

Κεφάλαιο 10: Μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης (case study) για την ανάλυση μιας επιχείρησης

Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί έναν μεθοδολογικό οδηγό πραγματοποίησης μελέτης περίπτωσης (case study) για την ανάλυση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγραφοι του κεφαλαίου αντιστοιχούν στα ζητήματα που προτείνεται να διερευνηθούν, και για τα οποία παρέχονται σχετικές κατευθύνσεις: 1) Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, 2) το επιχειρηματικό και κλαδικό περιβάλλον, 3) οι επιδόσεις, η στρατηγική και η επενδυτική της δραστηριότητα, 4) η οργανωτική δομή, ο τρόπος διοίκησης και οι λειτουργίες της, 5) οι πόροι και οι ικανότητές της, 6) η διεξαγωγή ανάλυσης SWOT και οι παράγοντες που ενισχύουν ή επιδεινώνουν την ανταγωνιστική της θέση. Η μελέτη θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εξαγωγή κάποιων βασικών συμπερασμάτων για την έως τώρα πορεία και την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης, καθώς και για τις μελλοντικές της προοπτικές.

Για κάθε ένα από τα προτεινόμενα προς διερεύνηση θέματα δίνονται κατευθύνσεις για τα ερωτήματα που ενδείκνυται να απαντηθούν, και τα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία που ενδείκνυται να συλλεχθούν. Επίσης, σε αρκετές από τις θεματικές περιγράφονται και κατάλληλα παραδείγματα μελετών περίπτωσης που έχει εκπονήσει η συγγραφική ομάδα, έτσι ώστε να εμπεδωθούν περισσότερο οι έννοιες και τα ερωτήματα κάθε θεματικής από τους φοιτητές. Στην εισαγωγή περιγράφονται και οι πηγές και τα μέσα πληροφόρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, και τα οποία ομαδοποιούνται ως εξής: 1) Αξιοποίηση έτοιμου υλικού σχετικού με την επιχείρηση (δημόσια διαθέσιμου και μη), 2) Επιτόπια επίσκεψη, παρατήρηση της λειτουργίας της επιχείρησης και συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη της (field research).

1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό συνιστά έναν βασικό μεθοδολογικό οδηγό για την πραγματοποίηση μελέτης περίπτωσης (case study) που αφορά την ανάλυση μιας επιχείρησης με μια οικονομική, διοικητική και οργανωσιακή οπτική, στην οποία όμως έχει επιχειρηθεί να ενδυναμωθεί η διάσταση των θεμάτων που αφορούν έναν μηχανικό. Για τη σύνταξη του οδηγού έχει ληφθεί υπόψη βιβλιογραφία σχετική με τα μεθοδολογικά ζητήματα της διεξαγωγής μελετών περίπτωσης (π.χ. Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; 2003), στην οποία μπορούν να ανατρέξουν οι φοιτητές/ερευνητές για τον περαιτέρω εμπλουτισμό των σχετικών τους γνώσεων. Ενδεικτικά, το δημοφιλές έργο του Robert K. Yin (1994; 2003) “*Case study research. Design and Methods*” αναλύει με εξαιρετικό τρόπο και παρέχει σχετικές κατευθύνσεις-οδηγίες για όλα τα στάδια πραγματοποίησης μιας μελέτης περίπτωσης [ορισμός προβλήματος-ερωτήματος και μονάδας ανάλυσης (unit of analysis), σχεδιασμός μελέτης, συλλογή δεδομένων, ανάλυση δεδομένων, συγγραφή-παρουσίαση των αποτελεσμάτων]. Επίσης, συγκρίνει τον βαθμό χρησιμότητας και καταλληλότητάς της σε σχέση με άλλες εμπειρικές μεθόδους έρευνας (survey, αρχειακή ανάλυση, ιστορική μελέτη, πείραμα) ως προς μια σειρά διαφορετικών συνθηκών και ερευνητικών ζητούμενων.

Οι παράγραφοι του κεφαλαίου αφορούν τις βασικές θεματικές, τις οποίες πρέπει να καλύψει η μελέτη περίπτωσης. Συνοπτικά, οι υπό διερεύνηση θεματικές περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης⁷⁴ (ταυτότητα, ιστορικό, μέγεθος, δραστηριότητες, προϊόντα/υπηρεσίες), το οικονομικό και επιχειρηματικό της περιβάλλον, τις οικονομικές επιδόσεις, τη στρατηγική και την επενδυτική της δραστηριότητα, τα ζητήματα οργάνωσης/δομής, λειτουργίας και διοίκησης, τους φυσικούς, τεχνολογικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς της πόρους, τις τεχνολογικές και καινοτομικές της ικανότητες, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της αλλά και τις ευκαιρίες/απειλές που αντιμετωπίζει (SWOT Analysis), την ανταγωνιστική της θέση καθώς και τις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες προοπτικές της. Για κάθε θεματική διατυπώνονται τα βασικά ερωτήματα που ενδείκνυται να απαντηθούν και αντίστοιχα δίνονται κατευθύνσεις για τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα που πρέπει να αναζητηθούν και να διερευνηθούν. Επίσης, σε αρκετές από τις θεματικές παρατίθενται και συγκεκριμένα παραδείγματα από μελέτες περίπτωσης που έχει πραγματοποιήσει η συγγραφική ομάδα μαζί με συνεργάτες της - στο πλαίσιο ευρωπαϊκών/εθνικών έργων⁷⁵ και εκπόνησης διδακτορικών διατριβών και συλλογικών τόμων⁷⁶ - με στόχο την καλύτερη κατανόηση των ερευνητικών ερωτημάτων και εννοιών κάθε θεματικής από τους φοιτητές.

Τα μέσα και οι πηγές πληροφόρησης για την ανάλυση μιας επιχείρησης αποτελούνται από:

⁷⁴ Σημειώνεται ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί εξ' αρχής η αποσαφήνιση της μονάδας ανάλυσης, ιδιαίτερα στην περίπτωση ενός επιχειρηματικού ομίλου όπου η ανάλυση θα πρέπει να επικεντρωθεί είτε σε ολόκληρο τον όμιλο είτε σε μια συγκεκριμένη επιχείρησή του.

⁷⁵ Ενδεικτικά, αναφέρονται δύο μεγάλα ερευνητικά ευρωπαϊκά έργα από το 7^ο Πρόγραμμα-Πλαίσιο - 7th Framework Programme: 1) “*Advancing Knowledge-Intensive Entrepreneurship and Innovation for Economic Growth and Social Well-being in Europe*”, και 2) “*Unveiling Creativity for Innovation and Growth in Europe - Cre8tv.eu*”.

⁷⁶ Kastelli, I. and Caloghirou, Y. (2014). The impact of knowledge – intensive entrepreneurship on the growth and competitiveness of European traditional sectors. In *Knowledge-intensive Entrepreneurship in Low-Tech Industries*, Hirsch-Kreinsen, H. and Schwinge, I. (eds). Cheltenham: Edward Elgar Publishing., pp.67-92.

1. **Ηλεκτρονικό ή έντυπο υλικό τεκμηρίωσης** [documentation και archival records (Yin, 1994; 2003)] – δημόσια διαθέσιμο ή θα πρέπει να ζητηθεί – που οφείλει να περιλαμβάνει τον ετήσιο απολογισμό και τις χρηματο-οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης, κατάσταση ταμειακών ροών) της επιχείρησης τουλάχιστον για την τελευταία τριετία ή πενταετία, και ενδεχομένως και απολογισμό/ους για το θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το γραπτό υλικό που θα αξιοποιηθεί μπορεί να περιλαμβάνει και άλλου είδους πληροφορίες που παρέχονται μέσω του δικτυακού τόπου και δελτίων τύπου της επιχείρησης αλλά και λοιπών δημοσιευμάτων (π.χ. στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο) που την αφορούν. Επίσης, ενδείκνυται να αναζητηθούν – δημόσια διαθέσιμες ή μη - πληροφορίες για το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις κλαδικές εξελίξεις (εκθέσεις έγκυρων οργανισμών ή κλαδικών συνδέσμων).
2. **Συνεντεύξεις και Άμεση παρατήρηση** (Yin, 1994; 2003): Για μια ολοκληρωμένη μελέτη της επιχείρησης είναι απαραίτητη η διεξαγωγή συνέντευξης (ή συνεντεύξεων) με κάποιο σημαντικό στέλεχος/στελέχη της, μέσω της φυσικής παρουσίας της ερευνητικής ομάδας στον χώρο της επιχείρησης ή/και εξ' αποστάσεως (τηλέφωνο, skype κ.ά.). Επιπρόσθετα, η επιτόπια επίσκεψη στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ενδείκνυται να γίνει και με σκοπό την άμεση παρατήρηση της λειτουργίας της για τη διαμόρφωση πληρέστερης εικόνας για αυτήν. Τόσο, οι συνεντεύξεις όσο και η άμεση παρατήρηση της επιχείρησης έχουν τον ρόλο της διερεύνησης των ποιοτικών στοιχείων που δεν μπορούν να αναδειχθούν μέσω του υλικού τεκμηρίωσης (documentation) και για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να έπονται μιας αρχικής μελέτης των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων που εμπεριέχονται στην πρώτη κατηγορία των πηγών της εμπειρικής έρευνας.

Τέλος, σημειώνεται ότι ο οδηγός αυτός παρέχει κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές και ο σχεδιασμός, υλοποίηση αλλά και παρουσίαση-συγγραφή κάθε μελέτης περίπτωσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (και του περιβάλλοντός της) που αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης.

2. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης

Καταρχήν, θα πρέπει να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης όπως το έτος ίδρυσης, η νομική της μορφή, η μετοχική της σύνθεση, η έδρα της, το μέγεθός της, οι δραστηριότητές της και τα χαρακτηριστικά των πελατών της αλλά και να μελετηθεί η ιστορική της εξέλιξη επισημαίνοντας τους κρίσιμους σταθμούς σε αυτήν. Αυτοί μπορούν να αφορούν ενδογενείς παράγοντες όπως στρατηγικές της αποφάσεις ή/και εξωγενείς παράγοντες όπως γενικότερες τεχνολογικές, οικονομικές και θεσμικές εξελίξεις.

2.1. Ταυτότητα

Η ταυτότητα της επιχείρησης περιλαμβάνει στοιχεία όπως το έτος ίδρυσής της και τη νομική της μορφή, δηλαδή αν πρόκειται για ατομική (ταύτιση επιχείρησης και επιχειρηματία) ή εταιρική επιχείρηση (συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων) ή ακόμα αν η μελέτη περίπτωσης αφορά έναν όμιλο επιχειρήσεων. Στην περίπτωση της εταιρικής επιχείρησης θα πρέπει να διερευνηθεί και το συγκεκριμένο νομικό καθεστώς που τη χαρακτηρίζει [Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ), Ετερόρρυθμη Εταιρεία (ΕΕ), Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ), Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ)] καθώς και αν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Επίσης, θα πρέπει να εξεταστεί η μετοχική σύνθεση της εταιρείας, δηλαδή αν αποτελεί πολυμετοχική ιδιωτική επιχείρηση, αν χαρακτηρίζεται από την ισχυρή παρουσία μιας οικογένειας στο μετοχικό της κεφάλαιο και στη διοίκησή της, αν πρόκειται για θυγατρική πολυεθνικής επιχείρησης ή κοινοπραξία ξένων και εγχώριων επενδυτών (συμπεριλαμβανομένου του ελληνικού δημοσίου). Συμπληρωματικά, μπορούν να καταγραφούν τα ιδιαίτερα καταστατικά δικαιώματα της μειοψηφίας των μετόχων. Εκτός των παραπάνω, μια διάσταση της ταυτότητας της επιχείρησης είναι τόσο η φορολογική της έδρα, δηλαδή η χώρα στην οποία αποδίδει φόρους επί των κερδών της, όσο και η φυσική της έδρα, δηλαδή ο τόπος εγκατάστασης των παραγωγικών της μονάδων και εν γένει ο τόπος άσκησης των λειτουργιών (operations) της.

