.

### 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά



Μέγεθος πληθυσμού  
Ρυθμός αύξησης πληθυσμού  
Βαθμός αστικοποίησης  
Πυκνότητα πληθυσμού  
Ηλιακή δομή και σύνθεση πληθυσμού

## **2. Γεωγραφικά χαρακτηριστικά**

Μέγεθος της χώρας  
Τοπογραφικά χαρακτηριστικά  
Κλιματικές συνθήκες

## **3. Οικονομικοί παράγοντες**

Κατά κεφαλή εισόδημα  
Κατανομή εισοδημάτων  
Ρυθμός ανάπτυξης Α.Ε.Π  
Δείκτης επενδύσεων του Α.Ε.Π.

## **4. Τεχνολογικοί παράγοντες**

Επίπεδο τεχνολογικών δεξιοτήτων  
Υπάρχουσα τεχνολογία παραγωγής  
Υπάρχουσα τεχνολογία κατανάλωσης  
Επίπεδο μόρφωσης

## **5. Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες**

Κυρίαρχες αξίες  
Μορφές τρόπων ζωής  
Εθνικές ομάδες  
Γλωσσολογική κατανομή

## **6. Εθνικοί στόχοι και προγράμματα**

Προτεραιότητες επιχειρηματικών ταμείων

## Σχέδια επενδύσεων σε έργα υποδομής

Πηγή : Susan P.Douglas, C.Samuel Claig, και Warren Keegan,

‘Approaches to Assesing International Marketing

Opportunities for Small and Medium - Sized Business’

Columbia jurnal of World Business, Φθινόπωρο 1982 σελ. 26-32

Ο κ. Byrne τόνισε ότι η εφαρμογή αυτών των κριτηρίων υπέδειξε ότι μόνο τρεις μεγάλες αγορές - η Ευρώπη, η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ - μπορούσαν να υποστηρίξουν τα προγράμματα μάρκετινγκ της εταιρείας. Όπως φαίνεται στην εικόνα, με το 15 μόνο τοις εκατό του πληθυσμού της γης, αυτές οι αγορές κατέχουν το 73 τοις εκατό του παγκόσμιου πλούτου όπως μετριέται με το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π).

	Ηνωμένες Πολιτείες	Σοβιετική Ένωση	Ευρωπαϊκή Κοινότητα	Ιαπωνία	Κίνα
Πληθυσμός (σε εκ.)	243,8	284,0	323,6	122,0	1.074,0
Α.Ε.Π (σε εκ.δολ. ΗΠΑ του 1987)	4.436,1	2.375,0	3.782,0	1.607,7	293.5
Α.Ε.Π κατά κεφαλή (δολ.ΗΠΑ 1987)	18.200	8.360	11.690	13.180	270
Ρυθμός ανάπτυξης Α.Ε.Π					
1981-85 (μέσος όρος)	30 %	1,8 %	1,5 %	3,9 %	9,2 %
1987	2,9 %	0,5 %	2,9 %	4,2 %	9.4 %

Πληθωρισμός

(αλλαγές στις τιμές καταναλωτών)	3,7 %	-0,9 %	3,1 %	0,1 %	9,2 %
Σύνολο εργατ.δυναμικού (σε εκατ.)	121,6	154,8	143,0	60,3	512,8
Αγροτικός	3,4	33,9	11,9	4,6	313,1
Μη αγροτικός	118,2	120,9	131,1	55,7	199,7
Ανεργία	6,1 %	—	11,0 %	2,8 %	—
Εξαγωγές (σε εκατ.δολ. ΗΠΑ)	250,4	107,7	953,5	213,2	44,9
Εισαγωγές (σε εκατ.δολ. ΗΠΑ)	424,1	96,0	955,1	150,8	40,2
Ισοζύγιο (σε εκατ.δολ. ΗΠΑ)	-173,7	11,7	-1,6	80,4	4,7
Κατανάλωση ενέργειας (σε δις εκατ.βαρέλια πετρελαίου ανά κάτοικο)	55,6	37,3	24,4	22,7	4,8
Ένοπλες δυνάμεις					
Ενεργός στρατός	2.163.200	5.096.000	2.483.400	245.000	3200000
Εφεδρείες	1.637.900	6.217.000	4.565.800	46.000	1200000

Μερίδιο στρατιωτικών 6,5 %      15-25 %      3,3 %      1,6 %      4-5 %  
δαπανών του Α.Ε.Π

Εικόνα : Η τριάδα των κύριων αγορών. Ο περισσότερος πλούτος της γης έχει συγκεντρωθεί σε τρεις βιομηχανικές αγορές.

Πηγή : Karen Elliott house, 'The 90s and Beyond : for All its Difficulties, the U.S Stands to Retain its Global Leadership', Wall street journal, 23 Ιανουαρίου 1989 σελ. Α10

Οι χώρες που απαρτίζουν αυτές τις τρεις αγορές, οι οποίες κατατάσσονται στην κατηγορία των βιομηχανικών βιομηχανικών οικονομιών, είναι κύριοι εξαγωγείς αγαθών και επενδυτικών πόρων, τους οποίους ανταλλάσσουν μεταξύ τους ή με άλλες χώρες για πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα. Οι οικονομίες συντήρησης των οποίων ο πληθυσμός ασχολείται κυρίως με τις καλλιέργειες και καταναλώνουν, ή ανταλλάσσουν, το μεγαλύτερο τμήμα της παραγωγής τους, οι οικονομίες εξαγωγής πρώτων υλών, των οποίων τα έσοδα προέρχονται από την εξαγωγή ενός ή περισσότερων από τους φυσικούς τους πόρους, και οι βιομηχανοποιούμενες οικονομίες, στις οποίες ο κατασκευαστικός τομέας παράγει το 10 με 20 τοις εκατό των συνολικών εσόδων, συνήθως αποκλείονται απ' αυτούς τους σκοπούς.

Μετά την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των ελκυστικότερων ξένων αγορών, ο κ.Byrne δήλωσε ότι οι στρατηγικές της αρχικής εισόδου στις ξένες αγορές θα έπρεπε να αντανakλούν την ανάγκη για ελαχιστοποίηση του κόστους και του κινδύνου.Γενικά, υπάρχουν τρεις τέτοιες στρατηγικές εισόδου: οι εξαγωγές, οι κοινοπραξίες, και η άμεση ιδιοκτησία. Συνήθως, μια εταιρεία ξεκινά με μια στρατηγική εξαγωγών κατά τη διάρκεια του πρώτου διεθνούς σταδίου μιας στρατηγικής μακροπρόθεσμης εισόδου και περνά στις άλλες κατά τη διάρκεια του πολυεθνικού, και του παγκόσμιου σταδίου.

Κατά την εξέταση της εισόδου της Islandshares στη διεθνή αγορά, ο κ. Byrne προέβλεψε τα παρακάτω υπέρ και κατά κάθε στρατηγικής εισόδου :

**Εξαγωγές :** Με τη χρήση αυτής της στρατηγικής, η εταιρεία θα αγόραζε ακίνητα στο εξωτερικό και θα διέθετε στους ξένους πελάτες, είτε άμεσα- μέσω του προσωπικού πωλήσεων της εταιρείας το οποίο θα βρισκόταν στις ΗΠΑ είτε στη φιλοξενούσα χώρα. Αυτή η προσέγγιση χαμηλού κόστους και χαμηλού κινδύνου αποδίδει καλύτερα όταν οι πελάτες είναι συγκεντρωμένοι και ο εντοπισμός τους είναι εύκολος. Ένα μεγάλο μειονέκτημά της είναι η έλλειψη ελέγχου των διανομέων της φιλοξενούσας χώρας, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν τις κατάλληλες γνώσεις για να διαθέτουν τις εξοχικές κατοικίες της εταιρείας.

**Κοινοπραξίες :** Αυτή η στρατηγική θα μπορούσε να πάρει πολλές μορφές, οι οποίες είχαν όλες σαν κοινό σημείο το συνεταιρισμό της Islandshares με μια εταιρεία της φιλοξενούσας χώρας για να συνδυαστούν κάποιες πλευρές της κατασκευής ή της διάθεσης των εξοχικών κατοικιών με σκοπό το μερισμό της εμπειρίας, του κόστους, ή/και των διασυνδέσεων. Στα πιθανά πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών περιλαμβάνονται το χαμηλό κόστος και οι θετικοί όροι των συναλλαγών, πριν από το στάδιο της ιδιοκτησίας στην ξένη χώρα (ορισμένες χώρες απαιτούν από τις ξένες εταιρείες, σαν όρο εισόδου στη χώρα, να δημιουργήσουν μια κοινοπραξία με κάποια εγχώρια εταιρεία).

Στα πιθανά μειονεκτήματα για την Islandshares περιλαμβάνονται η απώλεια ευρεσιτεχνιών και πιθανών κερδών από το συνέταιρο της φιλοξενούσας χώρας στην περίπτωση που δεν κατάφερνε η εταιρεία να διατηρήσει ένα μέρος του ελέγχου της κοινοπραξίας, ενώ πλήρη έλεγχο δε θα είχε ποτέ. Επίσης, υπήρχε η πιθανότητα να μετατραπεί ο σύνεταίρος της φιλοξενούσας χώρας σε αυριανό ανταγωνιστή. Οι μορφές της κοινοπραξίας που εξέτασε ο διευθυντής μάρκετινγκ της Islandshares ήταν : 1)η χορήγηση αδείας, σύμφωνα με την οποία θα μπορούσε να εκχωρηθεί σε μια εταιρεία της φιλοξενούσας χώρας, έναντι κάποιας αμοιβής ή με τη μορφή δικαιωμάτων, το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα της Islandshares και την εμπειρία της στην κατασκευή και το μάρκετινγκ 2) Η κατασκευή βάσει συμβολαίου, σύμφωνα με την οποία θα υπογράφονταν μετά από διαπραγμάτευση κάποια συμβόλαια με την ξένη

εταιρεία για την κατασκευή εξοχικών κατοικιών τις οποίες θα διέθετε στην αγορά Islandshares, η οποία και θα διατηρούσε τον έλεγχο για όλες τις διεργασίες ευρεσιτεχνιών 3) διοίκηση βάση συμβολαίου, σύμφωνα με την οποία η Islandshares θα υπέγραφε συμβόλαιο με μια ξένη κατασκευαστική εταιρεία με την προοπτική να της παρέχει τη διοικητική της εμπειρία 4) συνιδιοκτησία, σύμφωνα με την οποία η Islandshares θα ενώνονταν με ξένους επενδυτές για να δημιουργήσει μια νέα τοπική εταιρεία στην ξένη χώρα, στην οποία θα μοιραζόταν την ιδιοκτησία και τον έλεγχο των εξοχικών κατοικιών με τους ξένους επενδυτές.

