

ΑΤΕΙΘ-ΣΧΟΛΗ ΣΔΟ-ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:

ΜΟΥΡΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ-ΧΟΛΕΡΙΔΟΥ ΛΟΥΚΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑ-ΓΚΙΑΤΑ ΜΑΡΙΑ

2007

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ –ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ.

- 1.1 Έννοια και ορισμός της στρατηγικής
- 1.2 Σημασία της στρατηγικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- 2.1. Εισαγωγικές έννοιες
- 2.2. Σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ
- 2.3. Η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- 3.1. Ο καθορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ
- 3.2. Στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι
- 3.3. Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- 4.1. Έννοια της κατάστρωσης στρατηγικής και σημασία της
- 4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση στρατηγικής
 - 4.2.1. Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης
- 4.3. Εταιρική στρατηγική
- 4.4. Επιχειρηματική στρατηγική
- 4.5. Λειτουργικές και επιχειρησιακές στρατηγικές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

- 5.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
 - 5.1.1. Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου
 - 5.1.2. Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο
 - 5.1.3. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

- 5.1.4. Η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών τους κινήσεων.
- 5.1.5. Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας και η ελκυστικότητα του κλάδου
- 5.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
 - 5.2.1. Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητά της
- 5.3. Ανάλυση S.W.O.T.
 - 5.3.1. Ανάλυση της επιχείρησης με την μέθοδο S.W.O.T.
 - 5.3.2. Δυνατά και αδύνατα σημεία
 - 5.3.3. Ευκαιρίες και απειλές
 - 5.3.4. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ 2007-2013 – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T.

- 6.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- 6.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
 - 6.2.1. Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην αύξηση της παραγωγικότητας
 - 6.2.2. Η συνεισφορά των ΤΠΕ στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής του πολίτη
 - 6.2.3. Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην ανταγωνιστικότητα
- 6.3. Ανάλυση S.W.O.T.
- 6.4. Συμπεράσματα: Αναπτυξιακά προβλήματα & Ανάγκες, Περιφερειοποίηση & Ιεράρχησή τους
- 6.5. Αναπτυξιακό όραμα και στρατηγική σε εθνικό επίπεδο
 - 6.5.1. Ανάλυση στρατηγικής σε Γενικούς και Ειδικούς στόχους

Συμπεράσματα

Παράρτημα

Βιβλιογραφία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ποιος είναι ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ;

Η κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στην επιτυχία μιας στρατηγικής συμβάλλει η καλή κατάστρωση και η καλή εκτέλεση. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεση της είναι από τις πλέον σημαντικές ενδείξεις σωστού μάνατζμεντ.

Δεν αρκεί η καλή κατάστρωση μιας στρατηγικής και η καλή εκτέλεσή της επειδή πολλές φορές απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης που μπορεί να έχει μια άψογη στρατηγική και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεσή της. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει η επιχείρηση τις αντιξοότητες αυτές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις.

Για την κατάστρωση και εκτέλεση μιας στρατηγικής απαιτούνται πέντε βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ:

- αποστολή: η ανάπτυξη κάποιος επιχειρηματικής ιδέας, ή εκδήλωση κάποιου οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η έκφραση κάποιας αποστολής

- αντικειμενικός σκοπός: η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς (π.χ. ανάπτυξη κερδών) και στρατηγικούς (π.χ. μερίδιο αγοράς).
- Κατάστρωση στρατηγικής: το πώς θα επιδιωχθούν οι στόχοι αυτοί επιτυχημένα. Απαιτεί την ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης, των ανταγωνιστών, του ανταγωνιστικού παιχνιδιού και των κανόνων του. Απαιτεί επίσης την ανάλυση των ατού και των αδυναμιών της επιχείρησης και της προοπτικής της.
- Εκτέλεση στρατηγικής: η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.
- Έλεγχος, αξιολόγηση, αναπροσαρμογή: η συνεχής παρακολούθηση, η συνεχής εξέταση, η συνεχής αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, αλλαγές και εξελίξεις, νέες ευκαιρίες, νέες ιδέες.

Τα τρία πρώτα αποτελούν το «στρατηγικό πλάνο» μιας επιχείρησης. Πολλές φορές, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, το πλάνο αυτό μπορεί να είναι γραπτό και λεπτομερές. Σε άλλες μπορεί να υπάρχει απλώς υπό μορφή υπό μορφή κοινών αντιλήψεων μεταξύ όλων των εργαζομένων σχετικά με την επιχείρηση και τους σκοπούς της. Δεν υπάρχουν σαφή όρια διαχωρισμού των παραπάνω καθηκόντων και το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι απομονωμένο από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης και των μάνατζερ, και δεν είναι στατικό. Στην πράξη, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ως βασικό στόχο συνήθως τη συνεχή βελτίωση μιας καλής στρατηγικής και τη βελτίωση της εκτέλεσής της, παρά την κατάστρωση κάποιων καινούργιων, ριζοσπαστικών σχεδίων. Συνήθως το όφελος της βελτίωσης αυτής είναι μεγαλύτερο από αυτό κάποιας μεγάλης, δραστηρικής αλλαγής.

Οι μάνατζερ που ασχολούνται με τη στρατηγική είναι, ο διευθύνων σύμβουλος (CEO, Chief Executive Officer) είναι ο πλέον προφανής. Όπως ο κυβερνήτης ενός πλοίου έχει την ευθύνη κατάστρωσης και εκτέλεσης της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης. Πολλοί άλλοι μάνατζερ όμως συμμετέχουν στα καθήκοντα αυτά, όπως οι επικεφαλείς των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (π.χ. παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοδότησης, έρευνας και εξέλιξης,

ανθρωπίνων πόρων κ.λπ) που καταστρώνουν τις κατάλληλες λειτουργικές στρατηγικές των τμημάτων τους για την εκτέλεση της γενικής στρατηγικής, αλλά και που συμμετέχουν στην κατάστρωσή της. Όλοι οι μάνατζερ έχουν κάποια στρατηγικά καθήκοντα στη σύγχρονη επιχείρηση άσχετα αν είναι κάπως στενότερα όσο χαμηλότερα βρίσκεται κανείς σε μια ιεραρχία. Είναι αδύνατο σε μια σύγχρονη επιχείρηση μια μικρή ομάδα ηγετικών στελεχών να έχει πλήρη γνώση όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη στρατηγική της, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση έχει παρουσία σε πολλές αγορές ή προσφέρει ποικιλία προϊόντων ή έχει πολλές μονάδες παραγωγής και διανομής.

Τα πλεονεκτήματα του να σκέπτεται κανείς στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει, να περιπλανάται, να περιφέρεται ασκόπως ως επιχείρηση είναι πολλά. Όλη η επιχείρηση έχει μια σαφή ιδέα του «ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε». Οι μάνατζερ επαγρυπνούν για αλλαγές, ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους, ιδιαίτερα αντικρουόμενων επιλογών. Δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας, κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όπως εύστοχα παρατήρησε κάποτε ο επικεφαλής μιας επιτυχημένης αμερικανικής επιχείρησης «όλοι οι ανταγωνιστές στον κλάδο μας έχουν στην διάθεσή τους τις ίδιες πληροφορίες, ακολουθούν τις ίδιες αρχές και προσεγγίσεις μάνατζμεντ και μπορούν να επιδιώξουν, όπως και εμείς, οτιδήποτε επιθυμούν. Η διαφορά στο βαθμό επιτυχίας μας όμως βρίσκεται στο πόσο πιο καλά και πιο αυτοπειθαρχημένα αναπτύσσουμε και εκτελούμε τις στρατηγικές μας για το μέλλον».

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των μάνατζερ μιας επιχείρησης. Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής, για την επίτευξή τους.

(<http://www.bluewavemag.com/blueart07.htm>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ- ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

1.1. Έννοια & ορισμός της στρατηγικής:

Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.

Θα πρέπει όμως να αναφερθεί ότι ενώ η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Δεδομένων των παραπάνω χαρακτηριστικών, η στρατηγική εκπληρώνει τους ακόλουθους βασικούς διοικητικούς στόχους:

1. *Υποστήριξη της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων*: Η στρατηγική συντονίζει τις επιμέρους αποφάσεις ενός οργανισμού και τις απλοποιεί, επιβάλλοντας πολλές φορές περιορισμούς όσον αφορά την έκταση των εναλλακτικών αποφάσεων και μειώνοντας την έκταση της έρευνας, που απαιτείται προκειμένου να βρεθεί λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
2. *Συντονισμός και επικοινωνία*: Η στρατηγική δεν βοηθά μόνο στην επίτευξη συνέπειας στις επιχειρηματικές αποφάσεις κατά την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος. Σε πολύπλοκους οργανισμούς, πολλές φορές, η στρατηγική συντελεί στην επίτευξη αποφάσεων, που συμφωνούν μεταξύ τους, ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα, τμήματα ή ακόμη και ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της παροχής κοινής κατεύθυνσης για μια επιχείρηση λειτουργώντας σαν ένας μηχανισμός επικοινωνίας μέσα σ' αυτή, καθώς και σαν ένας μηχανισμός ανάπτυξης αποτελεσματικού διαλόγου μεταξύ των ατόμων- μελών του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
3. *Η Στρατηγική σαν Σκοπός*: Η στρατηγική σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Έτσι λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός για τον οργανισμό.

1.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment).

Πολλά χαρακτηριστικά του στοιχείου έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτερες. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής. Εκτός αυτού, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή απ' ό,τι στο παρελθόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) που επηρεάζουν τη δράση της, έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτή οφέλη. Ο πίνακας 1.1. περιλαμβάνει τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να ορισθεί η στρατηγική της επιχείρησης.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει πού βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1. Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες ν' αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές. (Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2004)

Πίνακας 1.1.

Τα ΠΩΣ που Ορίζουν την Στρατηγική της Επιχείρησης

Στρατηγική είναι ΠΩΣ να:

- αναπτύξεις την επιχείρηση
- ικανοποιήσεις τους πελάτες
- ... ανταγωνίζεσαι στον κλάδο
- αντιδράς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
- ... διοικείς κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και να αναπτύξεις τις απαραίτητες οργανωσιακές ικανότητες
- επιτυγχάνεις τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους

Διάγραμμα 1.1.

Στρατηγική επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σ' αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ σημαντικό όπλο, το στρατηγικό μάνατζμεντ, με τη βοήθεια του οποίου είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο .

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change) : αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η σημασία της «αλλαγής» φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες εμφανίζονται στον πίνακα 1.2.

Πίνακας 1.2.

Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)Q

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους.
- Έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.
- Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αν κι οι επιχειρήσεις δε μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Έτσι, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, ν' αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές, ν' ανταγωνιστούν με πιο έξυπνους τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους και τέλος να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές των προϊόντων τους. Είναι σε θέση επίσης να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση: μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους, να εκμεταλλευθούν υπάρχουσες ικανότητες και να αναπτύξουν νέες, καθώς και να ενεργοποιήσουν θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σ' ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευθεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της.

Όσον αφορά τους σκοπούς, είναι σαφώς καλύτερο αυτοί να είναι εφικτοί και κυρίως σαφείς. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο. Από την άλλη πλευρά αποτελεί τη βάση διοικητικού ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη μελέτη που να αποδεικνύει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ προκαλεί αποτελεσματικότερη επίδοση. Γενικά μπορεί να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν

περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάτι τέτοιο.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους σε μεγάλο αριθμό παραγόντων: κατάλληλους πόρους, άρτιο προσωπικό, τύχη, καλά προϊόντα ή υπηρεσίες κ.ο.κ. Αυτό δεν σημαίνει φυσικά ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το μόνο που χρειάζεται μία επιχείρηση. Απλά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές. Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιβιώνουν δίχως να έχουν ρητή στρατηγική ή να έχουν διαμορφώσει υποδομές στρατηγικού μάνατζμεντ, και στους βιομηχανικούς κλάδους, που ικανά στελέχη είναι σπάνια, ή δεν υπάρχουν, μέτρια αποτελέσματα φαίνονται ικανοποιητικά. (Σαρμανιώτης Χρήστος, 2005)

Πίνακας 1.3.

Αιτίες και Αντιδράσεις της Αξίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

| ΥΠΕΡ | ΚΑΤΑ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.2. Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.3. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση είναι περισσότερο αποτελεσματικές. | <ol style="list-style-type: none">1. Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα, που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμα.2. Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και σαφείς.3. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές, χωρίς κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή προγραμματισμό δράσης. |

2.3. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πολλές από τις ιδέες και τις τεχνικές που αναφέρονται στον μακροπρόθεσμο και στρατηγικό προγραμματισμό, έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία από μεγάλες επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα, όσο πολύ περισσότερο στο εξωτερικό. Βέβαια δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τεχνικές και τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, αν

και πολλές θεωρούν ότι επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους για μικρά χρονικά διαστήματα χρησιμοποιώντας ενστικτώδεις στρατηγικές.

Γενικά οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν είναι σε θέση να συνεχισθούν επιτυχώς εάν i) η επιχείρηση μεγαλώσει, ii) τα επίπεδα της διοίκησης αυξηθούν, ή iii) το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά. Διάφορες ερευνητικές εργασίες προτείνουν ότι οι αυξημένοι κίνδυνοι λαθών, καθώς επίσης και το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον προκαλούν τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το στρατηγικό μάνατζμεντ, ώστε να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση κυρίως, αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, οι παρατηρούμενες με την πάροδο των ετών αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθησή του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό προγραμματισμό.

A. Προϋπολογισμοί & χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εντοπίζουν το τυπικό τους σύστημα σχεδιασμού σε ετήσιους προϋπολογισμούς, όπου οτιδήποτε καταλήγει να παρουσιάζεται ως ένα χρηματοοικονομικό πρόβλημα. Το στάδιο αυτό του σχεδιασμού εμφανίσθηκε πριν από 60 χρόνια για τη διατήρηση υπό τον έλεγχο των στελεχών, τον ολοένα και αυξανόμενο αριθμό δραστηριοτήτων που αναπτυσσόταν στις επιχειρήσεις. Τόσο οι προϋπολογισμοί, όσο και οι έλεγχοι είναι τυπικές δραστηριότητες που αποτελούν ένα αναπόσπαστο μέρος του συνόλου των διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα στελέχη και πρέπει άμεσα να συσχετισθούν με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού.

Βασική υπόθεση της πρώτης αυτής φάσης σχεδιασμού είναι ότι δεν θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης στο μέλλον. Επομένως, οι επιχειρήσεις χωρίς να λάβουν υπόψη οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, καταστρώνουν ετήσιους προϋπολογισμούς και στη συνέχεια πραγματοποιούνται χρηματοοικονομικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί, εάν αυτά τα οποία είχαν προϋπολογισθεί, επιτεύχθηκαν. Αρκετές επιχειρήσεις κατόρθωσαν να επιβιώσουν χρησιμοποιώντας την εξής φιλοσοφία: «Ίσως το Δεκέμβριο θα πρέπει να ασχοληθούμε με τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους». Χαρακτηριστικό είναι επίσης το σχόλιο Έλληνα επιχειρηματία: «Αφού τον χρόνο που μας πέρασε η επιχείρησή μου είχε ικανοποιητικά κέρδη, τον επόμενο χρόνο θα ενεργήσω ακριβώς όπως και στον προηγούμενο, ώστε τα αποτελέσματα να είναι τα ίδια».

Η χρηματοοικονομική επίδοση αποτελεί την καρδιά οποιασδήποτε επιχείρησης. Αν και η δυνατότητα επίτευξης κέρδους (profitability) δεν είναι ο μοναδικός σκοπός μιας επιχείρησης, εν τούτοις δε θα πρέπει να αγνοείται. Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους ως μια από τις επιδιώξεις τους. Καλοσχεδιασμένα συστήματα προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου είναι ισχυρά εργαλεία για τον ορισμό, την παρακολούθηση και την επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Καθορισμός και είδη στόχων για το Στρατηγικό μάνατζμεντ

3.1. Ο καθορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στον στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι στόχοι αποτελούν δεσμεύσεις των μάνατζερ να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

Οι στόχοι είναι μεγάλης σημασίας στο μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο μάνατζμεντ: πρώτον, είναι συγκεκριμένα μεγέθη, και δεύτερον περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, φλου επιδιώξεις του τύπου «αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον», «αύξηση των κερδών», «μείωση του κόστους», κ.λπ, είναι απλώς αέρας σε ό,τι αφορά τους στόχους.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη τους επιμελώς έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

3.2. Στρατηγικοί & χρηματοοικονομικοί στόχοι

Στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα που οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση. Γενικά όμως υπάρχουν δύο είδη στόχων: στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί (χ/ο).

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί γιατί σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα τέτοιων στόχων είναι το μερίδιο αγοράς, το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ευρύτερη γκάμα προϊόντων, η καλύτερη ποιότητα προϊόντων, το καλό όνομα στην αγορά, η ηγετική θέση στην καινοτομία, η δεξιότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές κ.λπ. Για παράδειγμα ένας στρατηγικός στόχος της APPLE που ανακοίνωσε το λανσάρισμα του νέου κινητού τηλεφώνου της iPhone τον Ιανουάριο 2007 είναι να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008.

Οι χ/ο στόχοι απαραίτητοι γιατί χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση η επιχείρηση δεν υπάρχει. Παραδείγματα στην περίπτωση αυτή είναι τα ποσοστά κέρδους, η ανάπτυξη εσόδων, η ανάπτυξη κερδών, η απόδοση επενδύσεων, τα μετρητά, η τιμή της μετοχής κ.λπ. Για παράδειγμα, ένας χ/ο στόχος της Procter & Gamble είναι να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 24% μέχρι το 2010.

Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χ/ο στόχοι είναι απαραίτητοι στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοση της παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Πολλές φορές επίσης οι μάνατζερ κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να είναι οικονομικά εύρωστη, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της. Κάτι τέτοιο είναι μεγάλο λάθος. Η επιχείρηση που θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στο βωμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και χαλαρή και έτσι ιδιαίτερα ευάλωτη στις κινήσεις ισχυρών ανταγωνιστών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε κλάδους με επιχειρήσεις που έχουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές βλέψεις και είναι διατεθειμένες να κάνουν προσωρινά οικονομικές θυσίες για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις σε μια

αγορά. Για παράδειγμα, η κλασική στρατηγική πολλών ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι να μπαίνουν σε διεθνείς αγορές (κυρίως αμερικανικές και ευρωπαϊκές) με ποιοτικά προϊόντα που διαθέτουν σε χαμηλές τιμές και με χαμηλά περιθώρια κέρδους με στόχο μακροπρόθεσμα τα μεγάλα μερίδια αγοράς και, τελικά την ηγετική θέση στην αγορά.

3.3. Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Πρώτον προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει σήμερα και όχι σε τέσσερα χρόνια. Ο δεύτερος, και ίσως σπουδαιότερος σκοπός, είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Πολύ συχνά τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν μπορεί να είναι ρόδινο.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάνατζερ θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και του επιπέδου απόδοσης που πρέπει να επιτύχει.

Είναι δυνατόν λόγω κατάλληλης απόδοσης, οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων προκύπτει όταν οι μάνατζερ προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η κατάσταση στρατηγικής

4.1. Έννοια της κατάστρωσης της στρατηγικής και η σημασία της

Η κατάσταση στρατηγικής απασχολείται με το πως ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης και πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Η κατάσταση απασχολείται ακόμα με το πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές, πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η κατάσταση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία και είναι απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στους μάνατζερ να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν νέες ευκαιρίες. Καμία επιχείρηση δεν έχει μόνιμα την ίδια στρατηγική. Κατά κανόνα η επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική της είτε λόγω εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω αλλαγών στην αγορά. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε από την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντα κάτι καινούργιο που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψη και κάποια καινούργια ευκαιρία που χρειάζεται δράση. Με άλλα λόγια, η κατάσταση στρατηγικής δεν είναι κάτι στατικό αλλά είναι μια πολύ δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική πάντα εξελίσσεται και πάντα προσαρμόζεται, είναι η συνισταμένη ενεργειών εν εξελίξει αλλά και μελλοντικών ενεργειών υπό θεώρηση. Η κατάσταση μιας στρατηγικής μπορεί να γίνεται με πολλούς τρόπους, που επηρεάζονται τόσο από την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, και που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά κατά την πορεία μιας επιχείρησης.

Η κατάσταση στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με παρουσία σε πολλές αγορές και με

ποικιλία προϊόντων, η κατάστρωση απαιτεί τη συμμετοχή των επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (μάρκετινγκ, παραγωγής κ.λπ.), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κ.λπ.), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κ.λπ. Σε επιχειρήσεις – ομίλους, δηλ. επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified), η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: εταιρικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

Ας σημειωθεί ότι η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επί μέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Προφανώς, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερες οι επιμέρους στρατηγικές της. Μια βασική αποστολή όλων των μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι ο συντονισμός και ενοποίηση των επιμέρους στρατηγικών σε ένα αποτελεσματικό σύνολο. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο μέσα σε συνθήκες συνεργασίας και συναίνεσης και όχι σε συνθήκες όπου κάθε μάνατζερ ή τμήμα ή επιχείρηση προσπαθεί να δρα ανεξάρτητα επιδιώκοντας κάποιο στενό συμφέρον. Κάτι τέτοιο είναι συχνά δύσκολο και χρονοβόρο, μια και απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων.

Να επαναλάβουμε, τέλος, ότι η πλέον συστηματική, ιδιοφυής και μοναδική κατάστρωση στρατηγικής είναι εντελώς ανεπαρκής χωρίς κάποια στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η εκτέλεση είναι μεγαλύτερης σημασίας και πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπ' όψη κατά την κατάστρωση.

4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση στρατηγικής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσης.

Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία: οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται από

νόμους και κανονισμούς, από τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Περιορισμούς μπορούν επίσης να θέτουν διάφορα γκρούπ πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι τάσεις στην αγορά (π.χ. προτίμηση ντόπιων προϊόντων και περιορισμός εισαγωγών, υγιεινή διατροφή, προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ). Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές διεθνείς αγορές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Ο όρος «κοινωνική ευθύνη» (social responsibility) έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει δραστηριότητες που βελτιώνουν το γενικό καλό, ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι, και τον εναρμονισμό των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

Ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες: είναι βασικές στην κατάσχεση στρατηγικής και επηρεάζουν το πώς θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κλάδο και τι στρατηγική θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης ή σε φάση παρακμής, που απαιτούν ανάλογες προσαρμογές. Το ίδιο ισχύει και τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν είτε λόγω κινήσεων ανταγωνιστών ή κάποιων άλλων αλλαγών.