2.2. Ιστορικό

Χρήσιμο στοιχείο μελέτης αποτελεί η ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ενδείκνυται να αναφερθούν οι ιδρυτές της, και να διερευνηθούν οι λόγοι και τα κίνητρα που οδήγησαν στη δημιουργία της καθώς και η αρχική της δραστηριότητα (προϊόντα/υπηρεσίες). Επίσης, θα πρέπει να παρατεθούν οι βασικοί σταθμοί στην εξέλιξή της και ιδιαίτερα τα κρίσιμα γεγονότα που επηρέασαν θετικά ή αρνητικά την ανάπτυξή της. Τέτοια γεγονότα μπορεί να αφορούν στρατηγικές αποφάσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την είσοδο σε νέες αγορές, τη διαφοροποίηση της δραστηριότητάς της, την πραγματοποίηση επενδύσεων σε εγκαταστάσεις, τεχνολογία, έρευνα και ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών. Παράλληλα, ενδέχεται να αφορούν αλλαγές και συμβάντα στο εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον της που επηρέασαν τέτοιου είδους αποφάσεις και γενικότερα είχαν επίδραση στον κύκλο ζωής των προϊόντων της, στην πορεία των πωλήσεων, των εσόδων και του κόστους λειτουργίας της και εν τέλει στην κερδοφορία και μεγέθυνση (ή συρρίκνωση) της. Στην περίπτωση συγκεκριμένου πρόσφατου γεγονότος το οποίο συνετέλεσε σε μια θεαματική αλλαγή για την επιχείρηση (π.χ. εξαγορά, καινοτομία, συγχώνευση κτλ.), ενδείκνυται να περιγραφεί αναλυτικά το γεγονός και οι επιπτώσεις του στην πορεία της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

2.3. Βασικά Χαρακτηριστικά

Απαραίτητη είναι η αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Ένα από αυτά είναι το μέγεθος (μεγάλη / μεσαία / μικρή / πολύ μικρή), το οποίο καθορίζεται με βάση τον αριθμό των εργαζομένων της καθώς και άλλα κριτήρια όπως ο ετήσιος κύκλος εργασιών της και η παραγωγική δυναμικότητα των μονάδων της⁷⁷. Βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης αποτελούν επίσης ο οικονομικός τομέας (πρωτογενής: γεωργία, αλιεία, εξόρυξη πρώτων υλών κτλ. / δευτερογενής: βιομηχανία-μεταποίηση, κατασκευές, παραγωγή ενέργειας κτλ. / τριτογενής: υπηρεσίες, εμπόριο κτλ.) αλλά και ο συγκεκριμένος κλάδος⁷⁸ (π.χ. καλλιέργεια καπνού, φρούτων, μεταλλουργία, βιομηχανία καλλυντικών, παραγωγή λογισμικού, τουριστικές υπηρεσίες, υπηρεσίες μεταφορών, εκπαίδευσης και υγείας) στον οποίο εντάσσεται η κύρια δραστηριότητά της. Μια ακόμα κύρια παράμετρος που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση είναι η ένταση κάποιου συντελεστή ή κάποιας σημαντικής εισροής της παραγωγής. Δηλαδή, μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου, εντάσεως εργασίας (ή εξειδικευμένης εργασίας), εντάσεως γνώσης, εντάσεως τεχνολογίας ή εντάσεως πρώτων υλών. Εκτός των παραπάνω, θα πρέπει να περιγραφεί ο γενικός σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης και να αναφερθεί η διατύπωση της αποστολής της (mission statement). Επιπλέον, μπορεί να διερευνηθεί αν η επιχείρηση δίνει την ίδια έμφαση στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων/ενδιαφερομένων (stakeholders) για τη δραστηριότητα και την πορεία της (μέτοχοι, εργαζόμενοι, χρηματοδότες, προμηθευτές, πελάτες, τοπική κοινωνία, ευρύτερη κοινωνία).

2.4. Δραστηριότητες, Προϊόντα/Υπηρεσίες & Αγορές

Είναι απαραίτητο να καταγραφούν οι κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση είναι διαφοροποιημένη από τον (ή επικεντρωμένη στον) πυρήνα των δραστηριοτήτων της (core business). Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αποτυπωθεί η ποσοστιαία κατανομή των (ομάδων) προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει/παρέχει καθώς και των κύριων και δευτερευουσών αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να δοθεί μια καλή εικόνα για το προφίλ και τα βασικά χαρακτηριστικά των κύριων πελατών της, και συγκεκριμένα αν αυτοί είναι τελικοί καταναλωτές [B2C], επιχειρήσεις (βιομηχανικοί αγοραστές, κατασκευαστές, μεταπωλητές) [B2B], ο δημόσιος τομέας [B2G] ή ένας

⁷⁷ Με βάση τη Σύσταση 2003/361/EC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υφίσταται η εξής κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων όσον αφορά το μέγεθός τους: 1) **Πολύ μικρή (Micro)** - Απασχολεί λιγότερα από 10 άτομα και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή/και ο ετήσιος ισολογισμός της δεν ξεπερνά τα 2 εκ. Ευρώ. 2) **Μικρή (Small)** - Απασχολεί από 10 έως 49 άτομα και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή/και ο ετήσιος ισολογισμός της δεν ξεπερνά τα 10 εκ. Ευρώ. 3) **Μεσαία (Medium-sized)** - Απασχολεί από 50 έως 249 άτομα και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν ξεπερνά τα 50 εκ. Ευρώ ή ο ετήσιος ισολογισμός της δεν ξεπερνά τα 43 εκ. Ευρώ. 4) **Μεγάλη (Large)** - Απασχολεί 250 άτομα και πάνω, ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ξεπερνά τα 50 εκ. Ευρώ και ο ετήσιος ισολογισμός της ξεπερνά τα 43 εκ. Ευρώ.

⁷⁸ Ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί η ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων που έχει υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (NACE 2 -

http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/surveys/documents/2010/bcs_nace_2_classification_en.pdf)

συνδυασμός των παραπάνω. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί η γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της και ιδιαίτερα το ποσοστό επί των πωλήσεων που καταλαμβάνει η εγχώρια αγορά και η αγορά του εξωτερικού.

Αναφέρουμε εδώ το παράδειγμα μιας ελληνικής εταιρείας (F1) που ιδρύθηκε το 2003 στη Θεσσαλία από τέσσερα αδέρφια και δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων. Η εταιρεία αυτή παρέχει προϊόντα (ορεκτικά, μεζέδες κτλ.) υψηλής γευστικότητας και εμφάνισης σε εξειδικευμένες αγορές (niche markets) του εξωτερικού κυρίως όπως εστιατόρια και μπαρ. Πιο συγκεκριμένα, για το 2009 το 95%-98% των πωλήσεων της αφορούσε εξαγωγές και αναλυτικότερα το 55% αυτών κατευθύνθηκε σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 15% στη Ρωσία και το 20% στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά.

3. Το επιχειρηματικό και κλαδικό περιβάλλον

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η μελέτη τόσο του μακρο-οικονομικού (διεθνής και εγχώρια οικονομική συγκυρία και πολιτική, ρυθμιστικά θέματα, νομική και κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση, βασικές υποδομές και τεχνολογικές εξελίξεις κτλ.) όσο και του μεσο- και μικρο-οικονομικού (τεχνολογική και επιχειρηματική εξέλιξη του κλάδου, ανταγωνιστές, προμηθευτές, αγοραστές, υποκατάστατα και ανταγωνιστικά προϊόντα κτλ.) περιβάλλοντος της επιχείρησης (Κεφάλαιο 7).

3.1. Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Κρίσιμες μακροοικονομικές μεταβλητές που αξίζει να καταγραφούν, καθώς επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης και έχουν επίπτωση στην ανταγωνιστική της θέση, είναι η πορεία των επιτοκίων δανεισμού και η συναλλαγματική ισοτιμία του νομίσματος της χώρας στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση ως προς το νόμισμα της χώρας (ή των χωρών) στην οποία πραγματοποιεί εξαγωγές καθώς και ως προς το νόμισμα της χώρας (ή των χωρών) από την οποία εισάγει τεχνολογικό εξοπλισμό, πρώτες ύλες και ενεργειακούς πόρους. Γενικά, η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ευνοείται όταν εισάγει τέτοιους πόρους από χώρες με «αδύναμο» νόμισμα και όταν εξάγει τα προϊόντα/υπηρεσίες της σε χώρες με «ισχυρό» νόμισμα. Επίσης, μεγάλη σημασία έχει η εξέλιξη του κόστους των πρώτων υλών και των ενεργειακών εισροών (π.χ. πετρέλαιο, φυσικό αέριο, ηλεκτρισμός) - ανεξαρτήτως συναλλαγματικών ισοτιμιών - που χρησιμοποιεί η επιχείρηση αλλά και του κόστους εργασίας σε σύγκριση με το αντίστοιχο κόστος εργασίας ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες. Επιπρόσθετα, το φορολογικό καθεστώς της χώρας δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συγκεκριμένα το ύψος της φορολογίας (επί των κερδών των νομικών προσώπων, ΦΠΑ κτλ.) αλλά και η σταθερότητα ή ευμεταβλητότητα του φορολογικού συστήματος επηρεάζει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και το ρίσκο που αντιμετωπίζει. Επίσης, σχετικά σημαντικές παράμετροι για την πορεία των πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελούν ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, της τεχνολογικής προόδου αλλά και της αύξησης του πληθυσμού και της δημογραφικής εξέλιξης στις χώρες ή περιφέρειες χωρών, στις οποίες διαθέτει τα προϊόντα/υπηρεσίες της. Στο πλαίσιο της μελέτης επίδρασης της εξέλιξης του μακροοικονομικού

περιβάλλοντος στην επίδοση της επιχείρησης, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί αν και σε ποιον βαθμό η επιχείρηση κάνει χρήση σύγχρονων (ασφαλιστικών και χρηματοπιστωτικών) εργαλείων για την αντιστάθμιση και καλύτερη διαχείριση των διαφόρων μακροοικονομικών και χρηματοοικονομικών κινδύνων. Ταυτόχρονα, μπορούν να διερευνηθούν και οι ρόλοι που ενδεχομένως έχουν τα ανώτερα στελέχη της (CEO, CIO, CFO)⁷⁹ σε αυτό το ζήτημα.

3.2. Κλαδικό περιβάλλον - Οικοσύστημα και Ανταγωνισμός

Θα πρέπει να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά, η εξέλιξη, η παρούσα κατάσταση αλλά και οι προοπτικές μετασχηματισμού του οικονομικού κλάδου ή και οικοσυστήματος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σημειώνεται ότι η έννοια του οικοσυστήματος είναι ευρύτερη αυτής του κλάδου καθώς περιλαμβάνει όλους τους φορείς (επιχειρήσεις αλλά και φορείς έρευνας) που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας της παραγωγής – και κατανάλωσης - ενός προϊόντος/υπηρεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το οικοσύστημα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Fransman, 2010), του οποίου τα τέσσερα βασικά συστατικά μέρη είναι: 1) Οι κατασκευαστές και προμηθευτές συσκευών, 2) οι φορείς κατασκευής και λειτουργίας τηλεπικοινωνιακών δικτύων, 3) οι παραγωγοί περιεχομένου/εφαρμογών/υπηρεσιών, και 4) οι τελικοί χρήστες. Δηλαδή, το οικονομικό και τεχνολογικό οικοσύστημα όπου εντάσσεται μια επιχείρηση εμπεριέχει πέραν των ανταγωνιστών της, τους προμηθευτές της και τους αγοραστές των προϊόντων της, καθώς και τους φορείς γνώσης (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, άλλες επιχειρήσεις) με τους οποίους ενδεχομένως συνεργάζεται. Η χρησιμότητα μελέτης του οικοσυστήματος (αντί μόνο του κλάδου) είναι αρκετά προφανής αφού για παράδειγμα μπορεί να ερμηνευθεί καλύτερα η πορεία του κύκλου εργασιών της επιχείρησης μέσω της εξέτασης του ρυθμού ανάπτυξης ενός κλάδου, του οποίου η ζήτηση επηρεάζει τις πωλήσεις της. Επίσης, μπορεί να αναλυθεί καλύτερα η επίδραση του παράγοντα της τεχνολογικής εξέλιξης στην πορεία των οικονομικών αποτελεσμάτων-δεικτών (κόστος λειτουργίας, ύψος και έσοδα πωλήσεων κ.ά.) της επιχείρησης. Επιπλέον, η μελέτη της διαπραγματευτικής δύναμης τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών της επιχείρησης μπορεί να συμβάλει σε μια ακριβέστερη ερμηνεία της οικονομικής της επίδοσης.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να πραγματοποιηθεί μια καλή ανάλυση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Καταρχήν, θα πρέπει να διερευνηθεί η φύση και ταυτόχρονα η ένταση του ανταγωνισμού, δηλαδή αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια τέλεια ανταγωνιστική αγορά μαζί με έναν μεγάλο αριθμό άλλων εταιρειών, αν αντιμετωπίζει έναν μικρό αριθμό ανταγωνιστών (ολιγοπώλιο) ή αν είναι η μόνη οντότητα που παρέχει τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων/υπηρεσιών και επομένως αποτελεί μονοπώλιο. Επίσης, θα πρέπει να περιγραφεί η γεωγραφία του ανταγωνισμού, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο υφίσταται διεθνής, εθνικός και τοπικός ανταγωνισμός για την επιχείρηση. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να μελετηθεί αν ο ανταγωνισμός βασίζεται περισσότερο στην τιμή (χαμηλότερο κόστος) ή στη διαφοροποίηση και την ποιότητα του προϊόντος, αν αφορά ολόκληρη την αγορά ή μια νησίδα της αγοράς και ταυτόχρονα η θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης

⁷⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_title

ως προς τα παραπάνω. Παράλληλα, ενδείκνυται να διερευνηθεί και ο ανταγωνισμός με την ευρύτερη έννοια, δηλαδή οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η εξέλιξη ενός κλάδου και οι ευκαιρίες της αγοράς επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης αποτελεί η περίπτωση μιας ελληνικής εταιρείας του κλάδου της υφαντουργίας (CT1). Η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε το 1961 στην Αταλάντη Φθιώτιδας και αρχικά παρήγαγε σεντόνια. Παρατηρώντας μείωση στο περιθώριο κέρδους της, από το 1981 έστρεψε τη δραστηριότητά της προς την παραγωγή υφασμάτων για τις ανάγκες του στρατού και των νοσοκομείων εκμεταλλευόμενη σχετικές δημόσιες προμήθειες. Από τις αρχές της δεκαετίας του 90', ο κλάδος της υφαντουργίας σε διεθνές επίπεδο χαρακτηρίστηκε από τη μετεγκατάσταση μεγάλου μέρους της παραδοσιακής βιομηχανικής δραστηριότητας στις έως τότε υποανάπτυκτες χώρες της Ασίας και της Μεσογείου λόγω του πολύ χαμηλότερου κόστους εργασίας. Για τον λόγο αυτόν, οι επιχειρήσεις που είχαν τα εργοστάσιά τους στις ανεπτυγμένες χώρες όπως η Ελλάδα και δεν προχώρησαν σε αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμό της παραγωγής τους αντιμετώπιζαν σοβαρό ανταγωνιστικό πρόβλημα και είτε έκλεισαν είτε μετακίνησαν τις παραγωγικές τους μονάδες στις χώρες χαμηλού κόστους εργασίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η CT1 αποφάσισε να στραφεί προς την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων για εξειδικευμένες αγορές (niche markets) και συγκεκριμένα το 1993 άρχισε να παράγει στολές για την πυροσβεστική και τις μονάδες διάσωσης. Μέσω σημαντικών παραγωγικών επενδύσεων - δύο νέα εργοστάσια σε Οινόφυτα (1998) και Αλβανία (2004) - συνέχισε την καινοτομική της δραστηριότητα επεκτείνοντας τη σειρά των εξειδικευμένων προϊόντων της (στολές, κράνη, γάντια, μπότες, αλεξίσφαιρα γιλέκα κ.ά.), τα οποία απευθύνονται σε τέσσερις κατηγορίες αγορών: 1) Πυροσβεστική/Διάσωση, 2) Αστυνομία/Ασφάλεια, 3) Ένοπλες Δυνάμεις, 4) Βιομηχανία. Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι η CT1 εκμεταλλεύτηκε τη σημαντική ανάγκη που υπήρχε στην ελληνική αγορά των δημόσιων υπηρεσιών ασφαλείας για εξοπλισμό προστασίας υψηλής ποιότητας - σε συνδυασμό και με τα νέα σχετικά standards που τέθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση - αλλά και τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας (π.χ. σε μεγάλες βιομηχανικές μονάδες) που συνεπάγονταν αυξημένες τεχνικές και λειτουργικές απαιτήσεις ως προς τον ρουχισμό των εργατών. Αναδεικνύεται, δηλαδή, το παράδειγμα μιας επιχείρησης που αντιμετώπισε την κρίση και τις απειλές στον κλάδο της μέσω συνεχούς προσπάθειας για καινοτομία και εξειδίκευση αξιοποιώντας και ευκαιρίες που προέρχονταν από το θεσμικό περιβάλλον και το περιβάλλον της αγοράς.

4. Επιδόσεις και Στρατηγική της Επιχείρησης

Η παράγραφος αυτή περιλαμβάνει οδηγίες για την εκτίμηση της συνολικής οικονομικής επίδοσης αλλά και τη μελέτη των στρατηγικών επιδιώξεων και των υφιστάμενων και σχεδιαζόμενων επενδυτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτόν, περιγράφονται κάποιοι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες που ενδείκνυται να υπολογιστούν και οι οποίοι παρέχουν πληροφόρηση για την κερδοφορία, τη ρευστότητα και τη διάρθρωση των κεφαλαίων της επιχείρησης. Επίσης, επισημαίνεται μια σειρά δεικτών που σχετίζονται με το

επίπεδο της παραγωγικής της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της καινοτομικότητάς της. Στη συνέχεια, παρέχονται κάποιες μεθοδολογικές κατευθύνσεις για τη διερεύνηση του ζητήματος της στρατηγικής της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει, πραγματοποιεί και προγραμματίζει να υλοποιήσει. Για την εξαγωγή ουσιαστικότερων συμπερασμάτων, οι παραπάνω παράγοντες ενδείκνυται να εξεταστούν με συγκριτική ματιά σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές και τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

4.1. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Για μια καλή εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και της εξέλιξής της μέσα στον χρόνο θα πρέπει να γίνει μελέτη των τριών λογιστικών καταστάσεων της (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, κατάσταση ταμειακών ροών) – των τελευταίων ετών - και να καταγραφούν κάποια σημαντικά στοιχεία τους όπως το ύψος και η μεταβολή της κερδοφορίας της επιχείρησης και ο ρυθμός μεγέθυνσης/συρρίκνωσής της. Επιπλέον, μέσω της αξιοποίησης κάποιων κρίσιμων μεγεθών των καταστάσεων αυτών, θα πρέπει να υπολογιστούν οι τιμές σχετικών αριθμοδεικτών. Ο υπολογισμός αυτός θα πρέπει να αφορά τουλάχιστον τα τελευταία 3-5 έτη ώστε να διαμορφωθεί μια καλή εικόνα για τη χρηματοοικονομική πορεία της επιχείρησης. Ο Πίνακας 10.1 περιγράφει 8 χαρακτηριστικούς χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες περιγράφοντας την έννοια και σημασία τους και τον τρόπο με τον οποίο υπολογίζονται (αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 8). Στο πλαίσιο αυτό αρκετά χρήσιμη είναι και η πραγματοποίηση ανάλυσης DuPont⁸⁰. Με τη μέθοδο αυτή τόσο ο δείκτης απόδοσης των συνολικών κεφαλαίων (Return On Assets – ROA) όσο και ο δείκτης απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (Return On Equity – ROE) αναλύονται σε περισσότερους επιμέρους δείκτες, των γινόμενων των οποίων ισούται με τους δείκτες ROA και ROE αντίστοιχα (Εξισώσεις 10.1 και 10.2). Με αυτόν τον τρόπο, η εξέλιξη της τιμής των κρίσιμων δεικτών ROA και ROE στον χρόνο και η σύγκρισή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μπορεί να ερμηνευτεί πολύ καλύτερα μέσω της μελέτης της εξέλιξης της τιμής των επιμέρους δεικτών. Ενδεικτικά, μια αύξηση στον δείκτη απόδοσης των συνολικών κεφαλαίων (σύνολο ενεργητικού) της επιχείρησης (ROA) μπορεί κυρίως να οφείλεται είτε στην αύξηση του περιθώριου κέρδους ανά μονάδα προϊόντος είτε στην αύξηση του δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού ή και στους δύο αυτούς παράγοντες. Επίσης, μια αύξηση στον δείκτη απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (ROE) μπορεί να έχει ως βασικότερη αιτία είτε την αύξηση του ROA είτε την αύξηση του δείκτη μόχλευσης της επιχείρησης (μείωση του δείκτη αυτονομίας).

$$ROA = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \quad (10.1)$$

⁸⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/DuPont_analysis

⁸¹ <http://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/08/dupont-analysis.asp>

$$ROE = ROA \times \frac{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \quad (10.2)$$

ΔΕΙΚΤΗΣ	ΠΩΣ ΥΠΟΛΟΓΙΖΕΤΑΙ	ΣΗΜΑΣΙΑ
Γενικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	Εκφράζει τη βραχυπρόθεσμη φερεγγυότητα της επιχείρησης ως προς την ικανότητά της να εκπληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της
Αυτονομίας της επιχείρησης	Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού	Αποτυπώνει τη χρηματοοικονομική δομή (και πιο συγκεκριμένα την αυτονομία) της επιχείρησης, παρά το γεγονός ότι το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων μπορεί να εξαρτάται και από άλλους παράγοντες (είδος δραστηριότητας, νομική μορφή-καθεστώς που διέπει τη λειτουργία της κ.ά.)
Βαθμού Παγιοποίησης	Πάγια Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού	Εκφράζει τον βαθμό στον οποίο τα κεφάλαια της επιχείρησης έχουν επενδυθεί σε πάγια περιουσιακά στοιχεία
Κεφαλαιακής δομής	Ίδια Κεφάλαια / Ξένα Κεφάλαια	Αποτελεί μέτρο του μείγματος κεφαλαίων στην επιχείρηση φανερώνοντας τη δανειακή της επιβάρυνση
Απόδοσης των συνολικών κεφαλαίων (Κερδοφορίας) της επιχείρησης (Return On Assets – ROA)	Καθαρά Κέρδη / Σύνολο Ενεργητικού	Αποτυπώνει την αποδοτικότητα των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη ανεξάρτητα από τις πηγές κεφαλαίου που χρησιμοποιεί (ίδια ή ξένα).
Ανακύκλωσης ή κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού	Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού	Δείχνει το πόσο εντατικά η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τα περιουσιακά της στοιχεία για την πραγματοποίηση πωλήσεων
Απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (Return On Equity – ROE)	Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια	Αποτυπώνει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης
Απόδοσης των κεφαλαίων επένδυσης (Return On Investment – ROI)	Κέρδη από Επένδυση/ Κόστος Επένδυσης	Αποτυπώνει την κερδοφορία μιας συγκεκριμένης επένδυσης ή ενός μείγματος επενδύσεων

Πίνακας 10.1 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

4.2. Δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, καινοτομικότητας

Για μια πιο ολοκληρωμένη εκτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης, απαιτείται ο υπολογισμός μιας σειράς και άλλων δεικτών – και της εξέλιξής τους τα τελευταία 3-5 έτη - που σχετίζονται με την αποδοτικότητα- παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και καινοτομικότητα της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, παρέχεται μια καλύτερη εικόνα για την πραγματική επίδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστικότητά της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και γενικότερα τους εγχώριους και διεθνείς ανταγωνιστές της.

Αναλυτικότερα, η επιχειρηματική αποδοτικότητα αναφέρεται στον τρόπο χρήσης των πόρων της επιχείρησης προκειμένου να πετύχει τις επιδιώξεις-στόχους της και έχει άμεση επίπτωση στην κερδοφορία της. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αρκετοί δείκτες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης όπως η αναλογία των λειτουργικών εσόδων - ή κερδών - προς το ύψος των πωλήσεων (OIS), των λειτουργικών εσόδων προς το σύνολο των κεφαλαίων (OIA), του κόστους παραγωγής των πωληθέντων προϊόντων προς το ύψος των πωλήσεων (COG/S), των δαπανών του τμήματος πωλήσεων και της γενικής διοίκησης προς το ύψος των πωλήσεων (SGA/S), τα λειτουργικά έσοδα – ή κέρδη - ανά εργαζόμενο (OIE) κ.ά.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συνοψίζεται στην ικανότητά της να διατηρεί και να αυξάνει τον κύκλο πελατών της. Κατάλληλοι δείκτες για την εκτίμησή της είναι το μερίδιο αγοράς που κατέχει όσον αφορά τα κύρια προϊόντα/υπηρεσίες της και η μεταβολή του κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, η είσοδος σε νέες αγορές με όρους γεωγραφικούς και δραστηριότητας, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της τόσο ως προς την ποιότητα όσο και ως προς την τιμή των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχονται σε αυτούς κτλ. Επίσης, η καινοτομικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση τόσο της αποτελεσματικότητας (ιδιαίτερα όταν αφορά τα προϊόντα/υπηρεσίες) όσο και της αποδοτικότητάς της (όταν αφορά τις διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας). Κάποιοι βασικοί δείκτες του βαθμού καινοτομίας μιας επιχείρησης είναι ο αριθμός των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αναπτύσσει κάθε χρόνο ή κάθε τρία χρόνια και το επί τοις εκατό ποσοστό (%) των πωλήσεων που αφορά νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες (αναλυτικότερα στην Παράγραφο 6.2.1).