Άμεση ιδιοκτησία : Σύμφωνα μ'έναν τέτοιο διακανονισμό, η Islandshares θα υλοποιούσε και θα έλεγχε πλήρως τις λειτουργίες της στις διεθνείς αγορές, αναλαμβάνοντας πλήρως την παραγωγή, το μάρκετινγκ, και όλες τις άλλες βοηθητικές λειτουργίες.

### **3.21 Οργάνωση για το διεθνές μάρκετινγκ**

Ο κ. Byrne ολοκλήρωσε την παρουσίασή του με μια εξέταση των οργανωτικών αλλαγών που θα έπρεπε να γίνουν στην εταιρεία για να είναι δυνατή η ανάπτυξη και η υλοποίηση των προγραμμάτων μάρκετινγκ για τη διεθνή αγορά. Όπως και τα ίδια τα προγράμματα, οι οργανωτικές δομές προβλεπόταν ότι θα άλλαζαν καθώς θα άλλαζαν οι αγορές και τα πακέτα προσφορών.

Αρχικά, θα έπρεπε να δημιουργηθεί στην εταιρεία μια διεύθυνση εξαγωγών, η οποία θα είχε σαν κύριο σκοπό την αγορά και τη διάθεση των κατάλληλων ακινήτων στο εξωτερικό. Στη συνέχεια καθώς οι πωλήσεις και τα κέρδη των δραστηριοτήτων της εταιρείας στο εξωτερικό θα αυξάνονταν, η διεύθυνση εξαγωγών θα αναπτυσσόταν και αυτή γρήγορα, και θα μετατρεπόταν σε μια διεύθυνση διεθνών δραστηριοτήτων καθώς θα δημιουργούνταν πρόσθετες υπηρεσίες μάρκετινγκ, ανάμεσα στις οποίες η εκπαίδευση προσωπικού για τη στελέχωση των γραφείων του εξωτερικού και η συνεργασία με τη διαφημιστική εταιρεία την οποία χρησιμοποιούσε η Islandshares στις ΗΠΑ για να αναπτυχθούν περιεκτικά προγράμματα προώθησης για τις ξένες αγορές. Στην ουσία, η διεύθυνση διεθνών δραστηριοτήτων θα ήταν υπεύθυνη για το

συντονισμό της κατασκευής, της διάθεσης, της έρευνας, της χρηματοδότησης, και του προσωπικού της εταιρείας ανάμεσα στις δραστηριότητές της στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

### **3.22 Σημασία για τις εταιρείες**

Εξαιτίας του γεγονότος ότι αποτελεί το μοναδικό σύστημα παραγωγής κερδών κάθε εταιρείας, το μάρκετινγκ δημιουργεί έσοδα τα οποία διαχειρίζεται το προσωπικό της Οικονομικής διεύθυνσης για να δημιουργήσει και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα έσοδα από τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ βοηθά στην εξάπλωση του σταθερού κόστους σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος, βελτιώνοντας μ' αυτόν τον τρόπο την απόδοση των κερδών ολόκληρης της εταιρείας.

### **3.23 Καθορισμός στρατηγικών**

Η κατάστρωση στρατηγικών για τα προϊόντα που ανήκουν στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας σημαίνει, πρώτον, την αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου προϊόντων της εταιρείας για να εξασφαλιστεί ότι είναι συνεπές με τις δυνατότητες και την αποστολή της, και δεύτερον, το σχεδιασμό στρατηγικών ανάπτυξης των προϊόντων που θεωρείται ότι πρέπει να συνεχίσουν να παράγονται από την εταιρεία.

### **3.24 Αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων**

Η διεργασία της αξιολόγησης των νέων και των ήδη υπάρχοντων ευκαιριών για την παραγωγή προϊόντων προϋποθέτει την συστηματική μέτρηση αυτών των προϊόντων σύμφωνα με τα κριτήρια που ανταποκρίνονται στους στόχους και την αποστολή της εταιρείας.

### 3.25 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης μπορεί να καταλήξει σε τέσσερις δυνατές επιλογές στρατηγικής : μια στρατηγική διατήρησης της θέσης που έχει σαν στόχο τη διατήρηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει τώρα η επιχείρηση, μια στρατηγική συγκομιδής που έχει σκοπό την αύξηση της ταμειακής ροής από τη διάθεση των προϊόντων χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, μια στρατηγική απαλλαγής που έχει σκοπό τη ρευστοποίηση των κερδών από τη διάθεση ενός προϊόντος και τη διάθεση αυτών των πόρων σε κάποιο άλλο πεδίο του μάρκετινγκ ή μια στρατηγική ανάπτυξης που έχει σαν στόχο την αύξηση των κερδών και του μεριδίου που κατέχει η εταιρεία στην αγορά. Πριν από την έκδοση του πορίσματος για τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, η ομάδα των συμβούλων θα πρέπει να έχει αξιολογήσει με συστηματικό τρόπο τις διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς και τις συνέπειες που θα έχει η κάθε μία.

### 3.26 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές επικεντρώνονται περισσότερο στις σχέσεις με τους ανταγωνιστές και τους τρόπους ανταπόκρισής τους, και όχι στις απειλές και τις ευκαιρίες της αγοράς.

Ωστόσο, επειδή αυτές οι στρατηγικές προέρχονται από τις στρατηγικές που είναι προσανατολισμένες στην αγορά και έχουν να παρουσιάσουν δικές τους απειλές και ευκαιρίες, συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα που έκανε η εταιρεία για την εύρεση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Η εταιρεία αναγνώρισε και προσδιόρισε τέσσερις τύπους άμεσων ανταγωνιστικών, καθένας από τους οποίους αντιπροσωπεύει μια διαφορετική κατηγορία απειλών και ευκαιριών : μια ηγετική στρατηγική, μια προκλητική, στρατηγική, μια στρατηγική ακολουθίας, και μια στρατηγική βολέματος στην αγορά.

### 3.27 ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



Ηγετική στρατηγική ακολουθούν κάποιες εταιρείες σαν την Coca-Cola και την Goodyear, οι οποίες κυριαρχούν στις αγορές λόγω της ανωτερότητας των προϊόντων τους και των αποτελεσματικών στρατηγικών ανταγωνισμού που ακολουθούν. Οι ηγετικές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ανοσία στους κινδύνους του ανταγωνισμού και γι' αυτόν τον λόγο, τείνουν σε προσπάθειες διατήρησης της ηγετικής τους θέσης. Για παράδ. όταν την ηγετική στο χώρο της Goodyear την ανταγωνίζεται η Goodrich, η πρώτη τείνει να κερδίζει πολλά περισσότερα από τις προσπάθειες που καταβάλλει η δεύτερη στο χώρο του Μάρκετινγκ απ' ότι κερδίζει η δεύτερη από τις αντίστοιχες προσπάθειες της πρώτης. Επίσης, επειδή κατέχει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, η Goodyear επωφελείται πολύ περισσότερο από τις μαζικές αγορές των 'οικονομιών κλίμακας' σε ότι αφορά τη διάθεση και την προώθηση των προϊόντων της. Ωστόσο, οι ηγετικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να αποτελέσουν τον κύριο στόχο των ανταγωνιστών τους.

Η εταιρεία έχει δύο επιλογές στρατηγικής : να αυξήσει το συνολικό μέγεθος της αγοράς της βρίσκοντας νέους πελάτες, και να κερδίσει ακόμα το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά επενδύοντας μεγάλα ποσά σε μια προσπάθεια να προσελκύσει το ενδιαφέρον των πελατών των ανταγωνιστών της.

Οι στρατηγικές όμως έρχονται σε σύγκρουση : ακολουθώντας την πρώτη, η εταιρεία θα πρέπει να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της για να αυξήσουν μετά από κοινές προσπάθειες το μέγεθος της αγοράς, με τη βεβαιότητα ότι η εταιρεία, έχοντας ηγετικό ρόλο, θα πάρει το μεγαλύτερο κομμάτι αυτής της μεγαλύτερης πίτας. Ακολουθώντας τη δεύτερη στρατηγική, η εταιρεία θα πρέπει να επιτεθεί στους ανταγωνιστές της κατά μέτωπο, προκαλώντας την αντεπίθεση τους και ξεκινώντας μια περίοδο κακών σχέσεων μαζί τους.

Αν η εταιρεία πετύχει να πάρει το ρόλο του ηγέτη στον τομέα της, θα πρέπει να υιοθετήσει μια εκδοχή της πρώτης στρατηγικής, αυτής που αποβλέπει στη συνεργασία με τους ανταγωνιστές η οποία θα οδηγήσει, με τη σειρά της, σε μια αμυντική προληπτική στρατηγική, έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να μην αποτελέσουν σοβαρή απειλή γι' αυτήν.

### **3.28 ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Οι προκλητικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις ανερχόμενες επιχειρήσεις μπορούν να πάρουν τρεις μορφές :

1) Κατά μέτωπο επιθέσεις από ανταγωνιστές που θα προκαλέσουν με όλες τους τις δυνάμεις ολόκληρο το πακέτο προσφοράς της εταιρείας - τα προγράμματα, τις τιμές, τη διανομή και την προώθηση.

2) Πλευρικές επιθέσεις από λιγότερο ισχυρούς ανταγωνιστές που θα προκαλέσουν την εταιρεία σ' ένα συγκεκριμένο τομέα στον οποίο διακρίνουν κάποια αδυναμία, όπως για παράδειγμα, τις υψηλές τιμές.

3) Στρατηγικές παράκαμψης που θα ανταγωνιστούν την εταιρεία σε τομείς που δεν καλύπτει, όπως για παράδειγμα προωθώντας προγράμματα εκπαίδευσης υπαλλήλων γραφείου που προβλέπουν σε σταδιοδρομίες στελεχών.

### **3.29 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΚΟΛΟΥΘΙΑΣ**

Οι στρατηγικές ακολουθίας θα ακολουθηθούν από ανερχόμενες επιχειρήσεις που δεν θα ενδιαφερθούν να προκαλέσουν την εταιρεία άμεσα ή έμμεσα. Αυτές οι επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς και τα κέρδη που κατέχουν ακολουθώντας από κοντά τα προϊόντα, τις τιμές, τους τόπους και τις πολιτικές προώθησης της εταιρείας.

