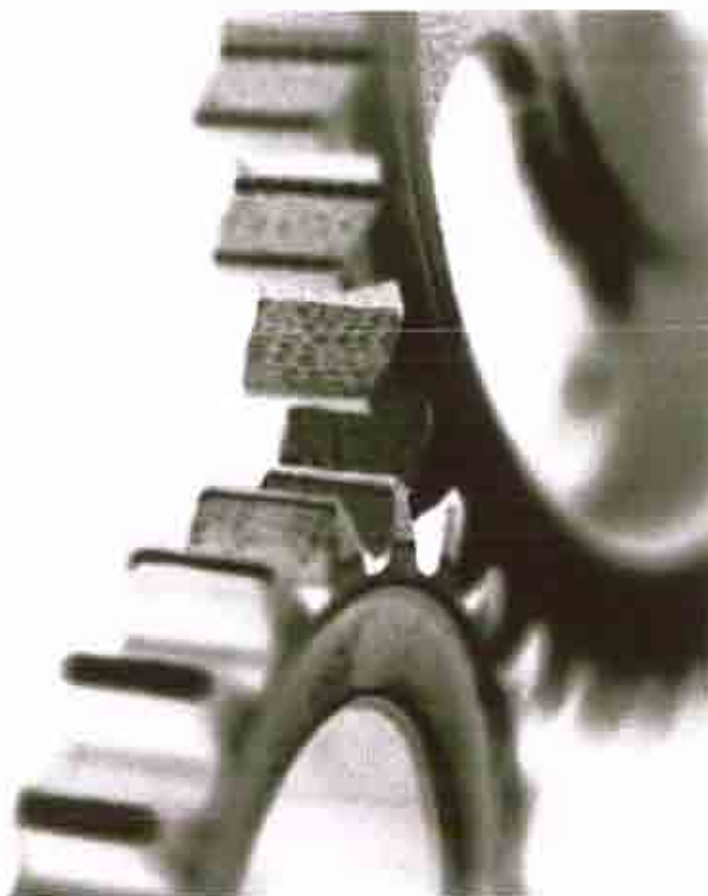


BUSINESS PLAN

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ



Ιούνιος 2002



ΠΕΤΡΟΣ ΔΟΥΝΙΑΣ

Εισηγητής:
Κος ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΡΑΒΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

BUSINESS PLAN - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ.

Πτυχιακή εργασία του σπουδαστή Πέτρου Δούνια.

Εισηγητής: Γεώργιος Ραβασόπουλος.

Ιούνιος 2002.

BUSINESS PLAN

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πληροφορία και η διαχείριση της συνδέεται όλο και περισσότερο με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι η κατάρτιση του Business Plan. Το Business Plan είναι στην ουσία ένας ακριβής οδηγός δράσης μέσω του οποίου η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη διαφόρων στόχων.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι εξίσου σημαντικός τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές επιχειρήσεις.

Όσο μία επιχ. γιγαντώνεται τόσο πιο δυσλειτουργική γίνεται. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση των πιθανοτήτων που έχει να χάσει την επαφή της με τους πελάτες της και τις απαιτήσεις τους. Προς αυτή την κατεύθυνση λειτουργεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πολλές φορές, επιδιώκοντας αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά, πράγμα που αποτελεί χαρακτηριστικό σύμπτωμα του παραδοσιακού και πολλές φορές ξεπερασμένου management.

Το Business Plan αντιπροσωπεύει την ξεκάθαρη συνειδητοποίηση του οράματος ενός σύγχρονου manager, των απαραίτητων κινήσεων για την επίτευξή του και του ενεχόμενου ρίσκου. Εν κατακλείδι, ενσωματώνει την εικόνα που έχει ένας manager για το πώς ήταν στο παρελθόν η επιχείρησή του, σε ποια κατάσταση βρίσκεται αυτή τη στιγμή και προς ποια κατεύθυνση θα εξελιχθεί στο μέλλον. Από καθαρά χρηστική άποψη, η κατάρτιση του business plan μπορεί να σκοπεύει είτε στην προσέλκυση νέων επενδυτών, στη σύναψη έντοκων δανείων, στην έγκριση επιδοτήσεων

και γενικά στην αύξηση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Το Business Plan έχει και άλλες χρησιμότητες. Αποτελεί ένα πολύ βασικό εργαλείο για μία νεογέννητη επιχ. Και είναι για αυτήν ο οδηγός της για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Επίσης, το Business Plan είναι ένας πρώτης τάξεως για να μας γίνει ξεκάθαρη η φύση και ο τρόπος λειτουργίας της επιχ. που εμπλεκόμαστε.

Πριν μπούμε στη διαδικασία κατάρτισης του Business Plan θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τους σκοπούς του καθώς και σε ποιον στοχεύει. Στοχεύει σε κάποιο διευθυντή τράπεζας, σε venture capitalist, σε κάποια επιτροπή χορηγήσεων (π.χ. της Ευρωπαϊκής Ένωσης), ή στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης για την έγκριση κάποιου προγράμματος (π.χ. χρηματοδοτικού ή προγράμματος παραγωγής).

Ο σχεδιασμός του Business Plan επιβάλλει να εργαστούμε ακολουθώντας κάποια συγκεκριμένα βήματα που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τη δομή του. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

- **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

- **ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ.**

- **ΑΝΑΙΤΥΞΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.**

- **ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.**

- **ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.**

- **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.**

ΒΗΜΑ 1°**ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ****Περιγραφή Της Επιχείρησης.**

Ο καθορισμός της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει μια γενική περιγραφή της. Η περιγραφή αυτή πρέπει να συνοψίζει τον τρόπο με τον οποίο όλα τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης εναρμονίζονται μεταξύ τους, χωρίς να μπαίνουν σε λεπτομέρειες που θα αναλυθούν αργότερα. Τα στοιχεία που θα αναφέρονται είναι τα παρακάτω:

- ❑ **Η νομική μορφή:** κατάσταση ιδιοκτησίας, μορφή συνεταιρισμού, άδειες.
- ❑ **Ο κλάδος παραγωγής με τον οποίο ασχολείται η επιχείρηση,** εάν είναι βιομηχανική, εμπορική ή παροχής υπηρεσιών.
- ❑ **Το προϊόν ή υπηρεσία.**
- ❑ **Είναι αυτοτελής επιχείρηση ή franchise;**
- ❑ **Ποιες είναι οι δυνατότητες για ανάπτυξη;**
- ❑ **Ποιες είναι οι ώρες λειτουργίας;**

Πριν από τα παραπάνω παραθέτουμε διάφορα στοιχεία όπως τηλέφωνα της επιχείρησης, ονόματα των συνταίρων καθώς και μία συνοπτική δήλωση που περιγράφει τους λόγους που τους ώθησαν στον επιχειρηματικό χώρο.

Τόπος εγκατάστασης.

Ο τόπος εγκατάστασης παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία της επιχ. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν σε σχέση με την τοποθεσία είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι ανάγκες εγκατάστασης.
- Ποια είναι η χωροταξία της επιχείρησης.
- Είναι εύκολα προσβάσιμη;
- Είναι επαρκείς οι δημόσιες συγκοινωνίες και γενικά οι κρατικές υποδομές (π.χ. οδικός φωτισμός, ασφαλτοστρωμένοι δρόμοι, λιμάνια, αεροδρόμια κ.α.)

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ.

- Εντοπίζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματά μας και το λόγο για τον οποίο πρέπει να μας προτιμήσει ο πελάτης (π.χ. μοναδικότητα του προϊόντος μας, κάποια ιδιαιτερότητα στο service).
- Καθορισμός του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

♦ *Ποιοι είναι οι πελάτες μας.*

Εάν για παράδειγμα η επιχ. εμπορεύεται υπολογιστές ή εξαρτήματά τους, ποιοι είναι οι πελάτες; Επιχειρήσεις ή ιδιώτες; Εάν είναι επιχειρήσεις είναι ιδιωτικές ή δημόσιες; Οι πραγματικοί καταναλωτές είναι οι διευθυντές, οι managers, οι χρήστες τερματικών, οι εργαζόμενοι στις πωλήσεις ή στο τμήμα στατιστικής.