Κάποια από τα παραπάνω μεγέθη είναι ποσοτικά και επομένως μπορούν να συλλεχθούν με ακρίβεια μέσω των λογιστικών καταστάσεων, άλλων πηγών της επιχείρησης ή και του κλάδου που ανήκει ενώ άλλα μεγέθη είναι ποιοτικά (π.χ. βαθμός ικανοποίησης πελατών) και καθιστούν απαραίτητη την επικοινωνία και συνέντευξη με στελέχη της επιχείρησης.

4.3. Στρατηγικές επιδιώξεις και Επενδυτική δραστηριότητα

Το ζήτημα της στρατηγικής είναι βασικότατο για κάθε επιχείρηση και επομένως θα πρέπει να μελετηθεί καλά. Η έννοια της στρατηγικής κατά τον Alfred Chandler (1962) συνίσταται στον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η στρατηγική αφορά τους γενικούς στόχους για την οικονομική πορεία και τον προσανατολισμό της (πορεία σταθερότητας, ανάπτυξης ή συρρίκνωσης), περιλαμβανομένης και της πορείας των προαναφερόμενων οικονομικών δεικτών (Παράγραφοι 4.1 και 4.2), τον βαθμό οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης, την επιλογή του εύρους-φάσματος των δραστηριοτήτων της, την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών, των εξελίξεων στον κλάδο και τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (χαμηλό κόστος ή/και διαφοροποίηση-ποιότητα προϊόντων κτλ.), την προστασία της πνευματικής της ιδιοκτησίας και γενικότερα της εξειδικευμένης γνώσης της καθώς και τη διαχείριση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Επίσης, στρατηγική υφίσταται ή ενδείκνυται να υφίσταται και στο επίπεδο συγκεκριμένων λειτουργιών της επιχείρησης (operational ή functional strategy), όπως η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η χρηματο-οικονομική λειτουργία κ.ά. Επιπρόσθετα, στην περίπτωση μιας μεγάλης επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς (πολυτμηματικής/πολυτομεακής) θα πρέπει να μελετηθούν τόσο η συνολική-εταιρική στρατηγική (corporate strategy) όσο και η στρατηγική κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας (business strategy). Για κάθε δραστηριότητα, άλλωστε, μπορεί να ισχύουν διαφορετικά δεδομένα ανάλογα με την ανταγωνιστική θέση της επιχειρηματικής μονάδας και τη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Η ανάλυση της στρατηγικής ενδείκνυται να περιλαμβάνει και τη μελέτη της – υφιστάμενης και μελλοντικής - επενδυτικής δραστηριότητας της επιχείρησης όπως την εξέλιξη των επενδύσεων της στη διάρκεια της τελευταίας τριετίας ή πενταετίας και τον επενδυτικό σχεδιασμό της για την επόμενη τριετία/πενταετία τόσο με ποσοτικούς (χρηματικούς) όσο και με ποιοτικούς όρους (αποτύπωση των βασικών επενδυτικών έργων και των στόχων τους). Χρήσιμη είναι και η καταγραφή του είδους - ή και μείγματος - των κεφαλαίων (ίδια κεφάλαια, τραπεζικά δάνεια, κρατικές επιχορηγήσεις κτλ.) με τα οποία χρηματοδοτήθηκε ή θα χρηματοδοτηθεί η υλοποίηση των επενδύσεων. Στο πλαίσιο της μελέτης της επενδυτικής δραστηριότητας, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και ο δείκτης ROI (Return On Investment), ο οποίος εκφράζει την απόδοση/κερδοφορία μιας συγκεκριμένης επένδυσης ή του συνόλου των επενδύσεων (Πίνακας 10.1).

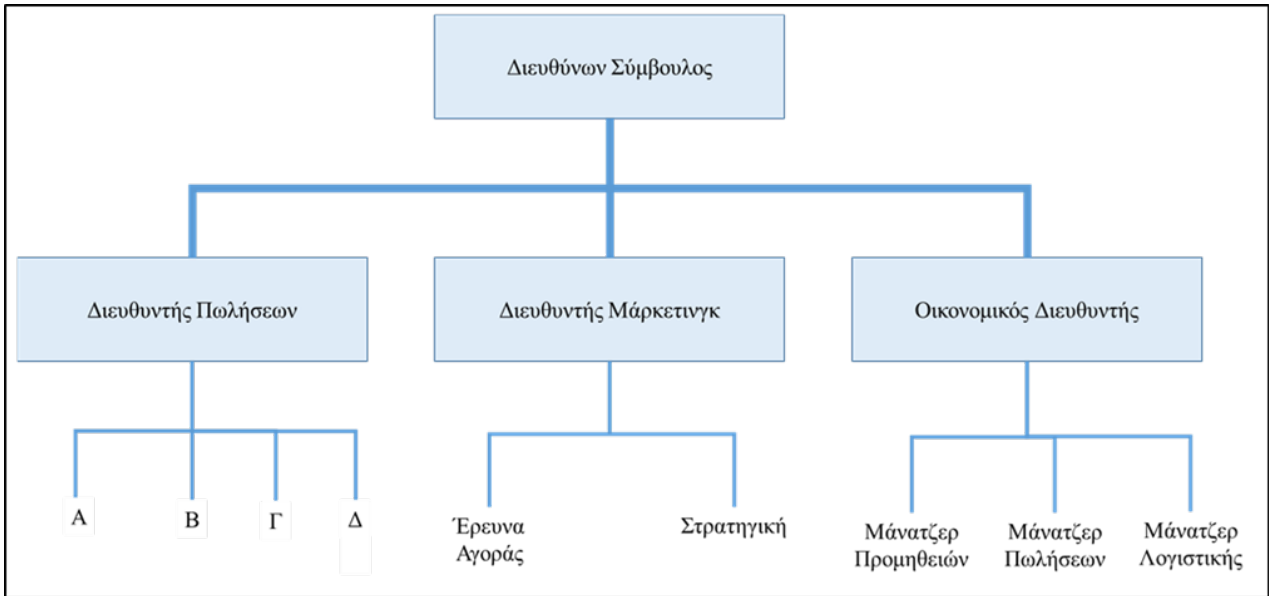
5. Οργάνωση, Λειτουργίες και Διοίκηση

Στην παράγραφο αυτή παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για την ακτινογράφιση μιας επιχείρησης, δηλαδή τη μελέτη της δομής, του τρόπου οργάνωσής της, και την ανάλυση των κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών της με έμφαση σε αυτές που είναι πιο κρίσιμες για κάθε επιχείρηση. Εκτός των παραπάνω, προτείνεται και η διερεύνηση του τρόπου και στυλ διοίκησης (αυταρχικό, συμμετοχικό-δημοκρατικό κτλ.) που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό και τη συνολική κουλτούρα της.

5.1. Δομή-Οργανόγραμμα

Είναι απαραίτητο να περιγραφεί η οργανωτική δομή-διάθρωση της υπό ανάλυση επιχείρησης μέσω και της παράθεσης του οργανογράμματός της. Το οργανόγραμμα αποτελεί μια σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας επιχείρησης (γενικότερα μιας οργάνωσης), δηλαδή των ατομικών και οργανωσιακών μονάδων της (ανώτερων στελεχών, γενικών και ειδικών διευθύνσεων, τμημάτων), των βασικών θέσεων εργασίας και των γραμμών ιεραρχίας-εξουσίας που τις συνδέουν. Για τον λόγο αυτόν, παρέχει και μια καλή εικόνα για τις βασικές ροές πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Ένα αναλυτικό οργανόγραμμα περιλαμβάνει και τη θέση του κάθε εργαζόμενου στην οργανωτική δομή αλλά και τη φύση της εργασίας του. Στα Σχήματα 10.1, 10.2, 10.3, 10.4 και 10.5 απεικονίζονται διάφοροι τύποι οργανογράμματος (ιεραρχικής δομής,

κεντροποιημένης δομής, κυκλικής/οριζόντιας δομής, συνεργατικής δομής και δομής matrix). Επίσης, το Σχήμα 10.6 αφορά ένα συγκεκριμένο παράδειγμα ιεραρχικού οργανογράμματος που αναπαριστά την οργανωτική δομή μιας ελληνικής εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται στην πραγματοποίηση ενεργειακών έργων ευρείας κλίμακας καθώς και στη βιομηχανική παραγωγή εξαρτημάτων και εξοπλισμού για τους τομείς της ενέργειας, των υποδομών και της άμυνας.

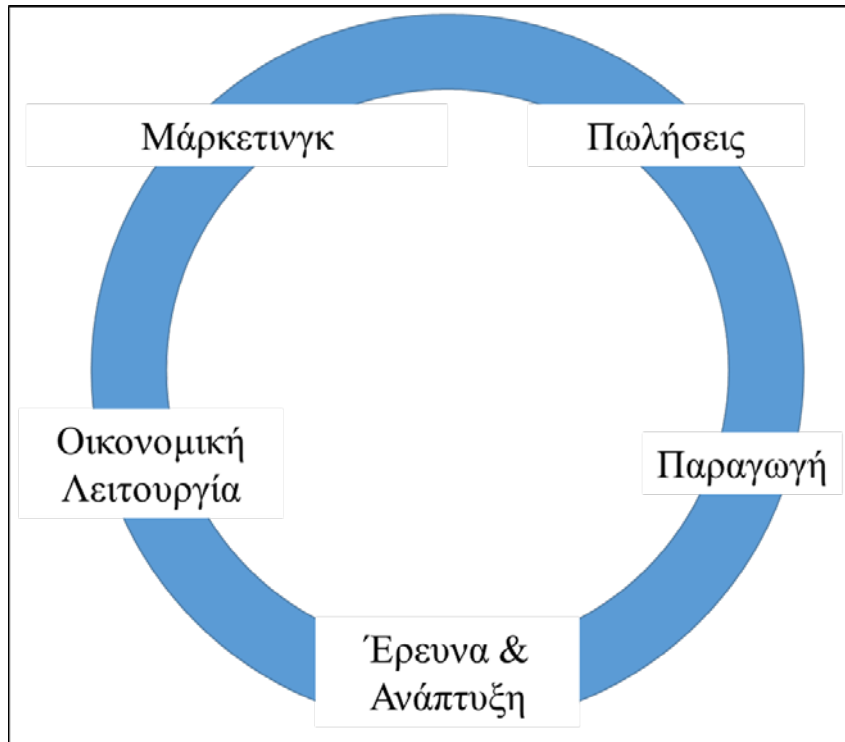


Σχήμα 10.1 Οργανόγραμμα ιεραρχικής δομής (Πηγή: BizEd Magazine, Copyright ©)⁸²

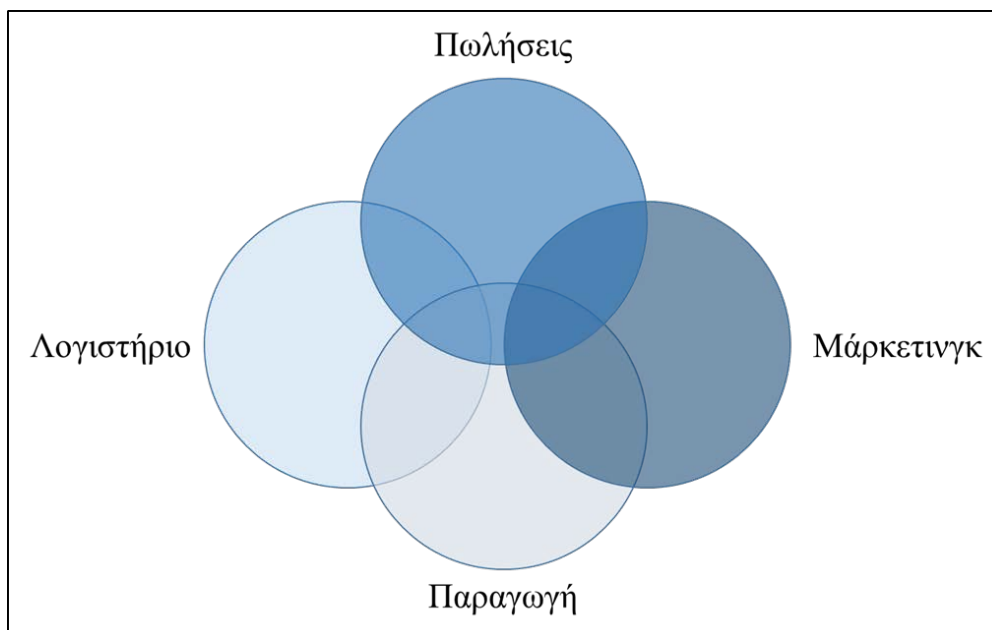


Σχήμα 10.2 Οργανόγραμμα κεντροποιημένης δομής (Πηγή: BizEd Magazine, Copyright ©)