### **3.30 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ 'ΒΟΛΕΜΑΤΟΣ' ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Οι στρατηγικές βολέματος στην αγορά θα ακολουθηθούν από μικρότερους ανταγωνιστές που ειδικεύονται στην εξυπηρέτηση της αγοράς σε κάποιους τομείς τους οποίους οι κύριοι ανταγωνιστές παραβλέπουν ή αγνοούν για παράδειγμα, τομείς της αγοράς τους οποίους η εταιρεία πιστεύει ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει επικερδώς.

Η εταιρεία θα μπορούσε να αναπτυχθεί και να ευημερήσει καλύτερα σ' ένα ανταγωνιστικό κλίμα που θα αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από επιχειρήσεις - ακόλουθους και βολέματος στην αγορά, και ελάχιστους ισχυρούς ανταγωνιστές. Στη δημιουργία αυτού του κλίματος θα βοηθήσει η δική της ηγετική στρατηγική που θα σχεδιαστεί μέσω προσπαθειών συνεργασίας με τους άλλους ανταγωνιστές.

### **3.31 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Αν διατυπωθεί σωστά, η έκθεση καθορισμού της αποστολής μιας επιχείρησης, η οποία περιγράφει τους στόχους που θα προσπαθήσει να πετύχει η επιχείρηση στα πλαίσια του γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει, εξυπηρετεί πολλούς χρήσιμους σκοπούς :

1) Βοηθά στη διαμόρφωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης που σχετίζονται με το αντικείμενο και την αγορά της, και των προγραμμάτων που θα επινοηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.

2) Δίνει στο προσωπικό της επιχείρησης ένα αίσθημα κοινού σκοπού και καθορίζει τις προτεραιότητες.

3) Παρέχει ένα μέτρο σύγκρισης της απόδοσης της επιχείρησης στην προσπάθεια επίτευξης αυτών των αντικειμενικών στόχων.

Μια αποτελεσματική έκθεση καθορισμού της αποστολής μιας επιχείρησης προσδιορίζει συνήθως την κύρια περιοχή στην οποία λειτουργεί αυτή η επιχείρηση τα προϊόντα που παράγει, τις ομάδες πελατών που εξυπηρετεί, και τις ανάγκες αυτών των πελατών που ικανοποιούνται από τα προϊόντα της.

Στο άρθρο του Marketing Myopia (Η μυωπία του μάρκετινγκ) ο Theodore Levitt ισχυρίζεται ότι ο καθορισμός της αποστολής μιας επιχείρησης με τη χρήση του μάρκετινγκ, η οποία δίνει έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι πελάτες της

επιχείρησης, είναι καλύτερος από τον καθορισμό που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας.

Τα προβλήματα στον καθορισμό της αποστολής δημιουργούνται όταν η έκθεση καθορισμού της αποστολής δεν περιγράφει με ακρίβεια την αποστολή της επιχείρησης ή αν το κάνει, δε δίνει κίνητρα στο προσωπικό της επιχείρησης για να πετύχει σ' αυτή την αποστολή.

Για να πετύχει ένα στέλεχος μάρκετινγκ στην κατάρτιση μιας έκθεσης καθορισμού αποστολής που θα επικεντρώνεται στην πραγματική αποστολή της επιχείρησης, θα πρέπει να ξεκινήσει απ' αυτό που προσφέρει η επιχείρηση του τώρα και μετά να προχωρήσει στα υψηλότερα επίπεδα καθορισμού της αποστολής, προσδιορίζοντας σε κάθε επίπεδο και νέες ευκαιρίες. Το στέλεχος μάρκετινγκ πρέπει να σταματήσει ένα επίπεδο πριν απ' αυτό που βρίσκεται πέρα από τις δυνατότητες της εταιρείας του.

### **3.32 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Στις σύγχρονες οικονομίες, μια ισχυρή τεχνολογική βάση επιδοτούμενη από δημόσιες και ιδιωτικές δαπάνες για την έρευνα και την ανάπτυξη οδηγεί στον ικανό ανταγωνισμό και σ' ένα σταθερό ρυθμό ανάπτυξης. Η τεχνολογική πρόοδος δεν είναι ανάγκη να συντελείται με μεγάλες ανακαλύψεις όπως αυτή του τσιπς πυριτίου που οδήγησε στη δημιουργία των σύγχρονων υπολογιστικών συστημάτων.

Στην πραγματικότητα, η ιστορία της τεχνολογικής ανάπτυξης έχει να δείξει πολύ λίγα μεγάλα άλματα αλλά πολλά μικρά, σαν το Mini της Merton.

Η τεχνολογία επηρεάζει το Μάρκετινγκ με δύο τρόπους : Πρώτον, επηρεάζει τον τρόπο και τα πρότυπα ζωής και δημιουργεί προϊόντα που αντανακλούν αυτά τα πρότυπα. Για παράδ., η αύξηση της απόδοσης λόγω της χρήσης υπολογιστών προκάλεσε αύξηση της παραγωγικότητας και της ευημερίας των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να τους δώσει τη δυνατότητα να μπορούν να αποκτήσουν προϊόντα σαν τους προσωπικούς υπολογιστές,

Δεύτερον, η τεχνολογία, όπως και το νομικοπολιτικό περιβάλλον επηρεάζει όλα τα συστατικά του πακέτου προσφοράς. Η τεχνολογία παράγει νέα προϊόντα σαν το Mini

και προκαλεί τη γέννηση νέων τρόπων παραγωγής, προώθησης, και διάθεσης αυτών των προϊόντων. Ο συνδυασμός όλων αυτών των πλεονεκτημάτων μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των τιμών αυτών των προϊόντων βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και μειώνοντας το κόστος παραγωγής τους.

Κατά την ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο γεννιέται ο υπολογιστής Mini, η σύμβουλος διέκρινε πολλές ευκαιρίες ωφέλειας απ' αυτά τα τεχνολογικά επιτεύγματα όπως το τηλεμάρκετινγκ, η αγορά νέων αγορών-στόχων που θα δημιουργηθούν από την καλωδιακή τηλεόραση.

### **3.33 Η Ελλάδα και το Μάρκετινγκ**

Έχει αρχίσει να γίνεται κοινή συνείδηση στους Έλληνες επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων πως για να πετύχει η επιχείρησή τους πρέπει να εφαρμόζουν τις σύγχρονες αντιλήψεις του Μάρκετινγκ.

Σήμερα οι επιχειρήσεις με το Μάρκετινγκ προσανατολίζονται και οδηγούνται μέσα σ' ένα περιβάλλον, που μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Η έννοια του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά, από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης των καταναλωτών και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση αυτής της συγκεκριμένης ανάγκης. Ο έξυπνος επιχειρηματίας σε καμιά περίπτωση δε θα προχωρήσει στην παραγωγή ενός προϊόντος, εάν δεν έχει εξακριβωθεί πως υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν, επομένως δεν υπάρχει θέμα παραγωγής ενός προϊόντος, εάν δεν είναι δυνατό να πουληθεί.

Ορισμένοι επιχειρηματίες πιστεύουν πως στον περίπλοκο σύγχρονο κόσμο, για να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση είναι βασικά ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Η απόφαση για την επιλογή μιας λύσης από τις διάφορες εναλλακτικές πρέπει να βασίζεται σε θεμελιωμένες πληροφορίες και όχι σε απλές παραισθήσεις και υποθέσεις. Ο Έλληνας επιχειρηματίας έχει αρχίσει να απομακρύνεται πια από τις λύσεις, που

βασίζονται στη διαίσθηση και προσανατολίζεται από τη δύναμη των πραγμάτων, προς τα νέα συστήματα και τις επιστημονικές μεθόδους του Μάρκετινγκ. Η προσπάθεια αυτή του Έλληνα επιχειρηματία θα ενισχυθεί, εάν του δοθούν τα κατάλληλα μέσα, το κατάλληλο, δηλαδή, έμπυχο υλικό, για να στελεχώσει την επιχείρησή του. Υπάρχει μεγάλη ζήτηση εξειδικευμένων στελεχών στο Μάρκετινγκ, που θα αυξάνει συνεχώς. Η ζήτηση αυτή φαίνεται από τις καθημερινές εντυπωσιακές αγγελίες, που καταχωρούν οι επιχειρήσεις στις εφημερίδες, δεν υπάρχει όμως και η αντίστοιχη προσφορά εξειδικευμένων στελεχών στο Μάρκετινγκ. Στο μεταξύ η ελληνική επιχείρηση πιέζεται, έχει ανάγκη εξειδικευμένων στελεχών για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει το διεθνή ανταγωνισμό, που συνεχώς αυξάνει.

Στη χώρα μας το Μάρκετινγκ άρχισε να εισάγεται πρόσφατα σαν μάθημα στα προγράμματα ορισμένων Ανωτάτων και Ανωτέρων Σχολών. Σε ορισμένα δε Τ.Ε.Ι. το Μάρκετινγκ αποτελεί τμήμα εξειδίκευσης, έτσι ώστε να βγουν τα στελέχη εκείνα που ζητούν επείγοντως οι ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά και η οικονομία της χώρας μας γενικότερα,

Η ελληνική επιχείρηση αντιλαμβάνεται πια, πως το Μάρκετινγκ αποτελεί την μοναδική εγγύηση για την επιβίωσή της και την πρόοδό της.

Ακόμα γίνονται διάφορες διαλέξεις και ειδικά σεμινάρια για το Μάρκετινγκ.

### **3.34 Νόμοι και θεσμοί που ισχύουν στην Ελλάδα**

-- Τα μέτρα που ρυθμίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερης σημασίας. Με καθυστέρηση πολλών δεκαετιών στις 26/9/77 δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. ο νόμος 703 'Περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού'. Βέβαια υπήρχε από παλιά ο Ν.146/1914 'Περί αθέμιτου ανταγωνισμού' αλλά είχε παύσει εδώ και χρόνια να εξυπηρετεί τις πραγματικές ανάγκες της σύγχρονης ελληνικής οικονομίας. Ο Νόμος αυτός απαιτούσε χρονοβόρες διαδικασίες που δεν βοηθούσε την επίλυση προβλημάτων. Για τους λόγους αυτούς, ο 146 βρίσκεται στα στάδια αναθεώρησης. Αλλά και ο 703 έχει πρόβλημα εφαρμογής. Από το 1981 ισχύουν στη χώρα μας όλοι οι κανόνες ανταγωνισμού που ορίζονται από

την ιδρυτική συνθήκη της ΕΟΚ. Με το άρθρο 85 της ΕΟΚ απαγορεύονται οι συμφωνίες, αποφάσεις και εναρμονισμένες πρακτικές που αποσκοπούν στον περιορισμό, στην παρεμπόδιση ή στην κατά οποιονδήποτε τρόπο νόθευση του ανταγωνισμού.

