



Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
&
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ. ΜΕΛΕΤΗ
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΙΤΟΓΕΝΗ ΤΟΜΕΑ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ ΠΑΝΑΓΓΕΛΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΔΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΧΑΣΑΠΗ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ
ΤΡΙΤΟΓΕΝΗ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Αφιερώνεται στους γονείς μας
που μας βοηθούν και μας
συμπαραστέκονται.....*

*«Δύο πράγματα δεν γυρίζουν πίσω.....Ένα βέλος
και μια Χαμένη Ευκαιρία».*

Confucius

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	7
---------------	---

Α΄ Μέρος ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Τι είναι ο σχεδιασμός.....	9
1.2 Είδη σχεδιασμού.....	11
1.3 Τι είναι ο προγραμματισμός.....	12
1.4 Τι είναι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός.....	12
1.4.1 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Ένας σύντομος οδηγός.....	13
1.4.2 Τι είναι επιχειρησιακό σχέδιο.....	14
1.4.3 Η διαμόρφωση του πλαισίου.....	14
1.4.4 Το ξεκίνημα.....	14
1.4.5 Το πρώτο βήμα.....	15
1.4.6 Συλλογή πληροφοριών.....	15
1.4.7 Η σωστή πληροφόρηση.....	17
1.4.8 Πληροφοριακό σύστημα Διοίκησης.....	17
1.4.9 Η ανάλυση των δεδομένων.....	18
1.4.10 Κατάρτιση και Υλοποίηση σχεδίων.....	19
1.5 Τι είναι η Στρατηγική.....	20
1.5.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	20
1.5.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική.....	21
1.5.3 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.....	21
1.5.4 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων Αποφάσεων.....	22
1.5.5 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.....	22
1.5.6 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.....	22
1.5.7 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.....	22
1.5.8 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	23
1.5.9 Τα πέντε p της Στρατηγικής.....	23
1.5.10 Η στρατηγική ως σχέδιο.....	23
1.5.11 Η στρατηγική ως τέχνασμα.....	23
1.5.12 Η στρατηγική ως υπόδειγμα.....	23
1.5.13 Η στρατηγική ως τοποθέτηση.....	24
1.5.14 Η στρατηγική ως προοπτική.....	24
1.5.15 Ανακεφαλαίωση.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

2.1 Τι είναι ο Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning).....	25
2.2 Σπουδαιότητα Στρατηγικού σχεδιασμού.....	28
2.3 Τα στάδια διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3.1	Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	34
3.1.1	Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος.....	34
3.1.1.1	Πολιτικό νομικό περιβάλλον.....	35
3.1.1.2	Οικονομικό Περιβάλλον.....	36
3.1.1.2.1	Εθνικές Οικονομικές σχέσεις.....	36
3.1.1.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	38
3.1.2	Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος.....	39
3.1.2.1	Τομέας Προμηθευτών – Αγοραστών.....	39
3.1.2.2	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	40
3.1.2.3	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	41
3.1.2.4	Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων.....	41
3.1.2.5	Παράγοντες ανταγωνισμού.....	42
3.2	Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	53
3.2.1	Δομή.....	54
3.2.2	Χρηματοοικονομική λειτουργία.....	54
3.2.3	Αριθμοδείκτες.....	55
3.2.4	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Σειρά Προϊόντος... ..	56
3.2.5	Παραγωγικές εγκαταστάσεις – Μηχανολογικός	
Εξοπλισμός.....		58
3.2.6	Μάρκετινγκ – Διανομή.....	58
3.2.7	Έρευνα και Ανάπτυξη.....	59
3.2.8	Στόχοι και στρατηγικές του παρελθόντος.....	61
3.2.9	Επίλογος.....	61
3.3	Προβλέψεις των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών της επιχείρησης.....	62
3.3.1	Μέθοδοι Πρόβλεψης.....	62
3.3.2	Ποιοτικές προσεγγίσεις στην πρόβλεψη.....	62
3.3.3	Ποσοτικές Μέθοδοι Πρόβλεψης.....	63
3.3.3.1	Μακροχρόνιες μέθοδοι πρόβλεψης.....	64
3.3.3.2	Βραχυχρόνιες μέθοδοι πρόβλεψης.....	64
3.3.4	Οι άλλες συνιστώσες.....	65
3.3.5	Άλλες περιπτώσεις.....	65
3.3.6	Η συσχέτιση δύο ανεξάρτητων μεγεθών.....	65
3.4	Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών και Ευκαιριών – Απειλών(SWOT Analysis).....	65
3.4.1	Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών.....	66
3.4.2	Ανάλυση Ευκαιριών – Απειλών.....	66
3.5	Καθορισμός στόχων.....	67
3.5.1	Ιεραρχία Στόχων.....	68
3.5.2	Παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των στόχων.....	69
3.5.3	Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών στόχων... ..	70
3.6	Εναλλακτικές στρατηγικές.....	70
3.6.1	Κατηγορίες στρατηγικών.....	71
3.6.2	Συνεργία.....	72
3.6.2.1	Τύποι Συνεργίας.....	73
3.7	Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών.....	73

3.7.1 Γενικά.....	73
3.7.2 Χαρτοφυλάκιο Οργανισμού.....	73
3.7.2.1 Η μήτρα BCG.....	73
3.7.2.2 Η μήτρα General Electric.....	76
3.7.2.3 Η μήτρα του Ansoff.....	78
3.7.3 Πλεονεκτήματα των τεχνικών χαρτοφυλακίων.....	79
3.8 Επιλογή της στρατηγικής.....	79
3.9 Εφαρμογή της στρατηγική.....	80
3.10 Εκτίμηση και έλεγχος της στρατηγική.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Τι είναι το στρατηγικό σχέδιο.....	83
4.2 Τομείς παραγωγής.....	85
4.3 Η ανάγκη για στρατηγικό σχέδιο.....	85
4.4 Σε ποιους τομείς παραγωγής εφαρμόζεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	87

Β' Μέρος ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Γενικά.....	89
1.2 Μελέτη εταιρίας.....	89
1.2.1 Ιστορικό Εταιρίας.....	89
1.2.2 Γενικά.....	90
1.2.3 Θυγατρικές εταιρίες.....	91
1.2.4 Προϊόντα – Υπηρεσίες.....	91
1.2.4.1 Χρηστικές – Ενημερωτικές Υπηρεσίες.....	92
1.2.5 Business 2 Business Υπηρεσίες.....	92
1.2.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	92
1.2.6.1 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος.....	92
1.2.6.1.1 Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον... ..	92
1.2.6.1.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	93
1.2.6.1.3 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	94
1.2.6.2 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος.....	95
1.2.6.2.1 Τομέας Προμηθευτών Πελατών....	95
1.2.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	99
1.2.7.1 Οργανόγραμμα.....	99
1.2.7.2 Διοικητικό Συμβούλιο.....	99
1.2.8 SWOT Analysis.....	100
1.2.9 Έρευνα και Ανάπτυξη.....	101
1.2.9.1 Ανάπτυξη.....	101
1.2.9.2 Εργαλεία Ανάπτυξης.....	104
1.2.10 Μάρκετινγκ.....	105
1.2.11 Προοπτικές.....	106
1.2.12 Όραμα.....	107
1.2.13 Στόχοι.....	108
1.2.14 Σημαντικές εξελίξεις τρέχουσας χρήσης 2005..	108

1.2.15 Στρατηγική Newsphone Hellas S.A.....	111
---	-----

Γ΄ ΜΕΡΟΣ

Τελική εκτίμηση της Newsphone Hellas S.A.....	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερα προβλήματα λόγω των ειδικών συνθηκών του οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και πολιτικού περιβάλλοντος τους. Η αύξηση του ανταγωνισμού όχι μόνο στα στενά όρια μιας χώρας αλλά κυρίως λόγω της ενοποίησης των αγορών ολόκληρου του κόσμου συντελούν ώστε ο προγραμματισμός να αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα συγκροτημένο και μελετημένο πρόγραμμα δράσης είναι περισσότερο πιθανόν να έχουν μεγαλύτερες επιτυχίες απέναντι σε αυτές που δεν εφαρμόζουν και δεν έχουν στρατηγικούς προσανατολισμούς, αλλά απλά υπάρχουν και δεν αντιδρούν δυναμικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Τη λύση του προβλήματος, δηλαδή της συγκρότησης ενός προγράμματος που θα καθοδηγεί και θα δίνει κρίσιμες οδηγίες και πληροφορίες στις επιχειρήσεις, θα την δώσει ο λεγόμενος Στρατηγικός προγραμματισμός (εδώ θα τον αναφέρουμε ως Στρατηγικό σχεδιασμό – strategic planning). Η επιχείρηση μπορεί μέσω του σχεδιασμού έγκαιρα να προβλέψει τις αλλαγές στο περιβάλλον και να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή των. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε και να εξηγήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα γίνεται τι είναι ακριβώς ο “Στρατηγικός Σχεδιασμός”, πού χρησιμοποιείται και κάτω από ποιες συνθήκες κρίνεται κατάλληλος και αποδοτικός. Εξάλλου κύριο μέρος της εργασίας των στελεχών της επιχείρησης είναι να είσαι σε θέση να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις, να θέσουν μελλοντικούς στόχους και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό για μια αρκετά μακροχρόνια περίοδο. Αλλωστε πολλές φορές η ίδια η ανάπτυξη και η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από τις στρατηγικές αποφάσεις που έχουν ληφθεί ή που πρόκειται να ληφθούν. Ωστόσο κανείς δεν μπορεί να κρίνει με πλήρη επιτυχία μια απόφαση ή ένα σχέδιο ή μια στρατηγική. Αυτό κάνει την διαδικασία λήψης αυτών των αποφάσεων αρκετά υποκειμενική και ενδεχομενική. Της δίνει μια μοναδική αίσθηση διορατικότητας και αντίληψης για το περιβάλλον της επιχείρησης που την ενισχύει και την βοηθά να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες.

Η όλη εργασία χωρίζεται ως εξής :

Α΄ Μέρος

Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με εισαγωγικές έννοιες για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, όπως τι είναι ο σχεδιασμός, ο

προγραμματισμός, ο Επιχειρηματικός, ο Επιχειρησιακός σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και τι είναι η στρατηγική.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στον Στρατηγικό σχεδιασμό, στην σπουδαιότητά του και στα στάδια διαδικασίας του.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τα στάδια διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Το τέταρτο αναφέρει έννοιες όπως το στρατηγικό σχέδιο, τους τομείς παραγωγής και σε ποιους από αυτούς χρησιμοποιείται ο Στρατηγικό Σχεδιασμός και μια ανακεφαλαίωση.

Β΄ Μέρος

Το πρώτο κεφάλαιο του Β΄Μέρους αναφέρεται στην μελέτη μιας επιχείρησης στον τριτογενή τομέα παραγωγής.

Γ΄ Μέρος

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΥΤΟ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΜΕ:

- ü *ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,*
- ü *ΕΙΔΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ,*
- ü *ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ,*
- ü *ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,*
- ü *ΕΝΝΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.*

1.1 Τι είναι ο σχεδιασμός

Όσοι κινούνται στον οικονομικό, επιχειρηματικό χώρο, από τον πρώτο, μικρό ή μεγάλο επενδυτή έως και τον τελευταίο πωλητή, πάντα σχεδιάζουν τις ενέργειές τους. Ο σχεδιασμός της οικονομικής πρακτικής, μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος, οργανωμένος ή συμπτωματικός βάσει εμπειριστατωμένης έρευνας ή κατά διαίσθηση, είναι αναμφισβήτητος και γίνεται από όλους όσους δρουν επιχειρηματικά.

Συνεπώς, ο σχεδιασμός είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης και μάλιστα η πρώτη. Χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις και αφορά την οργάνωση εργασίας, με τον καθορισμό των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και των μεθόδων, για την επίτευξή τους. Στηρίζεται στο σαφή καθορισμό των εκτελεστικών ενεργειών και μεθόδων, στην ορθή εκτίμηση των σημερινών και των μελλοντικών πόρων, στην αξιολόγηση των προβλημάτων και στον καθορισμό των πληροφοριών καθώς και στην ένδειξη του τρόπου με τον οποίο θα συγκεντρωθούν, των οποίων η έγκαιρη γνώση είναι απαραίτητη για την οικονομική αξιολόγηση της προόδου.

Οι διάφοροι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τον σχεδιασμό, κατά καιρούς, έδιναν ο κάθε ένας και έναν ορισμό για αυτόν.

Μερικοί από τους ορισμούς αυτούς είναι “Σχεδιασμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων, που πρέπει να γίνουν, και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης”. (W.Glueck).

“Σχεδιασμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις, συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητας τους . Ο Σχεδιασμός επιτυγχάνεται με συστηματική οργάνωση των προσπαθειών, που χρειάζεται για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις, η δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και η εκτίμηση τους με τους στόχους που έχουν τεθεί” (P.Drucker).

“Σχεδιασμός είναι οι δραστηριότητες, που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό, εκ των προτέρων, των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος. Ο Σχεδιασμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών , την αξιολόγηση κάθε δυνατής επιλογής και τελικά την επιλογή της καλύτερης” . (Snyder and Glueck).

“Σχεδιασμός είναι η διαδικασία , η οποία επισημαίνει τα παρόντα και μέλλοντα κρίσιμα θέματα μιας επιχείρησης και αναπτύσσει τρόπους επίλυσής τους , οι οποίοι πρέπει να είναι συνεπείς με τους πόρους της καθώς και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος”. (S.B.Prasad).

Επίσης ο σχεδιασμός ορίζεται ως ο προκαθορισμός των στόχων και των τρόπων για την επίτευξη τους (Επιστήμη και Ζωή, 1990, λ. σχεδιασμός). Αναπτύχθηκε ως ιδέα τόσο από τους μαρξιστές, όσο και από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, οι φιλελεύθεροι δίνουν έμφαση στην οργάνωση και στον συντονισμό των ατομικών σχεδίων μέσω των αγορών. Οι μαρξιστές υποστηρίζουν την κρατικοποίηση των μέσων παραγωγής οπότε ήταν θέμα χρόνου η παρουσίαση μιας μορφής κεντρικού σχεδιασμού. Αυτό συνέβη το 1908 όταν ο Ενρίκο Μπαρόνε, Ιταλός οικονομολόγος, σχηματοποίησε την ιδέα του σχεδιασμού στο άρθρο του << ο υπουργός παραγωγής σε ένα κολεκτιβιστικό κράτος>>, (Νέα Δομή, 1996, λ. σχεδιασμός). Επίσης, οι επιχειρήσεις που απέκτησαν ένα κρίσιμο μέγεθος, ξεκίνησαν να εφαρμόζουν τον σχεδιασμό με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους, την βελτιστοποίηση των μεθόδων παραγωγής και κατανομής των πόρων.

Ο Henry Mintzberg στο βιβλίο του “The rise and fall of Strategic Planning”, (1994) αναφέρει μια συνολική παρουσίαση των εννοιών που αποδόθηκαν κατά καιρούς στον όρο “σχεδιασμός“. Οι έννοιες αυτές έχουν ομαδοποιηθεί σε 5 κατηγορίες:

1. Σχεδιασμός είναι η σκέψη για το μέλλον (όπως αναφέρει και ο Fayol): “Στο μέγιστο , η διοίκηση σημαίνει να κοιτάζουμε μπροστά” και έτσι αποδίδεται η σημασία του σχεδιασμού στο χώρο των επιχειρήσεων. Όμως η αλήθεια ότι αν η πρόβλεψη δεν είναι το σύνολο της διοίκησης, τουλάχιστον είναι ένα ουσιαστικό μέρος της.

2. Σχεδιασμός είναι ο έλεγχος του μέλλοντος. Αφού όλες οι πράξεις που καταλήγουν σε κάτι που θα επηρεάσει το μέλλον είναι σχεδιασμένες, ο σχεδιασμός είναι τα πάντα και ο μη σχεδιασμός είναι πολύ δύσκολο να μην υπάρχει. Ο μη σχεδιασμός υπάρχει μόνο όταν τα άτομα δεν έχουν σκοπό, όταν οι κινήσεις τους είναι τυχαίες .

3. Σχεδιασμός είναι λήψη αποφάσεων. “είναι ο συνειδητός προσδιορισμός της πορείας δράσης που σχεδιάστηκε για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Τότε ο σχεδιασμός είναι λήψη αποφάσεων”.

4. Σχεδιασμός είναι ολοκληρωμένη λήψη αποφάσεων. “Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος όταν το μέλλον καθορίζει αυτό που εμείς επιθυμούμε . Περιέχει μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους αποφάσεις , είναι ένα σύστημα αποφάσεων η λογική πολυπλοκότητα τους προέρχεται από την αλληλοσυσχέτιση των αποφάσεων παρά από τις ίδιες τις αποφάσεις”.

5. Σχεδιασμός είναι μια τυποποιημένη διαδικασία για να παραχθεί το προκαθορισμένο αποτέλεσμα με μορφή ολοκληρωμένου συστήματος αποφάσεων. Η τυποποίηση περιέχει τρία στοιχεία: την ανάλυση, τις διευκρινίσεις και την ορθολογικοποίηση των διαδικασιών με τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις και ολοκληρώνονται στους οργανισμούς”.

1.2 Είδη σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός ανάλογα με την έκταση εφαρμογής του στις οικονομικές μονάδες διακρίνεται σε:

Σχεδιασμό οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate planning, strategic planning), είναι σχέδιο στο οποίο προσδιορίζεται οι κυριότεροι σκοποί και στρατηγικές για το σύνολο του οργανισμού (ομίλου επιχειρήσεων).

Σχεδιασμό επιχειρήσεων είναι σχέδιο στο οποίο προσδιορίζεται η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

Σχεδιασμό λειτουργιών (function planning), είναι σχέδιο για τους οικονομικούς, ανθρώπινους πόρους ή το μάρκετινγκ. Αναλύονται οι σκοποί και οι στρατηγικές για κάθε λειτουργία ή τμήμα της επιχείρησης. Πρόκειται για αλληλοεξαρτώμενα σχέδια από το σχέδιο του οργανισμού, από το σκοπό και τις στρατηγικές του.

Ειδικό σχεδιασμό (ad hoc planning). Αναφέρεται σε σχέδια που επεκτείνονται πέρα από τις λειτουργίες και το σκοπό του οργανισμού. Πρόκειται για επενδυτικά σχέδια, για σχέδια νέων προϊόντων ή για σχέδια ανάπτυξης της αγοράς.

Ο P. Lorange διακρίνει κι αυτός το σχεδιασμό στις ίδιες κατηγορίες αλλά δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε κάθε είδος:

Ο σχεδιασμός σε επίπεδο οργανισμού αναφέρεται στην ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου προϊόντων για διαφορετικές στρατηγικές δραστηριότητες παρέχοντας μια ισορροπημένη

ομάδα προϊόντων στα οποία θα στηρίζονται οι επιχειρήσεις – ισορροπία ανάμεσα στην ανάπτυξη και την ευκαιρία για κέρδη, στον βαθμό του οικονομικού κινδύνου κτλ.

Ο σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης αναφέρεται στο πώς θα επιτευχθούν κέρδη σε κάθε επιχείρηση του ομίλου . Σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης, με τη συγκέντρωση στην ανάπτυξη, στις νέες αγορές που είναι ελκυστικές και στην ανάπτυξη συμπληρωματικών δραστηριοτήτων.

1.3 Τι είναι ο προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι μέρος της έννοιας του σχεδιασμού (planning). Ο σχεδιασμός είναι η πρώτη και η βασικότερη λειτουργία της διοίκησης, όπως έχουμε αναφέρει. Περιλαμβάνει πολλά σχέδια δράσης , αντίθετα ο προγραμματισμός αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης με συγκεκριμένους στόχους και μέσα.

Οι Igor Ansoff, Brandenburg σε άρθρο τους, (1987), ανέφεραν:

“Προγραμματισμός είναι δραστηριότητα της διοίκησης που μετατρέπει τις αποφάσεις σε συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για εφαρμογή . Τα βασικά διοικητικά καθήκοντα στη φάση αυτή είναι:

Σχεδιασμός δραστηριοτήτων για υποστήριξη των αποφάσεων.

Ανάθεση και σχεδιασμός των πόρων για την υποστήριξη των αποφάσεων (που ονομάζεται προϋπολογισμός).

- ü Καθορισμός της ροής εργασίας μέσα στην επιχείρηση.
- ü Καθορισμός των προτύπων εξουσίας και ευθύνης.
- ü Καθορισμός δικτύων ροής επικοινωνίας.

1.4 Τι είναι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αναφέρεται σε όλες εκείνες τις τεχνικές που πραγματοποιεί και χρησιμοποιεί για να ανταπεξέλθει στις λειτουργίες της η επιχείρηση. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός υποδιαιρείται σε δυο βασικές κατηγορίες στον στρατηγικό προγραμματισμό και τον τακτικό προγραμματισμό, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση έγκαιρα να προβλέψει τις αλλαγές στο περιβάλλον και να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή τους.

Από την ίδια του τη φύση ο επιχειρησιακός σχεδιασμός απαιτεί από τον επιχειρηματία να προβλέψει, πως εξελιχθούν στο μέλλον τα γεγονότα κάνοντας υποθέσεις, οι οποίες εάν είναι σωστές τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν τα αποτελέσματα του σχεδίου του να είναι τα προσδοκώμενα, αν και με τον καιρό,

κάποιες αρχικές προβλέψεις και υποθέσεις θα αλλάζουν, ενώ το σχέδιο θα προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα.

Έτσι ένα από τα βασικά σημεία του σχεδιασμού είναι η καλή γνώση αφενός μεν της αγοράς μέσα στην οποία ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται, αφετέρου δε των ισχυρών στοιχείων και των δυνατοτήτων του ενώ, το αποφασιστικό σημείο εδώ, είναι η εύρεση εκείνου του συγκριτικού πλεονεκτήματος που κάνει το προϊόν ή την υπηρεσία του, μοναδικά και κατ' επέκταση ανταγωνιστικά ανάμεσα στις χιλιάδες άλλα παρεμφερή ή και πανόμοια προϊόντα και υπηρεσίες που κυκλοφορούν σε μια αγορά. Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτελείται από διάφορα στάδια:

- Προσδιορισμός θέσης, αξιολογεί το τρέχων περιβάλλον και τους στόχους.
- Ρύθμιση κατεύθυνσης, καθορίζει το προϊόν υψηλού επιπέδου ή τις υπηρεσίες.
- Σχέδιο επιχειρησιακών προτύπων, βασισμένο στο επιλεγμένο προϊόν των στρατηγική υπηρεσιών, καθορίστε τις συγκεκριμένους αγορές και τους πελάτες στόχων, τις προσφορές υπηρεσιών και το πρότυπο εισοδήματος.
- Καθορισμός του προτύπου που απαιτούνται για να υποστηρίξουν το νέο προϊόν ή τις νέες υπηρεσίες.
- Προγραμματισμός επιχειρησιακής εφαρμογής, ανάπτυξης του σχεδίου εφαρμογής για την εφαρμογή του προϊόντος ή της επιχείρησης υπηρεσιών.
- Επιχειρησιακή περίπτωση, ανάπτυξη της αιτιολόγησης μιας επιχειρησιακής περίπτωσης για το νέο προϊόν ή για την στρατηγική υπηρεσιών.

1.4.1 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Ένας σύντομος οδηγός

Παρόλο που η ύπαρξη ενός επιχειρησιακού σχεδιασμού θεωρείται ένδειξη επιτυχούς επιχείρησης, λιγότερο από το 25% των Μικρό – Μεσαίων Επιχειρήσεων διαθέτει ένα τέτοιο εργαλείο.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η έξωθεν πίεση είναι μία από τις κυριότερες αφορμές για τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου. Και οι περισσότερες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρές, δεν συνειδητοποιούν ότι σχεδόν καθημερινά ασχολούνται με δραστηριότητες που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Οι πληροφορίες που συλλέγουν και τα σχέδια δράσης που κάνουν δεν συμπεριλαμβάνονται απλώς σε αυτό που παραδοσιακά αποκαλούμε «επιχειρησιακό σχεδιασμό»

1.4.2 Τι είναι ένα επιχειρησιακό σχέδιο;

Το σχέδιο που αναπτύσσετε δεν είναι ανάγκη να είναι τυπωμένο και δεμένο σε ένα έγγραφο. Σε πιο περίπλοκες επιχειρησιακές περιπτώσεις, όπου για παράδειγμα καταρτούνται λεπτομερή οικονομικά σχέδια και υπάρχει ένα μεγάλο πλήθος στοιχείων μετά από έρευνα αγοράς, ένα επιχειρησιακό σχέδιο δεν είναι μόνο ένα έγγραφο. Σε μικρότερες επιχειρήσεις, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές συχνά έχουν ένα μέρος του σχεδίου τους «μέσα στο κεφάλι τους». Και στις δύο περιπτώσεις, το σημαντικό είναι ότι καταρτούνται σχέδια, τα οποία είναι δυναμικά και σύμφωνα με την κάθε επιχείρηση και ότι κοινοποιούνται σε όλους όσους αφορούν. Στις περισσότερες περιπτώσεις πιθανόν να συντάσσεται ένα έγγραφο στο οποίο περιλαμβάνονται τα βασικά χαρακτηριστικά του σχεδίου το οποίο, όμως, δεν περιέχει λεπτομέρειες από τα επιμέρους σχέδια που το απαρτίζουν.

1.4.3 Η διαμόρφωση του πλαισίου

Η δημιουργία ενός δυναμικού σχεδίου, το οποίο ταιριάζει με την κάθε επιχείρησή και που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελός της, επιτυγχάνεται καλύτερα με μια ανασκόπηση της θέσης της επιχείρησής. Το επιχειρησιακό σχέδιο, οποιαδήποτε κι αν είναι η τελική του μορφή, πρέπει να κάνει σαφές το όραμα που υπάρχει για την επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο πρόκειται να επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Η διαδικασία αυτή απαιτεί, φυσικά, την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης στην τοποθέτηση στόχων αλλά και μεταξύ όλων των εμπλεκομένων για να διασφαλιστεί το γεγονός ότι όλοι «κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση». Η ομαδική εργασία είναι ένα άλλο ζωτικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία του σχεδίου, όπως και η ηγεσία από την διοικητική ομάδα.

1.4.4 Το ξεκίνημα

Το όραμα της επιχείρησης πρέπει να είναι η βάση για το επιχειρησιακό σχέδιο. Το όραμά πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τον πραγματικό σκοπό της επιχείρησης και να σκιαγραφεί μια εικόνα των επιθυμιών που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση – τόσο στο άμεσο όσο και στο προσεχές μέλλον. Πρέπει να περιγράφει, για παράδειγμα, τα επίπεδα ανάπτυξης που επιθυμεί να επιτύχει ή το μέγεθος που θέλει να κατέχει. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποιοι παράγοντες υλοποιούν το όραμά της.

1.4.5 Το πρώτο βήμα

Για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, χρειάζονται πληροφορίες από μια πληθώρα πηγών. Οι προτεινόμενες τεχνικές επιχειρησιακού σχεδιασμού ακολουθούν το παρακάτω μοντέλο: Το πρώτο βήμα για την πραγματοποίηση του οράματός, είναι η ιεράρχηση των στόχων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να εναρμονίζονται πλήρως με την κατάσταση της επιχείρησής και πρέπει να είναι:

- Û Φιλόδοξοι – αλλά εφικτοί
- Û Συγκεκριμένοι
- Û Μετρήσιμοι
- Û Χρονικά οριοθετημένοι, π.χ. με συγκεκριμένη προθεσμία

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι στόχοι αφορούν:

- Û Τις επιδόσεις της επιχείρησης στην αγορά – ο βαθμός των επιδόσεων που προκύπτει από τα αποτελέσματα των πωλήσεων. Σε ποιες αγορές πρέπει να στοχεύσει η επιχείρηση.
- Û Προϊόντα ή/και υπηρεσίες – πόση διάρκεια ζωής έχουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και σχέδια ανανέωσης /αντικατάστασης. Επέκταση του εύρους κάλυψης του προϊόντος/της υπηρεσίας.
- Û Χρηματοοικονομικά ζητήματα – τρόποι χρηματοδότησης της επιχείρησης. Επίπεδα μη διανεμηθέντων κερδών, εσόδων από πωλήσεις, μετρητών.
- Û Λειτουργικά θέματα – μέθοδοι, τεχνολογίες και διαδικασίες που ανανεώνονται, τεχνολογικές πρόοδοι στην βιομηχανική επιχείρηση, ζητήματα ποιότητας.
- Û Οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό – ποια δομή πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση, θέματα σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, κατάρτιση και εξέλιξη.

1.4.6 Συλλογή πληροφοριών

Η προετοιμασία του επιχειρησιακού σχεδίου ξεκινά με τη συλλογή πληροφοριών στις οποίες θα στηριχθούν οι αποφάσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και τους στόχους που θα τεθούν. Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται, όπως είναι αναμενόμενο, τόσο από μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση. Δεν πρέπει να υποτιμηθούν οι πληροφορίες που ήδη υπάρχουν εντός της επιχείρησης, για παράδειγμα:

- Û Τα αρχεία πωλήσεων παρέχουν εξαιρετικές πληροφορίες για τα αγοραστικά μοντέλα και τις επιθυμίες της υπάρχουσας πελατειακής βάσης.
- Û Οι υπεύθυνοι πωλήσεων της επιχείρησής πιθανόν να έχουν πληροφορίες για τους πελάτες που εξυπηρετούν επί του

παρόντος, καθώς και για τους δυνητικούς πελάτες που υπάρχουν στην αγορά.

Κάποιες άλλες πηγές πληροφοριών που μπορούν να αξιοποιηθούν εντός της επιχείρησής είναι, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι και οι απόψεις τους για τη βελτίωση των προϊόντων και την ανάπτυξή τους.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε αυτό το στάδιο της προετοιμασίας του επιχειρησιακού σχεδίου μπορεί να είναι χρήσιμες για τον προσδιορισμό των πιο παραγωγικών προσπαθειών που γίνονται.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται μπορεί να αφορούν την συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά σε γενικές γραμμές καλύπτουν θέματα όπως:

Û Οι αγορές

- Ø Ποιες αγορές ή τμήματα της αγοράς είναι πιο κερδοφόρα;
- Ø Τι σχέδια χρειάζονται για την διείσδυση σε νέες αγορές;
- Ø Οι υπάρχουσες αγορές είναι κορεσμένες;

Û Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες

- Ø Ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών;
- Ø Ποια είναι τα πιο κερδοφόρα;
- Ø Τι ισχύει με την τιμή, τις υπηρεσίες και την ποιότητα;
- Ø Με ποιο τρόπο είναι ανταγωνιστικά στην αγορά;

Û Οι μέθοδοι marketing

- Ø Οι υπάρχουσες μέθοδοι προώθησης προϊόντων που ακολουθούνται είναι κατάλληλες;
- Ø Τι κόστος έχουν;
- Ø Με ποιους τρόπους εντοπίζονται οι πιθανοί, καινούργιοι πελάτες;

Û Οι ανταγωνιστές

- Ø Ποίοι είναι οι ανταγωνιστές;
- Ø Ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους;
- Ø Πώς αξιολογούν οι πελάτες την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της;
- Ø Ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης;

Û Οι προμηθευτές

- Ø Ποιες είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές της;
- Ø Συνεργάζεται μαζί τους για τη βελτίωση της ποιότητας των υλών που προμηθεύουν;

Û Χρηματοδότηση και μετρητά

- Ø Πώς λειτουργεί το σύστημα πρόβλεψης μετρητών που διαθέτει η επιχείρηση;
- Ø Είναι έγκυρο;

- Ø Διεξάγονται συχνά προβλέψεις κερδών; Ελέγχονται οι επιδόσεις;
- Ø Εφαρμόζονται προϋπολογιστικοί έλεγχοι σε χρηματοοικονομικά θέματα;

Û Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

- Ø Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός ανταποκρίνονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες;
- Ø Αξιοποιούνται ως προς την μέγιστη αποδοτικότητά τους;
- Ø Ο εξοπλισμός είναι σύγχρονος;
- Ø Πώς χρηματοδοτούνται οποιεσδήποτε βελτιώσεις γίνονται;

Û Ανθρώπινο δυναμικό

- Ø Διαθέτει η επιχείρηση τους κατάλληλους ανθρώπους για την επίτευξη των στόχων της;
- Ø Γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη αυτών των στόχων;
- Ø Διαθέτει σχέδιο κατάρτισης και εξέλιξης;

Û Ομάδα διοίκησης

- Ø Ποιοι συνιστούν την ομάδα διοίκησης;
- Ø Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία τους;
- Ø Χρειάζονται κάποιο είδος κατάρτισης;

Û Εσείς

- Ø Γνωρίζετε τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία σας;
- Ø Χρειάζεστε κάποιο είδος κατάρτισης;

1.4.7 Η σωστή πληροφόρηση

Όταν μια επιχείρηση αναζητά πληροφορίες θέλει να είναι σίγουρη ότι τα δεδομένα που λαμβάνει είναι έγκυρα και επίκαιρα. Θα πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά γεγονότα και όχι σε εικασίες. Επίσης, θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη για επεξεργασία μορφή ώστε να είναι εύκολη η μετατροπή τους σε επιτυχή σχέδια.

Η συλλογή των πληροφοριών είναι εύκολη, αλλά μερικές φορές δεν ισχύει το ίδιο όταν πρόκειται για τις σωστές πληροφορίες την κατάλληλη στιγμή. Εάν η επιχείρηση τις διαθέτει, το μόνο που χρειάζεται είναι τα μέσα για να τις μετατρέψει προς όφελός της.

1.4.8 Πληροφοριακό σύστημα Διοίκησης

Οι πηγές πληροφοριών μπορούν να αποφέρουν μεγάλο πλήθος δεδομένων. Πρέπει, λοιπόν, να βρεθεί κάποιος τρόπος διαχείρισης των πληροφοριών αυτών. Χρειάζεται ένα σύστημα.

Εάν χρησιμοποιείται προσωπικός υπολογιστής, στο εμπόριο διατίθενται αρκετά προγράμματα οργάνωσης και ανάλυσης δεδομένων. Εναλλακτικά, ένα έντυπο σύστημα θα μπορούσε ίσως να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησής. Οποιοδήποτε σύστημα κι αν χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει:

- Να είναι απλό και εύκολο στη χρήση του (αλλιώς θα αποδειχθεί άχρηστο)
- Να παρέχει τέτοιου είδους ανάλυση ώστε να μπορούν να παρθούν έγκαιρα αποφάσεις
- Να σας δίνει ακριβώς τις πληροφορίες που χρειάζεται η επιχείρηση (μεγάλος όγκος λεπτομερειών μπορεί να είναι το ίδιο κακός όσο και ο πολύ μικρός).

Μόνο η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ποιο σύστημα της ταιριάζει. Ο χρόνος που μια επιχείρηση αφιερώνει στο στάδιο σχεδιασμού για τη δημιουργία ενός συστήματος θα την ανταμείψει στο πολλαπλάσιο όταν το σύστημα αυτό τεθεί σε λειτουργία.

1.4.9 Η ανάλυση των δεδομένων

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου κατά τη διάρκεια του επιχειρησιακού σχεδιασμού δεν είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων αλλά το γεγονός ότι διεξάγεται κάποιο είδος ορθολογικής ανάλυσης που ενημερώνει την επιχείρηση για τη θέση και τον προσανατολισμό της. Η συλλογή και μόνον των δεδομένων χωρίς την επεξεργασία τους είναι όχι μόνο χάσιμο χρόνου αλλά και δυνάμεων.

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης «SWOT». Είναι μια σχετικά απλή, αλλά πολύ αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση.

Η τεχνική SWOT είναι ένα μόνο από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των πολυποίκιλων πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί. Ωστόσο, υπάρχουν και πιο πολύπλοκοι τύποι ανάλυσης, όπως και πολύπλοκότερες μορφές της SWOT.

• ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Ο προσδιορισμός των ισχυρών σημείων της επιχείρησης θα τη βοηθήσει να αποφασίσει σε ποιους τομείς μπορείτε να στηριχθεί.
- Πιθανόν να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα στις προσπάθειες αν η επιχείρησής επικεντρωθεί σε αυτές ακριβώς τις δυνάμεις της.

Û ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Ø Οι αδυναμίες σας θα σας βοηθήσουν να εντοπίσετε τους τομείς που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή και ενίσχυση.

Εναλλακτικά, θα μπορούσατε να αποφασίσετε ότι θα πρέπει να αποφύγετε αυτούς τους τομείς.

Û ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Ø Ευκαιρίες ονομάζονται οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση πρέπει να στοχεύσει: οι τομείς αυτοί παρουσιάζουν δυνατότητες κέρδους.

Χρειάζεστε μια στρατηγική η οποία να αξιοποιεί στο μέγιστο τις ευκαιρίες που υπάρχουν.

Û ΑΠΕΙΛΕΣ

Ø Απειλές ονομάζονται οι τομείς οι οποίοι πρέπει να παρακολουθούνται και να λαμβάνονται μέτρα αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Ø Το σύστημα που διαθέτετε για την παρακολούθηση της επιχείρησής σας πρέπει να καταγράφει τις μεταβολές ή την αύξηση των τομέων που συνιστούν απειλή.

1.4.10 Κατάρτιση και υλοποίηση σχεδίων

Το όραμα που η επιχείρηση έχει για το μέλλον είναι ο πυρήνας του επιχειρησιακού της σχεδίου. Με αφετηρία το όραμα αυτό, μπορούν να τεθούν οι στόχοι για τα διάφορα τμήματα της. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να κοινοποιηθούν με σαφήνεια σε όλους όσοι εμπλέκονται προκειμένου να διασφαλιστεί μία εναρμονισμένη προσέγγιση. Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι οι επίσημες περιγραφές του τι πρέπει να επιτύχουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν διάφοροι στόχοι για το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή το marketing. Οι στόχοι αποτελούν το πρώτο βήμα διαμόρφωσης της «στρατηγικής» της επιχείρησης.

Το επόμενο βήμα μετά τον προσδιορισμό των στόχων είναι ο καθορισμός μιας στρατηγικής και η διαμόρφωση των τακτικών που θα ακολουθηθούν μέσω της κατάρτισης ενός λεπτομερούς σχεδίου δράσης. Το επιχειρησιακό σχέδιο, ουσιαστικά, αποτελείται από ένα σύνολο επιμέρους σχεδίων τα οποία διαμορφώνουν ένα συνεκτικό και περιεκτικό όραμα.

Τα σχέδια δράσης είναι η λεπτομερής περιγραφή των επιθυμιών της επιχείρησης από ποιους θα επιτευχθούν, το κόστος και το χρονοδιάγραμμα. Τα σχέδια δράσης διαμορφώνουν το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου μπορεί να παρακολουθηθεί η εξέλιξη της υλοποίησης της στρατηγικής.

1.5 Τι είναι η Στρατηγική

1.5.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η Στρατηγική είναι ένας όρος δανεισμένος από την πολεμική τέχνη – επιστήμη σύμφωνα με άλλους – η οποία σχετίζεται με την διεξαγωγή του πολέμου, στην μεγάλη κλίμακα και σε βάθος χρόνου. Μερικές τουλάχιστον από τις αρχές της στρατηγικής είναι οι παρακάτω, (Νέα Δομή, 1996, λ. στρατηγική):

- Η διατήρηση της πρωτοβουλίας στις επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο θα επιλέγονται οι μάχες που συμφέρουν και μπορούν να κερδηθούν ευκολότερα.
- Η συγκέντρωση πυρός σε συγκεκριμένες θέσεις και σε συγκεκριμένο χρόνο. Ο συντονισμός έχει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα που οδηγούν στο μέγιστο όφελος.
- Η οικονομία δυνάμεων. Η σπατάλη κάθε είδους πόρων μπορεί να είναι καταστροφική μακροπρόθεσμα και να ακυρώσει οποιοδήποτε θετικό αποτέλεσμα των επιχειρήσεων.
- Η αυστηρή ιεραρχία στις προτεραιότητες. Δεν μπορούν να γίνουν τα πάντα ούτε οι κινήσεις εντυπωσιασμού μπορούν να αντικαταστήσουν τις κινήσεις ουσίας.

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές. Ο Κ. Μακρίδης εξηγεί πως η Στρατηγική είναι οι πολύ συγκεκριμένες επιλογές και αποφάσεις που κάθε επιχείρηση καλείται να λάβει εξαρχής και που αφορούν ζητήματα όπως ποιο κοινό αποτελεί το στόχο και ποιο όχι, τι προϊόντα και υπηρεσίες θα παράγει και με ποιους τρόπους θα διασφαλιστεί η μέγιστη κερδοφορία.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Andrews διατείνεται

ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Τέλος οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Σύμφωνα επομένως με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- ü Διαμόρφωση στρατηγικής.
- ü Υλοποίηση στρατηγικής.
- ü Αξιολόγηση και έλεγχο.

1.5.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- ü Θέτει κατευθύνσεις.
- ü Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.
- ü Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ü Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.
- ü Μειώνει την αβεβαιότητα.

Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.5.3 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα

είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

1.5.4 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

1.5.5 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

1.5.6 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι αυτήν.

1.5.7 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

1.5.8 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες

1.5.9 Τα πέντε p της Στρατηγικής

Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα p του Marketing (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική)

1.5.10 Η στρατηγική ως σχέδιο

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

1.5.11 Η στρατηγική ως τέχνασμα

Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο - ανταγωνιστή.

1.5.12 Η στρατηγική ως υπόδειγμα

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας

και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

1.5.13 Η στρατηγική ως τοποθέτηση

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

1.5.14 Η στρατηγική ως προοπτική

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

1.5.15 Ανακεφαλαίωση

Η διαμόρφωση στρατηγικής δεν είναι ζήτημα κάποιων συγκεκριμένων βημάτων αλλά κυρίως τακτοποίησης και οργάνωσης γνώσεων και πληροφοριών. Καθετί στη ζωή και τη δράση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο. Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως μια πορεία, ως ένα πρότυπο με την έννοια της πειθαρχίας σε κάποια συμπεριφορά μέσα στο χώρο και στο χρόνο. Άλλο όμως επιδιώκει η επιχείρηση και άλλο τελικά πραγματοποιείται λόγω πολυπλοκότητας στη ζωή και τη δράση των επιχειρήσεων. Παράλληλα υπάρχουν και άλλες κινήσεις και γεγονότα που δημιουργούν ένα συμπληρωματικό ρεύμα, μια ομπρέλα στρατηγικών της επιχείρησης (Mintzberg 1994).

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΥΤΟ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΜΕ:

- ü *ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ,*
- ü *ΤΗΝ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ,*
- ü *ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ.*

2.1 Τι είναι ο Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια έννοια τόσο γενική που καλύπτει ανθρώπινες δραστηριότητες όπως η οικονομία, οι κυβερνητικές πολιτικές, οι επιχειρήσεις, τα πάσης φύσεως νομικά πρόσωπα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρήθηκε αναγκαίος ώστε να τίθενται και να επιτυγχάνονται μακροπρόθεσμοι στόχοι.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαφέρει από τον φυσικό σχεδιασμό, ο οποίος εξετάζει το αντικείμενο με μεγάλη λεπτομέρεια. Επίσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσπαθεί να διερευνήσει και να αξιοποιήσει τις βαθύτερες σχέσεις που συνδέουν τα επιμέρους στοιχεία ενός συστήματος. Αντίθετα, ο φυσικός σχεδιασμός αναφέρεται περισσότερο στην μορφή και τις φυσικές διαστάσεις του αντικειμένου, στοιχεία που εξετάζει με λεπτομέρεια, χωρίς να δίνει έμφαση στην διαχρονική εξέλιξη.

Στρατηγικός σχεδιασμός, είναι μια προσπάθεια εκ μέρους της επιχείρησης να σχηματίσει το μέλλον. Ξεκινά αναζητώντας να καθορίσει αυτό το όραμα κάνοντας μία αντιστοίχιση μεταξύ των δυνατοτήτων της επιχείρησής και των διαθέσιμων ευκαιριών. Για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να συλλεχθούν, να εξεταστούν και να αναλυθούν πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον. Με λίγα λόγια ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία όπου:

- ü Επισημαίνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης .
- ü Εντοπίζει έγκαιρα τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης.
- ü Προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες συμβαδίζουν με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της.
- ü Αξιολογεί τις εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγει την καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες του τρίτου σταδίου, δηλαδή την ανάλυση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων .

Οι παραπάνω βασικές αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού οδηγούν στην εφαρμογή και έλεγχο της επιλεχθείσας στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο του μάνατζμεντ. Όπως συμβαίνει με όλα τα εργαλεία του μάνατζμεντ, χρησιμοποιείται για ένα σκοπό: να βοηθήσει μια επιχείρηση, να επικεντρώσει, να προσδιορίσει και να ρυθμίσει τον προσανατολισμό της σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συμπερασματικά είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια να παραχθούν θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν την καλύτερη δυνατή πορεία μιας επιχείρησης, εστιάζοντας πάντα στο μέλλον πορεία αυτή βασίζεται σε ένα σύστημα διαδικασιών, σκέψεων, αποφάσεων και ενεργειών από τις οποίες πηγάζει η αποστολή της επιχείρησης και οι πληροφορίες, έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι τελικοί της στόχοι να επιλεγούν τα μέτρα πολιτικής, να διατεθούν τα αναγκαία μέσα, να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα και να γίνουν οι τυχόν απαραίτητες προσαρμογές.

Όταν λέμε στρατηγικό σχεδιασμό εννοούμε ότι υπάρχει ένας σταθερός στόχος για την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης αναπτύσσει μια σειρά από ερωτήματα που βοηθάνε τους σχεδιαστές σύμφωνα με την εμπειρία τους, να ρεστάρουν τις υποθέσεις να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με το παρόν και να προβλέψουν το περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση πρόκειται να λειτουργήσει στο μέλλον. Αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού των, κυρίως μακροχρόνιας προοπτικής δραστηριοτήτων και αποφάσεων τακτικής στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης. Επειδή είναι αδύνατο σε μια επιχείρηση να υλοποιηθούν όλες οι αποφάσεις, ο σχεδιασμός συντελεί στο να ξεχωρίζει ποιες από αυτές είναι πιο σημαντικές, έτσι ώστε να καθοδηγεί την επιχείρηση σε οργανωτικές επιτυχίες.

Μια από τις συνιστώσες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αξιοποίηση αναλυτικών δεδομένων, ιδιαίτερα σε ο,τι αφορά θέματα εξωτερικού περιβάλλοντος – αγοράς και χάραξης επενδυτικής στρατηγικής. Τα δεδομένα αυτά αποτελούν τη βάση στην οποία στηρίζεται η επεξεργασία και η εξειδίκευση στρατηγικών αποφάσεων. Τυπικές περιπτώσεις τέτοιων αναλυτικών δεδομένων είναι οι μελέτες αγοράς, οι ισολογισμοί της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της , τα στοιχεία κόστους που συγκεντρώνονται κτλ. Η ραγδαία εισαγωγή της πληροφορικής στην επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα έδωσε τεράστιες δυνατότητες για τη συλλογή τέτοιων δεδομένων και για την υποβολή τους στις πιο πολύπλοκες επεξεργασίες.

Η αξιοποίηση των στοιχείων αυτών γίνεται και με προβολή τους στο μέλλον (forecasting) σε βάθος αρκετών μηνών. Έτσι πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να σχεδιάσουν την παραγωγή τους, είναι υποχρεωμένες να προβλέπουν την ζήτηση των προϊόντων τους. Σε άλλες περιπτώσεις η σχεδίαση της παραγωγής αξιοποιεί αναλυτικά δεδομένα σχετικά ακόμη και τις διεθνείς τάσεις της αγοράς, τις τιμές των πρώτων υλών και της ενέργειας κτλ.

Μια τέτοια αξιοποίηση αναλυτικών δεδομένων εισάγει, όπως είναι φυσικό, ένα ποσοστό αβεβαιότητας στις εκτιμήσεις που γίνονται. Δεν είναι εντούτοις δυνατόν να αμφισβητηθεί η σημασία που είχε και έχει η αναλυτική υποβοήθηση της «παραγωγής και εξειδίκευσης στρατηγικής», καθώς αυτή αποτελεί εργαλείο, αν όχι στοιχείο του καθημερινού τρόπου ζωής, για εκατομμύρια επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Όμως οι τέτοιες αναλυτικές μέθοδοι ποτέ σχεδόν δεν μπορούν να προβλέψουν αιφνίδια φαινόμενα, όπως μια τεχνολογική καινοτομία, μια αύξηση τιμών πρώτων υλών (παράδειγμα η πετρελαϊκή κρίση του 1973), μιας μεγάλης σημασίας κοινωνική εξέλιξη (αλλαγή σκηνικού στην Ευρώπη μετά το 1989). Αυτή η αδυναμία τους είναι και το βασικό και δομικό τους μειονέκτημα και όχι, όπως θα νόμιζε ίσως κανείς, η απόκλιση τους κατά κάποιο ποσοστό από την πραγματικότητα. Αυτή την αδυναμία των αναλυτικών μεθόδων και εργαλείων χρειάζεται να καλύψει ο ανθρώπινος παράγοντας βασιζόμενος στην έμπνευση, το όραμα και την ικανότητα για σύνθεση.

Με αυτόν τον τρόπο η στρατηγική παράγεται μέσα από μια διαδικασία σύνθεσης και όχι από μια πολύπλοκη αναλυτική προσέγγιση. Όσο και να βελτιώνονται οι αναλυτικές μέθοδοι συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, δε θα είναι ποτέ σε θέση να υποκαταστήσουν το όραμα, την ικανότητα να σκέφτεται κανείς συνθετικά και την διαίσθηση. Η φωτογραφική μηχανή Polaroid γεννήθηκε όταν το 1943 η 3χρονη κόρη του Edwin Land ρώτησε τον πατέρα της γιατί θα πρέπει να περιμένει τόσο πολύ για να εμφανιστεί η φωτογραφία. Η μηχανή που επινόησε ο Land μόλις σε μια ώρα πήγασε από την τεχνική αρτιότητα του, κυρίως όμως από την συνθετική επεξεργασία απορία μιας παιδικής απορίας. Μια διαδικασία που για τον ορίζοντα που μπορεί να δει σήμερα ο άνθρωπος, δεν είναι δυνατόν να προσομοιωθεί με τον οποιοδήποτε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Ο Mintzberg στο βιβλίο του “The rise and fall of strategic planning“ επισημαίνει τον εκφυλιστικό κίνδυνο που διατρέχει ο στρατηγικός σχεδιασμός από μια εξομοίωση του με αναλυτικές μεθοδολογίες. Χαρακτηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό ως μια βασικά συνθετική διαδικασία με κύριο βάθρο το όραμα και τη διαίσθηση παρά τα αναλυτικά εργαλεία. Εκτός από τα δομικά και όχι αλγοριθμικά προβλήματα της διαδικασίας της πρόβλεψης εντοπίζει τον κίνδυνο της αποστασιοποίησης.

Ο κίνδυνος αυτός θεωρεί ότι απορρέει από την αποστασιοποίηση των στελεχών από τα ζωντανά κύτταρα της εταιρείας και τη στήριξη των αποφάσεων τους σε υποτιθέμενα «σκληρά δεδομένα», όπως είναι τα δεδομένα που συλλέγουν οι υπολογιστές ή υπολογίζουν οι λογιστές. Για αυτό προτείνει τα στελέχη να εκθέτουν μάλλον και να μην αποσπών τους εαυτούς τους από την καθημερινή ζωντανή πραγματικότητα και πληροφορία, από την οποία στη συνέχεια θα πρέπει να αποσπών ερεθίσματα και πληροφορίες για τη σύνθεση των στρατηγικών αποφάσεων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι περίπλοκος και συνάμα γοητευτικός και μερικές φορές μπορεί να δημιουργεί προβλήματα, αλλά είναι αναγκαίος όχι μόνο για την καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία μιας επιχείρησης αλλά και για την μετέπειτα ανάπτυξη και βιωσιμότητά της. Ουσιαστικά ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει πως μια επιχείρηση θα πορευθεί τα επόμενα χρόνια και με ποιόν τρόπο θα γίνει αυτό. Αναφέρεται στην διαδικασία σχεδιασμού, όπως αναφέραμε παραπάνω, περιλαμβάνει δραστηριότητες μακροχρόνιας προοπτικής και αποφάσεις τακτικής στα πλαίσια της αποστολής μιας επιχείρησης.

Πάρα πολλοί αντιλαμβάνονται το *στρατηγικό σχεδιασμό* ως μία διαδικασία η οποία προορίζεται μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ισχύει εξίσου και για τις μικρές επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάνει μία αντιστοίχιση μεταξύ των δυνατοτήτων της επιχείρησής και των διαθέσιμων ευκαιριών. Για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να συλλεχθούν, να εξεταστούν και να αναλυθούν πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, πρέπει να υπάρχει μία σαφής εικόνα της επιχείρησής – των δυνατών και αδύνατων σημείων της – και να τεθούν με σαφήνεια η αποστολή, οι στόχοι και οι σκοποί. Πολλές φορές, για να αποκτηθεί αυτή η σαφή εικόνα απαιτείται περισσότερη προσπάθεια απ' ό,τι ενδεχομένως θα αναμενόταν. Επίσης πρέπει να γίνει η εκτίμηση της επιχείρησης με ρεαλιστικό τρόπο.

2.2 Σπουδαιότητα Στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εστιάζει κυρίως στη αλληλεπίδραση της διοίκησης με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους ανταγωνιστές, το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις διάφορες ομάδες συμφερόντων και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και τις προοπτικές της. Για παράδειγμα, η επιχείρησή ενδέχεται να επηρεάζεται περισσότερο από τις τοπικές αρχές παρά από την κεντρική κυβέρνηση. Επίσης, ενδέχεται ένας προμηθευτής να είναι καταλληλότερος απ' ό,τι ένας ανταγωνιστής (αν και το μέγεθος, η απόσταση, το ποσοστό της επιχειρηματικής δραστηριότητας του προμηθευτή και η αξιοπιστία του πελάτη μπορεί να επηρεάσουν αυτή τη σχέση). Ο τρόπος που η

επιχείρηση θα χειριστεί αυτές και άλλες σχέσεις είναι μία από τις αποφάσεις που θα ληφθούν στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού.

Λόγω σημαντικών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η εξοικείωσή της επιχείρησης με το στρατηγικό σχεδιασμό και η ικανότητά της να τον εφαρμόσει είναι ζωτικής σημασίας. Κάποτε, οι ιδιοκτήτες-διευθυντές επιχειρήσεων αξιολογούσαν το περιβάλλον από πολύ σταθερό ως πολύ ασταθές. Οι επιχειρήσεις, όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι κατασκευαστές επίπλων και άλλων καταναλωτικών αγαθών, λειτουργούσαν στα πλαίσια ενός σχετικά σταθερού και προβλέψιμου κόσμου. Χαρακτηριστικά, ο ανταγωνισμός στο περιβάλλον περιοριζόταν σε μια σταθερή ομάδα ανταγωνιστών, αφοσιωμένους πελάτες και μια σχετικά βραδυκίνητη ανταλλαγή πληροφοριών. Πολλές μικρές επιχειρήσεις μπόρεσαν να ευδοκιμήσουν σε αυτό το περιβάλλον. Άλλοι μικροί επενδυτές εντάχθηκαν σε πεδία όπως η κατασκευή υπολογιστών και εξαρτημάτων υπολογιστών, ο σχεδιασμός λογισμικού και η χημική έρευνα. Κάποιες από αυτές τις εταιρείες αναπτύχθηκαν ραγδαία κι έφτασαν σήμερα να γίνουν επωνυμίες που όλοι γνωρίζουμε: η Xerox, η IBM, η Apple και η Microsoft. Όμως, πολύ περισσότερες απέτυχαν.

Σήμερα, οι ειδήμονες συμφωνούν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι αντιμέτωπη με ένα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι βελτιώσεις στην επεξεργασία πληροφοριών και τις τηλεπικοινωνίες επέφεραν σημαντικές αλλαγές στους περισσότερους κλάδους. Παράλληλα, οι βελτιώσεις στις συγκοινωνίες και η ανάπτυξη ξένων οικονομιών (ιδιαίτερα στην Ευρώπη και την Ασία) είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας παγκόσμιας αγοράς και τον επαναπροσδιορισμό συγκεκριμένων κλάδων. Επιπλέον, δεδομένου ότι σήμερα, οι καταναλωτές έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες επιλογές, η αφοσίωση των πελατών έπαψε να έχει τη σημασία που είχε παλιότερα. Μια ελαφρώς καλύτερη συναλλαγή ή μια προσωρινή έλλειψη αποθέματος μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε απώλεια πελατών. Επίσης, οι ανταγωνιστές μπορεί να αλλάζουν ραγδαία και να εμφανίζονται καινούριοι «από το πουθενά» (όπου το πουθενά συχνά αναφέρεται στην άλλη πλευρά της υφελίου). Δεδομένης της αστάθειας της παγκόσμιας αγοράς, είναι πολύ σημαντικό να ενσωματώσετε το στρατηγικό σχεδιασμό στη γενική στρατηγική της επιχείρησής σας.

Ο Glueck αναφέρει “Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν τον εφαρμόζουν”. Η τοποθέτησή του αυτή θα λέγαμε ότι συνοψίζει όλη την σπουδαιότητα αλλά και την χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με τόσο γρήγορο ρυθμό κατά την σημερινή εποχή μας, ώστε ο στρατηγικός (μακροχρόνιος)

σχεδιασμός, να γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η ταχεία αλλαγή, η οποία συμβαίνει στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, και η οικονομική ανάπτυξη δημιουργούν ευκαιρίες, δημιουργούν όμως και κινδύνους, ιδιαίτερα σε αυτή την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ενοποίησης των αγορών, όπως είναι η Ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης κτλ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραματίζει ρόλο καθοδηγητή ώστε όλα τα μέρη μιας επιχείρησης να μπορούν να εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων σκοπών και στόχων. Χωρίς τις οδηγίες και το συντονισμό που παρέχεται από το στρατηγικό σχεδιασμό, τα διάφορα τμήματα/μονάδες της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Επιπλέον παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα (σε ποσότητα και ποιότητα) εάν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να βοηθήσει ακόμα στην ελάττωση, εάν όχι, στην πλήρη εξάλειψη, των συγκρούσεων μεταξύ των στρατηγικών και στόχων των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με τις εναρμονίσεις των διαφόρων στρατηγικών και στόχων των τμημάτων της επιχείρησης με την γενική στρατηγική και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Γεγονός είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζομένους και στα διευθυντικά στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Παρέχει τη βάση για την εκτίμηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης Διασφαλίζει επίσης, ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μια ενιαία γνώμη για τα στρατηγικά θέματα και ενέργειες. Ακόμη και με λιγότερο συγκεκριμένους ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί, τουλάχιστον να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση. Όταν δεν εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, τότε αυτή είναι δυνατόν να αγωνίζεται χωρίς επιτυχία του σκοπού της και να κινείται σε κατευθύνσεις άσχετες του προορισμού της.

Ένα άλλο μεγάλο όφελος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ευκαιρία που παρέχεται στα διευθυντικά στελέχη των διάφορων κλιμακίων να εμπλέκονται κατά τη διαδικασία σύνταξης του. Αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει τη δέσμευση από πλευράς των συμμετεχόντων διευθυντών, αλλά μειώνει και την αντίδραση τους στις προτεινόμενες αλλαγές. Οι άνθρωποι, γενικά έχουν την τάση να αντιδρούν αρνητικά σε ότι δεν μπορούν να καταλάβουν. Από την άλλη πλευρά, πολλοί δέχονται τις αποφάσεις όταν μετά από συλλογική διαδικασία, αντιλαμβάνονται τους περιοριστικούς παράγοντες και τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Πολλοί πιστεύουν, ότι ένα από τα κυριότερα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι το αποτέλεσμα αυτής της ίδιας διαδικασίας, άσχετα με τα αποτελέσματα που τελικά παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή. Με άλλα λόγια, οι διανοητικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, ως αποτέλεσμα στην εμπλοκή

και ενασχόληση στις διαδικασίες τους στρατηγικού σχεδιασμού, είναι τόσο πολύτιμες, όσο και τα πραγματικά σχέδια, τα οποία μπορεί να παραχθούν από τη διαδικασία αυτή. Η διαδικασία αυτή, πιέζει τα διευθυντικά στελέχη να συνειδητοποιούν περισσότερο το περιβάλλον που εργάζονται και να σκέφτονται με μακροπρόθεσμες προοπτικές. Αυτό έχει ως επακόλουθο ο στρατηγικός σχεδιασμός να παράγει τη στρατηγική σκέψη και να καλλιεργεί το επιχειρηματικό πνεύμα.

Μπορούμε να πούμε ότι γενικά τείνει να εφαρμόζεται περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις, όμως μπορεί να είναι αναγκαίος και πολύτιμος και στις μικρές επιχειρήσεις. Φυσικά ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι “πανάκεια”, αλλά μπορεί και είναι σε θέση να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της μακροπρόθεσμης αποδοχής της επιχείρησης.

2.3 Τα στάδια διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Παρακάτω θα περιγράψουμε τα στάδια της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού σύμφωνα με όσα αναφέρουν οι Δρ. Πέτρος Α. Κιόχος και Δρ. Γεώργιος Παπανικολάου στο βιβλίο τους “Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων”. Σύμφωνα με τους παραπάνω ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

Στάδιο 1ο: Ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Εδώ γίνεται η έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η διάγνωση της επίδρασης των σημαντικότερων παραγόντων του περιβάλλοντος εντός της επιχείρησης. Ουσιαστικά έχουμε τον προσδιορισμό των παρόντων και μελλοντικών ευκαιριών και κινδύνων.

Στάδιο 2ο: Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό γίνεται εξέταση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς και προσδιορισμός του μελλοντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος και της διακριτικής ικανότητας της επιχείρησης.

Στάδιο 3ο: Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό, γίνονται προβλέψεις για την πιθανή εξέλιξη του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού

περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και προβλέψεις για τις πωλήσεις και των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης.

Στάδιο 4ο: Παρουσιάζεται η μεθοδολογία προσδιορισμού των Δυνατοτήτων – Αδυναμιών και Ευκαιριών – Απειλών της επιχείρησης (SWOT ANALYSIS)

Στάδιο 5ο: Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό, γίνεται ο προσδιορισμός της αποστολής καθώς και των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις συνθήκες του περιβάλλοντος (ευκαιρίες – απειλές).

Στάδιο 6ο: Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών.

Εδώ πραγματοποιείται η ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών που διαθέτει μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Στάδιο 7ο: Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό, γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών με διάφορες μεθόδους και τεχνικές.

Στάδιο 8ο: Επιλογή της στρατηγικής ή στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό, γίνεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στάδιο 9ο: Εφαρμογή της στρατηγικής ή στρατηγικών.

Στο στάδιο αυτό, εξετάζουμε ποιες βασικές ενέργειες απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής ή στρατηγικών.

- Ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης.
- Κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες δραστηριότητες της.
- Ανάπτυξη στρατηγικών, πολιτικών στις διάφορες λειτουργίες / τμήματα της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική ηγεσία.
- Υιοθέτηση κινήτρων (υλικών και ηθικών), για την παρότρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Στάδιο 10ο: Εκτίμηση και έλεγχος της επιλεγείσας στρατηγικής/κών.

Στο στάδιο αυτό, που μπορεί να θεωρηθεί ως το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, γίνεται η εκτίμηση εάν είναι κατάλληλη η επιλεγείσα στρατηγική για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης. Ακόμα γίνεται έλεγχος, παρακολούθηση, της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και κατά πόσο η εφαρμογή της επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΥΤΟ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΜΕ:

Û ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

3.1.1 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δεν προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά εξωτερικούς, οι οποίοι είναι δυνατόν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση. Αν και οι παράγοντες είναι πολλοί και διάφοροι ο Glueck θεωρεί ότι οι σπουδαιότεροι είναι: κοινωνικοοικονομικοί, τεχνολογικοί, προμήθειας συντελεστών της παραγωγής, ανταγωνισμού, κρατικοί-νομικοί, διεθνείς οικονομικές σχέσεις κλπ. Ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιτελείς εξετάζουν τους διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος, ώστε να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες ή τις απειλές για την λειτουργία της επιχείρησης.

Διάγνωση του περιβάλλοντος είναι το αποτέλεσμα που προέρχεται από την ανάλυση των στοιχείων – γεγονότων (ευκαιριών και απειλών) και καθορίζεται από αυτό η φύση του προβλήματος και αποφασίζετε η κατάλληλη στρατηγική, που πρέπει να εφαρμοστεί, ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί από μια ευκαιρία ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια απειλή του περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η ανάλυση και η διάγνωση του περιβάλλοντος:

- Û Παρέχει στους επιτελείς την δυνατότητα να εντοπίσουν έγκαιρα τις ευκαιρίες, έτσι ώστε να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.
- Û Βοηθάει τους επιτελείς να αναπτύξουν ένα σύστημα, που να παρέχει έγκαιρα προειδοποιήσεις για τις απειλές του περιβάλλοντος, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να πάρει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των απειλών ή να αναπτύξουν στρατηγικές, οι οποίες μπορεί να μετατρέψουν μια απειλή σε όφελος της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον.

3.1.1.1 Πολιτικό – νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό – νομικό σύστημα μιας χώρας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων και το επίπεδο ζωής των πολιτών της, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις, όπως οι έλεγχοι αμοιβών και τιμών, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, ασφάλεια και υγιεινές συνθήκες εργασίας, περιορισμός στην εγκατάσταση εργοστασίων σε ορισμένες περιοχές, νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος, νομοθεσία κατά των μονοπωλίων, κυβερνητική σταθερότητα. Οι νόμοι και οι κανονισμοί σχετικά με το πώς θα λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αλλάζουν σε καθημερινή βάση. Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση ενώ μερικές φορές και τα δυο. Το κράτος προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, βοηθά φορολογικά κάποιους κλάδους, υποστηρίζει την έρευνα και την ανάπτυξη, προστατεύει τις επιχειρήσεις από δασμούς.

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ευκαιριών για αύξηση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων ή για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.

Το κράτος είναι ένας σημαντικός αγοραστής αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό αυξάνει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων εκείνων που είναι προμηθευτές του κράτους, όπως οι επιχειρήσεις προμήθειας πολεμικού υλικού, ενδυμασίας, τροφίμων για τις ένοπλες δυνάμεις.

Το κράτος παρέχει επιδοτήσεις στις επιχειρήσεις και βιομηχανίες και έτσι τις βοηθάει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Ένα παράδειγμα είναι ότι με τον αναπτυξιακό νόμο παρέχονται διάφορες άμεσες και έμμεσες ενισχύσεις για την ενθάρρυνση των επενδύσεων και την ανάπτυξη των βιομηχανικών κλάδων.

Το κράτος προστατεύει την εγχώρια βιομηχανία έναντι του <<αθέμιτου>> εξωτερικού ανταγωνισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με ποσοτικούς περιορισμούς στις εισαγωγές, δασμούς, καθώς και λήψη μέτρων έναντι των τεχνικών ντάμπινγκ. Όπως βλέπουμε, το κράτος μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις με πολλούς και διάφορους τρόπους. Στην πραγματικότητα μπορεί να επηρεάσει τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, μέσω φορολογικής και νομισματικής πολιτικής, καθώς και με διάφορους νόμους και κανονισμούς. Οι τακτικές μεταβολές και αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς, που αφορούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και κάνουν πολύ δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων.

Εκείνο το οποίο απασχολεί περισσότερο τα επιτελικά στελέχη για την κρατική πολιτική είναι η αβεβαιότητα.

3.1.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

3.1.1.2.1. Εθνικές οικονομικές σχέσεις

α. Ακαθάριστο εθνικό προϊόν

Ο δείκτης ΑΕΠ δείχνει την οικονομική ανάπτυξη και αντιπροσωπεύει την ετήσια παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Μέση, σταθερή αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ δείχνει μια υγιή οικονομία όπου οι επιχειρήσεις έχουν αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα τους λόγω αυξημένων καταναλωτικών δαπανών. Οι ευκαιρίες πλεονάζουν για τις υπάρχουσες αλλά και για τις καινούριες επιχειρήσεις. Μια μείωση του ΑΕΠ οδηγεί τις περισσότερες φορές σε μείωση της καταναλωτικής δαπάνης και σε μικρή ζήτηση των προϊόντων. Όταν το ΑΕΠ μειώνεται συνεχώς, η οικονομία θεωρείται ότι βρίσκεται σε ύφεση. Τότε αυξάνουν δραματικά οι ανταγωνιστικές πιέσεις, η κερδοφορία υποφέρει και αυξάνουν και τα επίπεδα αποτυχίας της επιχείρησης. Αλλά και η ύφεση παρέχει ευκαιρίες σε κάποιες επιχειρήσεις π.χ. αυξάνει η κίνηση στους κινηματογράφους επειδή ο θεατής θεωρεί ότι <<δραπετεύει>> από την άσχημη κατάσταση. Αυξάνει η αγορά των ευχετήριων καρτών και μειώνεται η αγορά δώρων.

β. Επιτόκια

Τα μακροχρόνια και βραχυχρόνια επιτόκια δανεισμού επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Τα βραχυχρόνια επιτόκια είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τους λιανοπωλητές γιατί επηρεάζουν την κατανάλωση. Για άλλες επιχειρήσεις (π.χ. κατασκευαστικές) τα χαμηλά μακροχρόνια επιτόκια είναι επίσης ενδιαφέροντα γιατί το αποτέλεσμα τους οδηγεί σε αυξημένη δαπάνη για διαρκή αγαθά. Τα επιτόκια επηρεάζουν πολύ τις στρατηγικές αποφάσεις. Τα υψηλά επιτόκια μεταβάλλουν τα επιχειρηματικά σχέδια για αύξηση των κεφαλαίων για αγορά εξοπλισμού ή για την αντικατάστασή του. Τα πιο χαμηλά επιτόκια οδηγούν σε κεφαλαιακές δαπάνες και εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Αλλά κάποιες άλλες επιχειρήσεις μπορεί να αντιστρέφουν αυτή την κατάσταση. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν κτίρια συχνά ωφελούνται από την αύξηση των μακροχρόνιων επιτοκίων, καθώς οι πιθανοί πελάτες τους που δεν έχουν την δυνατότητα αγοράς (λόγω αδυναμίας δανεισμού) καταφεύγουν στο να ενοικιάζουν τα κτίρια μέχρι να μειωθεί το επιτόκιο.

γ. Πληθωρισμός

Ο υψηλός πληθωρισμός συχνά δημιουργεί εμπόδια στις επιχειρήσεις. Ο πληθωρισμός αυξάνει το κόστος αγοράς, την αύξηση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να μετακυλήσει στους αγοραστές, αν επιθυμεί να διατηρήσει τα κέρδη της σταθερά. Οι σταθερές αυξήσεις του πληθωρισμού οδηγούν σε περιορισμό των σχεδίων επέκτασης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και αναγκάζουν το κράτος να αναλάβει δράση ώστε να μην μειωθεί η ανάπτυξη της οικονομίας. Ο συνδυασμός κράτους και περιορισμών επιχειρήσεων θα οδηγήσει την οικονομία σε ύφεση. Ο πληθωρισμός μπορεί να είναι ευκαιριακός για κάποιες επιχειρήσεις, π.χ. οι επιχειρήσεις πετρελαιοειδών μπορεί να ωφεληθούν από πληθωριστικές περιόδους αν οι τιμές πετρελαίου και αερίου αυξηθούν πιο γρήγορα από το αντίστοιχο κόστος τους. Το ίδιο ισχύει και για τους πολύτιμους λίθους.