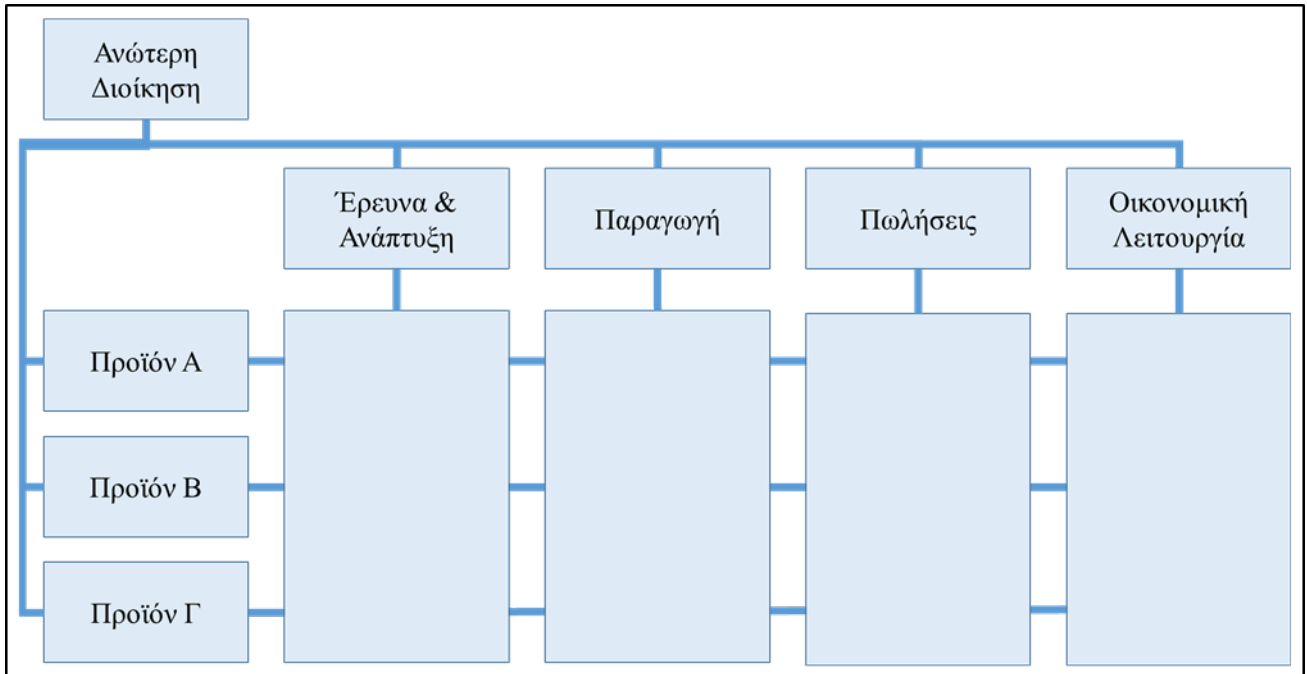
⁸² <http://www.bizedmagazine.com/>



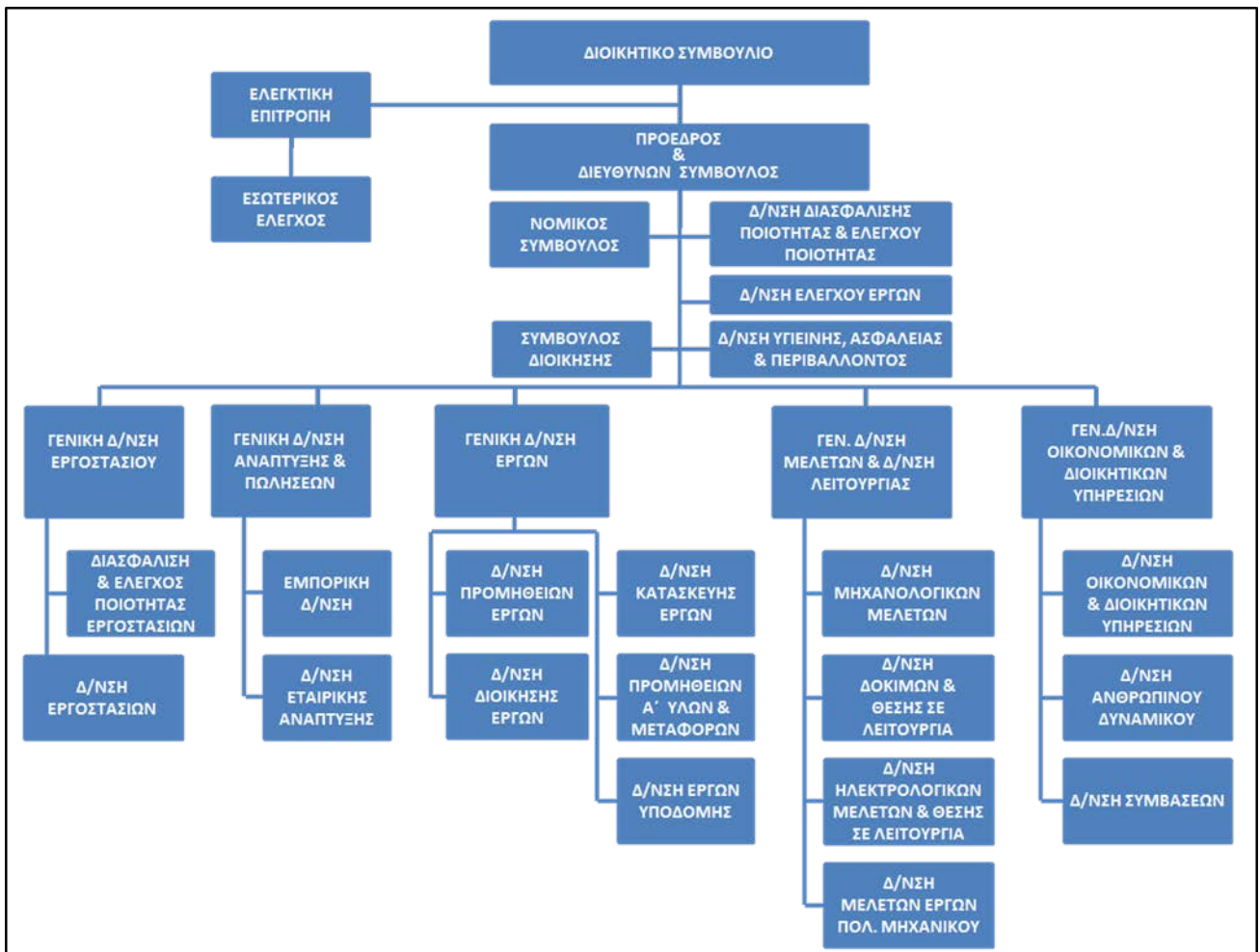
Σχήμα 10.3 Οργανόγραμμα κυκλικής/οριζόντιας δομής (Πηγή: BizEd Magazine, Copyright ©)



Σχήμα 10.4 Οργανόγραμμα συνεργατικής δομής (Πηγή: BizEd Magazine, Copyright ©)



Σχήμα 10.5 Οργανόγραμμα δομής Matrix (Πηγή: BizEd Magazine, Copyright ©)



Σχήμα 10.6 Οργανόγραμμα ελληνικής εταιρείας ενεργειακών έργων

5.2. Λειτουργίες

Εκτός της αποτύπωσης της τυπικής δομής της επιχείρησης μέσω του οργανογράμματός της, θα πρέπει να γίνει μια καλή περιγραφή της αποστολής, του αντικειμένου και των κύριων αρμοδιοτήτων κάθε οργανωσιακής μονάδας (διεύθυνση, τμήμα) αλλά και των οριζόντιων συνεργασιών μεταξύ των μονάδων αυτών με τελικό σκοπό μια καλή μελέτη των λειτουργιών της επιχείρησης (Κεφάλαιο 6). Το Σχήμα 10.7 συνδέει τις κύριες και δευτερεύουσες-υποστηρικτικές επιχειρησιακές λειτουργίες με βάση τη λογική της αλυσίδας αξίας. Σε γενικές γραμμές, κύριες λειτουργίες της επιχείρησης θεωρούνται η παραγωγή προϊόντων (ή παροχή υπηρεσιών), οι δραστηριότητες εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. υποδοχή και αποθήκευση πρώτων υλών, συλλογή, αποθήκευση και διανομή προϊόντων), το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις καθώς και η εξυπηρέτηση-υποστήριξη των πελατών μετά την πώληση του προϊόντος/υπηρεσίας. Στις υποστηρικτικές λειτουργίες κατατάσσονται η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η διοίκηση προμηθειών, η χρηματοοικονομική και λογιστική λειτουργία, οι νομικές υπηρεσίες, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ασφάλεια και υγιεινή της εργασίας, οι λειτουργίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών και η γενική διοίκηση⁸³.



Σχήμα 10.7 Οι Λειτουργίες της Επιχείρησης [Πηγή: Παπαδάκης (1999), τροποποίηση σχήματος Porter (1985)]

⁸³ Η κατηγοριοποίηση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες μπορεί να μην είναι απολύτως όμοια ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης (R&D) συνήθως κατατάσσεται στις υποστηρικτικές δραστηριότητες αλλά για κάποια είδη επιχειρήσεων (π.χ. ερευνητικές εταιρείες βιοτεχνολογίας) αποτελεί κύρια λειτουργία.

Σημειώνεται ότι η κάθε μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να δίνει περισσότερη έμφαση στις λειτουργίες εκείνες που έχουν μεγαλύτερο ειδικό βάρος και σημασία για την υπό εξέταση επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας βιομηχανικής-μεταποιητικής επιχείρησης, ενδιαφέρει ιδιαίτερα η μελέτη των χαρακτηριστικών της παραγωγής όπως των μεθόδων [παρτίδες (batch) ή συνεχής ροή (continuous flow)] και του βαθμού ευελιξίας της παραγωγής, και αν πρόκειται για μαζική και τυποποιημένη παραγωγή, λιτή παραγωγή ή διαφοροποιημένη ποιοτική παραγωγή. Επιπλέον, θα πρέπει να εξεταστεί σε ποιο βαθμό, τότε και με ποιον τρόπο ανατίθεται μέρος της παραγωγής σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται συστήματα ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας καθώς και πρότυπα (standards) για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και να διερευνηθούν οι λειτουργικές και οικονομικές επιδόσεις της παραγωγής (ποιότητα, κόστος, χρόνος παράδοσης κτλ.).

Επίσης, μια καλή ανάλυση της λειτουργίας του μάρκετινγκ και των πωλήσεων είναι αρκετά σημαντική σχεδόν για κάθε μελέτη περίπτωσης εξ' αιτίας της σημασίας που έχει για την επιβίωση και την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, ενδείκνυται να διερευνηθεί η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης με έμφαση στη μελέτη των 4Ps του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης και των αγορών στις οποίες απευθύνονται (Product), της τιμολόγησης (Pricing), της προώθησης-διαφήμισής τους (Promotion) και της διάθεσης-διανομής τους (Placing). Εναλλακτικά, μπορεί να υιοθετηθεί η πιο σύγχρονη προσέγγιση των 6Ps, η οποία περιλαμβάνει - εκτός των προαναφερόμενων εννοιών - τα χαρακτηριστικά και τις κατηγορίες των πελατών (People), αλλά και τους στόχους επίδοσης (στρατηγικούς, χρηματοοικονομικούς) που θέτει η επιχείρηση και οι οποίοι σχετίζονται με το μάρκετινγκ, καθώς και τον βαθμό στον οποίο αυτοί επιτυγχάνονται (Performance). Επιπρόσθετα, μπορεί να μελετηθεί η δραστηριότητα έρευνας αγοράς που διεξάγει η επιχείρηση και να εξεταστεί αν υπάρχει διακριτή διεύθυνση ή τμήμα μάρκετινγκ μέσα στο οργανόγραμμά της. Η χρηματοοικονομική λειτουργία αποτελεί μια ακόμα δραστηριότητα της επιχείρησης στην οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς - αν και θεωρείται συχνά ένα είδος υποστηρικτικής ("back-office") λειτουργίας - στην πραγματικότητα παίζει ένα κρίσιμο διπλό ρόλο για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου: 1) Αντληση και διαχείριση των αναγκών για τη λειτουργία της επιχείρησης χρηματικών πόρων, και 2) παροχή πληροφοριών αναγκών για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 8).