- Όσον αφορά την τιμολόγηση, ο Αγορανομικός Κώδικας ισχύει στην Ελλάδα από το 1946. Στόχοι του Κώδικα αυτού, είναι η προστασία των καταναλωτών, του υγιούς εμπορίου και της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς.

Με την νέα κωδικοποιημένη αγορανομική διάταξη 14/1989 (ΦΕΚ Β 343/11 - 5 - 89), μόνο 121 είδη ελέγχονται ως προς την τιμή.

Με την αγορανομική διάταξη 4/1983 καθιερώθηκε η υποχρεωτική αναγραφή της τιμής μονάδας μετρήσεως για διάφορες κατηγορίες προϊόντων.

Με την Αγορανομική διάταξη 52/86, θεσπίστηκε η υποχρεωτική αναγραφή της τιμής μονάδας μετρήσεως ( βάσει του κοινοτικού κανονισμού 70/581 ) σε όλα τα καταστήματα.

Όσον αφορά τις διαρκείς και επαναλαμβανόμενες προσφορές προϊόντων με έκπτωση στην τιμή, υπάρχει η απόφαση του υπουργείου Εμπορίου υπ.αριθ. Α9/340/16.3.88

Για τις εκπτώσεις λόγω τέλους εποχής ισχύει η αγορανομική απόφαση Α9/740/92.4.87

Οι παραβάτες των διατάξεων της αποφάσεως που ισχύουν σ' όλη την Επικράτεια, διώκονται και τιμωρούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 31 του Ν.Δ.136/46 περί Αγορανομικού Κώδικα, σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 15 του Ν.862/78.

- Επίσης στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται το κίνημα ΙΝΚΑ δηλ. Ινστιτούτο Προστασίας Καταναλωτών που ιδρύθηκε το 1971. Η χώρα μας μόλις πρόσφατα άρχισε να μπαίνει στην εποχή της μαζικής καταναλώσεως, όπου υπάρχουν διάφοροι νόμοι που άμεσα ή έμμεσα προστατεύουν τον καταναλωτή από το κακό Μάρκετινγκ.

Ένας νέος θεσμός που άρχισε να λειτουργεί το 1981 είναι η Υπηρεσία Προστασίας και Ενημέρωσης Καταναλωτών (ΥΠΕΚ) σαν ειδική υπηρεσία ενταγμένη στο γραφείο του Υφυπουργού Εμπορίου.

Ένας άλλος θεσμός στην Ελλάδα είναι το Εθνικό Συμβούλιο Καταναλωτών με πρόεδρο τον Υφυπουργό Εμπορίου.

Εκτός από τους νέους θεσμούς υπάρχουν και οι παλιοί που προστατεύουν τον καταναλωτή όπως : η Αγορανομία, η Διεύθυνση Τεχνολογικής Προστασίας του Καταναλωτή, το Γενικό Χημείο του Κράτους, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης κ.τ.λ.

- Ένα άλλο μέτρο κυβερνητικού παρεμβατισμού στον τομέα του προϊόντος είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Ο ΕΛΟΤ έχει σαν αποστολή την κατάρτιση προτύπων τυποποίησης που αφορούν είδη, υλικά, συσκευές, εγκαταστάσεις, και μέσα παροχής υπηρεσιών. Με τον καθορισμό προτύπων, που τα περισσότερα καταρτίζονται σύμφωνα με τα αντίστοιχα των διεθνών οργανισμών τυποποίησης ISO, IEC, CEN, κ.τ.λ. προστατεύεται όχι μόνο η ασφάλεια των καταναλωτών αλλά εξυπηρετούνται και τα γενικότερα συμφέροντά τους.

Με βάση αυτά τα πρότυπα, ο ΕΛΟΤ απομένει κατόπιν ελέγχου στα προϊόντα, πιστοποιητικά ποιότητας και διακριτικό σήμα ποιότητας.

Για να διευκολύνεται η νομική προστασία του αγοραστή, το ελληνικό κράτος και η ΕΟΚ πήρε συγκεκριμένα μέτρα (νόμους, κανονιστικές πράξεις, οδηγίες κ.τ.λ.).

Τα μέτρα αυτά αναφέρονται ειδικότερα στα εξής :

- α) Εμπορικό σήμα
- β) Αστική ευθύνη παραγωγού για ελαττωματικά προϊόντα
- γ) Προϊόντα απομιμήσεως
- δ) Συσκευασία

Στην Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (140/11.2.1989), δημοσιεύτηκε η πρώτη Οδηγία σχετική με την προσέγγιση των νομοθεσιών των κρατών μελών της ΕΟΚ περί σημάτων.

Σχετικά με την αστική ευθύνη του παραγωγού για ελαττωματικά προϊόντα άρχισε να ισχύει από την 1/8/1988 η απόφαση που ρυθμίζει τις σχέσεις παραγωγών και καταναλωτών σε περιπτώσεις διαθέσεως στην αγορά ελαττωματικών προϊόντων και η οποία εκδόθηκε σε εφαρμογή της Κοινοτικής Οδηγίας 85/374, που ισχύει ταυτόχρονα για όλα τα κράτη μέλη.



- Τέλος ένας άλλος νόμος έρχεται να ρυθμίσει την διαφήμιση. Μέχρι και σήμερα το κράτος δεν έχει επέμβει πολύ για τη ρύθμιση της διαφημίσεως. Ο Ν.146/1914, με τα σχετικά περί διαφημίσεως άρθρα του συνεχίζει να έχει ισχύ.

Κάτι που είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την Ελληνική διαφήμιση, είναι ο Ελληνικός Κώδικας Διαφημίσεως που συνέταξε το 1976 η Ένωση Διαφημιστικών Επιχειρήσεων Ελλάδας (ΕΔΕΕ). Ο Κώδικας αυτός (που περιέχει 19 άρθρα) είναι ένας κώδικας δεοντολογίας, αυτοπεριορισμού και αυτοδεσμεύσεως. Για την τήρηση του κώδικα, υπεύθυνη είναι η Διοικούσα Επιτροπή της ΕΔΕΕ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ - 4 -**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## 4.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η οποία μπορεί να έχει πολύ σοβαρή επίπτωση σε μια επιχείρηση, μιας και οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί συχνά να γίνονται πολύ αισθητές.

Μια εταιρεία μπορεί να έχει δεσμευτεί σοβαρά με μια μορφή τεχνολογίας και, αφού επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και εκπαίδευση προσωπικού, να διαπιστώσει ότι παρουσιάστηκε μια καινούρια, αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη τεχνολογία. Οι αλλαγές στην αγορά μπορεί να είναι σχεδόν καθημερινές, προς μεγάλη λύση των εταιρειών που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές.

Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να παίρνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων :

- . η πηγή των νέων τεχνολογιών δηλ. η διαδικασία καινοτομιών
- . ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εφαρμόζεται σε μια εταιρεία δηλ. η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και
- . η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής και η εφαρμογή της στην εταιρεία.

## 4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Η τεχνολογική πρόβλεψη ενδιαφέρεται για την πρόβλεψη μελλοντικών τεχνολογικών αναπτύξεων, καθώς και για την επίδραση που θα έχουν τέτοιες αναπτύξεις σε μια επιχείρηση.

Η τεχνολογική πρόβλεψη ασχολείται με εκτιμήσεις των αναπτύξεων στην επιστήμη και έρευνα, των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, καθώς και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης των ανταγωνιστών.

Για την εκτίμηση των τεχνολογικών αναπτύξεων υπάρχουν διάφορες πηγές και βοηθήματα όπως επιστημονικές εκδόσεις, περιοδικά, κ.τ.λ. στη διεθνή βιβλιογραφία. Αυτές οι πηγές παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τεχνολογικές εξελίξεις, ευρεσιτεχνίες και για άλλες περιοχές επιστημονικού ενδιαφέροντος. Οι ειδικοί εμπειρογνώμονες μιας επιχείρησης μπορούν, βάσει των πληροφοριών αυτών, να κάνουν εκτιμήσεις για τις τεχνολογικές αναπτύξεις, οι οποίες έχουν την πιθανότητα να επηρεάσουν την επιχείρηση.

Για τις επιχειρήσεις, που έχουν τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, τα αναμενόμενα αποτελέσματα απ' αυτές τις προσπάθειες αποτελούν σημαντικό θέμα για την τεχνολογική πρόβλεψη. Γενικά τα προβλεπόμενα αποτελέσματα των προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τις επενδύσεις, που έγιναν στην έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και από τις παρελθούσες επιτυχίες ή αποτυχίες των προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης. Οι στατιστικές τεχνικές της ανάλυσης της παλινδρόμησης και συσχέτισης μπορεί να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην πρόβλεψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης. Εντούτοις, οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των τεχνολογικών αναπτύξεων είναι οι εκτιμήσεις των επιτελικών στελεχών και υπευθύνων στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Συχνά μια τεχνολογική καινοτομία προέρχεται από μια ανταγωνιστική επιχείρηση ή με την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο.

Η κατανόηση της τεχνολογίας του προϊόντος μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης είναι σπουδαίο στοιχείο για την πρόβλεψη των μελλοντικών τεχνολογικών αναπτύξεων. Δύο από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση πληροφοριών από τον ανταγωνιστή είναι οι εξής :

- Η αγορά του προϊόντος του ανταγωνιστή, η ανάλυση και η εκτίμηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος αυτού.

- Η ύπαρξη στην επιχείρηση ενός συστήματος αναφοράς, το οποίο απαιτεί από το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων να παρακολουθεί κάθε νέα πληροφορία σχετικά με τις τεχνολογικές βελτιώσεις που κάνει ο ανταγωνιστής στο προϊόν του. Στοιχεία και πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορεί να βοηθήσουν στην

πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών, που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση, για να είναι σε θέση να παραμείνει ανταγωνιστική.

