

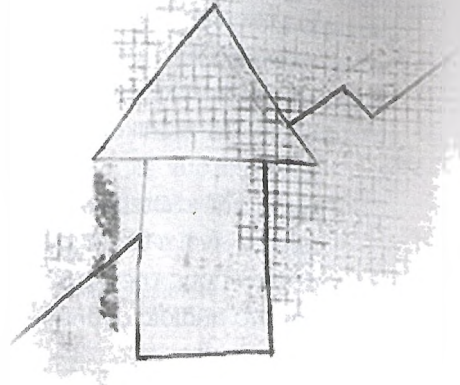
Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων:
μια συνθετική προσέγγιση

Παναγιώτης Γ. Κούρτης

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13

1
2
3
4

Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων: μια συνθετική προσέγγιση



Παναγιώτης Γ. Κούρτης

*Επίκ. Καθηγητής, Τμήματος Λογιστικής,
Τ.Ε.Ι. Χαλκίδας*

Abstract

A company with no sense of direction and coherent strategy, starts off heavily handicapped and precipitate its own demise. Notwithstanding the voluminous and prolific amount of strategic planning literature, there has been a paucity of research pertaining to a perspicuously and sequaciously **comprehensive approach**. In the era susceptible to fierce, relentless, implacable and ubiquitous competition, the **SWOT analysis** apparatus is overwhelmingly used, as a dominant, self-sufficient tool. To accomplish its task more thoroughly, it should be applied in conjunction with **business portfolio matrices** and other related techniques. These are reviewed and inextricably intertwined into a solid framework with the right perspective, which clarify and elucidate policy alternative pathways, without haphazard, nebulous and incongruous elements that debilitate the entire framework. **Performance**, is the ultimate arbiter of strategy fitness, and a sine qua non element, that permeates any comprehensive strategic planning scheme, which is sketched out scrupulously and parsimoniously as well.

Περίληψη

Η συνθετική και περιεκτική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού έχει αναιμική παρουσία, στην κατά τα άλλα ογκώδη σχετική βιβλιογραφία. Αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα που για να είναι γόνιμο θα πρέ-

πει να συνδυάζει αρμονικά ένα πλήρες οπλοστάσιο συμπληρωματικών τεχνικών. Τα εργαλεία αυτά επισκοπούνται και συνδέονται άρρηκτα σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο, που εγκύπτει με ανυποχώρητη εσωτερική συνέπεια και συνοχή, στην ανάληψη του ανταγωνισμού, του κλάδου, και της επιχείρησης, με τρόπο εναργή, εύληπτο και πειστικό. Περίοπτη θέση στη διαδικασία κατέχουν οι μήτρες και η SWOT ανάληψη, που καταυγάζουν τις συνταγές αρμονικής σύζευξης και ώσμωσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, απόρροια των οποίων είναι η δημιουργία θετικής προστιθέμενης αξίας, ως τελικού κριτή αξιολόγησης της καταλληλότητας της στρατηγικής. Τέλος, το προτεινόμενο πλαίσιο ανάλησης σκιαγραφείται προσεκτικά και με φειδώ.

Εισαγωγή

Η στρατηγική είναι «η κατεύθυνση και ο σκοπός (scope)» μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού) κατά τη μακροχρόνια περίοδο, που επιτρέπει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υλοποιείται με την αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της, και σκοπό την κάλυψη των αναγκών της αγοράς και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων (stakeholders), στα πλαίσια ενός δυναμικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. (Johnson and Scholes 1999, 10)

222

Το στρατηγικό management σύμφωνα με τον M. Porter (1991), αναφέρεται στις επιλογές των προϊόντων που θα πρέπει να παραχθούν και των υπηρεσιών που θα προσφερθούν. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα κατά την παραγωγή τους είναι προϋπόθεση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξίας.

Η στρατηγική, αποτελεί το μέσο προσαρμογής της επιχείρησης στο περιβάλλον της, οι συχνές και απροσδόκτες μεταβολές του οποίου, αποτελούν πηγή κινδύνου και ευκαιρία για κέρδος. Ο καλύτερος τρόπος να προβλέψει η επιχείρηση το μέλλον είναι να «το προετοιμάσει συστηματικά.» Οι ευκαιρίες ποτέ δε χάνονται, απλά τις εκμεταλλεύονται αυτοί που προνοούν κατάλληλα», με τη βοήθεια μηχανισμών ανίχνευσης, καταγραφής, ανάληψης και δημιουργικής ανταπόκρισης στις σχετικές αλλαγές. Η εκάστοτε στρατηγική είναι το αποτέλεσμα των επιδράσεων του κλάδου και συγκεκριμένα των ανταγωνιστών, πελατών και προμηθευτών, αλλά και των στόχων, των πόρων, των ικανοτήτων και της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

Η επιτυχία (πρόοδος) προϋποθέτει επιτυχημένες στρατηγικές επιλογές που υλοποιούνται με λειτουργική αποτελεσματικότητα (efficiency). Όταν

όμως λείπει η τελευταία, έχουμε απλή επιβίωση της επιχείρησης. Στην περίπτωση που δεν έχουμε αποτελεσματική στρατηγική (είτε κατά τη σύλληψη ή την εκτέλεση) ο θάνατος είναι το αποτέλεσμα. Η ύπαρξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας ή μη, απλά καθυστερεί ή επιτείνει το θάνατο αντιστοίχως, σύμφωνα με το M. Porter, όπως προκύπτει από το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 1: Στρατηγικό και λειτουργικό μάντζμεντ

		Στρατηγικό Management	
		Αποτελεσματικό	Αναποτελεσματικό
Λειτουργικό Management	Αποτελεσματικό	Πρόοδος	Αργός θάνατος
	Αναποτελεσματικό	Επιβίωση	Γρήγορος θάνατος

Πηγή: Hooley et. al (1998)

Η εκπόνηση της κατάλληλης στρατηγικής είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία έχει λάβει την πληρέστερη, μέχρι σήμερα μορφή στην εργασία του καθηγητή McDonald (1997). Αρκετοί όμως τη συγχέουν και την υποβιβάζουν σε απλή καταγραφή παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, στα πλαίσια της SWOT ανάλυσης (Oliver 2000).

Η δημιουργία ανταγωνιστικού συγκριτικού πλεονεκτήματος, είναι μια μορφή δυναμικής ανταπόκρισης της επιχείρησης, με στόχο την κάλυψη του χάσματος των εσόδων που είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση και εμπέδωση της βιωσιμότητά της. Αυτό συχνά επιτυγχάνεται σε ένα εξόχως ανταγωνιστικό, αρκούντως ασταθές, ρευστό και **απρόβλεπτο περιβάλλον αδιάπτωτων αλλαγών**, που το χαρακτηρίζει συχνά το φαινόμενο της εντροπίας. Στα πλαίσια ενός ασίγαστου, αδυσώπητου, άτεγκτου και απηνού ανταγωνισμού που κατατρέπει την αγορά και που αναπόδραστα ενσπείρει η ασπείστη επένεργεια των «πέντε» δυνάμεων της, η **στρατηγική** θωρακίζει και διασφαλίζει αλώβητο το μέλλον της επιχείρησης

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να περιγράψει ένα **θεωρητικό** πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, περιεκτικό και κατά το δυνατόν ολοκληρωμένο, το οποίο σε δεύτερη φάση θα εφαρμοσθεί στον τομέα του τουρισμού. **Ο στόχος είναι διττός. Η παρούσα εργασία αφενός υλοποιεί μια σύντομη επισκόπηση των σχετικών με το στρατηγικό σχεδιασμό τεχνικών και εργαλείων, αφετέρου προσπαθεί να καταλήξει σε μια συνθετική προσέγγιση σχεδιασμού ο οποίος θα τα ενοποιεί, αξιοποιώντας τα επιμέρους πλεονεκτήματα τους με τρόπο λειτουργικό και οικονομικά αποδεκτό**

Θέματα που άπτονται της αποστολής της επιχείρησης της οργανωτικής της δομής, της ηγεσίας δεν απασχολούν την παρούσα εργασία. Το προτεινόμενο πλαίσιο ως στόχο έχει να προσδιορίσει τις καταλληλότερες πολιτικές για την πραγμάτωση, αναβάθμιση και εμπέδωση της βιωσιμότητας της επιχείρησης και του κλάδου.

Η προσέγγιση εκκινεί από το γεγονός ότι οι αγορές δεν είναι ενιαίες και ότι κάθε τμήμα τους έχει ένα ιδιαίτερο **κύκλο ζωής** και χαρακτηριστικά, όσον αφορά το περιβάλλον λειτουργίας. Για το σκοπό αυτό καταγράφεται η υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Οι προτεινόμενες πολιτικές προκύπτουν από τη μελέτη των μητρών και προκρίνονται αυτές που συνδυάζουν ανάπτυξη και δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Εξηγείται γιατί η SWOT ανάλυση δεν είναι αυτόταρκες εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ δίδεται έμφαση στον κύκλο ζωής του προϊόντος, στις μήτρες Space και Marakon

1. Η τμηματοποίηση της αγοράς και η στρατηγική

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την εκπόνηση της κατάλληλης στρατηγικής προϋποθέτει οριοθέτηση και καλή γνώση της αγοράς. Η αγορά δεν αποτελεί ένα ενιαίο και ομοιογενές πεδίο. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι απαραίτητη διότι κάθε τμήμα της λειτουργεί κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες ανταγωνισμού και προϋποθέτει διαφορετικές στρατηγικές επιτυχίας. «Οι αγορές δεν ανταποκρίνονται με ομοιόμορφο τρόπο στις ενέργειες του Μάρκετινγκ» (Orth and Tureckova 2002, 37).

