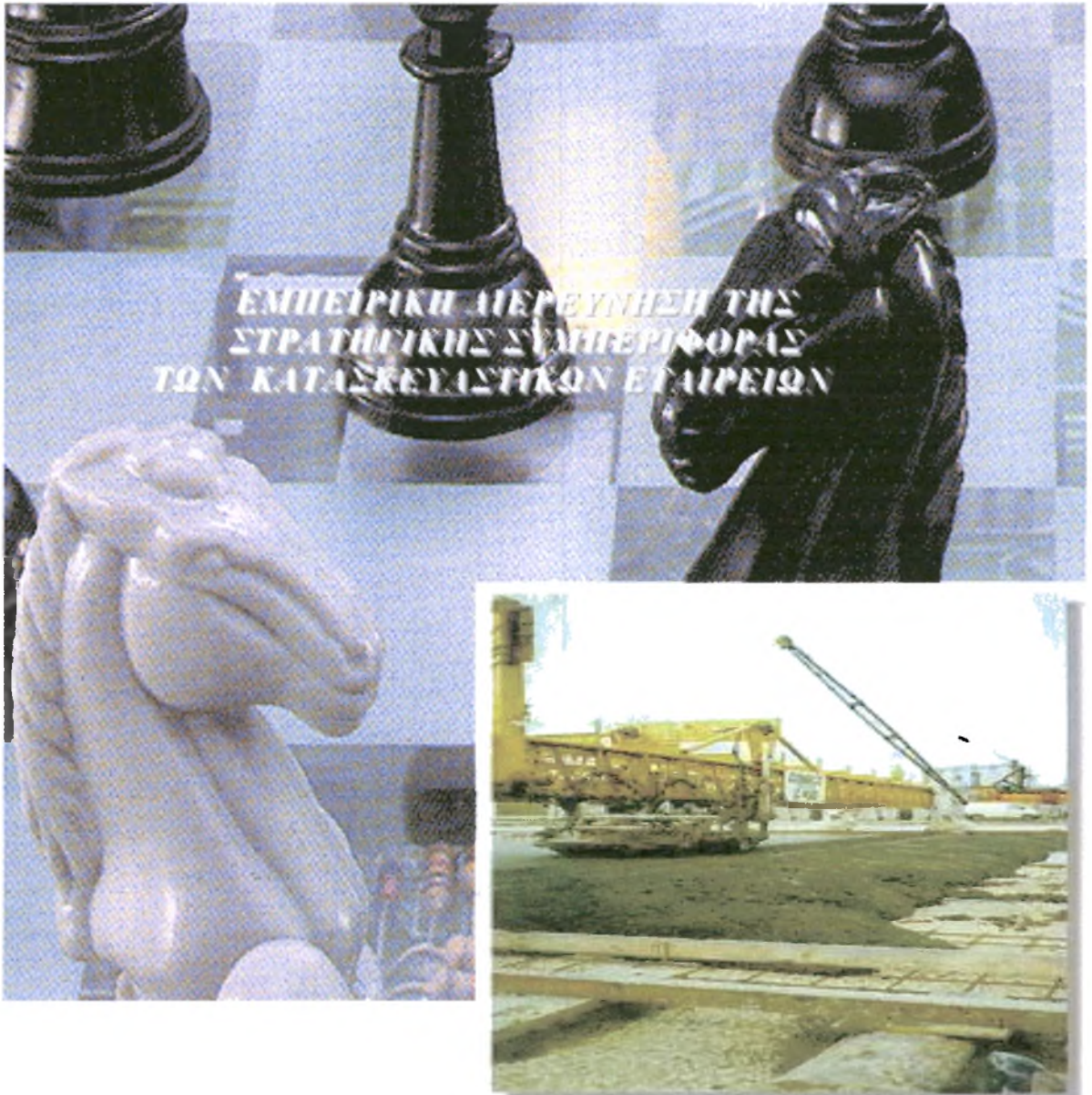




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA



ΚΡΙΚΕΛΗ ΖΩΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Σεπτέμβρης 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. Εισαγωγή.....	1
B. Μέθοδοι συλλογής πρωτογενών πληροφοριών.....	2
Γ. Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας.....	8
Στρατηγική διοίκηση.....	8
Στρατηγικός προγραμματισμός.....	10
Εξωτερικό περιβάλλον.....	12
Εσωτερικό περιβάλλον.....	20
Διαμόρφωση της στρατηγικής.....	31
Εφαρμογή της στρατηγικής.....	32
Αξιολόγηση και έλεγχος.....	32
Δ. Διοίκηση επιχειρήσεων.....	34
Ε. Αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο.....	37
Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου.....	37
Τύποι Διοικητικού Συμβουλίου.....	38
Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου.....	39
Μέγεθος Δ.Σ.....	42
ΣΤ. Επεξεργασία αποτελεσμάτων έρευνας.....	44
Ανάλυση αποτελεσμάτων γενικών ερωτήσεων.....	46
Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτήσεων στρατηγικού Σχεδιασμού.....	57
Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτήσεων σχετικών με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων	72
Z. Παράρτημα	

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε μία έρευνα με αντικείμενο μελέτης, τις κατασκευαστικές εταιρείες, εισηγμένες και μη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο. Κατά την έρευνα αυτή μελετάται η συμπεριφορά των κατασκευαστικών εταιρειών από στρατηγικής απόψεως. Διερευνάται κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές ακολουθούν το βασικό θεωρητικό πρότυπο στρατηγικής διοίκησης, κατά πόσο υπάρχει ενημέρωση σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού στο εσωτερικό αυτών και τέλος ο τρόπος λήψεως των αποφάσεών τους.

Για την υλοποίηση αυτής της έρευνας επιχειρήθηκε η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών σχετικά με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους των επιχειρήσεων, του προτύπου στρατηγικής που ακολουθούν, καθώς επίσης και των εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούν για την επιλογή και διαμόρφωση των στρατηγικών τους επιλογών. Επίσης διερευνήθηκε ποιοι συμμετέχουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης, με ποιες διαδικασίες και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο επανεξετάζονται οι αρχικές επιλογές.

Το κίνητρο για την υλοποίηση της υφιστάμενης έρευνας αποτέλεσαν αντίστοιχες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε χώρες του εξωτερικού (κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και Ευρώπη). Καθώς στον Ελλαδικό χώρο πληροφορίες βασισμένες σε τέτοιου είδους μελέτες είναι πολύ περιορισμένες, επιχειρήθηκε η συλλογή των παραπάνω πληροφοριών με σκοπό την σύγκριση των δικών μας αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα του εξωτερικού, τα οποία βρίσκονται δημοσιευμένα σε διεθνή περιοδικά.

B. ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Με το πέρασμα του χρόνου έχει αναπτυχθεί ένας σημαντικός αριθμός επίσημων μεθόδων συλλογής πληροφοριών, οι οποίες δεν είναι τίποτα περισσότερο από «εργαλεία» που συμβάλλουν σε ολοκληρωμένα αποτελέσματα ερευνών. Μερικές από αυτές τις μεθόδους-εργαλεία δεν ανταποκρίνονται, λόγω της πολυπλοκότητάς τους στις δυνατότητες ενός μέσου τυπικού ερευνητή αλλά το κύριο μέρος αυτών είναι απλές και ευκολόχρηστες. Οι κυριότερες από αυτές είναι η παρατήρηση, το πείραμα και η επισκόπηση. Η επισκόπηση συμπεριλαμβάνει συλλογή στοιχείων είτε με συνέντευξη είτε με αποστολή ερωτηματολογίου. Η επιλογή κάποιας από αυτές εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος, από την κατάρτιση των ατόμων που διεξάγουν την έρευνα αλλά και από τους χρηματικούς πόρους που διαθέτουμε.

Η παρατήρηση, ως μέθοδος συλλογής πληροφοριών είναι μία τεχνική που από το ίδιο το όνομά της προσδιορίζεται αυτοπεριγραφική και που συνεπάγεται όχι άμεση αλληλεπίδραση με το επιμέρους θέμα, δεν υπάρχει δηλαδή αλληλεπίδραση μεταξύ του συλλέκτη στοιχείων και των ατόμων. Για τον παραπάνω λόγο, η μέθοδος αυτή προτιμάται σε περιπτώσεις περιγραφικών ερευνών. Πραγματοποιείται με τους ακόλουθους τρόπους: α) Άνθρωποι παρακολουθούν ανθρώπους, β) Μηχανές παρακολουθούν ανθρώπους, γ) Άνθρωποι παρακολουθούν φυσικά φαινόμενα, δ) Μηχανές παρακολουθούν φυσικά φαινόμενα.

Πλεονέκτημα κατά τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής αποτελεί το σχετικά χαμηλό κόστος. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις αποτελεί τη μοναδική κατάλληλη μέθοδο για την συλλογή πληροφοριών. Έναν περιορισμό όμως που δημιουργεί, αποτελεί το γεγονός ότι είναι δύσκολο να δημιουργούνται μεγάλα δείγματα τα οποία έχουν ελεγχθεί για αξιοπιστία. Είναι δηλαδή επικίνδυνο να γίνονται γενικεύσεις πέρα από τα άτομα που πραγματικά έχουν παρατηρηθεί. Παρόλα αυτά η ανάπτυξη της τεχνολογίας που έχει πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στην αναβάθμιση της μεθόδου αυτής.

Το πείραμα ως μέθοδος συλλογής πληροφοριών, μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εργαστήριο είτε στο πεδίο, με πολλές δυνατότητες εφαρμογής.

Έχει σχετικά χαμηλό κόστος και δίνει ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα στην περίπτωση εκτέλεσής του σε εργαστήριο όπου οι εσωτερικές συνθήκες δεν επηρεάζονται από τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο στις θετικές επιστήμες αποτελεί μια δημοφιλέστατη μέθοδο.

Η επισκόπηση όπως προαναφέρθηκε, συμπεριλαμβάνει συλλογή στοιχείων είτε με συνέντευξη (προσωπική ή τηλεφωνική), είτε με αποστολή ερωτηματολογίου. Στην περίπτωση αυτή το άτομο γνωρίζει ότι πρόκειται να γίνει μία μέτρηση και υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ερευνητή και στον αποκρινόμενο. Ανάλογα με το είδος των πληροφοριών, τον συνολικό αριθμό, την αμεσότητα των απαντήσεων που θέλουμε να συγκεντρώσουμε καθώς επίσης και τους συνολικούς πόρους που διαθέτουμε, επιλέγεται ένας από τους παραπάνω τρόπους.

Η συνέντευξη έχει μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο, χρήμα και προσπάθεια, προϋποθέτει την ύπαρξη εξειδικευμένων ατόμων για την διεξαγωγή της και τέλος υπάρχει πιθανότητα διαστρέβλωσης των αποτελεσμάτων λόγω παρανόησης ερωτήσεων και απαντήσεων. Παρόλα αυτά εξασφαλίζει την αμεσότητα της επικοινωνίας, την δυνατότητα διευκρινίσεων καθώς επίσης και την αναγκαστική συμμετοχή, μειώνοντας στο ελάχιστο το ποσοστό των απωλειών.

Το ερωτηματολόγιο όταν συμπληρώνεται τηλεφωνικά έχει συγκριτικά χαμηλό κόστος, πραγματοποιείται εποπτεία του ατόμου που απαντά, εξασφαλίζεται ταχύτητα στην συγκέντρωση των απαντήσεων και δυνατότητα προσαρμογής καθώς πρόκειται για ζωντανή επικοινωνία. Και στην περίπτωση αυτή οι απαντήσεις μπορούμε να πούμε ότι επηρεάζονται μέχρι ένα βαθμό. Τέλος θα πρέπει να δίνεται προσοχή στο μέγεθος του ερωτηματολογίου (να μην είναι μεγάλο).

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που αποστέλλεται ταχυδρομικά έχει επίσης συγκριτικά χαμηλό κόστος, ιδιαίτερα όταν επιζητούμε τη συγκέντρωση απαντήσεων από πολλά υποκείμενα ταυτόχρονα. Είναι εύκολη η επεξεργασία των δεδομένων, μπορούν να συγκεντρωθούν ερωτηματολόγια από μακρινές αποστάσεις, δεν ασκείται επιρροή ούτε και πίεση στο άτομο που απαντά και διατηρείται η ανωνυμία του ατόμου αυτού. Στην περίπτωση που οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ανοικτές, υπάρχει κίνδυνος παρερμηνείας ερωτήσεων και αοριστίας στις απαντήσεις του ερωτώμενου

(δεν υπάρχει η δυνατότητα επεξηγήσεων). Η κατασκευή ενός καλού ερωτηματολογίου είναι απαραίτητη. Στην περίπτωση αυτή το ποσοστό και ο ρυθμός επιστροφής των απαντήσεων είναι ανεπαρκής.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλεγούν.

Στην κατασκευή του πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένα στάδια που αφορούν αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, ως προς:

- προκαταρκτικές αποφάσεις
- αποφάσεις σχετικές με το περιεχόμενο της κάθε ερώτησης
- αποφάσεις για τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων
- αποφάσεις για τον τύπο των ερωτήσεων
- αποφάσεις για την σειρά των ερωτήσεων
- αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου
- αποφάσεις για τον προέλεγχο και αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

1. Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου οι προκαταρκτικές αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη είναι:

α) Το είδος των πληροφοριών που είναι αναγκαίο να συλλεγούν (να είναι σωστά ορισμένο το πρόβλημα καθώς και οι σκοποί της έρευνας)

β) Ο καθορισμός του «πληθυσμού», από τον οποίο θα συλλεγούν οι πληροφορίες (όσο πιο ανομοιογενής είναι η ομάδα των ερωτώμενων τόσο πιο δύσκολα σχεδιάζεται ένα καλό ερωτηματολόγιο).

γ) Ο καθορισμός της μεθόδου συλλογής των πληροφοριών (ταχυδρομικά, τηλεφωνικά, με προσωπική συνέντευξη).

2. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων, αφορά τις πληροφορίες που θα συλλεγούν. Ειδικότερα, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναγκαιότητα ύπαρξης της κάθε ερώτησης, καθώς αυτή πρέπει να δίνει πληροφορίες που θα μας οδηγήσουν σε αποφάσεις και να εξετάζεται αν η ερώτηση είναι επαρκής, κατά πόσο δηλαδή δίνει τη συγκεκριμένη πληροφορία ή θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλες.

3. Η διατύπωση των ερωτήσεων πρέπει να γίνεται με απλές, ακριβείς και με σαφή έννοια λέξεις.

4. Οι ερωτήσεις πρέπει να επιλέγονται από τους ακόλουθους τρεις τύπους:

- α) Ανοιχτές ερωτήσεις (μεγάλη ελευθερία απάντησης, δύσκολη επεξεργασία αποτελεσμάτων)
- β) Κλειστές ερωτήσεις (πολλαπλή επιλογή - εύκολη επεξεργασία αποτελεσμάτων)
- γ) Διχοτομικές ερωτήσεις (δύο απαντήσεις)
- δ) Ερωτήσεις κλίμακας (απαντήσεις σε ποσοτικοποιημένη μορφή)

5. Η σειρά των ερωτήσεων πρέπει να ακολουθεί την ακόλουθη ιεραρχία:

- α) Τοποθέτηση απλών ερωτήσεων που προκαλούν το ενδιαφέρον στην αρχή.
- β) Ύπαρξη λογικής σειράς στις ερωτήσεις.
- γ) Διαδοχική τοποθέτηση αλληλοεξαρτώμενων ερωτήσεων.
- δ) Τοποθέτηση των δύσκολων ερωτήσεων στο τέλος.

6. Η διάταξη και η εμφάνιση πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- α) Πρόλογο που υποδηλώνει το σκοπό
- β) Αριθμημένες ερωτήσεις
- γ) Οδηγίες για το πως θα δοθούν οι απαντήσεις
- δ) Το όνομα αυτού που διεξάγει την έρευνα.
- ε) Επαγγελματική εμφάνιση

7. Ο προέλεγχος και η αναθεώρηση του ερωτηματολογίου, αποσκοπεί στο να διαπιστωθούν οι ατέλειες του και πραγματοποιείται στα παρακάτω στάδια:

α) Με προσωπική συνέντευξη, για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ερωτώμενοι θέλουν και μπορούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις, αν υπάρχουν ασαφείς ερωτήσεις ή οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα γύρω από τη διατύπωσή τους.

β) Με τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, για να εντοπισθούν πιθανά προβλήματα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

γ) Με επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων του προηγούμενου σταδίου, για να καθοριστεί αν οι ερωτήσεις που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο παρέχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται από την έρευνα.

Για την διεξαγωγή της παραπάνω έρευνας, σχετικά με τη συμπεριφορά των κατασκευαστικών εταιρειών από στρατηγικής απόψεως προχωρήσαμε στην

κατασκευή ενός ερωτηματολογίου αποτελούμενου από είκοσι εννέα (29) ερωτήσεις, το οποίο επισυνάπτεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Οι ερωτήσεις αυτές είναι των παραπάνω τύπων (ανοικτές, κλειστές, διχοτομικές και ερωτήσεις κλίμακας) και για την κατασκευή του έγινε προσπάθεια να εφαρμόσουμε όλους τους παραπάνω κανόνες.

Το πακέτο του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από μία συνοδευτική επιστολή που εξηγεί το σκοπό της έρευνας, το ερωτηματολόγιο και ένα γραμματοσημασμένο με τη διεύθυνση τυπωμένη, απαντητικό φάκελο.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινάει με στοιχεία της εταιρείας, όπως είναι η επωνυμία της και η επωνυμία του ομίλου (αν ανήκει) καθώς επίσης και τα στοιχεία του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Το Α' μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικής φύσεως, όπως είναι ο συνολικός αριθμός των ατόμων που απασχολεί, ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο ανήκει, ο εξαγωγικός ή μη χαρακτήρας της και η βάση οργάνωσης της επιχείρησης.

Το Β' μέρος αναφέρεται στην ύπαρξη ή μη, στρατηγικού σχεδιασμού στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αναζητούνται οι σκοποί, οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης. Διερευνάται η πραγματοποίηση στρατηγικών κινήσεων, η στρατηγική που εφαρμόζουν, οι τεχνικές επιλογής αυτής, η πραγματοποίηση ή μη συσκέψεων με στόχο το στρατηγικό σχεδιασμό, τα εργαλεία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και τέλος οι σημαντικότερες δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης.

Εν συνεχεία, το Γ' μέρος αναφέρεται στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Διερευνά ποιοι συμμετέχουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, το συνολικό αριθμό των μελών και τη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου. Τέλος αναζητούνται οι πιθανοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή των στρατηγικών τους επιλογών.

Η παραπάνω έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Ιούνιο μέχρι το Σεπτέμβριο του 2001 και ο συνολικός πληθυσμός του δείγματος στο οποίο απευθυνθήκαμε συμπεριλαμβάνει 170 κατασκευαστικές εταιρίες εισηγμένες και μη στο Χ.Α.Α. Αρχικά πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με όλες τις εταιρείες έτσι ώστε να ανευρεθεί το κατάλληλο άτομο για την

συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το άτομο αυτό κατά κύριο λόγο ανήκει στο οικονομικό τμήμα της εταιρείας ή στο τμήμα διοίκησης αυτής. Κατόπιν πραγματοποιήθηκε αποστολή του ερωτηματολογίου επανειλημμένως, αρχικά μέσω ταχυδρομείου, στην συνέχεια με e-mail και στο τέλος με fax, έτσι ώστε να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες που θέλαμε. Σε ορισμένες περιπτώσεις για την εξασφάλιση της απάντησης υπήρξε και προσωπική επαφή.

Γ1. Στρατηγική διοίκηση

Η στρατηγική διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και δράσεων που καθορίζουν την μακροχρόνια απόδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση, εφαρμογή, αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής. Η μελέτη της στρατηγικής διοίκησης επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης.

Η στρατηγική διοίκηση, αρχικά αποτελούσε αποκλειστικά χαρακτηριστικό μεγάλων οργανισμών με δραστηριοποίηση σε περισσότερους από έναν κλάδους. Σήμερα ο αυξανόμενος κίνδυνος για λάθη που στοιχίζουν και οι πτωχεύσεις των εταιρειών έχουν μετατρέψει τη στρατηγική διοίκηση σε απαραίτητο συστατικό των επιχειρήσεων έτσι ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τα τέσσερα στάδια που θα πρέπει να εξελίσσονται στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης είναι τα ακόλουθα:

◆ - Στάδιο 1 -

Βασικός χρηματοοικονομικός προγραμματισμός (Basic financial planning) κατά τον οποίο οι managers καλούνται να υποδείξουν τον προϋπολογισμό της επόμενης χρονιάς. Το μεγαλύτερο μέρος της πληροφόρησης για την συγκέντρωση στοιχείων προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης.

◆ - Στάδιο 2 -

Σχεδιασμός προβλέψεων (Forecast-based planning) κατά τον οποίο οι managers προτείνουν σχέδια με χρονικό ορίζοντα πέντε ετών. Εφαρμόζεται για την πραγματοποίηση μακροχρόνιου σχεδιασμού.

◆ - Στάδιο 3 -

Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning), κατά τον οποίο η εταιρεία αρχίζει να σκέφτεται και να λειτουργεί στρατηγικά για να αυξήσει την αποδοτικότητά της στις διαφοροποιήσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού. Ο σχεδιασμός πλέον μετατίθεται από τα χέρια των managers κατώτερου επιπέδου σε ένα προσωπικό σχεδιασμού, που η αρμοδιότητά του είναι να αναπτύξει στρατηγικά σχέδια για την επιχείρηση. Οι σύμβουλοι συχνά χορηγούν τις τεχνικές που το προσωπικό χρησιμοποιεί για να συγκεντρώσει πληροφορίες και να προβλέψει μελλοντικές τάσεις. Ανώτερου επιπέδου managers συγκεντρώνονται μία φορά ετησίως για να αξιολογήσουν τις στρατηγικές που τους αναλύουν άτομα-κλειδιά του προσωπικού σχεδιασμού. Το top management της εταιρείας με τη βοήθεια συμβούλων και ελάχιστη βοήθεια από κατώτερα επίπεδα αναπτύσσει σχέδια με χρονικό ορίζοντα πέντε ετών.

◆ - Στάδιο 4 -

Στρατηγική διοίκηση (Strategic Management), κατά την οποία η επιχείρηση σχηματίζει ομάδες από managers και υπαλλήλους-κλειδιά που προέρχονται από διάφορα τμήματα, σε διάφορα επίπεδα οι οποίες αναπτύσσουν μια σειρά στρατηγικών σχεδίων. Στο στάδιο αυτό το ετήσιο πενταετές σχέδιο αντικαθίσταται από στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Έρευνα έχει αποκαλύψει πως επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση έχουν πολύ καλύτερες αποδόσεις από αυτές που δεν εφαρμόζουν. Εξετάζοντας πενήντα (50) επιχειρήσεις διαφόρων χωρών που δραστηριοποιούνται σε ποικίλους κλάδους, σημειώθηκαν τα παρακάτω τρία σημαντικότερα πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης:

- α) Ξεκάθαρη αντίληψη του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης.
- β) Εστίαση σε ότι είναι σημαντικό από άποψη στρατηγικής.
- γ) Καλύτερη αντίληψη του ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Για να επιτύχουν τις οικονομίες κλίμακας που είναι απαραίτητες έτσι ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα,

οι επιχειρήσεις πλέον φαντάζονται μία παγκόσμια αγορά αντί μιας εθνικής. Καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται σε παγκόσμια αγορά, η ύπαρξη στρατηγικής διοίκησης στο εσωτερικό αυτών αποτελεί απαραίτητο συστατικό έτσι ώστε να μπορέσουν να ακολουθήσουν τις διεθνείς εξελίξεις και να δημιουργήσουν δυνατό και μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να ανταπεξέλθει στις παραπάνω ανάγκες η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποτελεί έναν «οργανισμό που μαθαίνει» (learning organization). Έναν οργανισμό με τις παρακάτω τέσσερις κύριες δραστηριότητες:

- α) Να λύνει προβλήματα συστηματικά.
- β) Να πειραματίζεται σε νέες προσεγγίσεις.
- γ) Να μαθαίνει από τις εμπειρίες της και από τις εμπειρίες των άλλων.
- δ) Να μεταφέρει τη γνώση γρήγορα και αποτελεσματικά στο εσωτερικό του οργανισμού.

Οι οργανισμοί αυτοί θα πρέπει να αποφεύγουν τη σταθερότητα μέσω συνεχόμενης αυτοεξέτασης και πειραματισμού. Άτομα όλων των επιπέδων και όχι μόνο από τη διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος στη στρατηγική διοίκηση βοηθώντας στη έρευνα του περιβάλλοντος και προτείνοντας αλλαγές στις προτεινόμενες στρατηγικές.

Γ2. Στρατηγικός προγραμματισμός

Ο στρατηγικός προγραμματισμός δίνει έμφαση στην επιχείρηση ως σύνολο. Βλέπει την επιχείρηση από μία οπτική γωνία πέρα από τις καθημερινές τεχνικές και διαδικασίες, προτείνει έναν προσανατολισμό στο μέλλον και ασχολείται κυρίως με την ανάπτυξη και τους μακροχρόνιους στόχους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις και ειδικά οι ελληνικές, τείνουν να είναι RE-ACTIVE στον προγραμματισμό αντί PRO-ACTIVE, δηλαδή ακολουθούν συνήθως τον ανταγωνισμό, τις τάσεις της αγοράς και τις κυβερνητικές πολιτικές.

Η διαδικασία του στρατηγικού management μπορεί να περιγραφεί ως μια αντικειμενική και συστηματική προσέγγιση δεδομένων ώστε να παρθούν βασικές αποφάσεις σε έναν οργανισμό. Βοηθάει στην οργάνωση ποσοτικών

και ποιοτικών μεταβλητών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καταλήξουμε σε αποτελεσματικές αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Όμως ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι απλή και εύκολη διαδικασία.

Προαίσθηση βασισμένη σε εμπειρία, κρίση του παρελθόντος και αισθήματα είναι απαραίτητα για αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις. Δεν μπορεί κανείς να διαλέξει την εμπειρική (διαίσθηση) ή την επιστημονική (αναλυτική) προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων. Οι managers όλων των επιπέδων σε έναν οργανισμό θα πρέπει να συνδέουν την εμπειρία και κρίση τους με την επιστήμη του στρατηγικού προγραμματισμού, το κλειδί δηλαδή για επιτυχημένο στρατηγικό προγραμματισμό είναι ο αποτελεσματικός συνδυασμός τόσο της εμπειρίας όσο και της επιστήμης. «Ο επιτυχημένος ρυθμός αλλαγών σήμερα έχει δημιουργήσει έναν επιχειρηματικό κόσμο στον οποίο οι παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές στις επιχειρήσεις είναι αυξανόμενα ακατάλληλες».

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ενθαρρύνει μία προληπτική δράση και ακόμη περισσότερο τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτή η αντίληψη σημαίνει πως δεν πρέπει να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες της αγοράς μόνο αλλά να προκαλούμε, να δημιουργούμε.

Βασικά οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ευθύνη του ιδιοκτήτη του οργανισμού ή του Διευθύνοντος Συμβούλου, μεσαίου και χαμηλού επιπέδου managers, που όμως συχνά παίρνουν αποφάσεις αναφορικά με το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των στρατηγικών. Η συμμετοχή και αυτών στη λήψη αποφάσεων είναι το μυστικό για να επιτευχθεί η συναίνεση που είναι απαραίτητη για τη επιτυχία των πλάνων.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού βασίζεται στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις και οργανισμοί θα πρέπει συνεχώς να ελέγχουν εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις και γεγονότα, ώστε να είναι σε θέση να κάνουν έγκαιρα αλλαγές. Ο ρυθμός και το μέγεθος των αλλαγών που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις συνεχώς αυξάνονται. Η επιχείρηση πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις επικείμενες αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές, προσαρμόζοντας αντίστοιχα δομή, τεχνολογία, λειτουργία και οργάνωση εξουσιών.