### 4.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι συνήθως οι προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης ιδρυμάτων. Μια εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να χρηματοδοτήσει μια εσωτερική έρευνα και κατόπιν να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία που ανέπτυξε. Αλλά, ακόμα και αν η τεχνολογία δεν εφαρμόζεται στην ίδια επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης σε άλλες εταιρείες.

- Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις προστατεύονται με δικαιώματα ευρεσιτεχνίας για ορισμένα χρόνια, στη διάρκεια των οποίων ο εφευρέτης έχει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης της τεχνολογίας ή της ανακάλυψής του.

Αν η νέα τεχνολογία προέρχεται από μια άλλη παλιότερη ή και τρέχουσα, τότε πρόκειται για εξελικτική τεχνολογική καινοτομία, επειδή αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπάρχει ήδη. Αν, όμως δεν βασίζεται σε προηγούμενη τεχνολογία αλλά αντιπροσωπεύει κάτι το εντελώς νέο, τότε πρόκειται για επαναστατική τεχνολογία ή καινοτομία.

Ένα από τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίζει η διεύθυνση μιας επιχείρησης είναι να προβλέπει την πηγή των τεχνολογικών καινοτομιών. Μια εταιρία μπορεί να χρηματοδοτεί μια έρευνα η ίδια, να συνεργάζεται με άλλες εταιρίες σε κοινή έρευνα και να μοιράζεται μαζί τους τη νέα τεχνολογία, ή να αγοράζει τα δικαιώματα της νέας τεχνολογίας από τους εφευρέτες της. Η χρηματοδότηση των ερευνών μπορεί να αποδειχθεί πολυέξοδη και με αβέβαια βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Οι δαπάνες έρευνας, όμως, μπορεί να δώσουν σε μια εταιρία δικαιώματα ιδιοκτησίας στην τεχνολογία. Η αγορά δικαιωμάτων χρήσης της τεχνολογίας που αναπτύχθηκε από άλλους μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμα λιγότερο ακριβή από την έρευνα, αλλά δεν εξασφαλίζει το δικαίωμα ιδιοκτησίας.

Αν μια εταιρεία πιστεύει ότι μια τεχνολογική καινοτομία θα είναι εξελικτική, θα αφήσει ίσως τους πρωτεργάτες αυτής της τεχνολογίας να αναπτύξουν τα νέα προϊόντα

και τις παραγωγικές διαδικασίες. Αν όμως η εταιρεία πιστεύει ότι η νέα τεχνολογία θα είναι επαναστατική, μπορεί να θελήσει να ενισχύσει τις προσπάθειες κάποιων μικρότερων εταιρειών, κάποιων εταιρειών που έχουν ειδικευτεί στην έρευνα, ή κάποιων πανεπιστημιακών ερευνητών. Πράγματι, σήμερα πολλές εταιρείες κλείνουν συμφωνίες με πανεπιστήμια για να χρηματοδοτήσουν τις έρευνές τους και να αποκτήσουν δικαιώματα στις μελλοντικές ανακαλύψεις.

#### 4.4 Η πληροφορική στην επιχείρηση

Η πληροφορική που είναι η τεχνολογία οργάνωσης και επεξεργασίας πληροφοριών έχει όπως ήταν φυσικό πάρει σημαντικότερη θέση ανάμεσα στις νέες τεχνολογίες.

Γοργά επιταχυνόμενες αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές δημιουργούν συνεχώς νέους όγκους στοιχείων και πληροφοριών. Για να μπορέσουμε να συγκεντρώσουμε και να χρησιμοποιήσουμε τα στοιχεία αυτά πρέπει να δημιουργήσουμε ένα νέο τρόπο διαχείρισης των πληροφοριών, τον οποίο να περιλάβει η ανώτατη διοίκηση ως απαραίτητο παράγοντα σε κάθε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Λίγες επιχειρήσεις θα ευημερήσουν την επόμενη δεκαετία αν δεν αναπτύξουν μια συνολική στρατηγική για την απόκτηση, χρήση και διαχείριση των πληροφοριών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου η ανώτατη διοίκηση και οι ειδικοί της πληροφορικής θα πρέπει να εργαστούν μαζί για να θέσουν υπό έλεγχο την τρέχουσα έκρηξη των υπολογιστικών και επικοινωνιακών συστημάτων.

Τώρα καθώς βαδίζουμε προς την αναγνώριση της σπουδαιότητας του καθορισμού ενός πλαισίου για τη χρήση και διαχείριση της πληροφορίας πρέπει να εργαστούμε για να αναπτύξουμε εντελώς καινούριους τρόπους σκέψης, που θα μας οδηγήσουν σε νέες πηγές όσο και σε καινούριους τρόπους διαχείρισης των πληροφοριών. Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν την υπόσχεση της τεχνολογίας ότι, στην επόμενη δεκαετία θα μας δώσει καλύτερη πρόσβαση στις πηγές πληροφοριών μας και θα μας επιτρέψει να αξιοποιήσουμε την πληροφορία έτσι ώστε να λειτουργούμε ανταγωνιστικά.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει πέντε στόχους για να ξεκινήσει αυτή η διαδικασία διατύπωσης ενός νέου συνόλου πληροφοριακών στρατηγικών στην επιχείρηση. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να προχωρήσει ως εξής :

- 1) Να αναπτύξει ένα νέο σύνολο κατευθυντήριων γραμμών, σχετικών με τη λήψη αποφάσεων για επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης πληροφοριών.
- 2) Να προσαρμοστεί στην τεράστια εξάπλωση των μικροϋπολογιστών μέσα στον οργανισμό, μια επανάσταση που άλλαξε δραστικά τις παραδοσιακές σχέσεις εκείνων που χρησιμοποιούν τις πληροφορίες και εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη μηχανογράφηση της επιχείρησης.
- 3) Να λάβει υπόψη της την αυξανόμενη σπουδαιότητα των τηλεπικοινωνιών, ως ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό της επιχειρησιακής ανάπτυξης.
- 4) Να καθορίσει το νέο ρόλο των ειδικών της πληροφορικής και να αναγνωρίσει ότι η συνεισφορά τους έχει γίνει απαραίτητη σε έναν αυξανόμενο αριθμό μεγάλων έργων και δραστηριοτήτων σχεδιασμού.
- 5) Να αποφασίσει σε ποιους τομείς και με ποιο τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι καινούριες δυνατότητες αυτοματισμού στις διοικητικές δραστηριότητες του οργανισμού, με σκοπό όχι μόνο να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά στο γραφείο αλλά και να καθορίσει ποια είναι αυτή η δουλειά και που διεκπεραιώνεται. Η διοίκηση πρέπει σιγά σιγά να αποδεχθεί αυτό που ονομάζουμε γραφείο του μέλλοντος.

#### **4.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση. Η τεχνολογία μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετική από την τεχνολογία αιχμής που είναι διαθέσιμη στο εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να αποφασίζει το κατάλληλο γι' αυτήν τεχνολογικό επίπεδο ανάλογα με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας που απαιτούνται για τη χρήση της τεχνολογίας. Μια επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργεί αποδοτικά αλλά

αν αυτό που της λείπει είναι ένα υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων για τη λειτουργία της νέας τεχνολογίας, αυτό μπορεί να το αποκτήσει είτε με την εκπαίδευση του προσωπικού της, είτε με την πρόσληψη υπαλλήλων που έχουν ήδη τις αναγκαίες δεξιότητες. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε σε εξωτερικά ειδικά σεμινάρια. Όπως είπαμε ήδη, αν μερικοί από τους ήδη εργαζόμενους δεν είναι σε θέση να επανεκπαιδευτούν, για να εξοικειωθούν με τη νέα τεχνολογία, είναι πολύ πιθανό να αποτελέσουν τα θύματα της τεχνολογικής προόδου.

#### **4.6 ΕΛΠΙΔΟΦΟΡΕΣ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ**

Καθοριστικό ρόλο φαίνεται ότι έχει αναλάβει το Υπουργείο Βιομηχανίας για την διείσδυση των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ευρείας χρήσης. Αναλαμβάνοντας αυτές τις πρωτοβουλίες οι οποίες πλέον αποτελούν άξονες πολιτικής για τον τομέα της τεχνολογίας, το Υ.Βιομηχανίας διαθέτοντας ήδη ένα ικανό και ισχυρό στελεχικό δυναμικό μέσω της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει σειρά στόχων και ενεργειών προς τις νέες κατευθύνσεις όπως αυτές έχουν ήδη διατυπωθεί.

#### **4.7 ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Σημαντική έλλειψη η οποία έχει τονιστεί έντονα στο παρελθόν, είναι η έλλειψη συγκεκριμένου νομικού πλαισίου ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών και των υπηρεσιών που θα δημιουργηθούν τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό, αναμένονται στην επόμενη πενταετία εκατοντάδες νέες υπηρεσίες, οι οποίες θα προσφέρονται με μέσα και τρόπους άγνωστους στη σημερινή νομοθεσία (π.χ. μέσω δικτύων υπολογιστών).

Αυτό το μεγάλο κενό του Νόμου, το οποίο μπορεί να πάρει επικίνδυνες διαστάσεις, προβλέπεται ότι θα καλυφθεί σύντομα, με τη θεσμοθέτηση ρυθμιστικού και νομικού



πλασίου που θα αφορά ζητήματα όπως τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, η τυποποίηση, νομική και ηλεκτρονική προστασία των πληροφοριών που θα διακινούνται μέσω των δικτύων, η απελευθέρωση της υποδομής και των υπηρεσιών και σειρά άλλων θεμάτων.

#### **4.8 ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Η ανάπτυξη των δικτύων πληροφορικής έχει ήδη δημιουργήσει στην Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες σειρά νέων υπηρεσιών οι οποίες έχουν φέρει πραγματική επανάσταση στον καθιερωμένο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και της προσωπικής εργασίας.

Παρά τις σημαντικές επιπτώσεις που αναμένεται να προκαλέσει η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών στην ελληνική κοινωνία, όπως η τηλεεργασία, η λειτουργία των διευρωπαϊκών δικτύων, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα πολυμέσα, η ανάληψη πρωτοβουλιών για την αξιοποίησή τους, έχει κριθεί ότι ανήκει στις άμεσες προτεραιότητες.