♦ *Ποιο είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες μας.*

Πρέπει να έχουμε πλήρη γνώση του προϊόντος μας και του πώς το διαθέτουμε. Εάν για παράδειγμα το προϊόν μας είναι η παροχή τεχνικής εκπαίδευσης, τότε:

1. Προσφέρουμε κάθε τεχνική εκπαίδευση σε κάθε τμήμα;
2. Προσφέρουμε συγκεκριμένη τεχνική εκπαίδευση σε συγκεκριμένα τμήματα;
3. Μπορούμε να προσφέρουμε το προϊόν μας σε κάθε επιχείρηση;
4. Η προσφορά μας είναι συμβουλευτική ή ουσιαστική;

♦ *Ποιοι είναι οι προμηθευτές μας και πώς λειτουργούν.*

♦ *Ποια είναι η καθαρή θέση της επιχείρησης και ρεαλιστικός καθορισμός της δυνατότητας εξόφλησης των χρεών της.*

– ♦ *Καθορισμός της αλυσίδας: << Προμηθευτές – Εμπορεύματα – Πωλημένα Προϊόντα και Υπηρεσίες – Πελάτες >>.*

Η διαφορά μεταξύ του κόστους των εμπορευμάτων και των εσόδων από τα πωλημένα προϊόντα και υπηρεσίες είναι η προστιθέμενη αξία (added value) και αποτελεί τη βάση των κερδών μας.

- ♦ **Οτιδήποτε έχει να κάνει με χρήματα μπορεί να αναγθεί σε έσοδα και έξοδα (λογ. Κερδών και Ζημιών) ή σε απαιτήσεις και υποχρεώσεις.**

Επίσης σημαντικές είναι και οι χρηματικές εισροές διότι είναι αποτέλεσμα του πότε πληρώνουμε τους προμηθευτές και του πότε οι πελάτες πληρώνουν εμάς. Συνεπώς θα πρέπει να δούμε την επιχείρηση από τη σκοπιά της ταμειακής κίνησης.

- ♦ **Προσδιορισμός των εσόδων και των εξόδων (inputs & outputs).**

1. Έσοδα (outputs).

- 1 μονάδα υπηρεσίας ή προϊόντος παραδίδουμε στους πελάτες μας.
- Το τι θα αγοράζαν οι πελάτες από εμάς

Παραδείγματα εσόδων.

- 1 ώρα από το χρόνο ενός επαγγελματία.
- 1 εκπαιδευτικό μάθημα.
- 1 ολοκληρωμένο project.

2. Έξοδα (inputs)

- 1 μονάδα κόστους για την υποστήριξη μιας υπηρεσίας ή την παράδοση ενός προϊόντος
- Το κόστος μεταβίβασης της κυριότητας πραγμάτων από τους προμηθευτές.

Παραδείγματα εξόδων.

- 1 ώρα / ημέρα / μήνας / χρόνος από το χρόνο του προσωπικού μας.
- Ενοικείες και λοιπές χρεώσεις (ενοίκια, ηλεκτρισμός κ.α.)
- 1 εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το προσωπικό μας.

- ♦ **Επίγνωση του μηχανισμού δοσοληψιών μέσα στην επιχείρηση.**

Καμία επιχ. δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά όταν η κεντρική διοίκηση αφήνει τα τμήματα ξεκρέμαστα.

Σε καθημερινή βάση, τα τμήματα έχουν ανάγκες που δεν μπορούν να καλυφθούν από το δικό τους δυναμικό αλλά ενδεχομένως από το δυναμικό άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να είναι είδη γραφείου, κάποια εξειδικευμένη εργασία ή οτιδήποτε άλλο.

Το κάθε τμήμα καταρτίζοντας ένα Business Plan μπορεί να καθορίζει τις ανάγκες του ώστε να ελέγχεται το κόστος. Οι δοσοληψίες αυτές μπορούν να καταγράφονται σε εξωλογιστικούς λογαριασμούς «εσωτερικού εμπορίου».

♦ ***Παρουσίαση των παρελθόντων και των τρεχόντων επιδόσεων της επιχείρησης (συνήθως των 3 τελευταίων ετών).***

Για να μπορέσει να στηρίξει κάποιος τους στόχους ενός Business Plan θα πρέπει να γνωρίζει το παρελθόν της επιχ. Σε αυτό εξυπηρετούν οι οικονομικές καταστάσεις των 3 τελευταίων ετών (ισολογισμός, ισοζύγιο, αποτελεσματικοί λογαριασμοί), τυχόν δημοσιεύσεις των επιδόσεών μας στον τύπο κ.α. Επίσης θα μπορούσαμε να μιλήσουμε με ειλικρίνεια για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής μας.

ΒΗΜΑ 2**ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Το βήμα αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό για τη διαδικασία του Business Plan διότι θα καθορίσει τις μελλοντικές κατευθύνσεις της επιχείρησης και ουσιαστικά θα αποτελέσει το μοντέλο για το επόμενο βήμα το οποίο θα απεικονίσει αριθμητικά το όραμα του βήματος 2.

Η ανάπτυξη και εξέλιξη του οράματος είναι σπουδαίας σημασίας διότι αποκαλύπτει το πώς η ομάδα που θα καταρτίσει το Business Plan αντιλαμβάνεται το μέλλον της επιχείρησης. Η σημαντικότερη έννοια στην όλη διαδικασία είναι η «διαφορετικότητα». Το όραμα θα πρέπει να διαφέρει από οποιοδήποτε άλλο. Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μπορέσει να πετύχει, γιατί στην ουσία προσπαθούμε να διαμορφώσουμε και να εδραιώσουμε συγκριτικά πλεονεκτήματα. Εν κατακλείδη, το όραμα θα είναι η «δήλωσή» μας για το πώς αντιλαμβανόμαστε το μέλλον της επιχείρησης και εν μέρει το δικό μας.

♦ ***Η Γέννηση του Οράματος.***

Η γέννηση του οράματος είναι πολύ κρίσιμη υπόθεση που χρειάζεται σωστούς χειρισμούς και οργάνωση. Συνίσταται η ομάδα του Business Plan να απομονώνεται μακριά από το χώρο εργασίας (ίσως και από την πόλη), ώστε να έχει το χρόνο και την ηρεμία να φανταστεί την κατάσταση της επιχείρησης μετά από κάποια χρόνια (2,3 ή και 5) κατά τη διάρκεια των οποίων η επιχείρηση υπήρξε ιδιαίτερα επιτυχημένη, π.χ. λανσάρισε με επιτυχία νέα προϊόντα, εισήχθη με επιτυχία σε νέες αγορές μεγαλώνοντας παράλληλα το μερίδιο στις υπάρχουσες ή ακόμα ότι προσέλαβε μερικά από τα μεγαλύτερα ταλέντα της αγοράς.

♦ ***Έλεγχος του Οράματος.***

Το μέχρι τώρα διαμορφωμένο όραμα θα πρέπει να ελεγχθεί για το κατά πόσο είναι εφαρμόσιμο με βάση τους παρακάτω 6 κρίσιμους παράγοντες:

• **Μοναδικότητα.**

Το όραμα θα πρέπει να είναι διαφορετικό από οποιοδήποτε άλλο.

• **Προσωπική Πίστη.**

Πρέπει προσωπικά να θέλουμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας.