5.3. Τρόπος Διοίκησης και Στυλ Ηγεσίας

Σημαντικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, τα οποία δεν αποτυπώνονται εύκολα μέσω του οργανογράμματός της καθώς αποτελούν στοιχεία της άρρηκτης γνώσης και κουλτούρας της, είναι ο τρόπος διοίκησης και το στυλ ηγεσίας. Αφορούν την προσέγγιση με την οποία παρέχονται κατευθύνσεις, υλοποιούνται σχέδια και κινητοποιείται και συντονίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η πρώτη μεγάλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Lewin et al. το 1939 προσδιόρισε

τρία βασικά στυλ ηγεσίας: 1) Το αυταρχικό (authoritarian or autocratic) όπου η ηγεσία δίνει εντολές στους υπαλλήλους χωρίς να ζητά τη γνώμη τους, 2) το συμμετοχικό ή δημοκρατικό (participative or democratic) στο οποίο ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης απόφασης αλλά αυτή τελικά λαμβάνεται από τον ηγέτη, και 3) το «εξουσιοδοτικό» (delegative or laissez-fair) όπου ο ηγέτης επιτρέπει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις αν και παραμένει ο ίδιος υπεύθυνος για τα αποτελέσματά τους. Άλλα στυλ ηγεσίας είναι το πατερναλιστικό (paternalistic) όπου ο ηγέτης μεριμνά πλήρως για τους υφισταμένους του και εισπράττει την πλήρη αφοσίωση και εμπιστοσύνη τους (Erben and Güneşer, 2007) και το συναλλακτικό (transactional) στο οποίο η ηγεσία δημιουργεί κίνητρα στους υπαλλήλους μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών και ποινών⁸⁴.

Επίσης, ο Charles Handy (1976) διαμόρφωσε μια ταξινόμηση που περιλαμβάνει τέσσερα μοντέλα οργανισμών με βάση την κουλτούρα τους και το στυλ διοίκησης, στα οποία έδωσε ονόματα αρχαιοελληνικών θεών: 1) Η κουλτούρα του Δία (ισχύος), η οποία αναφέρεται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία μιας προσωπικότητας (π.χ. οικογενειακές επιχειρήσεις), 2) η κουλτούρα του Απόλλωνα (ρόλων), η οποία αναφέρεται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων και σαφείς διαδικασίες και κανόνες (π.χ. πολυεθνικές εταιρείες), 3) η κουλτούρα της Αθηνάς (επιτέλεσης ενός έργου), όπου δημιουργούνται ομάδες έργου για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα ή να υλοποιήσουν ένα έργο και γενικότερα η έμφαση δίνεται στο να γίνει η δουλειά, και 4) η κουλτούρα του Διονύσου (ιδιοσυγκρασίας των ατόμων), όπου το άτομο έχει την ελευθερία να αναπτύξει τις ιδέες του με τον τρόπο που θέλει (Πανεπιστήμιο κτλ.).

Επομένως, είναι χρήσιμο να διερευνηθεί το στυλ διοίκησης-ηγεσίας που χαρακτηρίζει την υπό μελέτη επιχείρηση ή πιθανότερα το ακριβές μείγμα των διαφορετικών στυλ αφού στην πραγματικότητα συνήθως υπάρχει συνύπαρξη διαφόρων τύπων διοικητικής και οργανωσιακής κουλτούρας μέσα σε μια επιχείρηση.

Αναφέρουμε το παράδειγμα της εταιρείας τροφίμων F1, η οποία χαρακτηρίζεται περισσότερο από την κουλτούρα του Δία καθώς είναι μια επιχείρηση που έχει δημιουργηθεί από τέσσερα αδέρφια χωρίς να έχει άλλους μετόχους. Μάλιστα, η ομάδα των ιδρυτών της έχει πολύ ισχυρό ρόλο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τελικά στην παραγωγή οικονομικής αξίας λόγω και του ότι συνολικά χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης στο πεδίο των οικονομικών και της διοίκησης αλλά και από προσωπικά γνωρίσματα που ευνοούν την επιχειρηματική δράση όπως καινοτόμο πνεύμα, επιχειρηματική ετοιμότητα και υψηλή φαντασία. Παρομοίως, μια εταιρεία (CT2) που ιδρύθηκε το 2000 στη Λάρισα και δραστηριοποιείται στη βαφή και στο φινιρίσμα υφασμάτων, χαρακτηρίζεται από απλή οργανωτική δομή, πολύ ενεργή εκτελεστική-ιδρυτική ομάδα και περιορισμένα εσωτερικά οργανωτικά σύνορα, παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν την ευελιξία και την ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και κατ'επέκταση διευκολύνουν την παραγωγή καινοτομιών.

⁸⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership_style

6. Πόροι και Ικανότητες

Η χρήση της θεώρησης της επιχείρησης με βάση τους πόρους και ικανότητές της (βλέπε Κεφάλαιο 3) μπορεί να δώσει αρκετή προστιθέμενη αξία στη μελέτη περίπτωσης καθώς μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη ερμηνεία της επίδοσης της επιχείρησης σε όρους καινοτομίας, (βιώσιμου) ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποδοτικότητας/κερδοφορίας και μεγέθυνσης.

6.1. Πόροι

Σε γενικές γραμμές, οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται στους συντελεστές παραγωγής (factors of production), οι οποίοι αποτελούν εισροές που δεν έχουν εξειδικευμένη σχέση με την επιχείρηση και μπορούν να αποκτηθούν μέσω της αγοράς (γη, ανειδίκευτη εργασία, χρηματικό κεφάλαιο, κοινός εξοπλισμός) και στους εξειδικευμένους πόρους (firm-specific assets), οι οποίοι είναι δύσκολο ή και αδύνατον να αντιγραφούν από μια άλλη επιχείρηση λόγω του σημαντικού συναλλακτικού και μεταφορικού κόστους και εξ' αιτίας του ότι ενδεχομένως εμπεριέχουν άρρητη γνώση (πολύ εξειδικευμένη εργασία, εξειδικευμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις, τεχνολογική πείρα και πρακτική, οργανωσιακή κουλτούρα κ.ά.). Επομένως, η ανάλυση των πόρων ενδείκνυται να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη διερεύνηση των εξειδικευμένων πόρων της επιχείρησης καθώς αυτή η κατηγορία των πόρων τη διαφοροποιεί και επηρεάζει αποφασιστικά την επίδοσή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μια συνοπτική περιγραφή – ακολουθούμενη από παραδείγματα μελετών περίπτωσης - των τριών κατηγοριών των πόρων (φυσικού, ανθρώπινου και οργανωσιακού κεφαλαίου) που διαθέτει μια επιχείρηση με βάση την ταξινόμηση του Barney (1991).

6.1.1. Φυσικοί και Τεχνολογικοί Πόροι

Οι φυσικοί/τεχνολογικοί πόροι της επιχείρησης αποτελούνται από τις εγκαταστάσεις της (εργοστασιακές μονάδες, αποθήκες, γραφεία κτλ.), τον βαθμό πρόσβασής της σε πρώτες ύλες αλλά και πελάτες λόγω της γεωγραφικής της θέσης, την τεχνολογία και τον σχετικό εξοπλισμό που χρησιμοποιεί στην παραγωγή της, τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) που διαθέτει και γενικότερα χρησιμοποιεί (πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές, υποδομές τηλεπικοινωνιακών δικτύων) καθώς και την πνευματική της ιδιοκτησία (πατέντες, εμπορικά μυστικά, εμπορικά σήματα κ.ά.).

Για παράδειγμα, η εταιρεία CT1 που παράγει ενδύματα ασφαλείας ακολουθούσε μέχρι πρόσφατα την τακτική της εμπορικής μυστικότητας ως μέθοδο προστασίας της πνευματικής της ιδιοκτησίας, αν και κατά την περίοδο της μελέτης περίπτωσης επανεξέταζε τη χρησιμότητα αυτής της μεθόδου καθώς την απέτρεπε για παράδειγμα από το να εξάγει ποσότητες ενός νέου προϊόντος της στην Ισπανία. Επίσης, έχει δημιουργήσει τρία εμπορικά σήματα για την προστασία τριών κατηγοριών από τα προϊόντα της (αντιπυρικές στολές, αλεξίσφαιρα, αδιάβροχες στολές).

6.1.2. Ανθρώπινοι Πόροι

Οι πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές την εκπαίδευση, την εμπειρία, την κρίση, την εξυπνάδα και τη διορατικότητα των ανώτερων στελεχών και του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης. Καταρχήν, είναι σημαντικό να αποτυπωθεί το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων μέσω της αναλογίας των αποφοίτων ΑΕΙ/ΤΕΙ και των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων (M.Sc., Διδακτορικό) στο σύνολο των εργαζομένων όλης της επιχείρησης ή και κάθε διεύθυνσης/τμήματος, όπως και η αντίστοιχη αναλογία ως προς την ειδικότητα εκπαίδευσης (μηχανικοί, οικονομολόγοι κτλ.). Εκτός αυτού, ενδείκνυται να διερευνηθεί αν και σε ποιο βαθμό ακολουθείται η πρακτική της μετακίνησης των εργαζομένων μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών-δραστηριοτήτων της επιχείρησης (job rotation), σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης, επιμόρφωσης και προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων, αλλά και αν υφίστανται συστήματα κινήτρων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας τους και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους στην επιχείρηση.

Ένα καλό παράδειγμα εταιρείας που επενδύει στο ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ελληνική εταιρεία τροφίμων F1. Οι περισσότεροι υπάλληλοι της εταιρείας αυτής είναι ανειδίκευτες ή ημι-ειδικευμένες εργάτριες (78% των υπαλλήλων) που κατάγονται από την τοπική περιοχή (Θεσσαλία). Η εταιρεία μεριμνά να τους παρέχει ένα ασφαλές, επιβραβευτικό και «οικογενειακό» εργασιακό-επαγγελματικό περιβάλλον, το οποίο τους δίνει την ευκαιρία να έχουν ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, κοινωνική αναγνώριση και αυτονομία. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία εξασφαλίζει τη μακροχρόνια εμπλοκή και αφοσίωση των εργαζομένων της. Επίσης, φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευσή τους καθώς η παραγωγική διαδικασία είναι πολύ απαιτητική όσον αφορά την υγιεινή και την εμφάνιση των τελικών προϊόντων.

6.1.3. Οργανωσιακοί Πόροι

Οι οργανωσιακοί πόροι εμπεριέχουν μια σειρά από ρητά και άρρητα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που συνδέονται με την οργάνωση και λειτουργία της αλλά και την εικόνα που έχει διαμορφώσει στο εξωτερικό της περιβάλλον. Τέτοιοι πόροι είναι οι επίσημες δομές αναφορών, τα επίσημα και ανεπίσημα συστήματα σχεδιασμού, ελέγχου και συντονισμού, οι τυπικοί και άτυποι κανόνες λειτουργίας, το τυπικό καθεστώς των εργασιακών σχέσεων και οι άτυποι εργασιακοί και κοινωνικοί κανόνες. Επίσης, οργανωσιακούς πόρους αποτελούν η κουλτούρα και οι αξίες της ηγεσίας και των ανώτερων στελεχών, οι οποίες επηρεάζουν και τη συνολική κουλτούρα της επιχείρησης, και οι ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ ανθρώπινων ομάδων μέσα στην επιχείρηση αλλά και ομάδων της επιχείρησης με άλλες ανθρώπινες ομάδες στο περιβάλλον της. Επιπλέον, στους πόρους οργανωσιακού κεφαλαίου της επιχείρησης εντάσσεται και η φήμη της, δηλαδή η διαμορφωμένη εικόνα και άποψη που έχει διαμορφωθεί για αυτήν στους εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές της και γενικότερα στην κοινωνία τόσο για τα προϊόντα της όσο και για άλλα χαρακτηριστικά της. Έναν ακόμα παράγοντα που θα μπορούσαμε να κατατάξουμε στους οργανωσιακούς πόρους της επιχείρησης, καθώς εκτός

των άλλων επιδρά στη φήμη της, είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν οικιοθελώς και πέρα από κάθε νομική υποχρέωση να ενσωματώσουν κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους στις καθημερινές τους δραστηριότητες (π.χ. προστασία φυσικού περιβάλλοντος, οικονομική και κοινωνική συμβολή στον τόπο δραστηριότητας της επιχείρησης, ευνοϊκές εργασιακές σχέσεις για τους υπαλλήλους)⁸⁵.

Αναφέρουμε το παράδειγμα μιας ελληνικής εταιρείας (CS2) που ιδρύθηκε το 2001 στη Λάρισα και κατασκευάζει προστατευτικά μεταλλικά κελιά, που χρησιμοποιούνται από τηλεπικοινωνιακές και άλλου είδους εταιρείες (ενεργειακές, ραδιοτηλεοπτικές κ.ά.) για την τοποθέτηση του ηλεκτρονικού και ηλεκτρομηχανολογικού τους εξοπλισμού σε εξωτερικά και απομακρυσμένα σημεία. Η σημαντική επαγγελματική εμπειρία και κοινωνική δικτύωση του ιδρυτή της, λόγω της προϋπηρεσίας του σε μια ανταγωνίστρια - αρχικά - εταιρεία, οδήγησε στη δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας πελατών, η οποία εμπλουτίστηκε μέσω της καλής φήμης που δημιούργησε η εταιρεία ως προς την ανάπτυξη αξιόπιστων λύσεων. Μάλιστα, η εταιρεία δεν διαθέτει τμήμα πωλήσεων λόγω της σημαντικής αποτελεσματικότητας των διαπροσωπικών επαφών για τον σκοπό αυτόν.