Κάθε τμήμα πρέπει να έχει ένα επαρκές μέγεθος που να εξασφαλίζει τη βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων σ' αυτό σε συνδυασμό με το «**χάρτη αντίληψης**» όρων των ομοειδών των προϊόντων (McDonald 1997) στα μάτια του καταναλωτή σχετικά με την ποιότητα, την τιμή, την εξυπηρέτηση, καθώς και άλλα χρήσιμα και κρίσιμα χαρακτηριστικά.

Κάθε τμήμα της έχει τους δικούς της ιδιαίτερους παράγοντες (*critical success factors*) που προσδιορίζουν την επιτυχία (Grant 2002) και απαιτεί ανάληψη πλεονεκτημάτων και αδυναμιών σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που δημιουργούνται από τη συνύπαρξη και την αλληλεπίδραση των.

Η **εγκυσιτικότητα των αγορών** (εξωτερικό περιβάλλον), όπως αυτή ορίζεται από:

Το μέγεθος

Το ρυθμό αύξησης

Την εποχικότητα

Τη δαπάνη ανά μονάδα προϊόντος

καθώς και η ύπαρξη των κατάλληλων πόρων (φυσικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί κλπ) και δεξιοτήτων (τεχνογνωσία) στο εσωτερικό της επιχείρησης, **προσδιορίζουν την κατεύθυνση της στρατηγικής.**

Η **κάλυψη του χάσματος (Gap Analysis)** μεταξύ της υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, όσον αφορά τα έσοδα και τα κέρδη, απαιτεί συνήθως μία στρατηγική που περιλαμβάνει και συνδυάζει μια σειρά ενεργειών. Αυτές αφορούν κινήσεις σε υφιστάμενες αγορές ή τη δημιουργία νέων, με την αξιοποίηση ήδη παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και την παραγωγή νέων. Στα πλαίσια αυτά η ανάληψη του κύκλου ζωής του προϊόντος αποτελεί κομβικό σημείο, που επηρεάζει τις επιλογές οι οποίες αντανακλώνται σαφέστερα στις μήτρες ανάληψης που ακολουθούν.

2. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης - SWOT (Strength,Weakness,Opportunities,Threats) Ανάλυσης

2.1 Εξωτερικό περιβάλλον και στρατηγική

Ο προσδιορισμός της κατάλληλης στρατηγικής απαιτεί την ανάληψη του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης και κάθε τμήματος της αγοράς του κλάδου. Σημειώνεται ότι η αλληλεπίδραση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος οριοθετεί τη στρατηγική. Μέσω των ενεργειών των μεγάλων επιχειρήσεων προκαλούνται μεταβολές και στο εξωτερικό περιβάλλον που επαναπροσδιορίζουν τη στρατηγική.

Οι πληροφορίες που αποκομίζονται με τη βοήθεια της SWOT ανάλυσης, «επιτρέπουν στην επιχείρηση να αρθρώσει και να επιτύχει την αποστολή της (Pitts and Lei 2000, 11), η οποία αναφέρεται στις αγορές οι οποίες θα πρέπει να εξυπηρετηθούν, τους πόρους καθώς και τις ικανότητες που θα πρέπει να αποκτηθούν ή να αναπτυχθούν

Η προσέγγιση αυτή είναι ένα εργαλείο αποτύπωσης και ελέγχου του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** το οποίο με την πάροδο του χρόνου εξελίσσεται με μεγαλύτερους και συνεχώς επιταχυνόμενους ρυθμούς δημιουργεί κινδύνους αλλά και ευκαιρίες για τη βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργεί ως σοβαρός ρυθμιστικός παράγοντας, επί του οποίου ελάχιστη ή ανύπαρκτη επίδραση έχει κάθε μικρομεσαία επιχείρηση. Αποτελεί ένα περιοριστικό παράγοντα ο οποίος δε μπορεί να αγνοηθεί χωρίς σοβαρό κόστος.

Το ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό, πολιτικό κλπ περιβάλλον και το στενότερο όπως είναι ο κλάδος, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές είναι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην κατάρτιση και υλοποίηση της στρατηγικής. Η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει συστηματικούς μηχανισμούς καταγραφής, ανάλυσης, σύνθεσης και αξιοποίησης των μεταβολών στο περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον, ο κλάδος και η θέση της επιχείρησης μέσα σε αυτό, θεωρούνται από συγκεκριμένη σχολή σκέψης (της οποίας ο πιο γνωστός εκπρόσωπος είναι ο M. Porter), ως η βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθοριστική είναι η απόφαση για την επιλογή του πεδίου ανταγωνισμού που αναφέρεται στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών είτε ίδια με αυτά των ανταγωνιστών, αλλά με υπέρτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα και μικρότερο κόστος, ή στην παραγωγή και διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. **Βασικό συστατικό της προσέγγισης αυτής είναι η πραγματοποίηση επιλογών (trade offs) διότι οι πόροι είναι περιορισμένοι.**

Οι επιλογές καθορίζουν τον κλάδο και την θέση μέσα στον κλάδο έτσι ώστε να αξιοποιείται κατάλληλα η επίδραση των **πέντε δυνάμεων** (Porter 1987) προς όφελος της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των πελατών, των προμηθευτών, η ελευθερία εισόδου, καθώς και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο στον οποίο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, τόσο οξυμένος και επικίνδυνος είναι ο ανταγωνισμός. Αυτός επιτείνεται ακόμα περισσότερο στην περίπτωση που υπάρχουν επιπλέον εμπόδια στην έξοδο από τον κλάδο.

Ο περιορισμός, η προστασία ή/και η αποφυγή των δυσμενών αυτών επιπτώσεων και η διασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης απαιτεί κατάλληλη στρατηγική. Η επιχείρηση οφείλει επίσης να διαθέτει συστηματικά πόρους για να διατηρεί, αναβαθμίζει και επεκτείνει τις θέσεις της στον κλάδο

2.2 Πόροι και Ικανότητες της επιχείρησης και στρατηγική

Στον αντίποδα της προηγούμενης είναι η προσέγγιση που στηρίζεται στους πόρους (Resource Based). Αυτή θεωρεί ότι ο οξύς ανταγωνισμός είναι δεδομένος, λόγω της απειλευθέρωσης των αγορών, της παγκοσμιοποίησης και άηλων ευνοϊκών προς την κατεύθυνση αυτή δυνάμεων και εξελίξεων. Η ειδοποιός διαφορά που καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα κέρδη και την αποδοτικότητα είναι οι πόροι και οι ικανότητες

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης παρέχει τα μέσα, με τα οποία προσπαθεί να αξιοποιήσει παραγωγικά τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον συντίθεται από τους πόρους (resources) και τις ικανότητες (competencies) της επιχείρησης οι οποίες προσδιορίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Οι πόροι είναι υλικοί, άυλοι και ανθρώπινοι. Οι υλικοί είναι οι χρηματοοικονομικοί και οι φυσικοί. Οι άυλοι περιλαμβάνουν την τεχνολογία, την οργάνωση, τη κουλτούρα και τη φήμη (υπόληψη, όνομα). Τέλος οι άνθρωποι αφορούν τις δεξιότητες, την ικανότητα για επικοινωνία και συνεργασία καθώς και τη ν υποκίνηση (Grant 2000, 141).

Σύμφωνα με τους Feurer and Chaharbaghi (1995,16) η στρατηγική η οποία στηρίζεται στους πόρους και τις ικανότητες διαμορφώνεται με την εξής διαδικασία

- ♦ *Ταυτοποιούνται και ταξινομούνται οι πόροι της επιχείρησης και αξιολογούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες*
- ♦ *Αναζητούνται οι ικανότητες και οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση μπορεί να παράγει αποτελεσματικότερα και οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της*
- ♦ *Αξιολογούνται οι πόροι και οι ικανότητες ως προς την ικανότητά τους να δημιουργήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*
- ♦ *Επιλέγεται η στρατηγική η οποία αξιοποιεί καλύτερα πόρους και ικανότητες σε σχέση με τις υφιστάμενες και αναμενόμενες ευκαιρίες.*
- ♦ *Τέλος διερευνώνται οι ελλείψεις σε απαραίτητους για την υλοποίηση της στρατηγικής πόρους και ικανότητες, και γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες και επενδύσεις προκειμένου να αναληρωθούν.*

Η πιο ρεαλιστική προσέγγιση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτή που εμπεριέχει τις δύο προηγούμενες, προσεγγίσεις καθώς και την ανάληψη των στοιχείων που άπτονται του πλαισίου που επηρεάζει τις συνθήκες λειτουργίας των διεθνών επιχειρήσεων (Grant 2002).