- **Προκλητικότητα.**

Πρέπει το όραμα του Business Plan να προκαλεί τους εμπλεκόμενους να δώσουν τον καλλίτερό τους εαυτό.

- **Πραγματοποιησιμότητα.**

Να μην αιθεροβατεί το όραμα και να μπορεί να εφαρμοστεί στη δικιά μας επιχείρηση.

- **Απλότητα.**

Να μπορεί να περιγραφεί μέσα σε μερικές παραγράφους με απλά λόγια.

- **Γραφικότητα.**

Εξήγηση και περιγραφή του οράματος με γραφικούς όρους (π.χ. στατιστικούς όρους, γραφήματα, χάρτες κ.λ.π.) ώστε να μπορούν να ταυτιστούν ευκολότερα μαζί του οι εμπλεκόμενοι.

- ◆ ***Αξίες και Πιστεύω.***

Θα πρέπει η ομάδα του Business Plan να απαντήσει στην ερώτηση: Τι πραγματικά υπερασπιζόμαστε και θα υπερασπιστούμε σε αυτή την επιχείρηση;

Η απάντηση θα μας βοηθήσει να αποκρυσταλλώσουμε τις συγκεκριμένες αξίες και πιστεύω, με τις οποίες όλοι μπορούμε να ταυτιστούμε προκειμένου, να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας. Επίσης θα πρέπει να είμαστε συνεπείς στις αξίες αυτές, διαφορετικά θα κινδυνεύει η αξιοπιστία και το γόητρο του οράματος αλλά κυρίως της ίδιας της επιχείρησης. Ακόμα, οι αξίες αυτές θα πρέπει να αντανακλούν το τι θέλουμε να επιτύχουμε για το μέλλον της επιχείρησης αλλά και να είναι διατυπωμένες με σαφή τρόπο.

- ◆ ***Στρατηγικοί Στόχοι Προτεραιότητας.***

Οι στρατηγικοί στόχοι προτεραιότητας είναι αυτοί που πρέπει να επιτευχθούν τα επόμενα χρόνια ώστε να επιτύχουμε το όραμα μας. Είναι στην ουσία οι σκάλες από το όραμα στην πραγματικότητα.

Είναι φανερό ότι το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο διότι οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι σύμφωνοι με το όραμα, να εξυπηρετούν τους σκοπούς του Business Plan και να συμβαδίζουν με τις αξίες και τα πιστεύω της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί

είναι κρίσιμοι και για έναν ακόμα λόγο, για την επιρροή που θα έχουν τα επόμενα έτη πάνω στη φύση της δουλειάς των εργαζομένων της επιχ. Είναι αυτονόητο ότι με τους νέους στόχους που θα θέσει το επιτελείο του Business Plan θα μετατεθεί και το κέντρο βάρους της εργασίας. Αυτό θα έχει επίπτωση όχι μόνο στους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και στις οικογένειές τους. Θα πρέπει συνεχώς να συνυπολογίζουμε και αυτή την παράμετρο.

• Παραδείγματα Στρατηγικών Στόχων Προτεραιότητας.

1. Αύξηση της υπάρχουσας παραγωγικότητας.
2. Επέκτασης σε νέες αγορές.
3. Έρευνα / Παραγωγή νέων προϊόντων.
4. Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες κ.α.

♦ ***Η Ενημέρωση των Εργαζομένων.***

Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους θα πρέπει να γίνει με προσοχή. Ενδεχομένως να υπάρξουν αποφάσεις και στόχοι εμπιστευτικοί. Τέτοιες αποφάσεις θα πρέπει να κοινοποιούνται σε λίγους και όχι εγγράφως ώστε να μην είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές μας να σαμποτάρουν ή να προλάβουν τις κινήσεις μας.

ΒΗΜΑ 3^ο**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN**

Σε αυτό το βήμα, η βασική εργασία είναι η ποσοτική απεικόνιση των μεγεθών της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει και η μελλοντική τροποποίησή τους, ώστε να επιτύχουμε το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους προτεραιότητας όπως διαμορφώθηκαν στο βήμα 2. Δηλαδή, το μονοπάτι έχει ως εξής:

ΌΡΑΜΑ → ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ →
ΤΩΡΙΝΗ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ → ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.

◆ **Ποσοτική Απεικόνιση Εσόδων.**

Ένα παράδειγμα είναι ο σχεδιασμός της αύξησης των πωλήσεων για κάθε ένα προϊόν. Ταυτόχρονα θα πρέπει να υπολογίσουμε με όση ακρίβεια μπορούμε τις πιθανές τιμές πώλησης των προϊόντων μας τα επόμενα 3 χρόνια. Την ίδια τακτική θα ακολουθήσουμε για οποιαδήποτε άλλη πηγή εσόδων.

Παράλληλα θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι και για το χειρότερο δυνατό σενάριο, π.χ.

- Υψηλότερο κόστος για όλες τις πρώτες ύλες και υπηρεσίες που καταναλώνουμε.
- Χαμηλότερα δυνατά έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων.

◆ **Ποσοτική Απεικόνιση Εξόδων.**

Λειτουργούμε ανάλογα με την παραπάνω περίπτωση, δηλαδή διαμορφώνουμε τα έξοδα και τον εξοπλισμό της επιχείρησης ανάλογα με τους στόχους και το όραμά μας, π.χ.

- Μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων.
- Μείωση του κόστους διανομής των προϊόντων μας.
- Αύξηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού.

◆ **Κέρδος.**

Έχοντας καθορίσει τα έσοδα και τα έξοδα, μπορούμε με σχετική ακρίβεια να εντοπίσουμε το κέρδος μας, αφού:

➤ Έσοδα – Εξόδα = Κέρδος (*outputs – inputs = profit*)

Το σημείο αυτό είναι αρκετά κρίσιμο γιατί σχετίζεται με τον τελικό στόχο του Business Plan και κατά συνέπεια εξαρτάται από αυτό και η έγκρισή του από τη διοίκηση.

◆ **Κόστος Μονάδας.**

Κόστος Μονάδος = Έσοδα από Πωλήσεις 1 μον. Προϊόντος / Κόστος Παραγωγής 1 μον. Προϊόντος.

Επίσης πρέπει να επεξεργαστούμε στοιχεία που θα ενδιέφεραν τους λογιστές, τους τραπεζίτες ή άλλους χρηματοοικονομικούς ειδικούς. Τέτοια στοιχεία είναι:

- Ταμιακός προγραμματισμός.
- Προγραμματισμός Σημείου Ισορροπίας.
- Προγραμματισμός Κερδών Και Ζημιών.

◆ **Ταμιακός Προγραμματισμός.**

Για να τον πετύχουμε, θα πάρουμε το πρόγραμμα εσόδων και εξόδων του πρώτου έτους και θα καταρτίσουμε λεπτομερείς μηνιαίες ανάλυσης. Έτσι, θα έχουμε πληρέστερη εικόνα της ταμιακής εξέλιξης περιοδικά και έτσι θα προγραμματίζουμε καλύτερα τις κινήσεις μας.

Ο ταμιακός προγραμματισμός θα πρέπει να είναι η δήλωσή μας ότι έχουμε αρκετό ρευστό στα ταμεία μας για τα εγχειρήματά μας. Θα μας βοηθήσει επίσης να διαπιστώσουμε την πίστη μας, το πόσο γρήγορα μας εξοφλούν οι πελάτες μας, το πόσο μας επηρεάζουν οι μισθοί, τα ενοίκια, οι φόροι κ.λ.π.

◆ **Κεφαλαιακές Απαιτήσεις.**

Παράλληλα με το ταμείο, προγραμματισμός θα πρέπει να γίνει και στη διάρθρωση του κεφαλαίου, ώστε να μεταβληθούν ανάλογα με τους στόχους η περιουσία και η καθαρή θέση της επιχείρησης.