δ. Νομισματικά

Η αξία του νομίσματος σε σχέση με τα άλλα νομίσματα μπορεί να επηρεάζεται από διεθνείς συμφωνίες και συντονισμένες οικονομικές πολιτικές των άλλων κρατών. Το συνάλλαγμα μπορεί να επηρεάζεται από διεθνείς οικονομικές συνθήκες. Όταν η τιμή του νομίσματος αυξάνει, οι επιχειρήσεις έχουν οικονομικό μειονέκτημα. Οι ξένοι πελάτες δεν αγοράζουν εγχώρια προϊόντα επειδή είναι σχετικά πιο ακριβά από τα δικά τους. Όταν το νόμισμα είναι ισχυρό, οι επιχειρήσεις τείνουν να εγκαθιστούν εργοστάσια στο εξωτερικό, να εισάγουν πρώτες ύλες και να συμμαχούν με άλλες επιχειρήσεις και σε άλλες χώρες. Αν όμως το νόμισμα είναι ασθενές δεν συμβαίνει τίποτα από τα προηγούμενα.

ε. Απασχόληση

Εξετάζεται η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και οι αμοιβές και οι γνώσεις του (ειδικευμένο – ανειδίκευτο).

στ. Δημοσιονομική πολιτική

Ο έλεγχος της πίστωσης μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις. Ένα παράδειγμα είναι ο τρόπος με τον οποίο καθορίζεται η φορολογία. Σε περίπτωση που οι φόροι είναι μεγάλοι, οι επενδυτές αποφεύγουν να μουν σε κάποιο κλάδο και αναζητούν ευκαιρίες αλλού.

ζ. Οικονομικός κύκλος και ανταπόκριση των επιχειρήσεων

Η εξέταση του οικονομικού κύκλου δεν αφορά την νέα επιχείρηση καθώς αυτή θα προσπαθεί αρχικά να επιβιώσει. Ενδιαφέρει όμως ιδιαίτερα τις ώριμες επιχειρήσεις. Όταν ο

οικονομικός κύκλος αυξάνει, η επιχείρηση θα αρχίσει να σκέπτεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της: αλλά συνήθως οι επιχειρήσεις περιμένουν να φτάσει ο κύκλος στο ανώτατο σημείο του για να αρχίσουν να κάνουν τις επεκτάσεις. Τότε όμως η αγορά και τα εργατικά είναι ακριβά. Η επιχείρηση επεκτείνεται συνεχώς και ο κύκλος φθίνει. Πράγματι, η επιχείρηση δεν συρρικνώνεται αν ο κύκλος δεν φτάσει στο κατώτατο σημείο του. Τότε η επιχείρηση διαπιστώνει ότι έχει δεσμεύσει αρκετά κεφάλαια σε πάγια που δεν αξιοποιούνται πλήρως και ότι απασχολεί πολλούς εργαζόμενους. Οπότε, η επιχείρηση φτάνει σε υπερέκταση και βρίσκεται πάλι στην φάση της επιβίωσης. Σκοπός της μελέτης του οικονομικού κύκλου είναι η επιχείρηση να ακολουθεί ακριβώς την φάση του κύκλου (μέσα από επεκτάσεις/συρρικνώσεις) και να τις φάσεις της υπερέκτασης και της επιβίωσης. Αν η επιχείρηση αρχίζει να επεκτείνεται όταν ο κύκλος αρχίζει να αυξάνει, μπορεί να αγοράζει σε χαμηλές τιμές και θα έχει μια καλή επιλογή ανθρώπινων πόρων. Μόλις ο κύκλος αρχίζει να μειώνεται η επιχείρηση αρχίζει ταυτόχρονα τη διαδικασία της συρρίκνωσης όπου και θα παραμείνει εκεί μέχρι ο κύκλος να αρχίζει πάλι να αυξάνει. Έτσι η επιχείρηση θα κινείται συνεχώς από επέκταση σε συρρίκνωση και θα αποφύγει τις φάσεις της υπερεπένδυσης και της επιβίωσης.

3.1.1.3 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογική πρόοδος συντελείτε είτε με την ενσωμάτωση νέων ανώτερων μεθόδων παραγωγής είτε με εισαγωγή νέων προϊόντων. Οι νέες τεχνολογίες αναδεικνύουν κάποιες επιχειρήσεις ενώ κάποιες άλλες τις οδηγούν σε χρεοκοπία. Οι δομικές συγκεντρώσεις αγορών επηρεάζουν το ρυθμό και την κατεύθυνση της τεχνολογικής κατεύθυνσης της τεχνολογικής πρόοδου. Σχετικά με το αν οι μικρές ή οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν δυο θεωρίες. Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι η μικρή είναι πολύ ευέλικτη και αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό όποτε αναγκάζεται να καινοτομεί συνέχεια. Η δεύτερη θεωρία υποστηρίζει ότι λόγω της υπερανεπτυγμένης εκβιομηχάνισης θα προέλθουν νέες καινοτομίες από μεγάλες επιχειρήσεις που μπορούν να συγκεντρώσουν τα μεγάλα κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη. Υπέρμαχος της θεωρίας αυτής είναι ο Galbraith και μάλιστα τονίζει ότι η μεγάλη επιχείρηση είναι μοναδική πηγή γνώσης και ιδεών. Τέλος, η τεχνολογική πρόοδος έλκεται από τη ζήτηση ή προωθείται από την τεχνολογική δυνατότητα ή τεχνολογική ευκαιρία. Η τεχνολογική πρόοδος γίνεται ευκολότερα αποδεκτή σε κάποιους κλάδους από ότι σε κάποιους άλλους και έχει διαφορετική πορεία από αυτή των δυνάμεων της αγοράς. Η τεχνολογική ευκαιρία επηρεάζεται από σημαντικά από οικονομικούς και γενικούς παράγοντες. Οι τάσεις που έχουν διαπιστωθεί σε σχέση με την τεχνολογία είναι:

- Û Υποκατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας από άλλα μέσα.
- Û Υποστήριξη και διεύρυνση της πνευματικής εργασίας.

Ο βαθμός καινοτομίας έχει αυξηθεί πολύ τα τελευταία 200 χρόνια μετά την ανακάλυψη των μηχανών και της μηχανικής ενέργειας για υποστήριξη, υποκατάσταση ή διεύρυνση εργασίας.

Στα τέλη της δεκαετίας 1940 άρχισε μια ακόμη Επανάσταση, πέραν της Βιομηχανικής. Η Επανάσταση της Πληροφορίας που υποστηρίζει και διευρύνει την πνευματική εργασία.

Οι αλλαγές αυτές οδήγησαν σε πολλές αλλαγές στην προσωπική, οικογενειακή ζωή, στην διασκέδαση, στις μεταφορές, στην ιατρική.

3.1.2 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος

3.1.2.1 Τομέας Προμηθευτών – Αγοραστών

Προσφορά και κόστος των συντελεστών παραγωγής

Τα επιτελικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν, αν υπάρχουν διαθέσιμοι συντελεστές της παραγωγής καθώς και το κόστος τους. Πρέπει επίσης να εξετάσουν και τις μακροχρόνιες τάσεις, στην προσφορά και το κόστος των συντελεστών παραγωγής.

Προσφορά και κόστος πρώτων υλών και ενέργειας

Οι επιτελείς πρέπει να ερευνήσουν το περιβάλλον για να εξετάσουν τις μακροπρόθεσμες τάσεις στην προσφορά και το κόστος των πρώτων υλών και ενέργειας και να προσδιορίσουν ποια επίδραση θα έχουν οι τάσεις αυτές στους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα είναι ότι εάν οι προμηθευτές πετρελαίου ελαττώσουν την προσφορά του, με αποτέλεσμα πιθανό το μακροχρόνιο κόστος του πετρελαίου να αυξηθεί, οι επιτελείς θα πρέπει τότε να αποφασίσουν τι πρέπει να κάνουν, να χρησιμοποιήσουν υποκατάστατα του πετρελαίου, ή να αποσυρθούν από τη δραστηριότητα η οποία βασίζεται στην ενέργεια, ή να αναμείνουν το αυξανόμενο κόστος;

Προσφορά και κόστος κεφαλαίου

Η προσφορά και το κόστος του χρήματος επηρεάζονται από την νομισματική πολιτική και τις διεθνείς διακυμάνσεις των νομισμάτων. Οι επιτελείς πρέπει να είναι ενήμεροι για τις συνθήκες στην αγορά του χρήματος, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά και να εκτιμήσουν πως οι συνθήκες αυτές, θα επηρεάσουν τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης. Η αύξηση των επιτοκίων και η μη επαρκής εξασφάλιση κεφαλαίων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σε

ορισμένες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου.

Προσφορά και κόστος εργασίας

Η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική, χωρίς να προσδιορίσει εάν υπάρχει διαθέσιμη εξειδικευμένη εργασία και σε ποιο κόστος. Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται με γρηγορότερο ρυθμό από προσφορά εξειδικευμένης εργασίας είναι καταδικασμένες σε αποτυχία. Τελικά πέρα από την προσφορά και το κόστος, οι επιτελείς πρέπει να εξετάσουν εάν οι συντελεστές της παραγωγής είναι διαθέσιμοι όταν χρειάζονται. Σε περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμοι τον κατάλληλο χρόνο, η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην είναι αποτελεσματική ή μπορεί να μετατοπισθεί χρονικά η εφαρμογή της, εάν αυτό βέβαια το επιτρέπουν οι ανταγωνιστικές συνθήκες. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις εντός μιας βιομηχανίας ανταγωνίζονται μεταξύ του, καθώς και με επιχειρήσεις έξω της συγκεκριμένης βιομηχανίας για την προμήθεια των συντελεστών της παραγωγής να αυξηθούν, με συνέπεια ορισμένες επιχειρήσεις, ή ακόμα η βιομηχανία σαν σύνολο, να μειονεκτεί σοβαρά. Είναι συνεπώς σημαντικό για τους επιτελείς κατά την διατύπωση των στρατηγικών της επιχείρησης, να πάρουν στα σοβαρά υπόψη τους παράγοντες αυτούς.

3.1.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτή

Η ικανότητα των προμηθευτών για να επιβάλλουν περιορισμούς στις τιμές ή στις ποσότητες σε μια βιομηχανία, είναι ένα βασικό στοιχείο του ανταγωνισμού. Το κόστος και η προσφορά των πρώτων υλών, ενέργειας και χρήματος και σε μικρότερη έκταση της εργασίας, επηρεάζονται από τις σχέσεις δύναμης μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών.

Ο Porter συνοψίζει τη σχετική δύναμη των προμηθευτών ως εξής:

Η δύναμη, την οποία ο προμηθευτής έχει για να αυξήσει τις τιμές και να ελαττώσει τα κέρδη του αγοραστή, εξαρτάται από πόσο μακριά βρίσκεται ο προμηθευτής, από το πρότυπο του πλήρους ανταγωνισμού. Όσο πιο μακριά βρίσκεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη του.

Η δύναμη, την οποία έχει για να υψώσει τις τιμές και να μειώσει τα κέρδη του αγοραστή, ελαττώνεται όταν ο αγοραστής βρίσκεται σε μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση.

Η δύναμη, την οποία ο προμηθευτής έχει να υψώσει τις τιμές και να μειώσει τα κέρδη του αγοραστή, είναι μεγαλύτερη, όταν ο αγοραστής δεν είναι σημαντικός πελάτης.

Ο προμηθευτής έχει την ελάχιστη δύναμη, όταν υπάρχουν υλικά διαθέσιμα σε λογικό κόστος και τη μεγαλύτερη δύναμη, όταν δεν υπάρχουν αποδεκτά υποκατάστατα.

Η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγαλύτερη, όταν ο προμηθευτής μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration), π.χ. ένα εργοστάσιο υποδημάτων θα μπορούσε να κάνει ολοκλήρωση προς τα εμπρός με την αγορά του καταστήματος, το οποίο πωλεί τα υποδήματα του.

Η απειλή του προμηθευτή στην προηγούμενη περίπτωση, μπορεί να αντισταθμιστεί, εάν ο αγοραστής μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration) και βρίσκεται σε μια πολύ επικερδή βιομηχανία ή εάν μπορεί να αγοράσει ή να ελέγξει τον προμηθευτή, π.χ. το εργοστάσιο παραγωγής υποδημάτων θα μπορούσε να κάνει ολοκλήρωση προς τα πίσω με την αγορά της επιχείρησης παραγωγής δέρματος.

3.1.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστή

Η δύναμη του αγοραστή, επίσης επηρεάζει το κόστος των προμηθευτών.

α. Η δύναμη του αγοραστή βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο:

- όταν η βιομηχανία, στην οποία ανήκει ο αγοραστής, είναι συγκεντρωμένη σε λίγες επιχειρήσεις (ολιγοπώλιο)
- όταν ο αγοραστής αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος της δραστηριότητας του προμηθευτή και
- όταν ο αγοραστής μπορεί κατ' ουσία να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα πίσω

β. Η δύναμη του αγοραστή βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο:

- όταν η βιομηχανία, στην οποία ανήκει ο αγοραστής, είναι ανταγωνιστική
- όταν το κόστος, για να στραφεί ο αγοραστής στα υποκατάστατα, είναι υψηλό
- όταν το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας της παραγωγής και
- όταν ο προμηθευτής κατ' ουσία μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

3.1.2.4 Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει κέρδη και να λειτουργήσει με επιτυχία εξαρτάται κατά ένα μέρος και από την προσφορά καλής ποιότητας και λιγότερο δαπανηρών υποκατάστατων για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης. Τα επιτελικά στελέχη πρέπει, επίσης, να εξετάσουν προσεκτικά το

περιβάλλον για να διαπιστώσουν εάν υπάρχει κίνδυνος για τα προϊόντα της επιχείρησης από τα υποκατάστατα. Οι επιχειρήσεις για να ελαττώσουν τον κίνδυνο από τα υποκατάστατα προσπαθούν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές όπως η διαφοροποίηση του προϊόντος.

3.1.2.5 Παράγοντες ανταγωνισμού

Τα επιτελικά στελέχη παράλληλα με τα άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος, θα πρέπει να εξετάσουν και τις συνθήκες του ανταγωνισμού που η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει, επειδή ο ανταγωνισμός, καθορίζει το εάν μια επιχείρηση θα παραμείνει στις παρούσες δραστηριότητες και ποιες στρατηγικές θα ακολουθήσει, για την επιδίωξη των δραστηριοτήτων και των στόχων της. Κατά των Glueck, τρεις παράγοντες χρειάζεται να εξετασθούν, όσον αφορά τον ανταγωνισμό:

- Û Είσοδος και έξοδος των κυριότερων ανταγωνιστών.
- Û Προσφορά υποκατάστατων.
- Û Κύριες μεταβολές των στρατηγικών παρόντων ανταγωνιστών.

Είσοδος κυριοτέρων νέων ανταγωνιστών

Συχνά η είσοδος νέων ανταγωνιστών, κάνει δυσκολότερο το έργο μιας επιχείρησης, δηλαδή να πραγματοποιήσει τους στόχους της, λόγω έντασης ανταγωνισμού, εκτός εάν οι υπάρχουσες και οι νέες επιχειρήσεις μαζί, αυξήσουν την αρχική ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών. Εάν η είσοδος λάβει χώρα, αυτό εξαρτάται από την ευκολία και τα εμπόδια της εισόδου (barriers to entry) των νέων επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία.

Τα εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

- Û Οικονομίες κλίμακας.
- Û Πλεονεκτήματα απόλυτου κόστους.
- Û Διαφοροποίηση προϊόντος.
- Û Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής – διακίνησης.
- Û Η πιθανή αντίδραση των επιχειρήσεων.

Στην πραγματικότητα ο συνδυασμός των παραπάνω εμποδίων μπορεί να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε μια βιομηχανία. Τα επιτελικά στελέχη συνεπώς, θα πρέπει να εκτιμήσουν την επίδραση των παραπάνω εμποδίων, όταν εξετάζουν την πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στις αγορές τους. Κατά τους Bain και Porter, χρειάζεται να εκτιμηθούν οι παρακάτω παράγοντες, ως προς την επίδραση τους στα εμπόδια εισόδου και εξόδου μιας νέας επιχείρησης, σε μια βιομηχανία.

Εμπόδια εισόδου:

α. Οικονομίες κλίμακας

Το κόστος παραγωγής, διανομής, πώλησης, διαφήμισης, έρευνας, τεχνολογίας και χρηματοδότησης μειώνονται όσο περισσότερες μονάδες προϊόντος πωλούνται. Εάν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας, τότε μια επιχείρηση, που επιθυμεί να εισέλθει σε μια βιομηχανία, θα πρέπει να εισέλθει, τουλάχιστον, με το επίπεδο κλίμακας των υπάρχοντων επιχειρήσεων, διαφορετικά η νέα επιχείρηση θα βρεθεί σε ένα ίσως σημαντικό μειονέκτημα έναντι των υπάρχοντων επιχειρήσεων, από άποψη κόστους ανά μονάδα προϊόντος.

β. Πλεονεκτήματα απόλυτου κόστους

Τα πλεονεκτήματα αυτά προέρχονται από:

- Û Προνόμια ευρεσιτεχνίας.
- Û Έλεγχο ιδιοκτησιακής τεχνολογίας.
- Û Ευνοϊκή τοποθεσία.
- Û Ιδιαίτερα εξειδικευμένη εργασία.
- Û Έλεγχο καλύτερων πηγών πρώτων υλών και άλλων υλικών.
- Û Καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου.
- Û Αποσβεσθέντα μηχανήματα και εγκαταστάσεις, οι οποίες δεν έχουν απαξιωθεί τεχνολογικά και οικονομικά και είναι χρήσιμες ακόμα.
- Û Πλεονεκτήματα καμπύλης εταιρείας ή εκμάθησης.

γ. Διαφοροποίηση προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος δημιουργεί ισχυρή αφοσίωση των πελατών/καταναλωτών στα υπάρχοντα προϊόντα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στην ποιότητα του και στην καλύτερη εξυπηρέτηση. Συχνά το κόστος για να πείσεις πελάτες/καταναλωτές να αλλάξουν προτίμηση προϊόντος είναι σημαντικό. Οι νέες επιχειρήσεις συνεπώς βρίσκονται σε ένα σοβαρό μειονέκτημα έναντι των παλαιών επιχειρήσεων.

δ. Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής διακίνησης

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις κατέχουν ή έχουν ισχυρή επιρροή στα κυριότερα δίκτυα διανομής, τότε η είσοδος μιας νέας επιχείρησης είναι πολύ δαπανηρή και δύσκολη.

ε. Αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις δεν αντιδράσουν στην είσοδο της νέας επιχείρησης, τότε υπάρχει πιθανότητα η νέα επιχείρηση να επιβιώσει. Εάν όμως αντιδράσουν με έντονο ανταγωνισμό, τότε η επιβίωση της νέας επιχείρησης είναι πολύ δαπανηρή εάν όχι αδύνατη. Ακόμη και αν η επιχείρηση, που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο, αισθάνεται ότι έχει την ικανότητα να ξεπεράσει τα <<εμπόδια εισόδου>> (barriers to entry), οι προσδοκίες της, το πώς θα αντιδράσουν οι υπάρχουσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με την είσοδο της στον κλάδο, θα επηρεάσει την απόφαση της εάν θα εισέλθει ή όχι στον κλάδο. Εάν αναμένει ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα την εκδικηθούν κάνοντας την είσοδο της στον κλάδο επικίνδυνη, τότε μπορεί να μην εισέλθει στον κλάδο. Εάν συντρέχουν οι παρακάτω συνθήκες, τότε αυξάνεται η πιθανότητα ισχυρής εκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και συνεπώς αποθαρρύνει τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο.

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους, συμπεριλαμβάνοντας ρευστά διαθέσιμα και υψηλή πιστοληπτική ικανότητα, που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να πραγματοποιήσουν μια επιθετική καμπάνια προώθησης και πόλεμο τιμών για να προστατεύσουν τις θέσεις τους στην αγορά.

Εάν στο παρελθόν, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις είχαν αντισταθεί επιθετικά στις εδαφικές διεισδύσεις από τις νέες επιχειρήσεις.

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν σημαντική επιρροή στους διανομείς και πελάτες για να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς.

Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι πιθανό να μειώσουν τις τιμές, λόγω υπερβολικής παραγωγικής δυναμικότητας στον κλάδο ή για να προστατεύσουν το μερίδιο τους στην αγορά.

Έξοδος κυριότερων ανταγωνιστών

Σε περίπτωση που μερικοί ανταγωνιστές εγκαταλείπουν μια βιομηχανία, τότε η επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει τους στόχους της. Πολλές επιχειρήσεις όμως δεν εγκαταλείπουν μια βιομηχανία ακόμη και αν οι στόχοι τους δεν επιτυγχάνονται, διότι τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά. Κατά τον Porter, οι επιχειρήσεις μπορεί να μην εξέρχονται από μια βιομηχανία γιατί:

α. Οι αξίες της διοίκησης εμποδίζουν την έξοδο

Η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να είναι δεμένοι ψυχολογικά με την βιομηχανία, ώστε αυτό να θέτει εμπόδιο στην έξοδο.

β. Άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης σχετίζονται με τα υποψήφια προϊόντα ή υπηρεσίες για έξοδο

Εάν άλλα επικερδή προϊόντα μοιράζονται τα δίκτυα διανομής, τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, τον παραγωγικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, η επιχείρηση μπορεί να παραμείνει στην βιομηχανία.

γ. Οι επενδύσεις είναι εξειδικευμένες

Σε πολλές βιομηχανίες, για τη δημιουργία και λειτουργία μιας επιχείρησης, απαιτούνται σημαντικά ποσά για επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, που είναι χρήσιμα μόνο για τη συγκεκριμένη βιομηχανία. Δηλαδή οι επενδύσεις είναι εξειδικευμένες σε υψηλό βαθμό και συνεπώς δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλες δραστηριότητες. Στις περιπτώσεις αυτές η επιχείρηση παραμένει στην βιομηχανία με συνέπεια να παρουσιάζεται πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και ένταση του ανταγωνισμού.

δ. Το άμεσο κόστος εξόδου είναι υψηλό

Οι επιχειρήσεις πιθανόν να μην αφήνουν μια βιομηχανία, γιατί το άμεσο κόστος εξόδου είναι πολύ υψηλό.

ε. Κυβερνητική πολιτική για κοινωνικούς σκοπούς

Η κυβέρνηση μπορεί να μην επιτρέπει την παύση λειτουργίας ορισμένων προβληματικών επιχειρήσεων, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχουν στην οικονομία μιας περιφέρειας και γενικότερα στην εθνική οικονομία, κυρίως από άποψη απασχόλησης.

Ανταγωνισμός άμιλλας μεταξύ επιχειρήσεων εντός του κλάδου

Βιομηχανία στην οικονομική επιστήμη καλείται η ομάδα επιχειρήσεων, οι οποίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες, που είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων εξαρτάται από την διάρθρωση της βιομηχανίας. Μια βιομηχανία χαρακτηρίζεται από:

- Ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό.
- Ατελή ανταγωνισμό.
- Πλήρη ανταγωνισμό.

Μια βιομηχανία που αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εκτοπίσουν η μια την άλλη για το μερίδιο της αγοράς, λέγεται ότι δοκιμάζει ανταγωνισμό άμιλλας. Ο ανταγωνισμός άμιλλας είναι περισσότερο έντονος από το συνήθη ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ενέργειες, οι οποίες μπορεί να ελαττώσουν τα κέρδη τους βραχυπρόθεσμα, με την ιδέα ότι θα ζημιώσουν τους ανταγωνιστές τους περισσότερο μακροπρόθεσμα ή ότι θα αποκτήσουν κάποιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός άμιλλας, συνήθως, εμφανίζεται με διάφορους τρόπους:

- Û Πόλεμοι τιμών.
- Û Μάχες μέσω σημαντικών δαπανών διαφημίσεων.
- Û Αναπαραγωγή προϊόντων.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας είναι επιζήμιος στους ανταγωνιστές, γιατί καταλήγει να είναι πολύ δαπανηρός. Είναι επωφελής όμως στους καταναλωτές, γιατί οι τιμές διαμορφώνονται χαμηλότερες, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις γενικά, προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας εντός των ορίων του νόμου. Εντούτοις, πολλοί παράγοντες μπορεί να δημιουργήσουν ή να κλιμακώσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος και τα κέρδη της βιομηχανίας μειώνονται, όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών στη βιομηχανία αυξάνει και όταν οι ανταγωνιστές γίνονται περισσότερο όμοιοι από άποψη σχετικού μεγέθους και διαπραγματευτικής δύναμης, και συνεπώς δεν υπάρχει κυρίαρχη επιχείρηση στη βιομηχανία για να θέσει τα πρότυπα για τον ανταγωνισμό.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειώνεται, γιατί κάθε επιχείρηση για να διατηρήσει το ρυθμό ανάπτυξης του παρελθόντος, πρέπει να αποσπάσει πωλήσεις από τους ανταγωνιστές της.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, εάν είναι δύσκολη η έξοδος των επιχειρήσεων από την βιομηχανία. Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όπου το σταθερό κόστος είναι υψηλό, οι αποδοτικές προσθήκες στην παραγωγική ικανότητα είναι μεγάλες και δαπανηρές ή εξωτερικοί παράγοντες οδηγούν σε επαναλαμβανόμενη ή χρόνια πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όταν τα προϊόντα της βιομηχανίας είναι λιγότερο διαφοροποιημένα από άποψη του αγοραστή. Όταν η τιμή είναι ο μόνος διακριτικός παράγοντας για τον αγοραστή, υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς με μείωση της τιμής, μια πρακτική που μπορεί εύκολα να καταλήξει σε πόλεμο τιμών.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε νέες δραστηριότητες. Η νέα επιχείρηση σε περίπτωση συγχώνευσης, εξαγοράς ή αλλαγές στην διοίκηση μπορεί να εισάγει νέες αξίες, ιδέες περί ανταγωνισμού. Όταν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ανταποκριθούν στην πρόκληση του ανταγωνισμού, ο ανταγωνισμός άμιλλας μπορεί να κλιμακωθεί.

Κυριότεροι ανταγωνιστές

Σε μια δεδομένη βιομηχανία, μπορεί να υπάρχουν εκατοντάδες επιχειρήσεις, που παράγουν προϊόντα, τα οποία είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Όλες οι επιχειρήσεις δεν είναι εξίσου σημαντικοί ανταγωνιστές για μια ιδιαίτερη επιχείρηση. Είναι απαραίτητο, συνεπώς, να αναγνωριστούν οι κυριότεροι ανταγωνιστές και να παρακολουθηθούν προσεκτικά οι δραστηριότητες και στρατηγικές τους, λόγω της ικανότητας που έχουν να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες στη βιομηχανία ή τη θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Δομική ελκυστικότητα του κλάδου.

(οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter)

Ο Porter έχει εντοπίσει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την μακροχρόνια ελκυστικότητα ενός κλάδου ή τμήματος αγοράς από άποψη αποδοτικότητας και κέρδους. Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να εκτιμήσουν τις επιπτώσεις στη μακροχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησης τους από τις πιθανές απειλές των παρακάτω πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (απειλών):

- Απειλή από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές (επιχειρήσεις) στον κλάδο, λόγω πιθανής έντασης του ανταγωνισμού άμιλλας.
- Απειλή από την πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.
- Απειλή από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Απειλή από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Απειλή από την εμφάνιση των υποκατάστατων προϊόντων.

Παρακάτω εξετάζουμε με συντομία τις πέντε πιο πάνω περιπτώσεις:

Απειλή από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές (επιχειρήσεις) στον κλάδο, λόγω πιθανής έντασης του ανταγωνισμού άμιλλας

α. Ένας κλάδος είναι μη ελκυστικός, εάν στον κλάδο υπάρχουν πολλοί ισχυροί ή επιθετικοί ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός είναι επίσης έντονος όταν οι κυριότεροι ανταγωνιστές είναι σχεδόν ίσοι σε δύναμη, μέγεθος και πόρους.

β. Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος, όταν ο κλάδος βρίσκεται σε στασιμότητα ή ύφεση ή όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι υψηλός και η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου είναι επίσης, υψηλή τότε δεν προκύπτει πρόβλημα, διότι υπάρχει χώρος για όλες τις επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς και συνεπώς ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι χαμηλός. Στην περίπτωση όμως που ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός ή παρουσιάζει μια πτώση, τότε οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αύξηση των πωλήσεων τους, μπορούν να το πετύχουν αυτό μόνο σε βάρος των άλλων ανταγωνιστών τους, δηλαδή εάν αποσπάσουν από τους ανταγωνιστές τους ένα μερίδιο των πωλήσεων τους. Οι προσπάθειες για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς μεταξύ των επιχειρήσεων που επιδιώκουν αύξηση των πωλήσεων τους σε μια στάσιμη ή φθίνουσα αγορά επισπεύδει τις κινήσεις και αντικινήσεις των επιχειρήσεων των επιχειρήσεων αυτών στην ανταγωνιστική αρένα και αυτή η ανταγωνιστική πάλη έχει ως συνέπεια, οι οριακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης και πολλές από αυτές να εξαναγκαστούν να παύσουν την λειτουργία τους. Συνεπώς, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου έχει σημαντικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, διότι στην ανταγωνιστική αυτή μάχη, επιβιώνουν μόνο οι ικανές επιχειρήσεις.

γ. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος, όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας, δηλαδή για να πραγματοποιηθούν και να αξιοποιηθούν οι οικονομίες κλίμακας απαιτείται μεγάλων <<αρίστου μεγέθους>> παραγωγικών μονάδων ή εάν οι προσθήκες στην δυναμικότητα γίνονται σε μεγάλες δόσεις. Αυτό συμβαίνει π.χ. στις βιομηχανίες παραγωγής λιπασμάτων, χαρτοβιομηχανίες, κλπ. Στις περιπτώσεις αυτές όταν μια ή περισσότερες επιχειρήσεις αυξάνουν την παραγωγική δυναμικότητα τους, την αυξάνουν αναγκαστικά σε μεγάλο μέγεθος, διότι δεν μπορεί να γίνουν αυξήσεις σε μικρότερο μέγεθος. Τότε η συνολική παραγωγική δυναμικότητα του συγκεκριμένου κλάδου είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από την συνολική ζήτηση για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, μειώνουν τις τιμές και προβαίνουν και σε άλλες τακτικές π.χ. σε μυστικές παραχωρήσεις τιμών.

δ. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος, όταν οι επιχειρήσεις λόγω υψηλών σταθερών εξόδων, πιέζονται να αξιοποιήσουν πλήρως την παραγωγική δυναμικότητα τους. Αυτό συμβαίνει κυρίως στις βιομηχανίες οι οποίες έχουν, όπως αναφέραμε, υψηλό σταθερό κόστος όπως είναι οι βιομηχανίες παραγωγής χαλκού. Οι επιχειρήσεις στις βιομηχανίες αυτές προσπαθούν να αξιοποιήσουν, όσο το δυνατό, πλήρως την παραγωγική ικανότητα τους, με σκοπό να επιμερίσουν τα υψηλά σταθερά έξοδα σε περισσότερες μονάδες παραγωγής για να μειώσουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Όταν η ζήτηση για το προϊόν του κλάδου είναι υψηλή, οι επιχειρήσεις αξιοποιούν

πλήρως την παραγωγική δυναμικότητα τους και επιτυγχάνουν την μείωση του κατά μονάδα κόστους παραγωγής με αύξηση των κερδών τους. Όταν όμως η ζήτηση για το προϊόν του κλάδου είναι χαμηλή ή και μειώνεται, ενώ η παραγωγή και η προσφορά του προϊόντος είναι υψηλή, τότε εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου για να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς τους, και για να το επιτύχουν αυτό καταφεύγουν σε διάφορες ανταγωνιστικές τακτικές όπως είναι οι εκπτώσεις ανάλογα με τον όγκο πωλήσεων.

ε. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο είναι εντονότερος, εάν η έξοδος των επιχειρήσεων αυτών από τον κλάδο είναι δύσκολη. Η έξοδος είναι δύσκολη όταν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά.

στ. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο γίνεται εντονότερος, όταν τα προϊόντα του κλάδου, είναι λιγότερο διαφοροποιημένα, δηλαδή είναι περισσότερο τυποποιημένα σύμφωνα με την άποψη του αγοραστή. Όταν η τιμή είναι ο μόνος διακριτικός παράγοντας για τον αγοραστή, υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις να κερδίσουν μερίδιο αγοράς με μείωση της τιμής, μια πρακτική που εύκολα μπορεί να καταλήξει σε πόλεμο τιμών.

ζ. Ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο είναι έντονος, όταν στον κλάδο αυτό υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν να χάσουν παρά πολλά από μια αποτυχία ή έχουν να κερδίσουν παρά πολλά από μια επιτυχία. Στην περίπτωση αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν δεσμεύσει σημαντικούς πόρους στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις αυτές των οποίων η μελλοντική επιτυχία εξαρτάται από την επιτυχία στον κλάδο, είναι πιθανό και συνήθως εφαρμόζουν τέτοιες στρατηγικές, που οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι παραπάνω ανταγωνιστικές συνθήκες, ανάλογα βέβαια με τον βαθμό της έντασης τους, θα οδηγήσουν σε συχνούς πόλεμους τιμών, μάχες στις διαφημιστικές δαπάνες, εμφανίσεις νέων προϊόντων και γενικότερα η ένταση του ανταγωνισμού θα είναι πολύ δαπανηρή για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Απειλή από την πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός, εάν είναι πιθανόν να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές στον κλάδο, οι οποίοι θα δημιουργήσουν νέα παραγωγική δυναμικότητα, σημαντικούς πόρους και ένα κίνητρο για απόκτηση και ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο εξαρτάται από το ύψος των εμποδίων εισόδου, καθώς και από την απειλή αντιπoinων από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, στον κλάδο. Όσο χαμηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου ή και μεγαλύτερη η επιθυμία για αντίποινα, τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος. Αντίθετα, όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου ή και μικρότερη η επιθυμία για αντίποινα, τόσο περισσότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος.

Απειλή από την εμφάνιση των υποκατάστατων προϊόντων

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός αν υπάρχουν πραγματικά ή πιθανά υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν ορισμένα όρια στις πιθανές τιμές και στα κέρδη που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε ένα κλάδο. Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί με μεγάλη προσοχή την εμφάνιση τις τάσεις των τιμών των υποκατάστατων.

Απειλή που προέρχεται από την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών

Ένας κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός εάν οι αγοραστές διαθέτουν μια ισχυρή ή αύξουσα διαπραγματευτική δύναμη. Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές θα ασκήσουν πίεση για την μείωση των τιμών, θα απαιτήσουν βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή καλύτερη εξυπηρέτηση και με αυτή την τακτική θα φέρουν τον ένα ανταγωνιστή αντιμέτωπο με τον άλλο, και όλα αυτά θα καταλήξουν στη μείωση της αποδοτικότητας του προμηθευτή πωλητή.

Απειλή που προέρχεται από την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών

Ένας κλάδος είναι μη ελκυστικός αν οι προμηθευτές της επιχείρησης είναι σε θέση με την διαπραγματευτική τους δύναμη, να πιέσουν για την αύξηση των τιμών, να χειροτερεύσουν την ποιότητα ή να μειώσουν την ποσότητα των παραγγελλμένων αγαθών και υπηρεσιών.

Διαμόρφωση ανταγωνιστικών συνθηκών

Σύμφωνα με τη μορφή – δομή της αγοράς, οι οικονομολόγοι προσδιορίζουν τις παρακάτω τέσσερις μορφές αγοράς:

- Πλήρη ή τέλει ανταγωνισμό.
- Μονοπωλιακό ανταγωνισμό.
- Ολιγοπώλιο.
- Μονοπώλιο.

Η διάκριση αυτών των αγορών στις παραπάνω τέσσερις κατηγορίες γίνεται με βάση τα εξής κριτήρια:

- Αριθμός και μέγεθος των αγοραστών και πωλητών.
- Βαθμός ποιοτικής διαφοροποίησης του προϊόντος.
- Συνθήκες εισόδου και εξόδου στην αγορά του προϊόντος.
- Δύναμη επηρεασμού και ελέγχου της τιμής του προϊόντος.