Η διαφορά μεταξύ στρατηγικού προγραμματισμού και στρατηγικού management είναι ότι το τελευταίο περιλαμβάνει και τη στρατηγική εφαρμογή και τη στρατηγική αξιολόγηση.

Όπως προαναφέρθηκε το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, διαχωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον, εννοούμε τόσο το οικονομικό όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον αναφερόμαστε στην ίδια την επιχείρηση για την οποία γίνεται λόγος.

Γ3. Εξωτερικό περιβάλλον

Αναλύοντας το **εξωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης, παρατηρούμε πως οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία αυτής, είναι οι ακόλουθοι:

1. Οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον

Τάσεις στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα ο πληθωρισμός καθώς και η δημοσιονομική πολιτική θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ως σημαντικές μορφές επίδρασης των αποφάσεων αυτών.

2. Κυβερνητικός παρεμβατισμός

Η κυβέρνηση του κράτους προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τα κοινωνικά ανεπιθύμητα αποτελέσματα του μηχανισμού της αγοράς, παρεμβαίνει στην οικονομική δραστηριότητα με διάφορες διατάξεις, νόμους, προγράμματα, διαδικασίες κ.τ.λ. Η παρέμβαση αυτή επηρεάζει αποφασιστικά τις συνθήκες προσφοράς και ζήτησης και συνεπώς την αγορά.

3. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον το χωρίζουμε σε δύο τμήματα, στο κανονιστικό και στο δημογραφικό. Στο κανονιστικό περιλαμβάνονται οι

αξίες, τα έθιμα, οι κανόνες κ.α. Στο δημογραφικό περιλαμβάνονται ο πληθυσμός, η γεννητικότητα, η θνησιμότητα, ο μέσος όρος ζωής κ.α.

Τόσο τα κανονιστικά όσο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αλληλοσυσχετίζονται και μας δίνουν μια πανίσχυρη δύναμη που διαμορφώνει τον τρόπο ζωής. Για σκοπούς καθαρά πρακτικούς και υπολογιστικούς, ο τρόπος ζωής έχει τις εξής διαστάσεις:

- α) Ύψος εισοδήματος
- β) Διάρθρωση της δαπάνης του εισοδήματος
- γ) Διάρθρωση της καταναλώσεως
- δ) Διάρθρωση της αποταμιεύσεως-επενδύσεως
- ε) Κατανομή του ελεύθερου χρόνου
- στ) Είδη δραστηριοτήτων κατά τον ελεύθερο χρόνο και πόσος χρόνος αφιερώνεται σε κάθε μία από αυτές.

Όλες οι παραπάνω μεταβλητές είναι σημαντικές και ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Η σημαντικότητά τους μεταβάλλεται ανάλογα με την επιχείρηση, το προϊόν της, το χώρο / χρόνο λειτουργίας της κ.α. Η προσοχή κάθε επιχείρησης θα πρέπει να στραφεί στην ανεύρεση, μελέτη και υπολογισμό εκείνων των μεταβλητών που την επηρεάζουν άμεσα. Πρόβλημα υπάρχει όταν αυτή η άμεση σχέση δεν είναι ξεκαθαρισμένη ή ακόμη και τελείως άγνωστη.

4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Η αλλαγή στον τομέα της τεχνολογίας, επιδρά καθοριστικά στην περαιτέρω εξέλιξη της πορείας μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στην δημιουργία διαφορετικών αναγκών που αυτό σημαίνει και διαφοροποίηση της ζήτησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση είτε θα πρέπει να οδηγηθεί σε διαφοροποίηση των υφιστάμενων προϊόντων της είτε σε σχεδιασμό καινούργιων, ή ακόμη και στην υιοθέτηση νέων διαδικασιών. Επίσης μπορεί να διαφοροποιήσει το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία λειτουργεί, όπως με την πρωτοπορία στην παραγωγή νέων προϊόντων, τη δημιουργία νέων αγορών και τον επηρεασμό σε επίπεδο κόστους. Άρα, η επιχείρηση ασχολείται με την τεχνολογική ανάπτυξη σε δύο επίπεδα έντασης. Το πρώτο αφορά την ανάπτυξη μέσα στον ίδιο της το

χώρο, ενώ το δεύτερο ασχολείται με εξωτερικά στοιχεία που οπωσδήποτε παρεμβαίνουν και στα εσωτερικά της.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι πως οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον από τις τεχνολογικές εξελίξεις, μπορούν φυσικά να προσφέρουν πολλές κερδοφόρες ευκαιρίες αν υπάρξει σωστή εκμετάλλευση. Για αυτό το λόγο ένα πολύ σημαντικό γνώρισμα που θα πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε επιχείρηση είναι να μπορεί να καθορίσει πότε η αλλαγή στην τεχνολογία θα αλλάξει την βιομηχανία και σε τι βαθμό και να μπορεί να προσδιορίσει την επίδραση της αλλαγής αυτής στην ίδια την επιχείρηση. Δεδομένου ότι είναι μάλλον απίθανο να υπάρξουν τεχνολογικές μεταβολές χωρίς προειδοποίηση, ένα μεγάλο μέρος της αβεβαιότητας όσον αφορά την τεχνολογική πρόοδο είναι συγκεκριμένο.

5. Ανταγωνισμός

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην αγορά και ειδικά στις συνθήκες προσφοράς που περιλαμβάνουν τον αριθμό των παραγωγών, τα προϊόντα που παράγουν, τις ποσότητές τους, τις τιμές με τις οποίες τα προσφέρουν για πώληση και το είδος της αγοράς. Λέμε ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται όταν συστηματικά προσπαθεί να βελτιώσει τους οικονομικούς δείκτες της (π.χ. μερίδιο αγοράς, πωλήσεις, κέρδη, κόστος, κ.τ.λ.) σε βάρος άλλων επιχειρήσεων. Στις μέρες μας ο ανταγωνισμός οξύνεται, δηλαδή εντείνονται συνεχώς οι συστηματικές προσπάθειες των επιχειρήσεων για διατήρηση ή και βελτίωση των οικονομικών δεικτών τους. Τα φαινόμενα που συνηγορούν υπέρ αυτής της οξύνσεως είναι η σταδιακή απελευθέρωση των αγορών σε μια χώρα μετά των άλλη και η δημιουργία ισχυρών διεθνικών συστημάτων.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον συνδέεται και με τη μορφή της αγοράς. Στον πλήρη ανταγωνισμό, υπάρχουν πολλοί πωλητές και αγοραστές, ο κάθε πωλητής και αγοραστής συγκρινόμενος με το συνολικό μέγεθος της αγοράς είναι σχετικά μικρός και έτσι το τι θα κάνει δεν επηρεάζει τίποτα, υπάρχει πλήρης ελευθερία εισόδου και εξόδου πωλητών και αγοραστών, υπάρχει πλήρης γνώση των συνθηκών που κυριαρχούν από όλους και το κυριότερο το προϊόν είναι ομοιογενές. Ο πλήρης ανταγωνισμός σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν έχει καθόλου έλεγχο στις τιμές της και η τιμή του

προϊόντος καθορίζεται από την αγορά. Στον ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό, υπάρχουν λίγοι πωλητές και το προϊόν είναι βασικά ομοιογενές. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δέχεται την τιμή που καθορίζεται από την αγορά από τις καμπύλες συνολικής προσφοράς και ζήτησης. Στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, τα προϊόντα είναι ανομοιογενή (διαφοροποιημένα για τους καταναλωτές) και συνεπώς ο κάθε παραγωγός ελέγχει τις τιμές των προϊόντων του.

Σύμφωνα με τον Porter, η φύση και ο βαθμός ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση καθορίζεται από ορισμένους παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού και είναι οι ακόλουθοι:

- α) η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- β) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων
- γ) η απειλή από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- ε) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στις παραπάνω δυνάμεις του Porter μπορεί να συμπεριληφθεί και η σχετική δύναμη των ομάδων του άμεσου ή ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως είναι η κυβέρνηση, οι μέτοχοι κ.τ.λ.

Όσο ισχυρότερη είναι κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις τόσο περιορισμένη είναι και η δυνατότητά τους να αυξήσουν τα κέρδη τους μέσω αύξησης των τιμών. Το διάγραμμα του μοντέλου του Porter παρουσιάζεται στο σχήμα 3.3, σελ.62.

Για την καλύτερη μελέτη και κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος έχει δημιουργηθεί μία καινούργια προσέγγιση κατά την οποία επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου κατηγοριοποιούνται με βάση κοινά χαρακτηριστικά τους (αποστολή, στόχοι, δομή, κουλτούρα κ.τ.λ.) σχηματίζοντας στρατηγικές ομάδες. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια ομάδα χαρακτηρίζονται από ισχυρότερο μεταξύ τους ανταγωνισμό, σε σχέση με επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες του ιδίου κλάδου.

Αναλύοντας επιπλέον την ένταση της ανταγωνιστικότητας μιας συγκεκριμένης ομάδας ή ενός συγκεκριμένου κλάδου, είναι χρήσιμος και ο χαρακτηρισμός των ποικίλων ανταγωνιστών σε στρατηγικούς τύπους. Οι στρατηγικοί αυτοί τύποι καθορίζονται βάσει του στρατηγικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων

και ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών όπως είναι η δομή, η κουλτούρα κ.ά. Διαχωρίζονται σε αμυντικούς, προσδοκόντες, αναλυτές και αντιδρώντες. Ο παραπάνω διαχωρισμός βοηθά τους managers να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων στρατηγικών προσανατολισμών αλλά και να προβλέψουν πιθανές εξελίξεις του κλάδου.

6. Αγορά / Μεριδίο αγοράς

Η επίδραση πιθανών μελλοντικών μεταβολών στις πωλήσεις της εταιρείας εξαρτάται από (α) την συνολική επίδραση στην αγορά και από (β) το μερίδιο αγοράς που κατέχει.

Ο καθορισμός του μεριδίου της αγοράς στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται και η πρόβλεψη της πιθανής αλλαγής αυτού, αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την πρόβλεψη της πορείας της. Εκτιμώντας τις προοπτικές του μεριδίου της αγοράς και όχι του συνόλου είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη πιθανές μεταβολές στην ανταγωνιστική ισχύ άλλων εταιρειών που πωλούν προϊόντα τους στην ίδια αγορά.

Επίσης τα χαρακτηριστικά του συνόλου της αγοράς, δηλαδή του κλάδου της επιχείρησης, αποτελούν βασικό συστατικό επιτυχούς πορείας. Υπάρχουν δηλαδή κλάδοι, η πορεία των οποίων βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης ή άνθησης και κλάδοι όπου έχουν πλέον επέλθει στο στάδιο της ωρίμανσης, επομένως και οι επιχειρήσεις που υπάγονται σε αυτούς δεν μπορούν να έχουν μεγάλες αξιώσεις.

Η ανάλυση της δομής της αγοράς δίνει τη δυνατότητα να γίνουν αντιληπτές οι ανταγωνιστικές δυνάμεις σε έναν κλάδο και στη συνέχεια να διαμορφωθεί η στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης. Η γνώση της εξέλιξης του βιομηχανικού κλάδου αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την διαμόρφωση στρατηγικής. Η εξέλιξη του βιομηχανικού κλάδου ακολουθεί το πρότυπο υπόδειγμα του κύκλου ζωής προϊόντος. Κατά το υπόδειγμα αυτό με την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά οι πωλήσεις του πραγματοποιούν κυκλική πορεία, περνώντας από τα στάδια της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής, μέχρι την απομάκρυνσή του από την αγορά. Τα ίδια ακριβώς στάδια χαρακτηρίζουν και την εξέλιξη του βιομηχανικού κλάδου. Η μελέτη του κύκλου ζωής του βιομηχανικού κλάδου είναι χρήσιμη

για την εξέταση και πρόβλεψη των τάσεων που σχετίζονται με τις έξι δυνάμεις του Porter και μεταβάλλουν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

7. Τάσεις της αγοράς

Η κατανάλωση είναι η άμεση συνέχεια της ζητήσεως και της αγοράς (εφ' όσον υπάρχει η αντίστοιχη προσφορά). Συνήθως η επιχείρηση έχει πλήρη γνώση της προσφοράς, δηλαδή το τι υπάρχει για πώληση και με ποιες συνθήκες (τιμή, όροι πληρωμής, σημεία πωλήσεως κ.τ.λ.). Αλλά αυτό δεν αρκεί. Η γνώση της συναλλαγής προϋποθέτει πλήρη γνώση και των δύο μερών, δηλαδή όχι μόνο της προσφοράς αλλά και της ζητήσεως. Οτιδήποτε δηλαδή σχετίζεται με τη ζήτηση θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο μιας σε βάθος μελέτης.

Όταν το επίπεδο της ζήτησης ενός συγκεκριμένου προϊόντος αλλάζει, αυτό επηρεάζει και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το επίπεδο της ζήτησης έχει άμεση σχέση με την συμπεριφορά του καταναλωτή.

Μετά από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, παρατηρήθηκε πως η συμπεριφορά του καταναλωτή εξαρτάται από κάποιους παράγοντες, όπως είναι οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή κάτι τελείως διαφορετικό, ο βιολογικός κύκλος του καταναλωτή, οι οποίοι με τη σειρά τους καθορίζουν και τις τάσεις της αγοράς. Επομένως η μελέτη αυτών των παραγόντων θα πρέπει να αποτελεί απαραίτητη διαδικασία κατά την λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς το περιβάλλον επιδρά συνεχώς και καθοριστικά, δημιουργώντας συνθήκες που οδηγούν στη διαφοροποίηση τόσο των διαφόρων όψεων της συμπεριφοράς του ατόμου, όσο και της συμπεριφοράς ενός ατόμου από τη συμπεριφορά ενός άλλου.

Συνοψίζοντας, βλέπουμε πως η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση όλων των παραπάνω στοιχείων-μεταβλητών, για την πραγματοποίηση της οποίας μπορούν να συμμετέχουν άτομα από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Ένας τρόπος για να αναγνωρίσεις και να αναλύσεις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, γίνεται με τη βοήθεια του πίνακα ζητημάτων προτεραιότητας. Για την κατασκευή αυτού του πίνακα αναγνωρίζεται ένας αριθμός πιθανών τάσεων του κοινωνικού περιβάλλοντος και του κλάδου που

δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στον κατακόρυφο άξονα του πίνακα αναφέρεται η πιθανότητα πραγματοποίησης των παραπάνω τάσεων με αύξουσα σειρά, ενώ στον οριζόντιο η πιθανή επιρροή που θα είχε η πραγματοποίηση των τάσεων αυτών στην επιχείρηση επίσης με αύξουσα σειρά. Για την επιχείρηση, στρατηγικής σημασίας παράγοντες θεωρούνται εκείνοι που κυμαίνονται μεταξύ μέτριας και υψηλής πιθανότητας να προκύψουν και αν τελικά προκύψουν αυτοί που θα είχανε μέτρια έως υψηλή επιρροή στην επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί στη συνέχεια, αξιολογούνται από τους managers είτε ως απειλές είτε ως ευκαιρίες για την επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την διαμόρφωση της στρατηγικής.

Τέλος η χρησιμοποίηση σεναρίων για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση ασταθειών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μία πολύ διαδεδομένη μέθοδος. Τα σενάρια αυτά είναι αφηγηματικές περιγραφές πιθανών μελλοντικών εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και αποτελούν απαραίτητο συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάπτυξη του σεναρίου πραγματοποιείται αναλύοντας την επιρροή που μπορεί να έχουν κοινωνικοπολιτιστικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, με την εξής σειρά: α) Εξετάζονται πιθανές αλλαγές σε κοινωνικές μεταβλητές παγκοσμίως, β) Αναγνωρίζονται αστάθειες και αβεβαιότητες σε κάθε μία από τις έξι δυνάμεις ανταγωνισμού (για παράδειγμα προμηθευτές, αγοραστές, πιθανές νέες εισοδοί κ.τ.λ.), γ) Πραγματοποιείται μία σειρά υποθέσεων σχετικά με μελλοντικές τάσεις, δ) Συνδυάζονται οι υποθέσεις αυτές μέσα σε ολοκληρωμένα σενάρια, ε) Αναλύεται η κατάσταση που θα προκύψει με την πραγματοποίηση κάθε σεναρίου, στ) Προσδιορίζονται οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε περίπτωση, ζ) Προβλέπεται η συμπεριφορά των ανταγωνιστών σε κάθε περίπτωση, η) και τέλος επιλέγονται τα σενάρια με την μεγαλύτερη πιθανότητα πραγματοποίησης ή αυτά με την μεγαλύτερη επιρροή στο περιβάλλον της επιχείρησης. Τα σενάρια αυτά χρησιμοποιούνται στη συνέχεια στην διαμόρφωση της στρατηγικής.

Μετά την αναγνώριση και εξέταση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να συγκεντρώσουμε όλα αυτά τα στοιχεία σε έναν πίνακα, τον λεγόμενο EFAS (External Factors Analysis Summary). Ο πίνακας αυτός αποσκοπεί στην οργάνωση και ταξινόμηση των εξωτερικών

παραγόντων μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές κατηγορίες απειλών και ευκαιριών καθώς και στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας της ανταπόκρισης της διοίκησης της επιχείρησης στους παράγοντες αυτούς σε σχέση με την σημαντικότητα αυτών των παραγόντων στην εταιρεία.

Στην πρώτη στήλη καταγράφονται οι δέκα σημαντικότερες απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

Στην δεύτερη στήλη βαθμολογείται ο κάθε παράγοντας με ένα συντελεστή από 0 (ασήμαντος) μέχρι 1 (πολύ σημαντικός), ανάλογα με την επίδραση του παράγοντα στην στρατηγική θέση της εταιρείας. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή του συντελεστή τόσο μεγαλύτερη είναι και η επίδραση του παράγοντα αυτού στην παρούσα και μελλοντική επιτυχία της εταιρείας. Το άθροισμα των συντελεστών αυτής της στήλης πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα, ανεξάρτητα από τον αριθμό των στρατηγικών παραγόντων.

Στην τρίτη στήλη, αξιολογείται η παρούσα ανταπόκριση της εταιρείας σε κάθε παράγοντα, με συντελεστές από 1 (εξαιρετικά χαμηλή ανταπόκριση) μέχρι 5 (εξαιρετικά επιτυχής).

Στην τέταρτη στήλη, αναγράφεται το γινόμενο του συντελεστή της δεύτερης στήλης με το βαθμό που δίνεται στην τρίτη στήλη του πίνακα. Αυτό αποτελεί τη σταθμισμένη επίδοση της εταιρείας (weighted score) και κυμαίνεται από 5 (εξαιρετική) μέχρι 1 (πολύ χαμηλή) με μέσο όρο το 3.

Στην τελευταία στήλη του πίνακα καταγράφονται σχόλια σχετικά με την επιλογή και την αξιολόγηση της σημαντικότητας κάθε παράγοντα.

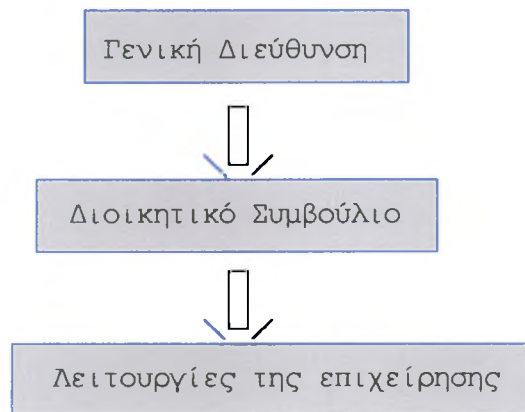
Στο τέλος, προστίθενται οι σταθμισμένες επιδόσεις κάθε παράγοντα της τέταρτης στήλης, ώστε να υπολογιστεί η τελική σταθμισμένη επίδοση της εταιρείας. Αυτή δείχνει πόσο αποτελεσματικά ανταποκρίνεται η διοίκηση της εταιρείας στους παρόντες και τους αναμενόμενους στρατηγικούς παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για να συγκριθεί η αναφερθείσα εταιρεία με άλλες του ίδιου κλάδου, με την προϋπόθεση ότι έχει γίνει η ίδια επεξεργασία και για αυτές.

Γ4. Εσωτερικό περιβάλλον

Αναλύοντας το **εσωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης, παρατηρούμε πως οι παράγοντες που συνεισφέρουν ουσιαστικά στην πορεία αυτής, είναι οι ακόλουθοι:

1. Οργανοδιάγραμμα

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στην αποστολή της χρησιμοποιώντας τους πόρους της, είναι υποχρεωμένη να εκτελεί ένα σύνολο λειτουργιών. Για να εκμεταλλευτεί τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαίρεση, κατανομή και κατά συνέπεια εξειδίκευση της εργασίας πρέπει να διασπά το σύνολο των λειτουργιών και να αναθέτει την εκτέλεσή τους σε διάφορες οργανωτικές μονάδες (τμήματα, διευθύνσεις κ.τ.λ.). Για μια επιχείρηση ένα τυπικό λειτουργικό οργανοδιάγραμμα, παρουσιάζεται ως εξής:



Αναλόγως βέβαια με το μέγεθος της επιχείρησης, το παραπάνω οργανοδιάγραμμα, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Αυτό το οποίο παρόλα αυτά θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης, είναι η ύπαρξη του διοικητικού συμβουλίου. Το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που καθορίζει την συνολική κατεύθυνση, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης και καθοδηγεί όλες τις λειτουργίες της (στην περίπτωση που δεν υφίσταται γενική διεύθυνση).

2. Πόροι

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τεσσάρων ειδών πόρους που χρησιμοποιεί για να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Αυτοί διακρίνονται σε οικονομικούς, υλικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς.

Οι οικονομικοί πόροι υπάγονται ανάμεσα στους πιο σημαντικούς, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αναπτυχθεί και να επεκταθεί. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτούς, είναι ο εντοπισμός τους, η προσπάθεια για απόκτησή τους και η σωστή διαχείρισή τους. Ο εντοπισμός των πόρων για τους περισσότερους οργανισμούς είναι μεγαλύτερης σημασίας ακόμη και από τους διαθέσιμους πόρους και θα πρέπει να γίνεται από πηγές που θα αποφέρουν την μεγαλύτερη απόδοση στην εταιρεία και που προφανώς δεν εμπεριέχουν κανένα κίνδυνο.

Θα πρέπει να αναφέρουμε πως οι χρηματοοικονομικοί υπεύθυνοι μιας επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην σωστή εκμετάλλευση των πόρων μιας επιχείρησης. Αποτελούν το τμήμα εκείνο της διαδικασίας που είναι υπεύθυνο για την κατανομή των κεφαλαίων στις πιο αποδοτικές χρήσεις. Η επιχείρηση συνήθως αποτελεί ελλειμματική αποταμιευτική μονάδα που αντλεί κεφάλαια για να κάνει επενδύσεις, ώστε να αυξήσει την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών. Οι χρηματοοικονομικοί υπεύθυνοι χρησιμοποιούν τις χρηματιστικές αγορές για την άντληση εξωτερικών κεφαλαίων.

Επειδή η απόκτηση των κεφαλαίων αποτελεί μέρος της διαδικασίας κατανομής των πόρων στις πιο αποδοτικές χρήσεις τους, οι υπεύθυνοι για τα χρηματοοικονομικά ζητήματα της επιχείρησης είναι εκείνοι που φέρουν και την ευθύνη της αποτελεσματικής χρήσης των κεφαλαίων. Σε ποια επενδυτικά προγράμματα και προϊόντα θα κατανεμηθούν οι πόροι; Τι περιουσιακά στοιχεία και τι πόρους πρέπει να αποκτήσει ο οικονομικός οργανισμός για να παράγει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του; Ποια κριτήρια και ποιοι έλεγχοι θα κατευθύνουν την αποτελεσματική χρήση των κεφαλαίων που διαθέθηκαν στους διάφορους τομείς δραστηριοτήτων της επιχείρησης; Πως πρέπει να γίνει ο προγραμματισμός και έλεγχος των κεφαλαίων, ώστε ο οργανισμός να παράγει και να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά; Η κύρια ευθύνη του αρμόδιου για τα χρηματοοικονομικά θέματα είναι η εφαρμογή όλων αυτών

των επιλογών στις διάφορες χρηματιστικές αγορές με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης σε κεφάλαια.

Όπως είναι φυσικό το μέγεθος των υπαρχόντων πόρων και μάλιστα αυτό του αρχικού κεφαλαίου της επιχείρησης συσχετίζεται θετικά με την ομαλή εξέλιξη της. Θα πρέπει όμως να αναφερθεί πως έπειτα από έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί διαπιστώθηκε πως σε μικρές εταιρείες, όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του κεφαλαίου τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα για αποτυχία της και πως οι εταιρείες που ξεκινάνε με μικρό κεφάλαιο έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα για επιβίωση και εξέλιξη. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό προφανώς, είναι επειδή στην περίπτωση αυτή οι κινήσεις της εταιρείας είναι πιο προσεκτικές και μελετημένες, καθώς μία και μόνο λάθος κίνηση μπορεί να αποβεί μοιραία.

3. Διοίκηση - Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η διοίκηση της εταιρείας, είναι υπεύθυνη για την καθοδήγησή της. Αυτή είναι που θα πρέπει να μεταφράζει τον σκοπό ύπαρξης της επιχείρησης σε συγκεκριμένους στόχους, να οργανώνει τους πόρους της, με κάποιο τρόπο να φτάνει σε αποτελέσματα και στο τέλος να αξιολογεί την απόδοση και να βλέπει αν ο στόχος της έχει πραγματοποιηθεί.

Για να πραγματοποιήσει όλα τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να έχει στην διάθεσή της ένα γκρουπ ατόμων, όπου το καθένα θα διεκπεραιώνει ένα σύνολο εργασιών, τους λεγόμενους managers, οι βασικές δραστηριότητες των οποίων καταγράφονται ως εξής:

⇒ Ο σχεδιασμός, ο οποίος περιλαμβάνει:

- Την αξιολόγηση των δυνάμεων του περιβάλλοντος και των πηγών της επιχείρησης.
- Τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης.
- Την ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων για να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους.
- Την τελική διαμόρφωση μιας απόφασης και της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί.

⇒ Η οργάνωση, η οποία περιλαμβάνει:

- Την ανάπτυξη της δομής της επιχείρησης

- Την απόκτηση και την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- Την ίδρυση δικτύων επικοινωνίας και πληροφορίας.

⇒ Η καθοδήγηση, η οποία περιλαμβάνει:

- Την υποκίνηση των υπαλλήλων
- Την επιρροή των υπαλλήλων
- Την δημιουργία αποτελεσματικών γκρούπ.

⇒ Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας, η οποία περιλαμβάνει:

- Τα συστατικά ενός συστήματος ελέγχου
- Την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του κάθε υπαλλήλου.
- Τον έλεγχο των οικονομικών, υλικών και πληροφοριακών πηγών.