Ευκαιρίες και απειλές: η στρατηγική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αλλά και να ενισχύει την άμυνά της έναντι απειλών.

Ατού, αδυναμίες: η οποιαδήποτε στρατηγική πρέπει να παίρνει υπ' όψη τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης, τα ατού και τις αδυναμίες της. Οι οποιοσδήποτε στρατηγικές επιδιώξεις πρέπει να στηρίζονται στο τι ρεαλιστικά μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Οι μάνατζερ της επιχείρησης: η φιλοσοφία του επιχειρείν των μάνατζερ μιας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρησή τους, είναι βασικές στην κατάσχεση στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πως βλέπουν οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις δυνατότητές της- άσχετα με

αντικειμενικές αναλύσεις- και τι οράματα έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην κατάστρωση στρατηγικής. Έχουμε δει πολλές φορές στις σελίδες αυτές ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ, για παράδειγμα, προτιμούν κάποια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική σε αντίθεση με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους που είναι περισσότερο ευαίσθητοι στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των χρηματιστηρίων, όπως επίσης και το ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ προτιμούν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους σε αντίθεση με Αμερικανούς και Ευρωπαίους που προτιμούν τους προμηθευτές τους να ανταγωνίζονται για να τους δίνουν τις χαμηλότερες τιμές. Τέλος, οι κανόνες ηθικής και κάποια στοιχειώδης υπακοή τους έχουν πάντα ρόλο στην κατάστρωση στρατηγικής. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που το προϊόν τους είναι ανόθευτο, που απαγορεύουν το λάδωμα, τη δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους, που προσέχουν τον περίγυρο, φυσικό και κοινωνικό, που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο- πέρα από αυτά που επιβάλλουν νόμοι και κανονισμοί.

Η κουλτούρα της επιχείρησης: οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και επιχειρεί και επηρεάζει την κατάστρωση στρατηγικής.

4.2.1. Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης

Υπάρχουν πολλά κριτήρια αξιολόγησης μιας στρατηγικής, αλλά γενικά τα βασικά κριτήρια είναι ότι μια στρατηγική πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης, πρέπει να οδηγεί σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνισμό πλεονέκτημα και πρέπει να βελτιώνει τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά. Άλλα κριτήρια είναι το ότι πρέπει να είναι χρονικά εφικτή, η επικινδυνότητά της, η ευελιξία της, και η συνέπεια της με τις αξίες της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους τρόπους κατάστρωσης, σε μεγάλες επιχειρήσεις η στρατηγική ανήκει στη δικαιοδοσία κάποιου τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού και είναι συνήθως κάποια ετήσια δραστηριότητα με τη δημοσίευση λεπτομερειών ως προς τι πρόκειται να επιδιωχθεί, με τι στόχους,

και σε τι χρονικά όρια. Η διαδικασία απαιτεί σημαντική δουλειά με συσκέψεις, μελέτες και σε βάθος ανάλυση. Αντίθετα σε μικρές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι κυρίως στο μυαλό του επιχειρηματία και επικοινωνείται στους εργαζόμενους συνεχώς και καθημερινά.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνεται η κατάστρωση. Στο ένα άκρο ο επικεφαλής της επιχείρησης έχει όλον τον έλεγχο της κατάστρωσης άσχετα με το αν επί μέρους καθήκοντα αφήνονται σε άλλους. Στο άλλο άκρο, ο επικεφαλής αναθέτει σε άλλους την πλήρη κατάστρωση (συνήθως κάποιο επιτελείο στρατηγικού σχεδιασμού) και επιλέγει τις δράσεις της αρεσκείας του. Ενδιάμεσα, ένας τρόπος είναι η συνεργασία μεταξύ επικεφαλής και βασικών στελεχών που όχι μόνο καταστρώνουν αλλά και εκτελούν μια στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά, και ένας άλλος είναι ο επικεφαλής να αφήνει την κατάστρωση και εκτέλεση σε βασικά έμπιστα στελέχη και να εγκρίνει και να υιοθετεί για την επιχείρηση τις κινήσεις που αυτός επιλέγει.

4.2. Εταιρική στρατηγική (corporate strategy)

Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου, και τα βασικά της καθήκοντα είναι:

- να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους οποίους μπορεί να αποσυρθεί, καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.
- Να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση

δεξιοτήτων κ.λπ. Γενικά κάθε όμιλος αποτελείται κάποιες βασικές υγιείς επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του, από κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, και κάποιες που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής και χρειάζονται είτε εξυγίανση, είτε κλείσιμο.

- Να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη γιατί όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.
- Να δημιουργήσει συνέργεια, το γνωστό $1+1=3$, δηλ. να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να αποδίδει πολύ περισσότερο απ' ό,τι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους, γιατί τότε μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών, καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων κ.λπ. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πλέον δύσκολη να επιτευχθεί κυρίως για λόγους εταιρικής κουλτούρας.

Η εταιρική στρατηγική καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου και συχνά μπορεί να λαμβάνει υπ' όψη προτάσεις των επικεφαλής των επιχειρήσεων του ομίλου, οι οποίοι μπορεί να έχουν και κάποιο ρόλο στην κατάστρωση της εταιρικής στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ηγούνται σημαντικών επιχειρήσεων του ομίλου.

4.4. Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή την κάθε επιχείρηση- μέλος του ομίλου. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η

ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική απασχολείται:

α) με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πώς μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πως μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Γενικά υπάρχουν τρεις γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές: χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

β) με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στην αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, κ.λπ είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας ή απλώς καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.

γ) με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δυο βασικές δραστηριότητές της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

δ) εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών – μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για τη στρατηγική αυτή και τα αποτελέσματα της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάστρωση και εκτέλεσή της. Είναι επίσης υπεύθυνος για το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών καθώς και για τη συνεχή ενημέρωση και έγκριση είτε του διοικητικού συμβουλίου μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (που αντιπροσωπεύει τους μετόχους) είτε των μάνατζερ ενός ομίλου αν η επιχείρηση είναι μέλος ενός ομίλου.

4.5. Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) και επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies)

Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies): κάθε επιχείρηση είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητα έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κ.λπ. Δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζει και το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος : α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστρωσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης, μπορεί να επιδιώκει

μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστρωσή τους. Να επαναλάβουμε ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι, η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου τα στεγνά μεταξύ τμημάτων πρέπει να είναι μηδαμινά.

Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies) : Οι στρατηγικές αυτές είναι στενότερες και αφορούν το μάνατζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως π.χ. κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κ.λπ.

Οι στρατηγικές αυτές είναι ευθύνη διαφόρων μάνατζερ των λειτουργικών τμημάτων, και αν και είναι συνήθως εξειδικευμένες και θεωρούνται λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής δεν παύουν να είναι κρίσιμες στην επιτυχία της επιχείρησης. Η αδυναμία π.χ. μιας παραγωγικής μονάδας να παράγει ποιοτικά προϊόντα μπορεί να καταδικάσει σε αποτυχία μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην υψηλή ποιότητα προϊόντων. Η σημασία μιας στρατηγικής δεν είναι ποτέ συνάρτηση του επιπέδου στο οποίο καταστρώνεται και εκτελείται. Πολύ συχνά οι λεπτομέρειες αυτές και ο συντονισμός τους είναι καθοριστικές στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Αν π.χ. μια επιχείρηση θέλει να επιδιώξει επιχειρηματική στρατηγική με προϊόντα χαμηλών τιμών και μεγάλων ποσοτήτων, η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας της είναι κρίσιμη. Ο μάνατζερ προσλήψεων στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων π.χ. μπορεί να επιδιώξει την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, ο μάνατζερ μισθοδοσίας μπορεί να βρει τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, ο μάνατζερ προμήθειας εξοπλισμού νέο παραγωγικότερο εξοπλισμό, ο μάνατζερ συστημάτων πληροφορικής τα κατάλληλα συστήματα κ.λπ, που συλλογικά κάνουν το τμήμα παραγωγής αποδοτικότερο.

Ας σημειωθεί τέλος, ότι σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων) που επηρεάζουν την κατάσταση στρατηγικής. Με άλλα

λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει π.χ. τη στρατηγική μάρκετινγκ, και η στρατηγική μάρκετινγκ επηρεάζει και επηρεάζεται από την στρατηγική παραγωγής. Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάστρωση κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής, και έτσι είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σε όλη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της ομαδικής, συντονισμένης προσπάθειας.

<http://www.bluewavemag.com/blueart294.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση εξωτερικού & εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης- Ανάλυση S.W.O.T.

5.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος I: το πρώτο βήμα στην κατάστρωση στρατηγικής και ένα από τα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσής της. Η ανάλυση που παρουσιάζουμε στην ενημέρωση αυτή αφορά ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων, κάτι που θα δούμε ξεχωριστά στο μέλλον.

Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών

στοιχείων και πληροφοριών αλλά και στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του. Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε πώς μπορεί κανείς να βρει τις απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές με βάση την ανάλυση του Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980, ένα από τα κλασικά βιβλία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση του Porter είναι βασική εδώ και 25 χρόνια στην εκπαίδευση μάνατζερ. Ας σημειωθεί όμως ότι τα τελευταία χρόνια το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει σταδιακά από την ορθολογική, στατική αυτή ανάλυση και να περνάει στη διαίσθηση και στο επιχειρηματικό πνεύμα. Οι παγκόσμιες αγορές απαιτούν γρήγορα αντανάκλαστικά και δεν ανταμείβουν την προσέγγισή της «παράλυσης λόγω ανάλυσης». Η ανάλυση αυτή έχει κριτικαριστεί ότι στην ουσία «παίρνει» μια ενσταντανέ φωτογραφία του κλάδου. Είναι δύσκολο να κρίνει κανείς π.χ. από τη φωτογραφία ενός αυτοκινήτου αν το αυτοκίνητο είναι σταματημένο, επιταχύνει ή φρενάρει, πηγαίνει μπροστά ή όπισθεν.

5.1.1. τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που «ψαρεύουν» για τους ίδιους πελάτες.

Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

- μέγεθος αγοράς
- γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπικού, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλ. ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή.
- Αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθός τους, αν δηλ. ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
- Αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθος τους
- Καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
- Ευκολία εισόδου και εξόδου στον κλάδο
- Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- Βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή προϊόντων
- Το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
- Το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
- Επικέρδια του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν π.χ. ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους. Για παράδειγμα, η πολύ επιτυχημένη στρατηγική της Southwest Airlines, μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους, της μόνης σταθερά επικερδούς αεροπορικής εταιρίας των ΗΠΑ. Η λειτουργία της Southwest είναι οργανωμένη έτσι ώστε τα αεροπλάνα της να παραμένουν στον αέρα πολύ περισσότερο χρόνο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Κάτι τέτοιο της επιτρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική απόδοση των αεροπλάνων της ως περιουσιακών στοιχείων, να χαμηλώνει το κόστος της και να μπορεί να προσφέρει χαμηλά ναύλα, που με τη σειρά τους αυξάνουν την πελατειακή της βάση και τα μερίδια αγοράς, τα έσοδά της και τα κέρδη της.

5.1.2. Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου δίνουν μια μόνο (κάπως ποσοτική) διάστασή του. Δεν δίνουν καμία πληροφορία για το εάν, πώς και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι περνάνε από αλλαγές που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε κινητήριες δυνάμεις (driving forces) που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

- αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης (μια σημαντική αύξηση π.χ. μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς).

- Αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πώς το χρησιμοποιεί (κάτι τέτοιο μπορεί π.χ. να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής).
- Καινοτομία σε προϊόντα (επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως π.χ. οι κομπιούτερ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα)
- Καινοτομία μάρκετινγκ (η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών).
- Τεχνολογική αλλαγή (επιτρέπει π.χ. την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου).
- Είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών (αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο)
- Διάχυση τεχνογνωσίας (εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική)
- Βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου (η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων).
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών (εάν π.χ. οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν (commodity) τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά).
- Αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής (μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως π.χ. αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα κ.λπ).
- Αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (εάν π.χ. οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεών τους).

- Βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο (ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο)
- Κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου (η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών π.χ. μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο).

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρώτον, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι, χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον κλάδο ως στρατηγικής σημασίας. Δεύτερον, δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια μια και δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένας μάνατζερ πρέπει να προβλέπει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

5.1.3. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

Αν και κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του, πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces) καθορίζουν το ανταγωνιστικό παιχνίδι σε κάθε κλάδο:

- α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της
- β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
- γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης

ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντων μιας επιχείρησης.

Ας τις δούμε ξεχωριστά.

α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της

συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανakλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κ.λπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από άτονη μέχρι «ο θάνατός σου η ζωή μου» και εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων
- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (π.χ. μέσω μείωσης τιμών) για να «βγαίνουν»
- το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλά για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να «κλέψει» κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς
- όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
- όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές.
- Όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά π.χ. με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μάνατζερ, πόρων, εθνικοτήτων κ.λπ
- Όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει κάτι πρωτοποριακό πρώτη

β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων

πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν

εναλλακτικά. Έτσι π.χ. ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους
- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
- το κόστος μεταπήδησης στα υποκαταστήματα είναι σχετικά χαμηλό επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών- πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κ.λπ)

γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν - π.χ. οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κ.λπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδρασή τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κ.λπ).

δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης

Οι σχέσεις προμηθευτών- επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

- το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού
- το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό
- οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλ. επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων κ.λπ
- μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.

ε) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του). Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

- οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου
- το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό
- τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω –κάτω τα ίδια

Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν:

- τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι 5 αυτές δυνάμεις τόσο πιο χαμηλή είναι η επικέρδεια του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο μέλημα ενός μάνατζερ είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το άλλο μέλημά του είναι να καταστρώνει στρατηγική τέτοια ώστε να «μπολιάζει» την επιχείρηση του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών, να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησης του και να διατηρεί την επιχείρηση του σε κάποια πλεονεκτική θέση ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

5.1.4. αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεών τους

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και της ανταγωνιστικής τους θέσης στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να ξετασθεί ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο «χάρτης στρατηγικών γκρουπ» . Η χαρτογράφηση αυτή του κλάδου αποκαλύπτει γκρουπ με τις ίδιες πάνω- κάτω στρατηγικές επιδιώξεις και είναι εξαιρετικά σημαντική στην κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη μια και περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά τους σχέδια. Η πρόβλεψη των κινήσεων προϋποθέτει πρώτιστα να ξέρει κανείς τι στρατηγική ακολουθεί ένας ανταγωνισμός. Οι παρακάτω πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ιχνογράφηση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή:

- γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του (π.χ. δραστηριοποιείται μόνο τοπικά)

- στρατηγική πρόθεση του (π.χ. να βρίσκεται στις 3 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου)
- βλέψεις του για μερίδιο αγοράς (π.χ. επεκτείνεται μέσω εξαγορών)
- ανταγωνιστική θέση του (π.χ. καλά εδραιωμένος στην αγορά)
- στρατηγική στάση του (π.χ. επιθετική)
- στρατηγική (π.χ. συγκεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς)

Μετά την αξιολόγηση και κατάταξη των βασικών ανταγωνιστών στον κλάδο γίνεται η πρόβλεψη των κινήσεών τους, ίσως το πιο δύσκολο μέρος της ανάλυσης αυτής. Το παρελθόν και το παρόν τους στον κλάδο είναι σημαντικό στις εκτιμήσεις αυτές. Μια επιχείρηση π.χ. με επιθετικό χαρακτήρα είναι πιθανότερο να προβεί σε κάποια σημαντική πρωτοβουλία, μια επιχείρηση που είναι ικανοποιημένη πιθανότητα θα εξακολουθήσει το status quo, ενώ μια επιχείρηση που αιμορραγεί είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προσπαθήσει κάτι καινούργιο. Παράγοντες που υπεισέρχονται στις εκτιμήσεις αυτές είναι ακόμα το στυλ των μάνατζερ, το πώς βλέπουν τον κλάδο και πώς έχουν συμπεριφερθεί στο παρελθόν. Οι προβλέψεις αυτές είναι στρατηγικά σημαντικές γιατί επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προετοιμάσει την απάντηση σε μια κίνηση ή να προκαταλάβει μια κίνηση με μια δικιά της προληπτική κίνηση.

Σημειώνεται ότι η παραπάνω ανάλυση δείχνει τους ανταγωνιστές στον κλάδο σήμερα. Ποιοι θα είναι αύριο και πόσο δυνατοί θα είναι, απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση. Τα δύο αυτά ερωτήματα είναι ίσως τα πλέον ζωτικά στη στρατηγική μιας επιχείρησης και πολλές φορές είναι πηγές θανάσιμων σφαλμάτων.

5.1.5. Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα κλάδο (γνωστοί με τα αρχικά KSF = Key Success Factors) απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο της ζυθοποιίας στην αμερικανική αγορά π.χ.

οι παράγοντες αυτοί είναι τρεις: η εκμετάλλευση όλης της διαθέσιμης δυναμικότητας για τη μείωση του κόστους παραγωγής, το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων για πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών και η έξυπνη διαφήμιση για τη δημιουργία ζήτησης. Στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος είναι το ελκυστικό στυλ για την προσέλκυση καταναλωτών και το χαμηλό κόστος παραγωγής για την προσέλκυση λιανοπωλητών.

Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

Τεχνολογία: εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας, σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία

Παραγωγή: αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων

Διανομή: καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής, ταχεία διανομή

Μάρκετινγκ: καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πλασιέ, καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία και στυλ, εγγυήσεις

Δεξιότητες: ειδικότητα στο design, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων

Οργάνωση: ικανότητα ταχείας αντίδρασης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία μάνατζμεντ, ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής

Άλλοι παράγοντες: εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, ευγενικοί υπάλληλοι, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα.

Συνήθως κάθε κλάδος έχει 3-4 τέτοιους παράγοντες και ένας ή δύο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε ένα ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μια και οι παράγοντες

αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά.

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης κατά κάποιο τρόπο ανακεφαλαιώνει τα μέχρι τώρα θέματα και σκοπός του είναι να καθορίσει κατά πόσο ο κλάδος είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ελκυστικός ώστε να υιοθετεί η κατάλληλη στρατηγική. Έτσι, αν π.χ. ο κλάδος έχει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης τότε μια επιθετική στρατηγική είναι ίσως πιο κατάλληλη. Οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις προοπτικές ενός κλάδου:

- ανάπτυξη του κλάδου
- η αρνητική ή θετική επίδραση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.
- Ένταση ή χαλάρωση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων
- Σταθερότητα και αξιοπιστία ζήτησης
- Είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων
- Σοβαρότητα προβλημάτων κλάδου
- Αβεβαιότητα για το μέλλον του κλάδου και επικινδυνότητα
- Καλές ή κακές προοπτικές κερδοφορίας

Είναι πολύ σημαντικό οι παράγοντες αυτοί να θεωρούνται από την άποψη της συγκεκριμένης επιχείρησης, δηλ. ένας κλάδος π.χ. μπορεί να μην είναι πλέον ελκυστικός γενικά, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και επικερδής στις συνθήκες αυτές.

5.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάστρωσης μιας στρατηγικής είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Τα βασικά

ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν ένα μάνατζερ και που εξετάζουμε στην ενημέρωση αυτή είναι :

- Ποια είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι;
- Ποια είναι τα ατού της επιχείρησης και ποιες οι αδυναμίες της; Τι ευκαιρίες και απειλές αντιμετωπίζει; (ανάλυση S.W.O.T. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Πόσο ανταγωνιστική είναι η επιχείρηση όσον αφορά τη δομή του κόστους της;
- Πόσο ισχυρή είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης;
- Τι στρατηγικής φύσεως θέματα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση;

5.2.1. Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητά της

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αρχίζει πρώτα με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή niche. Η έκταση των δραστηριοτήτων της είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής της, αν δηλ. η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη και πώς δραστηριοποιείται γεωγραφικά. Ένα άλλο στοιχείο είναι οι επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές- μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κ.λπ, - η φύση τους και το πώς επηρεάζουν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οποιοσδήποτε τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι λόγοι για τους οποίους έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δίνουν μια σφαιρική εικόνα της τρέχουσες στρατηγικής και παρέχουν κάποια ποιοτική διάσταση της.

Η στρατηγική όμως χρειάζεται να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της, η αρτιότητά της, η καταλληλότητά της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι τα μερίδια αγοράς, η κατάταξη στην αγορά, η υψηλή ποιότητα προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος,

το καλό όνομα στην αγορά, οι καλές προοπτικές ανάπτυξης κ.λπ. Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα περιθώρια κέρδους, οι τάσεις τους και που βρίσκονται συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών, τα καθαρά κέρδη και οι τάσεις τους, τα έσοδα και οι τάσεις τους, οι αποδόσεις επενδύσεων, η τιμή των μετοχών κ.λπ

Εάν η απόδοση της επιχείρησης με βάση τα παραπάνω κριτήρια είναι καλή τότε η ανάγκη για κάποια σημαντική αλλαγή στην πορεία της είναι πολύ μικρές. Αντίθετα αν η στρατηγική και χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης δεν είναι καλή τότε χρειάζεται σε βάθος αναζήτηση των αιτίων και αλλαγή πορείας.

5.3. Ανάλυση S.W.O.T.

Οι ρίζες του μοντέλου της ανάλυσης S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. προήλθε από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Stanford Research Institute την δεκαετία 1960-1970. Η στροφή προς την ανάλυση S.W.O.T. πήγαζε από την ανάγκη να ανακαλυφθεί η αιτία αποτυχίας του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, χρηματοδοτήθηκε από 500 εταιρίες και είχε ως στόχο την εύρεση τρόπων αποφυγής αυτής της αποτυχίας. Η ομάδα έρευνας αποτελούνταν από τους: Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart και Birger Lie.

Όλα ξεκίνησαν με ομαδική τάση σχεδιασμού, η οποία πρωτοεμφανίστηκε στο Du Pont το 1949. Έως το 1960 κάθε μια από τις 500 εταιρίες, χορηγούς της έρευνας, είχε αποκτήσει μάνατζερ επιχειρησιακού σχεδιασμού, ενώ σωματεία μάνατζερς είχαν εξαπλωθεί σε Αγγλία και Αμερική.