Πιο κάτω εξετάζουμε με συντομία τα βασικά χαρακτηριστικά των προαναφερθέντων μορφών αγοράς:

1. Χαρακτηριστικά του πλήρους ανταγωνισμού.

α. Υπάρχουν πολλές μονάδες που είναι τόσο μικρές, ώστε η κάθε μια χωριστά να μην είναι σε θέση να επηρεάσει τις συνθήκες αγοράς.

β. Όλες οι μονάδες παράγουν ένα ομοιογενές προϊόν και τις αποφάσεις τις παίρνουν ανεξάρτητα η μια από την άλλη, χωρίς καμία συνεννόηση μεταξύ τους.

γ. Τα εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο και τα εμπόδια εξόδου των υπάρχουσών επιχειρήσεων από τον κλάδο είναι χαμηλά. Συνεπώς, είναι εύκολο για τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε ένα κλάδο, όταν μπορούν να πραγματοποιήσουν κέρδη ή προκειμένου για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τον κλάδο όταν έχουν ζημιές.

δ. Όλοι οι αγοραστές και οι πωλητές έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών της αγοράς, και δεν μπορούν να εξασκήσουν κανένα έλεγχο στην τιμή του προϊόντος, ενώ η καμπύλη ζήτησης του προϊόντος είναι πλήρως ελαστική, δηλαδή η τιμή είναι ίδια για όλα τα προϊόντα του ίδιου είδους και ποιότητας.

Στον πλήρη ανταγωνισμό τα οικονομικά μεγέθη προσδιορίζονται από τις απρόσωπες αόρατες δυνάμεις της αγοράς και οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους ανάλογα με τα μεγέθη αυτά, χωρίς να απαιτείται να παρακολουθούν και να ανταγωνίζονται η μια την άλλη, όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές αγοράς.

2. Χαρακτηριστικά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού.

α. Υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις στον κλάδο.

β. Το προϊόν που παράγουν οι διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζει κάποια πραγματική ή υποθετική διαφοροποίηση. Υποθετική είναι η διαφοροποίηση όταν το προϊόν διάφορων επιχειρήσεων δεν είναι πραγματικά διαφορετικό αλλά οι αγοραστές νομίζουν ότι είναι. Η διαφοροποίηση του προϊόντος δίνει κάποια δυνατότητα ελέγχου της τιμής από την επιχείρηση.

γ. Η είσοδος και η έξοδος των επιχειρήσεων από τον κλάδο είναι κάπως διαφοροποιημένη, αλλά μακροχρόνια είναι σχετικά εύκολος. Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται από τους κλάδους λιανικών πωλήσεων και υπηρεσιών. Πολλοί κλάδοι πλησιάζουν αρκετά σε αυτή τη μορφή αγοράς. Όπως είναι :

• Τα καταστήματα ειδών διατροφής.

• Οι βιοτεχνίες και τα καταστήματα ειδών ένδυσης.

• Τα εστιατόρια, ξενοδοχεία, καθαριστήρια, ινστιτούτα ομορφιάς κλπ.

Η διαφοροποίηση, προσδίνει κάποια δυνατότητα μονοπωλιακής δύναμης στις μονοπωλιακά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά η δύναμη αυτή περιορίζεται σημαντικά από

την ύπαρξη και εμφάνιση στενών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.

3. Χαρακτηριστικά του ολιγοπωλίου.

α.Υπάρχει ένας σχετικά μικρός αριθμός που ελέγχει το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής προσφοράς του προϊόντος σε μια αγορά.

β.Το προϊόν μπορεί να είναι διαφοροποιημένο ή τυποποιημένο. Διαφοροποίηση παρουσιάζεται στα διαρκή καταναλωτικά αγαθά και στα κεφαλαιούχα αγαθά. Τυποποίηση παρατηρείται στην παραγωγή ορισμένων βασικών υλών.

γ.Αλληλεξαρτήσεις των αποφάσεων των επιχειρήσεων του κλάδου. Κάθε ολιγοπωλιακή επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει υπόψη τις ενδεχόμενες αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου στις δικές της επιχειρηματικές ενέργειες. Υπάρχει, όμως, μεγάλη αβεβαιότητα για το πώς οι άλλες επιχειρήσεις θα αντιδράσουν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.

δ.Η είσοδος και η έξοδος των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων από τον κλάδο είναι κάπως διαφοροποιημένη.

ε.Υπάρχει δυνατότητα ελέγχου στην τιμή από την επιχείρηση. Οι βασικοί λόγοι δημιουργίας ολιγοπωλίων είναι οι εξής:

• Υπαρξη οικονομιών μεγάλης κλίμακας, η οποία για την αξιοποίηση τους προϋποθέτει την δημιουργία μεγάλων παραγωγικών μονάδων.

• Μεγάλες επενδύσεις που χαρακτηρίζουν ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητες.

• Πλεονεκτήματα κόστους:

1. Προνόμια ευρεσιτεχνίας.

2. Έλεγχος ιδιοκτησιακής τεχνολογίας.

3. Έλεγχος καλύτερων πρώτων υλών και άλλων υλικών.

4. Πλεονεκτήματα μακράς εμπειρίας και εκμάθησης καθώς και ιδιαίτερα εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

4. Χαρακτηριστικά μονοπωλίου.

α.Υπάρχει μια επιχείρηση που πωλεί το προϊόν στην αγορά και δεν υπάρχουν φτηνά υποκατάστατα του.

β. Το προϊόν είναι σημαντικά διαφοροποιημένο

γ. Η είσοδος και η έξοδος των επιχειρήσεων από τον κλάδο για διάφορους τεχνικούς και οικονομικούς λόγους είναι δύσκολη.

δ. Η μονοπωλιακή δύναμη παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση να ελέγξει πλήρως την τιμή του προϊόντος. Η μορφή της αγοράς επηρεάζει την τιμή του προϊόντος στην αγορά. Έτσι, στο ολιγοπώλιο η τιμή ενός προϊόντος αναμένεται να είναι υψηλότερη, από ότι στον πλήρη ανταγωνισμό, και ακόμη μεγαλύτερη στο μονοπώλιο γιατί ο πωλητής, μπορεί να ασκήσει έλεγχο στην τιμή του προϊόντος.

Γενικά, το εισόδημα και η ευημερία των καταναλωτών και επιχειρήσεων επηρεάζεται από τις διάφορες μορφές της αγοράς. Οι μονοπωλιακές και oligοπωλιακές συνθήκες μιας οικονομίας επηρεάζουν δυσμενώς την οικονομική και κοινωνική ευημερία των ατόμων.

3.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Για να κατορθώσουν τα επιτελικά στελέχη να σχεδιάσουν στρατηγικά και να λάβουν αποφάσεις σύμφωνα με τη SWOT Analysis πρέπει να αναλύσουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Θα εξεταστούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης που άλλοτε ενισχύουν και άλλοτε περιορίζουν μια στρατηγική και θα προσδιοριστούν τα στρατηγικά πλεονεκτήματα – ικανότητες, που η επιχείρηση έχει σήμερα ή θα μπορούσε να αναπτύξει στο μέλλον. Ο Glueck αναφέρει : «Ανάλυση και διάγνωση του στρατηγικού πλεονεκτήματος είναι η διαδικασία που ακολουθούν οι επιτελείς για να εξετάσουν τους παράγοντες της επιχείρησης: μάρκετινγκ και διανομής, παραγωγής, χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς παράγοντες, για να προσδιορίσουν σε ποια σημεία η επιχείρηση έχει σημαντικές ικανότητες, ώστε να μπορέσει αυτή να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές που το περιβάλλον ασκεί στην επιχείρηση». Όπως τονίζει και ο Andrews (1980), «η υποκειμενικότητα, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η απροθυμία να αντιμετωπίσει κανείς την πραγματικότητα, ίσως να κάνει δύσκολο για τις επιχειρήσεις αλλά και για τα άτομα, να γνωρίσουν τον πραγματικό εαυτό τους». Οι επιτελείς θα αναπτύξουν την αίσθηση-λογική της στρατηγικής κρίσης, καθώς θα αναλύουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η δουλειά των επιτελών είναι να χρησιμοποιούν την επιχειρηματική κρίση, μελετώντας αντικειμενικά και επαγγελματικά κάθε στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Παρακάτω θα αναλύσουμε μια τυπική πορεία ελέγχου που περιλαμβάνει τους παρακάτω παράγοντες:

- Δομή.
- Χρηματοοικονομική θέση.
- Σειρά προϊόντος.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Κατάσταση παραγωγικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.
- Μάρκετινγκ και διανομή.
- Έρευνα και ανάπτυξη.
- Στόχοι και στρατηγικές, που έχουν χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση στο παρελθόν.

3.2.1 Δομή

Η ροή επικοινωνίας, η ροή εξουσίας και η ροή εργασίας προσδιορίζουν την δομή ενός οργανισμού. Είναι το πρότυπο σχέσεων μέσα στον οργανισμό, η «ανατομία» του. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των στόχων και την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα.

Αν και μπορούμε να συναντήσουμε απεριόριστους τρόπους οργάνωσης ενός οργανισμού, αναφέρουμε τους τρόπους εκείνους που είναι περισσότερο γνωστοί στη σημερινή και πολύπλοκη πραγματικότητα. Είναι η απλή οργάνωση, η λειτουργική, η οργάνωση κατά επιχειρηματική μονάδα (S.B.U), η οργάνωση μήτρας και η οργάνωση πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την δομή της επιχείρησης, οι επιτελείς πρέπει να δώσουν απάντηση σε μερικά καίρια ερωτήματα όπως:

- Υπάρχει τυπικό οργανόγραμμα;
- Οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης έχουν καθοριστεί σαφώς;
- Υπάρχει συνήθεια σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για μείωση των γενικών εξόδων και βελτίωση της ποιότητας;
- Συνεργάζονται αρμονικά όλες οι μονάδες/τμήματα της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της;
- Ποια τα αποτελέσματα της τωρινής διοίκησης;
- Τι είδους διοίκηση ασκείται από την ανώτατη διοίκηση;
- Ποια είναι τα προσόντα και οι ικανότητες της εργατικής δύναμης;
- Ποιο το επίπεδο της παραγωγικότητας στο παρελθόν, σήμερα και ποιο στο μέλλον;
- Υπάρχει περιγραφή εργασίας για όλες τις θέσεις εργασίας;
- Οι μέθοδοι επιλογής και πρόσληψης είναι αξιοκρατικές και πράγματι επιλέγονται οι εργαζόμενοι που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα;

3.2.2 Χρηματοοικονομική λειτουργία

Η χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης γίνεται με την ανάλυση της χρήσης συγκριτικών καταστάσεων σε απόλυτα μεγέθη, καταστάσεων κοινού μεγέθους, αριθμοδεικτών και με εκτίμηση διαχρονικών τάσεων μεγεθών. Οι αριθμοδείκτες είναι το πιο γνωστό μέσο. Με την ανάλυση βάσει αριθμοδεικτών προσδιορίζεται η θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο, η διάρθρωση των κεφαλαίων της, η ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, η αποδοτικότητά της κτλ. Οι αριθμοδείκτες εκφράζονται σε απόλυτα μεγέθη ή σε ποσοστά. Προκύπτουν από τον συσχετισμό λογιστικών μεγεθών έτσι ώστε να εκφράζουν μια σχέση μεταξύ τους με νόημα. Η ανάλυση βάσει

αριθμοδεικτών είναι περισσότερο αποκαλυπτική αν υπάρχει δυνατότητα διαχρονικής εξέτασής τους (συνήθως σε μια πενταετία) οπότε μπορεί να είναι εμφανής η τάση.

3.2.3 Αριθμοδείκτες

Παρακάτω θα εξετάσουμε μερικούς από τους πιο βασικούς αριθμοδείκτες:

Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

$$1. \text{ Περιθώριο Μικτού Κέρδους } \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως}}$$

Δείχνει την αποδοτικότητα των λειτουργιών και την τιμολόγηση του προϊόντος.

$$2. \text{ Περιθώριο Καθαρού Κέρδους } \frac{\text{Καθαρά Κέρδη μετά την αφαίρεση Φόρων}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσης}}$$

Δείχνει την αποδοτικότητα αφού ληφθούν υπόψη όλα τα έξοδα.

$$3. \text{ Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων } \frac{\text{Καθαρά Κέρδη μετά την αφαίρεση Φόρων}}{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο (Ίδιο Κεφάλαιο)}}$$

Δείχνει ικανότητα πραγματοποίησης κερδών από τα ίδια κεφάλαια.

$$4. \text{ Αποδοτικότητα Συνολικών Επενδεδυμένων Κεφαλαίων } \frac{\text{Καθαρά Κέρδη μετά την αφαίρεση φόρων}}{\text{Σύνολο Επενδεδυμένων Κεφαλαίων}}$$

Δείχνει ικανότητα πραγματοποίησης κερδών των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων.

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

1. Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού

Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων

Δείχνει ικανότητα πληρωμής βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων καθώς και περιθώριο ασφαλείας για αντιμετώπιση ανεπιθύμητης εξέλιξης στη ροή κεφαλαίων κίνησης.

2. Αριθμοδείκτης Ταχείας Ρευστότητας

Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού – Αποθέματα

Σύνολο βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων

3.2.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Σειρά Προϊόντος

Για να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να διακρίνουμε τις δραστηριότητες με σκοπό να εντοπίσουμε εκείνες που προσθέτουν αξία. Οι δραστηριότητες είναι: η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός προϊόντος, η παραγωγή, η διάθεση, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση και οι δραστηριότητες υποστήριξης.

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντοπίζεται σε δυο περιοχές: στο χαμηλό κόστος και στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Το χαμηλό κόστος παραγωγής προέρχεται από μια τέτοια θέση της SBU που της παρέχει σημαντικό πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστές. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να έχουν βρεθεί οι κρίσιμοι παράγοντες της SBU που οι πηγές του πλεονεκτήματος ώστε στη συνέχεια να γίνουν πιο απαραίτητες ενέργειες για την βελτιστοποίηση του.

Η διαφοροποίηση αναφέρεται στο προσφερόμενο προϊόν – υπηρεσία που δεν μπορεί να συγκριθεί με αυτό των ανταγωνιστών και που οι αγοραστές θεωρούν αξιόλογο. Πάλι πρέπει να βρεθούν οι κεντρικές πηγές του πλεονεκτήματος αυτού από την αλυσίδα αξιών.

Κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξιών είναι πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ταυτόχρονα, κάποιες από τις δραστηριότητες έχουν λίγη σημασία για την επίτευξη του πλεονεκτήματος. Ενώ κάποιες άλλες έχουν σημασία. Οπότε για να επιλεγεί μια ανταγωνιστική θέση πρέπει να είναι γνωστή η δομή του κλάδου και η αναγνώριση των βασικών δραστηριοτήτων μέσα από την αλυσίδα αξιών που θα δώσει στην επιχείρηση την δυνατότητα να πετύχει το πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με άλλους θεωρητικούς της στρατηγικής διοίκησης όπως τον Oster.Sh¹, δεν προσδιορίζεται μόνο από το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Αλλά μπορεί να προέρχεται και από την τεχνολογική ανταγωνιστικότητα.

Η αλυσίδα αξιών του Porter

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ					
	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ					
	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ					
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΡΟΩΝ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η επιχείρηση οφείλει να απαντήσει σε ορισμένα προβλήματα και διατυπώσεις τόσο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της όσο και για τη σειρά των προϊόντων – υπηρεσιών της. Παρακάτω θα παραθέσουμε μερικά τέτοια ερωτήματα:

1. Ποιες οι δυνατότητες και οι αδυναμίες στα προϊόντα – υπηρεσίες της επιχείρησης από άποψη σχεδιασμού, ποιότητας, παράδοσης;
2. Ποια η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης;
3. Οι παρόντες καθώς και οι μελλοντικοί καταναλωτές πως θεωρούν τα προϊόντα – υπηρεσίες της επιχείρησης;
4. Οι διάφορες σειρές του προϊόντος είναι σε αρμονία με το μάρκετινγκ, την παραγωγική διαδικασία, κτλ;
5. Η αγορά επεκτείνεται ή συρρικνώνεται και με ποιο ρυθμό;

¹ Oster Sh. , Modern Competitive Analysis, Oxford University Press, N.Y., 1990

6. Η έρευνα μάρκετινγκ, η έρευνα και η ανάπτυξη και το προσωπικό πωλήσεων εργάζονται αποτελεσματικά για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών;

3.2.5 Παραγωγικές εγκαταστάσεις – Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Όσον αφορά τώρα τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό οι επιτελείς της επιχείρησης θα πρέπει να δώσουν απάντηση σε θέματα όπως:

- ü Ποια η φύση των παραγωγικών μεθόδων, των παραγωγικών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού;
- ü Ο μηχανολογικό εξοπλισμός είναι σύγχρονης τεχνολογίας ή είναι απαρχαιωμένος; Είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός;
- ü Το κόστος παραγωγής βρίσκεται σταθερά κοντά η κάτω του προϋπολογισθέντος κόστους;
- ü Το συνολικό κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος είναι χαμηλότερο ή υψηλότερο από το αντίστοιχο κόστος των ανταγωνιστών;
- ü Η ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών ποια είναι;
- ü Υπάρχει παραγωγική ικανότητα των αναγκών της αγοράς;
- ü Υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα;

3.2.6 Μάρκετινγκ - Διανομή

Το πιο βασικό καθήκον του τμήματος μάρκετινγκ στην επιχείρηση είναι να ρυθμίζει το επίπεδο, το χρόνο και το χαρακτήρα της ζήτησης, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Ο διευθυντής μάρκετινγκ είναι ο κύριος σύνδεσμος του πελάτη με τον ανταγωνισμό, συνεπώς θα πρέπει να ασχολείται με την θέση της επιχείρησης στην αγορά και το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Η θέση στην αγορά είναι σχετική με την ερώτηση: Ποιοι είναι οι πελάτες μας ; Αναφέρεται στην επιλογή συγκεκριμένων περιοχών για την επικέντρωση και μπορεί να εκφραστεί με όρους της αγοράς του προϊόντος και της γεωγραφικής θέσης. Μέσω της έρευνας αγοράς οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν τμηματοποίηση της αγοράς με πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε η διοίκηση να μπορεί να ανακαλύπτει τι τμήματα της αγοράς να ζητά, τι νέους τύπους προϊόντος να αναπτύσσει και πως να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα – υπηρεσίες του οργανισμού δεν ανταγωνίζονται άμεσα μεταξύ τους.

Το μίγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στον κατάλληλο συνδυασμό σημαντικών μεταβλητών που ελέγχει η επιχείρηση και που μπορεί να χρησιμοποιήσει ώστε να επηρεάσει τη ζήτηση και να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι μεταβλητές αυτές

είναι γνωστές σαν τα 4 P : Προϊόν, τόπος, προώθηση και τιμή (Product, Place, Promotion, Price). Επίσης ο Κυριαζόπουλος Π.² στο βιβλίο του με τίτλο Εφαρμοσμένο Μάρκετινγκ αναφέρει πως υπάρχει και πέμπτη μεταβλητή, το Ανθρώπινο Δυναμικό (People) οπότε το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από 5P.

Στις βασικές μεταβλητές αντιστοιχούν υπομεταβλητές (όπως στον επόμενο Πίνακα).

Πίνακας 3.2.6
Μεταβλητές του μίγματος Μάρκετινγκ

ΠΡΟΪΟΝ	ΤΟΠΟΣ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	ΤΙΜΗ
Ποιότητα Χαρακτηριστικά Δυνατότητες Στυλ Επωνυμία Συσκευασία Μέγεθος Εξυπηρέτησεις Εγγύηση Επιστροφές	Κανάλια Κάλυψη περιοχών Τοποθεσίες Αποθέματα Μεταφορά	Διαφήμιση Προσωπικές πωλήσεις Προώθηση πωλήσεων Δημοσιότητα	Τιμοκατάλογος Εκπτώσεις Περιθώρια Περίοδοι εξόφλησης Πιστώσεις

Μια βασική έννοια του μάρκετινγκ από πλευράς στρατηγικής διοίκησης είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Περιγράφεται με ένα διάγραμμα που απεικονίζει τις πωλήσεις του προϊόντος σε χρηματικούς όρους σε συνάρτηση με τον χρόνο καθώς το προϊόν μετακινείται από την εισαγωγή, μέσω ανάπτυξης και της ωρίμανσης, στην πτώση. Η έννοια αυτή δίνει την δυνατότητα στον διευθυντή μάρκετινγκ να εξετάσει το μίγμα μάρκετινγκ ενός προϊόντος ή ομάδας προϊόντος όσον αφορά την θέση του στον κύκλο ζωής του. Αν και οι άνθρωποι του μάρκετινγκ συμφωνούν ότι διαφορετικά προϊόντα έχουν διαφορετικό κύκλο ζωής, η έρευνα αναφέρει ότι η εξέταση του κύκλου ζωής είναι σημαντικός παράγοντας στο σχεδιασμό στρατηγικής.

3.2.7 Έρευνα και Ανάπτυξη

Το τμήμα που δραστηριοποιείται σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης είναι αρμόδιο να προτείνει και να εφαρμόζει την τεχνολογική στρατηγική ενός οργανισμού σύμφωνα με τους στόχους και τις πολιτικές του. Επομένως το έργο των αρμοδίων περιλαμβάνει:

² Κυριαζόπουλος Π. Εφαρμοσμένο Μάρκετινγκ, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992

- Επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών τεχνολογιών που θα χρησιμοποιηθούν από τον οργανισμό.
- Ανάπτυξη μεθόδων ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας σε νέα προϊόντα και διαδικασίες.
- Απελευθέρωση πόρων ώστε να μπορέσει να εφαρμοστεί επιτυχώς η νέα τεχνολογία.

Σε κάποιους οργανισμούς η Έρευνα και η Ανάπτυξη πραγματοποιείται από επιστήμονες σε μεγάλα εργαστήρια όπου το πρόβλημα επικεντρώνεται στις θεωρητικές πλευρές του (βασική έρευνα). Σε άλλες εταιρείες προσανατολίζεται πολύ στο μάρκετινγκ και αφορά το προϊόν και τις βελτιώσεις του της συσκευασίας του (Εφαρμοσμένη έρευνα). Άλλες φορές πάλι έχει μηχανολογική επικέντρωση στον έλεγχο ποιότητας, στην παραγωγή σχεδίων και στην ανάπτυξη καλύτερου εξοπλισμού παραγωγής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ένα μίγμα βασικής, εφαρμοσμένης και μηχανολογικής Έρευνας και Ανάπτυξης. Η ισορροπία των τύπων αυτών έρευνας είναι γνωστή σαν μίγμα Έρευνας και Ανάπτυξης και πρέπει να είναι κατάλληλη με την στρατηγική του οργανισμού.

Εκτός από τα χρηματικά κεφάλαια, άλλο σημαντικό θέμα για αποτελεσματική διοίκηση της Έρευνας και Ανάπτυξης είναι ο χρόνος. Γενικά είναι αποδεκτό ότι ο απαιτούμενος χρόνος ερευνών για να αποδώσουν κέρδη είναι 7-11 χρόνια. Αν ένας οργανισμός δεν είναι πρόθυμος να επενδύσει σημαντικά κεφάλαια και χρόνο για Έρευνα και Ανάπτυξη, μπορεί να αγοράσει ή να δανειστεί τον εξοπλισμό, τις τεχνικές και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας ώστε να είναι ανταγωνιστικός. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα λόγια του προέδρου της Ford, Donald E. Petersen «Αν ο καλύτερος τρόπος να αποκτηθεί η τεχνολογία είναι μέσω εξαγορών, έχουμε μια ανοιχτή πολιτική». Οι οργανισμοί που αγοράζουν καινοτόμο τεχνολογία πρέπει τουλάχιστον να έχουν τεχνολογικό ανταγωνισμό για να την χρησιμοποιήσουν καλά. Φυσικά θα πρέπει να προσδιοριστεί πότε να εγκαταλειφθεί η τωρινή τεχνολογία και πότε να αναπτυχθεί νέα. Μετά από πολλές έρευνες και μελέτες ο Rich Foster ορίζει ότι η αντικατάσταση μιας τεχνολογίας από άλλη είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

Ο θεμελιωτής της στρατηγικής διοίκησης Igor Ansoff προτείνει οι στρατηγικοί διευθυντές να απασχολούνται με την υποκατάσταση της τεχνολογίας με:

- Συνεχείς έρευνες από τις οποίες μπορεί να προκύψουν νέες τεχνολογίες.
- Όσο η τεχνολογία επιβιώνει, να γίνεται έγκαιρη ενεργοποίηση είτε για εξαγορά της νέας τεχνολογίας είτε για προετοιμασία για έξοδο από την αγορά.
- Ανακατανομή των πόρων με βελτιώσεις της προηγούμενης τεχνολογίας με επενδύσεις ώστε να προσανατολιστεί στο

νέο προϊόν, όσο η τεχνολογία εξελίσσεται σε εμπορικά εφαρμόσιμη.

Τέλος σημαντική είναι και η σημασία της τεχνολογίας σε συνάρτηση με το χρόνο. Όπως αναφέρθηκε σε παλαιότερο Οικονομολογικό Συνέδριο, μια εξάμηνη καθυστέρηση μεταφοράς τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά συνήθως καταλήγει στο να χάσει το προϊόν το 1/3 του κύκλου ζωής του καθώς οι ανταγωνιστές αξιοποιούν την χρονική αυτή καθυστέρηση.

3.2.8 Στόχοι και στρατηγικές του παρελθόντος

Ποιοι ήταν οι κυριότεροι στόχοι της επιχείρησης κατά τα προηγούμενα πέντε χρόνια; Ποιοι στόχοι και ποιες στρατηγικές έχουν επιτευχθεί; Πόσο αποτελεσματικές υπήρξαν οι στρατηγικές αυτές; Συνηθισμένα ερωτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να είναι ικανή η διοίκηση να μετατρέψει τυχόν λάθη του παρελθόντος σε μελλοντικές επιτυχίες ή να αποφύγει παλιότερες επιτυχημένες συνταγές που στο παρόν δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Η συγκεκριμένη ανάλυση των στόχων και των στρατηγικών του παρελθόντος πραγματοποιείται με σαφή προσδιορισμό την αποφυγή σφαλμάτων και την γενικότερη και πιο σαφή εικόνα της ιστορίας των προϊόντων – υπηρεσιών της επιχείρησης.

3.2.9 Επίλογος

Συνοψίζοντας πέρα από την όποια τυπική πορεία όσον αφορά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης υπάρχει σε κάθε οργανισμό, καταλήγουν όλα στο να αναζητούν το ιδανικό πλεονέκτημά τους απέναντι στους άλλους. Όλα αυτά τα μέρη της πορείας δεν είναι τίποτε άλλο παρά το ίδιο το συγκριτικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης – οργανισμού. Ο South (1981) αναφέρει ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής σκέψης». Η διακριτική ικανότητα είναι η δυνατότητα ικανοποίησης μιας ανάγκης της αγοράς. Η ικανότητα αυτή έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Στηρίζεται στις δυνατότητες της επιχείρησης, οι οποίες είναι στρατηγικής σπουδαιότητας. Η ανάλυση και η διάγνωση των στρατηγικών πόρων της επιχείρησης η αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών και ο προσδιορισμός του συγκριτικού πλεονεκτήματος, και τελικά, ο προσδιορισμός της διακριτικής ικανότητας είναι το δεύτερο στάδιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

3.3 Προβλέψεις των Εξωτερικών και Εσωτερικών Συνθηκών της Επιχείρησης

Η μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού σχετίζεται έντονα με το πόσο καλά η διοίκηση μπορεί να προβλέψει το μέλλον και να επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές. Η καλή κρίση και η επαγρύπνηση για την κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία μπορούν να δώσουν στην Διοίκηση μια σχετική άποψη για το τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον. Μια επιχείρηση πρέπει να αναλύσει όχι μόνο τις παρούσες συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά επίσης να κάνει προβλέψεις σχετικά με τη διαμόρφωση των μελλοντικών συνθηκών του περιβάλλοντος.

Άσχετα από τη μεγάλη ή μικρή πιθανότητα σφάλματος, οι επιχειρήσεις για να είναι επιτυχείς πρέπει να κάνουν προσπάθειες για την πρόβλεψη του μελλοντικού περιβάλλοντος. Διάφορες μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση της ανάλυσης και πρόβλεψης του περιβάλλοντος στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα μία μελέτη στην Αμερική συμπέρανε ότι η αυξημένη γνώση από την ανάλυση και πρόβλεψη του περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα του κέρδους. Όπως είναι γνωστό οι δραστηριότητες της επιχείρησης επηρεάζονται από οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Για τις προβλέψεις των παραπάνω παραγόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια ευρεία κλίμακα τεχνικών. Παρακάτω θα αναφέρουμε κάποιες από αυτές.

3.3.1 Μέθοδοι Πρόβλεψης

Οι μέθοδοι πρόβλεψης ταξινομούνται σε ποιοτικές και ποσοτικές.

Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε ανάλυση ιστορικών στοιχείων μιας χρονολογικής σειράς. Αν τα ιστορικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται στις ποσοτικές μεθόδους πρόβλεψης περιέχουν και άλλες χρονολογικές σειρές που πιστεύεται ότι σχετίζονται με τη χρονολογική σειρά που προσπαθείτε να προβλέψετε, λέμε ότι χρησιμοποιείται η τυχαία μέθοδος. Πλέον αναφερόμαστε στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.

Οι ποιοτικές μέθοδοι πρόβλεψης γενικά χρησιμοποιούν την κρίση των εμπειρογνομόνων. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν όπου δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία.

3.3.2 Ποιοτικές προσεγγίσεις στην πρόβλεψη

Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν ιστορικά διαθέσιμα οι ποσοτικές τεχνικές δεν είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν. Επιπλέον, ακόμα και όταν υπάρχουν ποσοτικά στοιχεία μια σημαντική μεταβολή στις συνθήκες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την χρονολογική σειρά μπορεί να προκαλέσει αμφισβήτηση στην

χρήση των στοιχείων του παρελθόντος για την πρόβλεψη μελλοντικών τιμών της χρονολογικής σειράς.

Η πιο γνωστή τεχνική ποιότητας πρόβλεψης είναι η μέθοδος των Δελφών. Η τεχνική αυτή, αναπτύχθηκε αρχικά από μια ομάδα ερευνητών στην Rand Corporation, προσπαθεί να κάνει προβλέψεις μέσω συσκέψεων ομάδας. Συνήθως με την τεχνική αυτή ζητείται από τα μέλη του πάνελ των εμπειρογνώμων που είναι διασκορπισμένοι και άγνωστοι μεταξύ τους να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις από το πρώτο ερωτηματολόγιο ταξινομούνται και χρησιμοποιούνται από την προετοιμασία ενός δευτέρου ερωτηματολογίου που περιέχει πληροφορίες και γνώμες από όλη την ομάδα. Τότε ζητείται από κάθε μέλος να αναθεωρήσει και να σκεφτεί πάλι την προηγούμενη απάντηση του έχοντας υπόψη και την γνώμη των άλλων μελών της ομάδας.

Η διαδικασία ποιοτικής πρόβλεψης που ονομάζεται μέθοδος των σεναρίων αποτελείται από την ανάπτυξη ενός θεωρητικού σεναρίου του μέλλοντος, βασισμένου σε καλά προσδιορισμένες υποθέσεις. Επομένως, ξεκινώντας από διαφορετικές υποθέσεις μπορούν να παρουσιασθούν πολλά διαφορετικά σενάρια. Η εργασία του λήπτη αποφάσεων είναι να αποφασίσει ποιο σενάριο είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί στο μέλλον και έτσι να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις.

Οι υποκειμενικές ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται κυρίως στην ικανότητα του ανθρώπινου νου να επεξεργαστεί έναν αριθμό πληροφοριών που είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Αυτές οι τεχνικές συχνά χρησιμοποιούνται στις ομαδικές εργασίες, όπου μια επιτροπή ή ένα πάνελ ζητά να αναπτύξει νέες ιδέες ή να επιλύσει σύνθετα προβλήματα μέσω μιας σειράς συναντήσεων brainstorming. Στις συναντήσεις αυτές, τα άτομα είναι ελεύθερα από τους συνήθεις περιορισμούς των ομάδων, από πιέσεις και κριτικές, καθώς κάθε ιδέα ή γνώμη μπορεί να παρουσιασθεί άσχετα με το πόσο σχετική είναι και το κυριότερο χωρίς τον φόβο της κριτικής. Σκοπός του brainstorming είναι να δημιουργηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες.

3.3.3 Ποσοτικές Μέθοδοι Πρόβλεψης

Οι ποσοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται όταν υπάρχουν τέτοια στοιχεία, που ονομάζονται ιστορικά δεδομένα. Οι προβλέψεις που γίνονται με βάση τις ποσοτικές μεθόδους στηρίζονται σε μία υπόθεση: το πρότυπο που ίσχυε στο παρελθόν για τη διαμόρφωση των τιμών των μεγεθών θα εξακολουθεί να ισχύει και στο μέλλον(οπότε δεν λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον). Ακριβώς αυτή η αδυναμία των ποσοτικών μεθόδων πρόβλεψης οδήγησε στη χρήση σαν ένδειξη μόνο για το μέλλον.

Οι ποσοτικές μέθοδοι πρόβλεψης στηρίζονται είτε στις χρονολογικές σειρές είτε στη συσχέτιση δύο ή περισσότερων μεγεθών. Οι μέθοδοι πρόβλεψης που εφαρμόζονται στις χρονολογικές σειρές διακρίνονται σε μακροχρόνιες και σε βραχυχρόνιες. Με τις μακροχρόνιες μεθόδους, η πρόβλεψη μπορεί να προεκταθεί σε περισσότερες από δύο περιόδους από τις οποίες σταματούν τα ιστορικά στοιχεία. Πχ αν τα ιστορικά στοιχεία είναι από το 2000 μέχρι το 2005

Με τις μακροχρόνιες μεθόδους, η πρόβλεψη μπορεί να επεκταθεί στα επόμενα έτη 2006 – 2011 ή ακόμα πιο μακριά. Βέβαια, όσο πιο πού απομακρύνεται η πρόβλεψη από το 2000. Τόσο περισσότερο ανακριβής γίνεται, καθώς τα πρότυπα που ίσχυαν τότε μπορεί να έχουν μεταβληθεί.

Με τις βραχυχρόνιες μεθόδους πρόβλεψης, η πρόβλεψη μπορεί να επεκταθεί μόνο στην επόμενη χρονική περίοδο από την οποία σταματούν τα ιστορικά στοιχεία. Έτσι, στο ίδιο παράδειγμα, αν εφαρμοσθεί βραχυχρόνια μέθοδο πρόβλεψης, η πρόβλεψή μας θα αναφέρεται μόνο στο έτος 2005. Χρησιμοποιείται οι βραχυχρόνιες μέθοδοι είτε επειδή είναι πιο απλές στην εφαρμογή τους είτε επειδή καταλήγουν σε πρόβλεψη που βασίζεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από το πρότυπο που ισχύει και στη διαμόρφωση των ιστορικών στοιχείων.

3.3.3.1 Μακροχρόνιες μέθοδοι πρόβλεψης

Οι πραγματικές τιμές των ιστορικών στοιχείων μιας χρονολογικής σειράς αποτελούνται από τέσσερις συνιστώσες: την τάση (T), την εποχικότητα (S), την κυκλικότητα (C) και την ακανόνιστη συνιστώσα (I ή R). Μεταξύ τους συνδέονται ακολουθώντας άλλοτε το προσθετικό υπόδειγμα και άλλοτε το πολλαπλασιαστικό, δηλαδή $T+S+C+I$ (προσθετικό υπόδειγμα) ή $T*S*C*I$ (πολλαπλασιαστικό υπόδειγμα).