⇒ Η αλλαγή των προβληματικών σημείων και διαδικασιών, που υπάγονται είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει:

- Την αναγνώριση των προβληματικών περιοχών (καθορισμός των προβλημάτων και των αιτιών που τα δημιουργούν, απόφαση για το τι και πότε πρέπει να γίνει και τέλος καθορισμός τελικού στόχου και μέτρηση της εκπλήρωσης ή μη.)
- Καθορισμός των περιορισμών που υφίστανται στο εσωτερικό της (στυλ ηγεσίας, σχεδιασμός εταιρείας, ατομικά χαρακτηριστικά κ.τ.λ.).
- Επιλογή στρατηγικής για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή (αλλαγή στοιχείων που αναφέρονται στην δομή, στην τεχνολογία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην αποστολή της εταιρείας)
- Εφαρμογή της επιλεγόμενης στρατηγικής (επιλογή κατάλληλης χρονικής στιγμής, από που να ξεκινήσει - από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα ή από τα κατώτερα προς τα ανώτερα - και τέλος το βάθος της εφαρμογής - σε όλη την εταιρεία ή μεμονωμένα -)
- Αξιολόγηση της αποδοτικότητας που επέφερε η αλλαγή στρατηγικής (καθορισμός μοντέλων, μεθόδων και προσεγγίσεων)

Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας και την έμφαση στην έρευνα και την ανάπτυξη, η πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών του χώρου της ενοπύκειται σε μεταβλητό βαθμό, στην πρόβλεψη της απόδοσης των

προσπαθειών της ίδιας της εταιρείας αλλά και στην ανάλογη πρόβλεψη για τις εταιρείες του χώρου της. Είναι εμφανέστατη η σημασία του να λαμβάνεται υπόψη το δυναμικό του τμήματος «Ερευνας και Ανάπτυξης» και σαν επακόλουθο η προσπάθεια αυτή θα έπρεπε να ενταχθεί μέσα στο συνολικό πακέτο στρατηγικής. Συνήθως όμως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, αφού το προσωπικό των τμημάτων «Ερευνας και Ανάπτυξης», όταν υπάρχουν, συνήθως δεν συμπεριλαμβάνεται στους decision makers.

Διαβάζοντας όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε τη μεγάλη σημασία που έχει η σωστή διοίκηση αλλά και ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός στην πορεία μιας επιχείρησης.

4. Marketing

Απαραίτητο συστατικό μιας ολοκληρωμένης επιχείρησης αποτελεί η σωστή εφαρμογή της διαδικασίας του marketing.

Marketing, είναι η διαδικασία της δημιουργίας, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής κάθε προϊόντος, υπηρεσίας ή ιδέας που προέρχεται μέσα από την επιχείρηση στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ως προϊόν μπορεί να θεωρηθεί ένα σύνολο υλικών και άυλων χαρακτηριστικών. Ως κατάλληλο προϊόν για κάθε επιχείρηση αποτελεί αυτό, που με τα χαρακτηριστικά που έχει ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες συγκεκριμένης αγοράς, η οποία έχει καθοριστεί ως η αγορά στόχος για την επιχείρηση. Ουσιαστικό συστατικό για την ομαλή πορεία μίας επιχείρησης αποτελεί ο σωστός και ολοκληρωμένος καθορισμός του προϊόντος που αυτή παρέχει καθώς και ο καθορισμός της αγοράς στόχου στην οποία θα απευθυνθεί.

Ο καθορισμός της τιμής του κάθε προϊόντος αν και αποτελεί βασική διαδικασία, παρόλα αυτά δεν είναι καθόλου απλή. Για τον καθορισμό της θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί ανάλογα με το χώρο προελεύσεως τους, θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δύο ομάδες, στους ενδοεπιχειρησιακούς και στους εξωεπιχειρησιακούς. Τους ενδοεπιχειρησιακούς αποτελούν οι στόχοι της τιμολογήσεως, τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing και το κόστος του προϊόντος, ενώ στους εξωεπιχειρησιακούς υπάγονται οι τιμές των ανταγωνιστών, η συμπεριφορά των αγοραστών, το οικονομικό κλίμα και η νομοθεσία. Καθώς η τιμή του προϊόντος κάθε επιχείρησης καθορίζει τις

πωλήσεις και επομένως και τα κέρδη κάθε επιχείρησης, όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται λεπτομερειακά πριν την τελική απόφαση.

Η επιλογή του μίγματος της προβολής γίνεται αφού εκτιμηθεί το περιβάλλον, τόσο το εξωεπιχειρησιακό όσο και το ενδοεπιχειρησιακό. Οι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να επηρεάζουν και να διαφοροποιούνε την επιλογή του τελικού μίγματος προβολής είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της προβολής, οι στρατηγικές προβολής, οι πόροι της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου, το προϊόν και η διαθεσιμότητα των μεθόδων προβολής. Όλα τα παραπάνω συστατικά πρέπει να αξιολογούνται έτσι ώστε η τελική επιλογή να είναι η ορθότερη.

Τέλος, η επιλογή του μίγματος διανομής του προϊόντος κάθε επιχείρησης, πρέπει να ακολουθεί μία ορισμένη διαδικασία. Αρχικά θα πρέπει να καθορίζεται η αγορά στόχος και να παρατηρούνται οι αγοραστικές συνήθειες αυτής. Εν συνεχεία να γίνεται γεωγραφικός εντοπισμός της αγοράς στόχου και απογραφή των μέσων διανομής που υπάρχουν σε αυτή. Να καθορίζεται η ένταση της υφιστάμενης διανομής, δηλαδή ο καθορισμός του συνολικού αριθμού των μέσων διανομής, να αξιολογούνται και τέλος να επιλέγεται το πιο κατάλληλο μέσο.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν απαραίτητα συστατικά στοιχεία για την σωστή ροή των λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας της.

5. Προβλέψεις

Η πρόβλεψη αποτελεί ένα βασικό συστατικό των διαχειριστικών και διοικητικών αποφάσεων μιας επιχείρησης και συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχία του επιχειρηματικού προγραμματισμού και ελέγχου. Σε κάθε επιχείρηση η ανάγκη για σχεδιασμό και έλεγχο είναι ιδιαίτερα επιτακτική καθώς ο χρόνος που απαιτείται για μια διοικητική απόφαση κυμαίνεται από αρκετούς μήνες έως λίγες μόνο μέρες ή ώρες, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του προσδιορισμού των επιπέδων παραγωγής και αποθεμάτων. Βασιζόμενη στο γεγονός ότι αποφάσεις για τα σημερινά σχέδια εξαρτώνται από μελλοντικές προσδοκίες, καταλαβαίνουμε τη σημασία των πληροφοριών που προέρχονται από προβλέψεις αναφορικά με μελλοντικά γεγονότα.

Η ακριβής πρόβλεψη μπορεί να μειώσει απώλειες που σχετίζονται με απούλητα αποθέματα αγαθών, απώλειες που οφείλονται σε μη διαθεσιμότητα προϊόντων που έχουν σχέση με τη δυναμικότητα της επιχείρησης και τα στοιχεία κόστους, με μη ικανοποιητικές μεθόδους παραγωγής κ.λ.π.

Κατ'αυτόν τον τρόπο η ακριβής πρόβλεψη της ζήτησης των προϊόντων μιας επιχείρησης που είναι αποτέλεσμα της πρόβλεψης των πωλήσεών της, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Εφόσον είναι πλήρως καθορισμένη η ζήτηση που θα προκύψει σε καθορισμένο χρονικό διάστημα προηγείται σωστός προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας και του όγκου αυτής. Πρώτες ύλες και συστατικά στοιχεία προμηθεύονται από την εταιρεία εγκαίρως και σε πολύ καλύτερες τιμές καθώς αποφεύγονται τα έξοδα της τελευταίας στιγμής. Με παρόμοιο τρόπο συμφωνίες με προμηθευτές πραγματοποιούνται μέσω μακροπρόθεσμων συμβολαίων σε πολύ χαμηλότερο κόστος και όχι με συμφωνίες της τελευταίας στιγμής. Αποτέλεσμα των παραπάνω αποτελεί και η μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων το οποίο τείνει να μηδενιστεί όσο πιο ακριβής είναι η πρόβλεψη. Επομένως η ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών με ακρίβεια είναι ένα απαραίτητο μέρος του σημερινού πολύπλοκου διευθυντικού σχεδιασμού και ελέγχου.

6. *Business Plan*

Η ύπαρξη ενός σωστού και ολοκληρωμένου Business Plan πρέπει να αποτελεί απαραίτητο συστατικό κάθε επιχείρησης. Όταν μιλάμε βέβαια για Business Plan, είναι κατανοητό πως αναφερόμαστε σε μία μεγάλη επιχείρηση. Με την ανάλυση όμως που ακολουθεί γίνεται εμφανές πως η ύπαρξη ενός τέτοιου εγγράφου είναι απαραίτητο ακόμα και στην περίπτωση μιας μικρής επιχείρησης, της οποίας η πορεία είναι περισσότερο αβέβαιη.

Το Business Plan, είναι ένα έγγραφο που:

- α) Δείχνει τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- β) Δείχνει πως αυτοί οι στόχοι θα πραγματοποιηθούν.
- γ) Εξηγεί πώς τα αποτελέσματα του σχεδίου ικανοποιούν τις απαιτήσεις του αναγνώστη.

Το Business Plan πρέπει να περιγράφει και να προβάλλει προσεκτικά και με ακρίβεια την επιχείρηση, καθώς όμως αποτελεί κείμενο προς πώληση πρέπει η περιγραφή του να είναι ελκυστική.

Πρέπει να αναγνωρίζει ότι το σχέδιο της επιχείρησης που παρουσιάζεται σε αυτό δεν θα είναι μόνιμος στόχος, τονίζοντας όμως την σημερινή θέση, τις σημερινές ανάγκες και τις μελλοντικές προσδοκίες των σχεδίων. Τέλος θα πρέπει να δίνει έμφαση στα θετικά της επιχείρησης αλλά συγχρόνως να είναι και ρεαλιστικό για τα προβλήματά της και να προτείνει πώς αυτά τα προβλήματα θα λυθούν ή θα ελαττωθούν.

Για την πραγματοποίηση μιας ολοκληρωμένης οργανωτικής ανάλυσης απαιτείται ο εντοπισμός και η εξέταση όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθώς και του τρόπου αλληλεπίδρασής τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται η αλυσίδα αξίας η οποία αποτελεί ένα σύνολο συνδεδεμένων μεταξύ τους δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης, ξεκινώντας από το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση ως την διανομή του προϊόντος. Με την χρησιμοποίησή της αποκτάται μία συνολική εικόνα της επιχείρησης, της στρατηγικής που εφαρμόζει και των μεθόδων που χρησιμοποιεί για την εφαρμογή αυτής και αναγνωρίζονται τα επιμέρους στάδια τα οποία κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της κάθε επιχείρησης επικεντρώνεται στην εξέταση των δραστηριοτήτων αυτής σε σχέση με τις ευρύτερες δραστηριότητες των αλυσίδων αξιών του κλάδου. από τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να ιστορίας της επιχείρησης.

Η καμπύλη εμπειρίας αποτελεί μία προσέγγιση που συσχετίζει το κόστος παραγωγής με τον όγκο παραγωγής της επιχείρησης και κατ'επέκταση με την εξέλιξη της ανταγωνιστικής θέσης αυτής. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, κάθε φορά που διπλασιάζεται ο συνολικός όγκος παραγωγής το μοναδιαίο κόστος παραγωγής μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσοστό 20%-30%. Το πραγματικό αυτό ποσοστό ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι ο χρόνος εκμάθησης νέου καθήκοντος, οι οικονομίες κλίμακας, η βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών και χαμηλότερο κόστος πρώτων υλών μεταξύ άλλων. Η διοίκηση χρησιμοποιεί την καμπύλη εμπειρίας για την εκτίμηση

του κόστους παραγωγής νεοπαραχθέντων προϊόντων με σημερινές τεχνικές και διαδικασίες και προϊόντων που κατασκευάστηκαν με νεοεισαχθήσες τεχνικές ή διαδικασίες. Παρόλα αυτά η χρησιμοποίηση στοιχείων από τις καμπύλες εμπειρίας του κλάδου από μεμονωμένες εταιρίες για την συλλογή πληροφοριών για το εσωτερικό τους μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα για διάφορους λόγους.

Μετά την αναγνώριση και εξέταση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να συγκεντρώσουμε όλα αυτά τα στοιχεία σε έναν πίνακα, τον λεγόμενο IFAS (Internal Factors Analysis Summary). Ο πίνακας αυτός αποσκοπεί στην οργάνωση και ταξινόμηση των εσωτερικών παραγόντων μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές κατηγορίες δυνάμεων και αδυναμιών καθώς και στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας της ανταπόκρισης της διοίκησης της επιχείρησης στους παράγοντες αυτούς σε σχέση με την σημαντικότητα αυτών των παραγόντων στην εταιρεία.

Στην πρώτη στήλη καταγράφονται οι δέκα σημαντικότερες δυνάμεις και αδυναμίες που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

Στην δεύτερη στήλη βαθμολογείται ο κάθε παράγοντας με ένα συντελεστή από 0 (ασήμαντος) μέχρι 1 (πολύ σημαντικός), ανάλογα με την επίδραση του παράγοντα στην στρατηγική θέση της εταιρείας. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή του συντελεστή τόσο μεγαλύτερη είναι και η επίδραση του παράγοντα αυτού στην παρούσα και μελλοντική επιτυχία της εταιρείας. Το άθροισμα των συντελεστών αυτής της στήλης πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα, ανεξάρτητα από τον αριθμό των στρατηγικών παραγόντων.

Στην τρίτη στήλη, αξιολογείται η παρούσα ανταπόκριση της εταιρείας σε κάθε παράγοντα, με συντελεστές από 1 (εξαιρετικά χαμηλή ανταπόκριση) μέχρι 5 (εξαιρετικά επιτυχής).

Στην τέταρτη στήλη, αναγράφεται το γινόμενο του συντελεστή της δεύτερης στήλης με το βαθμό που δίνεται στην τρίτη στήλη του πίνακα. Αυτό αποτελεί τη σταθμισμένη επίδοση της εταιρείας (weighted score) και κυμαίνεται από 5 (εξαιρετική) μέχρι 1 (πολύ χαμηλή) με μέσο όρο το 3.

Στην τελευταία στήλη του πίνακα καταγράφονται σχόλια σχετικά με την επιλογή και την αξιολόγηση της σημαντικότητας κάθε παράγοντα.

Στο τέλος, προστίθενται οι σταθμισμένες επιδόσεις κάθε παράγοντα

της τέταρτης στήλης, ώστε να υπολογιστεί η τελική σταθμισμένη επίδοση της εταιρείας. Αυτή δείχνει πόσο αποτελεσματικά ανταποκρίνεται η διοίκηση της εταιρείας στους παρόντες και τους αναμενόμενους στρατηγικούς παράγοντες του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για να συγκριθεί η αναφερθείσα εταιρεία με άλλες του ίδιου κλάδου, με την προϋπόθεση ότι έχει γίνει η ίδια επεξεργασία και για αυτές.

Έχοντας πλέον πραγματοποιήσει ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, μπορούμε να συγκεντρώσουμε όλα τα παραπάνω στοιχεία σε έναν πίνακα, τον λεγόμενο SFAS (Strategic Factors Analysis Summary). Ο πίνακας αυτός αποσκοπεί στην οργάνωση και ταξινόμηση των σημαντικότερων στρατηγικών παραγόντων μιας επιχείρησης συνδυάζοντας τόσο τους εξωτερικούς παράγοντες από τον πίνακα EFAS, όσο και τους εσωτερικούς από τον πίνακα IFAS. Η βαθμολόγηση του κάθε παράγοντα αντανακλά την σημαντικότητά του στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Η TOWS Matrix, επιδεικνύει πως οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση μπορούν να συνδυασθούν με τις δυνάμεις και αδυναμίες στο εσωτερικό της έτσι ώστε να καθορισθούν τέσσερις πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές συνδυάζουν τα ακόλουθα: α) δυνάμεις – ευκαιρίες της επιχείρησης, β) δυνάμεις – απειλές, γ) αδυναμίες – ευκαιρίες και δ) αδυναμίες – απειλές που τη χαρακτηρίζουν. Η συγκεκριμένη μήτρα αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο καθορισμού εναλλακτικών προτάσεων σε θέματα στρατηγικής της εταιρείας είτε ως σύνολο είτε αναφορικά με μεμονωμένο προϊόν-επιχειρησιακή μονάδα.

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου προϊόντων ασχολείται με τη σχεδίαση των επενδύσεων της επιχείρησης σε διάφορα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες. Ένα από τα κύρια στρατηγικά θέματα που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση της εταιρείας είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα αναπτυχθούν ή των προϊόντων που θα παραχθούν για πρώτη φορά και των αντίστοιχων διαδικασιών που θα ατονήσουν ή θα εγκαταλειφθούν, όπως π.χ. πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει η εταιρεία να διαθέσει στην καλύτερη σειρά προϊόντων που διαθέτει, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η συνεχόμενη

επιτυχή πορεία τους ή πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να διαθέσει στο σχεδιασμό νέων προϊόντων τα οποία ποτέ δεν θα σημειώσουν μεγάλη επιτυχία. Η διαδικασία της ανάλυσης του χαρτοφυλακίου προϊόντων είναι κατάλληλη για τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής σε μεγάλες επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς όμως να αποκλείεται εφαρμογή κάποιας ανάλογης πρακτικής και σε εταιρείες με πολλά προϊόντα αλλά στενότερο πεδίο δραστηριότητας..

Η μήτρα της Boston Consulting Group (BCG), αποτελεί τον πιο απλουστευμένο τρόπο απεικόνισης του χαρτοφυλακίου των επενδύσεων μιας επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην κατάταξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με δύο χαρακτηριστικά: (α) το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται (οριζόντιος άξονας) και το σχετικό μερίδιο της αγοράς της εξεταζόμενης εταιρείας (κατακόρυφος άξονας). Η σχετική θέση του προϊόντος εξετάζεται σε σχέση με τον leader της αγοράς. Το εμβαδόν κάθε κύκλου αντιπροσωπεύει τη σχετική σημαντικότητα του κάθε προϊόντος ή της μονάδας της επιχείρησης σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν ή τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν. Ανάλογα με τη θέση του στη μήτρα BCG ένα προϊόν ή μια επιχειρησιακή μονάδα εντάσσεται σε μία από τις τέσσερις κατηγορίες «Question Marks» (Ερωτηματικά), «Stars» (Αστέρια), «Cash-cows» (Αγελάδες), «Dogs» (Σκυλιά), για καθεμιά από τις οποίες προτείνονται συγκεκριμένες στρατηγικές διαχείρισης.

Μια άλλη προσέγγιση στην ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων αποτελεί η μήτρα GE Business Screen (μήτρα 9 κελιών). Αυτή περιλαμβάνει εννέα κελιά με βάση τη μακροχρόνια ελκυστικότητα της αγοράς στον κατακόρυφο άξονα και την ανταγωνιστική θέση του προϊόντος (Business strength/Competitive position) στον οριζόντιο άξονα. Το εμβαδόν κάθε κύκλου είναι ανάλογο του μεγέθους της αγοράς σε όρους πωλήσεων, ενώ τα σκιασμένα τμήματα σε κάθε κύκλο απεικονίζουν το μερίδιο αγοράς κάθε προϊόντος ή μονάδας.

Η προσέγγιση αυτή λαμβάνει υπόψη περισσότερα δεδομένα και μεταβλητές και οδηγεί σε λιγότερα απλουστευτικά συμπεράσματα σε σχέση με τη BCG. Για παράδειγμα η ελκυστικότητα της αγοράς περιλαμβάνει το ρυθμό ανάπτυξης

της αγοράς, την κερδοφορία του κλάδου, το μέγεθος και τις πρακτικές τιμολόγησης μεταξύ άλλων ευκαιριών και απειλών. Η ανταγωνιστική θέση του προϊόντος (Business strength/Competitive position) περιλαμβάνει το μερίδιο αγοράς, την τεχνολογική θέση, την κερδοφορία και το μέγεθος της επιχείρησης μεταξύ άλλων δυνάμεων και αδυναμιών.

Η μήτρα 15 κελιών ή μήτρα εξέλιξης προϊόντος-αγοράς (product/market evolution matrix) αναπτύχθηκε από το Hofer και στηρίζεται στον κύκλο ζωής προϊόντος. Σε αυτήν τα προϊόντα απεικονίζονται σε σχέση με την ανταγωνιστική τους θέση (οριζόντιος άξονας) και το στάδιο του κύκλου ζωής τους (κατακόρυφος άξονας). Το εμβαδόν των κύκλων αντιπροσωπεύει το μέγεθος της αγοράς κάθε γραμμής προϊόντων και τα σκιασμένα τμήματα των κύκλων τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο αναλυτικό εργαλείο για την προσέγγιση των προβλημάτων στρατηγικής των εταιρειών αλλά όμως δεν γεννά καινούργιες ιδέες ή εναλλακτικές λύσεις και αγνοεί τις κρίσιμες σχέσεις ανάμεσα σε καινούργιες και παλαιότερες δραστηριότητες της υπό εξέταση επιχείρησης. Δίνει δηλαδή μεγάλη έμφαση στο είδος της επιχείρησης που έχει κάποιος, παρά στο τι ακριβώς κάνει με αυτήν.

Γ5. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** (Strategy formulation), εφόσον έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της, τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων της και των βασικών εναλλακτικών στρατηγικών και την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών στα διάφορα επίπεδα οργάνωσής της.

Γ6. Εφαρμογή στρατηγικής

Η **εφαρμογή της στρατηγικής** (Strategy implementation), είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές υλοποιούνται μέσω προγραμμάτων προϋπολογισμών και διαδικασιών. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον καθορισμό ετήσιων στόχων, τον καθορισμό γενικών και κατά τμήμα πολιτικών, το σχεδιασμό υποκίνησης προσωπικού, την εύρεση των πόρων με τους οποίους θα υλοποιηθούν οι στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη το σύγχρονο management και θέματα όπως κουλτούρα και οργανωτική διάρθρωση και τέλος την δημιουργία προγραμμάτων δράσης (action plans),

Γ7. Αξιολόγηση και έλεγχος

Η **αξιολόγηση και ο έλεγχος** (Evaluation and control), είναι η διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες και η απόδοση της επιχείρησης συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Περιλαμβάνει τη μέτρηση της πορείας της επιχείρησης και συγκεκριμένα κατά πόσο μεμονωμένα άτομα (managers, υπάλληλοι), αλλά και η επιχείρηση γενικά βαδίζουν προς την επίτευξη των ετήσιων στόχων και αν χρειάζεται, ερμηνεύοντας την αιτία των αποκλίσεων από τη σχεδιασμένη πορεία, η διοίκηση προτείνει στρατηγικές αλλαγές.

Όπως προαναφέρθηκε ο στρατηγικός προγραμματισμός δίνει έμφαση στην επιχείρηση ως σύνολο. Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού βασίζεται στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει συνεχώς να ελέγχουν εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις και γεγονότα, ώστε να είναι σε θέση να κάνουν έγκαιρα αλλαγές. Ο ρυθμός και το μέγεθος των αλλαγών που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις συνεχώς αυξάνονται. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις επικείμενες αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές, προσαρμόζοντας αντίστοιχα δομή, τεχνολογία, λειτουργία και οργάνωση εξουσιών.

Το μοντέλο σχεδιασμού της στρατηγικής δεν θα πρέπει απλά να είναι περισσότερο αναλυτικό από τα υπόλοιπα μοντέλα αλλά θα πρέπει να χαρακτηρίζεται και από ευελιξία έτσι ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στο πολύπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η πιο διαδεδομένη διαδικασία λήψεως μιας στρατηγικής απόφασης αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. Εκτίμηση της τωρινής απόδοσης
2. Επανεξέταση της διοίκησης της επιχείρησης
3. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
4. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
5. Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων
6. Εκτίμηση και επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής
7. Υλοποίηση της στρατηγικής που επιλέχθηκε
8. Αξιολόγηση της υλοποιημένης στρατηγικής

Δ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει να αντιμετωπίσει μηχανισμούς με τους οποίους οι μέτοχοι μιας επιχείρησης ελέγχουν τους εσωτερικούς managers και τη διοίκηση γενικότερα έτσι ώστε να διασφαλίσουν τα συμφέροντά τους. Οι μέτοχοι μιας επιχείρησης (stakeholders) είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές και η κυβέρνηση.

Ο έλεγχος της διοίκησης των επιχειρήσεων έχει αποκτήσει σημαντικό πρακτικό ενδιαφέρον για τρεις κυρίως λόγους. Πρώτον γιατί με αυτόν τον τρόπο ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων μηχανισμών διοίκησης, οι οποίοι έχουν αποτελέσει θέμα διαμάχης τα τελευταία χρόνια στις ΗΠΑ μεταξύ διαφόρων επιστημόνων. (Jensen 1989, 1993, Easterbrook and Fischel 1991, Romano 1993). Δεύτερον, υπάρχει μία συνεχιζόμενη διαμάχη σχετικά με την δύναμη των συστημάτων διοίκησης των ΗΠΑ και αυτών της Αγγλίας καθώς και αυτών της Ιαπωνίας και της Γερμανίας. Στην πρώτη περίπτωση χαρακτηριστική είναι η ευρεία διασπορά μετοχών των εταιρειών και ο ρόλος της αγοράς, των επενδυτών που αποκτούν μετοχές μέσω χρηματιστηρίου ενώ στη δεύτερη περίπτωση οι μετοχές των εταιρειών είναι περισσότερο συγκεντρωμένες και είναι σημαντικός ο ρόλος των τραπεζών στη διοίκηση των εταιρειών αυτών. Χαρακτηριστικό του συστήματος διοίκησης των εταιρειών στη Γερμανία είναι η ύπαρξη ενός εποπτικού συμβουλίου, στο οποίο συμμετέχουν τράπεζες, με την ιδιότητα του μετόχου των εταιρειών και αντιπρόσωποι των εργαζομένων σε αυτές. Οι τράπεζες ασκούν ουσιαστική επιρροή στη διοίκηση (governance) και στο management των εταιρειών. Το σύστημα αυτό έχει δεχθεί κριτική ως προς την αποτελεσματικότητά του (Wenger & Kaserer, 1996) και φαίνεται ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης και της σχετικής επιτυχίας του αμερικανικού συστήματος διοίκησης των εταιρειών τείνει προς την κατεύθυνση αυτή (Kaplan, 1997). Τρίτον, ο ουσιαστικός έλεγχος των λειτουργιών της επιχείρησης από το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί μία αλλαγή στο νομικό πλαίσιο των ΗΠΑ. Η βασική αρχή της διοίκησης είναι ότι οι μέτοχοι εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο που με τη σειρά του επιλέγει την ανώτατη διοίκηση της

επιχείρησης (top management). Αυτό που ισχύει όμως σήμερα είναι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να εκλέγονται από τους μετόχους κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

Σε μερικούς οργανισμούς οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται μόνο από τα κορυφαία στελέχη διοίκησης (top managers). Σε άλλους, η λήψη αποφάσεων (καθώς επίσης και η εξουσία που συνεπάγεται) μοιράζεται αρκετά πλατιά, έτσι ώστε ακόμη και άτομα των σχετικά χαμηλών βαθμών της εξουσιαστικής ιεραρχίας μπορούν να προσφέρουν εισφορές ή να συμμετέχουν με άλλους τρόπους. Οργανισμοί που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία χαρακτηρίζονται ως υψηλά συγκεντρωτικοί ενώ αυτοί που ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία χαρακτηρίζονται αποκεντρωτικοί. Τα πλεονεκτήματα του να είναι επιτρεπτή στα μέλη του οργανισμού η συμμετοχή σε αποφάσεις είναι π.χ αυξημένα κίνητρα, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένο στρες. Για αυτό το λόγο με μια πρώτη ματιά θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε πως μια αποκεντρωτική δομή είναι πάντα προτιμότερη μιας συγκεντρωτικής. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό είναι αλήθεια. Όμως η αποκέντρωση έχει επίσης ορισμένα μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, μπορεί μερικές φορές να συμβάλει σε δικαιιοδοτικές διαφωνίες καθώς διαφορετικά άτομα ή μονάδες αισθάνονται εξίσου υπεύθυνοι για αποφάσεις-κλειδιά. Κατά παρόμοιο τρόπο μπορεί να πραγματικά να τείνει στη μείωση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή ομάδων, καθώς το καθένα (τμήμα) συνηθίζει στη λήψη των δικών του αποφάσεων και στην ανεξάρτητη λειτουργία. Εάν τέτοια προβλήματα ξεπεραστούν ένας βαθμός αποκεντρωτισμού μπορεί πράγματι να αποτελέσει ένα πλεονέκτημα. Όμως ακόμη μια φορά αυτή η άποψη της οργανωτικής δομής πρέπει να εκτιμάται και να προσαρμόζεται σε μια ειδική κατά περίπτωση βάση.