Το «**διαμάντι ανταγωνιστικότητας**» εμπνευστής και διαπρύσιος κήρυκας του οποίου είναι ο M.Porter(1991) θεωρεί ότι

- ◆ η ποσότητα και η ποιότητα των εθνικών πόρων
- ◆ η ποιότητα και ποσότητα της εγχώριας ζήτησης
- ◆ η ανταγωνιστικότητα των συγγενών και υποστηρικτικών επιχειρήσεων και
- ◆ το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς και η κυβερνητική πολιτική αποτελούν το υπόστρωμα που επιδρά στη λειτουργία του κλάδου και της επιχείρησης

Το διαμάντι, με τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι μια προσπάθεια συγκερασμού της νεοκλασικής θεωρίας της προσφοράς, της Νέοκεϋνσιανής θεωρίας που δίνει έμφαση στη ζήτηση, της νέας οικονομικής γεωγραφίας (μέσω του θεσμού των clusters) και της επίδρασης του θεσμικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Wehrich (1999) το «διαμάντι της ανταγωνιστικότητας» του Μ. Porter είναι ένα γενικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του περιβάλλοντος, στα πλαίσια μιας διεθνοποιημένης οικονομίας, το οποίο δεν καταλήγει σε συγκεκριμένες προτάσεις στρατηγικών επιλογών. Προς αυτή την κατεύθυνση χρήσιμο εργαλείο αποτελεί το πλαίσιο της SWOT ανάπτυξης το οποίο θα πρέπει να συμπληρώνει την προσέγγιση του Μ. Porter.

3.Οι περιορισμοί της SWOT ανάπτυξης

Η SWOT ανάπτυξη συνδυάζει το παρόν (δυνάμεις-αδυναμίες), με το μέλλον (ευκαιρίες – απειλές). Προσπαθεί να εναρμονίσει τα καλά στοιχεία (δυνάμεις και ευκαιρίες) και να αμβλύνει ή αδρανοποιήσει τα "κακά" (αδυναμίες και απειλές). Ιδιαίτερη φροντίδα απαιτείται όπως οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές προσδιορίζονται όχι μόνο με βάση το παρόν αλλά και το μέλλον (υφιστάμενες και εν δυνάμει). Θα πρέπει ταυτόχρονα να διατηρείται ο αριθμός των υπό εξέταση παραγόντων μικρός ώστε να μην διαχέεται η προσοχή και να συγκρίνεται το σημαντικό με το επουσιώδες. Έτσι ο αριθμός των επιλογών γίνεται σαφής και οι εναλλακτικές προτάσεις πολιτικής ξεκάθαρες και κατανοητές.

Μετά τη SWOT ανάπτυξη ακολουθεί μια άλλη φάση που είναι συνέχεια της προηγούμενης, κατά την οποία δημιουργούνται οι μήτρες TOWS οι οποίες προϋποθέτουν την:

- ◆ ταυτοποίηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την εκτίμηση της μέχρι σήμερα επίδρασής τους.
- ◆ πραγματοποίηση προβλέψεων για το μέλλον

- ♦ αξιοθώγηση των δυνάμεων και αδυναμιών αναφορικά με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- ♦ ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών (Proctor 1997)

Σύμφωνα με τη μήτρα TOWS οι στρατηγικές αφορούν τη χρήση των πλεονεκτημάτων για την αξιοποίηση των ευκαιριών των ευκαιριών (Maxi-maxi), ή την αποφυγή κινδύνων (Maxi-mini) καθώς επίσης την εκμετάλλευση των ευκαιριών ώστε να υπερκερασθούν οι αδυναμίες (Mini-maxi) και η μείωση των αδυναμιών και των απειλών (Mini-mini).

Η SWOT ανάλυση, παρά το γεγονός ότι χρησιμοποιείται ευρέως στις επιχειρήσεις, μπορεί να αποδειχθεί **ένα μάλλον αναποτελεσματικό εργαλείο ανάλυσης και πολιτικής** (Hill and Westbrook 1997). Οι λόγοι που μπορούν να την καταστήσουν αναποτελεσματική είναι

- ♦ *ο μακρύς κατάλογος των παραγόντων που συνήθως υπεισέρχονται σε αυτή*
- ♦ *η απουσία ιεράρχησης τους*
- ♦ *η έλλειψη στοιχειοθέτησης τους στην πράξη*
- ♦ *η υλοποίηση της από μη εξειδικευμένο προσωπικό και*
- ♦ *η συνέχιση του σημερινού τρόπου εφαρμογής της στα πλαίσια μάλλον μιας συνεχούς διαφοροποίησης των αγορών, η δυναμική και η ανομοιογένεια των οποίων δεν αποτυπώνεται επαρκώς στην ανάλυση, με συνέπεια το χρήσιμο αυτό εργαλείο να οδηγείται σε αστοχία.*

Η SWOT ανάλυση για τους λόγους αυτούς φαίνεται ότι δεν αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και αύταρκες εργαλείο επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής και πρέπει να συνοδεύεται και συνεπικουρείται από συμπληρωματικά εργαλεία επιλογής και αξιοθώγησης των προτάσεων (Oliver 2000)

Οι περιοριστικοί αυτοί λόγοι στην αποτελεσματική χρήση της SWOT ανάλυσης καθιστούν αναγκαία τη συμπλήρωσή της με άλλα χρήσιμα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού όπως είναι οι μήτρες ανάλυσης της στρατηγικής.

Στα πλαίσια αυτά κατά την ανάλυση π.χ του εξωτερικού περιβάλλοντος χρήσιμο είναι να διερευνηθεί ο κύκλος ζωής προϊόντων και αγορών καθώς και η επίδραση των πέντε κυρίαρχων δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως τονίζει ο Porter (1987). Έτσι σε κάθε τμήμα θα υφίσταται ανάλυση πλεονεκτημάτων και αδυναμιών που θα συνδυάζονται με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που δημιουργούνται από την αντιστοίχιση αυτών των παραγόντων.

Απαραίτητο όμως στοιχείο για την αξιοθώγηση των επιμέρους πολιτικών, είναι η χρησιμοποίηση των μητρών ανάλυσης οι οποίες καθιστούν εναργέ-

στερες,, περισσότερο εμπειριστατωμένες και τεκμηριωμένες τις διαθέσιμες επιλογές που βρίσκονται σε αρμονία με τους σκοπούς της επιχείρησης.

4. Μήτρες Ανάλησης και ο κύκλος ζωής του προϊόντος.

4.1 Αγορές και προϊόντα (Η Μήτρα Ansoff)

Σύμφωνα με τον Ansoff (1971) όλες οι δυνατές επιλογές ανάπτυξης της επιχείρησης αφορούν συνδυασμούς προϊόντων και αγορών. Οι εναλλακτικές στρατηγικές επέκτασης της επιχείρησης είναι συνοληκά τέσσερις και αναφέρονται στην:

- ◆ **επέκταση** των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε ήδη εξυπηρετούμενες αγορές
- ◆ **τοποθέτηση** των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές
- ◆ **προώθηση** νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές και τέλιος
- ◆ **τοποθέτηση** νέων προϊόντων σε νέες αγορές

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ταξινόμηση, όσο η επιχείρηση επεκτείνεται σε καινούργιες αγορές και προωθεί νέα προϊόντα, αυξάνεται προοδευτικά το ρίσκο της ακολουθούμενης πολιτικής.

Η πρώτη στρατηγική ανάπτυξης η οποία συνεπάγεται και το λιγότερο ρίσκο, μπορεί να επιτευχθεί π.χ στον τομέα του τουρισμού, εάν αυξηθεί η συχνότητα και η διάρκεια των διακοπών των υφισταμένων πελατών, καθώς και η δαπάνη ανά διανυκτέρευση.

Η απόκτηση νέων τμημάτων τουριστών από τις υφιστάμενες αγορές καθώς και η γεωγραφική επέκταση σε νέες αγορές των υπαρχόντων προϊόντων, αποτελεί τη δεύτερη επιλογή.

Η τρίτη περίπτωση αναφέρεται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η επέκταση της γκάμας των προσφερόμενων υπηρεσιών με νέες, που απευθύνονται σε υφιστάμενους πελάτες

Τέλιος η παροχή νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών σε νέες αγορές αποτελεί την τέταρτη πλέον φιλιόδοξη και ριψοκίνδυνη επιλογή ανάπτυξης στον τουρισμό.

Ταυτόχρονα η βελτίωση της επίδοσης (και της προστιθέμενης αξίας) μπορεί να προέιηθει από την **αύξηση των πωλήσεων** ή/και **την αύξηση της παραγωγικότητας** για το ίδιο ύψος πωλήσεων

Η αύξηση των πωλήσεων με τη σειρά της είναι δυνατόν να προκύψει είτε από επέκταση του συνόλου της αγοράς (στη συγκεκριμένη περίπτωση του τουρισμού) είτε αύξηση του μεριδίου της περιφέρειας ή της χώρας μας στον παγκόσμιο τουρισμό.

Ο παγκόσμιος τουρισμός αυξάνεται από τα ταξίδια ατόμων που δεν ταξίδευαν πριν, την παράταση των διακοπών των υφιστάμενων τουριστών και την εισαγωγή νέων προϊόντων.

Η αύξηση του μεριδίου του τουρισμού μιας χώρας είναι δυνατόν να προκύψει λόγω της απόκτησης νέων μεριδίων και αύξηση της χρήσης ,από τους υφιστάμενους πελάτες

Η βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να προέλθει από τη διαφοροποίηση του μίγματος του προϊόντος που προσφέρει η επιχείρηση, την αύξηση της τιμής του και της προστιθέμενης αξίας.. Τέλος η μείωση του κόστους του κεφαλαίου, του σταθερού και του μεταβλητού, με δεδομένη την τιμή, αυξάνει την παραγωγικότητα.