Οι επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στις παραδοσιακές δομές της ελληνικής κοινωνίας, η παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής τους, δεν παραγνωρίζονται, όπως επίσης και ο σημαντικός ρόλος της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Χωρίς να έχει αναπτύξει τις απαραίτητες τεχνολογικές υποδομές αλλά και τη φιλοσοφία από τη χρήση τους, η χώρα μας βρίσκεται σ' ένα καθοριστικό μεταίχμιο, όπου τα λάθη του παρελθόντος δεν έχουν θέση.

#### **4.9 ΔΙΚΤΥΑ : ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ SINGULAR**

Τα δίκτυα αποτελούν σήμερα μια εφαρμογή της τεχνολογίας της επικοινωνίας και των υπολογιστών που επεκτείνεται με τεράστιους ρυθμούς καθώς βρίσκει ανταπόκριση από χιλιάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς που εκμεταλλεύονται τα τεράστια οφέλη που μπορεί να τους προσφέρει η τεχνολογία αυτή των δικτύων. Μέσω αυτών των δικτύων (από τηλεφωνικές γραμμές, οπτικές ίνες και δορυφόρους) οι

επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν, να ανταλλάσσουν τεράστιο όγκο δεδομένων και πληροφοριών, μέσω των Η/Υ τους που είναι συνδεδεμένοι στο δίκτυο, ακόμη και με επιχειρήσεις ή οργανισμούς που βρίσκονται στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της γης. Μπορούν επίσης μέσω της τεχνολογίας των δικτύων και των Η/Υ, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, να δημιουργούν μεγάλες τράπεζες δεδομένων στις οποίες μπορούν να αποθηκευτούν πληροφορίες και στις οποίες μπορούν να έχουν πρόσβαση τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και οι πελάτες της εφόσον το επιθυμούν.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ένα σύστημα επικοινωνιών βασισμένο σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) αναβαθμίζει τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες μιας εταιρείας. Εκτός από μηνύματα γενικής φύσεως που ανταλλάσσουν τα στελέχη μεταξύ τους, μερικές εξειδικευμένες χρήσεις email είναι οι παρακάτω :

#### **Ενδοεπιχειρησιακά :**

- εταιρικές ανακοινώσεις
- μηνύματα από διοικητικά στελέχη/actio items
- υποστήριξη διαχειριστικών συστημάτων (π.χ από μηχανογράφηση προς χρήστες).

#### **Διεπιχειρησιακά :**

- πολιτικές πωλήσεων, προσφορές, τιμοκατάλογοι κ.τ.λ. (συνεργάτες, και αντιπρόσωποι για διανομές και πωλήσεις)
- εκθέσεις προόδου, ερωτήσεις και απαντήσεις, κ.τ.λ. (συνεργάτες, σύμβουλοι κ.τ.λ.).
- ανακοινώσεις, προσφορές, παραγγελίες κ.τ.λ. σε εταιρείες πελάτες ή προμηθευτές.
- υποστήριξη συστημάτων (π.χ. υποστήριξη για την χρήση ενός desktop publishing συστήματος, υποστήριξη λειτουργίας ενός λογιστηρίου από έναν σύμβουλο, κ.τ.λ.).

Είναι φυσικό κάποιες επιχειρήσεις να είναι περισσότερο και άλλες λιγότερο προσανατολισμένες και προετοιμασμένες για επικοινωνία με ηλεκτρονικό τρόπο. Εφόσον αποφασίσει όμως μία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις νέες δυνατότητες, θα πρέπει είτε να αναπτύξει μόνη της την απαιτούμενη υποδομή σε τεχνογνωσία και πόρους, είτε να ζητήσει τις υπηρεσίες ενός φορέα παροχής υπηρεσιών που θα συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.

Η Singular αναγνωρίζοντας την αυξανόμενη σημασία των επικοινωνιών στη σύγχρονη επιχείρηση, επενδύει έντονα στον τομέα αυτό, έχοντας αναπτύξει εσωτερικό Know how, επικοινωνιακή υποδομή όσον αφορά την ίδια και τους πελάτες της και έχοντας προσλάβει ειδικευμένο προσωπικό. Η Singular δραστηριοποιείται σε δύο τομείς γύρω από την επικοινωνία : στη διάθεση προϊόντων λογισμικού (software) και στις υπηρεσίες, με στόχο να παρέχει ολοκληρωμένη λύση στις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των πελατών της.

#### 4.9.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ SINGULAR

Πίσω από τη νέα διάσταση στις ολοκληρωμένες αυτές λύσεις, βρίσκεται η συστηματική προετοιμασία και η κατάλληλη οργάνωση και υποδομή της Singular που περιλαμβάνει :

1. Το **Singular-Net (S-NET)**, ένα δίκτυο επικοινωνίας που δημιούργησε η Singular για να παρέχει στις επιχειρήσεις και λογιστικά γραφεία/πελάτες της, ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες με τη καλύτερη σχέση απόδοσης/κόστους. Το δίκτυο αυτό είναι πανελλαδικό και συνδέει την Singular, τους πελάτες της και τα Singular Support Centers μεταξύ τους. Ο χρήστης που επιθυμεί να έχει πρόσβαση στο δίκτυο πρέπει να διαθέτει έναν προσωπικό Η/Υ, ένα modem, μια απλή τηλεφωνική γραμμή για να συνδεθεί με το πλησιέστερο κόμβο του δικτύου (οι κόμβοι είναι στη διαδικασία ολοκλήρωσης για 15 σημαντικές πόλεις της Ελλάδας και ήδη λειτουργούν σε Αθήνα, Θεσ/νίκη, και Πάτρα) και το απαιτούμενο λογισμικό επικοινωνιών. Το λογισμικό επικοινωνιών περιλαμβάνει την εφαρμογή Express T της Infinite Technologies, η οποία χρησιμοποιείται για την επεξεργασία των μηνυμάτων δηλ. τη συγγραφή του μηνύματος ή του κειμένου και το λογισμικό Connect 2 της ίδιας εταιρείας που αναλαμβάνει τη μεταφορά των μηνυμάτων από τη μία διεύθυνση (αποστολέα) στην άλλη (παραλήπτη). Τα προϊόντα της Infinite Technologies αντιπροσωπεύονται στην Ελλάδα από την Singular και λειτουργούν κάτω από το περιβάλλον Dos, Windows ή Novell Netware.

2. Την ενσωμάτωση στα εμπορικά και λογιστικά της πακέτα της δυνατότητας ηλεκτρονικής επικοινωνίας e-mail με τη χρήση του λογισμικού επικοινωνιών της Infinite Technologies, ώστε με τον πιο γρήγορο και οικονομικό τρόπο κάθε επιχείρηση να μπορεί να κάνει χρήση του S-Net για τις δικές της ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης της Singular είναι ουσιαστικά έτοιμος από πλευράς δικής του υποδομής, με εξαίρεση ίσως την προμήθεια modem, για να αξιοποιήσει τις δυνατότητες ηλεκτρονικής επικοινωνίας, εφόσον διαθέτει την τελευταία έκδοση των EUROFASMA (Εμπορική Διαχείριση, Γενική Λογιστική, Έσοδα-Έξοδα, Εμπορικές Πράξεις, Πρατήριο, Ταμειακή) ή Έσοδα-Έξοδα.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί από την Singular στις υπηρεσίες υποστήριξης μέσω e-mail, της χρήσης των παραπάνω εμπορικών και λογιστικών εφαρμογών που έχει μια επιχείρηση. Το κάθε εισερχόμενο μήνυμα αξιολογείται κατάλληλα, ενημερώνεται το αντίστοιχο τμήμα της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Πελατών και αποστέλλεται η απάντηση αυτόματα, χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση με τηλέφωνο, fax κ.τ.λ.

#### **4.9.2 ΤΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

Η Singular όμως απευθύνεται σε όλες τις εταιρείες που χρειάζονται κάτι επιπλέον στην επικοινωνία τους. Αυτό ισχύει ακόμα και για τις εταιρείες που δεν έχουν τα παραπάνω αναφερόμενα εμπορικά και λογιστικά προγράμματα και οι οποίες μπορούν να προμηθευτούν το λογισμικό επικοινωνίας χωριστά. Η Singular είναι έτοιμη και παρέχει σε μια ελληνική επιχείρηση (είτε είναι πελάτης της τώρα είτε όχι) την προαναφερθείσα υποδομή και το πλαίσιο για:

- να κερδίζουν πολύτιμο χρόνο συμπληρώνοντας ή αντικαθιστώντας μέσω e-mail, τις σημειώσεις, τα memos, τηλεφωνικές κλήσεις, ανακοινώσεις, παραδοσιακό ταχυδρομείο, FAX, δισκέτες κ.τ.λ.).

- να μειώνουν το κόστος του στέλνοντας αρχεία και κινήσεις (File transfer) με ηλεκτρονικό τρόπο.

## Τι μπορεί να πετύχει μια εταιρεία στο Internet

Τι έχει να κερδίσει μια επιχείρηση από τη δημιουργία μιας σελίδας στο Web; Πολύ περισσότερο, τι έχει να κερδίσει μια ελληνική επιχείρηση από την είσοδό της στο Internet; Αρκετές δεκάδες ελληνικών εταιρειών φαίνεται να έχουν βρει την απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα, καθώς ήδη έχουν δημιουργήσει βάσεις στο Παγκόσμιο Δίκτυο.

Ειδικά για την Ελλάδα, η διείσδυση του νέου μέσου επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών είναι εντυπωσιακή. Ο ΟΤΕ προβλέπει ότι το έτος 2000 θα υπάρχει εγκαταστημένη βάση 120 χιλιάδων συνδρομητών.

Η βασικότερη των προϋποθέσεων, λοιπόν, αυτής της ευρύτητας του κοινού, φαίνεται να εκπληρώνεται σταδιακά.

Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει κατ' αρχάς μια σελίδα στο Web, ώστε :

- . να υποστηρίξει την εικόνα και το κύρος της
- . να παρέχει αξιόπιστη πληροφόρηση για τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της.
- . να προβάλλει τις δραστηριότητές της, ιδιαίτερες τις λιγότερο γνωστές.
- . να αποκτήσει πρόσβαση σε κοινό με ειδικά χαρακτηριστικά (επιστήμονες, δημοσιογράφοι, ιδιώτες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο κ.α).
- . να αποκαταστήσει αμφίδρομη επικοινωνία με τους χρήστες του Internet.