Όσον αφορά την περιουσία, ο προγραμματισμός μπορεί να σχετίζεται με:

- Την επένδυση σε κάποιο νέο πληροφοριακό σύστημα.

- Την απόκτηση ενός νέου οχήματος.

Όσον αφορά την καθαρή θέση, τέτοια θέματα μπορεί να είναι:

- Η αύξηση του ποσοστού του κεφαλαίου.
- Η σύναψη έντοκου δανείου.

♦ *Προγραμματισμός Κερδών.*

Το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης του Business Plan είναι ο προγραμματισμός των κερδών. Στάδιο ιδιαίτερα σημαντικό γιατί παρουσιάζει τα αποτελέσματα του Business Plan για την επιχείρηση. Σε περίπτωση ζημιάς θα πρέπει να εξετάσουμε εάν οι επενδύσεις ή άλλα έξοδα ανάπτυξης συνέβαλλαν σε αυτό. Όπως και να έχει, ο προγραμματισμός των κερδών πρέπει να είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας των εσόδων και των εξόδων πάνω σε εφικτές προβλέψεις των τιμών.

♦ *Προσωρινή Σύνοψη.*

Στο τέλος του βήματος αυτού, είναι χρήσιμο να συγκεντρώσουμε όλα τα γεγονότα, τις προβλεπόμενες τιμές- μοντέλα, τα προγράμματα για κάθε τομέα, καθώς και το όραμα της επιχείρησης και τους στόχους προτεραιότητας. Αυτό θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε τη σαφήνεια των στοιχείων που έχουμε συγκεντρώσει. Έτσι θα βεβαιωθούμε ότι είμαστε σε καλό δρόμο.

Η ανάπτυξη του Business Plan απαιτεί το μεγαλύτερο όγκο δουλειάς. Στο βήμα αυτό συμπεριλαμβάνονται κάποια από τα σημαντικότερα κομμάτια του Business Plan για τα οποία θα ήτανε καλό να γίνει ιδιαίτερη αναφορά. Τα κομμάτια αυτά είναι:

- **TO MARKETING PLAN.**
- **TO MANAGEMENT PLAN.**
- **TO FINANCIAL PLAN.**

□ MARKETING PLAN.

Το Marketing παίζει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Το κλειδί προς αυτή την κατεύθυνση είναι το να γνωρίζουμε όσο το δυνατόν καλύτερα τους πελάτες μας. Ποιες είναι οι προτιμήσεις τους, ποιες οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες τους από εμάς, πώς ταξινομούνται κατά ηλικία, φύλο, εισόδημα μορφωτικό επίπεδο, κατοικία. Θα ήταν χρήσιμο για μια επιχείρηση να έχει σαν πρώτη της προτεραιότητα τη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας σταθερής πελατείας της.

Το Marketing Plan θα πρέπει να απαντά στις εξής ερωτήσεις:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες μας και σε ποια / ποιες αγορές στοχεύουμε;
2. Η αγορά μας είναι αναπτυσσόμενη, σταθερή ή συρρικνωμένη;
3. Το μερίδιό μας στην αγορά είναι αυξανόμενο, σταθερό ή μειώνεται;
4. Είναι η αγορά μας αρκετά μεγάλη για να αναπτυχθούμε;
5. Πώς θα κρατήσουμε και θα μεγαλώσουμε το μερίδιό μας στην αγορά;
6. Ποια θα είναι η τιμολογιακή μας πολιτική;

❖ Ανταγωνισμός.

Το επιχειρηματικό πεδίο είναι κατ'εξοχήν ανταγωνιστικό. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη να γνωρίζουμε όσο το δυνατόν καλύτερα τους ανταγωνιστές μας.

Ερωτήσεις σαν αυτές μπορούν να μας βοηθήσουν σε αυτό.

1. Ποιοι είναι οι πέντε πλησιέστεροι άμεσοι ανταγωνιστές μας;
2. Ποιοι είναι οι δυνητικοί ανταγωνιστές μας;
3. Σε τι κατάσταση βρίσκονται οι επιχειρήσεις τους: Σταθερές, αναπτυσσόμενες, σε ύφεση;
4. Τι έχουμε διδαχθεί από τη δραστηριότητα και τη διαφήμιση τους;
5. Ποια είναι τα πλεονεκτήματά τους και ποιες οι αδυναμίες τους;

6. Με ποιο τρόπο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους διαφοροποιούνται από τα δικά μας;

Θα ήταν χρήσιμη η τήρηση διαρκούς φακέλου για κάθε ανταγωνιστή μας. Μέσων αυτού θα έχουμε τη δυνατότητα να μελετήσουμε καλύτερα τις μεθόδους διαφήμισης που ακολουθούν, την τιμολογιακή τους στρατηγική και την τακτική τους στις εκπτώσεις. Αυτές οι τεχνικές μπορούν να μας δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για τον τρόπο που λειτουργούν οι ανταγωνιστικές προς εμάς επιχειρήσεις.

❖ **Τιμολογιακή πολιτική και εκπτώσεις.**

Η τιμολογιακή πολιτική είναι από τα πιο σημαντικά όπλα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Η παρατήρηση της τιμολογιακής πολιτικής των ανταγωνιστών μας θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι τιμές μας είναι ανταγωνιστικές των δικών τους και κατά πόσο προσεγγίζουν τις τιμές του κλάδου.

Μερικές πολιτικές τιμολόγησης είναι οι εξής:

- Ανταγωνιστική τιμολόγηση.
- Τιμολόγηση κάτω από τον ανταγωνισμό.
- Τιμολόγηση πάνω από τον ανταγωνισμό.
- Λιανική πώληση στο κόστος.
- Πολλαπλή τιμολόγηση.
- Κόστος υπηρεσιών και τιμολόγηση.
 - ✓ Εξαρτήματα υπηρεσιών.
 - ✓ Κόστος υλικών.
 - ✓ Κόστος εργασιών.
 - ✓ Κόστος σταθερώς εξόδων.

Το κλειδί της επιτυχίας σε αυτόν τον τομέα, είναι η καλά σχεδιασμένη στρατηγική και η συνεχής παρακολούθηση των τιμών και του κόστους λειτουργίας ώστε να εξασφαλίσουμε τα κέρδη μας.

❖ *Διαφήμιση και Δημόσιες Σχέσεις.*

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα και υπηρεσίες της παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της. Το να παράγει κάποιος καλά προϊόντα και υπηρεσίες αλλά να τα προωθεί με λανθασμένο τρόπο, ουσιαστικά ακυρώνει την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Θα ήτανε καλό να καθορίσουμε συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας - ανάλογα με το προϊόν που διαθέτουμε- μέσω των οποίων θα διενεργούμε την προώθηση των προϊόντων μας. Στη συνέχεια, σχεδιάζουμε συνοπτικό και περιεκτικό διαφημιστικό υλικό (έντυπα) στο οποίο παρουσιάζουμε με σαφή τρόπο τα προϊόντα και υπηρεσίες μας. Εν κατακλείδη, θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι όση περισσότερη προσοχή και φροντίδα αφιερώνουμε στο Marketing Plan, τόσο περισσότερο επιτυχημένη θα είναι η επιχείρησή μας.

□ MANAGEMENT PLAN.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτεί αφοσίωση, επιμονή, αποφασιστικότητα και ικανότητα διοίκησης τόσο του προσωπικού όσο και των χρηματοοικονομικών θαμάτων. Ο διοικητικός σχεδιασμός, μαζί με το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και το marketing plan, θα θέσει τις βάσεις και θα διευκολύνει την επιτυχία της επιχείρησης.