4. 2 Η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η τιμολογιακή πολιτική

Σύμφωνα με τον Porter (1991) οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζονται στο **χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση**. Η στρατηγική χαμηλού κόστους περικλείει κινδύνους και καθιστά τρωτή την επιχείρηση διότι βασίζεται σε μικρά περιθώρια κέρδους (και ελιγμών) και την αυξημένη πιθανότητα αντίδρασης των ανταγωνιστών (Lawton 1997 ,584).

Οι στρατηγικές που πηγάζουν από αυτές τις δύο πηγές ,είναι οι δύο προηγούμενες και η εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Ως στόχο έχουν να προσφέρουν το ίδιο προϊόν με τους ανταγωνιστές αλλά φθηνότερα ή να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα που, τουλάχιστον στα μάτια του καταναλωτή, ικανοποιούν τις ανάγκες του πληρέστερα ή καλύπτουν τις ανάγκες ενός εξειδικευμένου τμήματος της αγοράς.. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η έννοια που επιδιώκεται είναι αυτή της προστιθέμενης αξίας για τον καταναλωτή, συγκρινόμενη πάντοτε με την τιμή.

Μια πιο πρόσφατη αντίληψη για τις ακολουθητέες πολιτικές προδιαγράφονται με βάση **"το ρολόι της στρατηγικής"** του Bowman (Johnson and Scholes 1999, 272). Το εργαλείο αυτό συνδέει την τιμή πώλησης του προϊόντος με την προστιθέμενη αξία του, όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής. Η σύγκριση αυτή ,αποτελεί τη λιθία λίθο που παρισφύει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων του καταναλωτή.

Οποιαδήποτε ασύμμετρη αντιστοίχιση τιμής και προστιθέμενης αξίας έχει πιθανότητα επιτυχίας μακροπρόθεσμα, μόνο εφόσον αποβαίνει σε όφελος του καταναλωτή

Σε γενικές γραμμές η τιμή και η αξία σχετίζονται ευθέως ανάλογα, ενώ η τιμή δεν μπορεί να υπερκεράσει την προστιθέμενη αξία που αντλείται επί μακρόν. Να εξαπατηθούν πολλοί καταναλωτές για μεγάλο χρονικό διάστη-

μα ώστε να καταστεί η πολιτική βιώσιμη είναι αδύνατο. Αντίθετα η πώληση σε υψηλές τιμές, αλλιώς σε λίγους, είναι εφικτή και για μεγάλο ίσως χρονικό διάστημα, αλλιώς δεν εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Ποια από τις κατευθύνσεις θα ακολουθήσει η εταιρία, εξαρτάται από το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, που σε μεγάλο βαθμό προσδιορίζει την ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή.

4.3 Ο Κύκλος ζωής του προϊόντος

Η επέκταση της επιχείρησης αφορά προϊόντα τα οποία ως γνωστόν, διανύουν διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής των προϊόντων, τα πρώτα στάδια του κύκλου χαρακτηρίζονται από υψηλότερο περιθώριο κέρδους και χαμηλότερη ανακύκλωση κεφαλαίων, αφού η αγορά δεν έχει πλήρως αξιοποιηθεί και αναπτυχθεί και οι επενδύσεις δεν έχουν αποδώσει. Καθώς η αγορά προοδευτικά ωριμάζει, ο ανταγωνισμός αυξάνει, οι τιμές μειώνονται, τα περιθώρια κέρδους μικραίνουν, (παρά το γεγονός ότι τα κόστη πέφτουν λόγω των οικονομιών κλίμακας και του αποτελέσματος της μάθησης και εμπειρίας), ενώ τέλος οι επενδύσεις ελαχιστοποιούνται όσο η αγορά παρακμάζει και έτσι η ανακύκλωση των κεφαλαίων βελτιώνεται. Ταυτόχρονα η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή αυξάνεται καθώς και ο αριθμός των υποκατάστατων.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται εξόχως αντιληπτό, ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της αγοράς, επηρεάζουν δραστικά και συστηματικά την ακολουθούμενη στρατηγική στα διάφορα στάδια της μετάβασής της..

Στα πρώτα στάδια της ζωής του κάθε προϊόν είναι αρχικά μοναδικό. Σε μεταγενέστερα στάδια η παραγωγή του περνά σε νέους προμηθευτές, ενώ γίνεται προσπάθεια διαφοροποίησης του ώστε να μειωθεί η ένταση του ανταγωνισμού. Στα στάδια αυτά η τεχνολογία είναι δεδομένη και οι βελτιώσεις της οριακές. Η αγορά έχει καταστεί μαζικότερη, παρατηρούνται επαναλαμβανόμενες αγορές από τους ίδιους καταναλωτές, οι οποίοι γνωρίζουν καλά πλέον το προϊόν. Ο ανταγωνισμός τιμών αυξάνεται και εμφανίζεται αναξιοποίητη παραγωγική δυναμικότητα στις επιχειρήσεις

Κατά τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής, οι επενδύσεις είναι μεγάλες, οι εκροές σημαντικές λόγω και του υψηλού εξόδου λειτουργίας. Αντίθετα τα έσοδα, τα κέρδη και οι αποδόσεις είναι χαμηλές. Στα μεταγενέστερα στάδια οι εισροές τα κέρδη και οι αποδόσεις στα κεφάλαια αυξάνονται διότι τα κόστη και οι επενδύσεις μειώνονται..

Σημειώνεται ότι η διάρκεια και ο χρόνος εκκίνησης των επιμέρους σταδίων του κύκλου ζωής του προϊόντος της επιχείρησης, είναι δυνατόν να

μεταβληθούν λόγω ενεργειών της επιχείρησης ή άλλων παραγόντων. Η εμφάνισή τους όμως αργά ή γρήγορα είναι νομοτέλεια.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας με την πάροδο του χρόνου και ιδιαίτερα στα προχωρημένα στάδια είναι η αποτελεσματικότητα κόστους στην παραγωγή, η χρησιμοποίηση μεθόδων παραγωγής εντάσεως κεφαλαίου, η αξιοποίηση ενδεχόμενων οικονομιών κλίμακας (αληθά και φάσματος), η πρόσβαση σε εισροές χαμηλού κόστους και τέλος η διαφοροποίηση του προϊόντος με αύξηση και της ποιότητας του.

Η βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης ή του κλάδου συνήθως περιλαμβάνει ένα καλήθι από προϊόντα με διαφορετικό κύκλο ζωής, των οποίων το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης των αγορών τους διαφέρει. Η διαφοροποίηση αυτή δημιουργεί διαφορετικές ανάγκες σε κεφάλαια προς επένδυση, ενώ ταυτόχρονα παρέχει διαφορετικής ποσότητας, ποιότητας και διάρκειας ταμειακές εισροές.

4.4 Το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς - Η Μήτρα BCG

Η μήτρα αυτή, που χρησιμοποιήθηκε από την εταιρία συμβούλων Boston Consulting το 1970, έχει δύο διαστάσεις (δύο μεταβλητές) το μερίδιο αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξής του. Οι δύο μεταβλητές συναρτώνται θετικά προς τα κέρδη. Σύμφωνα με τη μήτρα, το μεγάλο μερίδιο αγοράς μέσω των οικονομιών κλίμακας, της εμπειρίας και μάθησης, επιτρέπει τη μείωση του κόστους, την αύξηση των κερδών και ταμειακών εισροών. Ο ρυθμός αύξησης της αγοράς αντίθετα απαιτεί κεφάλαια και επενδύσεις

Σύμφωνα με τη μήτρα BCG, οι αγορές με μεγάλο βαθμό ανάπτυξης απαιτούν μεγαλύτερες ανάγκες σε κεφάλαια, τα οποία μπορούν να εξασφαλιστούν στην επιχείρηση οι ώριμες και φθίνουσες προοδευτικά μεγάλες σε μέγεθος αγορές (που παράγουν περισσότερα κεφάλαια από ό,τι απαιτεί η λειτουργία τους).

Το πρώτο τμήμα της αγοράς, που διακρίνεται για τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του, μπορεί να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αληθά απαιτεί αρκετή χρηματοδότηση. Διακρίνεται συνοηικά από την επικράτηση ταμειακών εκροών, έναντι των εισροών, που επενδύονται σε νέα προϊόντα. Μερικά από αυτά θα γίνουν αστέρια (και εν συνεχεία αγελιάδες), ενώ αρκετά θα καταλήξουν σε αποτυχία και αποκαλούνται «σκύλιο».

Τα προϊόντα που αρχίζουν να επικρατούν στην αγορά και αναπτύσσονται (στάδιο 2 του κύκλου ζωής), μετά την αρχική τους εισαγωγή, χτίζουν υποηολογίσιμα μερίδια αγοράς, τα οποία για να αναπτυχθούν απαιτούν νέες επενδύσεις που απορροφούν τις δημιουργούμενες ταμειακές εισροές.

Στο τρίτο στάδιο το μερίδιο αγοράς είναι αρκετά μεγάλο, η αγορά έχει ωριμάσει και δεν απαιτεί σημαντικές νέες επενδύσεις. Ξέτσι υπάρχει περίσσειμα ταμειακών εισροών.