Πολλοί managers, πολύ περισσότερο οι Έλληνες managers βλέπουν με δισταγμό την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους υφιστάμενούς τους είτε γιατί δεν τους εμπιστεύονται είτε διότι πιστεύουν ότι μοιράζοντας εξουσίες θα χάσουν το κύρος τους.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι αποφάσεων που παίρνονται στις επιχειρήσεις. Μερικές αποφάσεις μπορεί να έχουν μακροχρόνιες συνέπειες και άλλες όχι. Οι επιχειρήσεις μερικές φορές παίρνουν αποφάσεις σε καταστάσεις των οποίων τα αποτελέσματα είναι ακαθόριστα. Ένας σημαντικός παράγοντας

που καθορίζει αν οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται από ομάδες ή από ανεξάρτητα άτομα είναι το πόσο καλά καθορισμένο ή ακαθόριστο είναι το πρόβλημα για το οποίο θα ληφθεί η απόφαση. Η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που έχουν παρθεί από ομάδες ή ανεξάρτητα άτομα, διαφέρει κατά πολύ από το πόσο καλά καθορισμένο είναι το πρόβλημα της λήψεως αποφάσεως.

Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι ομάδες που δουλεύουν σε καλά καθορισμένα έργα τείνουν να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις αλλά χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να τις προσεγγίσουν από ότι ένα μεμονωμένο άτομο, ενώ τα ακαθόριστα δημιουργικά έργα εκτελούνται καλύτερα από ανεξάρτητα άτομα παρά ομάδες.

Ε1. Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

Αναλύοντας τα αποτελέσματα συνέντευξης 200 συμβούλων από οκτώ χώρες παγκοσμίως (Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Φιλανδία, Σουηδία, Νορβηγία, Βενεζουέλα και Ηνωμένο Βασίλειο), καταλήξαμε πως οι αρμοδιότητες ενός διοικητικού συμβουλίου με σειρά προτεραιότητας είναι οι πέντε ακόλουθες:

1. Καθορισμός της στρατηγικής, των κατευθύνσεων και της αποστολής ή του οράματος.
2. Πρόσληψη και απόλυση του CEO και της ανώτατης διοίκησης (top management).
3. Έλεγχος, εποπτεία και παρακολούθηση της ανώτατης διοίκησης.
4. Επανέλεγχος και έγκριση του τρόπου χρήσης των πόρων.
5. Ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των μετόχων.

Σύμφωνα με τη νομική έννοια, το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να επιμελείται και να κατευθύνει όλα τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση αλλά όχι και να τα διευθύνει όπως θέλει αυτό. Αν ένας διευθυντής ή το συμβούλιο συνολικά, αποτύχει και ως συνέπεια η επιχείρηση ζημιωθεί τότε το συμβούλιο ή ο διευθυντής καθίστανται προσωπικά υπεύθυνοι για το κακό που προκλήθηκε. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. σε εξωτερικά διευθυντικά στελέχη, αποκαλύφθηκε πως περισσότερο από το 40% έχουν υποστεί μηνύσεις από τις επιχειρήσεις στις οποίες συμμετέχουν.

Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου στη στρατηγική αναφέρεται στα ακόλουθα τρία επίπεδα:

α) Να παρακολουθεί και να ενημερώνει τη διοίκηση σχετικά με καινούργιες ανακαλύψεις. Αυτό αποτελεί καθήκον όλων των Δ.Σ.

β) Να αξιολογεί τις προτάσεις, τις αποφάσεις και τις κινήσεις της διοίκησης και να συμβουλεύει και να προτείνει εναλλακτικές. Τα παραπάνω αποτελούν γνώρισμα περισσότερο ενεργητικών συμβουλίων.

γ) Να περιγράψουν λεπτομερώς την αποστολή της επιχείρησης και να καθορίζουν στρατηγικές επιλογές στην διοίκηση. Το συγκεκριμένο καθήκον χαρακτηρίζει μόνο τα πολύ ενεργά Δ.Σ.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 500 εταιρείες, παρατηρήθηκε πως το 30% του συνολικού αριθμού των συμβουλίων συνεργαζόταν ενεργά με τη διοίκηση για να αναπτύξει στρατηγικές κατευθύνσεις, το 30% επανεξέταζε και απλά επικύρωνε τις προτάσεις της διοίκησης, ενώ το 40% σπάνια επικύρωνε τις προτάσεις της διοίκησης. Η παραπάνω ποσοστιαία αναλογία οδηγεί στο διαχωρισμό των διοικητικών συμβουλίων ανάλογα με τον βαθμό εμπλοκής τους στην διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης σε ομάδες, ξεκινώντας από το πιο παθητικό μέχρι το πιο ενεργητικό. Οι ομάδες αυτές αναφέρονται ως Phantom, Rubber stamp, Minimal Review, Nominal participation, Active participation και Catalyst.

E2. Τύποι Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με τους O'Neal και Thomas (1996), τα διοικητικά συμβούλια διακρίνονται σε δύο τύπους, τον σύγχρονο (current) και τον στρατηγικό (strategic) τύπο. Σύμφωνα με το στρατηγικό τύπο η δομή του συμβουλίου επιλέγεται, ελέγχεται και αξιολογείται με βάση την εφαρμοζόμενη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ σύμφωνα με το σύγχρονο τύπο η δομή επιλέγεται, ελέγχεται και αξιολογείται από τον πρόεδρο.

Στην περίπτωση του στρατηγικού τύπου ο πρόεδρος αποτελεί ένα απλό μέλος του συμβουλίου και όχι την καθοδηγητική δύναμη στον καθορισμό του ρόλου του συμβουλίου. Ο καθορισμός του ρόλου συμπεριλαμβάνει την επιλογή προέδρου και διευθυντικών στελεχών, τον τρόπο επιλογής αυτών και τον τρόπο αξιολόγησης τους. Η εκλογή των διευθυντικών στελεχών δεν ακολουθεί τυπικές διαδικασίες, όπως είναι η επιλογή βάσει ηλικίας ή θέσης μέσα στην επιχείρηση αλλά καθορίζεται βάσει των ικανοτήτων και των προσόντων που παρουσιάζουν οι υποψήφιοι σε στρατηγικά θέματα.

Τα μέλη του στρατηγικού διοικητικού συμβουλίου αξιολογούνται βάσει του βαθμού στον οποίο ανταποκρίθηκαν στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης ενώ η συνολική απόδοση του συμβουλίου μετράται σύμφωνα με

χειροπιαστά αποτελέσματα, ελέγχοντας κατά πόσο η διοικητική ομάδα πραγματοποίησε τους στόχους (οικονομικούς και μη) της τρέχουσας εφαρμοζόμενης στρατηγικής.

Η διάρκεια της θητείας των μελών του στρατηγικού συμβουλίου, καθορίζεται από την μεμονωμένη απόδοση τους και από την ικανότητα τους να συμβάλλουν ευεργετικά στη εφαρμοζόμενη στρατηγική. Για αυτό το λόγο η σύνθεσή του είναι ευέλικτη και μπορεί να αναπροσαρμοστεί.

Ενώ τα περισσότερα διοικητικά στελέχη διατηρούν πολύ θετική στάση απέναντι στις αρχές και στο τρόπο διάρθρωσης ενός στρατηγικού συμβουλίου, τα περισσότερα υφιστάμενα συμβούλια ακολουθούν την λογική του «σύγχρονου» Δ.Σ. κατά την οποία όλες οι διαδικασίες καθορίζονται από τον πρόεδρο αυτού. Τέλος, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, το πλήθος των μελών ενός στρατηγικού Δ.Σ. κυμαίνεται από έναν ελάχιστο αριθμό έως τρία (3) στελέχη, εκ των οποίων ο μεγαλύτερος αριθμός πρέπει να είναι «εξωτερικοί» σύμβουλοι.

Ε3. Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου

Η σύνθεση ενός μέσου διοικητικού συμβουλίου αποτελείται από αρκετούς «εσωτερικούς» και «εξωτερικούς» managers. Οι «εσωτερικοί» managers είναι συνήθως υπάλληλοι ή διοικητικοί που εργάζονται στην επιχείρηση, ενώ οι «εξωτερικοί» είναι συνήθως διοικητικοί άλλων εταιρειών που δεν εργάζονται στην υπό εξέταση επιχείρηση. Η πλειοψηφία των «εξωτερικών» στελεχών είναι ενεργοί ή συνταξιούχοι CEOs και COOs άλλων επιχειρήσεων. Μπορεί επίσης να είναι ακαδημαϊκοί, δικηγόροι, σύμβουλοι, πρώην κυβερνητικοί υπάλληλοι, μεγαλομέτοχοι και τραπεζικοί. Στη Γερμανία για παράδειγμα η πλειοψηφία των τραπεζικών αποτελούν μέλη διοικητικών συμβουλίων, κυρίως γιατί κατέχουν μεγάλο μέρος μετοχών των Γερμανικών επιχειρήσεων.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρα στοιχεία που να υποδηλώνουν ότι το υψηλό ποσοστό «εξωτερικών» συμβούλων οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα του Δ.Σ. επικρατεί μία τάση στις Η.Π.Α. για αύξηση του αριθμού αυτών στο συμβούλιο. Μία τυπική μεγάλη επιχείρηση στις Η.Π.Α. αποτελείται από ένα μέσο όρο έντεκα (11) διευθυντικών στελεχών εκ των οποίων οι δύο (2)

είναι «εσωτερικοί». Τα «εξωτερικά» αυτά στελέχη αποτελούν περίπου το 80% των Δ.Σ. στις μεγάλες Αμερικάνικες επιχειρήσεις, ενώ περίπου το 40% στις μικρές. Η ύπαρξη «εξωτερικών» στελεχών οδηγεί σε μείωση της προκοπότητας και αύξηση της αντικειμενικότητας στην αξιολόγηση της απόδοσης των managers, σε αντίθεση με την περίπτωση των «εσωτερικών». Σύμφωνα με την ύπαρξη «εξωτερικών» στελεχών είναι και η άποψη της ανώτατης διοίκησης (top management), κατά την οποία η διοίκηση θα είναι υπεύθυνη των πράξεών της μόνο αν αυτή κατέχει ένα σημαντικό ποσό μετοχών στην επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση η ύπαρξη «εξωτερικών» στελεχών στο συμβούλιο είναι απαραίτητη έτσι ώστε να ελέγχονται οι κινήσεις και να αποφεύγεται η ιδιοτελή δράση των μελών της ανώτατης διοίκησης.

Σε αντίθεση, αυτοί που προτιμούν τα «εσωτερικά» από τα «εξωτερικά» στελέχη, υποστηρίζουν πως τα «εξωτερικά» στελέχη είναι λιγότερο αποτελεσματικά εξαιτίας του μειωμένου ενδιαφέροντος, της μειωμένης διαθεσιμότητας και επάρκειας καθώς αυτά αποτελούν μέλη άλλων επιχειρήσεων. Οι «εσωτερικοί» managers, αποτελούν μία σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών για το Δ.Σ. και η ύπαρξή τους σε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποδοτικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Fama and Jensen, 1983). Παρέχουν άμεση και εξειδικευμένη γνώση, λόγω της καθημερινής επαφής τους με τα ζητήματα της εταιρείας, τα οποία υπό άλλες συνθήκες θα μπορούσαν να παραλειφθούν ή να αγνοηθούν από την ανώτατη διοίκηση. Αποτελούν τον άμεσο συνδετικό κρίκο μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και των μελών της ανώτατης διοίκησης. Παρόλα αυτά ακόμη διερευνάται αν η ύπαρξη των «εσωτερικών» managers στο Δ.Σ. οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας αυτού ή στη διασφάλιση των συμφερόντων συγκεκριμένων υφιστάμενων μελών αυτού.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Rosenstein and Wyatt (1990), παρατηρήθηκε θετική αντίδραση της αγοράς στην ύπαρξη «εξωτερικών» στελεχών στο Δ.Σ., χωρίς όμως αυτό να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη «εσωτερικών» στελεχών είναι επιζήμια για τους μετόχους. Κατά τους Jensen and Meckling (1976), η συμμετοχή ενός αξιοσημείωτου αριθμού «εσωτερικών» managers στο Δ.Σ. αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι τα συμφέροντα τόσο των managers όσο και των εξωτερικών μετόχων συμβαδίζουν. Όμως στις περιπτώσεις ύπαρξης υψηλού αριθμού «εσωτερικών» μελών, σύμφωνα με

τον Morck (1988), υπάρχει ο κίνδυνος να δίνεται προτεραιότητα στην διασφάλιση των δικών τους συμφερόντων και όχι αυτών της εταιρείας και των εξωτερικών μετόχων εν συνεχεία. Οι Mace (1986) και West (1985), υποστηρίζουν πως μεγάλος αριθμός CEOs πιστεύουν πως τα πιο αποτελεσματικά Δ.Σ. είναι αυτά στα οποία υπάρχει ισορροπία μελών μεταξύ «εσωτερικών» και «εξωτερικών» διευθυντικών στελεχών. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 170 αναγγελίες συμμετοχής «εσωτερικών» μελών στα Δ.Σ. παρατηρήθηκε αρνητική αντίδραση στις τιμές των μετοχών στην περίπτωση που τα «εσωτερικά» στελέχη αποτελούν μόλις το 5% των μελών του Δ.Σ., σημαντικά θετική αντίδραση σε επίπεδα από 5% έως 25% και σχεδόν καμία αντίδραση σε επίπεδα μεγαλύτερα του 25%. Επιπρόσθετα στην μέση περίπτωση «εσωτερικής» συμμετοχής από 5% έως 25%, παρατηρήθηκε θετική σχέση μεταξύ των επιδράσεων στις τιμές των μετοχών και στην αναλογία της «εξωτερικής» συμμετοχής στο Δ.Σ. κάτι το οποίο δεν συμβαίνει και στις άλλες δύο περιπτώσεις.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ύπαρξη «εξωτερικών» (ανεξάρτητων) διευθυντικών στελεχών στο Δ.Σ. τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός ανεξαρτησίας αυτού. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο μεγάλος αριθμός επενδυτών επιθυμεί την ύπαρξη πλειοψηφίας «εξωτερικών» στελεχών στο Δ.Σ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Bhagat and Black (1997) στις 100 μεγαλύτερες Αμερικανικές επιχειρήσεις, οι μισές από αυτές είχαν μόνο ένα ή δύο «εσωτερικά» διευθυντικά στελέχη στο Δ.Σ., χωρίς όμως να μπορούμε παρόλα αυτά να καταλήξουμε στην βέλτιστη σύνθεση αυτού. Οι Rosenstein and Wyatt (1990) χρησιμοποιώντας οικονομικές πληροφορίες και ανακοινώσεις της Wall Street Journal από την περίοδο 1980-1985, παρατήρησαν σημαντική αύξηση του πλούτου των μετόχων κατά την είσοδο «εξωτερικών» στελεχών στο Δ.Σ.

Η παρουσία «εξωτερικών» μελών είναι απαραίτητη στην περίπτωση που ο πρόεδρος του Δ.Σ. και ο CEO αποτελούν ένα πρόσωπο. Το 1995, 68% των υψηλόβαθμων διοικητικών στις ΗΠΑ κατείχαν ταυτόχρονα το αξίωμα του προέδρου του Δ.Σ. καθώς του CEO, ποσοστό που την προηγούμενη χρονιά άγγιζε το 72%. Χώρες με αντίστοιχες θέσεις όπως ο Καναδάς και η Μεγάλη Βρετανία κατείχαν ποσοστά 43% και 20% αντίστοιχα. Ο συνδυασμός των

παραπάνω θέσεων δέχεται έντονη επικριτική εξαιτίας της ενδεχόμενης σύγκρουσης συμφερόντων. Ο πρόεδρος του Δ.Σ. πρέπει να επιβλέπει και να αξιολογεί τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μέσα στα οποία υπάγεται και ο CEO. Στην περίπτωση που τα δύο πρόσωπα ταυτίζονται κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο. Τα «εσωτερικά» στελέχη δεν μπορούν πλέον να επιτελέσουν το έργο τους καθώς θα πρέπει να ασκούν κριτική στον CEO και παράλληλα να ζητούν την στήριξη και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τον πρόεδρο του Δ.Σ. που στη ουσία είναι το ίδιο πρόσωπο. Στις περιπτώσεις που παρουσιάζεται αυτή η ταύτιση, προτιμάται η εκλογή ενός επικεφαλούς διευθυντικού στελέχους (lead director) από το σύνολο των «εξωτερικών» στελεχών, το οποίο θα δέχεται τις συμβουλές του προέδρου/CEO σχετικά με θέματα του συμβουλίου και το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την ετήσια αξιολόγηση του CEO. Αυτός ο ρόλος είναι πολύ δημοφιλής στο Ηνωμένο Βασίλειο και αρχίζει να εφαρμόζεται και στις αμερικανικές επιχειρήσεις με ποσοστό 27%. Αποτελεί έναν τρόπο ενδυνάμωσης του Δ.Σ. χωρίς παράλληλα να υπονομεύεται η θέση του προέδρου/CEO.

Ε4. Μέγεθος Δ.Σ.

Το μέγεθος του Δ.Σ. καθορίζεται από τον κανονισμό και τα νομικά πλαίσια της κάθε επιχείρησης. Μία μεγάλη επιχείρηση στις Η.Π.Α. έχει διοικητικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται περίπου από 11 άτομα, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περίπου 7 έως 8 άτομα.

Το στρατηγικό Δ.Σ. κάθε μεγάλης επιχείρησης πρέπει να αποτελείται από τον ελάχιστο αριθμό εσωτερικών συμβούλων που είναι απαραίτητοι για την ολοκληρωμένη εσωτερική και εξωτερική πληροφόρηση. Ο ελάχιστος αυτός αριθμός κυμαίνεται από κανέναν έως 3 συμβούλους. Η πλειοψηφία των συμβούλων θα είναι εξωτερικοί σύμβουλοι από τους οποίους θα διοχετεύεται η απαραίτητη πληροφόρηση γύρω από συγκεκριμένα θέματα αβεβαιότητας. Το σύνολο των πληροφοριών θα προέρχεται από τη γνώση και την εμπειρία τους από την απασχόλησή τους σε περιβάλλον εξωτερικό της επιχείρησης,

Το μέγεθος του Δ.Σ. συνδέεται με την απόδοση αυτού, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Yermack (1996) σε 792 επιχειρήσεις

από το 1984 μέχρι το 1991. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει ξεκάθαρη αντίστροφη σχέση μεταξύ της αξίας της επιχείρησης και του μεγέθους του Δ.Σ. Η εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης από τους επενδυτές μειώνεται σταθερά όταν το Δ.Σ. αυτού αποτελείται από τέσσερα (4) έως δέκα (10) άτομα. Για μέγεθος μεγαλύτερο των δέκα (10) ατόμων δεν υπάρχει καμία συσχέτιση. Επίσης η κερδοφορία και η χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων χειροτερεύουν ταχύτατα στην περίπτωση που το Δ.Σ. αποτελείται από 4-10 άτομα ενώ μειώνεται αυτός ο ρυθμός καθώς το μέγεθος αυξάνεται (από 10 άτομα και πάνω). Τέλος ο Yermack κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του αριθμού των «εξωτερικών» συμβούλων και της απόδοσης της επιχείρησης καθώς οι σύμβουλοι αυτοί οδηγούν σε πολυπληθή Δ.Σ. και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μειωμένη εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης από τους μετόχους.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω αποστολής ερωτηματολογίου, έλαβε χώρα από τον Ιούλιο μέχρι το Σεπτέμβριο του 2001 και αφορά εκατόν εβδομήντα (170) επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου. Από το σύνολο των επιχειρήσεων τριάντα τρεις (33) συμμετείχαν στην έρευνα, εκ των οποίων οι οκτώ (8) είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Οι συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις απάντησαν είτε στο σύνολο είτε σε επιμέρους τμήμα του ερωτηματολογίου. Η ανταπόκριση αυτή μεταφράζεται σε ποσοστό συμμετοχής 19,4%, το οποίο είναι πολύ ικανοποιητικό, αν συγκριθεί με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε Αμερικανικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τους Henke 1986, Pearce & Zahra 1991, Tashakori & Boulton 1983 και σημείωσαν ποσοστό συμμετοχής 12% έως 21%.

Παρόλα αυτά πρέπει να αναφερθεί ο μεγάλος βαθμός δυσκολίας που συναντήσαμε στην προσπάθεια συγκέντρωσης των απαντήσεων κυρίως εξαιτίας των παρακάτω λόγων:

- α) υπερβολικός φόρτος εργασίας των υπευθύνων συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου,
- β) μεγάλο μέγεθος αυτού,
- γ) ανάγκη απασχόλησης αρκετών ατόμων από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας για την συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών,
- δ) ανησυχία από πλευράς των υπευθύνων για δημοσίευση στοιχείων,
- ε) αρνητική αντιμετώπιση του περιεχομένου συγκεκριμένων ερωτήσεων όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

Τέλος αρκετές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου βρισκόταν σε μεταβατικό στάδιο λόγω συγχώνευσης, εξαγοράς ή πτώχευσης, με αποτέλεσμα την αποχή τους από την έρευνα. Μάλιστα είναι αξιοσημείωτο πως οι επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Θεσσαλονίκη που αποτελεί τον τόπο διεκπεραίωσης της έρευνας, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό αντιμετώπισαν την έρευνα με μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα, πιθανόν λόγω της επωνυμίας και της αμεσότητας που υπάρχει σε ενδεχόμενο πρόβλημα.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως κατά την διεξαγωγή της έρευνας ήταν

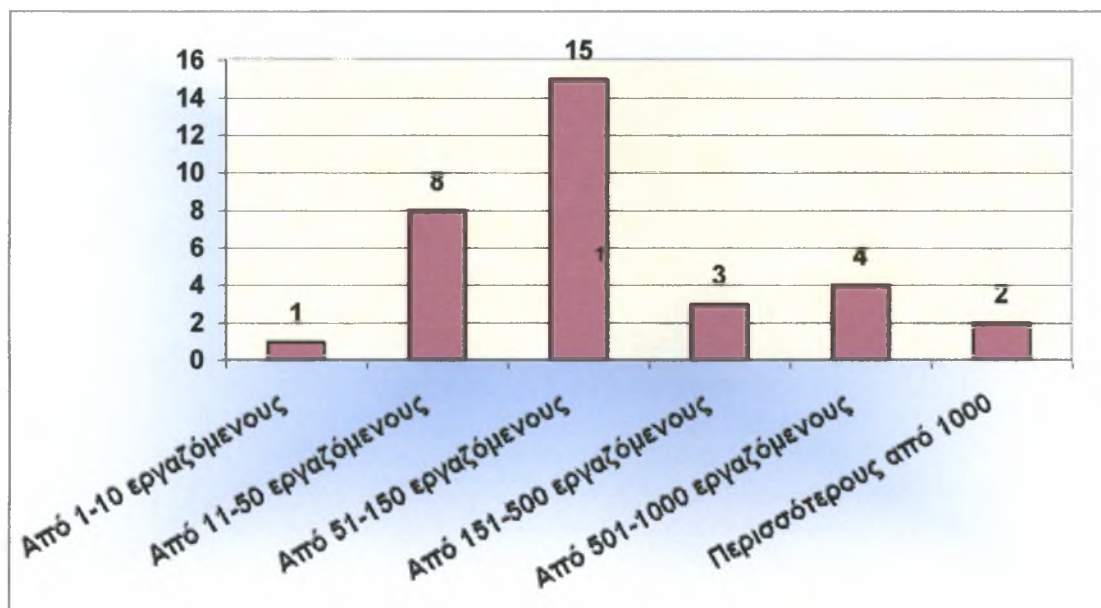
αναγκαία στις περισσότερες περιπτώσεις, η διαρκής επαφή μας με τις εταιρείες του κλάδου και η ανάπτυξη διαπροσωπική σχέση με τον ερωτηθέντα.

Οι υπεύθυνοι για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, προέρχονται κατά κύριο λόγο από το οικονομικό τμήμα και από το τμήμα διοίκησης της εταιρείας σύμφωνα με δική μας επιθυμία. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των υπευθύνων, πραγματοποιήθηκε συμμετοχή ατόμων από διάφορα τμήματα πέραν αυτού που αναγράφεται στο ερωτηματολόγιο για την συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών.

ΘΕΣΗ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρόεδρος Δ.Σ. και Διευθύνων Σύμβουλος	1
Πρόεδρος Δ.Σ.	2
Αντιπρόεδρος Δ.Σ.	1
CFO	1
Διοικητικοί διευθυντές	1
Γενικός Διευθυντής	1
Τεχνικός διευθυντής	1
Διευθύνων σύμβουλος	2
Διευθυντής συντονισμού	2
Οικονομικοί διευθυντές	6
Προϊστάμενοι λογιστηρίου	4
Λογιστής-Οικονομολόγος	3
Βοηθός λογιστή	2
Οικονομικός αναλυτής	1
Τμήμα προώθησης και ανάπτυξης δραστηριοτήτων	1
Μηχανικός	2
Τμήμα μετόχων	1
Διαχειριστής	1

A. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

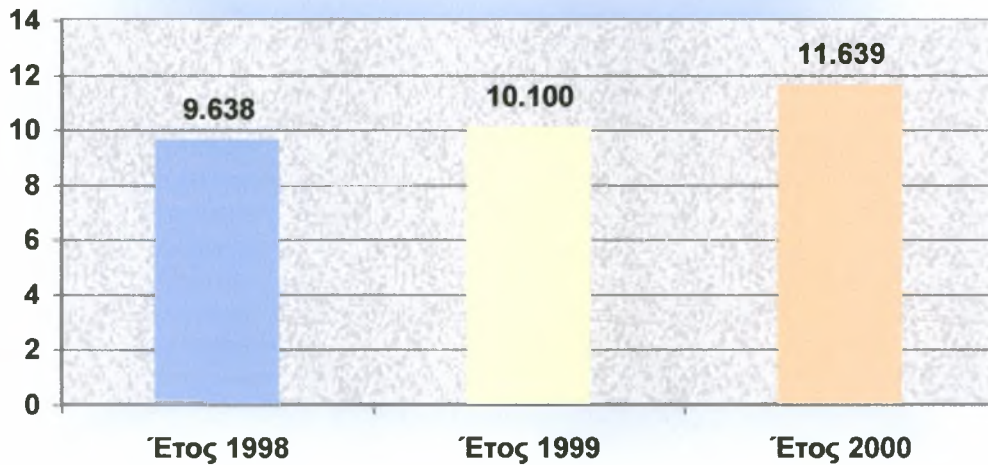
Κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που απασχολείται στις υπό εξέταση επιχειρήσεις, προκύπτει από το παρακάτω διάγραμμα.