Όσον αφορά το προσωπικό, θα πρέπει να γίνει συνείδηση ότι οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχ. και ότι παίζουν το βασικότερο ρόλο στη δραστηριότητά της. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να προσλαμβάνονται εργαζόμενοι που διαθέτουν τα προσόντα τα οποία λείπουν από την επιχείρηση. Το προσωπικό της επιχ. θα πρέπει να είναι μέλος της ομάδας και να ενημερώνεται για τις τυχόν αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτήν. Επιπροσθέτως, πολλοί εργαζόμενοι έχουν εξαιρετικές ιδέες σχετικές με το άνοιγμα σε νέες αγορές, την ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Το Management Plan θα πρέπει να απαντάει ερωτήματα όπως τα παρακάτω:

- Πώς η υπάρχουσα επιχειρηματική εμπειρία μπορεί να μας φανεί χρήσιμη.
- Ποιες είναι οι αδυναμίες μας και πώς να τις αντιμετωπίσουμε.
- Ποιοι θα είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας.
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες τους.
- Ποια είναι τα καθήκοντα τους.
- Είναι τα καθήκοντά τους επαρκώς καθορισμένα;
- Ποιες είναι οι τρέχουσες ανάγκες του προσωπικού μας.
- Ποιες είναι οι προθέσεις μας για προσλήψεις και εκπαίδευση του προσωπικού.
- Ποιοι θα είναι οι μισθοί, επιδόματα, άδειες.
- Ποια επιδόματα μπορούν να δοθούν στην παρούσα στιγμή.

□ FINANCIAL PLAN

Η χρηματοοικονομική διαχείριση αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για κάποια επιχείρηση να διατηρήσει και να αυξήσει την κερδοφορία της. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των χρηματοοικονομικών θεμάτων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας.

Η αποτελεσματική χρημ/νομική διαχείριση απαιτεί έναν ρεαλιστικό σχεδιασμό ο οποίος θα καθορίζει το απαιτούμενο ποσό για την έναρξη (κόστος έναρξης) καθώς και για την ομαλή λειτουργία (λειτουργικά έξοδα) της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να κάνει πρόβλεψη για τα παρακάτω έξοδα:

❖ *Προϋπολογισμός Έναρξης.*

- Προσωπικό (κόστος προ λειτουργίας).
- Νομικά / Επαγγελματικά έξοδα – φόροι.
- Κτήρια.
- Άδειες.
- Εξοπλισμός.
- Ασφάλειες.
- Προμήθειες.
- Έξοδα διαφήμισης, promotion.
- Μισθοί.
- Λογιστικά έξοδα.
- Εισοδήματα.
- Σταθερά έξοδα.

Ο προϋπολογισμός λειτουργίας καταρτίζεται όταν η επιχείρηση είναι έτοιμη να λειτουργήσει και πρέπει να αντανακλά τον τρόπο που θα επενδύονται ή θα

ξοδεύονται τα χρήματα, το ποια έξοδα θα πραγματοποιηθούν καθώς και τον τρόπο που θα ισοσκελιστούν αυτά (έσοδα). Ο προϋπολογισμός λειτουργίας, είναι αναμενόμενο να περιλαμβάνει τα χρήματα προς κάλυψη των λειτουργιών της επιχ. για τους πρώτους τρεις ή έξη μήνες.

Θα πρέπει δηλαδή να κάνει πρόβλεψη για τα παρακάτω έξοδα:

❖ *Προϋπολογισμός Λειτουργίας.*

- Έξοδα προσωπικού.
- Ασφάλειες.
- Έξοδα ενοικίων.
- Αποσβέσεις.
- Πληρωμές δανείων.
- Έξοδα διαφήμισης / promotion.
- Νομικά / λογιστικά έξοδα.
- Διάφορα έξοδα.
- Προμήθειες.
- Σταθερά έξοδα.
- Μισθοί / επιδόματα.
- Συνδρομές.
- Φόροι.
- Έξοδα για επισκευές και συντηρήσεις.

Το χρηματοοικονομικό κομμάτι του Business Plan πρέπει να περιλαμβάνει τυχόν αιτήσεις δανείων, κεφαλαιακό εξοπλισμό, ισολογισμό, ανάλυση νεκρού σημείου, προβλέψεις εσόδων (δηλώσεις κερδών και ζημιών) και προβλέψεις ταμειακών εισροών. Οι δηλώσεις εσόδων και οι ταμειακές προβλέψεις περιλαμβάνουν τριετείς συνόψεις, αναλυτικά ανά μήνα για τον πρώτο χρόνο και ανά τρίμηνο για τον δεύτερο και τρίτο χρόνο.

Η λογιστική οργάνωση και το σύστημα ελέγχου της απογραφής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, επίσης περιλαμβάνονται στο χρηματοοικονομικό κομμάτι του Business Plan. Οποιοδήποτε όμως και αν είναι το λογιστικό και απογραφικό σύστημα που θα αναπτυχθεί, είναι σημαντική η πλήρης και σε βάθος γνώση κάθε τομέα των συστημάτων αυτών. Ένας χρηματοοικονομικός σύμβουλος θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά ως προς αυτή την κατεύθυνση.

ΒΗΜΑ 4^ο ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.

Όλη η δουλειά που κάναμε στα προηγούμενα βήματα, τώρα θα πρέπει να ελεγχθεί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υποβάλουμε το πρώτο Business Plan σε ορισμένα τεστ.

Πριν αρχίσει αυτή η διαδικασία, θα ήταν χρήσιμο να κλειδώσουμε σε κάποιον συρτάρι το B. Plan για μία εβδομάδα ή περισσότερο. Αποκομμένοι λοιπόν από το πνεύμα κατάρτισης του Business Plan, θα είναι ευκολότερο για εμάς να το δούμε με οπτική και να εντοπίσουμε με μεγαλύτερη ευχέρεια τις αδυναμίες και τα λάθη του.

• **Στρατηγική Ελέγχου.**

- 1^ο τεστ. Αυτοέλεγχος.
- 2^ο τεστ. Έλεγχος από την ομάδα.
- 3^ο τεστ. Έλεγχος από 3^ο πρόσωπο.
- 4^ο τεστ. Έλεγχος από το αφεντικό.

□ ***Αυτοέλεγχος.***

Στον αυτοέλεγχο είναι σημαντικό να βάλουμε τον εαυτό μας στη θέση του προσώπου του οποίου την έγκριση ζητάμε για το Business Plan. Για παράδειγμα, εάν ζητάμε την έγκριση ενός διευθυντή τράπεζας, θα πρέπει να υπολογίσουμε τις σκέψεις του ως αναγνώστη του B. Plan καθώς και τα standards στα οποία περιμένει να ανταποκρίνεται αυτό.

□ ***Έλεγχος από την ομάδα μας.***

Ο έλεγχος από την ομάδα μας είναι μία αρκετά ευαίσθητη διαδικασία και αυτό διότι είναι πιθανό να παρεξηγηθεί η κριτική που θα ασκηθεί. Αυτή η τακτική όμως καταδικάζει πολλές ενδιαφέρουσες ιδέες και θετικές προτάσεις.

Η ομαδική εργασία στοχεύει στο να προκαλέσει τη διοίκηση εποικοδομητικό τρόπο. Πρέπει λοιπόν να ενθαρρύνουμε την ομάδα μας να εμπλακεί ουσιαστικά στην υπόθεση του Business Plan. Πρέπει ακόμα να έχουμε κατανοήσει ότι η επιτυχία του B. Plan εξαρτάται από το πόσοι πιστεύουν πραγματικά σε αυτό.