Τέλος στο τέταρτο στάδιο η αγορά φθίνει και το προϊόν πλεόν αρχίζει να γίνεται ασύμφορο να αποτεθεί μέρος του χαρτοφυλάκιου προϊόντων της επιχείρησης.

Η επιχείρηση κατά συνέπεια, θα πρέπει να διατηρεί ένα καθοζυγισμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία να ευρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους, με στόχο να αντισταθμίζονται οι ανάγκες σε κεφάλαια για νέες επενδύσεις, με περίσσειμα κεφαλαίων από προϊόντα που βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο του κύκλου ζωής τους και παρέχουν θετικές ταμειακές ροές (αποτελώντας τις «αγελάδες» της μήτρας BCG).

Το μειονέκτημα της μήτρας αυτής είναι η εξάρτηση μόνο από το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Τα στοιχεία αυτά δεν αποτελούν πάντα ασφαλή κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης πολιτικής.

4.5 Η ελκυστικότητα της αγοράς και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης. - (Η Μήτρα GE – McKinsey)

Η μήτρα GE (General Electric) – McKinsey αποτελεί εξέλιξη της μήτρας της οποίας οι δυο παράμετρος αντικαθίστανται από τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και την ελκυστικότητα του κλάδου αντίστοιχα. Η αντιστοίχιση αυτή καθίσταται δυνατή διότι το μέγεθος της αγοράς (πχ του τουρισμού μιας περιφέρειας) αντανακλά τα πλεονεκτήματά της και ο ρυθμός ανάπτυξης την ελκυστικότητά της. Αυτές στη συνέχεια αναλύονται σ' άληθες επιμέρους μεταβλητές. Σημειώνεται ότι το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς αποτελούν ενισχυτικά στοιχεία της ελκυστικότητας της και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης τον πολιορκητικό κριό για την εκπόρθησή της.

Σύμφωνα με τη μήτρα οι πολιτικές που προκύπτουν από τη νέα μήτρα συνοψίζονται (Παπαδάκης 1999) σε

1. επενδύσεις για ανάπτυξη
2. κατά περίπτωση επενδύσεις
3. διατήρηση θέσεων
4. διαχείριση με στόχο τις ταμειακές εισροές

Οι πολιτικές βαίνοντας από την (1) προς την (4), προβλέπουν μείωση του μεριδίου αγοράς, τη διαφοροποίηση του προϊόντος, την ενίσχυση της προβοήης και διάθεσης του.

Η πρώτη πολιτική ακολουθείται όταν το περιβάλλον (εσωτερικό και εξω-

τερικό) είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση ή τον κλάδο. Οι δύο επόμενες πολιτικές συνιστώνται όταν ο ένας τουλάχιστον παράγοντας είναι ευνοϊκός ή μετρίως ευνοϊκός. Τέλος η τελευταία πολιτική, που περιλαμβάνει και την αποχώρηση από την αγορά, ακολουθείται σε συνθήκες δυσμενούς εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι πολιτικές αυτές βρίσκονται σε ευθεία αντιστοίχιση με τον κύκλο ζωής των επιμέρους προϊόντων που προσδιορίζει την ελαστικότητα ζήτησης ως προς τιμή, τις οικονομίες κλίμακας (αηλιά και φάσματος) καθώς και την καμπύλη εμπειρίας και μάθησης που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής.

4.6 Η Μήτρα SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Οι προηγούμενες μήτρες συμπληρώνονται και επεκτείνονται επιπλέον με την εισαγωγή τρίτης παραμέτρου ,που αφορά το βαθμό μεταβλητότητας του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης και οφείλεται σε μεταβολές στον κοινωνικό οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό και δημογραφικό περίγυρο.

Όταν το περιβάλλον είναι μάλλον σταθερό ή και προβλέψιμο ,τότε και η νέα μήτρα οδηγεί στις ίδιες βασικά προτάσεις πολιτικής. Σε περίπτωση που το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα και αναταραχή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ,ακόμη και από τους επικρατέστερους στην αγορά, είναι το ζητούμενο. Ως εκ τούτου κάθε τμήμα της αγοράς ακόμα και αυτά που η επιχείρηση επικρατεί δεν είναι δεδομένα αηλιά απαιτούν συνεχή προσπάθεια και πόρους για νέες επενδύσεις, ακόμη και στα ώριμα τμήματα. Το στοιχείο αυτό σημαίνει ότι τα τμήματα πρέπει να είναι αυτόνομα, ως προς τις πηγές χρηματοδότησης.(Proctor and Hassard 1997). Ταυτόχρονα θα πρέπει να αριστοποιείται η σχέση ρίσκου και αποδοτικότητας ώστε να μεγιστοποιείται η αξία που προκύπτει από τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Η αδυναμία των μητρών να συμπεριλαμβάνουν και άλλες χρήσιμες μεταβλητές ,εκτός της ελκυστικότητας και την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνίζεται, περιορίζεται με τη χρήση της μήτρας "SPACE" Αυτή συμπεριλαμβάνει και συνεξετάζει την χρηματοοικονομική υγεία του οργανισμού και τη σταθερότητα του κλάδου. Έτσι η μήτρα περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και δύο πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα του προϊόντος της, την αφοσίωση των πελατών της, το μερίδιο αγοράς της, το βαθμό καθετοποίησής της κλπ.

Η χρηματοοικονομική δυνατότητάς εξαρτάται από τη ρευστότητά της, την κεφαλαιακή της διάρθρωση, την επάρκεια ιδίων κεφαλαίων, την αποδοτικότητα, τα καθαρά κέρδη κλπ.

Όσον αφορά το περιβάλλον, εξετάζονται οι τεχνολογικές μεταβολές, η εξέλιξη του πληθωρισμού, οι μεταβολές της ζήτησης, οι μεταβολές των τιμών υποκαταστάτων προϊόντων, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο. Τέλος η δυναμική-εθικυστικότητα του κλάδου εξαρτάται από το βαθμό μεγένθυσής του, τα κέρδη, το βαθμό απασχόλησης του δυναμικού του, τον κύκλο ζωής του κλπ.

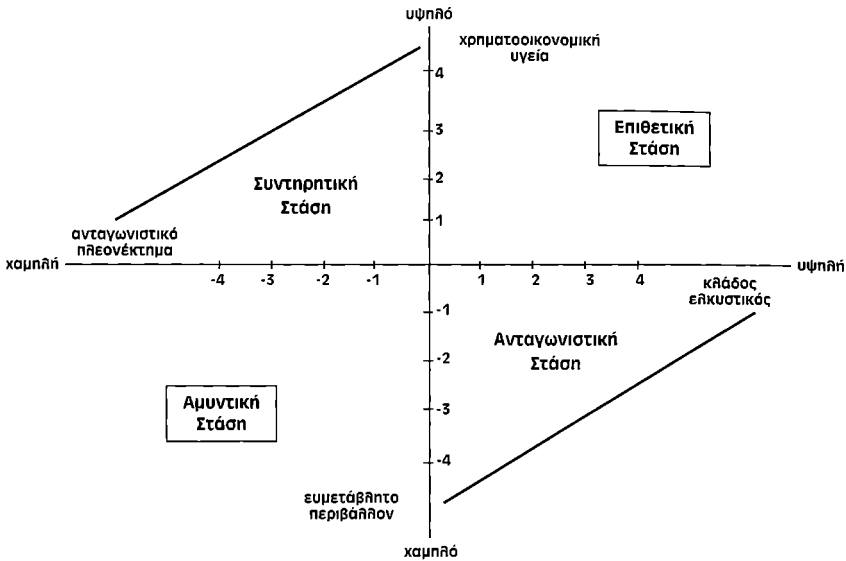
Η **επιθετική** στάση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται, από περιβάλλον σχετικά σταθερό, κλάδο εθικυστικό ενώ ο οργανισμός διαθέτει υψηλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλή χρηματοοικονομική κατάσταση από άποψη ρευστότητας, αποδοτικότητας και κεφαλαιακής διάρθρωσης. Υπ' αυτές τις συνθήκες, απαιτείται ανάπτυξη ώστε να αξιοποιηθούν οι ευνοϊκοί παράγοντες και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιες πολιτικές είναι οι εξαγορές, καθετοποίηση κλπ.

Η **ανταγωνιστική θέση** συνιστάται όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα εθικυστικό κλάδο, διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και η χρηματοοικονομική κατάσταση μάλλον αδύναμη. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους λειτουργίας, ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι που προκύπτουν από τις μεταβολές στο περιβάλλον, χωρίς να απαιτείται επιβάρυνση ή στήριξη σε χρηματοοικονομικούς πόρους. Στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις που διαθέτουν οικονομική ευρωστία είναι χρήσιμες.

Η **συντηρητική πολιτική** προτείνεται όταν ο κλάδος δεν είναι εθικυστικός αλλά το περιβάλλον λειτουργίας είναι σταθερό, η επιχείρηση διαθέτει καλή χρηματοοικονομική κατάσταση αλλά χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση οφείλει να ασκήσει συνετή πολιτική, που αξιοποιεί το σταθερό περιβάλλον στηριζόμενη στην καλή χρηματοοικονομική κατάσταση.