Ως προς το ζήτημα της φήμης, χαρακτηριστική είναι και η περίπτωση της εταιρείας παραγωγής στολών και άλλου ενδυματικού εξοπλισμού ατομικής προστασίας (CT1), το ελληνικό brand name της οποίας αρχικά αποτελούσε εμπόδιο στην προώθηση των προϊόντων της. Το πρόβλημα αυτό όμως βαθμιαία ξεπεράστηκε λόγω της ισχυρής φήμης των προμηθευτών της, τα brand names των οποίων αποτελούσαν εγγύηση για την ποιότητα των προϊόντων της CT1.

6.2. Ικανότητες

Η επικρατούσα άποψη στη βιβλιογραφία πραγματοποιεί διάκριση της έννοιας των ικανοτήτων από την έννοια των πόρων (Collis and Montgomery, 1998; Dierickx and Cool, 1989; Makadok, 2001). Σε αδρές γραμμές, θα λέγαμε ότι μια οργανωσιακή ικανότητα αφορά την επάρκεια ενός οργανισμού να υλοποιεί με επαναλαμβανόμενο και αξιόπιστο τρόπο μια συγκεκριμένη δραστηριότητα - για την οποία έχει θέσει εκ των προτέρων κάποιους βασικούς στόχους - κάνοντας χρήση ενός συνδυασμού από τους πόρους του μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών-ρουτινών (Dosi et al., 2000). Δηλαδή, σχετίζεται με την επάρκεια της επιχείρησης να παράξει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Επίσης, ένα μεγάλο μέρος της σχετικής θεωρίας διακρίνει τις οργανωσιακές ικανότητες σε λειτουργικές και δυναμικές (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 1997). Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με την επιτέλεση της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει ικανότητες «υψηλότερης τάξης» (Collis, 1994) που είναι στενά συνδεδεμένες με τις

⁸⁵ Ένα μέρος των πόρων αυτών αναδεικνύονται και μέσω της ανάλυσης που προτείνεται στην Παράγραφο 10.5 (αποτύπωση οργανογράμματος, λειτουργιών και στυλ ηγεσίας της επιχείρησης) αλλά πιθανότατα να απαιτείται και επιπλέον μελέτη για τη διερεύνηση κάποιων πρόσθετων σημαντικών πόρων αυτού του είδους.

έννοιες της αλλαγής, της γνώσης και της καινοτομίας και συνήθως αφορούν την ολότητα της επιχείρησης (αναλυτικότερη περιγραφή στο Κεφάλαιο 3).

Εξ' αιτίας του ότι ένα μεγάλο μέρος των ικανοτήτων – ιδιαίτερα των λειτουργικών – αναδεικνύονται και μέσω της μελέτης των λειτουργιών της επιχείρησης (Παράγραφος 5.2), οι οδηγίες αυτής της παραγράφου επικεντρώνονται σε δύο κρίσιμες για την επιχείρηση ικανότητες [1] Συσσώρευση γνώσης και παραγωγή καινοτομίας, 2) Αξιοποίηση ΤΠΕ], οι οποίες κατατάσσονται περισσότερο στην κατηγορία των δυναμικών ικανοτήτων με βάση την περιγραφή που προηγήθηκε παραπάνω.

6.2.1 Συσσώρευση γνώσης και παραγωγή καινοτομίας

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη διερεύνηση των ικανοτήτων συσσώρευσης γνώσης και παραγωγής καινοτομίας καθώς οι παράγοντες αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την εξέλιξη και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Μια πηγή γνώσης αποτελεί η ερευνητική δραστηριότητα της επιχείρησης και επομένως θα πρέπει να εξεταστεί αν υφίσταται τμήμα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης (R&D), και αν πραγματοποιούνται ερευνητικές συνεργασίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και άλλες επιχειρήσεις και ποιες είναι αυτές. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να καταγραφεί το επίπεδο των δαπανών της επιχείρησης σε έρευνα και ανάπτυξη είτε αυτή λαμβάνει χώρα εσωτερικά είτε ανατίθεται σε άλλους φορείς (π.χ. αναλογία δαπανών R&D προς κύκλο εργασιών). Γνώση όμως για την επιχείρηση δεν παράγεται μόνο μέσω επιστημονικής έρευνας αλλά και μέσω των δραστηριοτήτων επιλογής-πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς και μέσω εσωτερικών διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης όπως η λειτουργία διατμηματικών ομάδων εργασίας, η χρήση συστημάτων μέτρησης και συγκριτικής αξιολόγησης των επιδόσεων της κτλ. Επομένως, ενδείκνυται να μελετηθούν και αυτού του είδους οι δραστηριότητες.

Αρρηκτα συνδεδεμένη με το ζήτημα της γνώσης της επιχείρησης, είναι η ικανότητα παραγωγής καινοτομίας από αυτήν, η οποία έχει πολλές διαστάσεις (αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 9). Οι καινοτομίες μιας επιχείρησης ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες: 1) Καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας, 2) τεχνολογική καινοτομία παραγωγικής διαδικασίας / διεργασίας (μέθοδος παραγωγής ενός προϊόντος, αξιοποίηση μιας νέας πρώτης ύλης κ.ά.), και 3) οργανωτική καινοτομία (διοικητική καινοτομία, νέο επιχειρησιακό μοντέλο, νέο μοντέλο διάθεσης προϊόντων, νέο οργανωτικό σχήμα). Έτσι, θα πρέπει να διερευνηθεί για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (π.χ. τελευταία τριετία) ο αριθμός των νέων ή τροποποιημένων-βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί και το % των πωλήσεων που αντιστοιχεί σε αυτά, ο αριθμός των νέων ή τροποποιημένων-βελτιωμένων παραγωγικών διαδικασιών / διεργασιών και ο αριθμός των οργανωτικών καινοτομιών. Όμως, πέραν της καταγραφής των καινοτομιών σε ποσοτικούς όρους, είναι αναγκαίο να επισημανθεί η σημαντικότερη ή οι σημαντικότερες καινοτομίες και τεχνολογικές επιλογές για την επιχείρηση.

Για παράδειγμα, η εταιρεία που κατασκευάζει προστατευτικά μεταλλικά κελιά για την εγκατάσταση τηλεπικοινωνιακού/ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού (CS2) χαρακτηρίζεται από σημαντική τεχνολογική καινοτομία διαδικασίας, η οποία δρώντας σε συνδυασμό με μια μορφή οργανωτικής καινοτομίας της προσέδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναλυτικότερα, η CS2 ανέπτυξε μια ιδιαίτερη ικανότητα σχεδιασμού

και παραγωγής των προϊόντων της που καθιστά δυνατή την κατασκευή μεταλλικών κελιών οποιουδήποτε μεγέθους και την εγκατάστασή τους σε οποιοδήποτε σημείο του εδάφους χωρίς να απαιτείται σχετικά μεγάλος όγκος οικοδομικής εργασίας – και επομένως κόστος και χρόνος - κατά την εγκατάσταση. Η ικανότητα αυτή βασίζεται σε μια μέθοδο σπονδυλωτού σχεδιασμού των προϊόντων αλλά και στη στενή συνεργασία με μια εταιρεία καταργασίας ατσαλιού και προϊόντων πάνελ (πολύ-ουρεθάνη, λιθοβάμβακας), που διαθέτει πολύ σύγχρονα μηχανήματα και στην οποία ανατίθεται η παραγωγή βασικών μερών της τελικής κατασκευής. Η καινοτομία ως προς το οργανωτικό μοντέλο έγκειται στο γεγονός ότι η εταιρεία αυτή είναι ένας από τους κύριους μετόχους της CS2 και έχει τις εγκαταστάσεις της σε πολύ κοντινή απόσταση από αυτήν αποτελώντας στην ουσία επέκταση της παραγωγικής της ικανότητας. Ως αποτέλεσμα, η CS2 απέκτησε σημαντικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με μια παλιότερη ελληνική εταιρεία που εξυπηρετούσε επίσης την τηλεπικοινωνιακή αγορά με την ίδια κατηγορία προϊόντων, καθώς μπορούσε να ανταποκριθεί πολύ ακριβέστερα στις ανάγκες των πελατών της (custom-made products), σε μικρότερο χρονικό διάστημα και χρησιμοποιώντας μικρότερο όγκο πρώτων υλών. Επίσης, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα που χαρακτηρίζει την παραγωγή της, της επέτρεψε να επεκταθεί – πέραν της αγοράς των τηλεπικοινωνιών - και σε άλλες αναδυόμενες αγορές που έχουν ανάγκη παρεμφερή προϊόντα όπως αυτή των φωτοβολταϊκών/αιολικών πάρκων, των θερμοκηπίων και των συναρμολογούμενων κατοικιών.

Επίσης, η εταιρεία CT1 καινοτομεί σε σταθερή βάση έχοντας αναπτύξει μια σημαντική ικανότητα σχεδιασμού, ανάπτυξης και παραγωγής νέων προϊόντων - αλλά και βελτίωσης των υφιστάμενων προϊόντων - ρουχισμού ασφαλείας⁸⁶. Έχει αναπτύξει την εν λόγω ικανότητα μέσω επένδυσης σε R&D (περίπου 3% του κύκλου εργασιών) και παράλληλα μέσω της συνεργασίας της με ξένους προμηθευτές αλλά και τεχνικούς συμβούλους. Οι διεθνώς αναγνωρισμένοι προμηθευτές της CT1 αποτελούν τη σημαντικότερη εξωτερική πηγή γνώσης για την εταιρεία αυτή. Συγκεκριμένα, μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής, οι προμηθευτές είναι σε θέση να της παράσχουν πρώτη ύλη ειδική για την ανάπτυξη προϊόντων που είναι κατάλληλα για μικρές εξειδικευμένες αγορές (niche markets) της Ελλάδας και του εξωτερικού (πυροσβεστική, αστυνομία, ένοπλες δυνάμεις κτλ.) αλλά και να της μεταφέρουν σημαντικό know-how προς την κατεύθυνση αυτή. Μια ακόμα πηγή γνώσης αποτέλεσε η συνεργασία με ισραηλινούς τεχνικούς συμβούλους, οι οποίοι μετέδωσαν στην CT1 εξειδικευμένο know-how πάνω σε συνθετικά υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αλεξίσφαιρων γιλέκων και άλλων προστατευτικών θωράκων.

Ενδιαφέρουσα περίπτωση αποτελεί και μια εταιρεία (F2) που ιδρύθηκε το 2001 στις Σέρρες και αρχικά ξεκίνησε ως ένας συμβατικός παραγωγός άλευρου και πάστας αλλά από το 2004 και μετά υλοποιώντας μια σειρά καινοτόμων ιδεών στράφηκε στην παραγωγή βιολογικού άλευρου σίτου και σιμιγδαλιού, και επίσης ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που δραστηριοποιήθηκε στην εξειδικευμένη αγορά των βιολειτουργικών τροφίμων (biofunctional foods)⁸⁷. Τα προϊόντα της διατίθενται σε φούρνους, ζαχαροπλαστεία, σε βιομηχανίες

⁸⁶ Σημειώνεται ότι το πιο σύγχρονο εργοστάσιό της που βρίσκεται στην Αλβανία είναι οργανωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδυάζει τη μαζική παραγωγή (mass production) με την προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες κάθε πελάτη (customization).

⁸⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/Biofunctionalisation>

ζυμαρικών και ζαχαροπλαστικής, σε εστιατόρια, σε καταστήματα βιολογικών τροφίμων και τα πιο εξειδικευμένα από αυτά διατίθενται σε φαρμακεία.

Η επιτυχής πορεία της επιχείρησης πηγάζει από το γεγονός ότι ο παράγοντας της γνώσης έχει σημαντική θέση σε όλη την αλυσίδα αξίας (ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της). Καταρχήν, προσπαθεί να αλληλεπιδρά με την πλευρά της ζήτησης. Ενδεικτικά, κατά την ανάπτυξη άλευρου σίτου και άλλων παρεμφερών τροφίμων χωρίς γλουτένη (μία από τις πρώτες καινοτομίες της) με στόχο να καλύψει διατροφικές ανάγκες των ασθενών με κοιλιοκάκη, ήρθε σε επαφή με τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο αυτών των ασθενών, ώστε να γίνει δοκιμή των προϊόντων της και να δεχτεί χρήσιμα σχόλια. Επιπλέον, η στενή, μακροχρόνια και σε βάθος συνεργασία της με ένα εργαστήριο του Τμήματος Βιοχημείας και Βιοτεχνολογίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας επιτρέπει την παραγωγή της αναγκαίας ερευνητικής γνώσης για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων με υψηλή διατροφική - και σε κάποιες περιπτώσεις και θεραπευτική - αξία. Επίσης, η εταιρεία έχει επίσημη συνεργασία και με κάποια εξειδικευμένα εργαστήρια με αντικείμενο τη δοκιμή των νέων προϊόντων της όπως ένα εργαστήριο στην Κρήτη που ειδικεύεται στις αλλεργιογόνες ουσίες και ένα εργαστήριο των ΗΠΑ που πιστοποιεί την εξαγωγή της γλουτένης.