Όση κριτική δέχεται το B. Plan από την ομάδα μας, τόσο ισχυρότερο γίνεται. Ωστόσο η κριτική δεν γίνεται στο όραμα ή στους στόχους προτεραιότητας το

B. Plan, αλλά στο σχεδιασμό, στα γεγονότα, στους υπολογισμούς και γενικά στη διαδικασία του 3^{ΟΥ} βήματος.

□ *Έλεγχος από 3^Ο πρόσωπο.*

Χρήσιμο θα ήταν να δώσουμε το Business Plan σε ένα τρίτο πρόσωπο για να ανακαλύψει τυχόν λάθη, κυρίως σε ευβάλλοτους τομείς όπως τα χρηματοοικονομικά και τα μεγέθη της επιχείρησης. Ένα τέτοιο πρόσωπο θα μπορούσε να ήταν ο πιο φιλόποπτος λογιστής που γνωρίζουμε.

Οι λογιστές έχοντας μεγάλη πείρα στην οικονομική και χρηματοοικονομική ισορροπία, μπορούν να καταδείξουν καλύτερα από τον καθένα της τρύπες που μπορεί να έχει το Business Plan και να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες στους managers οι οποίοι είναι μερικές φορές κοντόφθαλμοι στα αμιγώς χρηματοοικονομικά θέματα.

□ *Έλεγχος από το αφεντικό.*

Είναι πιθανό το αφεντικό μας, να έχει θέσει ορισμένους στόχους εκ μέρους της επιχείρησης και να ζητά την επίτευξή τους μέσω του Business Plan. Εάν λοιπόν δεν έχει εμπλακεί στο 3^Ο Βήμα, είναι καλό να του ζητήσουμε να το διαβάσει, καθιστώντας του σαφές ότι δεν ζητάμε την έγκρισή του από τώρα, αλλά απλώς τεστάρουμε το Business Plan.

❖ Κριτήρια Ελέγχου.

Τα τέσσερα είδη στρατηγικής του ελέγχου, συνήθως, βασίζονται στα έξι παρακάτω κριτήρια:

- Η Κοινή Λογική.
- Η Ακρίβεια.
- Η Αξιοπιστία.
- Η Ευπάθεια των Προβλέψεων.
- Οι Βασικοί Δείκτες.
- Το Ύφος.

□ *Η Κοινή Λογική.*

για παράδειγμα, η μετακίνηση ενός ανταγωνιστή μας στην αγορά που θέλουμε να επεκταθούμε.

□ *Η Ακρίβεια.*

Το δεύτερο κριτήριο σχετίζεται με την ακρίβεια των γεγονότων και των μοντέλων που περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό του Business Plan. Πρέπει όλα να είναι ορθά. Επίσης, δεν θα πρέπει να βαπτίζουμε μία εκτίμηση ως γεγονός. Εάν υποθέτουμε εικάζουμε ή χρησιμοποιούμε μοντέλα κατά προσέγγιση, πρέπει να το δηλώνουμε. Επίσης, πρέπει να δικαιολογούμε οτιδήποτε γράφουμε, π.χ. εάν υποστηρίζουμε ότι το μέσο κόστος εκτύπωσης διαφημιστικών φυλλαδίων τα τελευταία τρία χρόνια είναι 500,000 δρχ, πρέπει να δείξουμε πως φτάσαμε σε αυτό το μέσο όρο.

□ *Η Αξιοπιστία.*

Ο μελλοντικός σχεδιασμός αναγκαστικά βασίζεται σε υποθέσεις και εκτιμήσεις μεγεθών που δεν μας είναι ακόμα άγνωστα. Οι εκτιμήσεις αυτές όμως, πρέπει να είναι κατά το δυνατό ορθές. Η υπεραισιοδοξία και η τυφλή πίστη, μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφή και αυτό μπορούν να το διαπιστώσουν και οι αναγνώστες του Business Plan. Για παράδειγμα, εάν παρουσιάσουμε χωρίς επαρκή στοιχεία μία αύξηση των πωλήσεων κατά 30% τα επόμενα 3 χρόνια.

Είναι γεγονός ότι μέσα από τα στοιχεία, υποθετικά και πραγματικά, διαφαίνεται και το ύψος του ρίσκου το οποίο παίρνουμε. Για παράδειγμα, εάν υποθέσουμε ότι οι πελάτες μας θα ανταποκριθούν θετικά σε μια αύξηση της τιμής κατά 5% με ανάλογη αναβάθμιση του προϊόντος, αυτό ενέχει ρίσκο το ύψος του οποίου το καθορίζει η κρίση μας.

□ *Ενπάθεια των Προβλέψεων.*

Στο τρίτο βήμα σημειώσαμε ότι θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το χειρότερο δυνατό σενάριο, π.χ. τα χειρότερα δυνατά έσοδα και τα χειρότερα δυνατά έξοδα. Αυτό γίνεται για να ελαχιστοποιήσουμε τις επιδράσεις διαφόρων απρόβλεπτων παραγόντων στα υποθετικά μοντέλα και μεγέθη μας. Π.χ. τι θα συμβεί εάν οι ανταγωνιστές μας προχωρήσουν σε επίθεση τιμών μειώνοντάς τες κατά 5% ενώ εμείς δεν θα μπορούμε να ακυρώσουμε προγραμματισμένη αύξηση τιμών κατά 5%, ή και αντίθετα, ποια θα είναι η επίδραση στο κέρδος από μια μετακίνηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών υπέρ μας, δίνοντάς μας τη δυνατότητα να προμηθευόμαστε προϊόντα από το εξωτερικό κατά 5% φθηνότερα.

Με λίγα λόγια, δεν μπορούμε να προβλέψουμε με απόλυτη ακρίβεια το μέλλον. Έτσι, είναι καλό να υπολογίζουμε απόκλιση συν – πλην 10% στα βασικά υποθετικά μοντέλα μας. Αυτό παρέχει και κάποια δικλείδα ασφαλείας στο ρίσκο που παίρνουμε.

□ *Οι Βασικοί Δείκτες.*

Το τεστ αυτό στηρίζεται στους βασικούς δείκτες – αναλογίες. Όποιος επενδυτής θέλει να τοποθετήσει χρήματα σε κάποια επιχείρηση, ελέγχει τους βασικούς δείκτες ως μέτρο επιτυχίας. Π.χ. οι δείκτες προστιθέμενης αξίας (added value) είναι ΚΕΡΔΗ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ και ΚΕΡΔΗ / ΚΟΣΤΟΣ. Ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης μετατοπίζεται και το ενδιαφέρον των δεικτών. Για παράδειγμα, για μια βιομηχανική επιχείρηση σημαντικό ρόλο παίζει ο δείκτης «Ποσοστιαίας Εκμετάλλευσης Χώρου». Όμως, από την άλλη ο δείκτης ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ / ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ είναι σημαντικός για κάθε επιχ.

Πρέπει να διαλέξουμε πολύ προσεκτικά τους δείκτες στους οποίους θα δώσουμε έμφαση. Πρέπει να συνυπολογίσουμε σε ποιών την έγκριση στοχεύει το Business Plan. Πρέπει να μπορούμε στη θέση τους και να δούμε ποιοι δείκτες τους ενδιαφέρουν περισσότερο και να τους δικαιολογήσουμε κατά τον καλύτερο τρόπο.

□ *Το Ύφος.*

Το Business Plan δεν θα γίνει ποτέ δεκτό εάν δεν μεταδίδει αισιοδοξία. Με άλλα λόγια, να εκπέμπει αυτοπεποίθηση αλλά όχι υπεραισιοδοξία, να υποδηλώνει σοβαρή και επαγγελματική προσέγγιση και όχι μια πρόχειρη και βαρετή διαδικασία. Γενικά, το Business Plan, πρέπει να είναι η αντανάκλαση των σκέψεων, της προσωπικότητας και των φιλοδοξιών μας για επιχείρηση. Αυτό θα συμβεί εάν κατά την κατάρτισή του έχει συμβάλει η ομάδα μας, ο εργοδότης μας και οι οικονομικοί αναλυτές, εάν δηλαδή αποτελεί συνολική απαίτηση και όραμα.