Όταν τέλος όλοι οι παράγοντες εξωτερικά και εσωτερικά είναι δυσμενείς, η ενδεικνυόμενη πολιτική είναι η εκλογίκευση. Αυτή ακολουθείται από αποεπένδυση, διότι ο κλάδος δεν είναι εθικυστικός, το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο, (προκαλώντας αβεβαιότητα) ενώ η επιχείρηση δε διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και χρηματοοικονομική ευρωστία να στηρίξει οποιαδήποτε ενεργή πολιτική.

Σχήμα 2: Η μήτρα Space



Πηγή: Προσαρμογή από Radder L and Lanw L, (1998)

Η μήτρα SPACE μπορεί να παρέχει πληροφόρηση και να στηρίξει τη SWOT ανάλυση, παρέχοντας στοιχεία για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Επιπλέον είναι δυνατό να αξιοποιηθεί ως εργαλείο για την καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση των επιλογών στρατηγικής του οργανισμού ή της επιχείρησης στα πλαίσια των συγκεκριμένων συνθηκών του κλάδου, η ελκυστικότητα του οποίου, ο βαθμός μεταβλητότητας του και το περιβάλλον λειτουργίας κυμαίνονται.

Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο της λογικής της μήτρας SPACE, οι πτυχές μπορεί να αυξηθούν ώστε να συμπεριλάβουν όλες τις αναγκαίες και σημαντικές μεταβλητές που καθορίζουν τις επιλογές της στρατηγικής ενσωματώνοντας στο σύστημα οιοδήποτε αριθμό σημαντικών μεταβλητών, αρκεί να μη γίνεται σε βάρος της σαφήνειας και της λειτουργικότητάς του ως εργαλείου άσκησης πολιτικής.

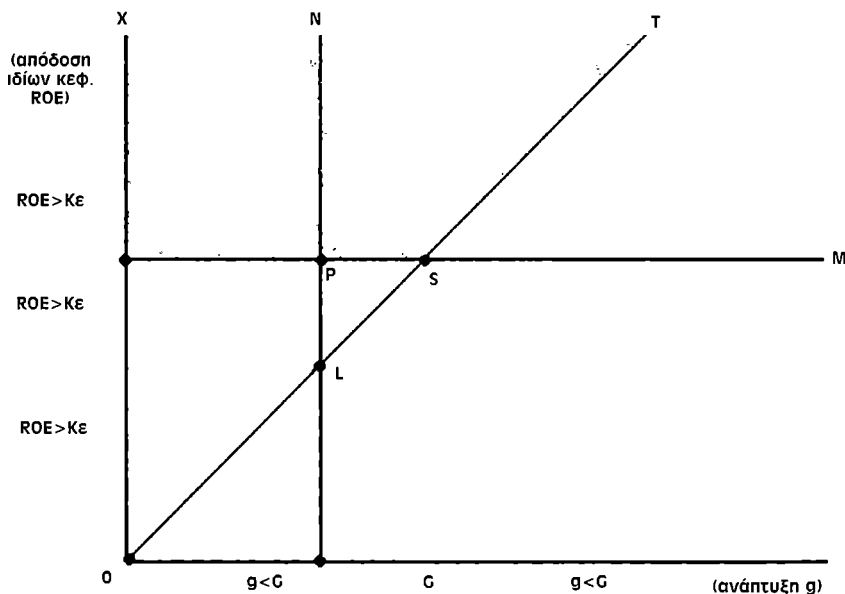
Όπου είναι εφικτό, αξιοποιείται η **ποσοτική μήτρα στρατηγικού σχεδιασμού** (Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM) η οποία εξετάζει την ελκυστικότητα όλων των δυνατών εναλλακτικών στρατηγικών, ώστε να επιλέγεται η άριστη. Αυτό επιτυγχάνεται με την καταγραφή όλων των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, οι οποίες σταθμίζονται με

τον αντίστοιχο συντελεστή ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Σχηματίζονται οι μήτρες TOWS για την επιλογή πολιτικών, και σε κάθε μια δίδεται η σχετική βαθμολογία που συναρτάται με την ελκυστικότητα της στρατηγικής η οποία περικλείει μια ομάδα επιλογών. Τελικά επιλέγεται το μεγαλύτερο άθροισμα του γινομένου της στάθμισης και ελκυστικότητας της επιλογής.

4.7 Ο Ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης και η αποδοτικότητα – (Η Μήτρα Marakon)

Η αγορά κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως π.χ. του τουρισμού, δεν είναι ενιαία και ομοιογενής. Κάθε χώρα διαθέτει διαφορετική επίδοση σε κάθε τμήμα του τουρισμού που απαιτεί ξεχωριστούς πόρους. Σύμφωνα με την «μήτρα αποδοτικότητας», που δημιουργήθηκε από την εταιρία συμβούλων Marakon Associates, για κάθε επιχείρηση με βάση την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (ROE) και το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, εκπονείται μια μήτρα. Η μήτρα αυτή δημιουργείται με βάση το σχήμα που ακολουθεί.

Σχήμα 3: Ανάπτυξη και αποδοτικότητα της επιχείρησης



Πηγή: Hax A and Majlaf N. (1996)

Ο άξονας των Χ αντιπροσωπεύει την **απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (Return on equity -ROE)** και τέμνεται από την ημιευθεία EM στο σημείο Ε. Πάνω από το σημείο αυτό η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων υπερβαίνει το κόστους τους και κάτω από αυτό υπολείπεται.

Ο άξονας των Υ απεικονίζει το **ρυθμό εξέλιξης των αγορών** και τέμνεται στο σημείο G από την ημιευθεία GN. Δεξιά του σημείου αυτού η επιχείρηση αναπτύσσεται με ρυθμούς μεγαλύτερους του μέσου όρου του κλάδου και αριστερά η μεγένθυσή της υστερεί.

Η ημιευθεία OT που είναι η διαγώνιος παριστά τα σημεία ισορροπίας των απαιτούμενων προς επένδυση κεφαλαίων και της διαθέσιμης αυτοχρηματοδότησης.

Όταν η αύξηση των πωλήσεων είναι ίση με το δείκτη ROE τα απαιτούμενα κεφάλαια είναι ίσα με δημιουργούμενα από την επιχείρηση. Πάνω από τη διαγώνιο ,η αποδοτικότητα είναι μεγαλύτερη της αύξησης των πωλήσεων.

Όταν ο δείκτης ROE είναι μεγαλύτερος από το κόστος των ιδίων κεφαλαίων Κε, (περιοχή ΧΕΜ)δημιουργείται θετική οικονομική αξία. Η περιοχή ΝGY η οποία βρίσκεται δεξιά της καθέτου στον ΟΥ στο σημείο G, δείχνει ότι η επιχείρηση κερδίζει μερίδια αγοράς.

Η ενδεικνυόμενη περιοχή να λειτουργεί η επιχείρηση είναι η NPST .Σε αυτή, αναπτύσσεται περισσότερο από τον κλάδο δημιουργώντας αξία, χωρίς προβλήματα ταμειακών ροών, καθόσον η επανεπένδυση κερδών αρκεί να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια τη μεγένθυση της επιχείρησης, χωρίς εξάρτηση από ξένα κεφάλαια.

Ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη, χωρίς να διακυβεύεται η δημιουργία οικονομικής προστιθέμενης αξίας, μπορεί να επιτευχθεί με συμπληρωματική, πέρα της επανεπένδυσης κερδών, χρηματοδότηση που θα επιτρέψει τη λειτουργία της επιχείρησης στην περιοχή TSM

Εκεί όπου η ανάπτυξη και η δημιουργία αξίας διακυβεύονται ,όπως π.χ. η ΕΟGP, δεν ενδείκνυνται για λειτουργία,. Η περιοχή ΕΟLP, όπου οι ταμειακές ροές είναι αρκετές, δε συνιστάται διότι η αυτοχρηματοδότηση από μόνη της δεν έχει αξία εάν δε δημιουργεί ανάπτυξη και μάλιστα με αποδοτικότητα. Η λειτουργία στην περιοχή LPS, όπου θυσιάζεται η αποδοτικότητα για χάρη της ανάπτυξης, ενδεικνυται προσωρινά μόνο όταν ελπίζεται βάσιμα ότι θα μετουσιωθεί σε θετική προστιθέμενη αξία στο άμεσο μέλλον

Η ποιότητα της ανάπτυξης είναι το ζητούμενο, όπως έδειξε η πρόσφατη περιπέτεια με τις επιχειρήσεις της νέας τεχνολογίας. Η ανάπτυξη είναι επιθυμητή μακροπρόθεσμα, όταν ακολουθείται από την απαραίτητη για τα αποσχιζόμενα κεφάλαια κερδοφορία. Η προϋπόθεση αυτή αποτελεί και την

ασφαφέστερη διαδρομή, με μακροπρόθεσμο ορίζοντα λόγω της βιωσιμότητας που συνεπάγεται η υπεροχή του ROE έναντι του κόστους των ιδίων κεφαλαίων. Τότε δημιουργείται θετική **προστιθέμενη οικονομική αξία (Economic Value Added.-EVA, Al Ehbab 1999)**, η οποία είναι το αποτέλεσμα του εμπεδωμένου στην αγορά **ανταγωνιστικού** πλεονεκτήματος. Το τελευταίο, επιτρέπει την αξιοποίηση του **συγκριτικού** πλεονεκτήματος της επιχείρησης με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να παράγεται αξία για όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders), χωρίς ταυτόχρονα τούτο να εξαντλείται.