Η εκτίμηση της τάσης με τις μακροχρόνιες μεθόδους (σε περίπτωση που διαπιστώνεται το γραμμικό υπόδειγμα της μορφής $y=a+bx$) γίνεται με την εξίσωση παλινδρόμησης με το κριτήριο των ελάχιστων τετραγώνων ή με το κριτήριο των δύο μέσων σημείων.

3.3.3.2 Βραχυχρόνιες μέθοδοι πρόβλεψης

Με τις βραχυχρόνιες μεθόδους μπορεί η πρόβλεψη της τιμής της χρονολογικής σειράς την επόμενη χρονική περίοδο να γίνει είτε με τους κινητούς μέσους (απλούς ή σταθμικούς ανάλογα με την περίπτωση) είτε με την μέθοδο της εκθετικής εξομάλυνσης (που δεν είναι τίποτε περισσότερο από μια επιστημονική διατύπωση της μεθόδου των κινητών μέσων).

3.3.4 Οι άλλες συνιστώσες

Καθώς οι τιμές των χρονολογικών σειρών επηρεάζονται και από το εποχιακό πρότυπο, οι προβλέψεις γίνονται περισσότερο ακριβείς αν ληφθούν υπόψη και οι δείκτες εποχικότητας. Το ίδιο ισχύει και για την συνιστώσα της κυκλικότητας που εκτιμάται με τους δείκτες κυκλικότητας. Η τελική πρόβλεψη θα είναι ακόμα περισσότερο ακριβής αν η ακανόνιστη συνιστώσα μπορέσει να απομονωθεί.

3.3.5 Άλλες περιπτώσεις

Το πρότυπο των ιστορικών στοιχείων μπορεί να μην είναι γραμμικό, τότε για την πρόβλεψη χρησιμοποιούνται άλλα υποδείγματα (εκθετικό κτλ).

3.3.6 Η συσχέτιση δύο ανεξάρτητων μεγεθών

Εκτός από τις προβλέψεις στις χρονολογικές σειρές πολλές φορές χρειάζεται να προβλεφθεί και κάποια τιμή αφού ληφθούν υπόψη δύο ανεξάρτητα μεταξύ τους μεγέθη. Πχ να προβλεφθεί πώς ένα ημιμεταβλητό κόστος (έμμεσα υλικά) αναλύεται στο σταθερό (το μέρος του κόστους που θα επιβαρύνει την παραγωγή ακόμα και η παραχθείσα ποσότητα είναι μηδενική ή μοναδιαία) και στο μεταβλητό (το μέρος του κόστους που επιβαρύνει αναλογικά το ημιμεταβλητό κόστος ανάλογα με τις ώρες λειτουργίας του μηχανήματος) τμήμα. Για τη συσχέτιση αυτή, αν υπάρχει γραμμικό πρότυπο που να συνδέει τις δύο μεταβλητές, χρησιμοποιείται πάλι η εξίσωση της ευθείας $y=a+bx$, όπου a το σταθερό μέρος του ημιμεταβλητού κόστους και b το μεταβλητό τμήμα του.

3.4 Ανάλυση Δυνάμεων–Αδυναμιών & Ευκαιριών-Απειλών

Η ανάλυση των Δυνάμεων – Αδυναμιών και των Ευκαιριών – Απειλών ή αλλιώς γνωστή και ως SWOT Analysis χρησιμοποιείται για να αναλύσει, περιγράψει, προσδιορίσει, προβλέψει, αποτυπώσει και παρακολουθήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν την λειτουργία και την μετέπειτα εξέλιξη της επιχείρησης. Παρακάτω θα περιγράψουμε την SWOT Analysis.

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου κατά τη διάρκεια του επιχειρησιακού σχεδιασμού δεν είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείτε για την ανάλυση των δεδομένων αλλά το γεγονός ότι διεξάγετε κάποιο είδος ορθολογικής ανάλυσης που σας ενημερώνει για τη θέση της επιχείρησης και τον προσανατολισμό της. Η συλλογή και μόνον των δεδομένων χωρίς την επεξεργασία τους είναι όχι μόνο χάσιμο χρόνου αλλά και δυνάμεων.

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης SWOT. Είναι μια σχετικά απλή, αλλά πολύ αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση.

Η τεχνική SWOT είναι ένα μόνο από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των πολυποίκιλων πληροφοριών που έχετε συλλέξει. Ωστόσο, υπάρχουν και πιο πολύπλοκοι τύποι ανάλυσης, όπως και πολύπλοκότερες μορφές της SWOT.

3.4.1 Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών

Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της.

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Δηλαδή από την ανάλυση και διάγνωση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, την παραγωγή, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινο δυναμικό, οργάνωση. Συνήθως εντοπίζονται οι κυριότερες δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της, και καταγράφονται με την σειρά σημαντικότητάς τους.

Οι δυνατότητες ή αλλιώς τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Ενώ οι αδυναμίες ή αλλιώς μειονεκτήματα υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει.

3.4.2 Ανάλυση Ευκαιριών – Απειλών

Ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών πραγματοποιείται με την ανάλυση και την διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης.

Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει και τους παρακάτω κύριους παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν την δραστηριότητα της όπως οι οικονομικοί-δημογραφικοί, πολιτικοί-νομικοί, κοινωνικοί-πολιτιστικοί, τεχνολογικοί. Επίσης η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητά της να αποκομίσει κέρδη σε μια συγκεκριμένη αγορά όπως είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, τα κανάλια διανομής και οι προμηθευτές.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι τους μακροπεριβαλλοντικούς παράγοντες δεν είναι σε θέση να επηρεάσει η επιχείρηση, ενώ τους μικροπεριβαλλοντικούς παράγοντες μπορεί σε κάποιο βαθμό να τους επηρεάσει, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές.

Η επιχείρηση είναι ανάγκη να κατατάξει σε κατηγορίες τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και να δημιουργήσει ένα σύστημα πληροφοριών, για αν παρακολουθήσει τις τάσεις και τις σημαντικές εξελίξεις. Έπειτα, για κάθε τάση ή εξέλιξη, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τις συνεπαγόμενες ευκαιρίες και απειλές.

Για αυτούς τους λόγους άλλωστε τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Πρέπει να είναι γραμμένες κατά τρόπο που να δείχνουν κάποιες πιθανές ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Οι μάνατζερς πρέπει να ταξινομήσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές με τρόπο τέτοιο ώστε οι πιο σημαντικές να αποσπάσουν ιδιαίτερη προσοχή. Έτσι, οι ευκαιρίες και οι απειλές καταγράφονται με σειρά σημαντικότητας.

Ένας από τους βασικούς στόχους του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι η ίδια η SWOT Analysis. Η επιχείρηση θα πρέπει να την εκμεταλλευτεί πλήρως ώστε να γνωρίζει ποια ή ποιες θα είναι οι πιθανές καλύτερες στρατηγικές που θα ακολουθήσει. Λειτουργεί σαν ασφαλιστική δικλίδα για την ίδια την επιχείρηση καθώς αντιπαραθέτει τις δυο εναλλακτικές θεωρήσεις, την εσωτερική έναντι της εξωτερικής.

3.5 Καθορισμός στόχων

Με τον όρο στόχο στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχειρησιακής δράσης των επιχειρήσεων αναφερόμαστε στο η στα σημεία που στοχεύει η ίδια η επιχείρηση. Εκεί καταλήγει ο σχεδιασμός αλλά και όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης. Οι στόχοι αφορούν την επιχείρηση αλλά και κάθε τμήμα της.

Φυσικά, για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους στόχους, πρέπει πρώτα να καθορίσουμε την αποστολή της επιχείρησης. Η αποστολή είναι και οφείλει να είναι απαραίτητη εάν θέλουν οι επιτελείς καλύτερα αποτελέσματα. Γενικός σκοπός άλλωστε είναι η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Έτσι, αν γενικός σκοπός είναι η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων θα επιτευχθεί αν ικανοποιηθεί η αποστολή με την παραγωγή και διάθεση σειράς προϊόντων. Αν όμως αποστολή είναι η δημιουργία κέρδους, θα επιτευχθεί αν αναληφθούν δραστηριότητες με καθορισμένες κατευθύνσεις, με επίτευξη στόχων και διεκπεραίωση της αποστολής. Η περιγραφή της αποστολής πρέπει να προσδιορίζει συγκεκριμένα τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης μέσα στα οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Η αποστολή της επιχείρησης δεν πρέπει να επαναπροσδιορίζεται συχνά με κάθε μεταβολή ορισμένων παραγόντων του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Αναμφισβήτητα η επιχείρηση πρέπει να επαναπροσδιορίσει την αποστολή και τους στόχους της εάν χάσει την αξιοπιστία της ή δεν προσδιορίσει πλέον μια άριστη πορεία για την επιχείρηση.

Αφού προσδιορίσουμε την αποστολή της επιχείρησης το επόμενο βήμα είναι να καθορίσουμε τους στόχους της. Οι στόχοι αναφέρονται στο η στα σημεία που στοχεύει η δραστηριότητα. Εκεί καταλήγει ο σχεδιασμός αλλά και όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης. Οι στόχοι αφορούν την επιχείρηση αλλά και κάθε τμήμα της. Είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι καθορισμένη, οι στόχοι προσδιορίζουν τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένονται κατά την επιδίωξη της αποστολής της. Οι στόχοι όταν δηλώνονται με σαφήνεια, αποτελούν τη βάση για έλεγχο της προόδου της αποστολής της επιχείρησης. Χωρίς σαφείς στόχους η επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της.

Εάν οι στόχοι δεν εκφράζονται σε συγκεκριμένους αριθμούς, είναι δύσκολο για την επιχείρηση να παρακολουθήσει την πορεία τους και τις προόδους που κάνουν για την επίτευξη της αποστολής της.

3.5.1 Ιεραρχία Στόχων

Οι στόχοι ιεραρχούνται από τους γενικούς σκοπούς μέχρι τους ατομικούς. Στο ανώτατο επίπεδο είναι η αποστολή που έχει δυο όψεις (μια για την κοινωνία και μια για την επιχείρηση). Οι σκοποί μετατρέπονται σε γενικούς στόχους και στρατηγικές όπως είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το μάρκετινγκ για αξιόπιστα και χαμηλού κόστους προϊόντα. Στο επόμενο επίπεδο συναντάμε πιο εξειδικευμένους στόχους όπου έχουν σαν βάση την απόδοση.

Οι γενικοί στόχοι πρέπει να ακολουθούν τους στόχους του τομέα, του τμήματος και της μονάδας μέχρι το χαμηλότερο επίπεδο.

Στο Ανώτατο διοικητικό επίπεδο εντάσσονται η αποστολή και οι γενικοί σκοποί του οργανισμού (μακροχρόνιοι).

Στο μέσο διοικητικό επίπεδο εντάσσονται πιο εξειδικευμένοι γενικοί σκοποί και οι στόχοι τομέων.

Στο κατώτατο διοικητικό επίπεδο εντάσσονται οι στόχοι της μονάδας και του τμήματος καθώς και οι ατομικοί στόχοι (απόδοση, προσωπική βελτίωση).

Οι στόχοι καθορίζονται με δύο τρόπους:

Από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα προς τα ανώτερα (προσέγγιση bottom – up).

Από τα ανώτατα διοικητικά επίπεδα προς τα κατώτερα (προσέγγιση top-down).

Οι στόχοι είναι πολλαπλοί γιατί σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας αντιστοιχούν πολλαπλοί στόχοι³. Το 1954 ο Peter Drucker ανέφερε ότι οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται σε όλες εκείνες τις περιοχές που η απόδοση επηρεάζει την υγεία της επιχείρησης.

3.5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των στόχων

Οι στόχοι αναφέρονται στην ανάπτυξη της επιχείρησης, στην κερδοφορία της, στην σταθερότητα, στην ευελιξία, στην αποδοχή αλλαγών, στις εξαγορές, στην ανταγωνιστική διοίκηση, στην καινοτομία, στο μερίδιο αγοράς, στο εσωτερικό κοινωνικό κλίμα, στην εξωτερική ανταπόκριση, στον προσδιορισμό καλών πελατών, στην ικανοποίηση της εργασίας, στην ανταπόκριση στα εσωτερικά και εξωτερικά σενάρια. Παρακάτω θα αναφέρουμε ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των στόχων.

Οι πραγματικές καταστάσεις του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης, καθώς και οι συσχετίσεις εξουσίας (δύναμης) ομάδων εκτός επιχείρησης.

Οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων της επιχείρησης καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ της εξουσίας (δύναμης) των ομάδων εντός της επιχείρησης.

Το σύστημα αξιών των ανωτάτων επιτελικών και διευθυντικών στελεχών.

Οι στόχοι των προηγούμενων ετών καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης επηρεάζουν το σχηματισμό των στόχων.

³ Koontz H. Weichrich H. , Management McGraw – Hill Int., N.J., 1998

3.5.3 Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών στόχων

Παρακάτω θα αναφέρουμε τα κυριότερα χαρακτηριστικά στοιχεία ή τα κριτήρια, στα οποία πρέπει να ανταποκρίνονται οι στόχοι.

Οι στόχοι πρέπει να είναι το αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας.

- ü Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί.
- ü Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεπείς.
- ü Οι στόχοι πρέπει να έχουν προτεραιότητες.
- ü Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι.
- ü Οι στόχοι παρέχουν τα κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης.
- ü Οι στόχοι αποσπούν δεσμεύσεις.

3.6 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Ο θεμελιωτής της στρατηγικής διοίκησης Igor Ansoff στο βιβλίο του Corporate Strategy που αποτελεί τη "Βίβλο" της Στρατηγικής Διοίκησης σε επίπεδο οργανισμού. Στρατηγική θεωρείται η παραγωγή ενός σχεδιασμένου μέσου που να μετασχηματίζει την επιχείρηση από τη σημερινή της θέση στη θέση που περιγράφεται από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στρατηγική είναι ένα συνεχιζόμενο, ενοποιημένο και ολοκληρωμένο σύστημα αποφάσεων. Έτσι, η στρατηγική δημιουργεί τα σχέδια και είναι αναπόφευκτη. Αναφέρεται στην κυριαρχία ως προς τους ανταγωνιστές (ανάπτυξη, διαφοροποίηση, αποεπένδυση). Με τη στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα, τα οποία σχεδιάζουν να εφαρμόσουν τα επιτελικά στελέχη, για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Θα ασχοληθούμε με τον προσδιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών. Εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνουμε πολλές, από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει. Πως θα ανακαλύψει η επιχείρηση ποια ή ποιες είναι οι καταλληλότερες εξαρτάται φυσικά από διάφορους παράγοντες όπως:

Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης. Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

3.6.1 Κατηγορίες στρατηγικών

Υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες στρατηγικών:

- Κοινωνική Στρατηγική (Societal Strategy).
- Στρατηγική σε Επίπεδο Οργανισμού (Corporate Strategy).
- Στρατηγική σε Επίπεδο Δραστηριότητας - Επιχείρησης ή Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy).
- Στρατηγική σε Επίπεδο Λειτουργίας (Functional Strategy).

Παρακάτω εξετάζουμε με συντομία τις πιο πάνω κατηγορίες στρατηγικών.

Η Κοινωνική Στρατηγική ασχολείται με τη σχέση μεταξύ ενός οργανισμού/επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το κύριο ενδιαφέρον της είναι να επικεντρώνεται στο πως η επιχείρηση σκοπεύει να λειτουργήσει ως ένα μέλος της κοινότητας, της κοινωνίας, της χώρας και γενικότερα της διεθνής κοινότητας.

Η Στρατηγική σε Επίπεδο Οργανισμού βοηθούν στον προσδιορισμό του χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων του. Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός εναλλακτικών στρατηγικών και έπειτα η επιλογή της άριστης στρατηγικής. Οι εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο οργανισμού ομαδοποιούνται σε επτά κατηγορίες:

1. Στρατηγική Σταθερής Ανάπτυξης.
2. Στρατηγική Ανάπτυξης.
3. Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης.
4. Στρατηγική Συγχωνεύσεων.
5. Στρατηγική Κοινοπραξιών.
6. Στρατηγική Δημιουργίας Διαθέσιμων.
7. Στρατηγική Αμυνας.

Η Στρατηγική σε Επίπεδο Δραστηριότητας - Επιχείρησης ή Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Επικεντρώνονται στις αποφάσεις και λύσεις στο πως θα κατορθώσει να γίνει η επιχείρηση ανταγωνιστική. Σκοπός της είναι να την τοποθετήσει στην αγορά έτσι ώστε να την καταστήσει ικανή να ανταγωνιστεί και να εκτοπίσει τους ανταγωνιστές της. Το πλεονέκτημα αυτό ονομάζεται στρατηγικό και ουσιαστικά είναι η ανταγωνιστική υπεροχή που έχει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, που βασίζεται στην διακριτική ικανότητά της. Η διακριτική ικανότητα, αναφέρεται στην υπεροχή μιας επιχείρησης σε ένα ιδιαίτερο θέμα του κλάδου, σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της. Οι κυριότερες εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο Δραστηριότητας - Επιχείρησης ή Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο Δραστηριότητας - Επιχείρησης ή Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) είναι οι εξής:

Û Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές.
α. Στρατηγική ηγεσίας κόστους.
β. Στρατηγική διαφοροποίησης.
γ. Στρατηγική εστίασης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Û Ειδικές επιχειρηματικές στρατηγικές.
α. Στρατηγικές για κυρίαρχες επιχειρήσεις.
β. Στρατηγικές για επιχειρήσεις με μικρά μερίδια αγοράς.
γ. Στρατηγικές για επιχειρήσεις σε στάσιμες αγορές.
δ. Στρατηγικές για επιχειρήσεις σε φθίνουσες αγορές.
ε. Στρατηγικές ενδεχομένων: Συνδυασμός της ανταγωνιστής θέσης της επιχείρησης με το στάδιο κύκλο – ζωής του προϊόντος

Û Στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης.

Û Στρατηγική συνεργασίας επιχειρήσεων με το σύστημα franchising.

Η Στρατηγική σε Επίπεδο Λειτουργίας αφορά τις στρατηγικές που αναπτύσσονται σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, για να υποστηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική η οποία με τη σειρά της θα υποστηρίξει την γενικότερο στρατηγική. Η ανάλυση αυτή επικεντρώνεται στην εκτίμηση, αξιολόγηση και επιλογή των στρατηγικών στις λειτουργίες της επιχείρησης.

3.6.2 Συνεργία

Την έννοια της Συνέργιας παρουσιάζει πρώτος ο Igor Ansoff. Περιγράφει την έννοια με μαθηματική σχέση: $2+2=5$, δηλαδή το συνδυασμένο άθροισμα δύο μερών είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των δύο μερών χωριστά. Ερμηνεύει την έννοια χρησιμοποιώντας τον αριθμοδείκτη απόδοσης επενδεδυμένων κεφαλαίων που αντιστοιχεί με τη συμβολή κάθε προϊόντος – αγοράς στην γενική κερδοφορία μιας επιχείρησης. Λόγω του συντονισμένου αποτελέσματος των δράσεων κάθε προϊόντος – αγοράς της επιχείρησης ο Ansoff καταλήγει στο συμπέρασμα του $2+2=5$.

Η Συνεργία, επειδή σχετίζεται με τη στρατηγική, έχει ως επακόλουθο ότι η διατυπωθείσα στρατηγική καταλήγει σε ένα συνδυασμό και αλληλοσυσχέτιση των πόρων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να παράγει οφέλη μεγαλύτερα από εκείνα, τα οποία θα μπορούσαν να παραχθούν με την ανεξάρτητη χρήση των πόρων αυτών.

3.6.2.1 Τύποι Συνεργίας

Η Συνεργία μπορεί να παράγει ένα συνδυασμένο αποτέλεσμα μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του. Οι τύποι Συνεργίας είναι:

Συνεργία στις πωλήσεις διαπιστώνεται όταν τα προϊόντα χρησιμοποιούν κοινά δίκτυα διανομής, κοινή διαφήμιση, κοινή διακίνηση και προσωπικό πωλήσεων, κοινές αποθήκες κτλ.

Συνεργία στις λειτουργίες, μπορεί να προκύψει από την καλύτερη αξιοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, την κατανομή των σταθερών εξόδων, την αγορά Ά υλών σε μεγαλύτερες ποσότητες κτλ.

Συνεργία στις επενδύσεις, μπορεί να προέλθει από την κοινή χρήση του εργοστασίου, κοινά αποθέματα Ά υλών, κοινή χρήση μηχανών και εργαλείων κτλ.

Συνεργία στη διοίκηση, μπορεί να προκύψει από την εμπειρία της διοίκησης στο χειρισμό προβλημάτων σε ένα ειδικό κλάδο, η οποία βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων σε ένα άλλο κλάδο.

3.7 Αξιολόγηση Εναλλακτικών Στρατηγικών

3.7.1 Γενικά

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών γίνεται για να βοηθήσει τους υπεύθυνους στην επιλογή της στρατηγικής εκείνης η οποία έχει τις περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει την επιχείρηση στους στόχους της. Παρακάτω θα αναπτύξουμε μερικές από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών.

3.7.2 Χαρτοφυλάκιο Οργανισμού

Χαρτοφυλάκιο είναι το σύνολο των επιχειρήσεων ή στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων που ανήκουν σε έναν οργανισμό. Με την ευρύτερη έννοια είναι το σύνολο των επενδύσεων ενός οργανισμού ή ατόμου. Οι μήτρες χαρτοφυλακίου είναι γραφικές παραστάσεις της συνολικής ανταγωνιστικής θέσης του χαρτοφυλακίου του οργανισμού. Οι πιο γνωστές είναι η μήτρα BCG, η μήτρα GE και η μήτρα Hofer.




3.7.2.1 Η μήτρα BCG

Η αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1970 από τη Boston Consulting Group (BCG). Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπόψη δύο παραμέτρους:

1. Το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς
2. Το σχετικό μερίδιο της αγοράς, που είναι το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση σε σχέση με το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για τα ποσά που πρέπει να επενδυθούν σε κάθε προϊόν – υπηρεσία. Το μερίδιο της αγοράς χρησιμοποιείται γιατί δείχνει μέχρι ποιο βαθμό το προϊόν – υπηρεσία είναι σε θέση να αποτελεί πηγή χρηματικών πόρων. Η συνάρτηση αυτών των δυο παραμέτρων δείχνει σε ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθούν οι πόροι της επιχείρησης. Στον πίνακα 3.7.2.1 απεικονίζεται η μήτρα ανάπτυξης του μεριδίου της επιχείρησης.

Πίνακας 3.7.2.1

Ρυθμίσεις ανάπτυξης αγοράς	Υψηλός	Ολίγα Επιλεγέντα Αστέρια 	Αμφίβολα (Ερωτηματικά) Αποεπένδυση Απομένοντα  
	Χαμηλός	Δημιουργοί Ρευστότητας Χρηματοφόρες Δραστηριότητες	Σκυλιά
		Υψηλό Μερίδιο Αγοράς	Χαμηλό Μερίδιο Αγοράς (Ανταγωνιστική θέση)

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτήν, τα προϊόντα – υπηρεσίες της επιχείρησης ταξινομούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Κάθε κατηγορία τοποθετείται και στο ανάλογο τεταρτημόριο της μήτρας. Έτσι, τα προϊόντα ταξινομούνται σε:

- Ερωτηματικά
- Αστέρια
- Αγελάδες
- Σκυλιά

Η μήτρα ανάπτυξης του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά παρουσιάζει ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης και δείχνει για κάθε κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών:

Την αξία του όγκου των πωλήσεων, που παριστάνεται από το μέγεθος του κύκλου επάνω στην μήτρα.

Το μερίδιο της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές, που φαίνεται από την οριζόντια θέση, που καταλαμβάνει η κατηγορία προϊόντων πάνω στην μήτρα.

Το ποσοστό ανάπτυξης της αγοράς, που φαίνεται από την θέση την οποία καταλαμβάνει η κάθε κατηγορία προϊόντων κάθετα πάνω στην μήτρα.

Παρακάτω γίνεται ανάλυση των κατηγοριών των προϊόντων σύμφωνα με την ταξινόμηση που έχει ήδη γίνει:

Τα Ερωτηματικά είναι η κατηγορία εκείνων των προϊόντων, που δεν έχει ακόμα καταφέρει να αποκτήσει μια κυρίαρχη θέση στην αγορά. Αυτό συνεπάγεται τη διάθεση μεγάλων χρηματικών ποσών για την υποστήριξη τους σε μια έντονα αναπτυσσόμενη αγορά. Τα προϊόντα αυτά βρίσκονται στο στάδιο της εισαγωγής τους στην αγορά.

Τα Αστέρια είναι τα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία έχουν αποκτήσει ένα μεγάλο μερίδιο μιας αγοράς, που αναπτύσσεται με έντονους ρυθμούς. Τα προϊόντα αυτά αυτοχρηματοδοτούνται. Τα αστέρια είναι τα προϊόντα που εξελίσσονται σε αγελάδες για την επιχείρηση. Ανήκουν στο στάδιο της ανάπτυξης του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Αγελάδες είναι τα προϊόντα αρχηγοί σε μία αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης, αλλά και από μεγάλη σταθερότητα. Τα προϊόντα αυτά δημιουργούν μεγάλα έσοδα, χωρίς να απαιτούν μεγάλες δαπάνες για την υποστήριξη τους. Έτσι, η κατηγορία αυτή των προϊόντων αποτελεί, πραγματικά, χρυσωρυχείο για την επιχείρηση και συμβάλλει στην ανάπτυξη των προϊόντων της επιχείρησης που ανήκουν στις υπόλοιπες κατηγορίες. Ανήκουν στο στάδιο της ωρίμανσης του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Σκυλιά(προβληματικά) είναι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που καταλαμβάνουν ένα μικρό μερίδιο μιας αγοράς με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Είναι δύσκολο να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν. Αποτελούν δε παγίδες για όσους επιμένουν, για συναισθηματικούς λόγους, να επενδύουν χρόνο και χρήματα σε αυτά. Ανήκουν στο στάδιο της παρακμής.

Από την παραπάνω ανάλυση της μήτρας αυτής, προκύπτει ότι μόνο οι αγελάδες της επιχείρησης αποτελούν πηγές χρηματικών πόρων. Με βάση αυτά τα δεδομένα, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς στόχους της για κάθε κατηγορία προϊόντων – υπηρεσιών.

Κατά τον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω σημεία:

Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε τα χρηματικά ποσά που έχουν δημιουργηθεί από τις αγελάδες να επενδυθούν στα αστέρια, καθώς και σε ένα αριθμό επιλεγμένων προϊόντων, από την κατηγορία των ερωτηματικών.

Για να γίνει, όμως η επένδυση σε επιλεγμένα προϊόντα της κατηγορίας των ερωτηματικών, θα πρέπει να υπάρχουν καλές προοπτικές για αυτά, δηλαδή να μπορούν να μεταπηδήσουν στην κατηγορία των αστεριών.

Επίσης για να γίνει μια περαιτέρω επένδυση στην κατηγορία των αστεριών, θα πρέπει να υπάρχουν καλές ενδείξεις ότι γρήγορα θα περάσουν στην κατηγορία των αγελάδων.

Να μη γίνονται μεγάλες επενδύσεις στην κατηγορία των αγελάδων εάν αυτό δεν είναι αναγκαίο.

Να μη γίνονται επενδύσεις στην κατηγορία των σκύλων, γιατί είναι χάσιμο χρόνου και χρημάτων.

Έτσι, παρόλο που η μέθοδος της BCG χρησιμοποιείται περισσότερο για διαγνωστικούς σκοπούς, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως οδηγός για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Η μήτρα της BCG μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προβλέψεις σχετικά με τη θέση που θα έχουν τα προϊόντα – υπηρεσίες της επιχείρησης στην αγορά.

3.7.2.2 Η μήτρα General Electric

Η General Electric ήταν η πρώτη διαφοροποιημένη επιχείρηση, η οποία ανέπτυξε την τεχνική του χαρτοφυλακίου στο Στρατηγικό Σχεδιασμό. Δημιουργήθηκε από την ανάγκη ανάπτυξης μιας μεθόδου για την εκτίμηση των σχεδίων ανάπτυξης σαράντα περίπου δραστηριοτήτων, με σκοπό την υποστήριξη εκείνων των σχεδίων, τα οποία παρουσιάζουν μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης.

Για την αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας χρησιμοποιήθηκαν τα κριτήρια: δυνατότητες δραστηριότητας και ελκυστικότητα της βιομηχανίας.

Οι δυνάμεις της δραστηριότητας έχουν ταξινομηθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες: χαμηλή, μεσαία, υψηλή.

Για τον προσδιορισμό της κατάταξης αυτής εξετάζονται μερικοί παράγοντες όπως:

- Μέγεθος δραστηριότητας.
- Ρυθμός ανάπτυξης της δραστηριότητας.
- Μερίδιο αγοράς της δραστηριότητας.
- Ανταγωνιστική θέση.
- Ανθρώπινος παράγοντας κλπ.

Η ελκυστικότητα της βιομηχανίας κρίνεται επίσης βάσει αριθμού παραγόντων όπως:

- Û Μέγεθος αγοράς.
- Û Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς.
- Û Ανταγωνιστική διάρθρωση.
- Û Αποδοτικότητα κέρδους στη βιομηχανία.
- Û Τιμολογιακή πολιτική.

Η ελκυστικότητα της βιομηχανίας επίσης ταξινομείται σε χαμηλή, μεσαία και υψηλή.

Οι καλύτερες εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε δραστηριότητα είναι ένας συνδυασμός τόσο των δυνατοτήτων της δραστηριότητας, όσο και της ελκυστικότητας της βιομηχανίας. Όπου και τα δύο είναι χαμηλά, ή το ένα υψηλό και το άλλο μεσαίο, οι κυριότερες εναλλακτικές στρατηγικές για εξέταση είναι η στρατηγική δημιουργίας ρευστών ή η στρατηγική αποεπένδυσης. Για τις δραστηριότητες, οι οποίες εμπίπτουν στην περιοχή με το έντονο χρώμα, οι στρατηγικές που θα πρέπει να εξεταστούν είναι η στρατηγική επένδυσης πόρων έπειτα από επιλογή, για την αύξηση των δυνατοτήτων της δραστηριότητας ή η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης για την απόκτηση των πλεονεκτημάτων της ισχυρής θέσης.

Όταν οι δραστηριότητες ταξινομούνται ταξινομούνται υψηλά, βάσει του ενός ή και των δύο κριτηρίων, τότε για τις δραστηριότητες αυτές η κατάλληλη στρατηγική είναι η στρατηγική της ανάπτυξης.

Εάν μία επιχείρηση διαπιστώσει ότι ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της εμπίπτει στο χαμηλότερο δεξιό μέρος της μήτρας του Πίνακα 3.7.3, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ανάγκη για ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων για να φέρουν το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης σε μία καλύτερη ισορροπία.

Πίνακας 3.7.3
Ελκυστικότητα αγοράς θέσης επιχείρησης

Ελκυστικότητα αγοράς ή κλάδου	Υψηλή	Επενδύσεις & Ανάπτυξη	Επενδύσεις & Ανάπτυξη	Επιλεκτική
	Μέση	Επενδύσεις & Ανάπτυξη	Επιλεκτική	Συγκομιδή & Αποεπένδυση
	Χαμηλή	Επιλεκτική	Επενδύσεις & Αποεπένδυση	Επενδύσεις & Αποεπένδυση
		Ισχυρή	Μέση	Χαμηλή

Δυνατότητα δραστηριότητας
ή
Ανταγωνιστική ικανότητα

3.7.2.3 Η μήτρα του Ansoff

Ο Ansoff χρησιμοποίησε τη μήτρα αυτή για τον εντοπισμό των ευκαιριών ανάπτυξης της επιχείρησης. Στον παρακάτω Πίνακα 3.7.4 απεικονίζεται η μήτρα αυτή.

**Πίνακας 3.7.4
ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
1.Στρατηγική Διείσδυσηςστην αγορά.	3. Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος
2. Στρατηγική Ανάπτυξης της Αγοράς	4. Διαφοροποιημένη Στρατηγική

Σύμφωνα με τη μήτρα του Ansoff, μια επιχείρηση έχει τέσσερις κατηγορίες ευκαιριών:

Εξετάζει μήπως μπορεί να κερδίσει, για τα προϊόντα που ήδη παράγει, μεγαλύτερο μερίδιο της υπάρχουσας αγοράς. Έτσι, όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να πωλήσει όσο το δυνατό περισσότερο προϊόντα στους πελάτες που ήδη έχει, τότε χρησιμοποιεί τη Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά. Μια τυπική στρατηγική για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση μπορεί να είναι: Αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης, αύξηση του αριθμού των πωλητών κ.α.

Εξετάζει μήπως μπορεί να εισαγάγει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να εισαγάγει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές, ακολουθεί τη Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς.

Εξετάζει μήπως μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα για τις ήδη υπάρχουσες αγορές. Όταν η επιχείρηση ψάχνει ευκαιρίες για να εξυπηρετήσει ακόμα καλύτερα τους υπάρχοντες πελάτες της, και πιθανώς να χρειαστεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα γι' αυτούς και τότε χρησιμοποιεί τη Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντος. Με τη στρατηγική αυτή πιθανόν να βελτιώσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή να αναπτύξει νέα για την υπάρχουσα αγορά.

Τελικά η επιχείρηση εξετάζει μήπως μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Οι ευκαιρίες αυτής της κατηγορίας συνήθως βρίσκονται έξω από το βασικό πεδίο της δραστηριότητας της επιχείρησης. Παρόλα αυτά πρέπει να τις εξετάσει, γιατί δεν πρέπει να δένεται συναισθηματικά μόνο με τις δραστηριότητες με

τις οποίες ασχολείται ήδη ως επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν συνήθως δύο δυνατότητες:

- Να αναπτύξει η επιχείρηση το νέο προϊόν με τα δικά της μέσα.
- Να αγοράσει μια άλλη επιχείρηση που ήδη παράγει αυτό το προϊόν. Όταν γίνει επιλογή αυτού του τρόπου ανάπτυξης, χρησιμοποιείται η Διαφοροποιημένη στρατηγική. Οι ευκαιρίες αυτής της κατηγορίας είναι πολύ επικίνδυνες και πολύ δαπανηρές, και αυτό γιατί η επιχείρηση έχει να κάνει τα πάντα από την αρχή.

3.7.3 Πλεονεκτήματα των τεχνικών χαρτοφυλακίων

Τα πλεονεκτήματα, που προέρχονται από τη χρησιμοποίηση των τεχνικών χαρτοφυλακίων στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

Παρέχουν ένα συνοπτικό και εύκολα κατανοητό πληροφοριακό πλαίσιο για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Παρέχουν κατ'ουσία μια χρήσιμη εικονογραφημένη παρουσίαση των παρόντων στρατηγικών θέσεων και στρατηγικών επιλογών επιχείρησης.

Βοηθούν τα επιτελικά στελέχη στην κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις δραστηριότητες εκείνες, που έχουν καλές προοπτικές ανάπτυξης.

Βελτιώνουν σημαντικά την ποιότητα των σχεδίων δράσης της επιχείρησης.

Προάγουν τη μακροχρόνια σκέψη. Οι επιτελείς και όλοι όσοι συμμετέχουν στην κατάστρωση των προγραμμάτων δράσης των επιχειρήσεων, βλέπουν μακροχρόνιους ορίζοντες για την επιχείρησή τους.

Καλλιεργούν και προάγουν το επιχειρηματικό πνεύμα.

3.8 Επιλογή Στρατηγικής

Ίσως η επιλογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης, να αποτελεί το πιο βασικό και το πιο καίριο βήμα για την επιτυχία της. Ο Glueck αναφέρει και περικλείει πολύ εύστοχα και μοναδικά την παραπάνω άποψη ως εξής: «Στρατηγική επιλογή είναι η απόφαση επιλογής μεταξύ των κυρίων εναλλακτικών στρατηγικών, της στρατηγικής εκείνης, η οποία θα ικανοποιήσει κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους της επιχείρησης». Η συγκεκριμένη επιλογή έχει ως σκοπό να επιλέξει εκείνη ή και εκείνες της στρατηγικές που με βάση την προηγούμενη ανάλυση είναι ή θεωρούνται ότι είναι οι καλύτερες δυνατές για την επιχείρηση την δεδομένη στιγμή. Τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν μέσα από μια αξιοκρατική και

ακριβοδίκαιη εξέταση να επιλέξουν προς και μόνο προς το συμφέρον της ίδιας της επιχείρησης.