ΒΗΜΑ 5^ο

ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN

Όλη η σκληρή δουλειά που χρειάστηκε για να δημιουργήσουμε το Business Plan, θα πρέπει τώρα να αποτυπωθεί σε γραπτή μορφή ώστε να ικανοποιήσει τους αναγνώστες – κλειδιά από τους οποίους εξαρτάται η έγκρισή του.

Τα βασικά περιεχόμενα του Business Plan είναι τα εξής:

- ◆ Τίτλος.
- ◆ Περίληψη.
- ◆ Περιεχόμενα
 - Εισαγωγή.
 - Περιγραφή της τρέχουσας δραστηριότητας της επιχείρησης.
 - Παλαιότερες επιδόσεις.
 - Όραμα.
 - Μελλοντικά σχέδια.
 - Χρηματοοικονομικές προτάσεις.
 - Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.

Συνίσταται η συγγραφή από το τέλος προς την αρχή και αυτό γιατί με αυτό τον τρόπο όλες οι πληροφορίες και το υλικό που χρησιμοποιήθηκαν είναι πιο πρόσφατα.

- ◆ Παραπομπές.

Για να αρχίσουμε, θα πρέπει να συγκεντρώσουμε όλο το υλικό και να συγκροτήσουμε ένα σύνολο παραπομπών οι οποίες θα περιλαμβάνουν όλες τις πληροφορίες και τις αναλύσεις που υποστηρίζουν τα βασικά σημεία κάθε βήματος του Business Plan.

Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ιστορικές περιλήψεις εσόδων.
- Ιστορικές περιλήψεις εξόδων και κόστους.

- Ιστορικά σημεία ισορροπίας.
- Ιστορικές περιλήψεις κερδών.
- Ιστορικές αναφορές στον αριθμό των εργαζομένων.
- Καθορισμός της θέσης μας στην αγορά.
- Ιστορικές τάσεις – βασικοί δείκτες.
- Λίστα ανταγωνιστών.
- Προγραμματισμός εσόδων.
- Προγραμματισμός εξόδων και κόστους.
- Προγραμματισμός κερδών.
- Ταμειακός προγραμματισμός.
- Προγραμματισμός τάσεων – βασικών δεικτών.
- Αναλύσεις ευαισθησίας.

Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει οι παραπάνω παραπομπές να αποτελέσουν το κύριο κομμάτι του κειμένου. Το κείμενο πρέπει να είναι σύντομο, ευανάγνωστο και λογικό. Μόνο τα βασικά συμπεράσματα των παραπομπών θα βρίσκονται στο κείμενο.

▪ *Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός.*

Έχοντας συγκεντρώσει όλες της απαραίτητες αναλύσεις στις παραπομπές, μπορούμε να παρουσιάσουμε τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Το βασικό είναι να μπούμε στο θέμα πολύ γρήγορα καθώς και να παρουσιάσουμε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

▪ *Μελλοντικός Σχεδιασμός.*

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να γράψουμε λεπτομερώς για τους στρατηγικούς στόχους προτεραιότητας και να παρουσιάσουμε πως μέσω αυτών θα πραγματοποιήσουμε το όραμά μας. Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε ότι έχει σχέση με τις βασικές επενδύσεις μας (εξοπλισμός, συστήματα πληροφορικής, εργατικό δυναμικό).

▪ *Χρηματοοικονομικές Προτάσεις.*

Εδώ θα παρουσιάσουμε τις χρηματοοικονομικές προτάσεις μέσω των οποίων θα επιτύχουμε τους στρατηγικούς μας στόχους. Ο καλύτερος τρόπος για να το κατορθώσουμε αυτό, είναι να παρουσιάσουμε τις οικονομικές συνέπειες από την επίτευξη κάθε στρατηγικού στόχου. Η παρουσίαση πρέπει να είναι ποσοτική και να γίνεται αναφορά για το ρίσκο που παίρνουμε.

▪ *Όραμα.*

Δεν χρειάζεται να εξηγήσουμε πως φτάσαμε σε αυτό το όραμα. Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να δηλώσουμε ότι το όραμα έχει την πλήρη υποστήριξη της ομάδας μας καθώς και να αναφέρουμε τις αξίες και τα πιστεύω μας. Με απλά λόγια να συνοψίσουμε το πώς θέλουμε να εξελιχθούμε σαν επιχείρηση.

▪ *Παρουσίαση της Τρέχουσας Δραστηριότητας.*

Θα πρέπει στους αναγνώστες που δεν γνωρίζουν τίποτα για την επιχείρηση να τους δώσουμε μία γενική αλλά ουσιαστική εικόνα της. Θα χρειαστεί να αναφερθούμε στα προϊόντα μας, τις υπηρεσίες μας, τους πελάτες αλλά και τους ανταγωνιστές μας. Είναι χρήσιμο να επισημάνουμε τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματά μας αλλά και την τωρινή προσέγγιση στο management.

▪ *Παλαιότερες Επιδόσεις.*

Θα χρειαστεί να αφιερώσουμε μία ή δύο σελίδες παρουσιάζοντας τα μεγάλα μας επιτεύγματα αλλά και μία αναδρομή στα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και το κόστος.

▪ *Εισαγωγή.*

Εδώ πρέπει να εξηγήσουμε τους λόγους για τους οποίους καταρτίσαμε το Business Plan και το τι προσδοκούμε από αυτό. Στην ουσία η εισαγωγή στήνει το σκηνικό για τη συνέχεια.

▪ *Περίληψη.*

Θα χρειαστεί να καλύψουμε μία σελίδα του Business Plan για να συνοψίσουμε όλο το πλάνο. Έτσι θα δώσουμε στους πολυάσχολους αναγνώστες μια γενική ιδέα του τι θα ακούσουν. Θα πρέπει να αφιερώσουμε από μία παράγραφο για κάθε ένα από τα παρακάτω θέματα:

- Παρουσίαση (λόγος κατάρτισης του B. Plan).
- Τρέχουσες και παλαιότερες επιδόσεις.

- Όραμα (πώς θέλουμε να εξελιχθούμε).
- Μελλοντικός σχεδιασμός.
- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.

ΒΗΜΑ 6^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN.

Το Business Plan αποτελεί στην ουσία ένα εργαλείο για να “πουλήσουμε το μέλλον” όπως το αντιλαμβανόμαστε εμείς. Όπως σε κάθε πώληση, έτσι και εδώ, η παρουσίαση είναι εξαιρετικά σημαντική.

Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας στην παρουσίαση του Business Plan:

- ◆ Το κείμενο αυτό καθεαυτό.
- ◆ Το πώς θα χειριστούμε τη διαδικασία έγκρισης.

▪ ***Το Κείμενο Αυτό Καθεαυτό.***

Αξίζει να αφιερώσουμε λίγο χρόνο ώστε να καταρτίσουμε ένα Business Plan που δεν θα είναι μόνο ευανάγνωστο αλλά και που θα ελκύει το βλέμμα με εύστοχους τίτλους. Η χωροθέτηση κάθε λέξης θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει άφθονος ελεύθερος χώρος. Επίσης, δεν πρέπει ποτέ να γράφουμε πάρα πολλά σε μία σελίδα.

Καλό θα ήταν να χρησιμοποιήσουμε επικεφαλίδες για κάθε θέμα, ώστε να είναι εύκολο στην παρακολούθηση και να μην αποσπάται εύκολα η προσοχή του αναγνώστη. Δεν πρέπει να φορτίζουμε το κυρίως κείμενο με λεπτομέρειες και ειδικές πληροφορίες των οποίων η θέση είναι στις παραπομπές.

Το έγγραφο του Business Plan καλύτερα να είναι βιβλιοδεμένο αλλά όχι ιδιαίτερα εξεζητημένο. Γενικά, η αισθητική του εγγράφου επαφίεται στην κρίση και στο γούστο μας.