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα παρατηρούμε πως η πλειοψηφία των εργαζομένων στις επιχειρήσεις κυμαίνεται από 51-150 άτομα. Το σύνολο αυτό των εργαζομένων ανήκει στις 15 από τις 33 εταιρείες, εκ των οποίων οι τρεις (3) είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Οι εννέα (9) από αυτές έχουν περισσότερα από εκατόν πενήντα (150) άτομα προσωπικό από τις οποίες οι τέσσερις (4) υπάγονται στο Χ.Α.Α., ενώ οι υπόλοιπες εννέα (9) απασχολούν έως πενήντα (50) άτομα, από τις οποίες η μία (1) είναι εισηγμένη. Επομένως μπορούμε να συμπεράνουμε πως η έρευνα αυτή αφορά κυρίως επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους καθώς οι 24 από τις 33 εταιρείες ανήκουν στις κατηγορίες αυτές.

Εξετάζοντας την πορεία του κύκλου εργασιών για το σύνολο των επιχειρήσεων και όχι μεμονωμένα για την κάθε μία, καταλήγουμε στα παρακάτω αποτελέσματα.

**Κύκλος εργασιών για την τριετία 1998-2000
(σε τρισεκατομμύρια δ.ρ.χ.)**



Κατά την τριετία 1998 έως 2000, ο συνολικός τζίρος των κατασκευαστικών εταιρειών παρουσίασε ανοδική πορεία, σημειώνοντας σημαντική αύξηση ιδιαίτερα το τελευταίο έτος 2000 με το ποσό του 1.539 τρισεκατομ.δρχ. σε σχέση με το έτος 1999, έναντι 0.462 τρισεκατομ.δρχ. το έτος 1999 σε σχέση με το 1998. Ένα μεγάλο τμήμα του τζίρου αυτού πιθανότατα προέρχεται από την συμμετοχή των κατασκευαστικών εταιρειών σε αναθέσεις έργων που σχετίζονται με τα Ολυμπιακά Έργα και με το Γ' ΚΠΣ και από άντληση μεγάλων κεφαλαίων που πραγματοποίησαν εταιρείες εισηγμένες στο Χ.Α.Α.

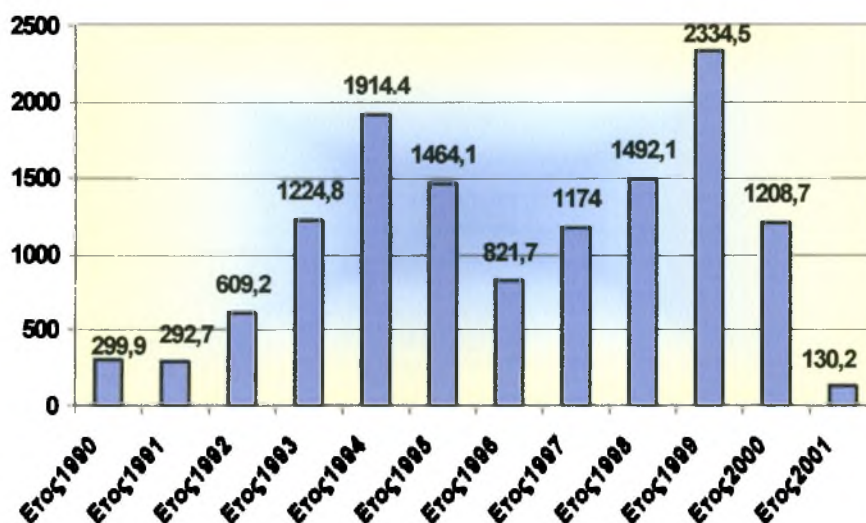
Στον πίνακα που ακολουθεί αναγράφονται οι κύκλοι εργασιών της κάθε κατασκευαστικής εταιρείας για τα έτη 1998 έως 2000, οι οποίες αναφέρονται με τυχαία σειρά.

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	1998	1999	2000
ΑΤΕ ΑΡΔΕΥΣΕΩΝ & ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΕΩΝ	710,000,000	380,000,000	510,000,000
ΑΣΠΑΤΕ ΤΕΚΤΩΝ ΑΤΕ	2,000,000,000	3,000,000,000	4,000,000,000
Δ.Γ. ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΤΒΕΤΑΕ	0	0	0
ΔΩΡΙΚΟΣ ΑΤΕ	861,536,026	1,689,466,235	2,447,434,020
ΑΛΤΕ ΑΤΕ (Alfa Alfa Holdings)	22,000,000,000	26,000,000,000	90,000,000,000
ΕΚΜΕ Α.Ε.	2,145,000,000	4,800,000,000	5,210,000,000
ΔΙΑΥΛΟΣ ΑΤΕ	550,000,000	580,000,000	1,200,000,000
ΕΛΕΡΓΟ Α.Ε.	460,000,000	200,000,000	995,000,000
ΓΕΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	3,577,000,000	854,000,000	28,000,000
ΑΤΕΜΚΕ ΑΤΕ	0	0	0
ΑΤΕ Κ. ΚΑΠΑΡΑΚΗΣ	644,443,000	729,708,000	950,380,000
ΤΕΟΔΩΜΗ Α.Κ.Τ.Ε.	2,624,983,907	4,118,606,002	6,111,155,001
ΕΡΓΟ 3 ΕΠΕ	193,000,000	305,000,000	1,335,000,000
ΕΒΙΝΤΑ Α.Ε.	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000
ΤΟΜΗ ΑΤΕ	6,470,000,000	7,687,400,000	13,382,200,000
ΔΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑ ΑΤΕ	0	0	0
ΑΦΟΙ ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ ΑΤΕ	4,392,000,000	5,365,000,000	7,554,000,000
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ ΖΗΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	1,776,779,950	1,211,588,985	1,094,893,922
Κ. Ι. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	16,073,000,000	23,002,000,000	36,702,000,000
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	598,000,000	1,303,000,000	3,162,000,000
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ	9,506,378,000,000	922,152,000,000	350,610,000,000
ΤΡΙΤΩΝ ΑΤΕ	2,021,000,000	1,397,000,000	1,908,000,000
ΙΩΝΙΚΗ ΑΤΕΚΕ	1,312,741,908	1,147,095,012	2,624,568,612
ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ ΑΤΕ	1,567,000,000	2,238,000,000	3,557,000,000
ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ@ΤΕ	14,719,000,000	19,715,000,000	18,046,000,000
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΜΙΚΗ ΑΕ	34,423,000,000	52,530,000,000	66,369,000,000
ΑΧΙΛΛΕΥΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΤΕ	1,500,000,000	1,400,000,000	2,700,000,000
ΑΣΩΝ ΑΤΕΒΕ	0	0	0
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	1,985,000,000	3,260,000,000	4,566,000,000
ΕΥΡΩΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	640,911,345	1,566,857,140	683,735,648
ΕΥΜΒΟΛΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000
Ν. ΚΑΜΑΤΑΚΗΣ ΑΤΕΕ	4,954,000,000	6,706,000,000	6,255,000,000
ΖΗΝΩΝ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	2,400,000,000	5,300,000,000	5,700,000,000

Τα κέρδη που πραγματοποίησαν οι επιχειρήσεις το αντίστοιχο χρονικό διάστημα 1990 έως 2000, αναγράφονται στον ακόλουθο πίνακα και απεικονίζονται στα παρακάτω διαγράμματα. Από το σύνολο των επιχειρήσεων ένα ποσοστό της τάξης του 27%, δεν απάντησαν.

ΧΡΟΝΙΚΑ ΕΤΗ	ΚΕΡΔΗ
Έτος 1990	299.9
Έτος 1991	292.7
Έτος 1992	609.2
Έτος 1993	1224.8
Έτος 1994	1914.4
Έτος 1995	1464.1
Έτος 1996	821.7
Έτος 1997	1174
Έτος 1998	1492.1
Έτος 1999	2334.5
Έτος 2000	1208.7
Έτος 2001	130.2

Κέρδη 1990-2001(σε δις.δρχ)



Παρατηρείται άνοδος την πρώτη τετραετία, πτώση την επόμενη διετία, άνοδος την τριετία που ακολουθεί και πάλι φθίνουσα πορεία το διάστημα 1999 έως 2000. Πρέπει να σημειωθεί πως τα κέρδη που αναφέρονται στην χρονιά

2001 είναι αποτελέσματα μέχρι την περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα και ορισμένα από αυτά αποτελούν προβλέψεις των εταιρειών σχετικά με την πορεία τους το δεύτερο εξάμηνο του 2001. Οι απαντήσεις των εταιρειών για την συγκεκριμένη χρονιά είναι περιορισμένες, επομένως η γραμμική απεικόνιση που αντιστοιχεί σε αυτό το διάστημα είναι ενδεικτική.

Η μείωση που παρατηρείται στα κέρδη των επιχειρήσεων εν μέρει οφείλεται στην ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού. Όλο και περισσότερες εταιρείες εισέρχονται δυναμικά στο χώρο των κατασκευών, οι πολυεθνικές έχουν πλέον κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς με πιθανό αποτέλεσμα κάποιες εταιρείες να αναλαμβάνουν πλέον λιγότερες εργολαβίες.

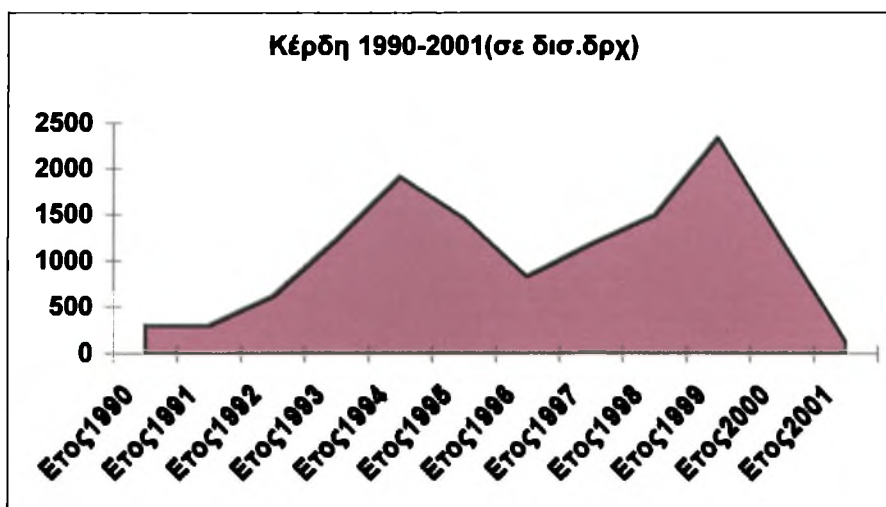
Η βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγεί σε μείωση της τιμής πώλησης με αποτέλεσμα την μείωση του κέρδους όταν το κόστος παραγωγής παραμένει σταθερό.

Απαιτείται καλύτερη οργάνωση στο εσωτερικό των εταιρειών που αντίστοιχα οδηγεί σε αύξηση των δαπανών.

Ενδέχεται οι εταιρείες να μην έκαναν σωστή χρήση των κεφαλαίων που άντλησαν από το χρηματιστήριο και να πραγματοποίησαν λάθος επενδύσεις.

Τέλος οι αυξομειώσεις που εμφανίζονται στην γραμμική απεικόνιση που ακολουθεί μπορεί να απεικονίζουν το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της απόδοσης των επενδύσεων που πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση.

Στις επόμενες σελίδες αναγράφονται τα κέρδη κάθε επιχείρησης για το χρονικό διάστημα 1990 έως 2001 με τυχαία σειρά.



Επωνυμία Εταιρείας	1990	1991	1992	1993	1994
ΑΤΕ. ΑΡΔΕΥΣΕΩΝ&ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΕΩΝ	0	0	0	0	0
ΑΣΠΑΤΕ ΤΕΚΤΩΝ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
Δ.Γ. ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΤΒΕΤΑΕ	0	0	0	0	0
ΔΩΡΙΚΟΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΑΛΤΕ ΑΤΕ (Alfa Alfa Holdings)	0	0	0	0	0
ΕΚΜΕ Α.Ε.	67.712.000	80.114.000	58826000	298.170.000	84.498.000
ΔΙΑΥΛΟΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΕΛΕΡΓΟ Α.Ε.	24.562.906	16.106.851	9084415	54.416.376	-5.903.979
ΓΕΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	30.768.413	-30.962.675	-101216364	458.213.485	574.733.735
ΑΤΕΜΚΕ ΑΤΕ	0	0	0	0	1268.000.000
ΑΤΕ Κ.ΚΑΠΑΡΑΚΗΣ	0	0	0	0	0
ΤΕΟΔΩΜΗ Α.Κ.Τ.Ε.	2.717.977	45.651.049	136.272.085	66.026.721	104.089.935
ΕΡΓΟ 3 ΕΠΕ	0	0	0	0	0
ΕΒΙΝΤΑ Α.Ε.	0	0	0	0	0
ΤΟΜΗ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΔΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΑΦΟΙ ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ ΑΤΕ	61.243.000.000	98.887.000.000	456.658.000.000	393.876.000.000	618.312.000.000
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ ΖΗΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	13.762.054	1.734.417	21.137.736	42.094.942	105.281.586
Κ.Ι.ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	205.000.000	915.000.000	742.000.000	2.578.000.000	2.614.000.000
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΑΤΕ	54.000.000	95.000.000	41.000.000	544.000.000	754.000.000
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ	237.262.000.000	191.419.000.000	150.365.000.000	824.158.000.000	1.287.110.000.000
ΤΡΙΤΩΝ ΑΤΕ	0	0	0	0	146.000.000
ΙΟΝΙΚΗ ΑΤΕΚΕ	0	0	0	0	0
ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ@ΤΕ	362.000.000	419.000.000	250.000.000	625.000.000	545.000.000
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΤΕ	606.000.000	864.000.000	984.000.000	1.858.000.000	2.566.000.000
ΑΧΙΛΛΕΥΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΤΕ	0	53.307.747	25.147.355	183.887.305	-20.838.401
ΑΣΩΝ ΑΤΕΒΕ	0	0	0	23.627.302	44.820.000
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	0	0	0	50.934.687	174.506.507
ΕΥΡΩΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	0	0	0	0	4.364.060
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	30.000.000	30.000.000	30.000.000	40.000.000	50.000.000
Ν.ΚΑΜΑΤΑΚΗΣ ΑΤΕΕ	0	0	0	0	0
ΖΗΝΩΝ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0

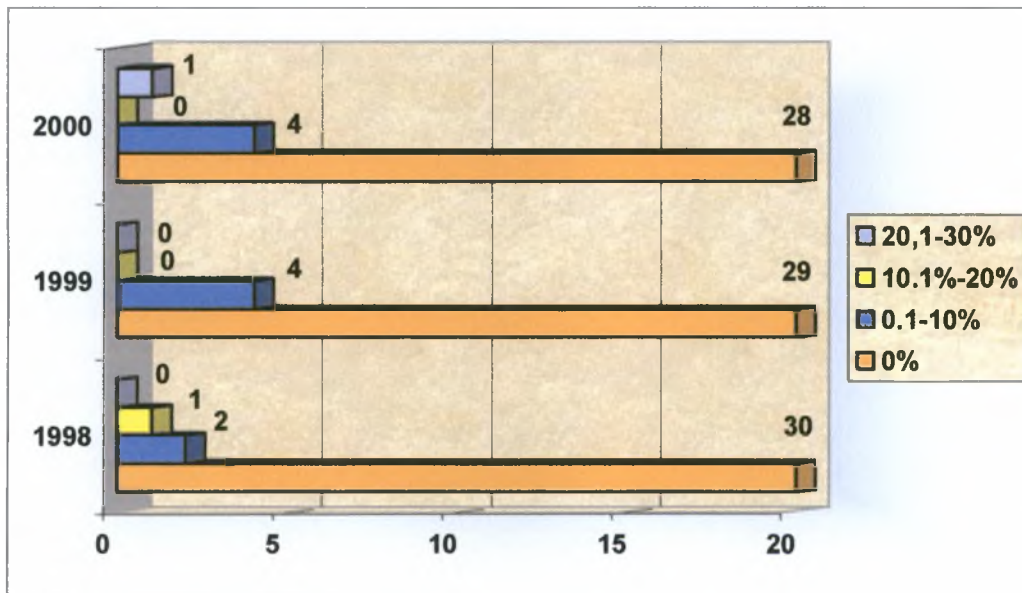
Επωνυμία Εταιρίας	1995	1996	1997	1998	1999
ΑΤΕ					
ΑΡΔΕΥΣΕΩΝ & ΠΟΧΕΤΕΥΣΕΩΝ	0	0	0	0	0
ΑΣΠΑΤΕ ΤΕΚΤΩΝ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
Δ. Γ. ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΤΒΕΤΑΕ	0	0	0	0	0
ΔΩΡΙΚΟΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΑΛΤΕ ΑΤΕ (Alfa Alfa Holdings)	0	0	2.600.000.000	2.700.000.000	4.400.000.000
ΕΚΜΕ Α.Ε.	243.179.000	696.267.000	379.248.000	329.005.000	925.194.000
ΔΙΑΥΛΟΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΕΛΕΡΓΟ Α.Ε.	455.332.410	-94788619	69.154.365	120.476.066	202.486.345
ΓΕΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	629.379.979	63.665.363	103.395.434	-407.720.258	146.175.337
ΑΤΕΜΚΕ ΑΤΕ	1.140.000.000	1.179.000.000	-1.083.000.000	1.376.000.000	-1.855.000.000
ΑΤΕ Κ. ΚΑΠΑΡΑΚΗΣ	84.531.000	128.572.000	1408000	83.004.000	58.726.000
ΤΕΟΔΟΜΗ Α.Κ.Τ.Ε.	94.354.998	669.611.315	197.741.017	340.632.118	320.540.209
ΕΡΓΟ 3 ΕΠΕ	0	0	0	0	0
ΕΒΙΝΤΑ Α.Ε.	0	0	0	0	0
ΤΟΜΗ ΑΤΕ	0	0	0	685.400.000	729.500.000
ΔΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑ ΑΤΕ	0	0	0	0	0
ΑΦΟΙ ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ ΑΤΕ	625.203.000.000	396.944.000.000	188.122.000.000	346.421.000.000	430.944.000.000
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ ΖΗΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	83.769.866	50.892.338	127.708.833	153.373.103	119.825.007
Κ. Ι. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	1.804.000.000	1.816.000.000	1.605.000.000	1.982.000.000	2.412.000.000
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΑΤΕ	338.000.000	139.000.000	104.000.000	77.000.000	266.000.000
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ	830.750.000.000	415.195.000.000	976.137.000.000	1.131.882.000.000	1.879.307.000.000
ΤΡΙΤΩΝ ΑΤΕ	131.000.000	247.000.000	145.000.000	87.000.000	32.100.000
ΙΩΝΙΚΗ ΑΤΕΚΕ	0	0	50.000.146	306.478.685	136.829.415
ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ ΑΤΕ	0	0	92.000.000	86.000.000	676.000.000
ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒΟΤΕ	260.000.000	472.000.000	755.000.000	1.475.000.000	2.251.000.000
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΑΤΕ	2.457.000.000	3.248.000.000	2.367.000.000	2.612.000.000	11.916.000.000
ΑΧΙΛΛΕΥΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΤΕ	45.610.231	155.646.993	285.322.701	161.762.602	151.610.717
ΑΕΩΝ ΑΤΕΒΕ	41.612.670	24.465.929	48.724.473	75.393.817	90.373.525
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	217.942.405	377.242.274	301.932.922	168.512.444	218.180.630
ΕΥΡΩΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	31.040.247	249.035.639	360.888.063	195.555.990	122.240.067
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	100.000.000	200.000.000	300.000.000	400.000.000	400.000.000
Ν. ΚΑΜΑΤΑΚΗΣ ΑΤΕΕ	0	0	502.000.000	406.000.000	573.000.000
ΖΗΝΩΝ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	0	0	0	0	0

Επωνυμία Εταιρείας	2000	2001
ΑΤΕ. ΑΡΔΕΥΣΕΩΝ & ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΕΩΝ	0	0
ΑΕΠΑΤΕ ΤΕΚΤΩΝ ΑΤΕ	0	0
Δ.Γ. ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΤΒΕΤΑΕ	0	0
ΔΩΡΙΚΟΣ ΑΤΕ	0	0
ΑΛΤΕ ΑΤΕ (Alfa Alfa Holdings)	17.000.000.000	0
ΕΚΜΕ Α.Ε.	1.224.853.000	0
ΔΙΑΥΛΟΣ ΑΤΕ	0	0
ΕΛΕΡΓΟ Α.Ε.	-16.918.445	0
ΓΕΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	-811.057.341	0
ΑΤΕΜΚΕ ΑΤΕ	-1.744.000.000	1.055.000.000
ΑΤΕ Κ. ΚΑΠΑΡΑΚΗΣ	104.130.000	0
ΤΕΟΔΟΜΗ Α.Κ.Τ.Ε.	910.345.717	0
ΕΡΓΟ 3 ΕΠΕ	0	0
ΕΒΙΝΤΑ Α.Ε.	0	0
ΤΟΜΗ ΑΤΕ	1.511.700.000	0
ΔΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑ ΑΤΕ	0	0
ΑΦΟΙ ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ ΑΤΕ	359.477.000.000	0
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ ΖΗΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	100.731.758	0
Κ.Ι. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	2.568.000.000	3.200.000.000
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΑΤΕ	522.000.000	700.000.000
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ	812.538.000.000	0
ΤΡΙΤΩΝ ΑΤΕ	45.800.000	0
ΙΩΝΙΚΗ ΑΤΕΚΕ	670.978.999	0
ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ ΑΤΕ	205.000.000	150.000.000
ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ@ΤΕ	2.436.000.000	3.000.000.000
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΑΤΕ	10.273.000.000	4.621.000.000
ΑΧΙΛΛΕΥΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΤΕ	321.511.143	0
ΑΣΩΝ ΑΤΕΒΕ	143.639.172	0
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	431.304.154	0
ΕΥΡΩΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	79.783.333	0
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	200.000.000	300.000.000
Ν. ΚΑΜΑΤΑΚΗΣ ΑΤΕΕ	589.000.000	0
ΖΗΝΩΝ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ	0	0

Οι κατασκευαστικές εταιρείες που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	1998	1999	2000
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ	0%	5%	7%
ΑΛΤΕ ΑΤΕ	5%	10%	30%
ΕΚΜΕ ΑΕ	0%	0%	10%
ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ&ΤΕ	11%	10%	8%
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	0,88%	0,50%	0,11%

Από τις εταιρείες αυτές οι τέσσερις (4) είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Επομένως τέτοιες κινήσεις πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις που ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του κεφαλαίου τους προέρχεται από ξένα κεφάλαια. Με βάση τον παραπάνω πίνακα προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα.

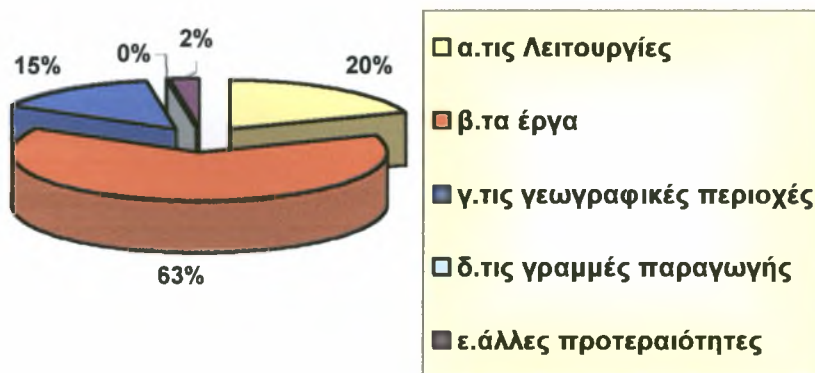


Σύμφωνα με το διάγραμμα, μόνο το 15% του συνόλου των εταιρειών πραγματοποιεί συναλλαγές με το εξωτερικό το έτος 1998, το οποίο μειώνεται σε ποσοστό 12% το έτος 1999, για να καταλήξει σε 9% το έτος 2000. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδοθεί σε κακή διαχείριση των εταιρειών, σε μεγάλο κόστος παραγωγής, σε κακή ποιότητα παραγωγής, σε κακές συναλλαγές με τις ξένες αγορές, σε αύξηση του Ευρωπαϊκού ανταγωνισμού ή τέλος σε κυβερνητική εμπορική πολιτική που δεν προωθεί

τέτοιου είδους συναλλαγές. Παρόλα αυτά η εμφανιζόμενη κατάσταση δε συμφωνεί με τις τάσεις που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση σύμφωνα με τις οποίες θα περιμέναμε όλο και μεγαλύτερη επέκταση σε ξένες αγορές.

Συγκεντρώνοντας το σύνολο των απαντήσεων των κατασκευαστικών εταιρειών που σχετίζονται με τις βάσεις οργάνωσης, καταλήγουμε στον ακόλουθο πίνακα.

ΒΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Λειτουργίες (marketing, finance, κ.τ.λ.)	8
Έργα που κατά καιρούς αναλαμβάνει	26
Γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποίησης	6
Γραμμές παραγωγής	0
Άλλες προτεραιότητες	1



Παρατηρούμε πως οι επιχειρήσεις κατά το 63% του συνόλου τους οργανώνονται με βάση τα έργα που κατά καιρούς αναλαμβάνουν. Ακολουθούν η οργάνωση με βάση τις λειτουργίες και τις γεωγραφικές περιοχές με ποσοστά 20% και 15% αντίστοιχα, ενώ τέλος άλλες προτεραιότητες όπως οι κλάδοι στους οποίους η επιχείρηση συμμετέχει κατέχουν ποσοστό 2%. Συμπεραίνουμε πως στο μεγαλύτερο αριθμό των εταιρειών δεν υφίσταται οργάνωση που να σχετίζεται με σταθερές παραμέτρους. Αυτό οδηγεί

σίγουρα σε αυξημένο βαθμό ευελιξίας της κάθε επιχείρησης με την προϋπόθεση όμως ότι στελεχώνεται από άτομα τα οποία διεκπεραιώνουν καθήκοντα που σχετίζονται με περισσότερες από μία θέσεις, αλλά συγχρόνως αυξάνεται ο βαθμός αβεβαιότητας όταν το παραπάνω φαινόμενο εφαρμόζεται σε μεγάλη έκταση.

B. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ανατρέχοντας στη σχετική βιβλιογραφία βλέπουμε πως η αποστολή μιας επιχείρησης ορίζεται ως ο σκοπός ή η αιτία ύπαρξης αυτής. Περιγράφει ποια είναι η επιχείρηση, τι κάνει με βάση τα τρέχοντα δεδομένα και τι θα ήθελε να κάνει για να ικανοποιήσει αυτούς με τους οποίους εμπλέκεται. Η αποστολή προσδιορίζει επακριβώς τον λόγο που διαφοροποιείται η επιχείρηση από κάποια άλλη του ιδίου κλάδου.

Κατά την επεξεργασία των απαντήσεων, παρατηρήσαμε πως η πλειοψηφία των κατασκευαστικών εταιρειών δεν έχει επίγνωση της ολοκληρωμένης έννοιας της αποστολής, με αποτέλεσμα την απλή αναφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ή την αναφορά των στόχων της επιχείρησης.