Βέβαια, εδώ δημιουργείται εύστοχα το ερώτημα ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής. Αρχικά, θα λέγαμε οι προηγούμενες επιχειρηματικές αποφάσεις φαίνονται να λειτουργούν ως μέτρο σύγκρισης. Πολλές φορές η ίδια η ιδιοσυγκρασία των στελεχών δείχνει και την μελλοντική πορεία πχ στελέχη που αρέσκονται στο ρίσκο ή όχι. Ο χρόνος πάντα είναι χρήμα, για αυτό άλλωστε διαδραματίζει ο χρόνος καταλυτικό ρόλο στις τελικές αποφάσεις για την στρατηγική μιας επιχείρησης. Η συμπεριφορά των ανταγωνιστών, και οι σχέσεις εξουσίας επηρεάζουν σε κάθε τους κίνηση τις ίδιες επιλογές της διοίκησης για επιλογή στρατηγικής.

3.9 Εφαρμογή της Στρατηγικής

Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική, αυτό θα επιβεβαιωθεί από την ικανότητά της να την υλοποιήσει. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, γίνεται η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Σε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την παραγωγή και προώθηση νέου προϊόντος, την εξεύρεση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος, την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόσληψη εξειδικευμένων συνεργατών κλπ. Σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, τη δημιουργία joint ventures (κοινοπραξιών) με στόχο την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής, κλπ.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των διάφορων σχεδίων, εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό, από την ικανότητα των managers να μεταδώσουν στους εργαζόμενους, την πίστη τους στο όραμα της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την υποστήριξή τους στην επίτευξη των στόχων τους. Πρέπει να συνδέσουν αποτελεσματικά, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες επικοινωνίας και ευκαιριών, που θα ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η διαδικασία επομένως της υλοποίησης της στρατηγικής απαιτεί την καλή και απρόσκοπτη συνεργασία όλων των στελεχών και υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η όποια στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Αν η επιλογή μας είναι στρατηγική χαμηλού κόστους, όλοι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν με γνώμονα τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και την εξεύρεση ποιοτικών φθηνών πρώτων υλών. Δεν θα ήταν σωστό το τμήμα προμηθειών να ερευνά σχολαστικά την αγορά για την εξεύρεση προμηθευτών με χαμηλή τιμή και καλή ποιότητα και την

ίδια στιγμή το τμήμα πωλήσεων να προτείνει μία πολυδάπανη διαφήμιση στην τηλεόραση αμφιβόλου αποδοτικότητας.

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση προκύπτει τόσο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες) όσο και από το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Ακόμη, η μορφή διοίκησης (αυταρχική ή συνεργατική), τα μέσα αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης (γραφειοκρατικός ή χαλαρός), διαμορφώνουν τις πολιτικές με βάση τις οποίες θα επιδιωχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει – θετικά ή αρνητικά – τον βαθμό επιτυχία της νέας στρατηγικής.

3.10 Έλεγχος και εκτίμηση της Στρατηγικής

Από την στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσης στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις. Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κτλ), είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Οι τρεις αυτές βασικές διαδικασίες του στρατηγικού management δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας. Θα θέλαμε όμως σε αυτό το σημείο να απεικονίσουμε σχεδιαστικά τις ενέργειες και τις διαδικασίες για μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική διοίκηση ή διαχείριση.

Όπως γίνεται κατανοητό από το παραπάνω σχεδιάγραμμα, η επεξεργασία των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (διοικητικές, λειτουργικές και παραγωγικές) είναι συνεχής. Αυτό επιβάλλεται από τις έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες που υπάρχουν πλέον στην παγκόσμια αγορά, αλλά και από την ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι διάφορες καταστάσεις τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε κρατικό επίπεδο.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΥΤΟ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΜΕ:

- ü *ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ*
- ü *ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ,*
- ü *ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ*

4.1 Τι είναι το στρατηγικό σχέδιο

Το στρατηγικό σχέδιο είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων που διατυπώνονται γραπτώς και λεπτομερώς και μετά από μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων. Οι αποφάσεις αφορούν την επιχειρηματική δράση που θα εκδηλωθεί σύμφωνα με την πολιτική του Διοικητικού Συμβουλίου για την επίτευξη των σκοπών της κάθε επιχείρησης. Αναφέρεται στο σύνολο των σκέψεων και απόψεων της διοίκησης για τον καλύτερο δυνατό τρόπο επιχειρηματικής δράσης.

Πρόκειται για ένα σημαντικό «εργαλείο» στο πλαίσιο του σχεδιασμού της μελλοντικής πορείας της επιχείρησής σας και της λήψης σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Μέσω ενός Στρατηγικού Σχεδίου διαμορφώνεται η γενικότερη στρατηγική της εταιρίας, προσδιορίζονται οι απαιτούμενοι επιχειρησιακοί πόροι και καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.

Ενδεικτικά, εξετάζονται τα εξής:

- ü Εταιρία και αγορά - Δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές (ανάλυση SWOT).
- ü Εταιρικοί στόχοι - Στρατηγική ανάπτυξης
- ü Αναγκαίες επενδύσεις - Κεφαλαιακές απαιτήσεις - Τρόποι χρηματοδότησης.
- ü Οργανωτική διάρθρωση - Προσωπικό – Διαδικασίες.
- ü Πολιτική marketing.
- ü Μελλοντικά οικονομικά αποτελέσματα.

Ένα Στρατηγικό Σχέδιο, με το κατάλληλο σχέδιο δράσης και την κατάστρωση εναλλακτικών σεναρίων, μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της αποκτώντας συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σας.

Οι προϋποθέσεις και η διαδικασία ανάπτυξεως οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδίου δράσεως δεν είναι οπωσδήποτε απλή. Η όλη προσπάθεια, όπως διατυπώθηκε, ξεκινά από την αποτύπωση και την πλήρη κατανόηση των γενικών

και ειδικών συνθηκών τις οποίες αντιμετωπίζει δεδομένη λειτουργούσα ή σχεδιαζόμενη να λειτουργήσει , επιχείρηση . Οι γενικές δε και ειδικές αυτές συνθήκες , εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα δράσεως ή λειτουργίας της επιχειρήσεως. Πρόκειται για μια συστηματική προσπάθεια γραπτής αποτυπώσεως της υφιστάμενης καταστάσεως και ακολούθως προβλέψεως των δυνατών εξελίξεων , ώστε να προσδιοριστούν οι στόχοι και να επιλεγούν η στρατηγική ή οι στρατηγικές που εκτιμάται ότι θα οδηγήσουν σε επιτυχία.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο στρατηγικός σχεδιασμός εδράζεται σε κάποια κεντρική φιλοσοφία , όσον αφορά στην αποστολή της επιχειρήσεως και προσανατολίζεται προς την επίτευξη στόχων , οι οποίοι προσδιορίζονται μετά από μελέτη και ανάλυση των δεδομένων και των δυνατοτήτων αξιοποιήσεως των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Υπάρχουν συνεπώς δύο βασικοί φορείς στα στάδια ολοκληρώσεως ενός στρατηγικού σχεδίου και αυτοί είναι:

Οι επιτελικοί (ίδιοι ή ξένοι) φορείς (σχεδιαστές, προγραμματιστές ή όπως αλλιώς αναφέρονται και οι εκτελεστικοί φορείς , αυτοί που έχουν την αποστολή και επωμίζονται την ευθύνη εφαρμογής του. Εκτός όμως των δύο φορέων , σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική υλοποίηση ενός σχεδίου δράσεως διαδραματίζει η οργανωτική δομή και ο βαθμός λειτουργικότητας της.

Για την αποτελεσματική συνεπώς εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου θα πρέπει να έχουν υιοθετηθεί και να εκφράζονται μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων και ευθυνών . όλων των στελεχών της επιχειρήσεως , σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας τα ακόλουθα:

- Û Το περιεχόμενο της αποστολής της επιχειρήσεως.
- Û Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Û Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης.
- Û Οι ενδιάμεσοι και τελικοί στόχοι.
- Û Τα μέτρα πολιτικής.
- Û Το σύστημα συγκεντρώσεως και ροής πληροφοριών για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.
- Û Το σύστημα ανατροφοδοσίας, ποιοι θα πρέπει να προβούν ενδεχόμενα σε αναθεωρήσεις στόχων ή μέτρων πολιτικής σε ποιον και με ποια συχνότητα θα πρέπει να συγκεντρώνονται , ποιες πληροφορίες , παρατηρήσεις ή αποτελέσματα.
- Û Κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών στο στρατηγικό σχέδιο.
- Û Ενημέρωση των στελεχών για τις εμπειρίες της επιχείρησης που απαιτείται σχεδιασμός.
- Û Ύπαρξη συστήματος ελέγχου.

Φυσικά η αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου προϋποθέτει, όπως ήδη έχουμε διατυπώσει, την ύπαρξη συστήματος ελέγχου αποτελεσματικότητας. Η κατάρτιση και η

υλοποίηση του εξαρτάται από την ικανότητα κατά βάση της επιχείρησης να αξιολογεί τις καταστάσεις. Η ενσυνείδητη κατανόηση και αποδοχή του σχεδίου από όλη την κλίμακα ιεραρχίας θα επιφέρει τελικά την αρχή ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδίου.

4.2 Τομείς παραγωγής

Από την άποψη της παραγωγής η Οικονομία μπορεί να χωριστεί σε τρεις βασικούς τομείς: στον τομέα της πρωτογενούς παραγωγής, στον τομέα της δευτερογενούς παραγωγής και στον τομέα της τριτογενούς παραγωγής.

Πρωτογενής τομέας παραγωγής

Τα αποτελέσματα της παραγωγής του πρωτογενή τομέα παραγωγής είναι αγαθά όπως παρέχονται από τη φύση, χωρίς παραπέρα επεξεργασία.

Δευτερογενής τομέας παραγωγής

Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αποβλέπουν στην παραπέρα επεξεργασία ή μεταποίηση της παραγωγής του πρωτογενούς τομέα, γι' αυτό άλλωστε είναι γνωστός και ως τομέας μεταποίησης.

Τριτογενής τομέας παραγωγής

Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για να φτάσει η πρωτογενής ή η δευτερογενής παραγωγή στον καταναλωτή. Ο τομέας της τριτογενούς παραγωγής αναφέρεται, επίσης και ως τομέας υπηρεσιών, επειδή ακριβώς η παραγωγή είναι υπηρεσίες και όχι υλικά αντικείμενα.

4.3 Η ανάγκη για στρατηγικό σχέδιο

Ο σχεδιασμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα. Μπορεί να καθορίσει το εάν η επιχείρησή θα σημειώσει επιτυχία ή όχι. Πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο με προσοχή πριν επενδυθούν ο χρόνος και, ιδιαίτερα, τα χρήματά σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα. Η ανάγκη ενός σχεδίου απεικονίζεται άριστα στο παρακάτω σενάριο -- "Η ιστορία δύο επιχειρήσεων."

Δύο επιχειρήσεις δικαιόχρησης (franchises) (η Α και η Β) ξεκίνησαν από άτομα τα οποία είχαν εργαστεί ως διευθυντές σε πολύ μεγαλύτερες εταιρείες. Ενώ η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Α προσέφερε ένα προϊόν και η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Β μία υπηρεσία, τα δύο συστήματα δικαιόχρησης πωλούνταν αποκλειστικά στις Ηνωμένες Πολιτείες πριν τη συμμετοχή των δύο νέων ιδιοκτητών. Τα δύο αυτά συστήματα διατέθηκαν αμέσως μετά σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες. Οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης ξεκίνησαν τη λειτουργία τους σχεδόν την ίδια

στιγμή, χωρίς κανέναν από τους δύο επιχειρηματίες να έχει ισχυρή παρουσία στην αγορά – γεγονός το οποίο ισχύει και σήμερα. Η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Β χρεοκόπησε. Αντίθετα, η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Α δραστηριοποιείται στις κεντροδυτικές πολιτείες των ΗΠΑ και την Ευρώπη.

Ποια ήταν η καθοριστική διαφορά στην επαγγελματική πορεία των δύο επιχειρήσεων δικαιόχρησης; Αυτό που πιθανότατα φαντάζεστε είναι ότι η μία ανέπτυξε ένα στρατηγικό σχέδιο, ενώ η άλλη όχι. Ωστόσο, δεν είναι τόσο απλό. Πολλοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την έκβαση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Υπήρχαν πολλές ομοιότητες ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις δικαιόχρησης, αλλά υπήρχαν και πολλές διαφορές. Η σημαντικότερη όλων είναι ότι η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Α προσέφερε ένα προϊόν και η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Β μία υπηρεσία (αν και το γεγονός αυτό δεν περιορίζει αυστηρά τις επιλογές). Μια άλλη διαφορά ήταν ότι η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Α είχε καταρτίσει ένα ενδεδειγμένα διαμορφωμένο σχέδιο. Όταν οι επενδυτές αναζητούσαν συνεργάτη δικαιόχρησης ήταν απόλυτα συνειδητοποιημένοι ότι ήθελαν ένα προϊόν που θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις διεθνείς αγορές και ένα δικαιοπάροχο που θα υποστήριζε ένα εγχείρημα πώλησης τέτοιου είδους. Οι επενδυτές αυτοί είχαν τη βάση τους στις κεντροδυτικές πολιτείες, αλλά διαπραγματεύτηκαν τα αποκλειστικά δικαιώματα για την εξαγωγή του προϊόντος του δικαιοπάροχου. Όταν απέκτησαν τη δικαιόχρηση και η επιχείρησή τους άρχισε να εδραιώνεται στην εγχώρια αγορά, άρχισαν να επικοινωνούν με κυβερνητικούς εμπειρογνώμονες στο Υπουργείο Εμπορίου και την Υπηρεσία Μικρών Επιχειρήσεων των ΗΠΑ, όπως επίσης και με εκπαιδευτές και τοπικούς διευθυντές με εμπειρία στις διεθνείς συναλλαγές. Ανέπτυξαν σαφή σχέδια ως προς την τοποθέτηση, την κυκλοφορία στην αγορά και τη διανομή του προϊόντος και, επίσης, προσδιόρισαν σε ποιες ξένες αγορές θα στόχευαν αρχικά. Ακόμα και όταν είδαν τις πωλήσεις τους ν' αυξάνονται σε μια ευρωπαϊκή αγορά, δεν έπαψαν να παρευρίσκονται σε εμπορικές εκθέσεις και να καταρτίζουν στρατηγικές ένταξης για άλλες αγορές.

Αντίθετα, ο δεύτερος επενδυτής (η Επιχείρηση Δικαιόχρησης Β) ξεκίνησε την επιχείρησή του υπό αυστηρούς όρους καθώς ήθελε να αποσπαστεί από έναν προηγούμενο εργοδότη του. Φυσικά, πολλές μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν με αυτό τον τρόπο. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο επενδυτής δεν εξέτασε τις εναλλακτικές προτάσεις δικαιόχρησης που είχε στη διάθεσή του. Η επιχείρηση εγκαταστάθηκε σε μία περιοχή, η οποία, όπως αποδείχθηκε, ουσιαστικά είχε μικρό καταναλωτικό κοινό για το είδος της προσφερόμενης υπηρεσίας. Όταν το σφάλμα έγινε αντιληπτό, ήταν πολύ αργά για οποιαδήποτε κίνηση – πολύ απλά, ο επενδυτής δεν είχε τα χρήματα ούτε την επιθυμία να αναλάβει το ρίσκο ενός νέου ξεκινήματος.

Υπάρχουν κι άλλα παραδείγματα τα οποία πιστοποιούν την ανάγκη ενός στρατηγικού σχεδιασμού και ενός σαφούς επιχειρηματικού σχεδίου. Ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης που έμοιαζε να πηγαίνει καλά σε δύο εμπορικά σημεία, σκόπευε να ανοίξει ένα τρίτο υποκατάστημα. Οι σύμβουλοι κλήθηκαν να αναπτύξουν μια πολιτική ωφελειών και ανακάλυψαν προβλήματα ταμειακής ροής τα οποία μπορούσαν να εντοπιστούν μόνο αφότου ξεκίνησε η λειτουργία του νέου υποκαταστήματος. Αφού ανέλυσαν την κατάσταση, ανέπτυξαν ένα επεκτατικό και χρηματοοικονομικό σχέδιο μόνο για τα υποκαταστήματα που δεν παρουσίαζαν πρόβλημα. Σε μια άλλη περίπτωση, οι σύμβουλοι αποφάσισαν ότι η επιχείρηση είχε αγοράσει περισσότερο εξοπλισμό απ' ό,τι χρειαζόταν για να διεκπεραιώνεται ο φόρτος εργασίας εκείνης της περιόδου. Μετά από ενδελεχή ανάλυση, οι προγραμματισμένες περαιτέρω αγορές ακυρώθηκαν και ο διαθέσιμος εξοπλισμός χρησιμοποιήθηκε για την ικανοποίηση των άμεσων αναγκών.

Ένα επιχειρηματικό εγχείρημα είναι αρκετά περίπλοκο για να θεωρήσουμε ότι αν δεν αναπτυχθεί ένα ασφαλές επιχειρηματικό σχέδιο θα δημιουργηθούν προβλήματα. Ωστόσο, η απουσία επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί συχνά έναν από τους παράγοντες που οδηγούν σε επιχειρηματικές δυσκολίες. Όπως λει ο Worth, «Το να 'σαι σήμερα επιχειρηματίας απαιτεί διαρκή εγρήγορση για να μπορείς να επωφελείσαι από τις νέες ευκαιρίες και τη διαθεσιμότητα νέων πληροφοριών και τεχνολογιών μόλις αυτές διαμορφωθούν». Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου.

4.4 Σε ποιους τομείς παραγωγής εφαρμόζεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν είναι μόνο μια ανάλυση της γενικότερης κατάστασης μιας επιχείρησης αλλά είναι και ένα όραμα, ένα προσχεδιασμένο επιθυμητό όραμα που θεωρεί η επιχείρηση ότι μέσω αυτού θα πραγματοποιήσει τους στόχους και την αποστολή της. Είναι πιο δημοφιλής στις μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιείται από τις μικρότερες ή και από όλες τις επιχειρήσεις.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός κρίνεται απαραίτητος και αναγκαίος σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν τους σκοπούς τους, αποφεύγοντας συχνά λάθη και προσδιορίζοντας τους πιθανούς κινδύνους που διατρέχει. Το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν διαδραματίζει τόσο μεγάλο ρόλο. Βέβαια το στρατηγικό σχέδιο μεταξύ των μεγάλων και των μικρότερων επιχειρήσεων δεν θα είναι το ίδιο σε όγκο και σε πολυπλοκότητα, αλλά σίγουρα θα κινείται στο ίδιο πλαίσιο.

Ειδικότερα όσον αφορά τον πρωτογενή τομέα παραγωγής η δυνατότητα για την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού κρίνεται ικανοποιητική. Αυτό σημαίνει για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εξόρυξη πρώτων υλών από το έδαφος, με την γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία ο σχεδιασμός μπορεί να τις βοηθήσει να χαράξουν καλύτερα και πιο σίγουρα τα σχέδιά τους για το μέλλον. Θα είναι σε θέση να γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές καθώς και να ενημερώνονται έγκαιρα και πιο σωστά για τυχόν αλλαγές πολιτικές και οικονομικές στον κλάδο τους.

Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον δευτερογενή τομέα παραγωγής ισούται με την ευημερία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Τόσο σημαντικός είναι ο Στρατηγικός σχεδιασμός. Η κατάλληλη ανάλυση και ο προσδιορισμός της τρέχουσας και επιθυμητής κατάστασης της επιχείρησης μπορούν να της δώσουν την επιτυχία και τα κέρδη που η ίδια αναζητά.

Στον τομέα αυτό υπάρχουν πολλά παραδείγματα που προσδίδουν την σπουδαιότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Πώς να εξηγήσει κανείς θεαματικές ανακατατάξεις, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η Canon με το 10% του μεγέθους της Xerox κατά τη δεκαετία του '70 κυριάρχησε τελικά ως ο υπ' αριθμό ένα παραγωγός φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων στον κόσμο; Επίσης η NEC τα μέσα της ίδιας δεκαετίας, εκτός από παραγωγός τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, κατόρθωσε να γίνει ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς συστημάτων πληροφορικής. Ακόμα η έμπνευση της Sony για το walkman οπού χωρίς ουσιαστικά καμία τεχνολογική καινοτομία, προέκυψε ένα εντελώς νέο προϊόν και άνοιξε το δρόμο για μια τεράστια αγορά και τεράστια κέρδη.

Όσον αφορά τον τριτογενή τομέα παραγωγής ή αλλιώς τομέα υπηρεσιών ο Στρατηγικός Σχεδιασμός θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης της επιχείρησης. Πρέπει να αναλυθούν και να εξεταστούν προσεχτικά όλα τα στάδια της διαδικασίας του πριν προχωρήσει η επιχείρηση σε οποιοδήποτε βήμα της.

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας είναι ένα ιδιαίτερο παράδειγμα. Πώς ένα είδος πολυτελείας όπως ήταν αρχικά το κινητό τηλέφωνο, κατόρθωσαν σε ελάχιστο καιρό να το μετατρέψουν σε αναπόσπαστο προϊόν για την ζωή μας. Ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ τους, έχει μετατρέψει αυτές τις εταιρείες να προσφέρουν απίστευτες υπηρεσίες με πολύ χαμηλό κόστος, που πριν μερικά χρόνια φάνταζε αδιανόητο.

Β΄ ΜΕΡΟΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Γενικά

Στο προηγούμενο κεφάλαιο προσδιορίσαμε τι είναι το στρατηγικό σχέδιο και κάτω από ποιες προϋποθέσεις κρίνεται σωστό και αντικειμενικό. Στο Β΄ Μέρος της πτυχιακής εργασίας μας θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε την εταιρία με την επωνυμία Newsphone Hellas S.A. Σκοπός μας είναι να μετατρέψουμε τις θεωρητικές μας γνώσεις σε πράξη ώστε να κατορθώσουμε να σχεδιάσουμε όσο το δυνατό καλύτερα γίνεται το στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας.

1.2 Μελέτη εταιρίας

Παρακάτω παρουσιάζεται η μελέτη μας όσον αφορά την Newsphone Hellas S.A:

1.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η Εταιρία ιδρύθηκε στις 7.3.1995 υπό την επωνυμία "Ειδησεοφωνική Ελλάς Ανώνυμη Εμπορική Εταιρεία – Υπηρεσίες Τηλεχρηματοδότησης – Newsphone Hellas S.A. Audiotex" και τον διακριτικό τίτλο " Newsphone Hellas S.A." (ΦΕΚ 1295/24-3-95 δελτίο Α.Ε.) με έδρα το Δήμο Αθηναίων. Η Εταιρία αρχικά είχε την έδρα της στη Λεωφ. Πατησίων αριθμός 67, Τ.Κ 104 33 και ο αρχικός αριθμός καταχώρησής της στο μητρώο ανωνύμων εταιριών ήταν 33090/01/B/95/166 (υπ. αριθμ. 35477/1995 συμβολαιογραφική πράξη κατάρτισης καταστατικού και υπ. αριθμ. 35574/1995 διορθωτική συμβολαιογραφική πράξη). Με την αλλαγή της έδρας της (ΦΕΚ 1548/19.3.99) και την μετεγκατάσταση της στην Λεωφ. Θησέως αριθμός 280, ΤΚ 176 75, Δήμος Καλλιθέας Αττικής (απόφαση υπ' αριθμ. 4719/99 του Νομάρχη Αθηνών βάσει της οποίας τροποποιήθηκε και το αντίστοιχο άρθρο 3 του καταστατικού της), η Εταιρία καταχωρήθηκε εκ νέου στο μητρώο Ανωνύμων Εταιριών αριθμό 33090/01/NT/B/95/82(99) τον οποίο και έλαβε μετά την αναφερθείσα αλλαγή στην έδρα της. Η διάρκεια της Εταιρίας ορίστηκε πενηνταετής, αρχομένη από της ημερομηνίας καταχώρησης στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών της εγκριτικής

απόφασης της αρμόδιας εποπτεύουσας αρχής για τη σύσταση της Εταιρίας και την έγκριση του Καταστατικού της, ήτοι από την 23.03.1995.

Μετά την έγκριση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και του Χρηματιστηρίου Αθηνών και την εισαγωγή της εταιρίας στην Παράλληλη Αγορά του Χ.Α. (ΦΕΚ 329/17.01.03), καταχωρήθηκε στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών με την απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης (Κ2-2672/27.02.2003) και απόκτησε νέο Αριθμό Μητρώου 33090/06/Β/95/3.

Με την απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 27.06.03 αποφασίστηκε η επέκταση της επωνυμίας και του σκοπού της εκδότριας (τροποποίηση των άρθρων 1,2 του καταστατικού), (ΦΕΚ 7901/23.07.03).

Η νέα πλήρης επωνυμία είναι « ΕΙΔΗΣΕΟΦΩΝΙΚΗ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΛΕΧΟΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ-ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ» και ο διακριτικός τίτλος είναι «NEWSPHONE».

1.2.2 ΓΕΝΙΚΑ

Εξειδίκευση, αξιοπιστία, τεχνογνωσία, τεχνολογίες αιχμής (state-of-the-art) αποτελούν έννοιες με τις οποίες είναι συνυφασμένο το όνομα της Newsphone Hellas S.A στον τομέα παροχής υπηρεσιών τηλεχοπληροφόρησης (audiotex), περιεχομένου και εφαρμογών (content & application services provider) στην Ελλάδα.

Η ηγετική θέση της Εταιρίας στον κλάδο είναι φυσική απόρροια της αξιοποίησης και εφαρμογής συγκλινουσών τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Computer Telephony) και της συνεχούς επένδυσης σε υποδομές, έρευνα και ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό για την παροχή εξειδικευμένων πρωτοποριακών υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων μέσα από εναλλακτικά κανάλια διάθεσης (δίκτυα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, Internet και Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών).

Σήμερα, η Newsphone Hellas S.A έχει το προνόμιο να θέτει τους κανόνες και τα πρότυπα στην αγορά της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government) στην Ελλάδα με τη διασύνδεση και λειτουργική υποστήριξη 1.000 Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, τα οποία επέτρεψαν στη Δημόσια Διοίκηση να προσφέρει one-stop, on-line πληροφορίες και υπηρεσίες σε όλους τους Πολίτες.

Η Newsphone Hellas S.A λειτουργεί με σχετική άδεια της ΕΕΤΤ και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρία από τον Ιανουάριο του 2003, με στόχο να αντλήσει κεφάλαια που θα της επιτρέψουν για απαντήσει δυναμικά σε κάθε νέα ανάγκη και πρόκληση.

1.2.3 ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Έχει ιδρύσει τις θυγατρικές Call Center Hellas και Noetron οι οποίες συνέβαλαν και θα αποτελέσουν αρωγοί στη δυναμική εξέλιξη της Newsphone Hellas S.A.

Η Call Center Hellas λειτουργεί σήμερα ένα από τα μεγαλύτερα Call Centres στην Ελλάδα, παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης (εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις). Συνδυάζει άριστα τις τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (CTI & CRM) και ταυτόχρονα αξιοποιεί την τεχνογνωσία της στο καταναλωτικό one-to-one marketing και την εμπειρία της στην επιχειρησιακή λειτουργία εξυπηρέτησης μέσω τηλεφώνου.

Η Noetron εφαρμόζει προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής, υλοποιεί και υποστηρίζει λειτουργικά ολοκληρωμένα πληροφορικά συστήματα και παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

1.2.4 ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η Newsphone Hellas S.A πρωτοπόρος στην τηλεχοπληροφόρηση και στην ολοκλήρωση των εφαρμοσμένων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών με τους εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους της και τις σύγχρονες υποδομές της, διαρκώς εξελίσσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της, με γνώμονα τις νέες αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της, οι οποίοι αποτελούν και την κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητάς της.

- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και λειτουργική υποστήριξη ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης διαδικασιών.
- Λειτουργική διασύνδεση ετερογενών συστημάτων.
- Συλλογή, επεξεργασία, ταξινόμηση και ψηφιοποίηση περιεχομένου (content management).
- Παροχή υπηρεσιών τηλεχοπληροφόρησης (χρηστικές – ενημερωτικές, ψυχαγωγικές, B2B).
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και λειτουργική υποστήριξη portal
- Παροχή υπηρεσιών μηχανογράφησης λειτουργιών Κεντρικής και Τοπικής Διοίκησης.
- Ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών.
- Παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-Learning).
- Παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης (contact centre).
- Πλατφόρμα Customer Relationship Management (CRM).
- Λογισμικό Computer Telephony Integration (CTI).
- Παροχή υπηρεσιών γραπτών μηνυμάτων (SMS) και μηνυμάτων πολυμέσων (MMS).

- Παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-Mail) και τηλεομοιοτυπίας (facsimile).
- Εξειλληνισμένη πλατφόρμα Speech Recognition & Interactive Voice Response (IVR). Εφαρμογές Java.

1.2.4.1 ΧΡΗΣΤΙΚΕΣ-ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι χρηστικές – ενημερωτικές υπηρεσίες απευθύνονται σε εξειδικευμένες ανάγκες χρηστών. Οι χρήστες μπορούν να ανακτήσουν τη συγκεκριμένη πληροφορία που τους ενδιαφέρει είτε μέσα από ζωντανή υποστήριξη είτε μέσα από προηχογραφημένο μήνυμα, κάνοντας χρήση των πλήκτρων της συσκευής τους.

1.2.5 BUSINESS 2 BUSINESS ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η Newsphone Hellas S.A, πρωτοπόρος στην ολοκλήρωση των εφαρμοσμένων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών με τους εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους της και τις σύγχρονες υποδομές της, διαρκώς εξελίσσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της, με γνώμονα τις νέες αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της, οι οποίοι αποτελούν και την κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητάς της.

1.2.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.2.6.1 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

1.2.6.1.1 Πολιτικό - Νομικό περιβάλλον

Στην παρούσα φάση οι προοπτικές της Ελληνικής οικονομίας διαμορφώνονται αρκετά ευοίωτες. Η διαπίστωση αυτή σε κάθε περίπτωση όμως δεν αποτελεί εγγύηση θετικής ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας, της οποίας η πορεία είναι συνάρτηση μιας πληθώρας ενδογενών και εξωγενών παραγόντων, η επίδραση των οποίων είναι αδύνατο να πραγματευθεί και να αναλυθεί αυτή την στιγμή. Μια δυσμενής εξέλιξη στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας θα είχε μια έμμεση, αλλά σαφώς αρνητική επίδραση στην διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της Εταιρείας.

Η News phone Hellas A.E. συγκαταλέγεται στις πέντε πρώτες εταιρείες που πήραν άδεια Τηλεηχοπληροφόρησης (Audiotext) από τον ΟΤΕ το 1995. Από τότε μέχρι σήμερα, η συνεργασία μεταξύ τους στέφεται με απόλυτη επιτυχία, καθώς η Newsphone Hellas επιτυγχάνει έναν διαρκώς αυξανόμενο κύκλο εργασιών στον ΟΤΕ.

Από εκείνη την περίοδο μέχρι το 2000, ο ΟΤΕ όντας μονοπωλιακός Τηλεπικοινωνιακός Οργανισμός, ήταν και ο υπεύθυνος που ενέκρινε και εφάρμοζε τους κανόνες λειτουργίας της Τηλεπικοινωνιακής Αγοράς. Με την απελευθέρωση της αγοράς των Τηλεπικοινωνιών από 01.01.2001 ο ρυθμιστικός έλεγχος έχει περάσει στην ευθύνη της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.), που είναι ο αρμόδιος φορέας για την θέσπιση των κανονισμών λειτουργίας. Ο ΟΤΕ πλέον είναι απλώς ένας από τους Παροχείς Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών – ο μεγαλύτερος βεβαίως.

Με την απελευθέρωση της ελληνικής αγοράς έχουν ήδη δημιουργηθεί πάνω από δέκα Εναλλακτικοί Παροχείς Τηλεπικοινωνιών – ανταγωνιστές του ΟΤΕ -, οι οποίοι υπάγονται στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων και από την οποία έχουν λάβει ειδική άδεια. Στο μέλλον, αναμένεται να προστεθούν ακόμη περισσότεροι.

Με την είσοδο των ανταγωνιστών του ΟΤΕ στην αγορά, η Newsphone Hellas A.E. ωφελείται, διότι έτσι της δίνεται η δυνατότητα να διαπραγματευτεί καλύτερες για αυτήν τιμές με τους ανταγωνιστές του ΟΤΕ. Η Εταιρεία με τον όγκο της κίνησης που δημιουργεί καθημερινά – και μάλιστα αυξημένης χρέωσης – αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πελάτη για οποιονδήποτε Τηλεπικοινωνιακό Παροχέα, άρα και για τον ΟΤΕ υπό οποιοδήποτε καθεστώς κι αν τέλει αυτός.

1.2.6.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Διαχείριση Ανάπτυξης

Η Εταιρεία ξεκίνησε το 1995. Έκτοτε, η ανάπτυξη της υπήρξε ραγδαία τόσο στα οικονομικά της μεγέθη, όσο και στον αριθμό των εργαζομένων. Δρομολόγησε τη διερεύνηση της δομής της ιδρύοντας θυγατρικές εταιρείες με εξειδίκευση σε συγκεκριμένες υπηρεσίες. Αυτή η ανάπτυξη, απαίτησε και θα συνεχίσει να απαιτεί σημαντικούς διοικητικούς και λειτουργικούς πόρους, την πρόσληψη και εκπαίδευση νέου προσωπικού και την επέκταση των συστημάτων διοικητικού και οικονομικού έλεγχου της εταιρείας. Αν και μέχρι σήμερα η εταιρεία έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται την ανάπτυξη της, ενδεχόμενη αδυναμία της να πράξει το ίδιο και στο μέλλον θα μπορούσε να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική θέση και στα λειτουργικά αποτελέσματα της.

Ικανότητα διατήρησης και ανεύρεσης ικανού ανθρώπινου δυναμικού

Η επιτυχής ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Newsphone Hellas A.E. εξαρτάται μεταξύ άλλων από τα διευθυντικά στελέχη της και τα υπόλοιπα σημαντικά στελέχη της τεχνολογίας, της έρευνας και ανάπτυξης, του marketing και των διοικητικών

υπηρεσιών. Τα περισσότερα από τα στελέχη της εργάζονται σε αυτήν από την ίδρυση της και όλα διαθέτουν τις απαιτούμενες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες για την περαιτέρω ανάπτυξη της και είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας με απόλυτη επιτυχία κάθε έργο που τους ανατίθεται.

Πιθανή αδυναμία της εταιρείας να διατηρήσει ικανά τα στελέχη και να προσελκύσει καινούρια μπορεί να καθυστερήσει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της.