*Η εστίαση στο ROE ως μέτρου αξιολόγησης της επιτυχίας της στρατηγικής, κρίνεται ως σκόπιμη επαρκής αλήθια και αποτελεσματική (Pitman 2003), δεδομένου ότι εστιάζει τις προσπάθειες της επιχείρησης σε ένα στόχο, δεν τις διασπά ούτε τις απονευρώνει, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των πολλαπλών στόχων π.χ. ικανοποίηση πελατών, καινοτομία, κλπ που προσβλεύουν μέτρα επίδοσης που είναι στο προσκήνιο την τελευταία δεκαετία όπως π.χ. το Balanced Scorecard (Kaplan and Norton 2001). Ο Pitman θεωρεί ότι όλοι αυτοί οι στόχοι εξυπηρετούνται καλύτερα, όταν το ROE υπερβαίνει το κόστος των ιδίων κεφαλαίων. Για να συμβεί όμως αυτό απαιτείται κατάλληλη κουζίνα, η λήψη δύσκολων αποφάσεων για το μέλλον της επιχείρησης και εστίαση πρωτίστως στην αποδοτικότητα έναντι της άκριτης, και χωρίς όρους και προϋποθέσεις, ανάπτυξης. Αυτό συνέβη με πολλές επιχειρήσεις της νέας τεχνολογίας που υποθήκευσαν την κερδοφορία τους, για χάρη μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς με άδηλο μέλλον. Ως εκ τούτου **η μίτρα Marakon η οποία συνδυάζει την ανάπτυξη με την αποδοτικότητα, διασφαλίζει την ποιότητα της ανάπτυξης και τη βιωσιμότητα.***

5. Στρατηγική και αποδοτικότητα κεφαλαίων

Η στρατηγική είναι μέσο για την επίτευξη των στόχων, δεδομένων των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Απώτερος στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των παραγόντων (stakeholders) εκείνων από τους οποίους εξαρτάται η απρόσκοπτη συνέχιση της λειτουργίας της. Προαπαιτούμενο της ασπείστης λειτουργίας είναι η υποστήριξη των μετόχων -εταίρων. Αυτή εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα με τη διασφάλιση ενός αποδεκτού επιπέδου αποδοτικότητας για τα επενδυμένα κεφάλαια, με δεδομένο το ρίσκο που συνεπάγεται η τοποθέτηση τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η αποδοτικότητα είναι το αποτέλεσμα της επιτυχούς αντιστοίχισης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Porter 2001,

66) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να υπερέχει των αντιπάλων της ως προς τον απώτερο στόχο της την αποδοτικότητα” (Grant 2002,227). Βεβαίως υπάρχει η άποψη ότι η αποδοτικότητα είναι αποτέλεσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι προϋπόθεσή του (Παπαδάκης 1999).

Ασχέτως εάν η αποδοτικότητα είναι προϋπόθεση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο ενισχύει περαιτέρω με την επανεπένδυση των κερδών, ή αποτέλεσμα, το μόνο βέβαιο είναι ότι αποτελούν τις δύο όψεις του αυτού νομίσματος που δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν χωρίς να διαβρωθεί η βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης

Η διάρθρωση του κλάδου και οι δυνάμεις που επενεργούν, διαμορφώνουν την ελκυστικότητα του και τη μέση επίδοση των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν. Η ελκυστικότητα ενός τμήματος είναι ένα μέτρο της δυνατότητας της αγοράς να αποφέρει αύξηση πωλήσεων και κερδών. (McDonald 1999,155).

Οι επιτυχημένες εταιρίες επανεπενδύουν τα κέρδη τους, ώστε να περιφρουρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η αποδοτικότητα αποτελεί την έκφανση της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και οικονομικότητας (efficiency) στην λειτουργία της επιχείρησης και μέτρο αξιολόγησης της επιτυχίας της ακολουθούμενης πολιτικής.

Σχήμα 4: Στρατηγική και επίδοση



Η στρατηγική η οποία δεν οδηγεί σε απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα, όσον αφορά την αποδοτικότητα, θα πρέπει να αναθεωρείται πάραυτα

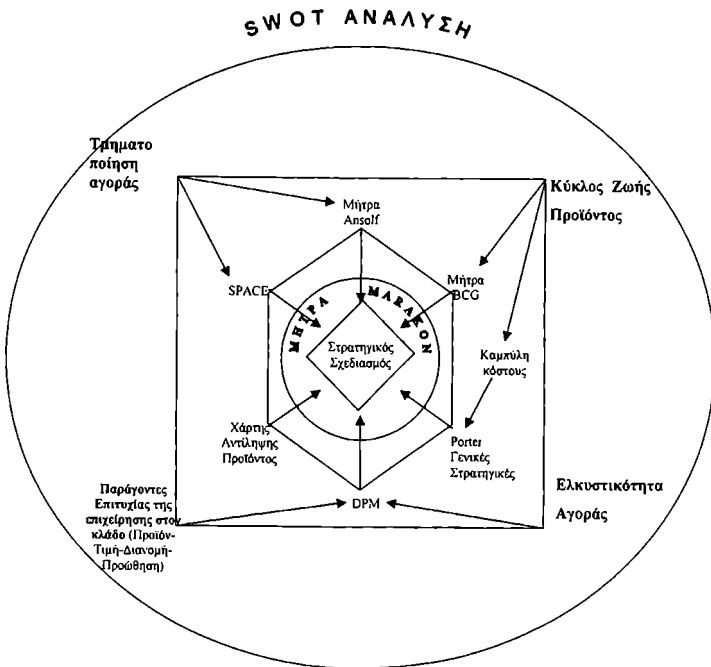
Η χρησιμοποίηση ενός κατάλληλου συστήματος μέτρησης της επίδοσης είναι απαραίτητο εργαλείο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιχείρηση «**παίρνει ό,τι μπορεί να μετρήσει και να διαχειριστεί**», σύμφωνα με τους διαπρυσίους κήρυκες της σημασίας των συστημάτων αυτών, όπως είναι οι Kaplan και Norton (2001).

6. Η προσέγγιση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού

Η στρατηγική μπορεί να παρομοιασθεί με ένα όπλο, το οποίο για να είναι χρήσιμο κάτω από διαφορετικές συνθήκες και να έχει επιτυχία στη στόχευση, θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλο χειριστή, πυρομαχικά, δίοπτρα και λοιπά παρελκόμενα. Έτσι και ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να συνεπικουρείται από σειρά εργαλείων όπως είναι η SWOT ανάλυση, η μεθοδολογία M. Porter, οι μήτρες κλπ. ώστε να οδηγήσει σε επιτυχία.

Η SWOT ανάλυση από μόνη της δεν αρκεί. Όπως προσφυώς ελέχθη «Δεν μπορεί κανείς να περιμένει από ένα άλογο κούρσας να οργώσει με επιτυχία το χωράφι».

Σχήμα 5: Συνθετική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού



Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού προτείνεται όπως λάβει συνοδικά τη μορφή που απεικονίζεται στο σχήμα που προηγείται

Το προτεινόμενο πλαίσιο ενός συνθετικού, ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού σχεδιασμού υπαγορεύει την αξιοποίηση μιας αλληλουχίας συμπληρωματικών ενεργειών και εργαθειών. Επιτρέπει να συνδυασθούν αρμονικά, λειτουργικά και αποτελεσματικά αρκετές χρήσιμες και κρίσιμες εκφάνσεις και παραμέτρους στο στρατηγικό σχεδιασμό, σε ένα πρακτικό και άμεσα αξιοποιήσιμο σύνολο.

Στην παρατηρούμενη ανομοιογένεια των επιμέρους τμημάτων της αγοράς

υφέρπει η αδήριτη ανάγκη τμηματοποίησης. Έτσι υλοποιείται η SWOT ανάληψη για κάθε τμήμα της αξιοποιώντας παράλληλα τη μεθοδολογία M.Porter κυρίως στη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και των πηγών προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τοποθέτηση σε ένα εθικυστικό τμήμα της αγοράς, προκύπτει από τη συνεξέταση του χάρτη αντίληψης των προϊόντων και των απαιτούμενων κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχή λειτουργία στον κλάδο.

Η επιλογή των επιμέρους πολιτικών πραγματοποιείται με τη χρήση μπυρών ανάληψης και της θεωρίας του κύκλου ζωής του προϊόντος. Οι πολιτικές αυτές φιλτράρονται με βάση κυρίως τις μεταβλητές της μήτρας Marakon, οι οποίες διασφαλίζουν, ότι η ανάπτυξη ακολουθείται από τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η οποία μετράται από την υπεροχή του ROE έναντι του κόστους των ιδίων κεφαλαίων. Το στοιχείο αυτό αποτελεί το επιστέγασμα και το απαύγασμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιχείρησης, που λειτουργεί σε ένα κλάδο ζωντανό και εθικυστικό, παρά τον ενδεχόμενο ορμαγδό των αδιάπτωτων μεταβολών που υφίσταται.