Σημαντική αλληλεπίδραση και ανταλλαγή γνώσης λαμβάνει χώρα και με όλες τις κατηγορίες των προμηθευτών. Καταρχήν, η εταιρεία δίνει έμφαση στην προμήθεια ποιοτικής πρώτης ύλης και για τον λόγο αυτόν διαθέτει τμήμα γεωργίας που είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση και την παροχή τεχνικών συμβουλών στους αγρότες και τον έλεγχο της παραγωγής τους. Επίσης, υιοθετεί τη μέθοδο της συμβολαιακής γεωργίας (contract agriculture), μέσω της οποίας οι αγρότες υποχρεώνονται να διαθέτουν τα προϊόντα τους αποκλειστικά σε αυτήν γεγονός που ευνοεί την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας της παραγωγής. Επίσης, υφίσταται μια σταθερή αμφίδρομη ροή γνώσης με τους ξένους αλλά και τοπικούς προμηθευτές του μηχανολογικού εξοπλισμού, από τη φάση του σχεδιασμού έως τη φάση της πιλοτικής λειτουργίας, εξ' αιτίας του υψηλού βαθμού των εξειδικευμένων αναγκών της επιχείρησης ως προς κάποια τμήματα της γραμμής παραγωγής της. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί εδώ ότι η F2 δεν αναθέτει την κατασκευή όλων των μερών του παραγωγικού εξοπλισμού της σε έναν μοναδικό προμηθευτή και ένας από τους κύριους λόγους είναι η διατήρηση της μυστικότητας της γνώσης και καινοτομίας της όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία. Πέραν των παραπάνω, η F2 έχει σταθερή συνεργασία με μεγάλες χημικές βιομηχανίες της Ευρώπης με σκοπό την προετοιμασία των επιθυμητών αντιδραστηρίων και ενζύμων που απαιτούνται στις μεθόδους παραγωγής που εφαρμόζει η εταιρεία.

6.2.2. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Εξ' αιτίας του ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) είναι τεχνολογίες γενικού σκοπού (General Purpose Technologies – GPTs), δηλαδή αφορούν όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, η ανάπτυξη ισχυρής ικανότητας αξιοποίησής τους συνεπάγεται σημαντικό πλεονέκτημα για αυτήν (Bharadwaj, 2000; Melville et al., 2004; Feeny and Willcocks, 1998 κ.ά.). Η βασική συνεισφορά της αξιοποίησης των ΤΠΕ εντοπίζεται στην καλύτερη διαχείριση της πληροφορίας/γνώσης, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ταχύτερη

διακεραίωση των ατομικών και συλλογικών εργασιών και διαδικασιών, στην αποδοτικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην αυτοματοποίηση των συναλλαγών με τους εξωτερικούς φορείς και στη βελτίωση των διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης της επιχείρησης (Παράγραφος 6.2.1).

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να διερευνηθεί η έκταση και η ένταση της χρήσης των ΤΠΕ τόσο στο εσωτερικό της όσο και για την επικοινωνία και συναλλαγή της με τους πελάτες και προμηθευτές της. Θα πρέπει, δηλαδή, να μελετηθεί η χρήση πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών (τοπικά εγκατεστημένων ή/και μέσω υπολογιστικού «συννέφου» - Cloud Computing⁸⁸) στις κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες της με έμφαση στις λειτουργίες εκείνες που παρουσιάζουν μεγάλη κρισιμότητα για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μια βιομηχανική επιχείρηση ενδιαφέρει ιδιαίτερα ο βαθμός ηλεκτρονικοποίησης και αυτοματοποίησης της παραγωγής. Επίσης, είναι σημαντικό να διερευνηθεί η παρουσία της εταιρείας στο διαδίκτυο και ο βαθμός ηλεκτρονικοποίησης των συναλλαγών με τους πελάτες και προμηθευτές της (eCommerce)⁸⁹. Εκτός των παραπάνω, ενδείκνυται να διερευνηθεί το ζήτημα της διαλειτουργικότητας⁹⁰ μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών διαφορετικών διοικητικών μονάδων / λειτουργιών της επιχείρησης, και ο βαθμός στον οποίο συμβάλλει στην αυτοματοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, στην πραγματοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών, στην εξοικονόμηση πόρων, και στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσω της παραγωγής χρήσιμων αναφορών προς τα ανώτερα στελέχη.

Ενδιαφέρον σχετικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία βαφής και φινιρίσματος ρούχων και οικιακών υφασμάτων με έδρα τη Λάρισα (CT2). Η εταιρεία αυτή χαρακτηρίζεται από σημαντική καινοτομία στην παραγωγική της διαδικασία, η οποία συμβάλλει στην παραγωγή προϊόντων με μοναδικά χαρακτηριστικά που απευθύνονται σε εξειδικευμένες αγορές (niche markets). Η καινοτομία αυτή στηρίζεται στη δημιουργική συνεργασία της με μια εταιρεία αυτοματισμού μέσω της οποίας ανέπτυξε μια πλήρως αυτοματοποιημένη παραγωγική μονάδα που συνεπάγεται σημαντικά οφέλη σε όρους ευελιξίας, τυποποίησης και ασφάλειας. Μάλιστα, το εργοστάσιό της θεωρούνταν ένα από τα τρία πιο καινοτόμα στην Ελλάδα και ένα από τα επτά πιο καινοτόμα στην Ευρώπη για το 2010 όσον αφορά τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Επίσης, η εταιρεία παραγωγής ενδυμασιών ασφαλείας (CT1) έχει δραστηριοποιηθεί, από το 2004, στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου (eCommerce) ώστε να δημιουργήσει ένα δικό της δίκτυο λιανικής επεκτείνοντας την αλυσίδα αξίας της προς τον τελικό καταναλωτή.

⁸⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

⁸⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/ECommerce>

⁹⁰ Σε γενικές γραμμές, ο όρος «διαλειτουργικότητα» αναφέρεται στη δυνατότητα αυτόματης επικοινωνίας και ανταλλαγής-ενημέρωσης των δεδομένων μεταξύ διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Interoperability>)

7. Ανάλυση SWOT και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η πραγματοποιηθείσα μελέτη με βάση τη μεθοδολογία που έχει περιγραφεί έως τώρα, προσφέρει τη δυνατότητα να ακολουθήσει μια ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και ταυτόχρονα η διερεύνηση της ανταγωνιστικής θέσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Τα δυνατά σημεία (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης συνδέονται περισσότερο με τα εσωτερικά της χαρακτηριστικά (λειτουργίες, πόροι, ικανότητες) και τα σημεία που υπερτερεί ή υστερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) που αντιμετωπίζει σχετίζονται περισσότερο με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως τις μακροοικονομικές συνθήκες, την τεχνολογική εξέλιξη στον κλάδο και στο ευρύτερο οικοσύστημα, τις ρυθμιστικές αλλαγές κ.ά. Το Σχήμα 10.8 απεικονίζει έναν συνηθισμένο τρόπο παρουσίασης των αποτελεσμάτων μιας ανάλυσης SWOT (μορφή τεταρτημορίων).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα μπορεί να αξιολογηθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά, το ενδεχόμενο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και σε ποιο βαθμό είναι διατηρήσιμο. Αναφέρουμε εδώ ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μια συγκριτική έννοια που συνοψίζεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ενός κλάδου (μιας χώρας αλλά και ευρύτερα) να προσφέρει-πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες σε μια συγκεκριμένη αγορά με επικερδή τρόπο. Επομένως, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μπορεί να βασίζεται είτε στο χαμηλότερο κόστος με το οποίο διαθέτει η επιχείρηση ένα προϊόν/υπηρεσία στην αγορά, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες των ανταγωνιστών της, είτε στη διαφορετικότητα-μοναδικότητά – και πιθανότατα καλύτερη ποιότητα - του σε σχέση με άλλα που καλύπτουν παρεμφερείς ανάγκες-επιθυμίες των πελατών είτε και στους δύο αυτούς παράγοντες. Επίσης, ενδείκνυται να γίνει φανερό σε τι μεταφράζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (υψηλά κέρδη, υψηλό μερίδιο αγοράς, μονοπωλιακή θέση κτλ.).

	Βοηθητικές στην επίτευξη στόχων	Επιβλαβείς στην επίτευξη στόχων
Εσωτερικής πηγής-προέλευσης (χαρακτηριστικά του οργανισμού)	Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
Εξωτερικής πηγής-προέλευσης (χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος)	Ευκαιρίες	Απειλές

Σχήμα 10.8 Ανάλυση SWOT (Πηγή: Wikipedia, CC BY-SA 3.0)⁹¹

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας κατασκευής προστατευτικών μεταλλικών κελιών (CS2) στηρίζεται καταρχήν στην ισχυρή της ικανότητα και ευελιξία να παράγει νέα αλλά και βελτιωμένα προϊόντα σχεδόν πλήρως προσαρμοσμένα στις ανάγκες κάθε πελάτη. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω και της στενής συμμετοχής στη συνολική παραγωγική διαδικασία (κατασκευή βασικών μερών του τελικού προϊόντος) μιας άλλης εταιρείας με πολύ σύγχρονο εξοπλισμό, η οποία συμμετέχει σημαντικά στο μετοχικό κεφάλαιο της CS2 επεκτείνοντας ουσιαστικά την αλυσίδα αξίας της χωρίς την απαίτηση πρόσθετης αρχικής επένδυσης από αυτήν σε πάγια κεφάλαια (βλέπε Παράγραφο 6.2.1). Εκτός του προαναφερόμενου ενδογενούς παράγοντα, άλλη αιτία του σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της CS2 είναι η ύπαρξη μόνο ενός εγχώριου ανταγωνιστή, ο οποίος όμως δεν δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για αυτή την κατηγορία των ελαφρών κατασκευών, αλλά και το γεγονός ότι οι εισαγωγές προϊόντων από αντίστοιχες ξένες εταιρείες δεν είναι οικονομικά συμφέρουσες λόγω του υψηλού μεταφορικού κόστους.

⁹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

8. Συμπεράσματα - Προοπτικές της Επιχείρησης

Η μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να καταλήγει με την παρουσίαση κάποιων βασικών συμπερασμάτων για την ιστορική εξέλιξη και την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης καθώς και εκτιμήσεων για τις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες προοπτικές της. Στο κομμάτι αυτό, η ερευνητική ομάδα (των φοιτητών κτλ.) που διεξάγει τη μελέτη έχει αρκετούς βαθμούς ελευθερίας ώστε να συνοψίσει και να αναδείξει την ουσία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης. Ενδεικτικά, πάντως, τα συμπεράσματα μπορούν να επικεντρωθούν σε ζητήματα όπως η οικονομική και τεχνολογική πορεία της επιχείρησης, οι κρίσιμες λειτουργίες, πόροι και ικανότητές της αλλά και η μεταβολή τους, οι πηγές του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος ή/και οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ανταγωνιστική της θέση λαμβάνοντας υπόψη και το μακροοικονομικό και κλαδικό περιβάλλον, καθώς και η στρατηγική της επιχείρησης για το μέλλον.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), pp.169–196.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Collis, D.J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15, pp.143-152.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1998). *Corporate Strategy: A Resource-Based Perspective*. Singapore: Mc Graw-Hill International Editions.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511.
- Dosi, G., Nelson, R., and Winter, S. (2000). *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Erben, G. and Güneşer, A. (2007). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), pp.955-968.
- Feeny, D. and Willcocks, L. (1998). Core IS capabilities for exploiting information technology. *Sloan Management Review*, 39(3), pp.9–21.
- Fransman, M. (2010). *The new ICT ecosystem*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Handy, C. (1976). *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Kastelli, I. and Caloghirou, Y. (2014). The impact of knowledge – intensive entrepreneurship on the growth and competitiveness of European traditional sectors. In *Knowledge-intensive Entrepreneurship in Low-Tech Industries*, Hirsch-Kreinsen, H. and Schwing, I. (eds). Cheltenham: Edward Elgar Publishing., pp.67-92.

- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp.269-299.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), pp.387-401.
- Melville, N., Kraemer, K. and Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28 (2), pp.283-322.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–50.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Παπαδάκης, Β. (1999). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.