Παρ' όλα αυτά, στις παραπάνω εταιρίες άρχισε να αναπτύσσεται η άποψη ότι ο συγκεκριμένος επιχειρησιακός σχεδιασμός δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και παράλληλα ήταν οικονομικά ανυπόφορος.

Ήταν ευρέως αποδεκτό ότι το μάνατζμεντ άλλαξε και ήταν δύσκολο να θέτει κανείς ρεαλιστικούς στόχους που να βρίσκουν σύμφωνους όσους ήταν υπεύθυνοι καθώς θα οδηγούσε σε συμβιβασμούς.

Το βασικό θέμα που έπρεπε να εστιάσει κανείς την προσοχή του ήταν το πώς τα άτομα που κατέχουν διοικητικές θέσεις θα μπορούσαν να συμφωνήσουν στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών.

Το 1960 ο Robert F. Stewart στο SRI στο Menlo Park της Καλιφόρνιας μπήκε επικεφαλής σε μια ομάδα έρευνας ώστε να ανακαλύψουν τι πηγαίνει στραβά στον ομαδικό σχεδιασμό και συγχρόνως να δώσει κάποια λύση ώστε οι ομάδες επιχειρησιακού σχεδιασμού να συμφωνήσουν και να προχωρήσουν σ' αυτό που λέμε "managing change".

Η έρευνα έλαβε χώρα από το 1960 ως το 1969 όπου 1.100 εταιρίες και οργανισμοί πήραν μέρος και 5.000 στελέχη απάντησαν σε ειδικό ερωτηματολόγιο με 250 ερωτήσεις. Τα ευρήματα της έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι κάποιο ανώτερο στέλεχος της εταιρίας πρέπει να είναι ο καθοδηγητής ενός σχεδίου και οι διευθυντές των τμημάτων της να είναι η εκτελεστική ομάδα του σχεδίου. Ο Δρ Otis Benere όρισε την «Αλυσίδα της Λογικής», η οποία έγινε ο πυρήνας του συστήματος που θα εξασφαλίσει την συμφωνία και τη δέσμευση.

- | | | | |
|-----------|-------------|--------------|-------------|
| 1. Αξίες | 2. Εκτίμηση | 3. Κίνητρα | |
| 4. Έρευνα | 5. Επιλογή | 6. Πρόγραμμα | 7. Ενέργεια |

Ανακαλύψαμε ότι δεν μπορούσαμε να αλλάξουμε τις αξίες της ομάδας, ούτε να θέσουμε αντικειμενικούς στόχους γι' αυτήν, οπότε ξεκινήσαμε με την ερώτηση τι θα ήταν καλό ή κακό για την επιχείρηση, όσον αφορά στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Όταν τα παραπάνω παρουσιάστηκαν στους Urick και Orr το 1964 στο Σεμινάριο για Μακροπρόθεσμο Στρατηγικό Σχεδιασμό στο Dolder Grand στη Ζυρίχη, οι ίδιοι την ονόμασαν ανάλυση S.W.O.T. Στη συνέχεια, η SWOT προωθήθηκε στην Αγγλία από τους Urick & Orr σαν μια άσκηση.

1. Προϊόν (Τι πουλάμε;)
2. Διαδικασία (Πώς το πουλάμε;)
3. Πελάτης (Σε ποιόν το πουλάμε;)
4. Συνεισφορά (Πώς φθάνει στον πελάτη;)
5. Οικονομία (Ποιές είναι οι τιμές, το κόστος, οι επενδύσεις;)
6. Διοίκηση (Ποιό είναι το σύστημα διοίκησης;)

Το δεύτερο βήμα προήλθε από το ερώτημα τι πρέπει να κάνει η ομάδα για τα θέματα που απασχολούν την κάθε μια κατηγορία από τις παραπάνω. Η

διαδικασία σχεδιασμού βγήκε κατά λάθος και κατέληξε σε μια διαδικασία με 17 στάδια, ξεκινώντας με την ανάλυση SWOT και ξεκινώντας με την ανάλυση SWOT και συνεχίζοντας με τα υπόλοιπα.

Το πρώτο υπόδειγμα της SWOT δημοσιεύθηκε το 1966 και ήταν βασισμένο στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο «Erie Technological Corp». Το 1970 το υπόδειγμα

Η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποσκοπεί στο να διαγνώσει τα ατού και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Η ανάλυση βασίζεται στη βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης (ατού, αδυναμίες) στο εξωτερικό της περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές). Ας σημειωθεί ότι η ανάλυση αυτή είναι πολύ εύκολη στη χρήση της και παρέχει κάποια γενική εικόνα της στρατηγικής κατάστασης της επιχείρησης.

5.3.1. Ανάλυση της επιχείρησης με τη μέθοδο S.W.O.T.

Χρησιμοποιείτε την ανάλυση S.W.O.T. ως μια τακτική μέθοδο εσωτερικού ελέγχου της ευρωστίας της επιχείρησής σας ή ορισμένων μεμονωμένων επιχειρηματικών λειτουργιών της (π.χ. το μάρκετινγκ).

Μπορεί επίσης να θελήσετε να διεξάγετε μια ανάλυση S.W.O.T. κατά την προετοιμασία άντλησης πόρων χρηματοδότησης ή πριν καλέσετε συμβούλους για τον έλεγχο της επιχείρησής σας.

- Αποφασίστε ποιοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάλυσης:
 - Στους βασικούς συμμετέχοντες θα περιλαμβάνονται πιθανότατα ο γενικός διευθυντής και οι προϊστάμενοι τμημάτων.

Η συμμετοχή και άλλων στελεχών θα δώσει μια πληρέστερη εικόνα και θα βοηθήσει να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους στην διαδικασία.

- Εξετάστε το ενδεχόμενο να καλέσετε καλοπροαίρετους εξωτερικούς συνεργάτες που γνωρίζουν την επιχείρηση και την αγορά σας (π.χ. πελάτες και προμηθευτές).

- Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν την συμμετοχή ενός συμβούλου την πλέον πρακτική για την πρώτη τους ανάλυση S.W.O.T.
- Ένας σύμβουλος θα σας βοηθήσει κατά τη διαχείριση της διαδικασίας, ή θα παράσχει μια αντικειμενική άποψη.

➤ Σημειώστε τα θέματα όπως σας έρχονται στο μυαλό .

Ζητείστε από όλους να εντοπίσουν τα οποιαδήποτε δυνατά σημεία ή αδυναμίες που νοιώθουν ότι έχει η επιχείρηση, και τις οποιοσδήποτε ευκαιρίες ή απειλές που πιστεύουν ότι αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

- ❖ Σε αυτό το στάδιο, ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να εκφράσουν προτάσεις χωρίς να σκέφτονται αν είναι σημαντικό το θέμα
- ❖ Διευκρινίστε σε όλους ότι πρέπει να είναι αυστηροί όσον αφορά τις αδυναμίες και απαισιόδοξοι όσον αφορά τις απειλές.
- ❖ Ίσως είναι καλύτερο να χρησιμοποιήσετε καταλόγους ελέγχου, για να σημειώνετε προτάσεις που θα προκύψουν στη συνέχεια.
- ❖ Ίσως είναι καλύτερο να χρησιμοποιήσετε καταλόγους ελέγχου, για να σημειώνετε προτάσεις που θα προκύψουν στη συνέχεια.
- ❖ Οργανώστε τις παρεμφερείς ιδέες σε ομάδες

➤ Αξιολογήστε τη σημασία των θεμάτων που έχουν εντοπιστεί.

- Βεβαιωθείτε ότι τα θέματα που έχουν τεθεί είναι ρεαλιστικά
Για παράδειγμα, κάποιο δυνατό σημείο ενδέχεται να μην ισχύει πλέον (π.χ. ένα προϊόν που πέρυσι ήταν τελευταίας τεχνολογίας ενώ πλέον θεωρείται ξεπερασμένο).

- Αξιολογήστε αν τα δυνατά σημεία (ή οι αδυναμίες) σας αποτελούν για την επιχείρησή σας πλεονέκτημα (ή όχι) έναντι των ανταγωνιστών.

Για παράδειγμα, το δυνατό πρόγραμμά σας έρευνας και ανάπτυξης είναι άχρηστο αν δεν έχετε τους απαραίτητους πόρους, για να εκμεταλλευτείτε το αποτέλεσμα.

Μην εκπλαγείτε αν ορισμένοι παράγοντες προκύψουν και ως δυνατό σημείο και ως αδυναμία.

➤ Δημιουργήστε ένα απλό και σαφές σχέδιο δράσης.

- Προσδιορίστε τι θα πρέπει να γίνει, για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπισθούν οι απειλές.
Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν, το προσωπικό που θα απασχοληθεί, τα χρονικά πλαίσια και τον προϋπολογισμό.
- Απασχολήστε βασικά στελέχη του προσωπικού σας στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης, για να εξασφαλίσετε τη δέσμευσή τους.
- Έχετε διαθέσιμη την ανάλυση S.W.O.T. και το σχέδιο δράσης, για να ανατρέχετε σε αυτό όταν πρέπει να λάβετε σημαντικές αποφάσεις.

5.3.2. Δυνατά και αδύνατα σημεία

Δυνατά σημεία

Τα δυνατά σημεία σας είναι συνήθως εύκολο να εντοπιστούν, μέσα από το διαρκή διάλογο με τους πελάτες και τους προμηθευτές σας. Τα αρχεία σας (π.χ. πωλήσεων) θα σας βοηθήσουν επίσης να καθορίσετε τους τομείς στους οποίους είστε ιδιαίτερα δυνατοί (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος).

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω και είναι:

- Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να σας δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών σας.

Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων περιλαμβάνονται οι εξής:

- Ταμειακή ροή
- Αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία
- Σωστή οικονομική διαχείριση, καλός πιστωτικός έλεγχος και ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις.
- Δυνατός ισολογισμός
- Πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις, ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα και άλλες πηγές χρηματοδότησης

- Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία σας.

Για παράδειγμα, η επιχείρησή σας μπορεί να επωφελείται από τα εξής:

- Προβάδισμα σε μια κερδοφόρο αγορά niche (επιλεγμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά)
 - Καλή φήμη και δυνατό όνομα
 - Σίγουρη πελατειακή βάση
 - Ευρύ φάσμα προϊόντων
 - Αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών.
 - Εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων
 - Ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την αγορά (after sales)
 - Προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία (π.χ. καταχωρημένα σχέδια, πατενταρισμένα προϊόντα).
- Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα μπορεί να αποτελούν εξίσου σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία. Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως:
 - Ισχυρή διαχείριση σε βάθος
 - Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων
 - Υπαλλήλους με προσόντα, επιτυχή διαδικασία προσλήψεων και αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη.
 - Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό
 - Αποδοτική διοίκηση.
 - Τα δυνατά σημεία της παραγωγής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων. Μπορεί να επωφελείστε από τα εξής:
 - Σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής
 - Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα
 - Μια καλή τοποθεσία
 - Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές.

Να γνωρίζετε ότι τα δυνατά σημεία δεν είναι πάντα αυτά που φαίνονται. Τα δυνατά σημεία ενδέχεται να συνεπάγονται

αδυναμίες (για παράδειγμα, οι κορυφαίες επιχειρήσεις της αγοράς χαρακτηρίζονται συχνά από εφησυχασμό και μεγάλη γραφειοκρατία) και συχνά συνεπάγονται απειλές (για παράδειγμα, ο καλύτερος πωλητής σας μπορεί να είναι δυνατό σημείο – μέχρι να παραιτηθεί).

Αδύνατα σημεία

Τις αδυναμίες συχνά τις γνωρίζουμε, αλλά προσπαθούμε να τις αγνοούμε.

- Η κακή οικονομική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει στις εξής καταστάσεις:
 - Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων
 - Όλες οι διαθέσιμες ασφαλιστικές δικλείδες, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων και εγγυήσεων έχουν ήδη δεσμευτεί για υπάρχοντα δάνεια.
 - Ο κακός πιστωτικός έλεγχος οδηγεί σε μη προβλέψιμη ταμειακή ροή
- Εάν το μάρκετινγκ δεν έχει σαφή προσανατολισμό μπορεί να οδηγήσει στα εξής:
 - Ψυχρή αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών
 - Περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων
 - Εφησυχασμό και έλλειψη καινοτομίας
- Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού είναι συχνά δύσκολο να εντοπιστούν, εκτός αν τις εξετάσει κανείς εκ των υστέρων. Συνήθη παραδείγματα είναι:
 - Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων
 - Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένη γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.
 - Η αδυναμία λήψης εξωτερικής συμβουλής.
 - Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού.
- Η αποτελεσματική παραγωγή και οι ακατάλληλοι χώροι γραφείων και παραγωγής μπορούν να υπονομεύσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, όσο

σκληρά κι αν δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα περιλαμβάνουν τα εξής:

- Κακή τοποθεσία και απεριποίητοι χώροι εργασίας
- Απαρχαιωμένος εξοπλισμός, υψηλό κόστος παραγωγής και χαμηλή παραγωγικότητα
- Μακρόχρονες μισθώσεις που καθλώνουν την επιχείρηση σε ακατάλληλα γραφεία ή στη χρήση ακατάλληλου εξοπλισμού.

5.3.3. Ευκαιρίες & Απειλές

Ευκαιρίες

Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σωστή διαχείριση μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους.

- Οι αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή σας, μπορεί να σας αποκαλύψουν εντελώς νέες δυνατότητες. Για παράδειγμα:
 - Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή
 - Η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές (π.χ. αγορές του εξωτερικού).
 - Οι αυξανόμενες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, ή νέες επαφές που αποκτήθηκαν μέσω αυτών
 - Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. του Διαδικτύου)
 - Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας, όπως π.χ. προμήθεια ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
 - Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή.
 - Η παρουσία χρηματοδοτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοδότηση τυχόν δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας.
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει προς όφελός σας. Οι αλλαγές ενδέχεται να είναι οι εξής:
 - Πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη νομοθεσία που απαιτεί οι πελάτες να αγοράζουν ένα προϊόν.

- Οικονομικές τάσεις
Για παράδειγμα, πτωτικά επιτόκια με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος του κεφαλαίου.
- Κοινωνικές εξελίξεις
Για παράδειγμα, δημοσιογραφικές αλλαγές ή μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις που οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα σας.
- Νέες τεχνολογίες
Για παράδειγμα, νέα υλικά, νέες διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής.

Απειλές

Οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες μέχρι και ικανές να καταστρέψουν την επιχείρηση.

- Και σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή σας μπορεί να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις. Για παράδειγμα:
 - Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
 - Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη.
 - Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων
 - Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
 - Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
 - Μια πιο κλειστή αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυσκολία στις προσλήψεις.
 - Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά.
 - Η μείωση των πιστωτικών ορίων εκ μέρους των δανειστών ή αύξηση των δαπανών
 - Μια αναπροσαρμογή του μισθώματος που απειλεί να αυξήσει τα πάγια έξοδα ή η λήξη της μίσθωσης.

- Δικαστικές διαδικασίες (π.χ. η μήνυση από έναν πελάτη).
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει εις βάρος σας. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα:
 - Πολιτικών ή νομοθετικών αλλαγών
Για παράδειγμα, νέα νομοθεσία που αυξάνει τα έξοδά σας ή που απαιτεί επανασχεδιασμό των προϊόντων
 - Οικονομικών τάσεων
Για παράδειγμα, χαμηλότερες τιμές συναλλάγματος με αποτέλεσμα χαμηλότερο εισόδημα από δραστηριότητες στο εξωτερικό.
 - Κοινωνικών εξελίξεων
Για παράδειγμα, απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα «φιλικά προς το περιβάλλον»
 - Νέων τεχνολογιών
Για παράδειγμα, τεχνολογία που καθιστά τα προϊόντα σας απαρχαιωμένα ή δίνει το πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές.
Οι πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές θα πρέπει να συλλεχθούν από εσάς ως μέρος της έρευνας αγοράς σας (π.χ. από επαγγελματικούς φορείς και ειδικές εκδόσεις).

5.3.4. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T. – και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν- διαφέρουν για κάθε επιχείρηση.

- Επωφεληθείτε από τις ευκαιρίες που σας δίνουν τα δυνατά σημεία σας. Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από τα δυνατά σημεία σας μπορεί να σας ωθούν στην επιδίωξη μιας στρατηγικά επιθετικής επέκτασης. Η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί επίσης να προσφέρει άλλες στρατηγικές επιλογές. Για παράδειγμα:
 - Τη διαφοροποίηση των σημαντικών απειλών από τις ευοίωνες ευκαιρίες.
 - Την εστίαση στη μετατροπή των αδυναμιών σε τομείς σημαντικών ευκαιριών.

- Τη λήψη προστατευτικών μέτρων σε τομείς απειλών όπου παρουσιάζετε αδυναμίες.
- Αντιμετωπίστε τις αδυναμίες σας.
 - Αποφασίστε ποιες αδυναμίες πρέπει να αντιμετωπιστούν ως προτεραιότητα.
Ωστόσο, θα πρέπει να συνειδητοποιήσετε και να μην υποτιμάτε και τις υπόλοιπες αδυναμίες σας, μέχρι ο χρόνος και οι πόροι να σας επιτρέψουν την εύρεση μιας λύσης.
 - Ορισμένες αδυναμίες μπορεί να μετατραπούν σε δυνατά σημεία ή ευκαιρίες.
Για παράδειγμα, ίσως να είναι δυνατό να μετατρέψετε μια έλλειψη στην παραγωγική διαδικασία σε αυξημένη αξία των προϊόντων σας λόγω σπανιότητας. (π.χ. χειροποίητη κατασκευή έναντι μιας βιομηχανοποιημένης).
 - Ορισμένες αδυναμίες έχουν σαφή λύση.
Για παράδειγμα, τα οικονομικά προβλήματα μπορούν να λυθούν με την συγκέντρωση περισσότερων πόρων χρηματοδότησης, και η ανεπάρκεια στην παραγωγή μπορεί να καλυφθεί με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.
 - Ορισμένες αδυναμίες απαιτούν χρόνο και χρήματα για να αντιμετωπιστούν.
Για παράδειγμα, ίσως να χρειαστεί να ξεκινήσετε ένα πρόγραμμα βελτιώσεων μέσω της εκπαίδευσης ή της διαχείρισης ποιότητας.
- Προστατευτείτε από τις απειλές.
Για παράδειγμα:
 - Δημιουργήστε δυνατές σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες
 - Ενθαρρύνετε τις καλές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.
 - Εξασφαλίστε ότι έχετε ξεκάθαρες και λογικές συμβάσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους υπαλλήλους.
 - Προβλέψτε ασφαλιστική κάλυψη κατά ευνόητων κινδύνων
 - Καταρτίστε ρεαλιστικά σχέδια για απρόοπτες εξελίξεις για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων.

- Υιοθετήστε τα σωστά είδη συμβάσεων υπηρεσιών για τα βασικά στελέχη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Επιχειρησιακό πρόγραμμα: Ψηφιακή Σύγκλιση της Ελλάδας 2007-2013- Παράδειγμα Ανάλυσης S.W.O.T.

Το παράδειγμά μας αναφέρεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Ψηφιακή Σύγκλιση της Ελλάδας για την προγραμματική περίοδο 2007-2013. Στόχος του είναι να αναδείξει τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις και να εξειδικεύσει τη στρατηγική, τα μέσα και να εξειδικεύσει τη στρατηγική, τα μέσα και τις παρεμβάσεις για την αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην Ελληνική οικονομία και κοινωνία.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα λαμβάνει υπόψη του τις στρατηγικές κατευθύνσεις σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλά και στις ειδικότερες στρατηγικές επιλογές και τις κατευθύνσεις της Ψηφιακής Στρατηγικής 2006-2013 της Ελλάδας.

Σύμφωνα με το ΕΣΠΑ 2007-2013, η θέση της Ελλάδας στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, συγκρινόμενη τόσο με τις χώρες της ΕΕ-25 όσο και παγκοσμίως, κινείται σε χαμηλότερα επίπεδα από τα επιθυμητά. Κατά την τελευταία δεκαετία, οι νέες τεχνολογίες δεν συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της παραγωγικότητας της ελληνικής οικονομίας και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Παρόλα αυτά, εκφράζεται μια σημαντική δυναμική στη συμβολή των ΤΠΕ στο ΑΕΠ (οι συνολικές επενδύσεις στον κλάδο πληροφορικής και επικοινωνιών βρίσκονται στο 80% του μέσου όρου ΕΕ) και στη διεύρυνση των ευρυζωνικών δικτύων, αν και τα τελευταία κινούνται σε χαμηλούς βαθμούς (0,7% το 2005 έναντι περίπου 7% του μέσου όρου της ΕΕ-25). Η απασχόληση σε τομείς υψηλής τεχνολογίας είναι ακόμη χαμηλή (30% της ΕΕ). Ωστόσο, οι επιδόσεις στην εκπαίδευση των νέων και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι ικανοποιητικές και προσεγγίζουν τον μέσο όρο ΕΕ (θετικό στοιχείο για το μέλλον).

Η **εθνική αναπτυξιακή στρατηγική 2007-2013** εστιάζεται στη διεύρυνση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων της χώρας, στην επιτάχυνση του ρυθμού οικονομικής μεγέθυνσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας σε επίπεδα υψηλότερα του μέσου κοινοτικού όρου, για την επίτευξη της πραγματικής σύγκλισης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των πολιτών χωρίς αποκλεισμούς. Κεντρικό στοιχείο της αναπτυξιακής στρατηγικής για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 αποτελεί η **χωρική /περιφερειακή διάσταση** και εξειδίκευση των αναπτυξιακών παρεμβάσεων, η οποία αντικατοπτρίζεται και στο παρόν Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών Περιφερειών με τη χρήση των ΤΠΕ συνδέεται άμεσα με την κοινωνία της γνώσης και τις επενδύσεις σε κλάδους παραγωγής που είναι εκτεθειμένοι στον εθνικό και διεθνή ανταγωνισμό, για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

6.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον από το οποίο επηρεάζονται οι ΤΠΕ στην Ελλάδα διαμορφώνεται από το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο και τις ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές, οι οποίες αφορούν στις αναπτυξιακές στρατηγικές στο χώρο των τεχνολογιών, της πληροφορικής και επικοινωνίας. Οι παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον συγκροτούνται από:

- Τη Στρατηγική της Λισσαβόνας,
- Τις Κοινοτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις για τη Συνοχή,
- Την Ευρωπαϊκή Στρατηγική i2010 για τις νέες τεχνολογίες,
- Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013,
- Το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων,
- Την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 και
- Το 7^ο Πρόγραμμα Πλαίσιο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης

Η Στρατηγική της Λισσαβόνας

Η **Στρατηγική της Λισσαβόνας** αποτελεί μια δέσμευση – συμφωνία των Ευρωπαϊκών κυβερνήσεων, με σκοπό να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε έναν ενιαίο στόχο. Ο στόχος αυτός είναι να γίνει η Ε.Ε. η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης παγκοσμίως, μια

οικονομία που θα χαρακτηρίζεται από ανάπτυξη, κοινωνική συνοχή, σεβασμό προς το περιβάλλον και πλήρη απασχόληση. Η Στρατηγική της Λισσαβόνας αποτυπώνει τις προτεραιότητες και προτείνει κατευθύνσεις στις οποίες θα πρέπει να κινηθούν οι μεταρρυθμίσεις, σύμφωνα με τις ανάγκες και τα ειδικότερα προβλήματα του κάθε κράτους μέλους.