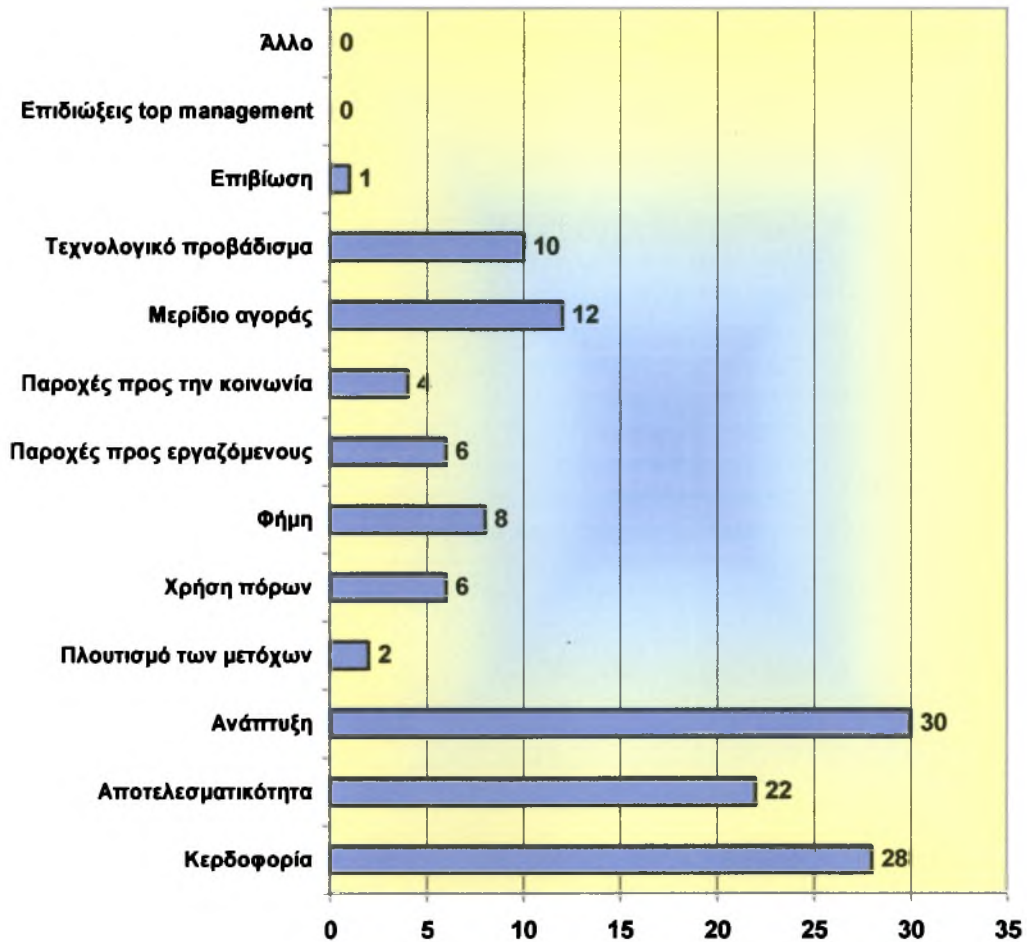
Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένες από τις απαντήσεις, τις οποίες διαχωρίζουμε σε «ολοκληρωμένες», «ελλιπείς» και «λάθος».

- ✦ *Κατασκευή δημοσίων και ιδιωτικών τεχνικών έργων (κυρίως υδραυλικά, δευτερευόντως κτιριακά, οδοποιία).*
- ✦ *Τεχνικά έργα υψηλών προδιαγραφών.*
- ✦ *Κατασκευή δημοσίων έργων.*
- ✦ *Την επιτυχή εκτέλεση των τεχνικών έργων που αναλαμβάνει.*

- ✦ *Τέσσερις κλάδοι, τέσσερις διαφορετικές αποστολές. Κατασκευές, συσκευασία, ενέργεια, τουρισμός-αναψυχή.*
- ✦ *Παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών στους τομείς των βιομηχανιών (ενεργειακών έργων και εξοπλισμού βιομηχανικού) παραγωγής υπό πίεση.*
- ✦ *Η κατασκευή δημοσίων έργων.*
- ✦ *Δημόσια Έργα 80%, πολυκατοικίες 20%.*
- ✦ *Επανάκαμψη στην αγορά, μετά από μία περίοδο κρίσεως κα εν συνεχεία ανάπτυξη.*
- ✦ *Κατασκευαστική εταιρεία με ειδίκευση σε έργα οδοποιίας.*

- ✦ Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στα τεχνικά έργα σχετικά με το περιβάλλον και την ενέργεια.
- ✦ Καθιέρωση στην Ελληνική αγορά ως μια κερδοφόρα επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας ικανή να παρέχει υπηρεσίες στον ενεργειακό χώρο που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών της, αναφορικά με την ποιότητα, το κόστος και τους χρόνους παράδοσης στοιχειοθετώντας θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για τους μετόχους
- ✦ Παροχή στους πελάτες υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με χρονική συνέπεια και με ανταγωνιστικούς όρους στην αγορά.

Ο αντικειμενικός σκοπός είναι κάτι πιο συγκεκριμένο και αποτελεί τα τελικά αποτελέσματα μιας οργανωμένης και σχεδιασμένης δραστηριότητας. Αναφέρει τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε με βάση συγκεκριμένες μετρήσιμες ποσότητες. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε οδήγησε στην κατασκευή του παρακάτω διαγράμματος.



Οι αντικειμενικοί σκοποί των κατασκευαστικών εταιρειών σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, επικεντρώνονται με σημαντικό προβάδισμα στην ανάπτυξη (αύξηση πωλήσεων και ενεργητικού), την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα. Δευτερεύοντα σημασία φαίνεται να δίνουν στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς, στο τεχνολογικό προβάδισμα και στη βελτίωση της φήμης τους, ενώ ελάχιστο ενδιαφέρον σημειώθηκε για βελτίωση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το εσωτερικό της εταιρείας όπως είναι η παροχή προς τους εργαζομένους, ο πλουτισμός των μετόχων

και οι επιδιώξεις του top management. Παρατηρούμε δηλαδή πως οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε μία γενικότερη βάση που καθορίζει την πορεία αυτών.

Αντιθέτως οι στόχοι μιας επιχείρησης, αποτελούν μία αναφορά όλων αυτών που θέλει να επιτύχει, χωρίς όμως ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων και χωρίς καθορισμό χρονικού διαστήματος για την ολοκλήρωσή τους. Διαχωρίζοντας τους στόχους μιας επιχείρησης ανάμεσα στην ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την εξυπηρέτηση πελατών, την μεγιστοποίηση του κέρδους και την προσφορά προς την κοινωνία, καταλήξαμε στην ακόλουθη κατάταξη. Ο μικρότερος αριθμός σηματοδοτεί την υψηλότερη κατάταξη, δηλαδή την μεγαλύτερη προτεραιότητα από πλευράς των επιχειρήσεων. Οι αριθμοί αυτοί προκύπτουν αθροίζοντας όλους τους αριθμούς που αντιπροσωπεύουν τις απαντήσεις και καθώς ο μικρότερος αριθμός (1) (από κατάταξη σημαντικότητας από 1 έως 5) σηματοδοτεί την μεγαλύτερη προτεραιότητα, οι στόχοι με το μικρότερο άθροισμα κατατάσσονται στις πρώτες θέσεις προτεραιοτήτων. Η ποιότητα επομένως αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο των εταιρειών, ακολουθεί η αποτελεσματικότητα και στη συνέχεια η εξυπηρέτηση πελατών. Συμπεραίνουμε κατ'αυτόν τον τρόπο πως οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στοχεύοντας σε παράγοντες που δεν έχουν άμεση σχέση με οικονομικά οφέλη.

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

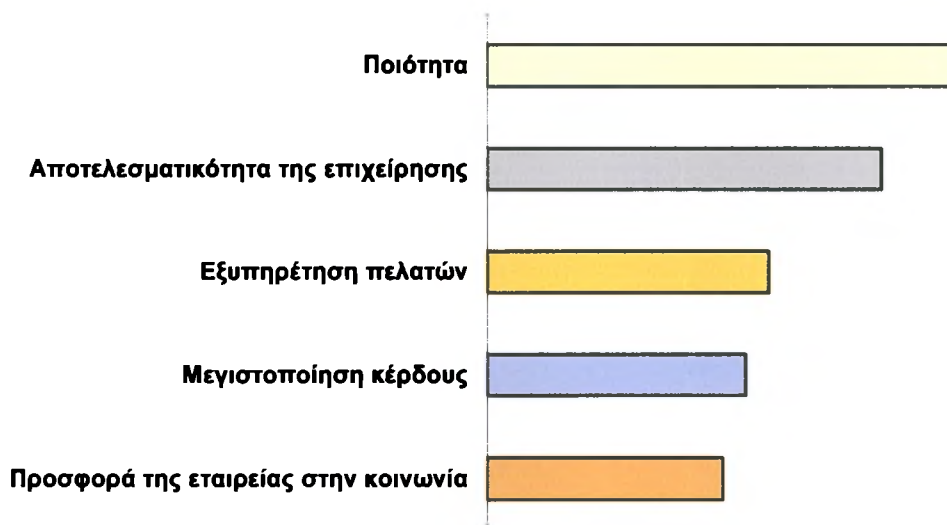
Ποιότητα	66
Αποτελεσματικότητα της επιχείρησης	74
Εξυπηρέτηση πελατών	83
Μεγιστοποίηση κέρδους	115
Προσφορά της εταιρείας στην κοινωνία	131

Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το έτος 1991, σε 1.000 executives Αμερικάνικων επιχειρήσεων, δημοσιεύθηκε η ακόλουθη σειρά κατάταξης, η οποία δεν διαφοροποιείται ουσιαστικά από τη δική μας.

GROUP TRAININGΣ Π.Π. Λ. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ποιότητα	ΠΡΩΤΗ ΘΕΣΗ
Εξυπηρέτηση πελατών	ΔΕΥΤΕΡΗ ΘΕΣΗ
Αποτελεσματικότητα της επιχείρησης	ΤΡΙΤΗ ΘΕΣΗ
Μεγιστοποίηση κέρδους	ΤΕΤΑΡΤΗ ΘΕΣΗ
Προσφορά της εταιρείας στην κοινωνία	ΠΕΜΠΤΗ ΘΕΣΗ

Καταλήγουμε επομένως στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διαχωρίζοντας τις ομάδες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ανάμεσα στους πελάτες, στους εργαζομένους, στους μετόχους, στο κοινωνικό σύνολο και την ίδια την επιχείρηση, καταλήγουμε στην ακόλουθη κατάταξη σύμφωνα με την οποία ο μικρότερος αριθμός σηματοδοτεί την υψηλότερη κατάταξη, δηλαδή μεγαλύτερη προτεραιότητα από πλευράς των επιχειρήσεων, όπως ακριβώς συνέβαινε και παραπάνω. Οι αριθμοί επίσης προκύπτουν αθροίζοντας όλους τους αριθμούς που αντιπροσωπεύουν τις απαντήσεις και καθώς ο μικρότερος αριθμός 1, (από κατάταξη σημαντικότητας από 1 έως 5) σηματοδοτεί την μεγαλύτερη προτεραιότητα, οι ομάδες με το μικρότερο άθροισμα κατατάσσονται στις πρώτες θέσεις προτεραιοτήτων. Οι πελάτες βρίσκονται στην υψηλότερη θέση σημαντικότητας, με τους εργαζόμενους και τους μετόχους να ακολουθούν, και στις τελευταίες θέσεις το κοινωνικό σύνολο και η επιχείρηση.

Πρέπει να αναφερθεί πως κατά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων διατυπώθηκαν σχόλια από τα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με την

δυσκολία απάντησης στην συγκεκριμένη ερώτηση υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά. Διάφοροι παράγοντες σύμφωνα με τα λεγόμενα, τους οδηγούν σε απαντήσεις που δεν αντιπροσωπεύουν αυτό που πραγματικά ισχύει αλλά αυτό που θα έπρεπε να ισχύει. Επομένως δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για το βαθμό αξιοπιστίας των παρακάτω αποτελεσμάτων.

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

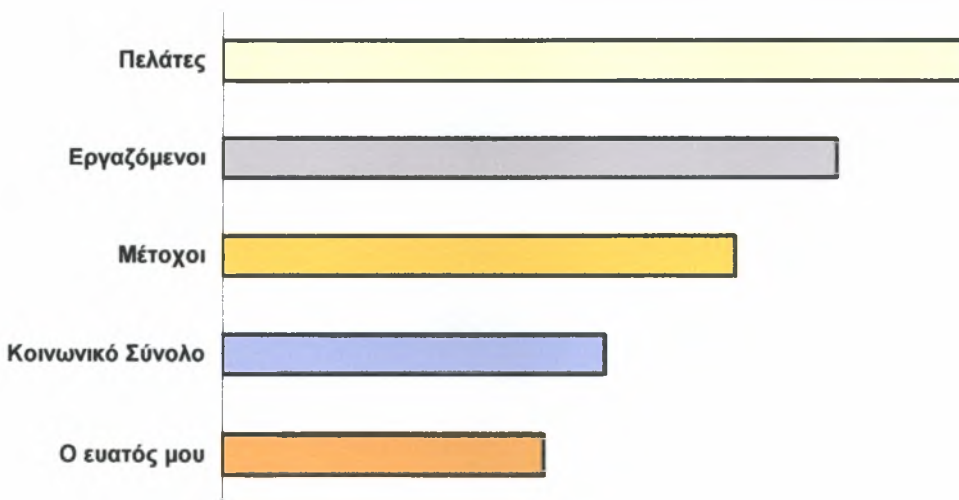
Πελάτες	57
Εργαζόμενοι	68
Μέτοχοι	91
Κοινωνικό Σύνολο	109
Ο εαυτός μου	132

Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το έτος 1991, σε 1.000 executives Αμερικάνικων επιχειρήσεων, δημοσιεύθηκε η ακόλουθη σειρά κατάταξης, η οποία συμπίπτει με την αντίστοιχη των Ελληνικών επιχειρήσεων.

ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Πελάτες	ΠΡΩΤΗ ΘΕΣΗ
Εργαζόμενοι	ΔΕΥΤΕΡΗ ΘΕΣΗ
Μέτοχοι	ΤΡΙΤΗ ΘΕΣΗ
Κοινωνικό Σύνολο	ΤΕΤΑΡΤΗ ΘΕΣΗ
Ο εαυτός μου	ΠΕΜΠΤΗ ΘΕΣΗ

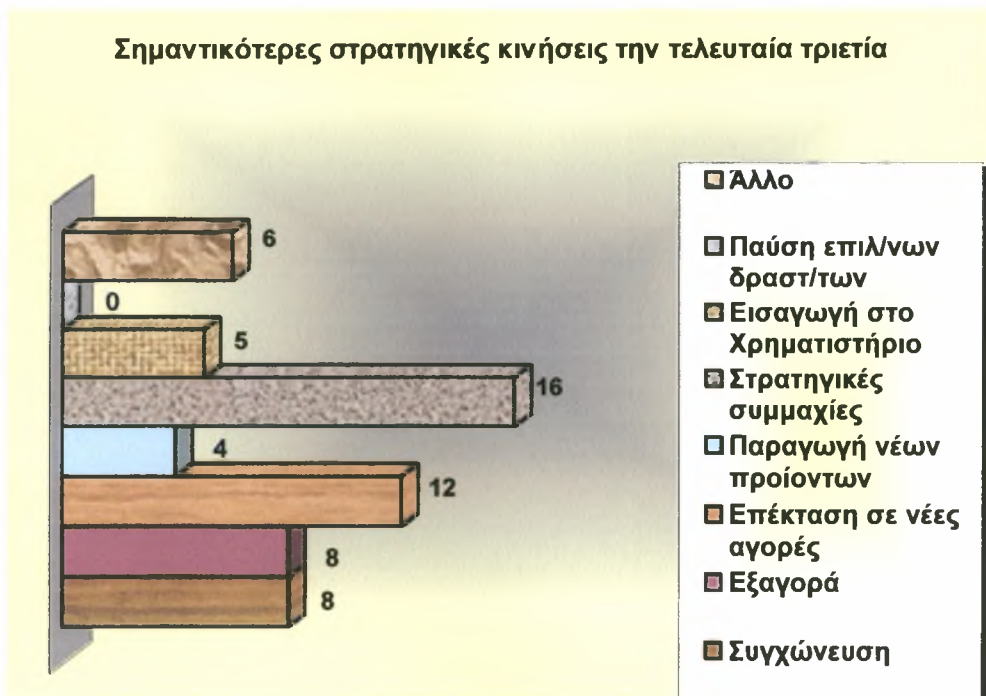
Η κατάταξη αυτή απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Οι σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιήθηκαν από τις εταιρείες την τελευταία τριετία είναι οι στρατηγικές συμμαχίες με ποσοστό 48% και η επέκταση σε νέες αγορές με ποσοστό 36%. Οι στρατηγικές συμμαχίες αναφέρονται στην συγχώνευση και κατά κύριο λόγο στις κοινοπραξίες, ενώ μία ακόμη στρατηγική κίνηση θεωρείται η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την τάση που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση για σχηματισμό μεγαλύτερων εταιρειών οι οποίες δημιουργούνται υπό το πρίσμα της ανταγωνιστικότερης παρουσίας στο χώρο των κατασκευών.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Α. Συγχώνευση	8
Β. Εξαγορά	8
Γ. Επέκταση σε νέες αγορές	12
Δ. Παραγωγή νέων προϊόντων	4
Ε. Στρατηγικές συμμαχίες	16
ΣΤ. Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο	5
Ζ. Παύση επιλεγμένων δραστηριοτήτων	0
Η. Άλλο	6

Σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις την τελευταία τριετία



Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τις κατασκευαστικές εταιρείες, είναι τα ακόλουθα:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Ποιότητα κατασκευών	Υψηλό κόστος κατασκευών
Οργάνωση	Έδρα στην Θεσσαλονίκη
Αποτελεσματικότητα	Οικογενειακός συγκεντρωτισμός
Φήμη	Έλλειψη ρευστότητας
Συνέπεια	Έλλιπής στελέχωση
Πιστοποίηση ISO 9002	Αδυναμία εξεύρεσης κεφαλαίων
Πρωτοπορία	Αδυναμία ευρύτητας δημοσίων σχέσεων
Τεχνογνωσία	

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διαχωρίζονται σε δυνάμεις και αδυναμίες όταν αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και σε απειλές και ευκαιρίες όταν αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Ο διαχωρισμός αυτός πραγματοποιήθηκε από το 79% των επιχειρήσεων όπως φαίνεται παρακάτω. Το υπόλοιπο 21% δεν συμμετείχε καθόλου.

■ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εξειδικευμένο προσωπικό
Εμπειρα και ικανά στελέχη
Άρτια οργάνωση
Τεχνογνωσία
Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις
Δυνατότητα ελέγχου
Επικοινωνιακή πολιτική
Συστηματική παρακολούθηση του κόστους
Ευελιξία στη λήψη αποφάσεων

■ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών
Μικρό μέγεθος
Αδυναμία γρήγορης προσαρμογής σε νέες μεθόδους
Συγκεντρωτισμός
Βραδύτητα σε ανανέωση εξοπλισμού
Αδυναμία εξεύρεσης πόρων
Μη σύσταση ομάδων εργασίας για ειδικά θέματα

■ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γ' Κ.Π.Σ.
Ανάπτυξη αγοράς ενέργειας
Κατασκευή Ολυμπιακών έργων
Ρυθμός ανάπτυξης τεχνικών έργων για 2001-2004

■ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπερφόρτωση του κλάδου
Το νέο νομοσχέδιο του ΥΠΕΧΩΔΕ
Ανάπτυξη μονοπωλίων
Ανταγωνισμός, ανακατατάξεις επιχειρήσεων του κλάδου
Ευρωπαϊκός ανταγωνισμός
Κρατικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση των έργων υποδομής
Μεγάλα επιχειρηματικά σχήματα του κλάδου

Στο σύνολο των απαντήσεων εκτός περιορισμένων περιπτώσεων, παρατηρούμε πως υπάρχει σαφής εικόνα του ορισμού των «ευκαιριών», «απειλών», «δυνάμεων» και «αδυναμιών» που αντιμετωπίζει μια κατασκευαστική επιχείρηση.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι κατασκευαστικές εταιρείες διακρίνονται στις ακόλουθες.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους, σύμφωνα με την οποία πραγματοποιείται εστίαση σε μεγάλο τμήμα της αγοράς με έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Η εφαρμογή της είναι πιθανό να επιφέρει αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

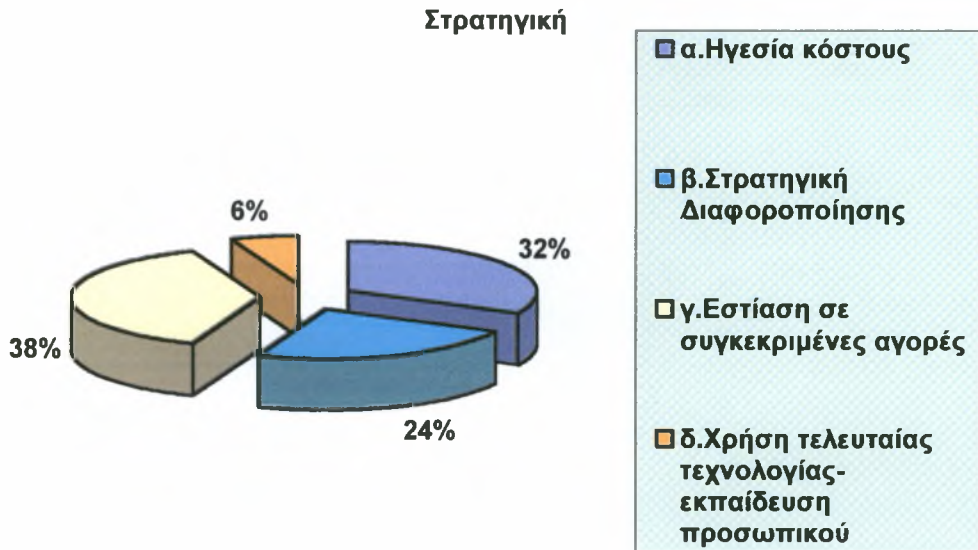
Στρατηγική διαφοροποίησης, κατά την οποία δημιουργούνται προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πιθανόν να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη.

Στρατηγική κατά την οποία πραγματοποιείται εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και δίνεται έμφαση είτε στην ελαχιστοποίηση του κόστους είτε στην προσφορά ενός διαφοροποιημένου προϊόντος.

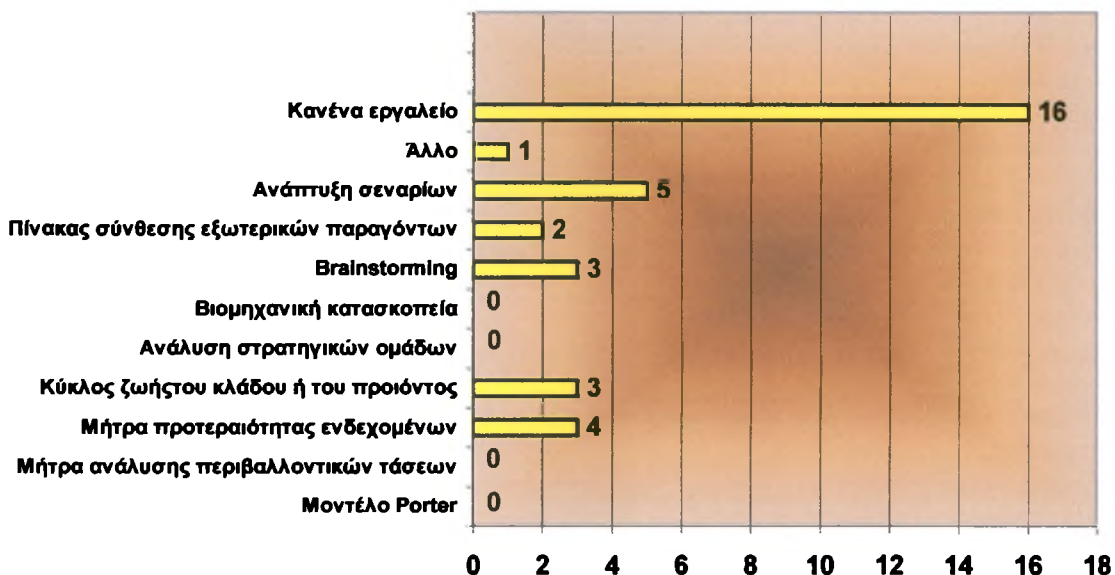
Η εφαρμογή μίας από τις παραπάνω στρατηγικές σχετίζεται με την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας, είναι τα ακόλουθα.

Ηγεσία κόστους	(αριθμός απαντήσεων : 11)
Στρατηγική διαφοροποίησης	(αριθμός απαντήσεων : 8)
Εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές	(αριθμός απαντήσεων : 13)
Άλλο	(αριθμός απαντήσεων : 2)

Παρατηρείται δηλαδή γενικότερη εφαρμογή όλων των στρατηγικών χωρίς σημαντική διαφοροποίηση προτίμησης. Από τις επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε οι πέντε (5) δεν ανέφεραν την εφαρμογή καμίας στρατηγικής, ενώ έξι (6) ανέφεραν έναν συνδυασμό στρατηγικών, όπως είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους - διαφοροποίησης, η στρατηγική ηγεσίας κόστους - εστίασης ή ακόμη συνδυασμό και των τριών. Αυτό υποδηλώνει μια άγνοια των επιχειρήσεων στις έννοιες των παραπάνω στρατηγικών ή εφαρμογή της κάθε στρατηγικής σε μεμονωμένες σειρές παραγωγής προϊόντων. Μίγματα στρατηγικών επίσης είναι δυνατόν να εφαρμόζονται σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων ή εξαγορών..



Από τις τριάντα τρεις (33) εταιρείες στις οποίες απευθυνθήκαμε, ένα ποσοστό της τάξης του 52% δεν χρησιμοποιεί κανένα εργαλείο για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτά τα οποία κυρίως χρησιμοποιούνται είναι η ανάπτυξη σεναρίων με ποσοστό 15%, η μήτρα προτεραιότητας ενδεχομένων-ζητημάτων, η προσέγγιση του κύκλου ζωής και το brainstorming με ποσοστό 9%, ο πίνακας σύνθεσης εξωτερικών παραγόντων με ποσοστό 6% και τέλος η μήτρα ανάλυσης περιβαλλοντικών τάσεων με ποσοστό 3%. Τέλος ποσοστό της τάξης του 2% αναφέρει ότι χρησιμοποιεί κάποιο άλλο εργαλείο πέραν των αναφερθέντων χωρίς περαιτέρω διευκρίνιση. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι στο εσωτερικό όλων των εισηγμένων εταιρειών εκτός δύο περιπτώσεων, χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης υφίσταται δηλαδή κάποιο τυπικό πλαίσιο σχεδιασμού, στοιχείο απαραίτητο σε μεγάλες επιχειρήσεις.



Η επιλογή της πλέον ενδεδειγμένης στρατηγικής, πραγματοποιείται από την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων με ποσοστό 76%, χωρίς την εφαρμογή κάποιας τεχνικής. Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί την μήτρα 4 κελιών BCG, μία ακόμη χρησιμοποιεί άλλη τεχνική χωρίς περαιτέρω διευκρίνηση, ενώ σημειώθηκε αποχή με ποσοστό 18%..