7. Σύνοψη - Συμπεράσματα

Όλα τα προαναφερθέντα εργαλεία και τεχνικές, αξιοποιούνται σε ένα πλαίσιο σύνθεσης, το οποίο χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση της κατάλληλης στρατηγικής και των πολιτικών που είναι απαραίτητες για την κάλυψη του χάσματος των εσόδων, ώστε να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η υλοποίηση του εγχειρήματος επιτυγχάνεται με την κατάλληλη αξιοποίηση τεχνικών, που συνήθως είναι διάσπαρτες στη βιβλιογραφία, καθώς και τη χρήση πηγών πληροφοριών που μπορούν να αποκτηθούν με λογικό κόστος. Ως εκ τούτου η εφαρμογή θεωρείται απολύτως εφικτή, τεχνικά και οικονομικά.

Βιβλιογραφία

- Παπαδάκης Βασίλης Μ. (1999). Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Ευγ. Μπένου
- Ambrosin V, (1998) Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. Prentice Hall
- Ansoff H, (1979) Strategic Management McMillan London
- Boston Consulting Group, (1970) The Product Portfolio pamphlet No 66
- Bowen J. T, (1999) "Market Segmentation in Hospitality Research no Longer a Sequential Process" International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/7 pp 289-96
- Dyson R.G, (1996)ed. Strategic Planning
- European Commission, (2001) Working Together for the Future of European Tourism
- Feurer R. and Chaharbaghi Kazen (1995) Strategy development: Past, present and future. Management Decision Vol 6, pp11-21
- Grant Robert M. (2003) Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the Oil majors. Strategic Management Journal vol 24, pp 491-517
- Grant R, (2002) Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques, applications 4th ed. Blackwell Business
- Hax And Majluf N, (1996) The Strategy Concept and Process a Pragmatic Approach. Prentice Hall
- Hill Terry and Westbrook Roy (1997). SWOT analysis. Its time for a product recall. Long Range Planning vol 30
- Hooley G .J, Saunders J.A and Piercy NF, (1998) Marketing Strategy and Competitive Positioning Prentice Hall
- Johnson G and Scholes, (1999) Exploring Corporate Strategy. 5th ed. Prentice Hall
- Kaplan and Norton (2001). *The strategy focused organisation* How balanced scorecard companies thrive in the new business environment Harvard business School Press.
- Lawton Thomas C.(1997). "The limits of price leadership: Needs –based strategy and the long term competitiveness of Europe's low fare Airlines" .Long Range Planning Vol 32, No 6, pp573-586.
- McDonald Malcolm, (1997) Marketing Plans How to Prepare Them: How to use them. Butterworth – Heinemann
- Noble C.H, Sinha R.K and Kumar A, (2002) "A Market Orientation and

- Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications" *Journal of Marketing*, pp 25-39.
- Oliver Richard W.(2000). "The Real-time toolbox" *Journal of Business Strategy*. March-April ,pp7-11
- Orth, U.R and Tureckova J. (2002) "Segmenting the tourism market using perceptual and attitudinal mapping" *Agric. Economics*, 48, No 1: pp36-48
- Pitman Brian (2003). "Leading for Value" *Harvard Business Review* ,April
- Pitts Robert A.and Lei David (2000). "Strategic Management. building and Sustaining competitive advantage" South-Western College Publishing
- Porter Michael E(1987) "From competitive advantage to corporate strategy" *Harvard Business Review* May- June pp43-59
- Porter M E(1991). "Towards a dynamic theory of strategy" *Strategic Management Journal* Vol. 12, 95-117
- Proctor RA and Hossard JS, (1990) "Towards a New Model for Product Portfolio Analysis" *Management Decision* Vol 28 No pp 14-17
- Proctor T, (1997) Establishing a Strategic Direction. *Q Review Management Decision* V35 No 2\43-54
- Radder L and Lanw L, (1998) "The SPACE Matrix a Tool for Calibrating Competition" *Long Range Planning* Vol3, Vol4 pp 549-59
- Ruster RT, Moonman C and Dickson P, (2002) "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction or both". *Journal Of Marketing*, Pp 7-24
- Simons Robert (2000). "Performance Measurement and Control. Systems for implementing strategy" Prentice Hall International.
- The GE Partfolio Matrix, (1978) "Tool for Strategic Planning" *Long Range Planning Journal* June
- Thurbin Patrick. (1998). "The influential strategist. Financial Times - Pitman Publishing.
- Wehrich Heinz (1999) "Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix" – An alternative to Porter" s model. *Eyropean Business Review* vol 99, No 1 pp 9-22.
- Wehrich H, (1982) "The Tows matrix: Tool for situational Analysis" *Long Range Planning* Vol15, No pp 54-66

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

1. Η έκδοση υπόκειται σε **σύστημα κριτών** και τα εικοσιπέντε (25) μέλη της Επιστημονικής Επιτροπής Κριτών και της Συντακτικής Επιτροπής, κρίνουν, **χωρίς να γνωρίζουν τα στοιχεία των κρινόμενων συγγραφέων** και είναι εν ενεργεία τακτικά μέλη ΔΕΠ των Ελληνικών Πανεπιστημίων και εν ενεργεία τακτικά μέλη Ε.Π. των Ελληνικών Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων με **την επιδίωξη της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αντιπροσώπευσης** τόσο των Πανεπιστημίων όσο και των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της χώρας μας.
2. Οι εργασίες υποβάλλονται **σε δύο δισκέτες** (στη μία μόνο εκ των οποίων υπάρχει το ονοματεπώνυμο) και **σε ένα αντίτυπο** σε εκτύπωση (χωρίς τα λοιπά στοιχεία του συγγραφέα).
3. Η εργασία μπορεί να υποβληθεί και να δημοσιευθεί είτε στην **ελληνική** είτε στην **αγγλική** γλώσσα κατ' εξαίρεση δε και με απόφαση της Συντακτικής Επιτροπής και σ' άλλες γλώσσες.
4. Οι υποβαλλόμενες εργασίες δεν μπορούν να υπερβαίνουν τις **4.800 λέξεις συνολικά**, στις οποίες **συμπεριλαμβάνονται** οι πίνακες, οι βιβλιογραφικές παραπομπές και η βιβλιογραφία.
5. Η εργασία, θα πρέπει εφεξής, να έχει στην αρχή της **abstract στην αγγλική** (εάν είναι στην ελληνική) & **περίληψη στην ελληνική γλώσσα** (εάν είναι στην αγγλική) και να αναφέρει τη επιστημονική ιδιότητα του υποβάλλοντος.
6. Η βιβλιογραφία θα πρέπει να είναι **απολύτως σχετική με το περιεχόμενο της εργασίας**, οι υποσημειώσεις να έχουν συνεχή αρίθμηση και να τίθενται πριν τη βιβλιογραφία.
7. Οι βιβλιογραφικές παραπομπές **του κειμένου** ακολουθούν το **σύστημα Harvard**, τόσο για τα βιβλία όσο και για τα άρθρα.
8. Η Επιστημονική Επιτροπή Κριτών διατηρεί το **δικαίωμα της εντολής διόρθωσης του κειμένου** στον υποβάλλοντα, αν το κρίνει απαραίτητο.
9. Μην αποδεκτές για δημοσίευση συμμετοχές **δεν επιστρέφονται**.
10. Οι **προθεσμίες** που θα τίθενται για την παράδοση των εργασιών, θα **τηρούνται χωρίς εξαιρέσεις**.
11. Η δημοσίευση της εργασίας στην παρούσα έκδοση, δεν έχει **ουδεμία οικονομική επιβάρυνση** για τους συγγραφείς.
12. Θα καταβληθεί προσπάθεια **στο άμεσο σμέλλον**, ώστε η έκδοση να έχει και **ηλεκτρονική μορφή**.
13. Η **αποδοχή και τήρηση** όλων των προαναφερόμενων οδηγιών προς τους συγγραφείς που υποβάλλουν εργασίες τους για δημοσίευση στην παρούσα έκδοση, **θεωρείται ως δεδομένη και αυτονόητη**.

INSTRUCTIONS TO AUTHORS

1. The issue of this Journal is subject to peer review and the twenty five (25) members of the Scientific Committee of Referees and the Editorial Committee, referee each article, **without having knowledge of the personal details of its Author(s)** and are permanent members (ΔΕΠ) of the Greek Universities or permanent members (ΕΠ) of the Greek Technological Educational Institutions with the aim of fair representation of all the Greek Universities and Technological Educational Institutions.
2. Two copies of each article are submitted in **2 floppy disks** (within one of which is contained the full name(s) of the author(s) and **one printed copy** (without the personal details of the author(s)).
3. The articles may be submitted and published either in **Greek** or in **English** language.
4. The submitted articles cannot exceed **4800 words altogether**, which include Tables, Bibliographical References and the Bibliography.
5. The articles must contain at the beginning an **Abstract in English** (if, written in Greek) and a **Summary in Greek** (if, written in English) and they should also contain the Author's professional position.
6. The Bibliography should be **completely relevant to the content of the articles**, the footnotes are to have a continued numbering and to be placed before the Bibliography.
7. The Bibliographical References of the text are to follow the **Harvard System**, both for books and for articles.
8. The Scientific Committee of Referees keeps **the right of returning the articles to the author(s) for corrections**.
9. Submitted articles that are evaluated as unacceptable are **not returned**.
10. The **deadlines** that shall be set for the submission of the articles **must be followed without exceptions**.
11. The publication of an article in the present issue, **does not have as a precondition any financial contribution for its author(s)**.
12. Efforts shall be made in the future, in order to compile **an electronic issue of this Journal**.
13. **The acceptance and the compliance to all of the above instructions from the authors that submit their articles for publication in the present issue, is considered as given and understandable.**