Κοινοτικές και Στρατηγικές Κατευθύνσεις για τη Συνοχή

Σύμφωνα με τις ενοποιημένες κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και την απασχόληση του ανανεωμένου θεματολογίου της Λισσαβόνας, τα προγράμματα που υποστηρίζονται από την πολιτική συνοχής θα πρέπει να επιδιώκουν τη διάθεση πόρων για τις ακόλουθες τρεις προτεραιότητες:

1. Να γίνουν η Ευρώπη και οι περιφέρειές της πιο ελκυστικοί τόποι για επενδύσεις και απασχόληση.
2. Βελτίωση των γνώσεων και της καινοτομίας με στόχο την ανάπτυξη, και
3. Περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Στρατηγική i2010

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στη **Στρατηγική i2010** για την προώθηση των ΤΠΕ. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως στόχο την παροχή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης σε επίπεδο πολιτικής για την Κοινωνία της Πληροφορίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία θα καλύπτει το θεσμικό πλαίσιο καθώς και την έρευνα και την ανάπτυξη, προωθώντας την πολιτισμική διαφοροποίηση.

Ειδικότερα, η στρατηγική που απορρέει από την Στρατηγική i2010 προσανατολίζεται σε τρεις προτεραιότητες:

1. Δημιουργία ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου της πληροφορίας
2. Επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογική καινοτομία για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ε.Ε. , και
3. Δημιουργία μιας κοινωνίας της πληροφορίας χωρίς αποκλεισμούς που προάγει την ποιότητα ζωής.

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 (ΕΣΠΑ) αποτελεί την αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας για τη νέα προγραμματική περίοδο και εστιάζει στην ανάγκη άσκησης πολιτικής σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Στόχος είναι «η διεύρυνση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων της χώρας, η επιτάχυνση του ρυθμού οικονομικής μεγέθυνσης και η αύξηση της παραγωγικότητας σε επίπεδα υψηλότερα του μέσου κοινοτικού όρου, για την επίτευξη της πραγματικής σύγκλισης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των πολιτών χωρίς αποκλεισμούς». Η αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας έχει έντονη περιφερειακή διάσταση και αποβλέπει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των περιφερειών της χώρας.

Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων

Με βάση το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης, το κάθε κράτος – μέλος προχώρησε στην προσαρμογή των γενικών κατευθύνσεων στα εθνικά δεδομένα με βάση τις ιδιαιτερότητες και τις επικρατούσες συνθήκες σε κάθε κράτος – μέλος. Με αυτόν τον τρόπο εκπονήθηκαν τα Εθνικά Προγράμματα Μεταρρυθμίσεων, τα οποία εγκρίθηκαν και δημοσιεύθηκαν σαν Ολοκληρωμένες Κατευθυντήριες Γραμμές που συμφωνήθηκαν και εγκρίθηκαν στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο. Στόχος του **Ελληνικού Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων** είναι η ενίσχυση της Απασχόλησης, της Ανάπτυξης και της Κοινωνικής Συνοχής.

Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013

Η **Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013** αποτελεί μια συνεκτική και ολοκληρωμένη στρατηγική για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη χώρα. Έχει ως στόχο να ενεργοποιήσει πολίτες και επιχειρήσεις και να απελευθερώσει το δυναμικό καθενός εξ' αυτών, προς όφελος όλων, σε ορατό χρονικό ορίζοντα. Η Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 επιδιώκει την ενίσχυση των κοινωνικών δομών με πλήθος νέων ευκαιριών με χαμηλό κόστος στην παιδεία, τον πολιτισμό, την απασχόληση, την υγεία, την επιχειρηματικότητα και αλλού.

Στο πλαίσιο αυτό, αναγνωρίζεται η συμβολή των ΤΠΕ στην ανταγωνιστικότητα των οικονομιών είτε σε αμιγώς τεχνολογικούς κλάδους, είτε δευτερογενώς σε κλάδους που ωφελούνται από την αξιοποίηση της πληροφορικής και της γνώσης.

Το 7^ο Πρόγραμμα- Πλαίσιο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης της Ε.Ε.

Οι ΤΠΕ αποτελούν έναν από τους εννιά θεματικούς τομείς του σκέλους «συνεργασία» του 7^{ου} Προγράμματος- Πλαισίου Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης της Ε.Ε. Το 7^ο ΠΠ είναι ένα φιλόδοξο σχέδιο για την επίτευξη των στόχων της Λισσαβόνας με βασικές αρχές του τη διεξαγωγή έρευνας αιχμής, την παραγωγή καινοτόμων ερευνητικών αποτελεσμάτων καθώς και την ανάδειξη της αριστείας που διαθέτουν τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα.

6.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η μεγάλη έμφαση που δίνεται σε θέματα ΤΠΕ από το σύνολο των αναπτυγμένων χωρών οφείλεται στην ουσιαστική συμβολή της τεχνολογίας και στην επίτευξη διαρκούς οικονομικής ανάπτυξης. Μεταξύ άλλων, η συμβολή των τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας εστιάζεται σε δυο σημεία:

- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών μέσω της χρήσης των ΤΠΕ και των συνακόλουθων αναδιοργανώσεων, και
- Στη βελτίωση της καθημερινής ζωής των πολιτών με πρακτικούς τρόπους.

Η παραγωγικότητα ως κλειδί της ανταγωνιστικότητας αποτελεί βασικό μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης των σύγχρονων οικονομιών. Η συμβολή των ΤΠΕ στη βελτίωση της παραγωγικότητας συνδέεται με τη δυνατότητα νέων τρόπων του «επιχειρείν», τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, την

άμεση και πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της τεχνολογικής προόδου, τη βελτίωση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και τις νέες μορφές οργάνωσης.

Επιπλέον, οι ΤΠΕ αποτελούν πρωταρχικό στοιχείο της κοινωνίας της γνώσης και της βιώσιμης ανάπτυξης και συνεπώς οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη, αφού καθιστούν δυνατές τις κρίσιμες αλλαγές που απαιτούνται στη Δημόσια Διοίκηση για την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

6.2.1. Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην Αύξηση της Παραγωγικότητας

Η βελτίωση της παραγωγικότητας καταδεικνύεται με τιμές διαρθρωτικών δεικτών όπως «διείσδυση ευρυζωνικότητας», «δαπάνες για ΤΠΕ ως ποσοστό του ΑΕΠ», «ποσοστό κύκλου εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο, e-commerce», «ποσοστό κύκλου εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο σε άλλα δίκτυα», «συνεισφορά των επενδύσεων ΤΠΕ στην αύξηση του ΑΕΠ» και «συνεισφορά της προστιθέμενης αξίας των ΤΠΕ στη συνολική προστιθέμενη αξία του τριτογενή τομέα», οι οποίοι αναλύουν και καταγράφουν τη διείσδυση των ΤΠΕ στην ελληνική οικονομία και κοινωνία, ενώ συγχρόνως παρέχουν σημαντικές πληροφορίες συγκριτικής αξιολόγησης.

Συγκεκριμένα, η ευρυζωνικότητα εξαπλώνεται με ραγδαίους ρυθμούς σε διεθνές επίπεδο, καθώς η ανάπτυξη των υποδομών ευρυζωνικότητας και η χρήση ευρυζωνικών υπηρεσιών αναπτύσσεται διαρκώς. Η σημασία που έχει αποκτήσει η ευρυζωνικότητα στις μεγαλύτερες σύγχρονες οικονομίες, καθώς και η δυναμική της, αποδεικνύεται από το μεγάλο αριθμό των συνδρομητών αντίστοιχων υπηρεσιών, αλλά κυρίως από τη ραγδαία αύξησή τους. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με στοιχεία του 2005, οι συνδρομητές ευρυζωνικών υπηρεσιών ξεπερνούν τα 48 εκατομμύρια, εμφανίζοντας αύξηση κατά 60% σε σχέση με το 2004. Στις ΗΠΑ, οι συνδρομητές ευρυζωνικών υπηρεσιών υπολογίζονται σε 38.000.000, εμφανίζοντας αύξηση κατά 32% σε σχέση με το 2004. Τέλος, στην Ιαπωνία, ο αντίστοιχος αριθμός είναι

20.000.000, αυξημένος κατά 21% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (Information Society Benchmarking Report, 2005).

Η σημασία της ευρυζωνικότητας στην παραγωγικότητα φαίνεται και από το ποσοστό των επιχειρήσεων με σύνδεση ευρυζωνικών υπηρεσιών το οποίο ανέρχεται σε 92% στην E-15 και 91% στην EE-25, με μικρές μεταβολές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Η ιστορική εξέλιξη της πορείας του ποσοστού διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα σε σχέση με το συνολικό πληθυσμό στην EE-15 και EE-25, φαίνεται στο διάγραμμα 1 του παραρτήματος. Είναι προφανές πως το ποσοστό διείσδυσης της ευρυζωνικότητας είναι ακόμα πολύ χαμηλό (μόλις 0,1% το 2003, 0,3% το 2004 και 0,8% το 2005) σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά στην EE-15 (5,1% το 2003, 8,4% το 2004 και 12% το 2005) και EE-25(7,4% το 2004 και 10,6% το 2005). Παρ' όλα αυτά, διαφαίνεται μια σημαντική αυξητική τάση στο ποσοστό διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα, η οποία ξεπερνά την αντίστοιχη ποσοστιαία αύξηση που παρατηρείται στις EE-15 και EE-25 για τα έτη 2004 και 2005.

Αναφορικά με το κόστος πρόσβασης, παρατηρήθηκε από το Σεπτέμβριο του 2005, έντονη αύξηση του ανταγωνισμού και αντίστοιχη μείωση των λιανικών τιμών για την πρόσβαση στο ευρυζωνικό Διαδίκτυο. Από την περίοδο αυτή και μετά, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδηγεί τις αιτήσεις για νέες συνδέσεις ADSL ανήλθε σε 223.603 αντί 160.113 που ήταν στο τέλος του 2005 (αύξηση 40%). Η διατήρηση της λιανικής ζήτησης στα επίπεδα αυτά θα συμβάλλει σε απόλυτη αύξηση του βαθμού διείσδυσης κατά περίπου 2% μέχρι το τέλος του 2006, ήτοι εκτιμάται ότι θα ανέλθει τουλάχιστον στο 4% του πληθυσμού.

Οι δαπάνες για τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών ως ποσοστού του ΑΕΠ αποτελούν μια άλλη επίδραση των ΤΠΕ στην παραγωγικότητα των χωρών. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 2 του παραρτήματος οι δαπάνες για τεχνολογίες πληροφοριών ως ποσοστό του ΑΕΠ σε επίπεδο E-15 παρουσιάζουν μια ελαφριά φθίνουσα πορεία για τα έτη 2002 έως και 2004 (από 3,2% το 2002 σε 3% το 2004). Σε επίπεδο EE-25 ,

στοιχεία είναι διαθέσιμα μόνο για το 2004 όπου οι δαπάνες για τεχνολογίες πληροφοριών ως ποσοστό του ΑΕΠ είναι 3%. Η ίδια φθίνουσα τάση παρατηρείται και στην Ελλάδα για τα ίδια έτη (από 1,4% το 2002 σε 1,3% το 2003 και 2004) ενώ επιπλέον στην Ελλάδα οι δαπάνες για τεχνολογίες πληροφοριών ως ποσοστό του ΑΕΠ είναι κατά πολύ μικρότερες από τις αντίστοιχες σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25.

Διαφορετική είναι η κατάσταση σχετικά με τις δαπάνες για τεχνολογίες επικοινωνιών ως ποσοστό του ΑΕΠ, όπου η Ελλάδα ξεπερνά κατά πολύ το μέσο όρο τόσο σε επίπεδο ΕΕ-15 όσο και ΕΕ-25 σε όλα τα έτη από το 2002 έως και το 2004 (στην Ελλάδα οι δαπάνες τεχνολογίας επικοινωνιών το 2002 έφτασαν το 4,2% ως ποσοστό του ΑΕΠ ενώ σε επίπεδο ΕΕ-15 ήταν 3,4%). Ομοίως, το 2004 το ποσοστό των δαπανών σε τεχνολογίες επικοινωνιών σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25 ήταν 3,3% και 3,4% αντίστοιχα ενώ στην Ελλάδα ήταν 3,8%. Γενικά, οι δαπάνες για τεχνολογίες επικοινωνιών ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα ακολούθησαν τη φθίνουσα πορεία που παρατηρείται και σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25 κατά τα έτη 2002 έως και 2004.

Ο κύκλος εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένας δείκτης που συνδέεται με την παραγωγικότητα. Ο εν λόγω δείκτης αναφέρεται σε επιχειρήσεις με προσωπικό πάνω από δέκα (10) άτομα και καταγράφει τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο. Τόσο σε επίπεδο ΕΕ-15 όσο και ΕΕ-25 (στοιχεία διαθέσιμα μόνο για τα έτη 2004 και 2005) παρατηρείται μια σταθερή ανοδική πορεία του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων από το ηλεκτρονικό εμπόριο από το 2002 έως και το 2005. Στην Ελλάδα παρατηρείται μια πτώση του συνολικού κύκλου εργασιών από ηλεκτρονικό εμπόριο το 2003 (από 0,5% το 2002 στο 0,2% το 2003) ενώ αξιοσημείωτη άνοδος παρατηρείται για τα έτη 2004 και 2005 (1% και 1,7% αντίστοιχα).

Ο κύκλος εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο σε άλλα δίκτυα είναι ένας ακόμα δείκτης που συνδέεται με την παραγωγικότητα. Στο συγκεκριμένο δείκτη η Ελλάδα παρουσιάζει χαμηλές τιμές σε σχέση με την ΕΕ-15 και ΕΕ-25 αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, το 2002 το ποσοστό του κύκλου

εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο σε άλλα δίκτυα στην Ελλάδα ήταν μόλις 0,3% σε σχέση με τις ΕΕ-15 όπου το ποσοστό ήταν 6,1%. Βελτιωμένη παρουσιάζεται η εικόνα της Ελλάδας για τα έτη 2003 και 2004 (με ποσοστό 0,8% αντίστοιχα και για τα δύο έτη).

Ενδεικτικές είναι και οι τιμές του δείκτη «συνεισφορά των επενδύσεων ΤΠΕ στην αύξηση του ΑΕΠ». Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία του ΟΕCD, παρατηρήθηκε αύξηση στην συνεισφορά των επενδύσεων ΤΠΕ στην αύξηση του ΑΕΠ της Ελλάδας, από 0,3% την πενταετία 1990-1995 σε 0,4% από το 1995 έως το 2003. Από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Σουηδία και η Δανία παρουσίασαν τις υψηλότερες τιμές στη συνεισφορά των επενδύσεων ΤΠΕ στην αύξηση του ΑΕΠ. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην ίδια θέση με την Ιταλία για τα έτη 1995-2003, ενώ προηγείται της Γερμανίας και Γαλλίας για τα ίδια έτη.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο δείκτης της συνεισφοράς της προστιθέμενης αξίας των ΤΠΕ στη συνολική προστιθέμενη αξία του τριτογενή τομέα. Γενικά, οι τιμές σε επίπεδο ΕΕ-14 και ΟΕCD 25 σε σχέση με τις τιμές της Ελλάδας παρουσιάζουν, τηρουμένων των αναλογιών, παρόμοια εικόνα για τα έτη 1995 και 2003. Η σημασία της συνεισφοράς της προστιθέμενης αξίας των ΤΠΕ στη συνολική προστιθέμενη αξία του τριτογενή τομέα αποδεικνύεται στην αυξητική τάση των ποσοστών τόσο σε επίπεδο ΕΕ-14 και ΟΕCD 25 όσο και στην Ελλάδα.

Εκτός από τους προαναφερθέντες διαρθρωτικούς δείκτες, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα, υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία και δείκτες τα οποία παρέχουν σημαντική πληροφόρηση για την επίδραση και συνεισφορά των ΤΠΕ στην παραγωγικότητα της Ελλάδας.

Συγκεκριμένα, σχετικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις και τη χρήση των ΤΠΕ, το 93% των επιχειρήσεων με προσωπικό περισσότερο από 10 άτομα διαθέτει πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ενώ το 56% της ίδιας κατηγορίας επιχειρήσεων διαθέτει ιστοσελίδα. Σε ό,τι αφορά όμως στο απασχολούμενο προσωπικό, μόνο το 28% των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές

συνδεδεμένους στο Διαδίκτυο για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων (Information Society Benchmarking Report, 2005).

Σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), σχεδόν το 10% του συνολικού κύκλου εργασιών των εμπορικών επιχειρήσεων στα κράτη – μέλη της ΕΕ-15 προέρχεται από σχετικές δραστηριότητες. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά υψηλότερο στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων (12%) από ότι στην περίπτωση των μικρομεσαίων (6%). Σε ό,τι αφορά στην δυνατότητα διεξαγωγής ηλεκτρονικών συναλλαγών, το 15% επί των συνολικών επιχειρήσεων πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πωλήσεις. Και σε αυτή την περίπτωση το μέγεθος της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων το προαναφερόμενο ποσοστό υπερδιπλασιάζεται (32%). (Web Based survey on Electronic Public Services Gap Gemini, 2005).

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις στα κράτη- μέλη της ΕΕ-15 και παρά το γεγονός ότι οι ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) βελτιώνονται σταδιακά στη χρήση ΤΠΕ, εντούτοις δεν έχουν εντάξει στη λειτουργία τους σε μεγάλο βαθμό εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου. Κατά το 2005, μόνο 0,2% του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων (με προσωπικό περισσότερο από 10 άτομα) προέρχεται από ηλεκτρονικό εμπόριο. Επίσης, 12% των επιχειρήσεων πραγματοποίησε ηλεκτρονικές αγορές. Αντίθετα, έχει ήδη δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα καταναλωτών που αντιστοιχεί στο 5% του πληθυσμού, οι οποίοι δηλώνουν ότι πρόσφατα αξιοποίησαν το Διαδίκτυο για την αγορά ή την παραγγελία αγαθών και υπηρεσιών. (Έρευνα Δεικτών e-Europe, Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας», 2005).

Σε Περιφερειακό επίπεδο, ο μεγαλύτερος όγκος εμπορικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου πραγματοποιείται στην Περιφέρεια Αττικής. Στο σύνολο του δείγματος, στην Αττική πραγματοποιείται το υψηλότερο ποσοστό (2,21%) του όγκου των ηλεκτρονικών εμπορικών συναλλαγών ενώ το χαμηλότερο εμφανίζεται στην Πελοπόννησο (0,80%). Στους άνδρες, το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η Αττική (1,56%) και το χαμηλότερο η Περιφέρεια Πελοποννήσου (0,4%). Στις γυναίκες, η Περιφέρεια Αττικής κατέχει πάλι την

πρώτη θέση (0,65%) ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζονται στις Περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου και Στερεάς Ελλάδας (0,01%). Ειδικότερα, στις Περιφέρειες²² αναφοράς οι άνδρες που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν το προβάδισμα έναντι των γυναικών. Το υψηλότερο ποσοστό ανδρών με ενασχόληση με το ηλεκτρονικό εμπόριο παρατηρείται στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης (0,22%) και το μικρότερο στην Περιφέρεια Πελοποννήσου (0,04%). Οι γυναίκες που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο παρουσιάζουν αξιοσημείωτη απόκλιση από τους άνδρες καθώς το ανώτερο ποσοστό γυναικών, το οποίο σημειώνεται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, είναι μόλις 0,06%, ενώ τα μικρότερα ποσοστά παρατηρούνται στις Περιφέρειες Βορείου Αιγαίου, Δυτικής Ελλάδας και Ηπείρου (0,03%).

6.2.2. Η Συνεισφορά των ΤΠΕ στη Βελτίωση της Ποιότητας της Ζωής του Πολίτη

Η συνεισφορά των ΤΠΕ στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη είναι αναγνωρισμένη και αποδεδειγμένη διεθνώς. Η εφαρμογή ΤΠΕ από Δημόσιους φορείς και οργανισμούς με στόχο την παροχή υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών αυξάνει με ραγδαίους ρυθμούς. Δείκτες όπως «ποσοστό ανδρών/γυναικών που χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο τους 3 τελευταίους μήνες για αλληλεπίδραση με δημόσιες υπηρεσίες», και «ποσοστό δημοσίων υπηρεσιών με διαθεσιμότητα ΤΠΕ» δείχνουν την επίδραση των ΤΠΕ στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής του πολίτη.

Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 9 το ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για αλληλεπίδραση με δημόσιες υπηρεσίες παραμένει χαμηλό σε σχέση με την ΕΕ-15 και ΕΕ-25. Ενδεικτικά, τους τελευταίους μήνες του 2004, το 8% του πληθυσμού χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο για αλληλεπίδραση με δημόσιες υπηρεσίες. Αξιοσημείωτη βελτίωση παρατηρείται στην χώρα για τα έτη 2005 και 2006 (7% και 9% αντίστοιχα).

² Περιφέρειες αναφοράς: Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Θεσσαλία, Ήπειρος, Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Ιόνια Νησιά, Βόρειο Αιγαίο.

³ Ο δείκτης ανταγωνιστικότητας για ανάπτυξη (Growth Competitiveness Index) διαμορφώνεται από την ποιότητα του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, στους δημόσιους θεσμούς και την τεχνολογική ετοιμότητα της χώρας.

⁴ Ο δείκτης αξιολογεί την λειτουργία και στρατηγική των επιχειρήσεων καθώς επίσης και την ποιότητα του Εθνικού Επιχειρηματικού Προγράμματος

Όμως, παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα ακολουθεί τη γενικότερη ανοδική τάση που παρατηρείται τόσο στην ΕΕ-25 όσο και ΕΕ- 15, υπολείπεται αισθητά σε ό,τι αφορά στο σύνολο των ατόμων που έχουν χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο για αλληλεπίδραση με δημόσιες υπηρεσίες καθώς και ποσοστά των ΕΕ-15 και ΕΕ-25 για το 2005 είναι 26% ενώ για το 2006 είναι 26% και 24% αντίστοιχα.