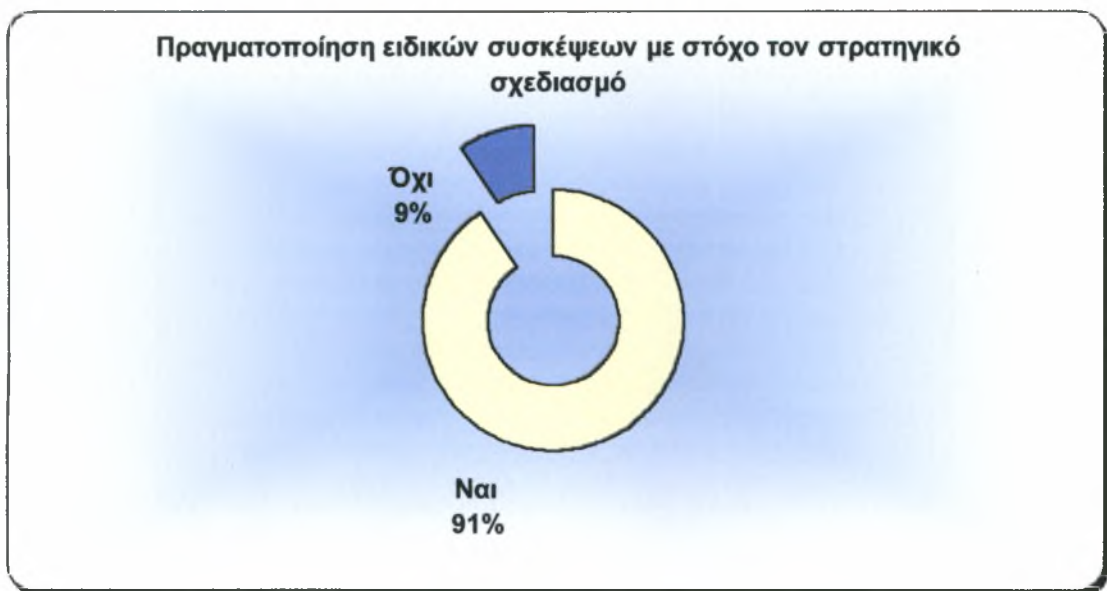
Αντιθέτως στις Η.Π.Α. σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, οι τεχνικές επιλογής στρατηγικής που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις Αμερικάνικες επιχειρήσεις, είναι οι ακόλουθες με φθίνουσα σειρά κατάταξης:

- Ανάλυση ανταγωνιστικότητας με ποσοστό 72%
- Ανάλυση σεναρίων με ποσοστό 69%
- Benchmarking με ποσοστό 56%
- Ανάλυση αλυσίδας αξίας με ποσοστό 44%
- Διοίκηση ολικής ποιότητας με ποσοστό 44%
- Ανάλυση αξίας μετόχων με ποσοστό 44%
- Re-engineering με ποσοστό 33%
- Time-based competition με ποσοστό 25%

Για την πραγματοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού στο εσωτερικό των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η ύπαρξη ειδικών συσκέψεων έτσι ώστε να προσδιορίζεται η πορεία των επιχειρήσεων και να αξιολογείται η απόδοσή τους. Πράγματι στις κατασκευαστικές Ελληνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα τουλάχιστον με τα αποτελέσματα του δείγματος στο οποίο απευθυνθήκαμε, πραγματοποιούνται τέτοιου είδους συσκέψεις στο μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, που ισούται με 90%. Αντίστοιχα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 450 Αμερικάνικες επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι μόνο το 55% του συνόλου των Δ.Σ., πραγματοποιούν τέτοιου είδους συσκέψεις. Μια πρώτη επομένως άποψη είναι η ύπαρξη μεγαλύτερης ευαισθησίας από πλευράς των Ελληνικών εταιρειών.

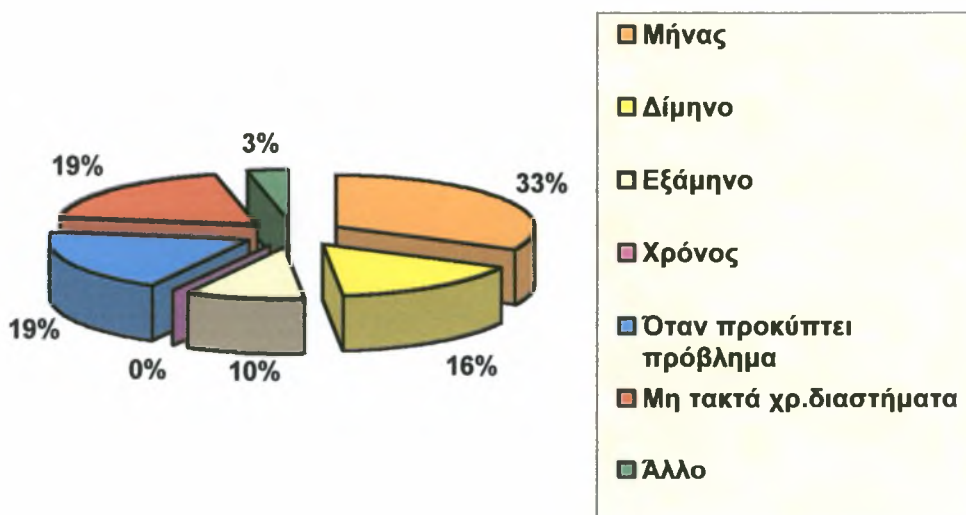
Θετική απάντηση: 30 κατασκευαστικές εταιρείες

Αρνητική απάντηση: 3 κατασκευαστικές εταιρείες



Η συχνότητα αυτών των συσκέψεων, είναι συνήθως καθορισμένη και πραγματοποιείται κάθε μήνα στο 35% των επιχειρήσεων, κάθε δίμηνο στο 15%, κάθε εξάμηνο στο 9%, ενώ όταν προκύπτει πρόβλημα ή γενικότερα σε μη τακτά χρονικά διαστήματα στο 18% του συνόλου αυτών.

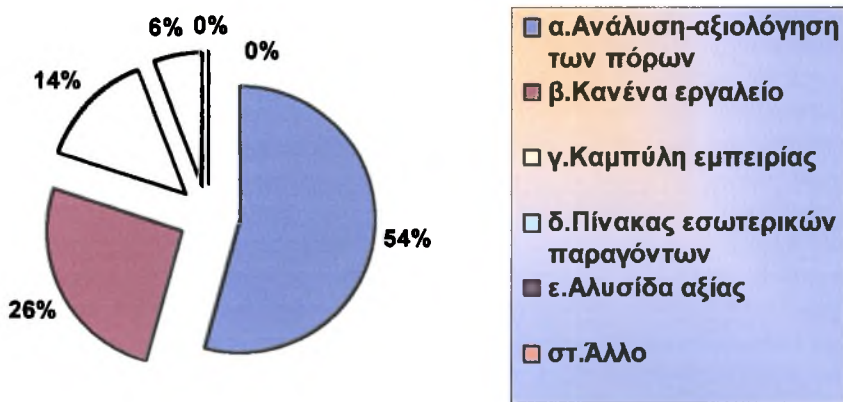
ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
Α. Κάθε μήνα	11
Β. Κάθε δίμηνο	5
Γ. Κάθε εξάμηνο	3
Δ. Κάθε χρόνο	0
Ε. Όταν προκύπτει σχετικό πρόβλημα	6
ΣΤ. Σε μη τακτά χρονικά διαστήματα	6
Ζ. Άλλο	1



Από το σύνολο των κατασκευαστικών εταιρειών στις οποίες απευθυνθήκαμε οι 9 από αυτές, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξης του 27% δεν χρησιμοποιεί κανένα εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αυτά τα οποία κυρίως χρησιμοποιούνται είναι η ανάλυση-αξιολόγηση των πόρων με ποσοστό 58% (19 εταιρείες), η καμπύλη εμπειρίας με ποσοστό 15%, (5 εταιρείες) και ο πίνακας σύνθεσης εξωτερικών παραγόντων με ποσοστό 6% (2 εταιρείες).

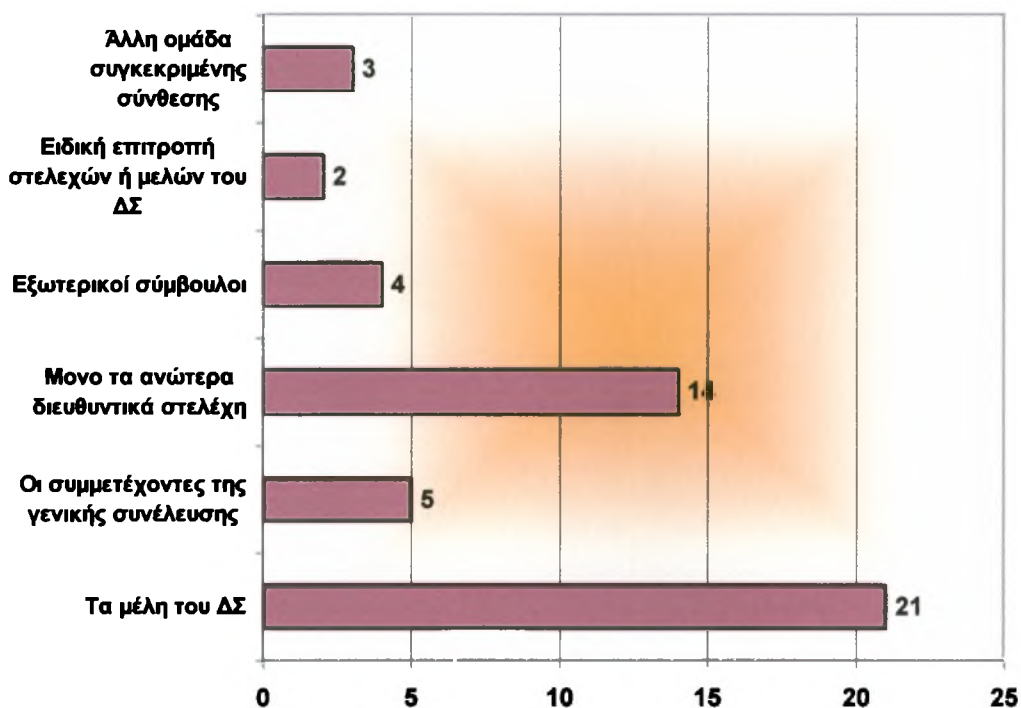
Όλες οι εισηγμένες εταιρείες εκτός δύο περιπτώσεων αναφέρονται στην χρησιμοποίηση κάποιου εργαλείου τόσο στην ανάλυση του εξωτερικού όσο και στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, υφίσταται δηλαδή κάποιο τυπικό πλαίσιο σχεδιασμού.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
Α. Ανάλυση-αξιολόγηση των πόρων	19
Β. Αλυσίδα αξίας	0
Γ. Καμπύλη εμπειρίας	5
Δ. Πίνακας σύνθεσης εξωτερικών παραγόντων	2
Ε. Άλλο	0
ΣΤ. Κανένα εργαλείο	9



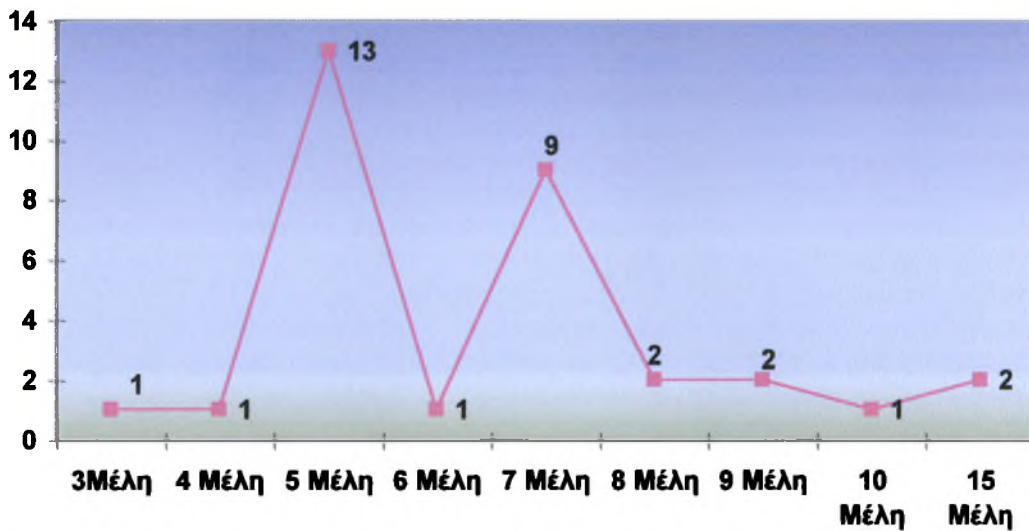
Γ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΗ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι στρατηγικές αποφάσεις στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, λαμβάνονται κυρίως από τα μέλη του Δ.Σ. όπως φαίνεται και από το ακόλουθο διάγραμμα. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό, ενώ μικρότερη δικαιοδοσία φαίνεται να κατέχουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι, ειδικές επιτροπές και συμμετέχοντες στη γενική συνέλευση.



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ένα σύνηθες διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από πέντε άτομα στο 41% των επιχειρήσεων. Το ποσοστό αυτό μειώνεται καθώς ο αριθμός των μελών αυξάνεται, με αξιοσημείωτο το επταμελές Δ.Σ. όπου εμφανίζεται στο 28% των επιχειρήσεων. Στον ακόλουθο πίνακα αναγράφονται τα μέλη των Δ.Σ. που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις τόσο σε αριθμούς μονάδος όσο και σε ποσοστά.

Μέλη Δ.Σ.	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστά
3	1	3%
4	1	3%
5	13	41%
6	1	3%
7	9	28%
8	2	6%
9	2	6%
10	1	3%
15	2	6%



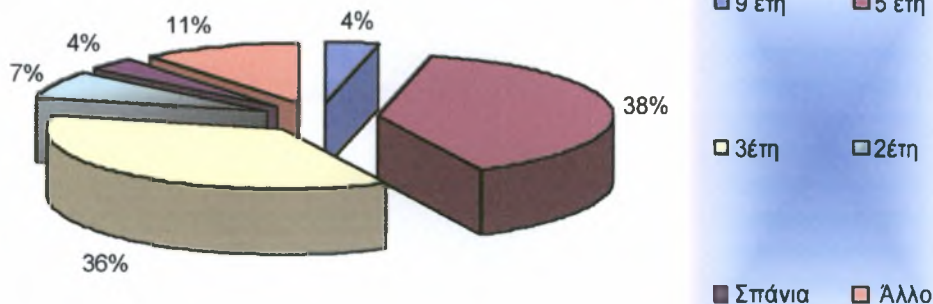
Το μέγεθος του Δ.Σ. στο εσωτερικό των επιχειρήσεων καθορίζεται από τον κανονισμό και τα νομικά πλαίσια της κάθε επιχείρησης. Μία μεγάλη επιχείρηση στις Η.Π.Α. έχει διοικητικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται περίπου από 11 άτομα, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περίπου 7 έως 8 άτομα.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Yermack (1996) σε 792 επιχειρήσεις από το 1984 μέχρι το 1991, το μέγεθος του Δ.Σ. συνδέεται με την απόδοση αυτού και μάλιστα υπάρχει ξεκάθαρη αντίστροφη σχέση μεταξύ της αξίας της επιχείρησης και του μεγέθους αυτού. Η απόδοση της επιχείρησης μειώνεται σταθερά όταν το Δ.Σ. αυτού αποτελείται από τέσσερα (4) έως δέκα (10) άτομα ενώ για μέγεθος μεγαλύτερο των δέκα

(10) ατόμων δεν υπάρχει καμία συσχέτιση. Τα ολιγομελή επομένως Δ.Σ. είναι πιο αποτελεσματικά. Τέλος έρευνα έδειξε ότι τα πολυπληθή Δ.Σ. επηρεάζουν αρνητικά τη συμμετοχή των μελών του στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικών αποφάσεων. Επομένως μπορούμε να πούμε πως τα δεδομένα που ισχύουν στην Ελληνική πραγματικότητα είναι ικανοποιητικά, σύμφωνα πάντα με το αντιπροσωπευτικό δείγμα των κατασκευαστικών εταιρειών που επεξεργαστήκαμε.

Η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου στις περισσότερες περιπτώσεις αλλάζει κάθε 5 χρόνια ενώ σημαντικός είναι και ο αριθμός των επιχειρήσεων που το διαφοροποιούνε κάθε 3 χρόνια. Το μικρότερο διάστημα κυμαίνεται στα 2 έτη, ενώ το μεγαλύτερο στα 9 έτη. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση μιας επιχείρησης η οποία αναφέρει πως διατηρεί αναλλοίωτη τη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου.

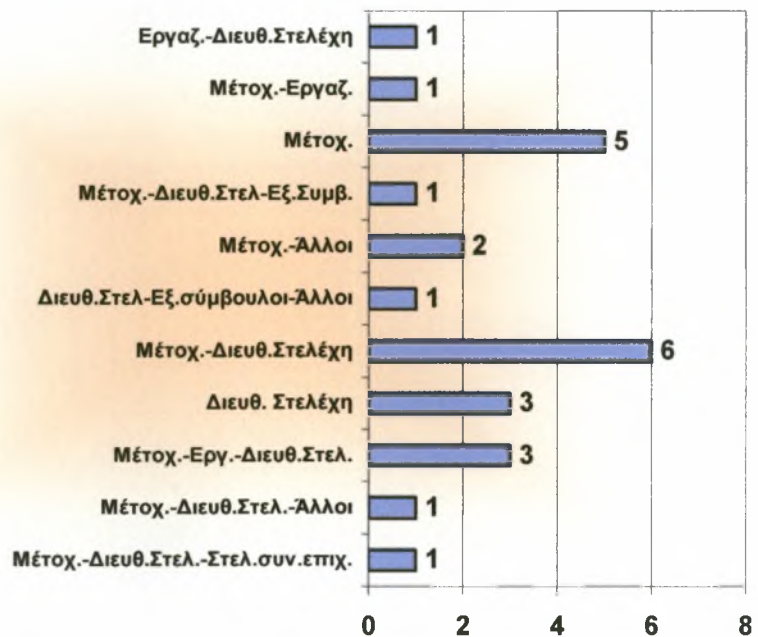
ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
Α. Κάθε 9 έτη	1
Β. Κάθε 5 έτη	11
Γ. Κάθε 3 έτη	10
Δ. Κάθε 2 έτη	2
Ε. Σπάνια	1
ΣΤ. Άλλο	3



Οι βασικότεροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγή της σύστασης του Δ.Σ. είναι η απόδοση της επιχείρησης, η αλλαγή CEO και αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Ένα πολύ σύννηθες όμως φαινόμενο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η απομάκρυνση κάποιου μέλους να ακολουθεί την συνταξιοδότησή του.

Η συμμετοχή διαφόρων ομάδων στο διοικητικό συμβούλιο όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, τα διευθυντικά στελέχη, οι εξωτερικοί σύμβουλοι, στελέχη συνεργαζόμενων επιχειρήσεων καθώς και άλλες ομάδες, γίνεται αντιληπτή από το διάγραμμα που ακολουθεί.

Ποσοστιαία συμμετοχή στο ΔΣ



Παρατηρούμε την εμφάνιση διαφόρων συνδυασμών των παραπάνω ομάδων με επικρατέστερη την εμφάνιση αυτού των μετόχων-διευθυντικών στελεχών καθώς και των μετόχων μεμονωμένα. Τόσο οι μέτοχοι όσο και τα διευθυντικά στελέχη βρίσκονται σε ισάριθμους συνδυασμούς στο διοικητικό συμβούλιο των επιχειρήσεων.

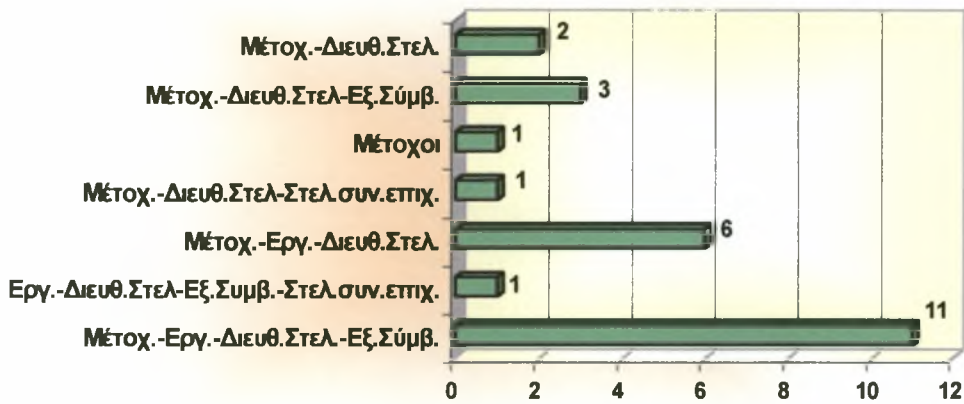
Εξετάζοντας την ποσοστιαία συμμετοχή των ομάδων στο διοικητικό συμβούλιο, με 79% συμμετοχή από το σύνολο των επιχειρήσεων, οι μέτοχοι βρίσκονται στην πρώτη θέση της κατάταξης με τα διευθυντικά στελέχη να ακολουθούν. Είναι αξιοσημείωτη δε, η πολύ μικρή συμμετοχή των εργαζομένων

των επιχειρήσεων καθώς και η μηδαμινή ύπαρξη στελεχών συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

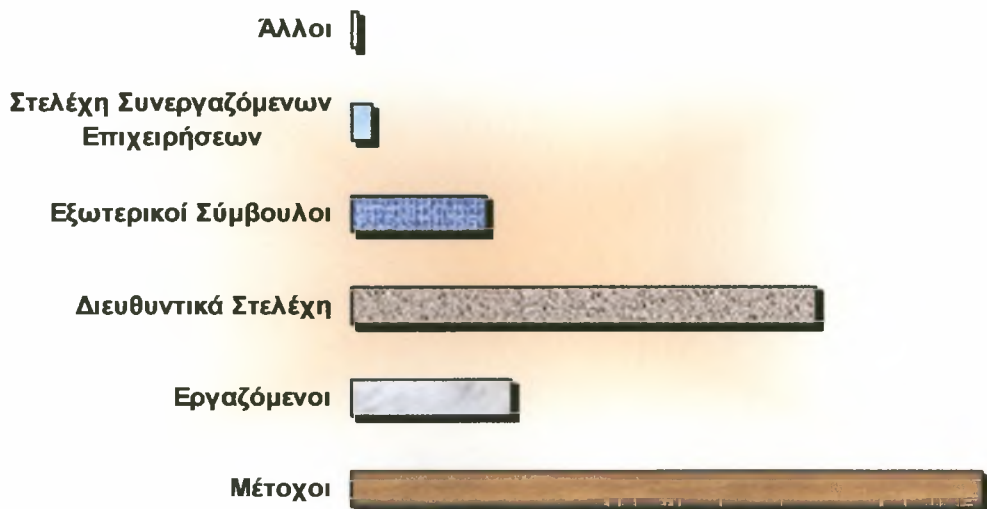


Τα παραπάνω αποτελέσματα δε συμφωνούν με το φαινόμενο που αρχίζει να παρατηρείται στις Ηνωμένες Πολιτείες και υφίσταται ήδη σε αρκετές χώρες της Ευρώπης κατά το οποίο αντιπρόσωποι του προσωπικού αρχίζουν πλέον να συμμετέχουν ενεργά στο Δ.Σ. Στην Γερμανία για παράδειγμα εφαρμόζεται ένα διπλό σύστημα κατά το οποίο υφίσταται ένα επιβλέπων συμβούλιο που εκλέγεται από τους μετόχους και τους υπαλλήλους και αποφασίζει την επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική της εταιρείας και ένα συμβούλιο διοίκησης, που αποτελείται από μέλη της ανώτατης διοίκησης και καθορίζεται από το επιβλέπων συμβούλιο, το οποίο διοικεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Επίσης σε πολλές Δυτικές Ευρωπαϊκές χώρες έχει νομοθετηθεί η ύπαρξη εργατικών συμβουλίων πολύ κοντά στη διοίκηση. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως τέτοιου είδους νομοθετήσεις οδηγούν σε πιο συντηρητικές επενδυτικές πολιτικές και σε μείωση της αξίας της επιχείρησης.

Η άριστη διάρθρωση ενός διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με τις απαντήσεις 26 επιχειρήσεων που αντιστοιχούν σε ποσοστό συμμετοχής 79%, αποτελείται από τους συνδυασμούς ομάδων που αναγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα. Οι 4 από τις 26 επιχειρήσεις θεωρούν την υπάρχουσα σύσταση του Δ.Σ ως την άριστη σύσταση. Αναλυτικά έχουμε:



Η διαφοροποίηση από την πραγματική συμμετοχή, προκύπτει από την σημαντική αύξηση της ποσοστιαίας συμμετοχής των εργαζομένων και των εξωτερικών συμβούλων στο Δ.Σ., με αντιστροφή στην σειρά κατάταξής τους αλλά και στην αντιστροφή στην σειρά κατάταξης μεταξύ των στελεχών συνεργαζομένων επιχειρήσεων και στις άλλες ομάδες.



Η ύπαρξη εξωτερικών συμβούλων στο διοικητικό συμβούλιο των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα.

Οι εταιρείες που δεν αναγράφονται δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση και προφανώς δεν διαθέτουν εξωτερικούς συμβούλους.

ΕΚΜΕ Α.Ε. (Α)	Από το 1996
ΑΛΤΕ ΑΤΕ (Β)	Ανέκαθεν
ΑΤΕ Κ.ΚΑΠΑΡΑΚΗΣ (Γ)	Από την σύσταση της εταιρείας
ΤΕΟΔΩΜΗ ΑΚΤΕ (Δ)	Από την ίδρυση της εταιρείας
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ ΖΗΣΙΑΔΗΣ ΑΤΕ (Ε)	Από το 1988
Κ.Ι.ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε (ΣΤ)	Από το 1994
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (Ζ)	Από το 1981
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ (Η)	Από δεκαετίας
ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ ΑΤΕ (Θ)	Από το 1996
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Ε (Ι)	Από το 2000
ΑΞΩΝ ΑΤΕΒΕ (Κ)	Από το 1990

Η ποσοστιαία συμμετοχή όσων επιχειρήσεων απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση, επίσης αναγράφεται στον πίνακα που ακολουθεί.

	(Α)	(Γ)	(Δ)	(Ε)	(ΣΤ)	(Η)	(Ι)	(Κ)
1990		20%	20%	25%		10%		10%
1991		20%	20%			10%		10%
1992		20%	20%			10%		10%
1993		20%	20%	25%		10%		10%
1994		20%	20%	25%	12%	10%		10%
1995		20%	20%	25%	12%	10%		10%
1996	30%	20%	20%	25%	12%	10%		10%
1997	30%	20%	20%		12%	10%		10%
1998	30%	20%	20%		12%	10%		10%
1999	30%	20%	20%	25%	12%	10%		10%
2000	30%	20%	20%	25%	12%	10%	20%	10%
2001	30%	20%	20%	25%	12%	10%	20%	10%

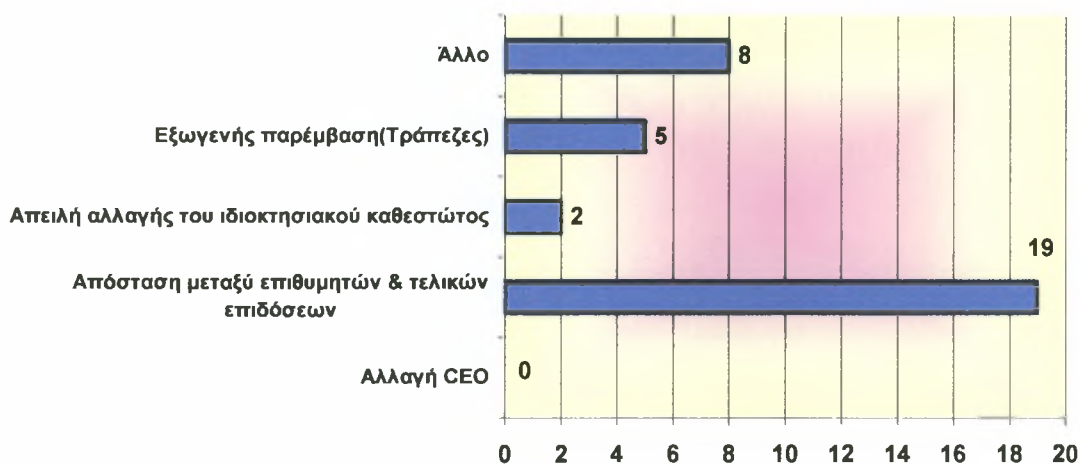
Παρατηρείται δηλαδή μικρό ποσοστό συμμετοχής εξωτερικών συμβούλων στις επιχειρήσεις παρά την τάση που αρχίζει να επικρατεί κυρίως στις Η.Π.Α. για αύξηση του αριθμού αυτών στο συμβούλιο. Συγκεκριμένα τα εξωτερικά στελέχη αποτελούν περίπου το 80% των Δ.Σ. στις μεγάλες αμερικάνικες επιχειρήσεις, ενώ περίπου το 40% στις μικρές.