Η σελίδα της εταιρείας στο Web μπορεί να περιέχει διάφορες πληροφορίες, όπως το 'βιογραφικό' της, οικονομικά στοιχεία, περιγραφή των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, τυχόν εξαγωγική της δραστηριότητα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της, κοινωφελείς δραστηριότητες, πρωτοβουλίες και χορηγίες, ή ακόμη πληροφορίες για τα στελέχη της.

Οι πληροφορίες μπορούν να δοθούν με 'ελκυστικούς' τρόπους, χάρη στις δυνατότητες των νέων εργαλείων μετατροπής κάθε είδους δεδομένων σε σελίδες Web. Οπτικοακουστικό υλικό μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί για multimedia παρουσιάσεις.

Ασφαλώς, για να προσελκυθεί ο μεγαλύτερος δυνατός αριθμός χρηστών με τη μεγαλύτερη δυνατή συχνότητα, είναι απαραίτητη η γρήγορη πρόσβαση στη σελίδα, ο

λειτουργικός σχεδιασμός της, η χρηστικότητα των πληροφοριών, η τακτική ενημέρωση των δεδομένων και η διαρκής αναβάθμιση της σελίδας, με νέες υπηρεσίες.

Σε πρώτη φάση, η - οποιαδήποτε - εταιρεία δεν πρόκειται να δει απτά οικονομικά αποτελέσματα από την ‘σελίδα’ της στο Web, αλλά είναι γεγονός ότι θα αυξήσει την απήχυσή της σε ένα εξαιρετικά απαιτητικό κοινό. Επιπροσθέτως, είναι βέβαιο ότι η κούρσα της τεχνολογίας θα επιτρέψει σε εύθετο χρόνο να υπερβληθούν τα προβλήματα ασφαλείας των προγραμμάτων και να καταστούν εφικτές οι συναλλαγές μέσω του Δικτύου, σε πραγματικό χρόνο (on-line). Κάτι που ωθεί αρκετούς να προετοιμάζονται από τώρα...

#### **4.11 Ο εξοπλισμός του λογιστηρίου στη σύγχρονη επιχειρηματική ζωή**

Η σύγχρονη επιχειρηματική ζωή και δράση περικλείει έντονα τα στοιχεία της ανταγωνιστικότητας και της ταχείας λήψης αποφάσεων. Η ταχεία λήψη αποφάσεων έχει άμεση σχέση με πληροφορίες οι οποίες πηγάζουν από τη δυναμικότητα του εσωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Στο σύγχρονο λογιστήριο προγραμματίζεται η λειτουργία του οργανωτικού σχήματος, σχεδιάζεται το προϊόν, μελετάται το κόστος και χαράζονται οι κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής της επιχειρήσεως.

Η διεκπεραίωση όλων των εργασιών γραφείου που αναφέρονται στους τομείς ‘Πώληση’, ‘Παραγωγή’, ‘Διοικητικές Υπηρεσίες’, με τη σημερινή κυριαρχική θέση του εντύπου, είναι όλο και περισσότερο κάτω από την πίεση του χρόνου και πάντα κάτω από την προσταγή της ‘οικονομικής’ αρχής.

Η εισαγωγή στο χώρο του γραφείου των μηχανικών μέσων και των τελειοποιημένων μεθόδων εργασίας, είχε ως αποτέλεσμα όχι μόνο την εξασφάλιση οικονομίας, χρόνου, χρημάτων και ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την ανάληψη έργων από την επιχείρηση που θα ήταν αδύνατο να επιχειρηθούν διαφορετικά.

#### **4.12 Προοπτικές στο χώρο του Λογιστηρίου**

Η τεχνολογία μπορεί να λύσει πολλά από τα προβλήματα των γραφείων και γι' αυτό άλλωστε υπάρχει και εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ο αριθμός των μηχανών που είναι διαθέσιμος είναι εντυπωσιακός : μηχανές υπαγορεύσεως, οπτικοί αναγνώστες, τερματικές μονάδες με δυνατότητες επεξεργασίας, Η/Υ, Μικροφίλμς κ.τ.λ.

Οι προσεγγίσεις της αυτοματοποίησης του σύγχρονου λογιστηρίου που κορυφώνεται με την επεξεργασία κειμένων και με τη χρήση μίνι κομπιούτερς, αποτελούν το προανάκρουσμα που προορίζεται να αλλάξει ριζικά τα συστήματα γραφείου τα επόμενα χρόνια.

Οι μεταβολές αυτές προχωράνε πέρα από την επεξεργασία κειμένων και περιλαμβάνουν την ανάπτυξη πλήρως ενοποιημένων συστημάτων. Στο γραφείο του Αύριο η τεχνολογία θα βασίζεται σε μια μαζική επέκταση των σημερινών δικτύων επεξεργασίας δεδομένων. Η αλληλογραφία του Λογιστηρίου, οι πληροφορίες διοικήσεως και οι πληροφορίες από ιδιωτικές Τράπεζες πληροφοριών θα διεκπεραιώνονται μέσω ενός δικτύου δεδομένων που θα εξυπηρετεί μεγάλο αριθμό ατόμων σε διεθνή κλίμακα.

Η νέα αυτή τεχνολογία, όπως τα τερματικά που ζυγίζουν λιγότερο από 2 κιλά και μπορούν να τοποθετηθούν μέσα σε έναν κοινό χαρτοφύλακα, και καταστήσει την προσπέλαση δυνατή σε πηγές πληροφοριών απ' οπουδήποτε υπάρχει τηλέφωνο.

Τα επιτεύγματα που παρουσιάζονται σήμερα με ραγδαίο ρυθμό στο χώρο του γραφείου εντοπίζονται σε τρεις κυρίως χώρους :

**Στο χώρο της δημιουργίας της πληροφορίας, μέσω μονάδων επεξεργασίας κειμένων.**

**Στο χώρο της αρχειοθέτησης και αναζήτησης με κύριο σημείο ανάπτυξης τη μικρογραφική.**

**Στο χώρο της επικοινωνίας με το συνδυασμό τεχνικών τηλεαντιγραφής, επικοινωνούντων μονάδων επεξεργασίας κειμένων και αυτοματοποιημένων τηλεφώνων.**

#### 4.13 Τεχνολογική έρευνα και Ευρωπαϊκή κοινότητα

Στη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, ιδιαίτερα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η τεχνολογική ανάπτυξη και η έρευνα έχουν γίνει παράγοντες αποφασιστικής σημασίας για τον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο. Η έρευνα και ειδικότερα η εφαρμοσμένη γίνεται ολοένα και σημαντικότερος συντελεστής κόστους για τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις. Οι κύκλοι παραγωγής, με την έννοια εφαρμογής συγκεκριμένης μεθόδου, και ανανέωσης των προϊόντων γίνονται όλο και πιο σύντομοι, ενώ το κόστος της τεχνολογικής ανάπτυξης συνεχώς αυξάνεται.

Η προοπτική της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς, μετά το 1992, έχει δημιουργηθεί ένα νέο πνεύμα αναζητήσεων στην Ευρώπη, και αντιπροσωπεύει μια μεγάλη πρόκληση για τα κράτη- μέλη και περισσότερο συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας.

Η Ενιαία Εσωτερική Αγορά προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία για την ελάττωση του κόστους, τη διεύρυνση των αγορών, τη βελτιστοποίηση του υπάρχοντος και αξιοποίηση του νέου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ισχύει, βέβαια, τόσο σε θέματα έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας, όσο και σε θέματα επιχειρησιακής οργάνωσης, όπως η διάρθρωση του κόστους, η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά και οι εξαγωγικές δυνατότητες.

Έτσι η δημιουργία από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα της δικής της, ανεξάρτητης, τεχνολογικής οντότητας με την αναθεώρηση, το 1987, της Συνθήκης της Ρώμης (Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη) αποτέλεσε λογικό επακόλουθο των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω.

Αν και η έρευνα δεν ήταν κάτι το νέο για την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών της ιστορίας της οι σχετικές δραστηριότητες ήταν επικεντρωμένες στις κύριες περιοχές Κοινοτικών δράσεων : άνθρακας, χάλυβας και πυρηνική ενέργεια. Στο μεταξύ όμως, η επίδραση της κοινότητας στις επιμέρους δραστηριότητες των Κρατών-Μελών της έχει αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό, περιλαμβάνοντας πλέον όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας, ώστε να δημιουργεί σήμερα την υποχρέωση για την Κοινότητα να καταπιαστεί με τα προβλήματα της εξασφάλισης, της διατήρησης ή και βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης των μελών της.



Με αυτά τα δεδομένα, είναι αυτονόητο ότι η επιστήμη και η έρευνα έχουν αποκτήσει βασικό ρόλο, τον οποίο η Κοινότητα δεν μπορεί να αγνοήσει.

Η ανάγκη, μάλιστα, για τον συντονισμό της επιστήμης της έρευνας στα πλαίσια μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής είχε ήδη γίνει σαφής από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Το πρώτο βήμα της Κοινότητας ήταν το Πρώτο Πρόγραμμα-Πλαίσιο (1984-1987), το οποίο εισήγαγε το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ερευνητικών δραστηριοτήτων σε Κοινοτικό επίπεδο.

Η αποφασιστική όμως τομή προς μια ευρεία στρατηγική για την τεχνολογία πραγματοποιήθηκε με το σημερινό Δεύτερο Πρόγραμμα-Πλαίσιο. Η βάση γι' αυτό ήταν η αναθεώρηση της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας το 1987, με την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη. Η προσθήκη στην Πράξη αυτή ενός ειδικού τμήματος (Τίτλος VI-Άρθρα 130F-130g ) είχε ως αποτέλεσμα τη διατύπωση μιας πολιτικής για την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη στην οποία, για πρώτη φορά, αποδόθηκε καθεστώς ισότιμο με αυτό των υπολοίπων τομέων της Κοινοτικής Πολιτικής, όπως η οικονομική και κοινωνική πολιτική.

Ο κύριος στόχος της πολιτικής αυτής είναι η διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής (Κοινοτικής) βιομηχανίας σε τομείς προηγμένων τεχνολογιών σε διεθνές επίπεδο. Ανταγωνιστικότητας που είναι αναγκαία για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές, κύρια εκ μέρους των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας.