Ένας σημαντικός δείκτης για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη μέσω της χρήσης των ΤΠΕ είναι το ποσοστό Δημοσίων υπηρεσιών με διαθεσιμότητα ΤΠΕ. Η εξοικονόμηση χρόνου αποτελεί το βασικό λόγο για τη χρήση αυτών των υπηρεσιών τόσο στην περίπτωση των επιχειρήσεων όσο και στην περίπτωση των πολιτών. Η ικανοποίηση από τη χρήση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων Δημοσίων υπηρεσιών κινείται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, καθώς η συγκεκριμένη εμπειρία αξιολογείται ως πολύ ικανοποιητική σε ποσοστό 62% επί του συνολικού αριθμού των χρηστών (επιχειρήσεις και πολίτες). (“Web Based Survey on Electronic Services”, Cargemini, Μάρτιος 2005).

Γενικά, για τα έτη 2002 έως και 2005, η Ελλάδα παρουσιάζει τα μικρότερα ποσοστά δημοσίων υπηρεσιών με διαθεσιμότητα ΤΠΕ σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25 . Στην Ελλάδα το 2005 ήταν διαθέσιμες πλήρως ηλεκτρονικά πέντε (5) βασικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες από σύνολο είκοσι (20). Σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25 είναι εμφανής η σταθερή τάση βελτίωσης των ποσοστών αυτών (το 2002 το ποσοστό στην ΕΕ-15 ήταν 36% και έφτασε στο 56% το 2005. Αντίστοιχα, για την ΕΕ-25 το 2004 το ποσοστό ήταν 41% και αυξήθηκε στο 50% το 2005).

Στην Ελλάδα μόνο το 8% του συνολικού πληθυσμού χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για συναλλαγές με το Δημόσιο. Σημαντικά υψηλότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων (με προσωπικό περισσότερο από 10 άτομα) που χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για συναλλαγές με το δημόσιο (81%). Μέχρι το τέλος του 2008 εκτιμάται πως τουλάχιστον έξι επιπλέον βασικές δημόσιες υπηρεσίες (έκδοση ποινικού μητρώου, ληξιαρχείο, στρατολογική εξυπηρέτηση πολιτών, ΟΔΔΥ , Εθνικό Δημοτολόγιο, ΑΣΕΠ) θα είναι διαθέσιμες

ηλεκτρονικά, ενώ και άλλες βασικές δημόσιες υπηρεσίες θα προσεγγίσουν το σημείο πλήρους ηλεκτρονικής διεθεσιμότητας (π.χ. δηλώσεις στα τελωνεία).

Σε Περιφερειακό επίπεδο, υπάρχουν στοιχεία διαθέσιμα για επιμέρους δείκτες, οι οποίοι συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη, όπως είναι οι δείκτες «χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή» και «πρόσβαση των νοικοκυριών στο Διαδίκτυο». Ο βαθμός διείσδυσης της χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή παρέχει πληροφορίες για το βαθμό ανάπτυξης τεχνογνωσίας εκ μέρους των πολιτών στη χρήση νέων τεχνολογιών και συνεπακόλουθα συνδέεται με τη δυνατότητα των πολιτών να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για αλληλεπίδραση τους με το Δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ανά Περιφέρεια, η Περιφέρεια Αττικής παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό (43,7%) στο σύνολο του δείγματος. Με βάση το φύλο, το υψηλότερο ποσοστό κατέχουν οι άνδρες στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων (53%) ενώ το χαμηλότερο εμφανίζεται στην Περιφέρεια Πελοποννήσου (24,9%). Στις γυναίκες, η Περιφέρεια Αττικής έχει το προβάδισμα στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή με ποσοστό 36,7% ενώ τη χαμηλότερη θέση στις γυναίκες κατέχει η Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας (17,8%). Η μεγαλύτερη ποσοστιαία διαφορά ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες παρουσιάζεται στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων (33,3 μονάδες), όπου για κάθε γυναίκα χρήστη ηλεκτρονικών υπολογιστών αντιστοιχούν 2,6 άνδρες χρήστες, ενώ η μικρότερη διαφορά σημειώνεται στην Περιφέρεια Πελοποννήσου με 4 ποσοστιαίες μονάδες (24,9% και 20,9% αντίστοιχα).

Ένας συμπληρωματικός δείκτης είναι η «πρόσβαση των νοικοκυριών στο Διαδίκτυο». Βάσει στοιχείων του 2005, το 24% επί του συνόλου των ελληνικών νοικοκυριών διαθέτει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Παράλληλα, η χρήση του Διαδικτύου από τους Έλληνες πολίτες εστιάζεται κυρίως στην αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες (84%), σε χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (70%) και σε ψυχαγωγία (60%).

Σε Περιφερειακό επίπεδο, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί, όσον αφορά στο ποσοστό πρόσβασης στο Διαδίκτυο από το σπίτι, η Περιφέρεια Αττικής κατέχει την πρώτη θέση και για τις τρεις ομάδες

πληθυσμού (άνδρες, γυναίκες, άνδρες και γυναίκες) ενώ η Περιφέρεια Πελοποννήσου παρουσιάζει τις χαμηλότερες τιμές στους άνδρες και στο σύνολο του δείγματος, με ποσοστά 15,20% και 14,8% αντίστοιχα. Στις γυναίκες, την τελευταία θέση καταλαμβάνει η Περιφέρεια Ιονίων Νήσων με ποσοστό μόλις 6,9%. Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών εμφανίζεται στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων, η οποία ανέρχεται στις 22,5 ποσοστιαίες μονάδες. Ειδικότερα, στις περιφέρειες αναφοράς οι άνδρες έχουν σταθερά το προβάδισμα στην πρόσβαση στο Διαδίκτυο από το σπίτι έναντι των γυναικών. Το υψηλότερο ποσοστό των ανδρών παρατηρείται στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων (29,40%) ενώ το υψηλότερο ποσοστό στις γυναίκες παρατηρείται στην Περιφέρεια Κρήτης (16,60%).

Αναφορικά με τη χρήση Διαδικτύου, στο σύνολο του δείγματος η Περιφέρεια Αττικής καταλαμβάνει την πρώτη θέση (31,8%) και την τελευταία θέση καταλαμβάνει η Περιφέρεια Πελοποννήσου (11,6%). Στους άνδρες, η Περιφέρεια Αττικής εμφανίζεται πάλι με το υψηλότερο ποσοστό (37,4%) ενώ η Περιφέρεια Πελοποννήσου με το χαμηλότερο (11,7%). Το υψηλότερο ποσοστό των γυναικών που χρησιμοποιούν το Internet εμφανίζεται στην Περιφέρεια Αττικής (26,4%) ενώ το χαμηλότερο στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (μόλις 8,8%).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εικόνα των Περιφερειών σχετικά με το δείκτη «ηλεκτρονική υποβολή δήλωσης φόρου εισοδήματος», ο οποίος συνδέεται άμεσα με τη συμβολή των ΤΠΕ στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη καθώς παρέχει σημαντικές διευκολύνσεις στην αλληλεπίδραση του με το Δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, έξι (6) συνολικά περιφέρειες εμφανίζουν μηδενικά ποσοστά. Στο σύνολο του δείγματος προηγείται η Αττική (4,15%) ενώ μηδενικά ποσοστά εμφανίζει η Περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Στους άνδρες, η Περιφέρεια Αττικής προηγείται (5,81%) ενώ μηδενικά ποσοστά εμφανίζουν πάλι στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Στις γυναίκες, η Περιφέρεια Αττικής έχει το προβάδισμα (2,56%) ενώ μηδενικά ποσοστά εμφανίζουν οι Περιφέρειες Βορείου Αιγαίου, Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Ιονίων Νήσων και Νοτίου Αιγαίου. Στις υπόλοιπες Περιφέρειες αναφοράς, στους άνδρες τα υψηλότερα ποσοστά παρατηρούνται στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης

(2,42%) ενώ τα χαμηλότερα στην Περιφέρεια Πελοποννήσου (0,54%). Η Περιφέρεια Πελοποννήσου παρουσιάζει το προβάδισμα στις γυναίκες (1,05%) ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά γυναικών, αναφορικά με την ηλεκτρονική υποβολή δήλωσης, παρατηρούνται στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης (0,24%).

Ηλεκτρονική Υποβολή Δήλωσης

Η συμβολή των ΤΠΕ στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής του πολίτη αποδεικνύεται και από άλλες εφαρμογές των ΤΠΕ, όπως η ηλεκτρονική μάθηση και η εφαρμογή των ΤΠΕ στο χώρο της υγείας. Συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά στην ηλεκτρονική μάθηση, στα δημόσια σχολεία αντιστοιχεί ένας υπολογιστής ανά 17 περίπου μαθητές, ενώ το ποσοστό του πληθυσμού που χρησιμοποίησε το Διαδίκτυο για σκοπούς εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν ξεπερνά το 8%. Τέλος, το 10% των επιχειρήσεων με προσωπικό περισσότερο από 10 άτομα χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές εφαρμογές για την εκπαίδευση και την κατάρτιση των υπαλλήλων (Έρευνα Δεικτών e- Europe, Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας», 2005). Στα θέματα υγείας το 5% του πληθυσμού χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με την υγεία, ενώ το 27% των παθολόγων γιατρών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό αρχείο ασθενών.

Η προαναφερθείσα κατάσταση αναμένεται να βελτιωθεί μέχρι τη λήξη της τρέχουσας Προγραμματικής Περιόδου (2008). Ενδεικτικά, το αντίστοιχο ποσοστό που θα χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για λόγους εκπαίδευσης και κατάρτισης εκτιμάται ότι θα αγγίξει το 13%, ενώ σε ό,τι αφορά στην ευρυζωνικότητα, αναμένεται ότι τουλάχιστον το 7% των νοικοκυριών θα διαθέτουν ευρυζωνική πρόσβαση στο Διαδίκτυο μέχρι το 2008, κυρίως μέσω του «Σχεδίου για την Ανάπτυξη της Ευρυζωνικότητας» που υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας». Σε ό,τι αφορά στις επιχειρήσεις, το ποσοστό αυτών που θα χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για συναλλαγές με το Δημόσιο αναμένεται το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (Taxisnet) -Στοιχεία ΓΓΠΣ, 2006) και άλλων υπηρεσιών που παρέχονται από φορείς του Δημοσίου. Στην ίδια περίοδο αναφοράς εκτιμάται

ότι το 75% των επιχειρήσεων (με περισσότερους από 10 εργαζόμενους) θα διαθέτει ευρυζωνική πρόσβαση. Επίσης, το ποσοστό διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στη Δημόσια Διοίκηση αναμένεται να αγγίξει το 90%, κυρίως λόγω της λειτουργίας του έργου «Σύζευξις». (Εκτιμήσεις ΕΥΔΕΠ «ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ»).

Όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε, η υφιστάμενη κατάσταση του κλάδου ΤΠΕ σε δια-περιφερειακό επίπεδο παρουσιάζει και σημαντικές διαπεριφερειακές ανισότητες σε δείκτες αναφοράς όπως χρήση Η/Υ, πρόσβαση των νοικοκυρών στο internet, χρήση internet, ηλεκτρονική υποβολή δήλωσης και ηλεκτρονικό εμπόριο. Επίσης, αξιοσημείωτες διαφορές παρουσιάζονται και ανάμεσα στις τρεις ομάδες πληθυσμού (άνδρες, γυναίκες, άνδρες και γυναίκες), με τις γυναίκες να ακολουθούν σταθερά στους άνδρες σε όλους τους δείκτες.

Συγκεκριμένα, η εικόνα που εμφανίζουν οι δεκατρείς Περιφέρειες της χώρας παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 12 η Περιφέρεια Αττικής έχει το προβάδισμα στους δείκτες πρόσβαση internet νοικοκυριών, χρήση internet από άτομα, ηλεκτρονική δήλωση φόρου και ηλεκτρονικό εμπόριο ενώ η Περιφέρεια Ανατολικής Αττικής Μακεδονίας και Θράκης έχει το προβάδισμα στο μεγαλύτερο ποσοστό χρήσης (43,7%) ηλεκτρονικών υπολογιστών στο σύνολο του δείγματος. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει τη συνεπαγόμενη συγκέντρωση της γνώσης ή πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες σε μια μόνο Περιφέρεια της χώρας. Κατά τον ίδιο τρόπο, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες της Περιφέρειας Αττικής έχουν εμφανώς το προβάδισμα σε σχέση με τις λοιπές Περιφέρειες της χώρας. Στην Περιφέρεια Πελοπόννησο εμφανίζονται σταθερά οι χαμηλότερες τιμές σε όλους τους δείκτες αναφοράς στο σύνολο του δείγματος. (Έρευνα Δεικτών e- Europe, Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας», 2005).

6.2.3. Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην ανταγωνιστικότητα

Η συνεισφορά των ΤΠΕ στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας έγκειται στις τεράστιες δυνατότητες υποστήριξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που προσφέρει- ιδίως στις ΜΜΕ – όπως επίσης και στο βελτιστοποιημένο σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Εξαιρετικής σημασίας είναι τα στοιχεία της ετήσιας έρευνας για την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών που πραγματοποιεί το World Economic Forum (WEF) και αξιολογεί τις επιδόσεις των χωρών στους δείκτες: ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη, ³επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα ⁴ και ολική ανταγωνιστικότητα ⁵. Η έρευνα, από την εξέταση του δείκτη της τεχνολογικής ετοιμότητας ⁶ (επιμέρους δείκτης της ολικής ανταγωνιστικότητας), διαπιστώνεται σημαντική υστέρηση στο δείκτη της τεχνολογικής ετοιμότητας βάσει του οποίου η Ελλάδα κατατάσσεται στην 46^η θέση σε σύνολο 117 χωρών αλλά και τελευταία μεταξύ των χωρών της ΕΕ-25. (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Κατάταξη των Χωρών της ΕΕ-25 και των προς Ένταξη Χωρών με Κριτήριο τη Βαθμολογία στον Τομέα «Τεχνολογική Ετοιμότητα»

| Κατάταξη | Χώρα | Βαθμολογία |
|----------|--------------|------------|
| 1 | Δανία | 5,69 |
| 2 | Σουηδία | 5,67 |
| 3 | Μ. Βρετανία | 5,42 |
| 4 | Φιλανδία | 5,4 |
| 5 | Ιρλανδία | 5,2 |
| 6 | Λουξεμβούργο | 5,17 |
| 7 | Γερμανία | 5,11 |
| 8 | Ολλανδία | 5,05 |
| 9 | Αυστρία | 5,04 |
| 10 | Εσθονία | 5,04 |
| 11 | Γαλλία | 4,86 |
| 12 | Βέλγιο | 4,66 |
| 13 | Μάλτα | 4,6 |
| 14 | Τσεχία | 4,56 |
| 15 | Ισπανία | 4,38 |
| 16 | Σλοβενία | 4,38 |
| 17 | Σλοβακία | 4,29 |
| 18 | Ιταλία | 4,26 |
| 19 | Πορτογαλία | 4,21 |
| 20 | Ουγγαρία | 4,07 |

| Κατάταξη | Χώρα | Βαθμολογία |
|----------|-----------|------------|
| 21 | Κύπρος | 4,05 |
| 22 | Λετονία | 3,91 |
| 23 | Λιθουανία | 3,69 |
| 24 | Πολωνία | 3,65 |
| 25 | Ελλάδα | 3,59 |
| 26 | Τουρκία | 3,38 |
| 27 | Τουρκία | 3,32 |
| 28 | Κροατία | 3,31 |
| 29 | Βουλγαρία | 3,18 |

Στην τελική διαμόρφωση του εν λόγω δείκτη, σημαντικοί παράγοντες διαφαίνονται να είναι το ανεπαρκώς ανεπτυγμένο νομικό πλαίσιο σχετικά με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, καθώς επίσης και τα χαμηλά ποσοστά χρηστών Η/Υ και διαδικτύου.

Σύνοψη

Ο ρόλος των ΤΠΕ στην παραγωγικότητα των οικονομιών αλλά και στην καθημερινή ζωή των πολιτών αυξάνεται σημαντικά σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η δυναμική που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο τομέα είναι προφανής, ενώ ο ανταγωνισμός ιδιαιτέρως σκληρός. Η στροφή στις ευρυζωνικές υπηρεσίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο είναι εμφανής καθώς η δυνατότητα πρόσβασης σε τέτοιου είδους υπηρεσίες έχει απλοποιηθεί και έχει γίνει προσιτή στο ευρύ κοινό.

Επομένως, η ανάγκη προώθησης της χρήσης των ΤΠΕ σε επιχειρήσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων είναι επιτακτική. Παρά το γεγονός πως είναι εμφανής η τάση βελτίωσης και βαθμιαίας και σταθερής υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών και των υπηρεσιών που προσφέρουν από τις ελληνικές επιχειρήσεις, η πραγματικότητα στην Ελλάδα στο χώρο των ΤΠΕ δεν μπορεί να θεωρηθεί συγκρίσιμη με αυτή που επικρατεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συγκεκριμένα, ένα μεγάλο ποσοστό (49%) των ελληνικών επιχειρήσεων με προσωπικό λιγότερο από δέκα (10) άτομα, δεν κάνει χρήση Η/Υ ενώ 66% των Η/Υ δεν είναι σε δίκτυο. Το ποσοστό διείσδυσης της ευρυζωνικότητας στην

Ελλάδα είναι ακόμα εξαιρετικά χαμηλό (μόλις 0,8% το 2005) σε σχέση με το μέσο όρο των ΕΕ-15 και ΕΕ-25 (12% και 10,6% αντίστοιχα).

Το χαμηλό ποσοστό των δαπανών για τεχνολογίες πληροφοριών στην Ελλάδα αποδεικνύει πως ο χώρος των Τεχνολογιών Πληροφορικής (ΤΠ) δεν έχει αναγνωρισθεί ακόμα πλήρως ως καθοριστικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας της χώρας. Μόλις 1,3% του ΑΠΕ δαπανήθηκαν το 2004 στην Ελλάδα για ΤΠ σε αντιδιαστολή με 3% σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25. Καλύτερη εικόνα παρουσιάζει ο χώρος των Τεχνολογιών των Επικοινωνιών (ΤΕ) όπου οι δαπάνες για το 2004 στην Ελλάδα ξεπέρασαν τις αντίστοιχες σε επίπεδο ΕΕ-15 και ΕΕ-25 γεγονός που ενισχύεται από την εξέχουσα θέση των επικοινωνιών (κινητή τηλεφωνία) στην Ελλάδα.

Ο χαμηλός βαθμός διείσδυσης των ΤΠΕ στις ελληνικές επιχειρήσεις έχει ως άμεση συνέπεια και τα χαμηλά ποσοστά του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων (με προσωπικό πάνω από 10 άτομα) από το ηλεκτρονικό εμπόριο (μόλις 0,2%). Αυτό συνεπάγεται την αδυναμία της ελληνικής οικονομίας να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες και να γίνει ανταγωνιστική.

Παράλληλα, επιτακτική είναι η ανάγκη για χρήση των ΤΠΕ με στόχο τη βελτίωση της καθημερινής ζωής του πολίτη. Η ισότιμη πρόσβαση όλων των πολιτών στις δυνατότητες των τεχνολογιών οφείλει να ενισχυθεί περαιτέρω. Οι μεγάλες και αξιοσημείωτες δια-περιφερειακές ανισότητες που παρατηρούνται στη χρήση των ΤΠΕ αποτελούν ανασχετικό παράγοντα της ισότιμης πρόσβασης των πολιτών στις νέες τεχνολογίες. Επίσης, τα χαμηλά ποσοστά χρήσης του Διαδικτύου για σκοπούς εκπαίδευσης και κατάρτισης (8%) όπως επίσης και των ατόμων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για την αλληλεπίδραση του με Δημόσιες υπηρεσίες δείχνουν πως οι δυνατότητες που παρέχονται από τις ΤΠΕ δεν αξιοποιούνται αναλόγως. Επιπλέον, η Ελλάδα παρουσιάζει τα χαμηλότερα ποσοστά Δημοσίων υπηρεσιών με Διαθεσιμότητα ΤΠΕ , γεγονός που κάνει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας της ζωής του πολίτη αναποτελεσματικές.

Γενικά, η κατάσταση στην Ελλάδα σχετικά με το ρόλο των ΤΠΕ βελτιώνεται μεν, αλλά απαιτεί συνεχή εντατικοποίηση της προσπάθειας να επιτευχθεί η Ψηφιακή Σύγκλιση.

6.3. Ανάλυση Δυνατών και Αδύναμων Σημείων (Ανάλυση S.W.O.T.)