Από τις έντεκα επιχειρήσεις της έρευνας που διαθέτουν εξωτερικούς συμβούλους οι επτά είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α. Από το σύνολο των εταιρειών, ποσοστό 9% διαθέτει περισσότερους από 1000 εργαζόμενους, το 27% διαθέτει 501-1000 εργαζόμενους, το 36% απασχολεί 51-150 άτομα ενώ τέλος το 27% απασχολεί 11-50 εργαζόμενους. Επίσης το 37% των παραπάνω εταιρειών επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στο εξωτερικό. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου κυμαίνονται από 5 έως 15 άτομα, με ποσοστό 37% τα πενταμελή και επταμελή αντίστοιχα και 9% τα οκταμελή, εννιάμελή και δεκαπενταμελή. Η συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων πραγματοποιείται μόνο στο εσωτερικό δύο εταιρειών. Τέλος το 18% των εταιρειών θεωρεί άριστη διάρθρωση του διοικητικού συμβουλίου αυτή που κατέχει μεγαλύτερη ποσοστιαία συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων, το 36% αυτή που κατέχει μικρότερη ποσοστιαία συμμετοχή, ενώ επίσης το 36% αυτή που δε μεταβάλλεται ο αριθμός των εξωτερικών συμβούλων. Το παραπάνω φαινόμενο μπορεί να ερμηνευτεί ως μία γενικότερη αρνητική στάση των Ελληνικών εταιρειών στην ύπαρξη εξωτερικών συμβούλων

Η διαμόρφωση στρατηγικής στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης αποτελεί μία μεταβαλλόμενη διαδικασία, η οποία εξαρτάται από τα πρόσωπα που την απαρτίζουν και τα γεγονότα που τη χαρακτηρίζουν. Ο συχνότερα εμφανιζόμενος λόγος αλλαγής της υφιστάμενης στρατηγικής επιλογής αποτελεί η διαφορά μεταξύ των επιθυμητών και τελικά πραγματοποιηθέντων επιδόσεων μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν έναν σταθερό στρατηγικό προσανατολισμό για χρονικό διάστημα περίπου είκοσι ετών.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορά τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου, καταλήγουμε στον παρακάτω πίνακα.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Αλλαγή CEO	0
Απόσταση μεταξύ επιθυμητών και τελικών επιδόσεων	19
Απειλή αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος	2
Εξωγενής παρέμβαση	5
Άλλο	8



Άλλοι παράγοντες που θεωρούνται βασικοί για την αλλαγή των στρατηγικών επιλογών σύμφωνα με τις απαντήσεις των εταιρειών είναι οι ακόλουθοι:

- Ο ανταγωνισμός,
- Οι νομοθετικές αλλαγές (ΥΠΕΧΩΔΕ),
- Οι εσωτερικές έριδες,
- Η διάγνωση νέων δραστηριοτήτων με σημαντικό περιθώριο κέρδους,
- Οι ανάγκες της αγοράς,
- Η πολιτική αστάθεια,
- Η ανάγκη προσαρμογής στις εξελίξεις της αγοράς.

Τέλος μία κατασκευαστική εταιρεία μεσαίου μεγέθους με προσωπικό 50-150 ατόμων που εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους, ανέφερε ότι δεν πραγματοποιεί αλλαγές στις στρατηγικές της επιλογές.

- Οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται η έρευνα αφορά κατασκευαστικές εταιρείες αφορά κατασκευαστικές εταιρείες μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους.
- Πραγματοποιήθηκε αύξηση του κύκλου εργασιών των κατασκευαστικών εταιρειών την τελευταία τριετία. Ένα ποσοστό της αύξησης, πιθανότατα οφείλεται στην συμμετοχή των κατασκευαστικών εταιρειών σε έργα που σχετίζονται με τα Ολυμπιακά Έργα και με το Γ' ΚΠΣ και στην άντληση κεφαλαίων που πραγματοποίησαν εταιρείες εισηγμένες στο Χ.Α.Α
- Τα κέρδη των κατασκευαστικών εταιρειών την τελευταία δεκαετία παρουσιάζουν αυξομειώσεις κατά μέσο όρο ανά τρία έτη. Η μείωση αυτή αποδίδεται στην ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού, στην μείωση της τιμής πώλησης για βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και στην αύξηση των δαπανών που επιφέρει η καλύτερη οργάνωση. Μπορεί επίσης να απεικονίζει το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η απόδοση των επενδύσεων.
- Οι κατασκευαστικές εταιρείες που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό είναι κατά κύριο λόγο εισηγμένες στο Χ.Α.Α. Πραγματοποιείται μείωση των δραστηριοτήτων αυτών την τελευταία τριετία 1998-2000 η οποία αποδίδεται σε κακή διαχείριση των εταιρειών, σε μεγάλο κόστος παραγωγής, σε κακή ποιότητα παραγωγής, σε κακές συναλλαγές με τις ξένες αγορές, σε αύξηση του Ευρωπαϊκού ανταγωνισμού ή τέλος σε κυβερνητική εμπορική πολιτική που δεν προωθεί τέτοιου είδους συναλλαγές. Η εμφανιζόμενη κατάσταση δε συμφωνεί με τις τάσεις που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση.

- Οι κατασκευαστικές εταιρείες οργανώνονται κυρίως με βάση τα έργα που κατά καιρούς αναλαμβάνουν, και σε μικρότερο ποσοστό με βάση τις λειτουργίες και τις γεωγραφικές περιοχές. Δεν υφίσταται δηλαδή οργάνωση που να σχετίζεται με σταθερές παραμέτρους, οδηγώντας σε αυξημένο βαθμό ευελιξίας αλλά και σε αυξημένο βαθμό αβεβαιότητας.
- Η πλειοψηφία των κατασκευαστικών εταιρειών δεν έχει επίγνωση της ολοκληρωμένης έννοιας της αποστολής, με αποτέλεσμα την απλή αναφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ή την αναφορά των στόχων της επιχείρησης.
- Οι αντικειμενικοί σκοποί των κατασκευαστικών εταιρειών της έρευνας, επικεντρώνονται με σημαντικό προβάδισμα στην ανάπτυξη, την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα. Δευτερεύοντα σημασία φαίνεται να δίνουν στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς, στο τεχνολογικό προβάδισμα και στη βελτίωση της φήμης τους, ενώ ελάχιστα ενδιαφέρον σημειώθηκε για βελτίωση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το εσωτερικό της εταιρείας όπως είναι η παροχή προς τους εργαζομένους, ο πλουτισμός των μετόχων και οι επιδιώξεις του top management. Παρατηρούμε δηλαδή πως οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε μία γενικότερη βάση που καθορίζει την πορεία αυτών.
- Πρωταρχικό στόχο των κατασκευαστικών εταιρειών αποτελεί η ποιότητα, ακολουθεί η αποτελεσματικότητα και η εξυπηρέτηση πελατών, ενώ στις τελευταίες βαθμίδες βρίσκονται η μεγιστοποίηση του κέρδους και η προσφορά της εταιρείας στην κοινωνία. Προσπαθούν να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στοχεύοντας σε παράγοντες που δεν έχουν άμεση σχέση με οικονομικά οφέλη. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με αυτά των Αμερικάνικων επιχειρήσεων με μόνη διαφορά την αντιστροφή θέσεων μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της εξυπηρέτησης πελατών.

- Οι πελάτες βρίσκονται στην υψηλότερη θέση σημαντικότητας από τις ομάδες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος των εταιρειών, με τους εργαζόμενους και τους μετόχους να ακολουθούν, και στις τελευταίες θέσεις το κοινωνικό σύνολο και η επιχείρηση. Πρέπει να αναφερθεί όμως πως κατά την διεξαγωγή της έρευνας διατυπώθηκαν σχόλια σχετικά με την δυνατότητα υποκειμενικής και όχι αντικειμενικής απάντησης. Επομένως δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για το βαθμό αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της αντίστοιχης έρευνας στις ΗΠΑ συμπίπτουν με τα δικά μας.
- Οι σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιήθηκαν από τις κατασκευαστικές εταιρείες την τελευταία τριετία είναι οι στρατηγικές συμμαχίες με ποσοστό 48% και η επέκταση σε νέες αγορές με ποσοστό 36%. Οι στρατηγικές συμμαχίες αναφέρονται στην συγχώνευση και κατά κύριο λόγο στις κοινοπραξίες, ενώ μία ακόμη στρατηγική κίνηση θεωρείται η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την τάση που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση για σχηματισμό μεγαλύτερων εταιρειών οι οποίες δημιουργούνται υπό το πρίσμα της ανταγωνιστικότερης παρουσίας στο χώρο των κατασκευών.
- Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τις κατασκευαστικές εταιρείες είναι η ποιότητα κατασκευών, η οργάνωση, η αποτελεσματικότητα, η πρωτοπορία και η τεχνογνωσία ενώ τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι το υψηλό κόστος κατασκευών, η έλλειψη ρευστότητας, η ελλιπής στελέχωση και η αδυναμία ευρύτητας δημοσίων σχέσεων.
- Τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διαχωρίζονται σε δυνάμεις και αδυναμίες όταν αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και σε απειλές και ευκαιρίες όταν αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Στο σύνολο των απαντήσεων εκτός περιορισμένων περιπτώσεων, παρατηρούμε πως υπάρχει σαφής εικόνα του ορισμού των «ευκαιριών», «απειλών», «δυνάμεων» και «αδυναμιών» που αντιμετωπίζει μια κατασκευαστική επιχείρηση.

- Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες είναι η ηγεσία κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές. Στις κατασκευαστικές εταιρείες δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση προτίμησης. Ορισμένες από αυτές δεν εφαρμόζουν καμία στρατηγική, ενώ κάποιες ανέφεραν την ύπαρξη συνδυασμού στρατηγικών. Αυτό υποδηλώνει μια άγνοια στις έννοιες των παραπάνω στρατηγικών ή εφαρμογή της κάθε στρατηγικής σε μεμονωμένες σειρές παραγωγής προϊόντων. Μίγματα στρατηγικών επίσης είναι δυνατόν να εφαρμόζονται σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων ή εξαγορών..
- Από το σύνολο των κατασκευαστικών εταιρειών, ποσοστό της τάξης του 52% δεν χρησιμοποιεί κανένα εργαλείο για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτά τα οποία κυρίως χρησιμοποιούνται είναι η ανάπτυξη σεναρίων, η μήτρα προτεραιότητας ενδεχομένων-ζητημάτων, η προσέγγιση του κύκλου ζωής, το brainstorming, ο πίνακας σύνθεσης εξωτερικών παραγόντων και τέλος η μήτρα ανάλυσης περιβαλλοντικών τάσεων. Στις εισηγμένες εταιρείες χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης, υφίσταται δηλαδή κάποιο τυπικό πλαίσιο σχεδιασμού.
- Η επιλογή της πλέον ενδεδειγμένης στρατηγικής, πραγματοποιείται από την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (ποσοστό 76%), χωρίς την εφαρμογή κάποιας τεχνικής. Αυτό δε συμφωνεί με τα αποτελέσματα αντίστοιχης έρευνας στις ΗΠΑ, κατά την οποία καταγράφηκε ένας σημαντικός αριθμός τεχνικών.
- Στο μεγαλύτερο ποσοστό των κατασκευαστικών επιχειρήσεων, πραγματοποιούνται συσκέψεις με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό. Αντίστοιχα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 450 Αμερικάνικες επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι μόνο το 55% του συνόλου των Δ.Σ., πραγματοποιούν τέτοιου είδους συσκέψεις. Μια πρώτη επομένως άποψη είναι η ύπαρξη μεγαλύτερης ευαισθησίας από πλευράς των Ελληνικών εταιρειών.

- Η συχνότητα των συσκέψεων με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό, είναι καθορισμένη και πραγματοποιείται συνήθως κάθε μήνα στις περισσότερες επιχειρήσεις (35%), κάθε δίμηνο ή κάθε εξάμηνο σε μικρότερο ποσοστό (15%-9%), ενώ όταν προκύπτει πρόβλημα σε ένα σημαντικό ποσοστό (18%) του συνόλου αυτών.
- Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των κατασκευαστικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούνται η ανάλυση-αξιολόγηση των πόρων με σημαντικό ποσοστό (58%), η καμπύλη εμπειρίας (15%) και ο πίνακας σύνθεσης εξωτερικών παραγόντων (6%). Ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (27%) δε χρησιμοποιεί κανένα εργαλείο. Οι εισηγμένες εταιρείες αναφέρονται στην χρησιμοποίηση κάποιου εργαλείου, υφίσταται δηλαδή κάποιο τυπικό πλαίσιο σχεδιασμού.
- Οι στρατηγικές αποφάσεις στο εσωτερικό των κατασκευαστικών εταιρειών λαμβάνονται κυρίως από τα μέλη του Δ.Σ. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό, ενώ μικρότερη δικαιοδοσία φαίνεται να κατέχουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι, ειδικές επιτροπές και συμμετέχοντες στη γενική συνέλευση.
- Ένα σύνθητες διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από πέντε άτομα στο 41% των επιχειρήσεων, σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας. Το ποσοστό αυτό μειώνεται καθώς ο αριθμός των μελών αυξάνεται, με αξιοσημείωτο το επταμελές Δ.Σ. όπου εμφανίζεται στο 28% των επιχειρήσεων. Αντίστοιχα μία μεγάλη επιχείρηση στις Η.Π.Α. έχει διοικητικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται περίπου από έντεκα άτομα, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περίπου επτά έως οκτώ άτομα. Καθώς υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ της αξίας της επιχείρησης και του μεγέθους του Δ.Σ., τα ολιγομελή δηλαδή Δ.Σ. είναι πιο αποτελεσματικά μπορούμε να πούμε πως τα δεδομένα που ισχύουν στην Ελληνική πραγματικότητα είναι αρκετά ικανοποιητικά.

- Η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου στις περισσότερες περιπτώσεις αλλάζει κάθε πέντε χρόνια ενώ σημαντικός είναι και ο αριθμός των επιχειρήσεων που το διαφοροποιούνε κάθε τρία χρόνια. Το μικρότερο διάστημα κυμαίνεται στα δύο έτη, ενώ το μεγαλύτερο στα εννέα έτη. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση μιας επιχείρησης η οποία αναφέρει πως διατηρεί αναλλοίωτη τη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου.
- Τόσο οι μέτοχοι όσο και τα διευθυντικά στελέχη βρίσκονται σε ισάριθμους συνδυασμούς στο διοικητικό συμβούλιο των κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Εξετάζοντας την ποσοστιαία συμμετοχή, οι μέτοχοι βρίσκονται στην πρώτη θέση της κατάταξης με τα διευθυντικά στελέχη να ακολουθούν. Είναι αξιοσημείωτη δε, η πολύ μικρή συμμετοχή των εργαζομένων των επιχειρήσεων καθώς και η μηδαμινή ύπαρξη στελεχών συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Τα παραπάνω αποτελέσματα δε συμφωνούν με το φαινόμενο που αρχίζει να παρατηρείται στις Ηνωμένες Πολιτείες και υφίσταται ήδη σε αρκετές χώρες της Ευρώπης κατά το οποίο αντιπρόσωποι του προσωπικού αρχίζουν πλέον να συμμετέχουν ενεργά στο Δ.Σ.
- Η διαφοροποίηση μεταξύ της άριστης διάρθρωσης του Δ.Σ. από την πραγματική, προκύπτει από την σημαντική αύξηση της ποσοστιαίας συμμετοχής των εργαζομένων και των εξωτερικών συμβούλων στο Δ.Σ.
- Στις κατασκευαστικές Ελληνικές επιχειρήσεις παρατηρείται μικρό ποσοστό συμμετοχής εξωτερικών συμβούλων στο Δ.Σ. παρά την τάση που αρχίζει να επικρατεί κυρίως στις Η.Π.Α. για αύξηση του αριθμού αυτών. Το 18% των εταιρειών του δείγματος θεωρεί άριστη διάρθρωση Δ.Σ. αυτή που κατέχει μεγαλύτερη ποσοστιαία συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων από την πραγματική διάρθρωση, το 36% αυτή που κατέχει μικρότερη ποσοστιαία συμμετοχή, ενώ τέλος το 36% αυτή που δε μεταβάλλεται καθόλου ο αριθμός των συμβούλων. Το παραπάνω φαινόμενο μπορεί να ερμηνευτεί ως μία γενικότερη αρνητική στάση των Ελληνικών εταιρειών στην ύπαρξη εξωτερικών συμβούλων

- Η αλλαγή της υφιστάμενης στρατηγικής επιλογής οφείλεται κυρίως στη διαφορά μεταξύ των επιθυμητών και τελικά πραγματοποιηθέντων επιδόσεων. Άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν και συνολικά κατέχουν σημαντική θέση στην σειρά κατάταξης των κατασκευαστικών εταιρειών είναι ο ανταγωνισμός, οι νομοθετικές αλλαγές, οι ανάγκες της αγοράς, η πολιτική αστάθεια και η διάγνωση νέων δραστηριοτήτων με σημαντικό περιθώριο κέρδους,

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

MBA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Επωνυμία εταιρείας _____

Επωνυμία ομίλου (αν ανήκει) _____

Στοιχεία του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο

Όνοματεπώνυμο:.....

Θέση του στην επιχείρηση:.....

Τηλέφωνο-FAX επικοινωνίας:.....

E-mail address:.....



ΜΕΡΟΣ Α. Γενικές ερωτήσεις

1. Η επιχείρησή σας απασχολεί:

- α. Από 1 έως 10 εργαζόμενους
- β. Από 11 έως 50 εργαζόμενους
- γ. Από 51 έως 150 εργαζόμενους
- δ. Από 151 έως 500 εργαζόμενους
- ε. Από 501 έως 1000 εργαζόμενους
- στ. Περισσότερους από 1000 εργαζόμενους

2. Να αναφέρετε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής σας κατά την τελευταία τριετία:

1998 [_____] εκατ. δρχ.

1999 [_____] εκατ. δρχ.

2000 [_____] εκατ. δρχ.

3. Σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας; (Να χρησιμοποιηθεί η νέα κλαδική κατανομή των επιχειρήσεων του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών)

.....

4. Τι ποσοστό της παραγωγής σας έχει διοχετευτεί σε αγορές του εξωτερικού κατά την τελευταία τριετία;

1998 [_____] %

1999 [_____] %

2000 [_____] %



5. Η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση:

- α. τις λειτουργίες (marketing, finance, παραγωγή κλπ.)
- β. τα έργα, που κατά καιρούς αναλαμβάνει
- γ. τις γεωγραφικές, περιοχές, στις οποίες δραστηριοποιείται
- δ. τις γραμμές παραγωγής
- ε. Άλλες προτεραιότητες. Παρακαλώ διευκρινίστε.....
.....

ΜΕΡΟΣ Β. Στρατηγικός σχεδιασμός

6. Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησής σας την τρέχουσα χρονική περίοδο αφορούν την / τον : (μέχρι πέντε (5) επιλογές)

- α. Κερδοφορία
- β. Αποτελεσματικότητα
- γ. Ανάπτυξη (αύξηση πωλήσεων, ενεργητικού)
- δ. Πλουτισμό των μετόχων (τιμές μετοχών, μερίσματα)
- ε. Χρήση των πόρων
- στ. Φήμη
- ζ. Παροχές προς εργαζομένους
- η. Παροχές προς την κοινωνία
- θ. Μεριδίο αγοράς
- ι. Τεχνολογικό προβάδισμα (καινοτομία, δημιουργικότητα)
- κ. Επιβίωση (αποφυγή πτώχευσης)
- λ. Εξυπηρέτηση προσωπικών επιδιώξεων του top management
- μ. Άλλο (διευκρινίστε)



7. Περιγράψτε εν συντομία την αποστολή της επιχείρησής σας

.....
.....

8. Ποια είναι η κατάταξη σημαντικότητας των ομάδων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής σας; (Αριθμήστε με σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 5)

A. Πελάτες.....

B. Εργαζόμενοι.....

Γ. Ο εαυτός μου.....

Δ. Μέτοχοι.....

E. Κοινωνικό σύνολο.....

9. Ποια είναι η κατάταξη σημαντικότητας των στόχων της επιχείρησής σας; (Αριθμήστε με σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 5)

_____ Ποιότητα

_____ Εξυπηρέτηση πελατών

_____ Αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

_____ Μεγιστοποίηση του κέρδους

_____ Προσφορά της εταιρείας στην κοινωνία



10. Αναφέρατε τις σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησής σας την τελευταία τριετία. (Εξηγήστε εν συντομία την κάθε στρατηγική κίνηση)

- α. συγχώνευση _____
- β. εξαγορά _____
- γ. επέκταση σε νέες αγορές _____
- δ. παραγωγή νέων προϊόντων _____
- ε. στρατηγικές συμμαχίες _____
- στ. εισαγωγή στο Χρηματιστήριο _____
- ζ. παύση επλεγμένων δραστηριοτήτων _____
- η. άλλο (διευκρινίστε) _____

11. Παρακαλώ αναφέρετε τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά σας πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
.....
.....
.....
.....
.....

12. Ποια στρατηγική ακολουθείτε για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού σας πλεονεκτήματος:

- α. Ηγεσία κόστους
- β. Στρατηγική διαφοροποίησης
- γ. Εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές
- δ. Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε).....



13. Ποια είναι τα κέρδη της εταιρείας σας την τελευταία δεκαετία;

1990.....	1996.....
1991.....	1997.....
1992.....	1998.....
1993.....	1999.....
1994.....	2000.....
1995.....	2001.....

14. Πραγματοποιούνται ειδικές συσκέψεις με στόχο το στρατηγικό σχεδιασμό στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

Αν ναι, σε πόσο τακτά χρονικά διαστήματα:

α. Κάθε μήνα

β. Κάθε δίμηνο

γ. Κάθε εξάμηνο

δ. Κάθε χρόνο

ε. Όταν προκύπτει σχετικό πρόβλημα

στ. Σε μη τακτά χρονικά διαστήματα

ζ. Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε).....

15. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης;

α. Ανάλυση-αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης

β. Αλυσίδα αξίας

γ. Καμπύλη εμπειρίας

δ. Πίνακας σύνθεσης εσωτερικών παραγόντων

ε. Άλλο (διευκρινίστε)_____

στ. Κανένα εργαλείο



16. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης;

- α. το μοντέλο του Porter
- β. τη μήτρα ανάλυσης περιβαλλοντικών τάσεων
- γ. τη μήτρα προτεραιότητας ενδεχομένων – ζητημάτων
- δ. την προσέγγιση του κύκλου ζωής του κλάδου / ή και του προϊόντος.
- ε. την ανάλυση στρατηγικών ομάδων
- στ. τη «Βιομηχανική κατασκοπεία»
- ζ. το Brainstorming
- η. τον πίνακα σύνθεσης εξωτερικών παραγόντων
- θ. την ανάπτυξη σεναρίων
- ι. Άλλο (διευκρινίστε) _____
- κ. Κανένα εργαλείο

17. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιείται για την επιλογή της πλέον ενδεδειγμένης στρατηγικής;

- α. Μήτρα 4 κελιών BCG (Boston Consulting Group)
- β. Μήτρα 9 κελιών GE (General Electric)
- γ. Μήτρα 15 κελιών
- δ. Άλλο (διευκρινίστε) _____
- ε. Καμία

18. Αναφέρατε τις σημαντικότερες δυνάμεις της επιχείρησής σας

α.....

β.....

γ.....



24. Κάθε πότε αλλάζει η σύσταση του Δ.Σ;

.....

25. Αναφέρετε το ποσοστό συμμετοχής των παρακάτω ομάδων στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης;

.....% α. Μέτοχοι

.....% β. Εργαζόμενοι

.....% γ. Διευθυντικά στελέχη

.....% δ. Εξωτερικοί σύμβουλοι

.....% ε. Στελέχη συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές)

.....% στ. Άλλοι (διευκρινίστε).....

100 %

26. Προτείνεται την κατά τη γνώμη σας άριστη ποσοστιαία συμμετοχή των κάτωθι ομάδων στο διοικητικό συμβούλιο:

.....% α. Μέτοχοι

.....% β. Εργαζόμενοι

.....% γ. Διευθυντικά στελέχη

.....% δ. Εξωτερικοί σύμβουλοι

.....% ε. Στελέχη συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές)

.....% στ. Άλλοι (διευκρινίστε).....

100 %

27. Από πότε συμμετέχουν (αν συμμετέχουν) εξωτερικοί σύμβουλοι στο ΔΣ της επιχείρησης σας;

.....



28. Αναφέρατε την ποσοστιαία συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων στο ΔΣ της επιχείρησής σας, για όσα έτη υπάρχουν διαθέσιμα σχετικά στοιχεία.

1990.....%	1996.....%
1991.....%	1997.....%
1992.....%	1998.....%
1993.....%	1999.....%
1994.....%	2000.....%
1995.....%	2001.....%

29. Ποιοι από σας κάτωθι παράγοντες έχουν οδηγήσει κατά το παρελθόν σε αλλαγές των στρατηγικών επιλογών σας;

- α. Αλλαγή CEO
- β. Απόσταση μεταξύ των επιθυμητών και των τελικώς πραγματοποιηθέντων επιδόσεων
- γ. Απειλή αλλαγής του ιδιοκτησιακού καθεστώτος
- δ. Εξωγενής παρέμβαση (Τράπεζες)
- ε. Άλλο (διευκρινίστε).....

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hunger J. David Thomas L. Wheelen (1998), "Strategic Management", Sixth Edition.
2. Smith John Grieve (1987), "Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων".
3. Κυριαζόπουλος Π.Γ. Κ.Κ. Κιουλάφας (1994), "Έρευνα αγοράς".
4. Προφίτης Γιώργος (1993), "Εισαγωγή Στο Management: Κέρδη και Άνθρωποι", MBA.
5. Τυρόβολας Θεόδωρος(1984), "ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ", : Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Σειρά 5.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Howard Thomas and Don O'Neal (1996), "Developing the Strategic Board".
2. Kose John and Lemma W. Senbet (1992), "Corporate governance and board effectiveness", Journal of Banking & Finance.
3. Rosenstein Stuart Jeffrey G. Wyatt (1997), "Inside directors, board effectiveness and shareholder wealth", Journal of Financial Economics 44.
4. Warther Vincent A. (1998), "Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management and shareholders", Journal of Corporate Finance 4.