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη στοχεύει κύρια :

- Στη συνεργασία, το συντονισμό και την κινητικότητα ανάμεσα στη βιομηχανία και την επιστήμη, πέρα από σύνορα.
- Στη υποστήριξη της βασικής έρευνας, η οποία αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, και για την οποία οι επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους συχνά δεν διαθέτουν το απαραίτητο προσωπικό ή τα απαραίτητα κεφάλαια.
- Στην ολοκλήρωση της έρευνας και της τεχνολογίας μέσα στο πλαίσιο υλοποίησης της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς στην Ευρώπη. Αυτό ισχύει κυρίως για την τυποποίηση, η οποία συχνά απαιτεί υψηλά επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης.

Παρόλα αυτά η ενίσχυση της έρευνας σε Κοινοτικό επίπεδο έχει παραμείνει σχετικά χαμηλή σε σχέση με τις δαπάνες για έρευνα σε εθνικά επίπεδα. Αντιστοιχεί, συγκεκριμένα, σε περίπου 4% των δημοσίων - ή 2% των δημοσίων και ιδιωτικών - δαπανών για την έρευνα στις χώρες-μέλη.

Τέλος το δεύτερο Πρόγραμμα Πλαίσιο (1987-1991) αποτελούμενο από 32 εξειδικευμένα προγράμματα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών για συμμετοχή στις δραστηριότητες έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης στην Κοινότητα.

Το 60 % περίπου της χρηματοδότησης προορίζεται για την βιομηχανική έρευνα. Το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης αφορά την εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε παραδοσιακούς κλάδους της βιομηχανίας οι οποίοι εξακολουθούν να αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομικής ευρωστίας και του εξαγωγικού δυναμικού της Ευρώπης, αυτοκινητοβιομηχανία, οικοδομές κ.τ.λ. Οι τομείς αυτοί αντιπροσωπεύουν περίπου το μισό του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και το 75 % του εργατικού δυναμικού της βιομηχανίας της.

Ειδικότερα το σύνολο των κονδυλίων που έχουν καθορισθεί για το Δεύτερο Πρόγραμμα -Πλαίσιο (1987-1991) ανέρχεται σε περίπου 5,4 δις ECU.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Φίλιος Φ.Βασίλειος, Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων εκδόσεις Interbooks M.Soc.Sc.Ph.D.
2. John Grieve Smith, Η στρατηγική των επιχειρήσεων, Τρίτη έκδοση 1994
3. Καρανάσιου Α.Περικλή, Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων 1988
4. Οικονομία και επιχείρηση, εκδόσεις Κλειδάριθμος
5. Senmill, Επιχείρηση και επιχειρηματική πρόβλεψη, Εγκυκλοπαίδεια της επιχείρησης, έκδοση Πάμμισος, 1978
6. Κιόχου Α.Πετ., Παπανικολάου Δ.Γεωργ., Προγραμματισμός Δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, 1988
7. Patrick J.Montana, Bruce H.Chapron, Σειρά : Οικονομία και επιχείρηση, MANATZMENT, Δεύτερη Αμερικάνικη έκδοση, Κλειδάριθμος, 1993
8. Richard L.Sandhusen, Μάρκετινγκ, Δεύτερη Αμερικάνικη Έκδοση, Κλειδάριθμος, 1993.
9. Τζωρτζάκης Μ.Κώστας, Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ, Σμηρνωτάκης Εκδοτικές Επιχειρήσεις Α.Ε., 1988
10. Μαλλιάρης Γ.Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Β' έκδοση, εκδόσεις Α.Σταμούλης, 1990.
11. Κατσούλα Δ.Γεωργίου, Έρευνα Αγοράς και Αναπτύξεως Πωλήσεων I ( MARKETING I), Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, 1986
12. Theodore Levitt, Η μυωπία του Μάρκετινγκ, Harvard Business Review,
13. Μάνθου Βασιλική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, 1994
14. Φύλακτος Δημήτριος, Οργάνωση γραφείου, Τμήμα Σ.Σ.Ο.Ε., άνευ έτους.

#### ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- Επενδυτής, Κυριακή 12 Μαρτίου.1995

- Το Βήμα, Κυριακή 10 Σεπτεμβρίου 1995
- Οικονομική Καθημερινή, 13 Αυγούστου 1995
- Οικονομική Καθημερινή, 28 Φεβρουαρίου 1996

#### ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Οικονομικός Ταχυδρόμος, 15 Φεβρουαρίου 1996.
- Αγορά, 16 Φεβρουαρίου 1995, Τεύχος 200.
- Αγορά, 8 Δεκεμβρίου 1994, Τεύχος 195.
- Αγορά, 9 Φεβρουαρίου 1995, Τεύχος 199.
- Αγορά, Δεκέμβριος '95, Τεύχος 215.
- Αγορά, Νοέμβριος '95, Τεύχος 213.
- Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Δεκέμβριος 1992.
- Information, Νοέμβριος 1992.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### Η στρατηγική των επιχειρήσεων

- 1.1 Η έννοια της στρατηγικής
- 1.2 Η φύση της επιχείρησης
- 1.3 Διαμόρφωση της στρατηγικής
- 1.4 Η στρατηγική στην επιχείρηση και η διατύπωση στόχων
- 1.5 Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής και τακτικής
- 1.6 Η χρησιμότητα του στρατηγικού προγραμματισμού
- 1.7 Στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με οικονομικούς παράγοντες
- 1.8 Κρατικοί- νομικοί παράγοντες
- 1.9 Στρατηγική κινήτρων της Ελλάδας
- 1.10 Επιδράσεις της ΕΟΚ στις επιχειρήσεις
- 1.11 Οι Ελληνικές επιχειρήσεις
- 1.12 Επενδυτική επέκταση των Ελληνικών επιχειρήσεων
- 1.13 Ελληνικές επιχειρήσεις και οι επενδύσεις τους στα Βαλκάνια
- 1.14 Γαλακτοβιομηχανίες ΦΑΓΕ - ΔΕΛΤΑ
- 1.15 Καπνοβιομηχανίες ΚΑΡΕΛΙΑΣ - ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### Το μάνατζμεντ στην επιχείρηση

- 2.1 Γενικά για το Μάνατζμεντ
- 2.2 Ορισμός του Μάνατζμεντ
- 2.3 Ο Διευθυντικός ρόλος. Σύγκριση τεχνικών δραστηριοτήτων και Μάνατζμεντ

- 2.4 Διευθυντικές λειτουργίες
- 2.5 Οι αρχές του Μάνατζμεντ
- 2.6 Διαδικασίες εκχώρησης
- 2.7 Προσέγγιση εξάρτησης
- 2.8 Παράδειγμα της προσέγγισης εξάρτησης στην επίλυση ενός προβλήματος
- 2.9 Στάδια στρατηγικού Μάνατζμεντ - καθορισμός αντικειμενικών στόχων
- 2.10 Τεχνικές του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ
- 2.11 Πως αμείβονται τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη των επιχ/ων στην Ελλάδα
- 2.12

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

- 3.1 Ορισμός του Μάρκετινγκ
- 3.2 Στρατηγικό Μάρκετινγκ
- 3.3 Επιρροές στο στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ
- 3.4 Σημασία για τις εταιρείες
- 3.5 Οφέλη από τον στρατηγικό σχεδιασμό
- 3.6 Τι είναι έρευνα Μάρκετινγκ
- 3.7 Στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά
- 3.8 Τι είναι έρευνα αγοράς
- 3.9 Η έρευνα αγοράς γενικά
- 3.10 Ο ρόλος της έρευνας αγοράς
- 3.11 Οι προοπτικές της έρευνας αγοράς
- 3.12 Έρευνα αγοράς και Ευρώπη του 2000
- 3.13 Διεθνές Μάρκετινγκ
- 3.14 Τα προγράμματα και οι δυσκολίες εισόδου στις ξένες αγορές

- 3.15 Οφέλη από την είσοδο στις ξένες αγορές
- 3.16 Προγραμματισμός για τις ξένες αγορές :  
από τη διεθνή στην παγκόσμια αγορά
- 3.17 Διαφορές μεταξύ της παγκόσμιας και της εγχώριας αγοράς
- 3.18 Προσαρμογή των πακέτων προσφορών  
στις ανάγκες κάθε αγοράς
- 3.19 Προβλήματα στις διεθνείς αγορές από αλλαγή  
του προγράμματος Μάρκετινγκ
- 3.20 Στρατηγικές για την είσοδο μιας εταιρείας  
στις διεθνείς αγορές
- 3.21 Οργάνωση για το διεθνές Μάρκετινγκ
- 3.22 Σημασία για τις εταιρείες
- 3.23 Καθορισμός στρατηγικών
- 3.24 Αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων
- 3.25 Σχεδιασμός της στρατηγικής
- 3.26 Ανταγωνιστικές στρατηγικές
- 3.27 Ηγετική στρατηγική
- 3.28 Προκλητική στρατηγική
- 3.29 Στρατηγικές ακολουθίας
- 3.30 Στρατηγικές 'βολέματος' στην αγορά
- 3.31 Καθορισμός της αποστολής μιας εταιρείας
- 3.32 Το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει το Μάρκετινγκ
- 3.33 Η Ελλάδα και το Μάρκετινγκ
- 3.34 Νόμοι και θεσμοί που ισχύουν στην Ελλάδα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Ο ρόλος της τεχνολογίας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων**

- 4.1 Τεχνολογικοί παράγοντες
- 4.2 Τεχνολογική πρόβλεψη
- 4.3 Η διαδικασία καινοτομιών

- 4.4 Η πληροφορική στην επιχείρηση
- 4.5 Τεχνολογικοί πόροι
- 4.6 Ελπιδοφόρες κυβερνητικές πρωτοβουλίες για την διείσδυση των νέων τεχνολογιών
- 4.7 Το θεσμικό πλαίσιο
- 4.8 Νέες υπηρεσίες
- 4.9 Δίκτυα : Ιδιωτικό δίκτυο SINGULAR
  - 4.9.1 Λειτουργία της SINGULAR
  - 4.9.2 Τι προσφέρει στις εταιρείες
- 4.10 Το δίκτυο Internet και τι μπορεί να πετύχει μια εταιρεία στο Internet
- 4.11 Ο εξοπλισμός του λογιστηρίου στη σύγχρονη επιχειρηματική ζωή
- 4.12 Προοπτικές στο χώρο του λογιστηρίου
- 4.13 Τεχνολογική έρευνα και Ευρωπαϊκή κοινότητα