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό & υψηλού επιπέδου επιστημονικό δυναμικό. ▪ Παρουσία ιδιαίτερα δυναμικών επιχειρήσεων του κλάδου των ΤΠΕ με δραστηριοποίηση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. ▪ Σημαντικά αποθέματα εμπειρίας από την υλοποίηση έργων ΤΠΕ κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο. ▪ Ολοκλήρωση σημαντικών έργων ΤΠΕ και υποδομών στο Δημόσιο Τομέα στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ (Σύζευξις, Δημοτολόγιο, Έργα Νομαρχιών, Police on Line κ.λπ.) ▪ Σημαντικός βαθμός εξοικείωσης των πολιτών με τις τεχνολογίες επικοινωνίας (κινητά τηλέφωνα) ▪ Οι ΤΠΕ εντάσσονται πλέον στις κεντρικές αναπτυξιακές πολιτικές της κυβέρνησης (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013). ▪ Αύξηση της γενικότερης ευαισθητοποίησης/ ενδιαφέροντος για θέματα ΤΠΕ, κυρίως «αυθόρμητα» (ιδιωτική χρήση), αλλά και περισσότερο οργανωμένα στο πλαίσιο μεγαλύτερων οργανισμών (Τράπεζες, επιχειρήσεις, Δημόσιο/ TAXIS, κ.α.). ▪ Αυξητική τάση ζήτησης ευρυζωνικών συνδέσεων (από πολίτες και επιχειρήσεις). ▪ Δυναμική προσαρμογή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ειδικότητες που αφορούν σε ΤΠΕ, κυρίως σε μεταπτυχιακό επίπεδο. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιορισμένη ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη λειτουργία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στις ΜΜΕ και ΠΜΕ. ▪ Περιορισμένη επιχειρηματικότητα σε τομείς που αξιοποιούν ΤΠΕ. ▪ Περιορισμένη Αξιοποίηση των ΤΠΕ στο Δημόσιο Τομέα (Σημαντικές ελλείψεις σε ζητήματα διαλειτουργικότητας περιορισμένος αριθμός πλήρως παρεχομένων υπηρεσιών (επίπεδο 4) του Δημοσίου Τομέα και τις Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προς τους πολίτες ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα προς τις Επιχειρήσεις και τους πολίτες). ▪ Χαμηλός βαθμός εξοικείωσης των επιχειρήσεων και των πολιτών σε ζητήματα ασφάλειας των ΤΠΕ. ▪ Περιορισμένη συμβολή των ΤΠΕ στην καθημερινή ζωή του πολίτη. ▪ Χαμηλός βαθμός κατοχής & χρήσης Η/Υ από τους πολίτες κυρίως εκτός των αστικών κέντρων. ▪ Καθυστέρηση ανάπτυξης υποδομών ευρυζωνικότητας. ▪ Η όποια πρόοδος παρατηρείται επικεντρώνεται περισσότερο στην κατανάλωση ΤΠΕ, ενώ στην παραγωγή απουσιάζει ο πρωτογενής εγχώριος σχεδιασμός ανταγωνιστικών προϊόντων. ▪ Πολυνομία, καθυστέρηση στην ενσωμάτωση Κοινοτικών οδηγιών. ▪ Περιορισμένη αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. |

| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (Εξωτερικό περιβάλλον) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς των ΤΠΕ στην Ελλάδα λόγω διεθνοποίησης (ιδιαίτερη ζήτηση στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης), η οποία ωθεί σε ταχύτερη προσαρμογή του κλάδου των ΤΠΕ στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. ▪ Αξιοποίηση των κινήτρων και χρηματοδοτικών μέσων της Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013 από επιχειρήσεις. ▪ Αύξηση της διείσδυσης των ΤΠΕ στην παραγωγική διαδικασία λόγω της εξυγίανσης της αγοράς και της ενίσχυσης του ανταγωνισμού. ▪ Αύξηση της ζήτησης εφαρμογών ΤΠΕ και ψηφιακού περιεχομένου λόγω των σημαντικών επενδύσεων, που έγιναν ή είναι σε εξέλιξη στις προηγούμενες προγραμματικές περιόδους σε υποδομές στο Δημόσιο Τομέα. ▪ Αύξηση χρήσης ΤΠΕ από τον συνδυασμό μεγάλων επενδύσεων σε τομείς αιχμής της Ελληνικής Οικονομίας (Ενέργεια, τουρισμός, Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, επιχειρήσεις μεταποίησης γεωργικών προϊόντων κ.λπ). Διάθεση πολλαπλών χρηματοδοτικών εργαλείων σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο για τη δημιουργία νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΕ (Ανταγωνιστικότητα, EBRO, IST, CIP κ.λπ). ▪ Αξιοποίηση της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2006-2013 μέσω πολλαπλών χρηματοδοτικών μέσων. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενίσχυση του ανταγωνισμού στον Τομέα των ΤΠΕ από χώρες της Ασίας (Κίνα, Ινδία κ.λπ). Ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, η μεγάλη κινητικότητα εργασίας και το υψηλό επίπεδο γνώσεων Πληροφορικής που παρουσιάζουν ανταγωνιστικοί λαοί (Βαλκάνιοι, Ινδοί) σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος εργασίας, αποτελούν τους μεγαλύτερους κινδύνους «παράκαμψης» της Ελλάδας από την Ψηφιακή Οικονομία. ▪ Περαιτέρω διαρροή καταρτισμένου και έμπειρου επιστημονικού δυναμικού στον τομέα των ΤΠΕ σε χώρες του εξωτερικού. ▪ Καθυστέρηση στην απαιτούμενη αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την πλήρη και βέλτιστη αξιοποίηση των ΤΠΕ. ▪ Διατήρηση του χαμηλού βαθμού εξοικείωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην χρήση ΤΠΕ. ▪ Διατήρηση του προσανατολισμού του κλάδου των ΤΠΕ σε δημόσια έργα πληροφορικής και επικοινωνιών. ▪ Συνέχιση καθυστερήσεων στην υλοποίηση μεγάλων έργων ΤΠΕ που καταλήγει σε τεχνολογική απαξίωση των αποτελεσμάτων των έργων ΤΠΕ. ▪ Διατήρηση του αποσπασματικού σχεδιασμού έργων ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα και συνέχιση της τμηματοποίησης των παρεχομένων υπηρεσιών, με κίνδυνο την υλοποίηση αλληλοκαλυπτόμενων δράσεων. |

Ειδικότερα, για τις οκτώ περιφέρειες αναφοράς (Περιφέρειες Στόχου Σύγκλισης), η παραπάνω ανάλυση SWOT εξειδικεύεται ακολούθως:

Ανατολική Μακεδονία – Θράκη

| Δυνατά Σημεία (Εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Κομβική θέση της Περιφέρειας για διασυννοριακές συνεργασίες. ▪ Καλή διάρθρωση ηλικιακής πυραμίδας πληθυσμού. ▪ Συγκριτικά υψηλό ποσοστό πληθυσμού ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο. ▪ Σημαντική τεχνογνωσία ΤΠΕ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ▪ Ταχύς εκσυγχρονισμός υποδομών τηλεπικοινωνιών. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Χαμηλή παραγωγικότητα – χαμηλή επιχειρηματικότητα. ▪ Υψηλό ποσοστό ανεργίας ▪ Εξάρτηση από τον πρωτογενή τομέα ▪ Χαμηλά ποσοστά γυναικών που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες ▪ Χαμηλό ποσοστό γυναικών με πρόσβαση στο διαδίκτυο ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο ▪ Χαμηλό ποσοστό στην χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου ▪ Ύπαρξη δύσκολα προσβάσιμων κοινωνικών και οικονομικών ομάδων. ▪ Μορφωτική και πολιτισμική ανισότητα του πληθυσμού. |

| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενίσχυση υπηρεσιών και δράσεων που σχετίζονται με την κομβική θέση της Περιφέρειας (συστήματα διαχείρισης διαμεταφορών, ανάπτυξη σχετικών υπηρεσιών). ▪ Ολοκλήρωση σημαντικών δημοσίων επενδύσεων στον τομέα της ενέργειας και των μεταφορών θα μετατρέψουν την Περιφέρεια σε κομβικό σημείο. ▪ Σημαντικός αριθμός συμπληρωματικών ευρυζωνικών υποδομών υλοποιείται στο μητροπολιτικό δίκτυο της Περιφέρειας.. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεταφορά παραγωγικής δραστηριότητας δευτερογενούς τομέα σε γειτονικές χώρες. ▪ Ενδεχόμενη αδυναμία τοπικών δομών να ανταποκριθούν στην υιοθέτηση εξωστρεφών εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. |

Στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης εντοπίζονται ανάγκες υποστήριξης προσβασιμότητας και χρήση διαδικτύου και Η/Υ από τον τοπικό πληθυσμό. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν παρεμβάσεις που μπορούν να υποστηρίξουν τον τομέα μεταφορών (π.χ. συστήματα και υπηρεσίες διαχείρισης διαμεταφορών), καθώς και παρεμβάσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν τις συμπληρωματικές ευρυζωνικές υποδομές που ήδη υλοποιούνται στο μητροπολιτικό δίκτυο της Περιφέρειας. Σημαντικές εκτιμώνται και παρεμβάσεις (ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών) που θα αντιμετωπίσουν την μορφωτική και πολιτισμική ανισότητα του πληθυσμού της Περιφέρειας.

Θεσσαλία

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλό ποσοστό πληθυσμού που έχει ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση. ▪ Η Περιφέρεια αποτελεί κομβικό σημείο στον εθνικό άξονα ανάπτυξης («S») ▪ Γεωγραφική συνοχή χώρου Περιφέρειας. ▪ Ύπαρξη σημαντικών υποδομών εκπαίδευσης και κατάρτισης και δομών στήριξης της απασχόλησης. ▪ Ύπαρξη σημαντικών παραγωγικών και ερευνητικών υποδομών. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Υψηλή συμμετοχή του πρωτογενούς τομέα στην παραγωγική βάση και ανεπαρκής προσαρμογή στην αγορά. ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο. ▪ Χαμηλό ποσοστό στην χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου. ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο. ▪ Χαμηλό επίπεδο κατάρτισης του εργατικού δυναμικού στις νέες τεχνολογίες. ▪ Σχετικά μικρό μέγεθος πρωτοβάθμιων ΟΤΑ και έλλειψη ενιαίων διοικητικών ενοτήτων σε αστικά κέντρα. ▪ Σημαντικές ενδο-περιφερειακές αναπτυξιακές ανισότητες. ▪ Συγκριτικά χαμηλοί δείκτες καινοτομίας, περιορισμένος βαθμός σύνδεσης έρευνας με παραγωγή. ▪ Περιορισμένη διάδοση των υποδομών και τεχνολογιών ΤΠΕ. |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα, με άξονες τον τουρισμό, και τις δραστηριότητες που απαιτούν ισχυρά αστικά κέντρα (υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, κοινωνικές υπηρεσίες κ.λπ). ▪ Σημαντικές δυνατότητες αξιοποίησης του επιστημονικού και ερευνητικού δυναμικού της Περιφέρειας σε δράσεις σύνδεσης της έρευνας και της τεχνολογίας με την παραγωγή, την καινοτομία και τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. ▪ Η συνεχής τεχνολογική πρόοδος και η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιθωριοποίηση του αγροτικού πληθυσμού, με οικιστική και κοινωνικο-οικονομική πίεση στα αστικά κέντρα. ▪ Μη έγκαιρη αντιμετώπιση του διαδεδομένου ψηφιακού και τεχνολογικού «αναλφαριθμητισμού». |

Αντίστοιχα με την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, στην Περιφέρεια Θεσσαλίας εντοπίζονται ανάγκες υποστήριξης προσβασιμότητας και χρήση διαδικτύου και Η/Υ από τον τοπικό πληθυσμό. Η περιορισμένη διάδοση υποδομών και τεχνολογιών ΤΠΕ που παρουσιάζεται στην Περιφέρεια μπορεί να αντιμετωπιστεί με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών με άξονες τον τουρισμό και δραστηριότητες που απαιτούν ισχυρά αστικά κέντρα (υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, κοινωνικές υπηρεσίες κ.λπ).

Ήπειρος

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Δραστήριος τριτογενής τομέας ▪ Επιτυχημένη υλοποίηση πιλοτικών εφαρμογών τηλεματικής σε τομείς όπως η ιατρική, η εκπαίδευση και η εργασία. ▪ Εκπαιδευτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στον χώρο της έρευνας και τεχνολογίας (δυναμική ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων). ▪ Η ανάπτυξη «εμβρυακών» πολιτικών στον τομέα της καινοτομίας (Regional Information Society, Entrepreneurship innovation in Epirus). ▪ Σημαντικές δημόσιες επενδύσεις στον τομέα των μεταφορών (π.χ. Εγνατία Οδός). ▪ Η συνεχής τάση βελτίωσης του μορφωτικού – εκπαιδευτικού επιπέδου του εργατικού δυναμικού στην Περιφέρεια. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Γεωγραφική απομόνωση. ▪ Χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Χαμηλή παραγωγικότητα ▪ Υψηλός ρυθμός γήρανσης πληθυσμού ▪ Υψηλό ποσοστό ανεργίας ▪ Χαμηλά ποσοστά εκπαίδευσης πληθυσμού (σε όλες τις βαθμίδες). ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο. ▪ Χαμηλό ποσοστό στη χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου. ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο. ▪ Το χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, ο μικρός βαθμός διασύνδεσης και συνεργασίας των επιχειρήσεων με Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, Τεχνολογικό Πάρκο, Ινστιτούτα κ.λπ. ▪ Η έλλειψη διείσδυσης των ΤΠΕ και η απουσία σύνδεσης έρευνας και επιχειρηματικής εφαρμογής. ▪ Η περιορισμένη μέχρι σήμερα διάχυση της τεχνογνωσίας και των υποδομών αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, της κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης. |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα, με άξονες τον τουρισμό και τις δραστηριότητες που απαιτούν ισχυρά αστικά κέντρα (υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, κοινωνικές υπηρεσίες κ.λπ.) ▪ Σημαντικές δυνατότητες αξιοποίησης του επιστημονικού και ερευνητικού δυναμικού της Περιφέρειας σε δράσεις σύνδεσης της έρευνας και της τεχνολογίας με την παραγωγή, την καινοτομία και τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. ▪ Δυνατότητες παροχής υπηρεσιών σε άτομα απομονωμένων περιοχών. ▪ Η δημιουργία Περιφερειακού Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης στην Ήπειρο. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθυστέρηση ολοκλήρωσης δημοσίων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών (π.χ. Ιόνια Οδός). ▪ Υψηλότερη δυσκολία ευρυζωνικής κάλυψης λόγω γεωγραφικών μορφολογικών. ▪ Η απροθυμία αλλά και η δυσκολία προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας (νέες δεξιότητες), ατόμων που αντιμετωπίζουν την ανεργία σε προχωρημένη ηλικία. |

Οι αδυναμίες της Περιφέρειας που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, καθώς και με την περιορισμένη διάχυση της τεχνογνωσίας και των υποδομών αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών της

κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης, μπορούν να αντιμετωπισθούν με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών για δραστηριότητες που απαιτούν ισχυρά αστικά κέντρα (υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, κοινωνικές υπηρεσίες κ.λπ), καθώς και με παρεμβάσεις ανάπτυξης ηλεκτρονικών υπηρεσιών για άτομα απομονωμένων περιοχών. Ιδιαίτερου ενδιαφέροντος κρίνονται υποδομές που θα αναπτυχθούν για την υποστήριξη της σύνδεσης έρευνας και επιχειρηματικής εφαρμογής.

Ιόνια νησιά

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλά ποσοστά ανεργίας γυναικών και ειδικά στην κατηγορία μακροχρόνια ανέργων. ▪ Υψηλή παραγωγικότητα ▪ Ισχυρός τριτογενής τομέας ▪ Συγκριτικά δημόσιες επενδύσεις στον τομέα των μεταφορών που έμμεσα επηρεάζουν την περιφέρεια. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλός ρυθμός γήρανσης πληθυσμού. ▪ Χαμηλά ποσοστά εκπαίδευσης στην χώρα (σε όλες τις βαθμίδες). ▪ Δυσκολίες στην ενδοπεριφερειακή διασύνδεση (λόγω νησιωτικού χώρου) ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο. ▪ Χαμηλό ποσοστό στην χρήση διαδικτύου. ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης, με ηλεκτρονικό εμπόριο ▪ Τριτογενής τομέας τείνει να εστιάζεται στον τουρισμό. ▪ Σχετικά υψηλά ποσοστά ανεργίας συνολικά και στην κατηγορία των ανέργων νέων. |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα, με άξονες τον τουρισμό, και τις δραστηριότητες που απαιτούν ισχυρά αστικά κέντρα (υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, κοινωνικές υπηρεσίες, κ.λπ.) ▪ Δυνατότητες παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε άτομα απομονωμένων περιοχών. ▪ Πλούσιο πολιτιστικό υλικό προς ψηφιοποίηση ▪ Αξιοποίηση της πλήρους λειτουργίας του Ιονίου Πανεπιστημίου, των νέων τεχνολογιών και της καινοτομίας. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθυστέρηση ολοκλήρωσης δημοσίων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών (π.χ. Ιόνια Οδός). ▪ Η τάση συγκέντρωσης του πληθυσμού στα μεγάλα περιφερειακά ή και σε εξωπεριφερειακά αστικά κέντρα. |

Στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων εντοπίζονται ανάγκες ψηφιοποίησης πολιτιστικού υλικού το οποίο αναμένεται να συνεισφέρει στην ανάπτυξη του τομέα του τουρισμού, ενώ η αδυναμία που παρουσιάζεται στην ενδοπεριφερειακή διασύνδεση μπορεί να αντιμετωπισθεί με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε άτομα απομονωμένων περιοχών. Επίσης, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αντιμετώπιση της χαμηλής προσβασιμότητας και χρήσης του διαδικτύου από τον πληθυσμό της Περιφέρειας.

Δυτική Ελλάδα

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθέτει σημαντικούς φορείς γνώσης που αποτελούν βασικούς πυρήνες παραγωγής αλλά και διάθεσης τεχνογνωσίας στις ΤΠΕ (ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα). ▪ Σημαντικός αριθμός δομών κατάρτισης σε Νέες Τεχνολογίες. ▪ Καλή διάρθρωση ηλικιακής πυραμίδας πληθυσμού. ▪ Υψηλά ποσοστά εκπαίδευσης πληθυσμού (σε όλες τις βαθμίδες). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Υψηλό ποσοστό ανεργίας (συνολικά, γυναίκες, νέοι, μακροχρόνια) ▪ Χαμηλή παραγωγικότητα ▪ Γεωγραφικό ανάγλυφο δημιουργεί προϋποθέσεις κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού. ▪ Ανεπαρκείς υποδομές μεταφορών ▪ Αργός ρυθμός ενσωμάτωσης ΤΠΕ από Περιφερειακή και τοπική διοίκηση. ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο. ▪ Χαμηλό ποσοστό στην χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου. ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο. ▪ Ανισότητα διείσδυσης ΤΠΕ μεταξύ Νομού Αχαΐας και υπολοίπων νομών ▪ Ενδοπεριφερειακές ανισότητες σε υποδομές υψηλής τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνίας. ▪ Ελλιπής διάχυση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών προγραμμάτων στην παραγωγική διαδικασία. |

| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους τομείς υγείας, ναυσιπλοΐας, πολιτισμού και παιδείας. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθυστέρηση ολοκλήρωσης δημοσίων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών. |

Στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας ιδιαίτερο ενδιαφέρον επιδεικνύουν παρεμβάσεις που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους τομείς υγείας, ναυσιπλοΐας, πολιτισμού και παιδείας, καθώς και παρεμβάσεις που θα αντιμετωπίσουν τις ενδοπεριφερειακές ανισότητες (μεταξύ Νομού Αχαΐας και υπολοίπων νομών) σε υποδομές υψηλής

τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνίας. Σε αντιστοιχία με τις υπόλοιπες Περιφέρειες Στόχου Σύγκλισης, ιδιαίτερη βαρύτητα αναμένεται να δοθεί στην αντιμετώπιση τοπικών αδυναμιών σε θέματα πρόσβασης και χρήσης διαδικτύου και ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο.

Πελοπόννησος

| Δυνατά Σημεία (εσωτερική περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Γεινίαση με την μητροπολιτική περιφέρεια και αγορά της Αττικής. ▪ Πλούσια πολιτισμική κληρονομιά (1^η θέση στη χώρα σε προστατευόμενα μνημεία) και φυσικό περιβάλλον ▪ Σχετικά χαμηλά ποσοστά ανεργίας (συνολικά, γυναίκες) και υψηλά ποσοστά απασχόλησης (συνολικά, γυναίκες, ηλικιωμένοι) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλό ποσοστό ανεργίας νέων και μακροχρόνια ανέργων ▪ Υψηλός ρυθμός γήρανσης πληθυσμού. ▪ Παραγωγικότητα κάτω από τον εθνικό μ.ο. ▪ Υψηλό ποσοστό ενασχόλησης στον πρωτογενή τομέα. ▪ Χαμηλή πληθυσμιακή πυκνότητα και μορφολογία Περιφέρειας δημιουργεί προϋποθέσεις κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού. ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο. ▪ Χαμηλό ποσοστό στην χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο. ▪ Αδυναμία συγκράτησης του τοπικού παραγωγικού και επιστημονικού ανθρώπινου δυναμικού. ▪ Χαμηλό επιχειρηματικό πνεύμα στο σύνολο του κοινωνικο-οικονομικού ιστού της Περιφέρειας. |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης του τουρισμού με εκμετάλλευση της μεγάλης παράκτιας ζώνης, του εναλλακτικού και ορεινού τουρισμού και της πολιτισμικής κληρονομιάς. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εγγύτητα με Αθήνα ενδέχεται να επηρεάσει προοπτικές ανάπτυξης τριτογενούς τομέα. |

Στην Περιφέρεια Πελοποννήσου εντοπίζονται ανάγκες ψηφιοποίησης πολιτιστικού υλικού, καθώς και παρεμβάσεις που αναμένεται να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα με έμφαση τον τουρισμό και ειδικότερα εξειδικευμένες μορφές τουρισμού όπως και ο εναλλακτικός και ορεινός τουρισμός. Επίσης, ιδιαίτερη βαρύτητα αναμένεται να δοθεί στην αντιμετώπιση τοπικών αδυναμιών σε θέματα πρόσβασης και χρήσης διαδικτύου και ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο.

Βόρειο Αιγαίο

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Υψηλή παραγωγικότητα ▪ Ισχυρός τριτογενής τομέας ▪ Σχετικά χαμηλό ποσοστό ανεργίας (συνολικά) ▪ Ενσωμάτωση στον κοινωνικό ιστό της πανεπιστημιακής και σπουδαστικής κοινότητας | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλό ποσοστό ανεργίας σε γυναίκες, νέους και μακροχρόνια ανέργους ▪ Υψηλός ρυθμός γήρανσης πληθυσμού ▪ Χαμηλά ποσοστά εκπαίδευσης πληθυσμού (σε όλες τις βαθμίδες) ▪ Δυσκολίες στην ενδοπεριφερειακή διασύνδεση (λόγω νησιωτικού χώρου) ▪ Χαμηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο ▪ Χαμηλό ποσοστό στη χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου. ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο ▪ Χαμηλό επίπεδο τεχνολογικού εξοπλισμού ▪ Αδυναμία συγκράτησης του τοπικού παραγωγικού και επιστημονικού ανθρώπινου δυναμικού. |

| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη τεχνολογίας στους τομείς πληροφορικής και επικοινωνιών που μπορούν να μειώσουν το βαθμό απομόνωσης. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλότερη δυσκολία ευρυζωνικής κάλυψης λόγω γεωγραφικής μορφολογίας. ▪ Προσκόλληση τριτογενούς τομέα στον τουρισμό |

Στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ενώ η αδυναμία που παρουσιάζεται στην ενδοπεριφερειακή διασύνδεση μπορεί να αντιμετωπισθεί με την περαιτέρω ανάπτυξη του ευρυζωνικού δικτύου για μεγαλύτερη κάλυψη της Περιφέρειας, καθώς και με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε άτομα απομονωμένων περιοχών. Σε αντιστοιχία με τις υπόλοιπες Περιφέρειες Στόχου Σύγκλισης, ιδιαίτερη βαρύτητα αναμένεται να δοθεί στην αντιμετώπιση

τοπικών αδυναμιών σε θέματα πρόσβασης και χρήσης διαδικτύου και ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο.