Η εταιρεία αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και το γεγονός ότι αυτό αποτελεί την κινητήρια δύναμη, έναν από τους κύριους τρόπους παράγοντες της επιτυχίας. Για τον σκοπό αυτό έχει ιδρύσει ένα εξειδικευμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που φροντίζει για την επιλογή, εκπαίδευση και διατήρηση άρτια καταρτισμένου προσωπικού και απόλυτα εξειδικευμένων στελεχών, την προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αποδοχών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη σε ένα σύγχρονο και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Διεθνοποίηση αγορών

Οι οικονομίες των αναπτυγμένων χωρών χαρακτηρίζονται από σχέσεις αλληλεξάρτησης σε ένα περιβάλλον στενών εμπορικών και οικονομικών δεσμών. Η ελληνική οικονομία εντασσόμενη πλέον στους κόλπους της ΟΝΕ καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και απαιτήσεις της διεθνοποίησης των αγορών. Η πραγματικότητα που διαμορφώνεται για τις ελληνικές επιχειρήσεις ενέχει αξιόλογες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Από την άλλη μεριά, ο κίνδυνος επηρεασμού της οικονομίας και κατ'επέκταση των επιχειρήσεων από αρνητικές διεθνείς οικονομικές συγκυρίες αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο είναι δυνατόν να επιδράσει στα αποτελέσματα της εταιρείας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

1.2.6.1.3 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στη συλλογή, επεξεργασία και ανάπτυξη υπηρεσιών περιεχομένου (content) καθώς και στην παροχή τους προς το κοινό μέσα από εναλλακτικά τηλεπικοινωνιακά δίκτυα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας (αυτοματοποιημένα / ζωντανά), Internet, Fax, SMS κ.α. Όλα τα παραπάνω υλοποιούνται μέσα από εφαρμογές και συστήματα προηγμένης τεχνολογίας. Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας διεθνώς (3G, MMS, LBS, ASR, TTS, σύγκλιση τηλεφωνίας και Internet), καθιστούν επιτακτική ανάγκη για την εταιρεία να προσαρμόζεται συνεχώς και να κάνει χρήση των παραπάνω. Μια ενδεχόμενη καθυστερημένη ή λανθασμένη επιλογή της εταιρείας στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, είναι πιθανό να αποτελέσει τροχοπέδη στην περαιτέρω εξέλιξη της.

Για την έγκαιρη αντιμετώπιση αυτού του ενδεχόμενου, η εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς τις τάσεις και εξελίξεις της διεθνούς αγοράς, επενδύει σε νέες τεχνολογίες αιχμής και αναπτύσσει νέες προηγμένες υπηρεσίες Υψηλής Προστιθέμενης Αξίας π.χ. Φωνητική Πύλη (Voice Portal).

1.2.6.2 Ανάλυση Μικροπεριβαλλοντος

1.2.6.2.1 Τομέας Προμηθευτών – Πελατών

Προμηθευτές

Ο κύριος όγκος των πωλήσεων της εταιρείας προέρχεται από τα τηλεοπτικά κανάλια . Ειδικότερα από το σύνολο των 10.594 χιλ. ευρώ περίπου του κύκλου εργασιών της εταιρείας τα έσοδα που προέρχονται από τηλεοπτικούς σταθμούς ανέρχονται σε 4.534 ευρώ περίπου.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι τηλεοπτικοί σταθμοί αναλαμβάνουν κυρίως την υποχρέωση να μεταδίδουν στο πρόγραμμα των τηλεοπτικών τους σταθμών μηνύματα για την προβολή των υπηρεσιών και μεθόδων τηλεηχοπληροφόρησης που παρέχει η εταιρεία, όπως επίσης και υπηρεσίες που η εταιρεία υλοποιεί για λογαριασμό τους. Ως αντάλλαγμα, η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει στην κατά περίπτωση αντισυμβαλλομένη της προσυμφωνημένο ποσοστό επί των εσόδων της, δηλαδή επί του ποσού που θα εισπράττει η εταιρεία για τις κλήσεις των προβαλλομένων γραμμών τηλεφωνικής σύνδεσης που προβάλλονται στο πρόγραμμα τους. Ως εκ τούτου υπάρχει άμεση συνάρτηση μεταξύ των εσόδων που δημιουργούνται για την εταιρεία και του δημιουργούμενου κόστους (κόστος πωλήσεων) από κάθε κανάλι / προμηθευτή. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω η σημαντικότητα του κάθε προμηθευτή εξαρτάται από το έσοδο που αυτός δημιουργεί για την εταιρεία.

Τα ποσοστά με τα οποία οι κυριότεροι τηλεοπτικοί σταθμοί συμμετέχουν στο σύνολο των εσόδων της εταιρείας παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ALPHA	12.7%
STAR CHANNEL	10.4%

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ανωτέρω προμηθευτές της εταιρείας αναλαμβάνουν την υποχρέωση να μεταδίδουν στο τηλεοπτικό τους πρόγραμμα διαφημιστικά μηνύματα για την προβολή των υπηρεσιών και μεθόδων τηλεηχοπληροφόρησης που παρέχει η εταιρεία, όπως επίσης και υπηρεσίες που η εταιρεία υλοποιεί για λογαριασμό τους. Ως αντάλλαγμα η εταιρεία, είναι υποχρεωμένη να καταβάλει στην κατά περίπτωση

αντισυμβαλλομένη της προσυμφωνημένο ποσοστό επί των εσόδων της, δηλαδή επί του ποσού που θα εισπράττει η εταιρεία για τις κλήσεις των προβαλλόμενων γραμμών τηλεφωνικής σύνδεσης που προβάλλονται στο προγράμματος.

Η σχέση που συνδέει την εκδότρια με τους εν λόγω προμηθευτές εξυπηρετεί το οικονομικό συμφέρον και των δυο μερών καθώς η μεν εταιρεία μέσω των τηλεοπτικών σταθμών προωθεί τα προϊόντα και της υπηρεσίες που προσφέρει με άωτερο σκοπό την πώληση αυτών, οι δε τηλεοπτικοί σταθμοί εξασφαλίζουν τα έσοδα που χρειάζονται για την λειτουργία τους. Η συνεργασία λοιπόν με τους τηλεοπτικούς σταθμούς λόγω της φύσης της διακρίνεται από την ευκολία επιλογής εκ μέρους της εταιρείας νέου συνεργάτη ή αντικατάσταση παλιού, όπως φαίνεται και από το πλήθος των τηλεοπτικών σταθμών που συνεργάζονται με την εταιρεία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεν μπορεί να ειπωθεί η σχέση με τους κυριότερους τηλεοπτικούς προμηθευτές της εταιρείας ως σχέση εξάρτησης.

Πελάτες

Η Newsphone Hellas S.A. συλλαμβάνει, σχεδιάζει και υλοποιεί υπηρεσίες τηλεηχοπληροφόρησης. Η εταιρεία σχεδιάζει υπηρεσίες σύμφωνα προς τις δικές της ανάγκες και τις προωθεί είτε εξ ιδίων μέσων, είτε μέσω τις προσαρμόζει και τις παρέχει με μορφή συνεργασιών με Μ.Μ.Ε. στα οποία αποδίδει ποσοστά επί των εισπράξεων, αφού προηγουμένως αφαιρεθεί το ποσοστό που παρακρατείται από τον ΟΤΕ.

Επιπλέον, μπορεί ακόμη να σχεδιάσει και να υλοποιεί customized υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και κατόπιν παραγγελιών από πελάτες, που τις προωθούν οι ίδιοι.

Για να κατανοηθεί πληρέστερα ο τρόπος βάσει του οποίου η εταιρεία συλλαμβάνει, επεξεργάζεται, δημιουργεί, τιμολογεί και τελικά διαθέτει τις υπηρεσίες της, παρατίθενται τα παρακάτω στοιχεία. Η εταιρεία σε συνεργασία (βάσει συμβάσεων) με τον ΟΤΕ αλλά και τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας COSMOTE, VODAFONE και TIM διαθέτει και παρέχει την πλειονότητα των υπηρεσιών της, μέσω αριθμών αυξημένης χρέωσης.

Η εταιρεία, έχει επί του παρόντος στη διάθεση της και χρησιμοποιεί 2500 αριθμούς κλήσεως, για τους οποίους καταβάλλει τέλη εκχώρησης και ετήσια τέλη προς τον ΟΤΕ. Αντίστοιχα, η εταιρεία έχει συνδεθεί και με τα κέντρα κινητής τηλεφωνίας COSMOTE, VODAFONE και TIM.

Τα κύρια έσοδα της εταιρείας σήμερα προέρχονται από τις κλήσεις που πραγματοποιούν οι χρήστες των υπηρεσιών της, προκειμένου να πάρουν τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν. Η εταιρεία, παρότι έρχεται σε επαφή με τους χρήστες – πελάτες μέσω των υπηρεσιών που τους παρέχει, δεν έχει ούτε χρηματική ούτε κάποιου άλλου είδους συναλλαγή με τους χρήστες των υπηρεσιών της.

Ο εκάστοτε χρήστης – πελάτης τιμολογείται από τον ΟΤΕ ή/και τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας και πληρώνει τα οφειλόμενα εξοφλώντας τον τηλεφωνικό λογαριασμό που του αποστέλλεται από τον ΟΤΕ ή/και τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας και στον οποίο μαζί με τις υπόλοιπες τηλεφωνικές κλήσεις που έχει πραγματοποιήσει, εμφανίζονται και οι χρεώσεις βάσει των λεπτών και των μονάδων που χρεώθηκε χρησιμοποιώντας τις γραμμές της εταιρείας.

Ο ΟΤΕ ή/και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, είναι αυτές που ‘συλλέγουν’ με τον παραπάνω τρόπο τα χρήματα από τους συνδρομητές τους, προσδιορίζοντας το ποσό εκείνο που δημιουργήθηκε από την χρήση των υπηρεσιών της εταιρείας.

Αφού παρακρατήσουν από τους τηλεφωνικούς λογαριασμούς αυτό το ποσοστό που τους αναλογεί (με βάση τις συμφωνίες που έχουν γίνει) αποδίδουν το υπόλοιπο στην εταιρεία.

Η εταιρεία στην συνέχεια αποδίδει με τη σειρά της το ποσό της αμοιβής που αναλογεί στους συνεργάτες (ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς, έντυπα, περιοδικά, εταιρείες, επαγγελματίες, οργανισμοί) που με οποιονδήποτε τρόπο προέβαλαν τις υπηρεσίες Audiotext και τις τηλεφωνικές γραμμές ή παρείχαν περιεχόμενο απαραίτητο για την παροχή της υπηρεσίας.

Οι ίδιες δηλαδή οι τηλεφωνικές γραμμές δημιουργούν έσοδα για όλους τους ανωτέρω συντελεστές:

- Û Για την εταιρεία, λόγω των υπηρεσιών Audiotext που προσφέρει
- Û Για τον ΟΤΕ ή/και τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας που δεν πληρώνονται από την εταιρεία αλλά προ-εισπράττουν οι ίδιοι τα έσοδα που τους αναλογούν μετά την εκκαθάριση, χωρίς να μεσολαβεί με κανένα τρόπο η εταιρεία, και μετά αποδίδουν σε αυτή τα υπόλοιπα έσοδα.
- Û Για τα ράδιο-τηλεοπτικά κανάλια, σταθμούς και γενικότερα με όλους τους συνεργάτες με τους οποίους η εταιρεία έχει υπογράψει συμβόλαιο συνεργασίας και στους οποίους αποδίδει επίσης το ποσοστό που τους αναλογεί από την προώθηση και χρήση των υπηρεσιών audiotext.
- Û Για τα έντυπα και τα περιοδικά που επίσης βάσει συμβολαίου αμείβονται για τις διαφημιστικές καταχωρήσεις της εταιρείας που φιλοξενούν μεταξύ άλλων μέσα στην ύλη τους.

Το μόνο έξοδο της εταιρείας αφορά την πληρωμή του έμμισθου προσωπικού που απασχολεί και των πάγιων εξόδων που χρεώνεται ούτως ή άλλως κάθε δίμηνο από τον ΟΤΕ για την ύπαρξη και την συντήρηση των γραμμών αυτών.

Επίσης, ενώ οι πελάτες της εταιρείας στην πλειοψηφία τους είναι το κοινό ή άλλες εταιρείες, στην πραγματικότητα, αφού ο ΟΤΕ και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας είναι αυτοί που της

αποδίδουν κάθε δίμηνο τα έσοδα για τις υπηρεσίες που παρέχει, αυτοί και λογίζονται ως οι μοναδικοί της πελάτες μια και είναι αυτοί που μεσολαβώντας, συγκεντρώνουν το 100% των πωλήσεων που προκύπτουν από την χρήση των τηλεφωνικών γραμμών και της αποδίδουν τα οφειλόμενα.

Από τα παραπάνω εξαιρούνται οι υπηρεσίες που προσφέρονται για λογαριασμό τρίτων και για τις οποίες ο χρήστης δεν καταβάλλει κόστος χρήσης αλλά η εταιρεία αμείβεται από την εταιρεία η τον οργανισμό για τον οποίο παρέχει την υπηρεσία. Το ποσοστό των εσόδων από αντίστοιχες υπηρεσίες η Newsphone Hellas S.A. έχει στόχο το να αυξησει κατά πολύ στο μέλλον.

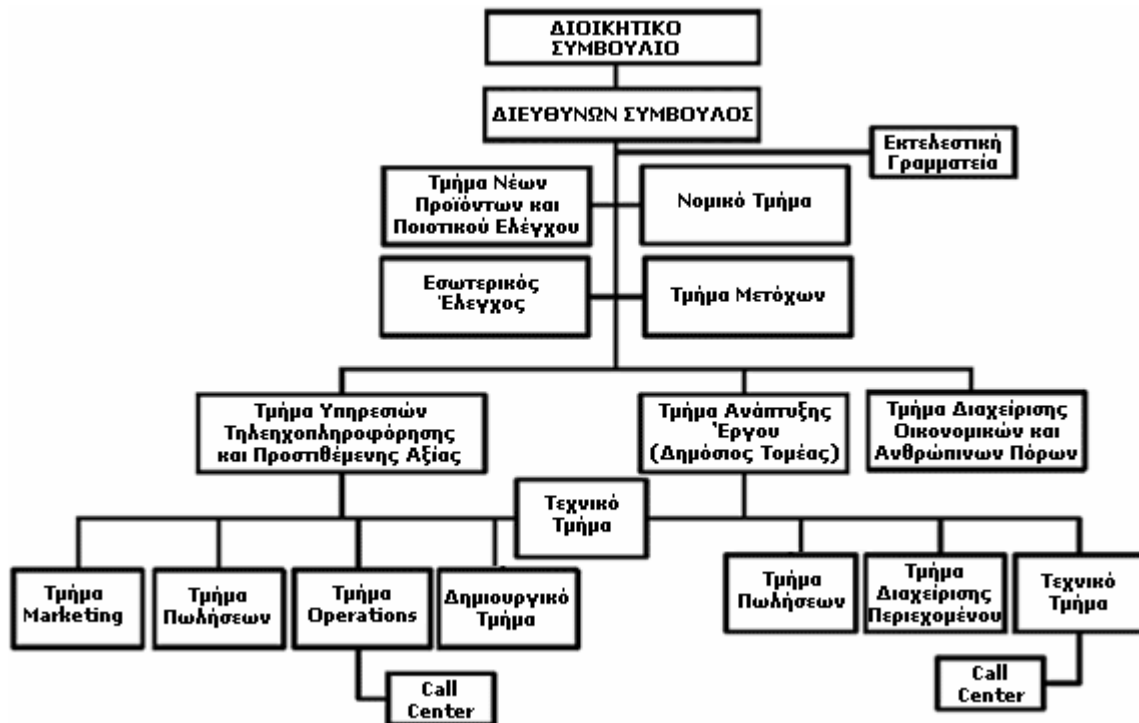
Κατ' αντιστοιχία οι ραδιοφωνικοί σταθμοί τα τηλεοπτικά κανάλια, τα διάφορα έντυπα τα περιοδικά και οι λοιποί συνεργάτες, αποτελούν τους προμηθευτές της εταιρείας αφού προβάλλουν τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία, διαθέτοντας της διαφημιστικό χώρο και χρόνο, για αυτό και τα υπόλοιπα χρήματα διατίθενται για πληρωμές που προκύπτουν από:

- Û Τα αντίστοιχα ποσοστά που αναλογούν στους ανεξάρτητους - ελεύθερους επαγγελματίες που προωθούν και δημιουργούν ζήτηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία μέσω των τηλεφωνικών γραμμών από τις εκπομπές μέσω των τηλεοπτικών καναλιών ή των ραδιοφωνικών σταθμών στα οποία εμφανίζονται,
- Û Τα ποσοστά που αναλογούν στα τηλεοπτικά κανάλια από την παραχώρηση τηλεοπτικού χρόνου για τις τηλεοπτικές ή διαφημιστικές εκπομπές που αφορούν στις υπηρεσίες της εταιρείας,
- Û Τα ποσοστά που αναλογούν στους ραδιοφωνικούς σταθμούς από την παραχώρηση χρόνου ομιλίας (air time),
- Û Τα ποσοστά που αναλογούν στα εκάστοτε έντυπα ή περιοδικά
- Û Τα ποσοστά που αναλογούν στους εκάστοτε εμπλεκόμενους συνεργάτες σχετικά με την προβολή και την παροχή υπηρεσιών.
- Û Η πληρωμή των προμηθευτών γίνεται από την ίδια την εταιρεία κατόπιν της διμηνιαίας εκκαθάρισης του ΟΤΕ ή της μηνιαίας εκκαθάρισης που της αποστέλλεται από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

1.2.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.2.7.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μελετώντας το οργανόγραμμα της Newsphone Hellas



μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η δομή που χρησιμοποιείται είναι κατά στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (S.B.U).

1.2.7.2 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το σημερινό Δ.Σ της Newsphone Hellas S.A εκλέχθηκε με απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης της 23/4/2003.

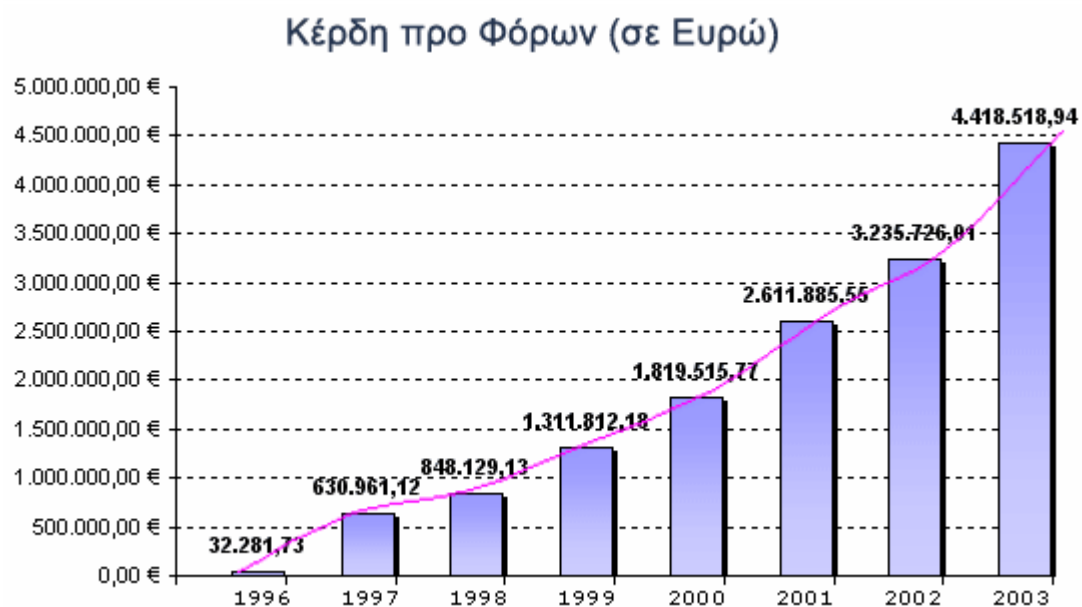
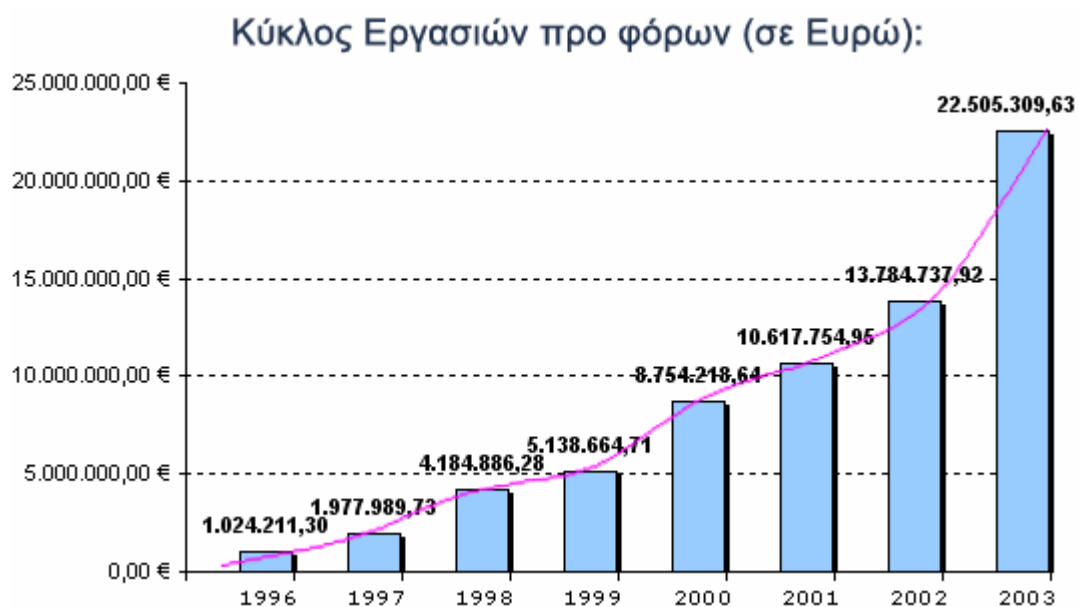
1.2.8 SWOT ANALYSIS

<p><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <p>Εξειδίκευση, αξιοπιστία, τεχνογνωσία, τεχνολογίες αιχμής (state-of-the-art).</p> <p>θέτει τους κανόνες και τα πρότυπα στην αγορά της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government)</p> <p>Εξειδικευμένο προσωπικό (υψηλού επιπέδου ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο υποβάλλεται σε διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση).</p> <p>Θυγατρικές CALL CENTER HELLAS και NOETRON,(εξειδικευμένες υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης και προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής, υλοποιεί και υποστηρίζει λειτουργικά ολοκληρωμένα πληροφορικά συστήματα και παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.</p> <p>Πελάτες όπως (Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών Υπουργείο Εξωτερικών Υπουργείο Ανάπτυξης , Δέλτα , Tim κ.α)</p> <p>Πιστοποίηση της ποιότητας όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών μας κατά ISO 9001</p> <p>Σύγχρονες εγκαταστάσεις και περιβάλλον εργασίας.</p> <p>Ενημερωμένο , εύχρηστο και πρακτικό δικτυακό χώρο.</p> <p>Αύξηση των κερδών κατά τα έτη 2003 - 2004</p>	<p><u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <p>Έντονος και μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο .</p> <p>Μέτρια πορεία της μετοχής της Newsphone Hellas.</p> <p>Σημαντική Αύξηση των Υποχρεώσεων – Φόρων για το 2004</p> <p>Αύξηση του παθητικού κατά τα έτη 2003 -2004</p> <p>Δικαστικές εκκρεμότητες (Αβέβαια αποτελέσματα έκβασης)</p>
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <p>Αύξηση του μεριδίου της αγοράς και του κέρδους της, λόγω της συνεχούς αναπτυσσόμενης αγοράς του συγκεκριμένου κλάδου στην Ελλάδα.</p> <p>Λόγω της εδραίωσης της Newsphone ως αξιόπιστη εταιρία στον κλάδο, νέες συμβάσεις και αναθέσεις έργων μπορούν να ανατεθούν.</p>	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <p>Ένταση του ανταγωνισμού εξαιτίας των ευκαιριών που προκύπτουν στον κλάδο.</p> <p>Πιθανή μη παράδοση έργου στην προαναγγελθείσα ημερομηνία μπορεί να προκαλέσει σοβαρό πλήγμα στην αξιοπιστία της εταιρίας.</p>

1.2.9 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1.2.9.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Από την ίδρυσή της τον Μάρτιο του 1995 έως σήμερα, η NEWSPHONE HELLAS παρουσιάζει υψηλό κύκλο εργασιών και κερδοφορία και εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης.



Η εταιρεία Newsphone Hellas δραστηριοποιείται σε ένα νέο κλάδο ο οποίος ορίζεται ως: «Παροχή υπηρεσιών, περιεχομένου και εφαρμογών (Content, services and application provisioning) προς το κοινό, τις επιχειρήσεις ή Οργανισμούς μμέσα από την αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου με τη χρήση συγκλινουσών τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν υπηρεσίες εξυπηρέτησης κλήσεων (Contact Center), διαδραστικής επικοινωνίας (Interactive communication) και υλοποίησης ροών πληροφόρησης και εξυπηρέτησης (Information & Workflow Management)»

Ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει διαρκώς μία συνεχή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και σύμφωνα με τις εκτιμήσεις και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο αναμένεται να συνεχίσει τη διεύρυνση του και τα επόμενα χρόνια. Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου παρατίθενται κάτωθι:

- Απελευθέρωση Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών με διαρκή μείωση του κόστους μεταφοράς της επικοινωνίας λόγω ανταγωνισμού και το άνοιγμα αγορών για παροχή νέων υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας.
- Αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας συγκλινουσών τεχνολογιών Telecom – IT, Computer Telephony – Ανάπτυξη ευρείας γκάμας εφαρμογών (SMS, MMS, τηλεφωνικές συσκευές 3G, περιβάλλοντα i-mode, live, WAP).
- Σημαντική διείσδυση τηλεφωνίας σε όλα τα επίπεδα. 5.700.000 χρήστες σταθερής τηλεφωνίας και 9.000.000 χρήστες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, δηλαδή μμεγάλος αριθμός χρηστών των νέων υπηρεσιών.
- Αύξηση ζήτησης εξειδικευμένων υπηρεσιών μέσω τηλεφώνου για υπηρεσίες πληροφόρησης και εξυπηρέτησης.
- Αναμενόμενη μμεγάλη αύξηση των χρηστών του Internet στην Ελλάδα και κατά συνέπεια ανάπτυξη περισσότερων υπηρεσιών πληροφόρησης και εξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου.
- Ανάπτυξη των προγραμμάτων που αναμένεται να προκηρυχθούν από την «Κοινωνία της Πληροφορίας» στα πλαίσια του Γ'ΚΠΣ.
- Ραγδαία Ανάπτυξη υπηρεσιών Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government) προκειμένου ο Δημόσιος Τομέας να αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη με βασικό εργαλείο τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.
- Ανάπτυξη υπηρεσιών Mobile Marketing και Υπηρεσιών διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (CRM).

Ο κλάδος έρχεται να καλύψει τις ανάγκες επιχειρήσεων και οργανισμών, για υπηρεσίες διαδραστικής (Interactive) και δυναμικής (Dynamic) επικοινωνίας και συνεργασίας οι οποίες παρουσιάζουν καθημερινά ραγδαία αύξηση. Οι επιχειρήσεις υλοποιούν διαρκώς online συστήματα που υποστηρίζουν διαδραστικές διαδικασίες (interaction processes) με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους συνεργάτες τους. Οι οργανισμοί υλοποιούν νέα πρότυπα πληροφόρησης και εξυπηρέτησης των πελατών/πολιτών αξιοποιώντας τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα αναβαθμίζοντας ταυτόχρονα και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το προσωπικό τους ή οι πελάτες χρήστες, όλο και περισσότερο βρίσκονται αποκεντρωμένοι η είναι εν κινήσει (mobile) και έχουν την ανάγκη πρόσβασης στα πληροφορικά συστήματα (information systems) είτε μέσω τηλεφώνου είτε μέσω Η/Υ για να πάρουν υπηρεσίες πληροφόρησης και εξυπηρέτησης που είναι πολύ χρήσιμες για την καθημερινότητα τους. Εξατομικευμένη δυναμική ηλεκτρονική πληροφόρηση (online information), τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω μοναδικών αριθμών κλήσης (π.χ. 1564, 1110, 1133 κ.α.), Υπηρεσίες Online πληρωμών, ειδοποιήσεις μέσω SMS Alerts, υπηρεσίες Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government) της κεντρικής ή της τοπικής διοίκησης, είναι μόνο μερικές από τις υπηρεσίες που παρέχονται με στόχο να καλυφθούν οι ανάγκες του σύγχρονου τρόπου ζωής από τον κλάδο. Οι προαναφερθείσες υπηρεσίες απαιτούν συγκλίνουσες τεχνολογίες αιχμής, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, την ίδια στιγμή που οι χρήστες οι οποίοι εξοικειώνονται με την τεχνολογία γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί.

Η Newsphone Hellas αξιοποιεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο τις τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών παίζοντας το ρόλο του facilitator, προσφέροντας στους συνεργάτες της υποδομές, λύσεις και υπηρεσίες με τις οποίες μπορούν να διαχειριστούν ροές πληροφοριών (information flow) και εφαρμογές πληροφόρησης και εξυπηρέτησης (information Technology). Επιπλέον το σημαντικότερο είναι ότι τα παραπάνω συνδυάζονται από την εταιρεία με διαδικασίες εντοπισμού, συλλογής και επεξεργασίας περιεχομένου και παράγουν ως αποτέλεσμα χρήσιμες υπηρεσίες πληροφόρησης, ενημέρωσης, ψυχαγωγίας οι οποίες διατίθενται με εναλλακτικά κανάλια διάθεσης σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και διαδικτύου. Στα πλαίσια όλων των παραπάνω η Εταιρεία αναπτύσσει, παρέχει και υποστηρίζει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Ανάλυση αναγκών έργου και εκπόνηση μελετών εφαρμογής συστημάτων για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, προσαρμοσμένες στην εκάστοτε ανάγκη του πολίτη/πελάτη.
- Σχεδιασμός υλοποίηση και λειτουργική υποστήριξη ροών εργασίας (work flows).

- Συλλογή, ταξινόμηση και ψηφιοποίηση περιεχομένου (content management).
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και λειτουργική υποστήριξη portal.
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και υποστήριξη Web Services για τη διαλειτουργικότητα (Interoperability), μεταξύ ετερογενών συστημάτων πληροφορικής.
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και λειτουργία συστημάτων διοικητικής υποστήριξης για τη λήψη αποφάσεων (M.I.S.).
- Σχεδιασμός και υλοποίηση τηλε εκπαίδευσης (e-learning).
- Ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών.
- Παροχή υπηρεσιών μμηχανογράφησης λειτουργιών κεντρικής και τοπικής διοίκησης.
- Παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης (contact center).
- Παροχή υπηρεσιών γραπτών μηνυμάτων (SMS), μηνυμάτων πολυμέσων (MMS) και διάδοσης εικόνας μέσω κινητού (Video Streaming).
- Παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και τηλεομοιοτυπίας (facsimile).
- Εξελληνισμένη πλατφόρμα αναγνώρισης ομιλίας (Speech Recognition) και πλατφόρμας μμετατροπής κειμένου σε ομιλία (Text to Speech).

1.2.9.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η Newsphone Hellas S.A κάνει χρήση ποικιλίας δοκιμασμένων «εργαλείων» με στόχο να παράσχει εξειδικευμένες και υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες της.

Βασική προϋπόθεση για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η σε βάθος γνώση της αγοράς. Η Newsphone Hellas S.A, ως ηγέτης στην αγορά της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συνεχώς αναπτύσσει μοντέλα παροχής διοικητικών πληροφοριών και υπηρεσιών μέσω εναλλακτικών δικτύων διάθεσης. Αναλύει και μεταφράζει σύνθετες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της σε λύσεις.

Η Newsphone Hellas S.A διαθέτει Data Centre, ειδικά εξοπλισμένο με υπερσύγχρονα μέσα υποδομής και εφεδρείας για να υποστηρίξει δραστηριότητες που βασίζονται στην υψηλή τεχνολογία και επιβάλλουν υψηλή διαθεσιμότητα και αδιάλειπτη λειτουργία. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το Data Centre διαθέτει συστήματα συνεχούς εξαερισμού, κλιματισμού, πυρανίχνευσης και πυρόσβεσης, ηλεκτρογεννήτρια, υψηλού επιπέδου ασφάλεια, σύνδεση μεγάλης χωρητικότητας στο δίκτυο του ΟΤΕ και των εταιριών κινητής τηλεφωνίας.

Η Εταιρία έχει εγκαταστήσει και λειτουργεί σήμερα υπερσύγχρονο κέντρο τηλεφωνικής υποστήριξης, το οποίο διαθέτει χώρους εργασίας ανοιχτής αρχιτεκτονικής (open plan), με ηχοαπορροφητικά χωρίσματα, συνεχή εξαερισμό και κλιματισμό. Διαθέτει περισσότερες από 400 θέσεις εργασίας όλες

πλήρως εξοπλισμένες με Η/Υ και συσκευή τηλεφώνου. Επιπλέον, διαθέτει προσωπικό της για τη στελέχωση περισσοτέρων από 300 θέσεων εργασίας εκτός Εταιρίας για την τηλεφωνική υποστήριξη των πελατών της. Οι θέσεις εργασίας υποστηρίζονται από τηλεφωνικά συστήματα Alcatel 400 και Lucent.

Η NEWSPHONE HELLAS διαθέτει σύστημα CTI της Altitude, το οποίο παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και μειώνει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη. Διαθέτει επίσης πλατφόρμα CRM, η οποία της δίνει τη δυνατότητα να συλλέγει και να διαχειρίζεται πληροφορίες που αφορούν στις σχέσεις των πελατών της. Η πλατφόρμα αυτή μπορεί να παραμετροποιηθεί ώστε να προσφέρει υπηρεσίες στα μέτρα των πελατών της.

Η NEWSPHONE HELLAS διαθέτει web FAQ εφαρμογή, η οποία δίνει την δυνατότητα στους χειριστές του συστήματος, να προσφεύγουν σε ένα multi categorical σύστημα για την εύκολη και γρήγορη εύρεση των κατάλληλων απαντήσεων σε ερωτήματα που θέτουν οι Πολίτες. Εφόσον δεν υπάρχει απάντηση για κάποιο ερώτημα, κρατούνται τα στοιχεία του Πολίτη που το έθεσε και αυτό προωθείται μέσα από μια προσχεδιασμένη ροή εργασιών, στον υπεύθυνο που θα δώσει απάντηση και μετά στον ερωτώντα και ταυτόχρονα παραμένει στην βάση πληροφοριών για μελλοντικές αναζητήσεις.

Η Εταιρία έχει δημιουργήσει μία ισχυρή ομάδα μηχανικών πληροφορικής, οι οποίοι αναλύουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και υποστηρίζουν λειτουργικά κάθε σύστημα που θα απαιτηθεί για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Η ομάδα αυτή χρησιμοποιεί εργαλεία και γλώσσες προγραμματισμού, όπως C++, Java, βάσεις δεδομένων Microsoft SQL και Oracle.

Η Εταιρία διαθέτει υψηλού επιπέδου ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο υποβάλλεται σε διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση. Οι διαδικασίες ανεύρεσης, αξιολόγησης και εκπαίδευσης του προσωπικού είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9001.

1.2.10 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η Εταιρία έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 για το σύνολο των δραστηριοτήτων της και συγκεκριμένα για:

- ü Σχεδιασμό, συγκέντρωση, επεξεργασία, και παροχή περιεχομένου και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας μέσω δικτύων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου στο κοινό (και σε επιχειρήσεις B2B και B2C).
- ü Ηλεκτρονικό και Φωνητικό Εμπόριο (e/v-commerce).
- ü Σχεδιασμό, ανάπτυξη και Υποστήριξη συστημάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government).
- ü Ανάλυση, Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Ολοκλήρωση και Υποστήριξη Πληροφοριακών Συστημάτων και Εφαρμογών.

Το ανωτέρω πιστοποιητικό έχει ημερομηνία λήξης 9/2/2007.

Ειδικότερα η φήμη της Newsphone Hellas κρίνεται περισσότερο από ικανοποιητική. Είναι η κυρίαρχη επιχείρηση στον κλάδο της. Άλλωστε οι συμβάσεις και τα έργα που αναλαμβάνει καθώς και οι πολύ σημαντικοί πελάτες όπως πολλά από τα Υπουργεία , Δημόσιες Υπηρεσίες , Εταιρίες κινητής τηλεφωνίας και άλλες μεγάλες επιχειρήσεις πιστοποιούν αυτήν ακριβώς την καλή φήμη της εταιρίας στον ελλαδικό χώρο. Επίσης η ανανέωση έργων είναι ακόμη ένας λόγος της απόκτησης καλής φήμης της εταιρίας. Ένα δυνατό σημείο της επιχείρησης είναι και το εξειδικευμένο προσωπικό. Το προσωπικό και η εταιρία είναι τόσο υπεύθυνη όχι μόνο κατά την πώληση των υπηρεσιών – προϊόντων αλλά και κατά οποιαδήποτε προβλήματα προκύψουν, καθώς και για την οποιαδήποτε ενημέρωση των πελατών όσον αφορά τα προϊόντα – υπηρεσίες.