Κρήτη

| Δυνατά Σημεία (εσωτερικό περιβάλλον) | Αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ▪ Χαμηλή ανεργία ▪ Υψηλή παραγωγικότητα ▪ Καλή διάρθρωση ηλικιακής πυραμίδας πληθυσμού ▪ Ισχυρός τριτογενής τομέας ▪ Υψηλά ποσοστά εκπαίδευσης πληθυσμού (σε όλες τις βαθμίδες) ▪ Ικανοποιητικά επίπεδα κατάρτισης των ανέργων ▪ Ολοκληρωμένες υποδομές ΤΠΕ ▪ Τεχνογνωσία & εμπειρία στην καθολική πρόσβαση ΤΠΕ – ύπαρξη δραστηρίων ερευνητικών ιδρυμάτων ▪ Σημαντική και πολυποίκιλη πολιτιστική κληρονομιά ▪ Υψηλό ποσοστό νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο ▪ Υψηλός βαθμός διείσδυσης ΤΠΕ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ▪ Ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικού και ερευνητικού ιστού με δυνατότητες ανάπτυξης και διάχυσης καινοτομιών. ▪ Σημαντική υποδομή ευρέως φάσματος υψηλών τεχνολογιών διεθνώς ανταγωνιστικών, σχετικά αυτόνομη λειτουργία, κινητικότητα και ανταλλαγή επιστημονικού προσωπικού στην παραγωγή και προσφορά τεχνολογίας. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλό ποσοστό στη χρήση Η/Υ και χρήση διαδικτύου. ▪ Χαμηλό ποσοστό ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο. ▪ Έλλειψη δεξιοτήτων στη χρήση ΤΠΕ στο ανθρώπινο δυναμικό. ▪ Ανεπαρκής αξιοποίηση των ΤΠΕ για την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς. ▪ Χαμηλού βαθμού εισαγωγή καινοτομίας στον πρωτογενή τομέα και τον τουρισμό. ▪ Σχετικά χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολουμένων ως προς τον μέσο όρο της χώρας. |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) | ΑΠΕΙΛΕΣ (εξωτερικό περιβάλλον) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιοποίηση της γεωγραφικής θέσης για εδραίωση της Περιφέρειας ως τηλεπικοινωνιακού κόμβου στη ΝΑ Μεσόγειο. ▪ Ανάπτυξη τεχνολογικών συστημάτων για την προστασία του περιβάλλοντος. ▪ Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον αγροτικό, πολιτιστικό και τουριστικό τομέα. ▪ Ενίσχυση επιχειρηματικότητας και οργάνωσης των επιχειρήσεων σε σύγχρονη βάση. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ελλιπής σύνδεση των αποτελεσμάτων έρευνας με ΜΜΕ ▪ Μειωμένη απόκριση στην χρήση ΤΠΕ από μη ευαισθητοποιημένες ομάδες πληθυσμού. |

Στην Περιφέρεια Κρήτης παρουσιάζονται ανάγκες για ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον αγροτικό, πολιτιστικό και τουριστικό τομέα, καθώς και για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και οργάνωσης των επιχειρήσεων σε

σύγχρονη βάση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν παρεμβάσεις ανάπτυξης τεχνολογικών συστημάτων για την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και δράσεις ευαισθητοποίησης του πληθυσμού της Περιφέρειας για χρήση ΤΠΕ . Τέλος, παρουσιάζεται ανάγκη για παρεμβάσεις που θα συμβάλλουν στην αύξηση της χρήσης του διαδικτύου.

6.4. Συμπεράσματα: Αναπτυξιακά Προβλήματα & Ανάγκες, Περιφεροποίηση και Ιεράρχησή τους

Η ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης των ΤΠΕ στην Ελλάδα οδηγεί στον εντοπισμό και στην κωδικοποίηση συγκεκριμένων προβλημάτων και αναπτυξιακών κενών που καλείται να αντιμετωπίσει το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» στη Νέα Προγραμματική Περίοδο 2007-2013. Ειδικότερα οι ανάγκες που εντοπίστηκαν αφορούν στην:

- Περαιτέρω ενσωμάτωση ΤΠΕ στη λειτουργία των επιχειρήσεων με έμφαση στις ΜΜΕ.
- Αύξηση της ασφάλειας κατά τη χρήση των νέων τεχνολογιών.
- Επέκταση των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών του Δημόσιου τομέα προς επιχειρήσεις.
- Ενίσχυση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα.
- Ενοποίηση των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς τις επιχειρήσεις.
- Αξιοποίηση του δυναμισμού του κλάδου των ΤΠΕ προς ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας
- Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων που αξιοποιούν ΤΠΕ
- Ενίσχυση Ισότιμης πρόσβασης όλων των πολιτών στις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών (Ευρυζωνικότητα νοικοκυριών- Η/Υ σε πολίτες- Προσβασιμότητα σε ΑΜΕΑ)
- Ενίσχυση συμβολής των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία (Τηλεκπαίδευση- εκπαίδευση με ψηφιακό περιεχόμενο- Ψηφιακά προγράμματα «Δια βίου μάθησης»)
- Εξασφάλιση των όρων εμπιστοσύνης και ασφάλειας κατά τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

- Ενίσχυση της συμβολής των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή του πολίτη (portals, info kiosks, digital TV, ευνοϊκή πραγματικότητα κ.λπ.).
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στις συναλλαγές μεταξύ δημόσιου τομέα και πολιτών, και
- Αύξηση του αριθμού των ψηφιακά διαθέσιμων δημόσιων υπηρεσιών με εξασφάλιση της αδιάλειπτης υψηλής ποιότητας και ασφαλούς παροχής ψηφιακών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς τους πολίτες (μηχανισμός αυθεντικοποίησης).

Οι παραπάνω ανάγκες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο ευρύτερες κατηγορίες που αφορούν στην αξιοποίηση των ΤΠΕ αφενός για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αφετέρου για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη:

Βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των ΤΠΕ

- Περαιτέρω ενσωμάτωση ΤΠΕ στη λειτουργία των επιχειρήσεων με έμφαση στις ΜΜΕ,
- Αύξηση της ασφάλειας κατά τη χρήση των νέων τεχνολογιών,
- Επέκταση των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα προς επιχειρήσεις,
- Ενίσχυση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα,
- Ενοποίηση των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς τις επιχειρήσεις,
- Αξιοποίηση του δυναμισμού του κλάδου των ΤΠΕ προς ενίσχυση της Ελληνικής Οικονομίας και
- Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων που αξιοποιούν ΤΠΕ.

Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής με αξιοποίηση των ΤΠΕ

- Ενίσχυση Ισότιμης πρόσβασης όλων των πολιτών στις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών (Ευρυζωνικότητα νοικοκυριών – Η/Υ σε πολίτες- Προσβασιμότητα σε ΑΜΕΑ.

- Ενίσχυση συμβολής των νέων τεχνολογιών στην Εκπαιδευτική διαδικασία (Τηλεκπαίδευση- Εκπαίδευση με ψηφιακό περιεχόμενο- Ψηφιακά Προγράμματα «Δια βίου μάθησης»)
- Εξασφάλιση των όρων εμπιστοσύνης και ασφάλειας κατά τη χρήση των νέων τεχνολογιών.
- Ενίσχυση της συμβολής των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή του πολίτη (portals, info kiosks, digital TV, εικονική πραγματικότητα κ.λπ)
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στις συναλλαγές μεταξύ δημόσιου τομέα και πολιτών, και
- Αύξηση του αριθμού των ψηφιακά διαθέσιμων δημόσιων υπηρεσιών με εξασφάλιση της αδιάλειπτης υψηλής ποιότητας και ασφαλούς παροχής ψηφιακών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς τους πολίτες.

6.5. Αναπτυξιακό Όραμα και Στρατηγική σε Εθνικό Επίπεδο

Το όραμα της Ψηφιακής Σύγκλισης για την Ελλάδα αποτελεί τον πυρήνα της νέας στρατηγικής για τις ΤΠΕ που υιοθετείται για τη νέα Προγραμματική Περίοδο 2007-2013. Το όραμα αυτό είναι να πραγματοποιηθεί στην χώρα ένα:

Ψηφιακό άλμα στην παραγωγικότητα, Ψηφιακό άλμα στην ποιότητα ζωής

Το χαμηλό σημείο εκκίνησης για τις νέες τεχνολογίες αποτελεί την κύρια αιτία για την οποία απαιτείται ένα «Ψηφιακό Άλμα» και όχι μια περισσότερο ήπια προσέγγιση. Το άλμα πρέπει να πραγματοποιηθεί προκειμένου να ανακτηθεί ο χαμένος χρόνος και να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών δυναμικά. Κάθε παρέμβαση που θα συμβάλλει στην επίτευξη του παραπάνω οράματος θα σχεδιαστεί με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των πολιτών και θα δομηθεί ώστε τόσο το σημείο εκκίνησης, όσο και το όφελός να εντοπίζεται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω όραμα ο Στρατηγικός Στόχος για το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» για την περίοδο 2007-2013 είναι ο ακόλουθος

Η Ψηφιακή Σύγκλιση της χώρας με την ΕΕ αξιοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

6.5.1. Ανάλυση Στρατηγικής σε Γενικούς και Ειδικούς Στόχους

Βάσει της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, το αναπτυξιακό όραμα και την στρατηγική σε εθνικό επίπεδο η νέα στρατηγική για τις ΤΠΕ αντανακλά τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Συνεπώς, εξειδικεύεται σε **δύο Γενικούς Στόχους**, ως εξής:

| | |
|------------------|----------------------------------------------------|
| Γενικός Στόχος 1 | Βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των ΤΠΕ |
| Γενικός Στόχος 2 | ΤΠΕ και βελτίωση της ποιότητας ζωής |

Ειδικότερα:

- **Γενικός Στόχος 1: Βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των ΤΠΕ.**

Στοχεύεται η ενίσχυση της διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία σε συνδυασμό με την ανάπτυξη επιχειρηματικών καινοτομιών, ως των στρατηγικών μέσων βελτίωσης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, με έμφαση στις ΜΜΕ, μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων. Θα δοθεί επίσης έμφαση στην κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, είτε μέσω ανάπτυξης ψηφιακού περιεχομένου εκπαιδευτικού χαρακτήρα (προσβάσιμοι από στελέχη επιχειρήσεων), είτε μέσω ανάπτυξης εφαρμογών επιχειρηματικού περιεχομένου (Business Gateways), είτε δράσεων επικοινωνίας και οδηγιών χρήσης των υφιστάμενων υπηρεσιών δίνοντας έμφαση στην αξία των ΤΠΕ για την επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Θα προβλεφθούν θετικές δράσεις υπέρ των γυναικών, ενώ θα προβλεφθεί και η «αρχή της μη διάκρισης» (συμπεριλαμβανομένων των ΑμΕΑ).

- **Γενικός Στόχος 2: ΤΠΕ και Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής.**

Στοχεύεται η χωρίς διακρίσεις πρόσβαση των πολιτών στις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών και στη γνώση, η διαθεσιμότητα ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες καθώς και η καταπολέμηση του ψηφιακού χάσματος σε όλες του τις εκφάνσεις (γεωγραφικές, ηλικιακές, άτομα με αναπηρία κ.λπ). Θα δοθεί επίσης έμφαση στον ανασχεδιασμό και την ψηφιακή διάθεση των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων υπηρεσιών ή/και των υπηρεσιών αυτών που

περιλαμβάνονται στο Σχέδιο i2010, καθώς και στη στοχευμένη ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών των περιφερειών βάσει των τοπικών αναγκών.

Στοχεύεται επίσης η αξιοποίηση που ενισχύουν την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες σε συνεργασία με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), ενώ θα δρομολογηθούν καινοτόμες παρεμβάσεις προβολής του εθνικού πολιτιστικού αποθέματος, αλλά και την αξιοποίηση της μεγάλης διασποράς του ελληνικού στοιχείου ανά τον κόσμο.

Η αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης θα συνδεθεί με την ολοκλήρωση υφιστάμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με σκοπό την αποτελεσματικότερη και διαφανή χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών από οποιονδήποτε, οπουδήποτε και οποτεδήποτε, με ενσωμάτωση της διάστασης της ισότητας των φύλων και της «αρχής τη μη διάκρισης» (συμπεριλαμβανομένων των ΑμΕΑ).

Ακόμη, η σύσταση του Υπουργείου ΤΠΕ, την αναγκαιότητα του οποίου έχει προτείνει ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας, αποτελεί ζήτημα εθνικής σημασίας και μείζονος προτεραιότητας. Πρόκειται για μια πρόταση με πολλαπλάσια οφέλη για την οικονομία, όπως την επιτάχυνση και την αποτελεσματική εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής, την άμεση ενίσχυση του ΑΕΠ και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Οι ανωτέρω Γενικοί Στόχοι εξυπηρετούνται από 6 **Ειδικούς Στόχους**, η επίτευξη των οποίων θα εξασφαλίσει αφενός τη διάχυση των ΤΠΕ τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πολίτες και , αφετέρου θα μεγιστοποιήσει τις ωφέλειες από τη χρήση των ΤΠΕ , προσαρμόζοντας τις αντίστοιχες εφαρμογές στις εκάστοτε ανάγκες των χρηστών.

| | |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ειδικός στόχος 1 | Προώθηση χρήσης ΤΠΕ σε επιχειρήσεις |
| Ειδικός στόχος 2 | Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις & βελτίωση της παραγωγικότητας του Δημοσίου τομέα με τη χρήση ΤΠΕ |
| Ειδικός στόχος 3 | Ενίσχυση της συμβολής του κλάδου των ΤΠΕ στην ελληνική οικονομία |
| Ειδικός στόχος 3 | Προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν ΤΠΕ |
| Ειδικός στόχος 5 | Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω ΤΠΕ-Ισότιμη συμμετοχή των πολιτών στην Ψηφιακή Ελλάδα |
| Ειδικός στόχος 6 | Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης για τον πολίτη |

Οι γενικοί στόχοι αντιστοιχούνται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής μορφής του Προγράμματος σε **Άξονες Προτεραιότητας** (σε αυτούς προστίθεται ο Άξονας για την Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής).

(<http://195.167.92.251/programperh/files.YP.SXEDIA-EP.OP4.pdf>)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές για αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην συνέχεια, γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματά) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (contingency plans). Να σημειωθεί ότι ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Γενικά, η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητά της. Δηλαδή η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες. Αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της αγοράς και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Η ανάλυση SWOT επίσης επιτρέπει την σύνθεση και ολοκλήρωση – ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Προσφέρει και την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές, αλλά παρέχει και την δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών. Αυτό την χαρακτηρίζει και ως μια ευέλικτη μέθοδο.

Τα προβλήματα – μειονεκτήματα που εντοπίζονται αφορούν την εσωτερική φύση της ανάλυσης SWOT.

- Το μήκος των καταστάσεων (lists) των παραγόντων- μεταβλητών που αναφέρονται στην ανάλυση.

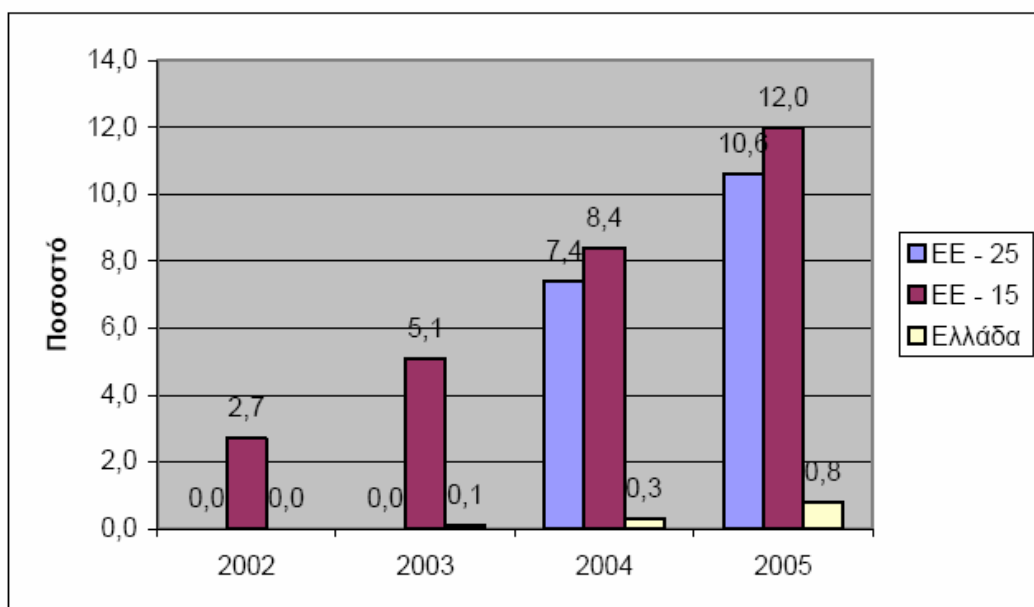
- Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και στάθμιση των παραγόντων που εντοπίζονται, ανάλογα με την σημαντικότητά της.
- Χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων.
- Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- Καμία υποχρέωση για επαλήθευση των δηλώσεων και απόψεων με βάση δεδομένα ή αναλύσεις.
- Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου (και όχι πολυεπίπεδη).
- Καμία λογική σύνδεση με κάποια φάση εφαρμογής.

Υπάρχει έλλειψη ακρίβειας στην ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT αναπτύχθηκε σε μια εποχή στην οποία οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές. Οι σημερινές όμως αγορές χαρακτηρίζονται από ποικιλία, δυναμική φύση της ζήτησης, πολλαπλασιασμό των τμημάτων, ανομοιογένεια και αστάθεια. Επομένως, οι σημερινές αγορές κρίνονται ακατάλληλες για την λογική της προσέγγισης SWOT. Δηλαδή, η ανάλυση SWOT όπως εφαρμόζεται σήμερα δεν μπορεί να αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο ανάλυσης. (www.aneb.gr)

Παράρτημα

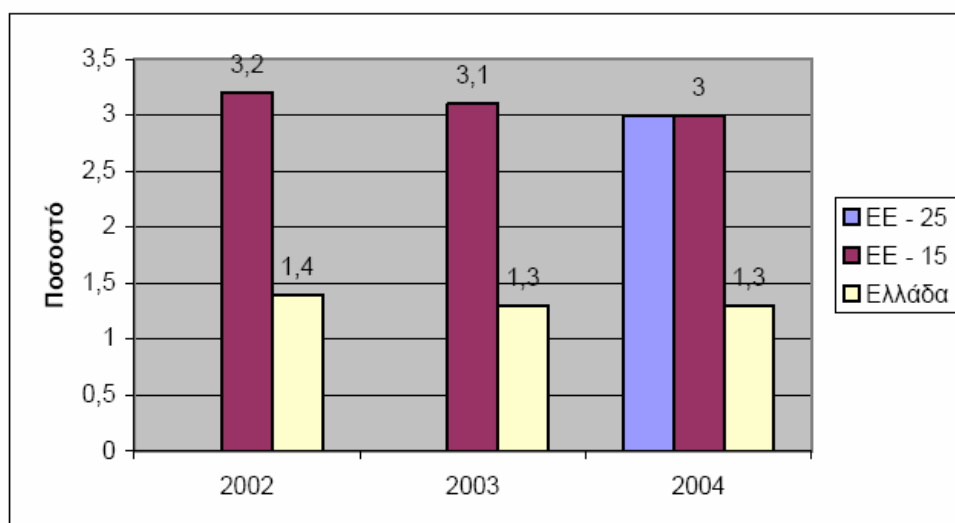
1. Διαγράμματα 1 - 12

Διάγραμμα 1.1: Ποσοστό Διείσδυσης της Ευρυζωνικότητας



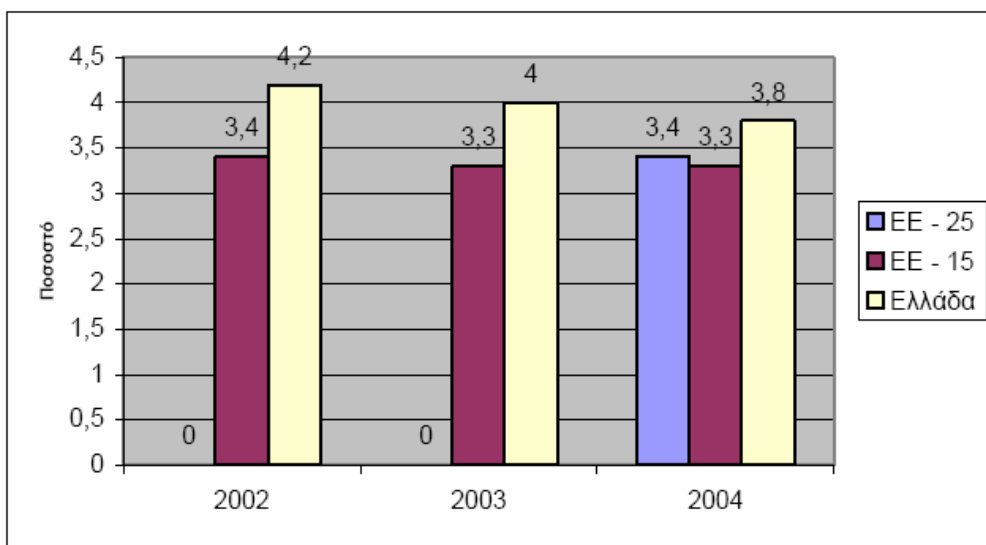
Πηγή : Eurostat

Διάγραμμα 1.2: Δαπάνες για Τεχνολογίες Πληροφοριών ως % του ΑΕΠ



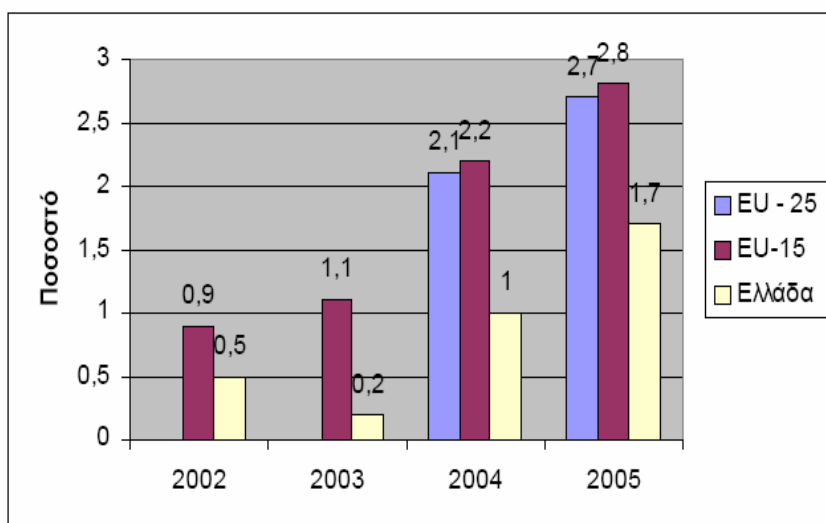
Πηγή : Eurostat

Διάγραμμα 1.3: Δαπάνες για Τεχνολογίες Επικοινωνιών ως % του ΑΕΠ



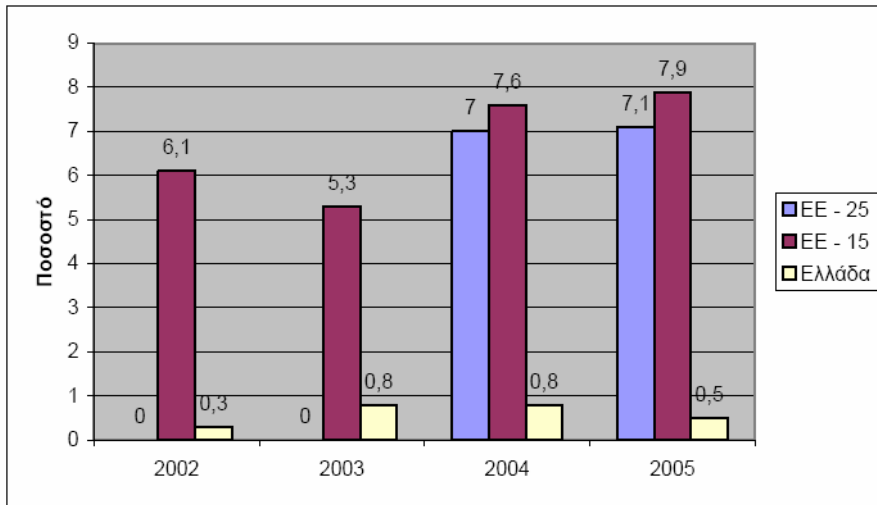
Πηγή : Eurostat

Διάγραμμα 1.4: Ποσοστό Κύκλου Εργασιών Επιχειρήσεων από Ηλεκτρονικό Εμπόριο, e-commerce



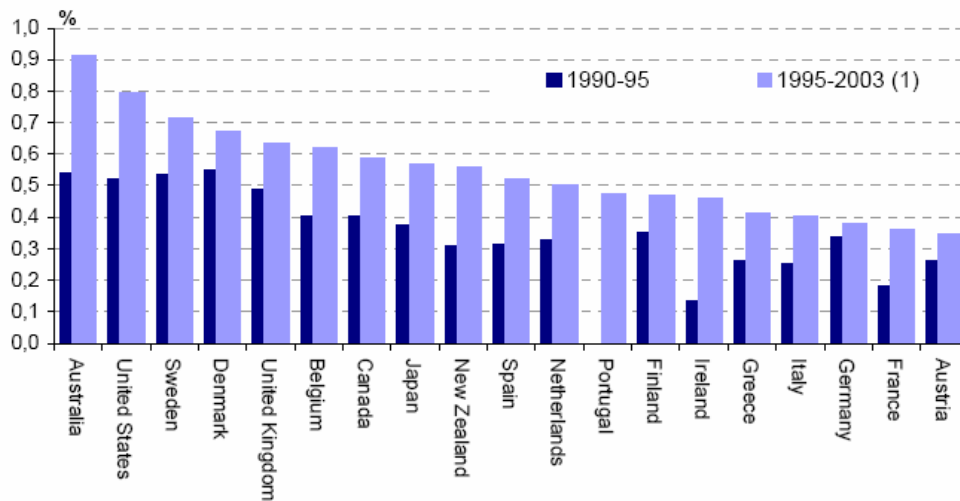
Πηγή : Eurostat

Διάγραμμα 1.5: Ποσοστό Κύκλου Εργασιών Επιχειρήσεων από Ηλεκτρονικό Εμπόριο σε Άλλα Δίκτυα



Πηγή : Eurostat

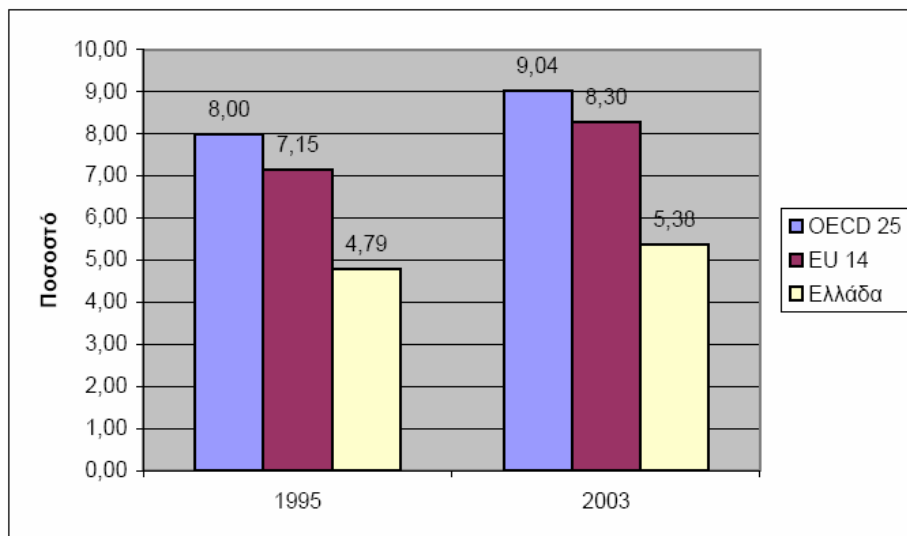
Διάγραμμα 1.6: Συνεισφορά των Επενδύσεων ΤΠΕ στην Αύξηση του ΑΕΠ



(1) 1995-2002 για Αυστραλία, Γαλλία, Ιαπωνία, Νέα Ζηλανδία και Ισπανία.

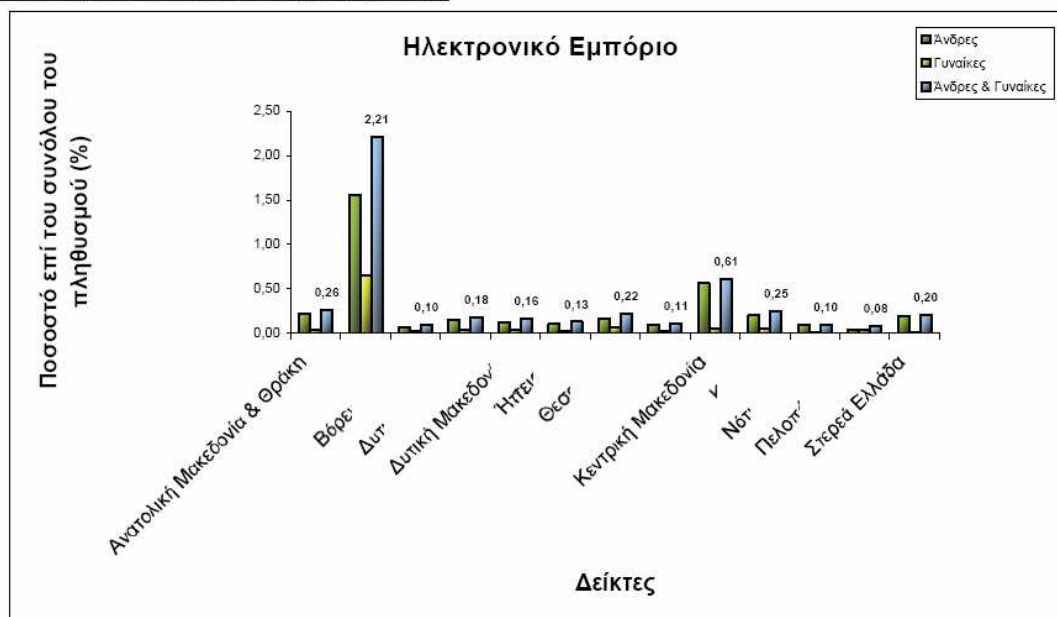
Πηγή : OECD, Key ICT Indicators

Διάγραμμα 1.7: Συνεισφορά της Προστιθέμενης Αξίας των ΤΠΕ στη Συνολική Προστιθέμενη Αξία του Τριτογενή Τομέα



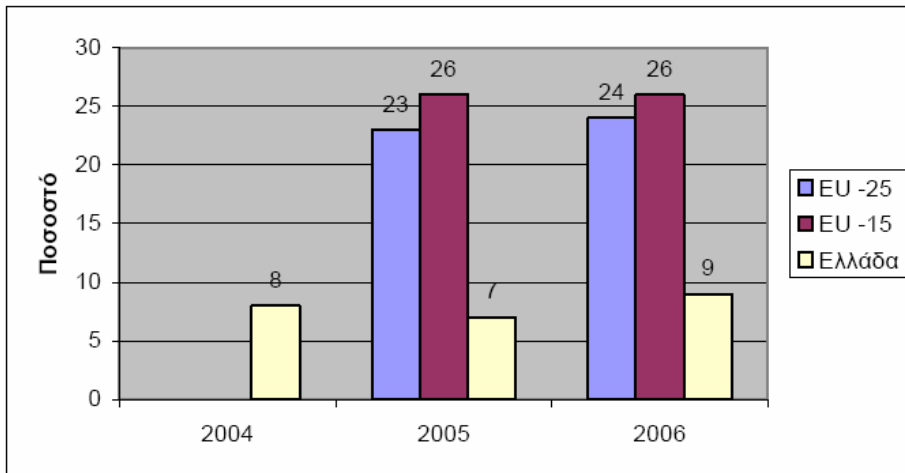
Πηγή : OECD, Key ICT Indicators

Διάγραμμα 1.8: Ηλεκτρονικό Εμπόριο



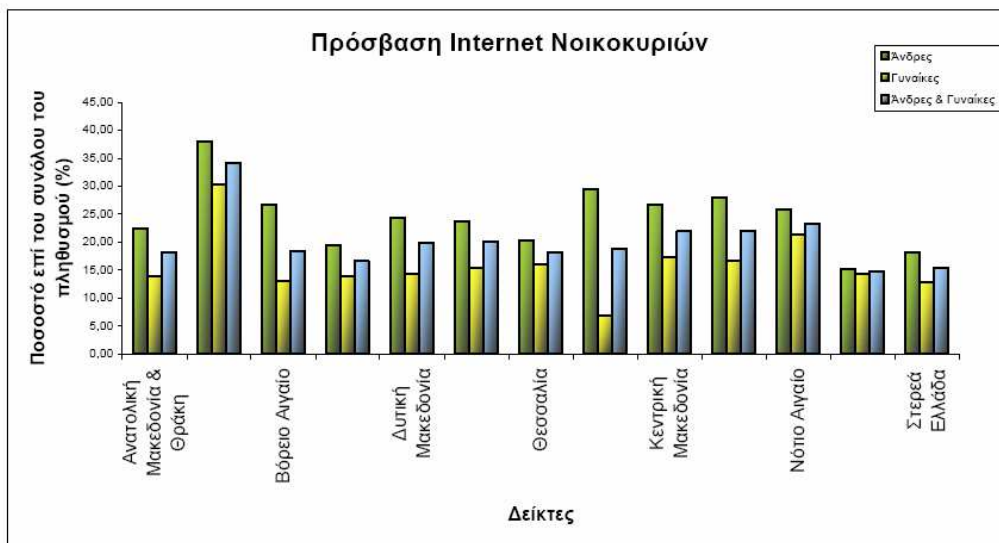
¹⁰ Περιφέρειες αναφοράς: Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Θεσσαλία, Ήπειρος, Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Ιόνια Νησιά, Κρήτη, Βόρειο Αιγαίο.

Διάγραμμα 1.9: Ποσοστό Ατόμων που Χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο τους 3 Τελευταίους Μήνες για Αλληλεπίδραση με Δημόσιες Υπηρεσίες



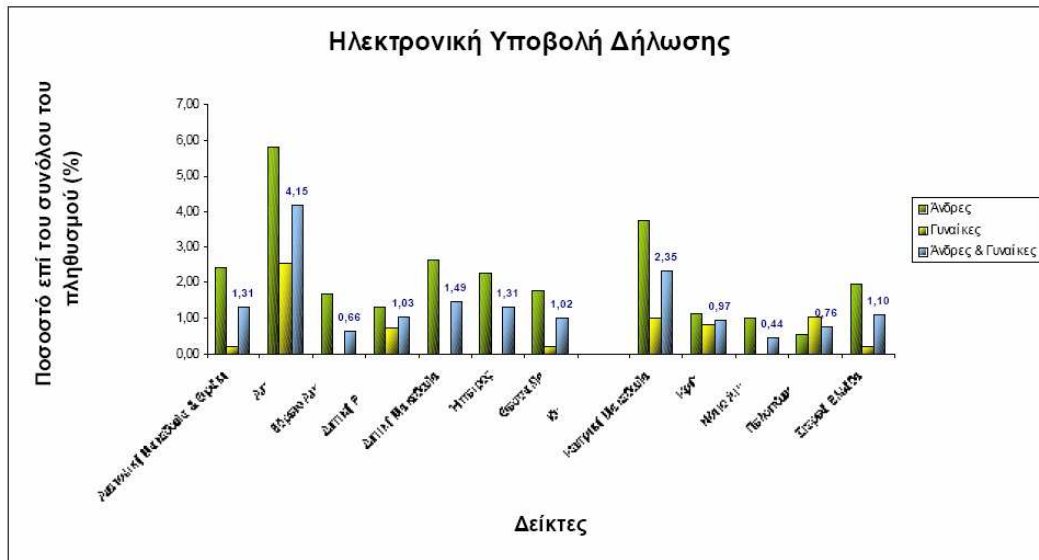
Πηγή : Eurostat

Διάγραμμα 1.10: Πρόσβαση Internet των Νοικοκυριών ανά Περιφέρεια



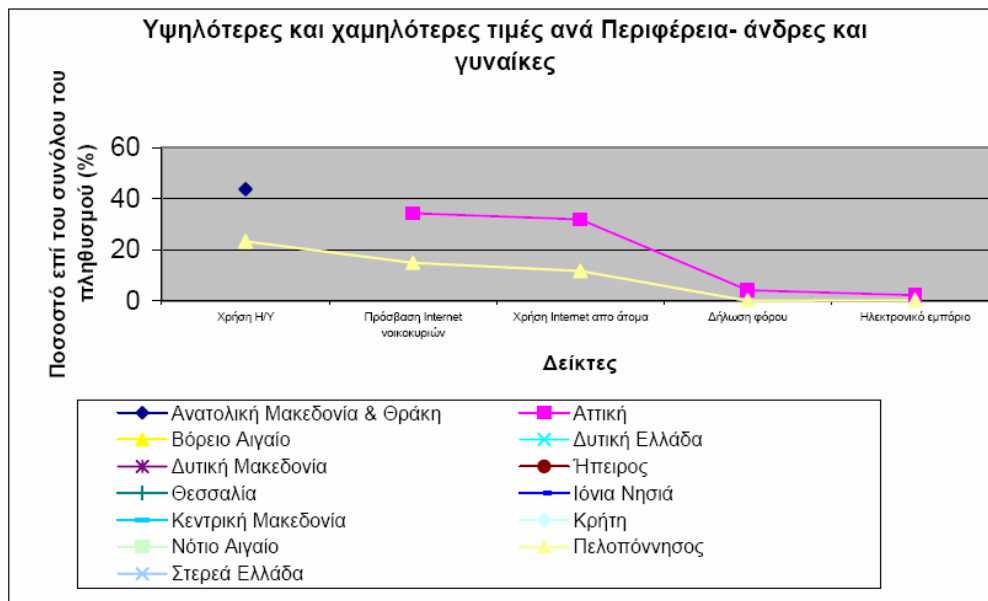
Πηγή: Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας»

Διάγραμμα 1.11: Ηλεκτρονική Υποβολή Δήλωσης



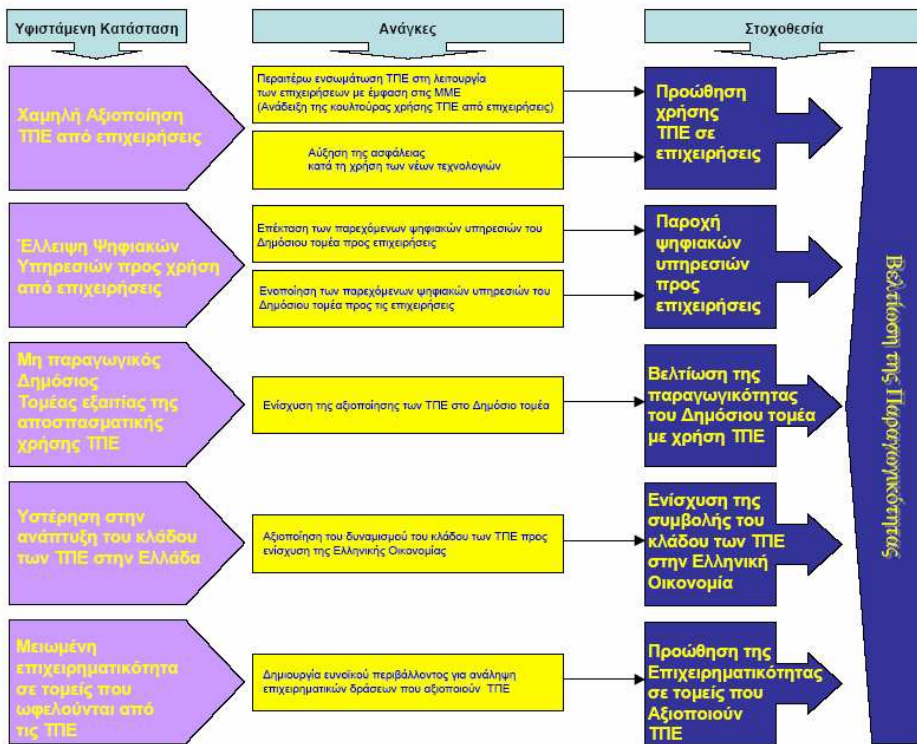
Πηγή: Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας»

Διάγραμμα 1.12: Υψηλότερες και Χαμηλότερες Τιμές ανά Περιφέρεια- Άνδρες και Γυναίκες

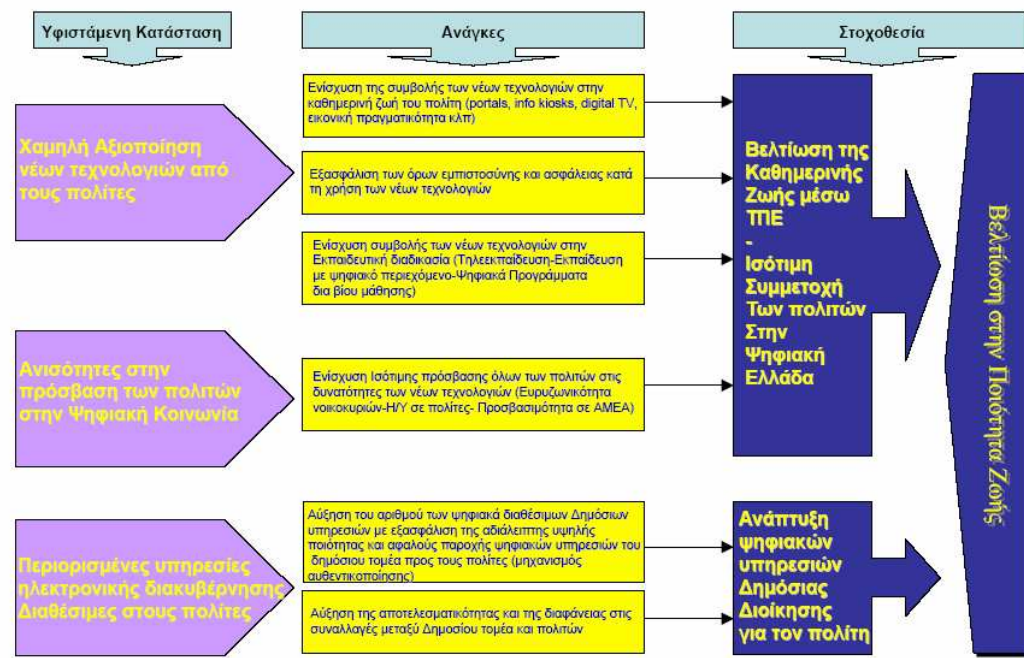


Πηγή: Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας»

Σχήμα 2.2: Διασύνδεση Ανάλυσης Υφιστάμενης Κατάστασης με Στοχοθεσία Άξονα 1



Σχήμα 2.3: Διασύνδεση Ανάλυσης Υφιστάμενης Κατάστασης με Στοχοθεσία Άξονα 2



2. ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

1. ΕΠ: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
2. Ψ.Σ.: Ψηφιακή Σύγκλιση
3. ΚτΠ: Κοινωνία της Πληροφορίας
4. ΕΤΠΑ: Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
5. ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
6. ΤΠ: Τεχνολογίες Πληροφορικής
7. ΤΕ: Τεχνολογίες Επικοινωνιών
8. Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση
9. ΕΣΠΑ: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
10. ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
11. ΜΑΔ : Μονάδες Αγοραστικής Δύναμης
12. ΑΠΑ: Ακαθάριστη Παραγωγική Αξία
13. ΑΑΠ: Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής
14. ΠΠ: Πρόγραμμα Πλαίσιο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης
15. ΕΠΜ: Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων
16. Ε & ΤΑ: Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη
17. ΜΜΕ: Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις
18. Η/Υ: Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
19. ΟΣΠ: Ομάδα Προγραμματικού Σχεδιασμού
20. ΕΥΔ: Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
21. ΕΚΤ: Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
22. ΕΥΣΣΑΑΠ: Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης
Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
23. ΜΚΟ: Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί/ Οργανώσεις
24. ΕΓΤΑ: Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Ανάπτυξης
25. ΠΑΑ: Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης
26. ΕΠΑ: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αλιείας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

1. Σαρμανιώτης Χρήστος, 2005, Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδοτική Β. Γκιούρδας, κεφ.3.
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, κεφ. 1 και 2.
3. Παπαδάκης Μ. Β., 1999, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, κεφ. 6 και 7
4. Τερζίδης Π. Κ., 2004, Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 122-124.

Άρθρο

1. Ζήτημα Εθνικής Σημασίας ή Ίδρυση Υπουργείου ΤΠΕ, περιοδικό Epsilon 7, Παρασκευή 26 Οκτωβρίου 2007, τεύχος 271, σελ. 7.

Ιστοσελίδες

1. <http://businesscenter.pireusbank.gr>
2. www.bluewavemag.com
3. www.aueb.gr
4. www.auth.gr
5. <http://195.167.251/programper4/files/YP-SXEDIA-EP10P4.pdf>
6. www.google.eo.uk
7. www.businessballs.com