Η διαφήμιση ασφαλώς διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο για την προώθηση των υπηρεσιών – προϊόντων. Διαφήμιση αποτελούν και τα ίδια προϊόντα της εταιρίας τα οποία πρωτοστατούν όπως το mobile marketing των Tasty Foods και Algida, οι προπληρωμένες κάρτες των Goody's και ΔΕΛΤΑ καθώς και δικτυακούς χώρους κ.α.

Ο δικτυακός χώρος της εταιρίας είναι οργανωμένος, πρακτικός και πολύ κατατοπιστικός σχετικά με την εταιρία και τις θυγατρικές της, με αποτέλεσμα να δίνει μια σαφή εικόνα για τις δυνατότητές της. Η πρώτη εντύπωση μετράει, και αυτό το πετυχαίνει με άριστα η Newsphone.

1.2.11 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο συγκεκριμένος κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Newsphone Hellas, παρουσιάζει διαρκώς μια συνεχή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και σύμφωνα με τις εκτιμήσεις και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο αναμένεται να συνεχίσει τη διεύρυνση του και τα επόμενα χρόνια. Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία ενισχύουν τη συγκεκριμένη εκτίμηση είναι ότι:

Καθημερινά όλο και πιο έντονα οι ανάγκες για διαδραστική και δυναμική επικοινωνία και συνεργασία παρουσιάζουν ραγδαία αύξηση. Οι επιχειρήσεις υλοποιούν διαρκώς online συστήματα που υποστηρίζουν διαδραστικές διαδικασίες (interaction processes) με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους συνεργάτες τους. Οι οργανισμοί υλοποιούν νέα πρότυπα πληροφόρησης και εξυπηρέτησης των πελατών/πολιτών αξιοποιώντας τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα αναβαθμίζοντας ταυτόχρονα και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το προσωπικό τους ή οι πελάτες χρήστες, όλο και περισσότερο βρίσκονται αποκεντρωμένοι ή είναι εν κινήσει (mobile) και έχουν την ανάγκη πρόσβασης στα πληροφορικά συστήματα (information systems)

είτε μέσω τηλεφώνου είτε μέσω Η/Υ για να πάρουν υπηρεσίες πληροφόρησης και εξυπηρέτησης που είναι πολύ χρήσιμες για την καθημερινότητα τους. Εξατομικευμένη δυναμική ηλεκτρονική πληροφόρηση (online information), τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω μομαδικών αριθμών κλήσης (π.χ. 1564, 1110, 1133 κ.α.), Υπηρεσίες Online πληρωμών, ειδοποιήσεις μέσω SMS Alerts, υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government) της κεντρικής ή της τοπικής διοίκησης, είναι μόνο μερικές από τις υπηρεσίες που παρέχονται με στόχο να καλυφθούν οι ανάγκες του σύγχρονου τρόπου ζωής από τον κλάδο. Οι προαναφερθείσες υπηρεσίες απαιτούν συγκλίνουσες τεχνολογίες αιχμής, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, την ίδια στιγμή που οι χρήστες οι οποίοι εξοικειώνονται με την τεχνολογία γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που προσφέρουν τις παραπάνω υπηρεσίες η λύση του Outsourcing, είναι η προφανής επιλογή που τους επιτρέπει να παράσχουν τις υπηρεσίες και ταυτόχρονα να επικεντρωθούν στο κύριο αντικείμενο τους. Η Newsphone Hellas αξιοποιεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο τις τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών παίζοντας το ρόλο του facilitator, προσφέροντας συνεργασία με το Δημόσιο για την υλοποίηση έργων πληροφορικής και υπηρεσιών προς οργανισμούς και πολίτες και να εκμεταλλεύεται τη χρήση τους. Σύμφωνα και με τα παραπάνω η Newsphone Hellas S.A. εκτιμά ότι και το έτος 2005 πρόκειται να συνεχίσει τη στρατηγική της ανάπτυξης προς τις υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα, συνδυάζοντας πάντοτε τις τεχνολογίες αιχμής και την αξιοποίηση του περιεχομένου σε όλα τα επίπεδα, στηριζόμενη στη συσσωρευθείσα εμπειρία της. Παράλληλα, στόχος είναι η ισχυροποίηση της ηγετικής της θέσης, μέσω της υλοποίησης του επενδυτικού της προγράμματος και του στρατηγικού της σχεδιασμού όπως αναλυτικά περιγράφεται σε παραπάνω κεφάλαια του παρόντος. Στόχος της επίσης είναι και η διεξόδυση της σε νέους προσοδοφόρους παρεμφερείς τομείς υπηρεσιών της Νέας Οικονομίας με την αξιοποίηση της τεχνολογίας αιχμής, της εμπειρίας καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Με όλα τα παραπάνω η Εταιρία συνεχίζει την αποστολή της η οποία είναι η αναγνώριση της ως η κορυφαία Εταιρία στον κλάδο της αποτελώντας σημείο αναφοράς (Center Of Excellence) για την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που προσθέτουν αξία στους πελάτες της.

1.2.12 OPAMA

Από την ίδρυσή της τον Μάρτιο του 1995, όραμα και αποστολή της είναι η αναγνώρισή της ως η κορυφαία Εταιρία στον κλάδο της και η συστηματική αναφορά της ως centre of excellence στην παροχή καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας (value added services) στους πελάτες της.

1.2.13 ΣΤΟΧΟΙ

- Û Ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών
- Û Διείσδυση σε νέους τομείς της αγοράς (SMS, Multi-Media Messaging, e/v-Commerce)
- Û Δυναμική συμμετοχή στα μεγάλα έργα που εντάσσονται στα προγράμματα «Κοινωνία της Πληροφορίας» και «Πολιτεία»
- Û Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών
- Û Διαρκή επένδυση σε άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές και τεχνολογίες αιχμής
- Û Διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε υψηλά επίπεδα (πιστοποιημένες σε όλα τα στάδια παραγωγής και λειτουργίας τους κατά ISO 9001)
- Û Διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης
- Û Υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος όπως αυτό παρουσιάστηκε στο επενδυτικό κοινό κατά την εισαγωγή της Εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

1.2.14 Σημαντικές Εξελίξεις Τρέχουσας Χρήσης 2005

Η Εταιρία εντός της χρήσης του 2004 υλοποίησε με επιτυχία την στρατηγική απόφαση της διοίκησης του Ομίλου αφενός για την διεύρυνση των δραστηριοτήτων σε έργα υψηλής τεχνογνωσίας και προστιθέμενης αξίας, του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και αφετέρου τη περαιτέρω ανάπτυξη στα έργα του Ιδιωτικού Τομέα και στην συνεχή παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια της παραπάνω στρατηγικής η Εταιρεία έδωσε έμφαση στη συμμετοχή της σε πολλούς και σημαντικούς διαγωνισμούς φορέων του Δημοσίου και της ΚτΠ Α.Ε., με στόχο τη διεκδίκηση τους. Αυτή η στρατηγική επιλογή αλλά και η επίπονη προσπάθεια έφερε την Εταιρεία στη ευτυχή θέση να της έχουν κατακυρωθεί μερικά από τα σημαντικότερα έργα που προκηρύχθηκαν την τελευταία διετία και ταυτόχρονα να τελεί εν αναμονή και για κάποια άλλα τα οποία είναι είτε σε φάση κατακύρωσης είτε σε φάση αξιολόγησης. Η χρονιά που διανύουμε αποτελεί για την Εταιρεία ορόσημο καθότι πια η Newsphone έχει εδραιωθεί ως μια αξιόπιστη και τεχνολογικά άρτια λύση για την υλοποίηση μμεγάλων έργων τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου Τομέα. Ήδη στους πρώτους μήνες του 2005 η Εταιρία ανανέωσε μία από τις σημαντικότερες συμβάσεις που είχε με το ΥΠΕΣΔΔΑ, για διάστημα 15 μηνών ύψους 4,9 εκατ. €. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη που έχει εμπνεύσει η Εταιρεία στους συνεργαζόμενους φορείς και τις υπηρεσίες υψηλού

επιπέδου που προσφέρει. Ανανέωσε επίσης και προηγούμενη σύμβαση που είχε με το ΙΚΑ σχετικά με το έργο «Υπηρεσίες υποστήριξης γραφείων εξυπηρέτησης ασφαλισμένων (ΓΕΑ) με προσωπικό καταχώρησης στοιχείων σε πληροφοριακό σύστημα, για διάστημα τουλάχιστον 10 μηνών. Επιπλέον υπέγραψε με τον ΟΓΑ σύμβαση ύψους 508.000 € για την υποστήριξη του έργου «Παροχή υπηρεσιών εξατομικευμένων πληροφοριών στους συναλλασσόμενους του ΟΓΑ μέσω 1564 και των ΚΕΑ του οργανισμού», η οποία εκτελείται ήδη και θα διαρκέσει τουλάχιστον έως το τέλος του 2005, με μμεγάλη πιθανότητα παράτασης της διάρκειας του και για το επόμενο έτος.

Επιπλέον στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά τα έργα στα οποία είχε συμμετάσχει η Newsphone Hellas και αναμένονται σύντομα εξελίξεις.

ΦΟΡΕΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ
ΚτΠ Α.Ε.	«ΟΠΣ ΦΕΚ Εθνικού Τυπογραφείου»	904.449,00 €	Υπεγράφη Σύμβαση. Το έργο είναι σε εξέλιξη
ΚτΠ Α.Ε.	«Παροχή Υπηρεσίας Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος διάχυσης του πληροφοριακού υλικού του ΟΔΔΥ και διενέργειας Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών (ΟΔΔΥ Net)»	600.623,73 €	Έλαβε την κατακυρωτική απόφαση. Αναμονή Υπογραφής Σύμβασης
ΚτΠ Α.Ε.	«Επιλογή αναδόχου για το έργο //Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστημάτων Πληροφορικής στις Υποστηρικτικές Λειτουργίες των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Αθηνών-Πειραιώς»	2.983.491,00 €	Αναμονή κατακυρωτικής απόφασης. Η προσφορά της ένωσης στην οποία συμμετάσχει η εταιρεία κρίθηκε συμφερότερη.

Επιπλέον η εταιρεία έχει συμμετάσχει και αναμένει αποτελέσματα στα παρακάτω έργα:

ΦΟΡΕΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
ΙΚΑ	«Call Center 184 & Στελέχωση ΤΜΥ»	12.000.000 €πλέον ΦΠΑ
ΚτΠ Α.Ε	«Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστημάτων Πληροφορικής στις Υποστηρικτικές Λειτουργίες των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ανατολικής Αττικής και Δυτικής Αττικής»	1.583.350 €πλέον ΦΠΑ
ΚτΠ Α.Ε	«Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων πληροφορικής των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις Λειτουργικές Περιοχές Υγείας και Δημόσιας Υγιεινής και Κοινωνικής Πρόνοιας»	3.497.927,12 €πλέον ΦΠΑ
ΚτΠ Α.Ε	«Ηλεκτρονική Πύλη Αγροτικής Πληροφόρησης και Εξυπηρέτησης»	2.223.538 €πλέον ΦΠΑ
ΚτΠ Α.Ε	«Προμήθεια και εγκ/ση συστ/των πληροφορικής και υποστήριξη της παραγωγικής τους λειτουργίας σε ότι σχετίζεται με τους Τομείς Μεταφορών και Επικοινωνιών των Νομαρχιακών Αυτοδ/σεων (Ν.Α.)»	4.920.818,64 €πλέον ΦΠΑ
ΚτΠ Α.Ε	Ανάπτυξη καινοτόμου εφαρμογής για την πληροφόρηση των αγροτών – δικαιούχων του ΕΛΓΑ μέσα από τα ΚΕΠ	102.521,01 €πλέον ΦΠΑ

Πέραν των παραπάνω η Εταιρεία εντός του 2005, προετοιμάζεται να αξιοποιήσει και νέες δυνατότητες που τώρα είναι εφικτές έπειτα από την αδειοδότηση της από την Ε.Ε.Τ.Τ., για την παροχή υπηρεσιών Φωνητικής Τηλεφωνίας. Με δικά της πλέον νόυμερα θα μπορεί πλέον διαπραγματεύεται μόνη της τα τέλη τερματισμού στους δικούς της αριθμούς αυξημένης χρέωσης και σύντομων κωδικών από όλα τα δίκτυα πετυχαίνοντας καλύτερους όρους τους οποίους θα μπορεί με τη σειρά της να μεταφέρει στους πελάτες της κάνοντας έτσι την προσφορά της ελκυστικότερη. Η Εταιρεία είναι έτοιμη να δραστηριοποιηθεί στην Παροχή Υπηρεσιών Πληροφοριών Καταλόγου μέσω τηλεφωνικού αριθμού 11880, με πολλαπλές δυνατότητες δημιουργίας συμπληρωματικών υπηρεσιών μέσω SMS, WEB, επαγγελματικών.

1.2.15 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ NEWSPHONE HELLAS S.A

Η Newsphone Hellas S.A, διατηρώντας τον ηγετικό της ρόλο στον τομέα του e-Government στην Ελλάδα, ήδη προετοιμάζεται ώστε να ανταποκριθεί με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στις μελλοντικές προκλήσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αφορούν στις διασυνοριακές και πανευρωπαϊκές Δημόσιες διοικήσεις και υπηρεσίες προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις μέσα στο πλαίσιο της Διευρυμένης Ευρώπης. Στρατηγικός στόχος της είναι η επιτάχυνση της υιοθέτησης εκ μέρους της Πολιτείας των διαθέσιμων εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και η περαιτέρω αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στις σχέσεις του Κράτους με τον Πολίτη και τις Επιχειρήσεις. Η Newsphone Hellas κάνοντας το e-Government πράξη, βάζει τα θεμέλια για μια άμεση και συμμετοχική σχέση μεταξύ Πολιτείας και Πολίτη.

Η Newsphone Hellas S.A. είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρεία στον χώρο της συλλογής, επεξεργασίας και παροχής περιεχομένου πληροφόρησης και εφαρμογών (Content, Info and Application Provider) στην Ελληνική αγορά. Αξιοποιεί εναλλακτικά τηλεπικοινωνιακά δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας, κινητής τηλεφωνίας και Internet με τη χρήση συγκλινουσών τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών ενώ από τον Ιανουάριο του 2003 είναι εισηγμένη στην παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Η Newsphone Hellas S.A, έχοντας πλήρη συναίσθηση της κοινωνικής της ευθύνης:

- Πιστοποιεί τις υπηρεσίες κατά ISO 9001.
- Παρέχει υπηρεσίες 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο.
- Εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και εξέλιξης σε όλους ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας.
- Δεν επιβαρύνει το φυσικό περιβάλλον και ενθαρρύνει την ανακύκλωση και τη μείωση στην κατανάλωσης ενέργειας.
- Αναπτύσσει και «εισάγει» νέες πρωτοποριακές τεχνολογίες.
- Συμμετέχει αφίλοκερδώς σε πρωτοβουλίες για τη συγκέντρωση χρημάτων για φιλανθρωπικούς σκοπούς.
- Αναλαμβάνει πολιτιστικές χορηγίες.
- Η στρατηγική της δεν αποβλέπει μόνο σε κέρδη και πωλήσεις, αλλά έχει και σαφή προορισμό τον κοινωνικό αντίκτυπο της εταιρίας στον πολίτη και γενικότερο στο γύρω της περιβάλλον. Προσπαθεί να παρέχει τα καλύτερα ποιοτικά προϊόντα – υπηρεσίες στις καλύτερες τιμές.

Πραγματοποιήθηκε αναλυτική αναφορά στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής της που έθεσε η Newsphone Hellas, η οποία αποτελείτε από δύο βασικούς άξονες δηλαδή την διεύρυνση του πελατολογίου της στον ιδιωτικό τομέα και την περαιτέρω διεξόδωση στα μεγάλα έργα υποδομής του δημοσίου τομέα.

Επίσης, αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται στο νέο εταιρικό σχήμα που προκύπτει μετά τη δημιουργία της νέας θυγατρικής Noetron (που δραστηριοποιείται στην Πληροφορική), καθώς ο όμιλος ισχυροποιείται, ενώ αναμένεται να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά του, με τη δημιουργία πολλαπλών συνεργείων. Για το 2004, οι προοπτικές διαφαίνονται αισιόδοξες καθώς η εταιρεία εκτιμά ότι το 2004 όπως και το 2003 θα είναι μια χρονιά ταχείας ανάπτυξης της εταιρείας τόσο σε επίπεδο κερδών όσο και κύκλου εργασιών.

Συνεχίζοντας την στρατηγική ανάπτυξης σε νέες αγορές, η Newsphone Hellas, διεισδύει σε τομείς της Νέας Οικονομίας αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής και τη μακρά εμπειρία των στελεχών της σε έργα στον Ιδιωτικό, Τραπεζικό και τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα.

Στις συνεργασίες της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται η Microsoft, η Oracle, η Avilar (ασύγχρονη εκπαίδευση), η WebEX (σύγχρονη εκπαίδευση), η Documentum (Document & Content Management Systems), Plone, Citrix κ.α.

Η Newsphone Hellas ως κυρίαρχος στον κλάδο της στην Ελλάδα ενδιαφέρεται κυρίως τόσο για την διατήρησή της στην αγορά αλλά και για την συνεχή βελτίωση των προϊόντων προς όφελος των πελατών της. Προσπαθεί να καινοτομεί σε ιδέες και υπηρεσίες και να συνεργάζεται με τους καλύτερους στον κλάδο της.

Γ΄ ΜΕΡΟΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ NEWSPHONE HELLAS S.A

Η Newsphone Hellas S.A είναι μια δυναμική και ταυτόχρονα ηγετική επιχείρηση στον κλάδο της τηλεχοπληροφόρησης και στην ολοκλήρωση των εφαρμοσμένων τεχνολογιών πληροφορικής. Ο συγκεκριμένος κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Newsphone Hellas S.A, παρουσιάζει διαρκώς μια συνεχή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και σύμφωνα με τις εκτιμήσεις και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο αναμένεται να συνεχίσει τη διεύρυνση του και τα επόμενα χρόνια. Αυτός είναι ο λόγος που άλλωστε εκτιμάται ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει να αποτελεί εξελισσόμενη και με περιθώρια κέρδους επιχείρηση.

Από την ίδρυσή της τον Μάρτιο του 1995 έως σήμερα, η Newsphone Hellas S.A παρουσιάζει υψηλό κύκλο εργασιών και κερδοφορίας και εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης. Οι στενοί δεσμοί με μεγάλους πελάτες όπως Tim, Q-telecom, ΔΕΛΤΑ, και Δημόσιο προσδίδουν κύρος και σιγουριά για τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Ταυτόχρονα, οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν και την καλύτερη δυνατή διαφήμιση για την Newsphone Hellas S.A. Σημαντικό για την ίδια την επιχείρηση αποτελεί το γεγονός ότι οι υπηρεσίες της έχουν πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται όχι μόνο για τα κέρδη αλλά και για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει και σέβεται τους πελάτες της.

Επίσης αξιοπρόσεκτο σημείο αποτελεί ότι οι υπηρεσίες της βρίσκονται στο στάδιο της ακμής, που σημαίνει ότι υπάρχουν τεράστια περιθώρια κέρδους. Επιπλέον οι θυγατρικές της εταιρείες είναι αρωγοί της επιτυχίας της Newsphone Hellas και βοηθούν στην μακροχρόνια επιβίωση της στον κλάδο. Τόσο οι δείκτες εξέλιξης, αποδοτικότητας, ρευστότητας, δανειακής επιβάρυνσης και χρηματοοικονομικής επιβάρυνσης, δείχνουν ότι πρόκειται για μια υγιείς και προσοδοφόρα επιχείρηση. Ενδιαφέρεται για την κοινωνία αναλαμβάνοντας πολιτιστικές χορηγίες και φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, δεν επιβαρύνει το περιβάλλον, προωθεί την ανακύκλωση. Ο στόχος του να διευρύνει το πελατολόγιο της στον ιδιωτικό τομέα και την περαιτέρω διεξόδωση στα μεγάλα έργα υποδομής του δημοσίου τομέα δείχνει ότι είναι εφικτός και πραγματοποιούνται σημαντικά βήματα. Η Newsphone Hellas έχει στρατηγική ανάπτυξης, να διεισδύσει σε νέες αγορές.

Τόσο σημαντική και αξιοπρόσεκτη εταιρεία είναι η Newsphone Hellas ώστε να μπορεί να συνάπτει συνεργασίες με κορυφαίες εταιρείες στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η Microsoft, η Oracle, η Avilar (ασύγχρονη εκπαίδευση), η WebEX (σύγχρονη εκπαίδευση), η Documentum (Document & Content Management Systems), Plone, Citrix κα. Ιδιαίτερη σημασία έχει η

προσπάθεια καινοτομίας σε ιδέες και υπηρεσίες ώστε να μπορεί να εξελίσσεται συνεχώς.

Οι μελλοντικές εξελίξεις της κρίνονται αρκετά ευοίωνες. Μερικές από αυτές είναι η ανανέωση σύμβασης με το ΥΠΕΣΔΔΑ διάστημα 15 μηνών ύψους 4,9 εκατ. €, η υπογραφή σύμβασης με ΟΓΑ ύψους 508.000 € για την υποστήριξη του, η ανανέωση σύμβασης ΙΚΑ σχετικά με το έργο «Υπηρεσίες υποστήριξης γραφείων εξυπηρέτησης ασφαλισμένων (ΓΕΑ)». Θετική εξέλιξη αποτελεί η δραστηριοποίηση στην Παροχή Υπηρεσιών Πληροφοριών Καταλόγου.

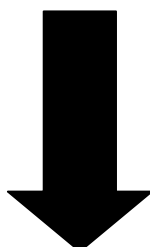
Παρόλα τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η επιχείρηση, έντονη ανησυχία προκαλεί, η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού εξαιτίας των ευκαιριών που προκύπτουν στον κλάδο. Πιθανή μη παράδοση έργου στην προαναγγέλλθηκα ημερομηνία μπορεί να προκαλέσει σοβαρό πλήγμα στην αξιοπιστία της εταιρίας.

Σχετικά με τη σφικτή εισοδηματική πολιτική που αναμένεται να ακολουθηθεί από την κυβέρνηση τα επόμενα χρόνια αξίζει να επισημανθεί ότι αυτή η πολιτική επιλογή αναμένεται να έχει θετική επίδραση στα νέα έργα του τομέα δραστηριοποίησης της Εταιρίας. Αυτό επειδή όλο και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις θα επιλέγουν να αγοράζουν υπηρεσίες (Outsourcing), τόσο προσωπικού, υποδομών και εξοπλισμού σύμφωνα με τις ανάγκες τους και όποτε τις χρειάζονται. Επιπλέον στα ίδια πλαίσια είναι και τα συγχρηματοδοτούμενα έργα τα οποία αναμένεται σύντομα να παρουσιαστούν, όπου στην πραγματικότητα δίνεται η δυνατότητα στον ιδιωτικό τομέα να επενδύσει σε συνεργασία με το Δημόσιο για την υλοποίηση έργων πληροφορικής και υπηρεσιών προς οργανισμούς και πολίτες και να εκμεταλλεύεται τη χρήση τους. Σύμφωνα και με τα παραπάνω η Newsphone Hellas S.A. εκτιμά ότι και το έτος 2005 πρόκειται να συνεχίσει τη στρατηγική της ανάπτυξης προς τις υπηρεσίες του ευρύτερου δημοσίου τομέα, συνδυάζοντας πάντοτε τις τεχνολογίες αιχμής και την αξιοποίηση του περιεχομένου σε όλα τα επίπεδα, στηριζόμενη στη συσσωρευθείσα εμπειρία της.

Με όλα τα παραπάνω η εταιρία συνεχίζει την αποστολή της η οποία είναι η αναγνώριση της ως η κορυφαία Εταιρία στον κλάδο της αποτελώντας σημείο αναφοράς (Center Of Excellence) για την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που προσθέτουν αξία στους πελάτες της. Τελικά η περίπτωση της και η πορεία της έως τώρα κρίνεται επιτυχημένη, ικανή να εξελιχθεί και να ανταποκριθεί τόσο στις σημερινές απαιτήσεις, αλλά και να οραματίζεται το μέλλον της τηλεηχοπληροφορικής με επιτυχία και σιγουριά.

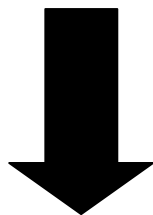
Swot Analysis

<p><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <p>Εξειδίκευση, αξιοπιστία, τεχνογνωσία, τεχνολογίες αιχμής (state-of-the-art).</p> <p>θέτει τους κανόνες και τα πρότυπα στην αγορά της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government)</p> <p>Εξειδικευμένο προσωπικό (υψηλού επιπέδου ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο υποβάλλεται σε διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση).</p> <p>Θυγατρικές CALL CENTER HELLAS και NOETRON,(εξειδικευμένες υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης και προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής, υλοποιεί και υποστηρίζει λειτουργικά ολοκληρωμένα πληροφορικά συστήματα και παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.</p> <p>Πελάτες όπως (Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών Υπουργείο Εξωτερικών Υπουργείο Ανάπτυξης , Δέλτα , Tim κ.α)</p> <p>Πιστοποίηση της ποιότητας όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών μας κατά ISO 9001</p> <p>Σύγχρονες εγκαταστάσεις και περιβάλλον εργασίας.</p> <p>Ενημερωμένο , εύχρηστο και πρακτικό δικτυακό χώρο.</p> <p>Αύξηση των κερδών κατά τα έτη 2003 - 2004</p>	<p><u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <p>Έντονος και μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο .</p> <p>Μέτρια πορεία της μετοχής της Newsphone Hellas.</p> <p>Σημαντική Αύξηση των Υποχρεώσεων – Φόρων για το 2004</p> <p>Αύξηση του παθητικού κατά τα έτη 2003 -2004</p> <p>Δικαστικές εκκρεμότητες (Αβέβαια αποτελέσματα έκβασης)</p>
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <p>Αύξηση του μεριδίου της αγοράς και του κέρδους της, λόγω της συνεχούς αναπτυσσόμενης αγοράς του συγκεκριμένου κλάδου στην Ελλάδα.</p> <p>Λόγω της εδραίωσης της Newsphone ως αξιόπιστη εταιρία στον κλάδο, νέες συμβάσεις και αναθέσεις έργων μπορούν να ανατεθούν.</p>	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <p>Ένταση του ανταγωνισμού εξαιτίας των ευκαιριών που προκύπτουν στον κλάδο.</p> <p>Πιθανή μη παράδοση έργου στην προαναγγελθείσα ημερομηνία μπορεί να προκαλέσει σοβαρό πλήγμα στην αξιοπιστία της εταιρίας.</p>



Όραμα

Από την ίδρυσή της τον Μάρτιο του 1995, όραμα και αποστολή της είναι η αναγνώρισή της ως η κορυφαία Εταιρία στον κλάδο της και η συστηματική αναφορά της ως centre of excellence στην παροχή καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας (value added services) στους πελάτες της.



Μάρκετινγκ

Η Εταιρία έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 για το σύνολο των δραστηριοτήτων της και συγκεκριμένα για:

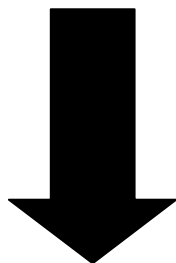
• Σχεδιασμό, συγκέντρωση, επεξεργασία, και παροχή περιεχομένου και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας μέσω δικτύων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου στο κοινό (και σε επιχειρήσεις B2B και B2C).

• Ηλεκτρονικό και Φωνητικό Εμπόριο (e/v-commerce).

• Σχεδιασμό, ανάπτυξη και Υποστήριξη συστημάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Government).

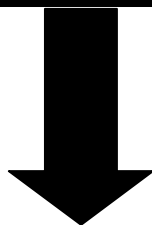
Ανάλυση, Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Ολοκλήρωση και Υποστήριξη Πληροφοριακών Συστημάτων και Εφαρμογών

Επίσης έχει καταφέρει να ισχυριοποιήσει την φήμη της στην αγορά. Η παραγωγική διαφήμιση την βοηθά να αποκτά περισσότερους πελάτες και να αυξάνει τα κέρδη της.



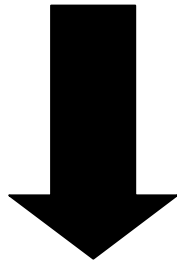
Εταιρικοί στόχοι

- Û Ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών
- Û Διείσδυση σε νέους τομείς της αγοράς (SMS, Multi-Media Messaging, e/v-Commerce)
- Û Δυναμική συμμετοχή στα μεγάλα έργα που εντάσσονται στα προγράμματα «Κοινωνία της Πληροφορίας» και «Πολιτεία»
- Û Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών
- Û Διαρκή επένδυση σε άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές και τεχνολογίες αιχμής
- Û Διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε υψηλά επίπεδα (πιστοποιημένες σε όλα τα στάδια παραγωγής και λειτουργίας τους κατά ISO 9001)
- Û Διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης
- Û Υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος όπως αυτό παρουσιάστηκε στο επενδυτικό κοινό κατά την εισαγωγή της Εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών



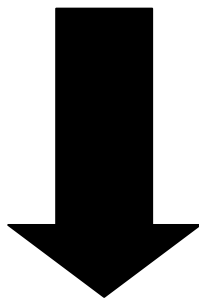
Προοπτικές

Σύμφωνα και με τα παραπάνω η Newsphone Hellas S.A. εκτιμά ότι και το έτος 2006 πρόκειται να συνεχίσει τη στρατηγική της ανάπτυξης προς τις υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα, συνδυάζοντας πάντοτε τις τεχνολογίες αιχμής και την αξιοποίηση του περιεχομένου σε όλα τα επίπεδα, στηριζόμενη στη συσσωρευθείσα εμπειρία της. Παράλληλα, στόχος είναι η ισχυροποίηση της ηγετικής της θέσης, μέσω της υλοποίησης του επενδυτικού της προγράμματος και του στρατηγικού της σχεδιασμού όπως αναλυτικά περιγράφεται σε παραπάνω κεφάλαια του παρόντος. Στόχος της επίσης είναι και η διείσδυση της σε νέους προσοδοφόρους παρεμφερείς τομείς υπηρεσιών της Νέας Οικονομίας με την αξιοποίηση της τεχνολογίας αιχμής, της εμπειρίας καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Με όλα τα παραπάνω η Εταιρία συνεχίζει την αποστολή της η οποία είναι η αναγνώριση της ως η κορυφαία Εταιρία στον κλάδο της αποτελώντας σημείο αναφοράς (Center Of Excellence) για την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που προσθέτουν αξία στους πελάτες της.



Σημαντικές Εξελίξεις Τρέχουσας Χρήσης 2005

Η Εταιρία εντός της χρήσης του 2005 υλοποίησε με επιτυχία την στρατηγική απόφαση της διοίκησης του Ομίλου αφενός για την διεύρυνση των δραστηριοτήτων σε έργα υψηλής τεχνογνωσίας και προστιθέμενης αξίας, του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και αφετέρου τη περαιτέρω ανάπτυξη στα έργα του Ιδιωτικού Τομέα και στην συνεχή παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια της παραπάνω στρατηγικής η Εταιρεία έδωσε έμφαση στη συμμετοχή της σε πολλούς και σημαντικούς διαγωνισμούς φορέων του Δημοσίου και της ΚτΠ Α.Ε., με στόχο τη διεκδίκηση τους. Αυτή η στρατηγική επιλογή αλλά και η επίπονη προσπάθεια έφερε την Εταιρεία στη ευτυχή θέση να της έχουν κατακυρωθεί μερικά από τα σημαντικότερα έργα που προκηρύχθηκαν την τελευταία διετία και ταυτόχρονα να τελεί εν αναμονή και για κάποια άλλα τα οποία είναι είτε σε φάση κατακύρωσης είτε σε φάση αξιολόγησης.



Στρατηγική

- Û Πιστοποιεί τις υπηρεσίες κατά ISO 9001.
- Û Παρέχει υπηρεσίες 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο.
- Û Εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και εξέλιξης σε όλους ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας. Δεν επιβαρύνει το φυσικό περιβάλλον και ενθαρρύνει την ανακύκλωση και τη μείωση στην κατανάλωση ενέργειας
- Û Αναπτύσσει και «εισάγει» νέες πρωτοποριακές τεχνολογίες.
- Û Συμμετέχει αφίλοκερδώς σε πρωτοβουλίες για τη συγκέντρωση χρημάτων για φιλανθρωπικούς σκοπούς.
- Û Αναλαμβάνει πολιτιστικές χορηγίες.
- Û Η στρατηγική της δεν αποβλέπει μόνο σε κέρδη και πωλήσεις, αλλά έχει και σαφή προορισμό τον κοινωνικό αντίκτυπο της εταιρίας στον πολίτη και γενικότερο στο γύρω της περιβάλλον. Προσπαθεί να παρέχει τα καλύτερα ποιοτικά προϊόντα – υπηρεσίες στις καλύτερες τιμές Πραγματοποιήθηκε αναλυτική αναφορά στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής της που έθεσε η Newsphone Hellas, η οποία αποτελείτε από δύο βασικούς άξονες δηλαδή την διεύρυνση του πελατολογίου της στον ιδιωτικό τομέα και την περαιτέρω διείσδυση στα μεγάλα έργα υποδομής του δημοσίου τομέα.

Συνεχίζοντας την στρατηγική ανάπτυξης σε νέες αγορές, η Newsphone Hellas, διεισδύει σε τομείς της Νέας Οικονομίας αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής και τη μακρά εμπειρία των στελεχών της σε έργα στον Ιδιωτικό, Τραπεζικό και τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα.

Στις συνεργασίες της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται η Microsoft, η Oracle, η Avilar (ασύγχρονη εκπαίδευση), η WebEX (σύγχρονη εκπαίδευση), η Documentum (Document & Content Management Systems), Plone, Citrix κα.

Η Newsphone Hellas ως κυρίαρχος στον κλάδο της στην Ελλάδα ενδιαφέρεται κυρίως τόσο για την διατήρησή της στην αγορά αλλά και για την συνεχή βελτίωση των προϊόντων προς όφελος των πελατών της. Προσπαθεί να καινοτομεί σε ιδέες και υπηρεσίες και να συνεργάζεται με τους καλύτερους στον κλάδο της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ü Δρ. Πέτρος Κιόχος, Δρ. Γεώργιος Παπανικολάου, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- ü Μηλιώτη Ειρήνη, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1995.
- ü Σακκάς Νίκος, Η Αναδυόμενη Επιχείρηση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- ü Σαρσέντης Β.Ν, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Β΄ Έκδοση, Αθήνα, 1996.
- ü Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, Μάρκετινγκ Μανατζμεντ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, Εκδόσεις Rosili, 1^η Έδοση, Αθήνα, 1996.
- ü Τσακλαγκάνος Άγγελος, Στρατηγικός Σχεδιασμός των Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε, Θεσσαλονίκη, 1998.

Άρθρα

- ü Gary Hamel: Strategy as Revolution, Harvard business review July – August 1996.
- ü Porter Michael: What is Strategy, Harvard business review November – December 1996.
- ü University of Wisconsin – Madison: A collection of planning corner articles, What is Strategic Planning.
- ü Rick Sidorowicz: The concept of strategy – beyond strategic planning

Δικτυακοί Χώροι

www.ase.gr
www.hua.gr
www.icap.gr
www.in.gr
www.istoselides.gr
www.kemak.gr
www.maprpa.org
www.naftemporiki.gr
www.newsphone.gr
www.nextleverresults.com
www.refresher.com
www.planware.org
www.teneric.co.uk
www.score.org