Πάνω από όλα, ο στόχος μας είναι να παρουσιάσουμε τις ιδέες μας έτσι ώστε να είναι εύκολη η παρακολούθηση, εύκολη η κατανόηση και εύκολη η ανάγνωση.

▪ ***Διαδικασία Έγκρισης.***

- Το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο γιατί ουσιαστικά πουλάμε το όραμά μας για το μέλλον της επιχείρησης.
- Η προετοιμασία προσέγγισης πρέπει να γίνει προσεκτικά. Υπάρχουν κάποιες επιλογές που μπορούμε να σκεφτούμε.
- Παρουσίαση του Business Plan και ταυτόχρονη διανομή αντιγράφων του.

- Παρουσίαση του Business Plan αφού έχουμε διανείμει αντίγραφα του πριν από μια ή δύο εβδομάδες.
- Συζήτηση πάνω στο Business Plan αφού έχουμε διανείμει αντίγραφα του.
- Αποστολή αντιγράφων ζητώντας παράλληλα μία συγκεκριμένη απάντηση μέσα σε ορισμένο διάστημα.

Συστήνεται ανεπιφύλακτα η προσωπική παρουσίαση. Έτσι, θα έχουμε τη δυνατότητα να πείσουμε τους ακροατές μας για την αφοσίωσή μας στο Business Plan, να λύσουμε τυχόν απορίες και να προβάλλουμε τη σκέψη μας και το όραμά μας.

Ουσιαστικά, αυτό το οποίο προβάλλουμε δεν είναι το Business Plan αλλά τον εαυτό μας, και αυτό γιατί αντικατοπτρίζει την άποψή μας για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης.

Η παρουσίαση είναι ένα ζωτικό κομμάτι της διαδικασίας του Business Plan και απαιτεί από εμάς τον υψηλότερο βαθμό επαγγελματισμού και δεξιότητας.

BUSINESS PLAN

➤ **ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ 1^Η**

MARKETING

1 **MARKETING PLAN.**

2 **ΤΙΜΗ / ΠΟΙΟΤΗΤΑ.**

3 **ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ, ΤΡΙΚ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ.**

MARKETING PLAN**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ****Α. Αγορά – στόχος . Ποιοι είναι οι πελάτες μας.**

1. Αρχικά θα πωλούμε σε:

Ποσοστό επί των πωλήσεων.

α) Ιδιωτικός τομέας		
β) Χονδροπωλητές		
γ) Λιανοπωλητές		
δ) Δημόσιος τομέας		
ε) Άλλοι		

2. Θα επιλέγουμε τους πελάτες μας σύμφωνα με:

1. Τα υπάρχοντα κανάλια διανομής.
2. Τη γεωγραφική περιοχή.
3. Τους στόχους μας για τις πωλήσεις.
4. Το ποια είναι ο ζωντικός μας αγορά.
5. Άλλο.

3. Πόσα χρήματα αναμένεται να ξοδευτούν το ερχόμενο έτος στις επιλεγμένες από εμάς αγορές για του δικού μας τύπου προϊόντα και υπηρεσίες;

\$ _____

Β. Ανταγωνισμός.

1. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας;

ΟΝΟΜΑ _____
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ _____

Χρόνια στον κλάδο.
--------------------	-------

Μερίδιο στην αγορά.
Τιμολογιακή πολιτική.
Προϊόντα / Υπηρεσίες.

ΟΝΟΜΑ _____
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ _____

Χρόνια στον κλάδο.
Μερίδιο στην αγορά.
Τιμολογιακή πολιτική.
Προϊόντα / Υπηρεσίες.

2. Πόσο ανταγωνιστική είναι η αγορά μας;

Πολύ.
Μέτρια.
Λίγο.

3. Αναφέρουμε παρακάτω τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας σχετικά με τον ανταγωνισμό (τοποθεσία, φήμη, υπηρεσίες, προσωπικό):

Δυνατά Σημεία.

Αδύνατα Σημεία.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Γ. Περιβάλλον.

1. Τα παρακάτω αναφέρονται σε ορισμένους σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες μας (όπως η διεύρυνση της αγοράς, η κατάσταση του κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι φόροι, η αύξηση των τιμών των πηγών ενέργειας, κ.λ.π.):

2. Τα παρακάτω αναφέρονται σε ορισμένους σημαντικούς νομικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν την αγορά μας:

3. Τα παρακάτω αναφέρονται σε ορισμένους σημαντικούς κυβερνητικούς παράγοντες:

4. Τα παρακάτω αναφέρονται σε ορισμένους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες, πάνω στους οποίους δεν έχουμε κανέναν έλεγχο:

I. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ /ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

A. Περιγραφή.

1. Περιγράψουμε ποιο είναι το προϊόν / υπηρεσία μας και σε τι χρησιμεύει.

B. Σύγκριση.

1. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του δικού μας προϊόντος / υπηρεσίας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών μας (μοναδικά συστατικά, πατέντες, εξειδίκευση, κ.α.);

2. Ποια είναι τα πραγματικά πλεονεκτήματά του;

Γ. Μερικές Σκέψεις.

1. Που θα βρούμε τα υλικά μας και τις άλλες προμήθειές μας;

2. Διατυπώνουμε διάφορες άλλες σκέψεις.

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING

A. Εικόνα.

1. Πρώτον, τι είδους εικόνα (image) θέλουμε να υιοθετήσουμε στην επιχείρησή μας (π.χ. φθηνή αλλά καλή, έμφαση στην αποκλειστικότητα,

στον πελάτη, στην υψηλή ποιότητα, στην εξυπηρέτηση, στην ταχύτητα, στην....);

Β. Χαρακτηριστικά.

1. Αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά που θα προσπαθήσουμε να προσδώσουμε στην επιχείρηση.

- α. _____
 β. _____
 γ. _____

Γ. Τιμολόγηση.

1. Θα ακολουθήσουμε την παρακάτω τιμολογιακή πολιτική.

α.	Τιμολόγηση στο κόστος.	_____	Ποσοστό μεταβολής της τιμής.	_____
β.	Προτεινόμενη τιμή.			
γ.	Ανταγωνιστική.			
δ.	Κάτω από τον ανταγωνισμό.			
ε.	Αυξημένη τιμή.			
στ.	Άλλη.			

2. Είναι οι τιμές μας εναρμονισμένες με την εικόνα μας;

ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____

3. Οι τιμές μας καλύπτουν το κόστος και αφήνουν περιθώρια κέρδους.

ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____

Δ. Υπηρεσίες προς τους πελάτες.

1. Αναφέρουμε τις υπηρεσίες που προσφέρουμε στους πελάτες μας.

- α. _____
- β. _____
- γ. _____

2. Αναφέρουμε τους όρους πώλησης των προϊόντων μας.

- α. _____
- β. _____
- γ. _____

3. Ο ανταγωνισμός επιβάλει τις εξής υπηρεσίες πελατών.

- α. _____
- β. _____
- γ. _____

Ε. Διαφήμιση / Promotion.

1. Πράγματα που θα θέλαμε να πούμε για την επιχείρησή μας.

2. Θα χρησιμοποιήσουμε τα ακόλουθα μέσα διαφήμισης / promotion.

- Τηλεόραση _____
- Ραδιόφωνο _____
- Ταχυδρομίο _____
- Προσωπική Επαφή _____
- Εμπορικοί Σύνδεσμοι _____
- Εφημερίδες _____
- Περιοδικά _____
- Άλλα Μέσα. _____

3. Εξηγούμε τους λόγους για τους οποίους τα μέσα που διαλέξαμε είναι τα πιο κατάλληλα για την προώθηση των προϊόντων μας.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ MARKETING

□ Τα βήματα του marketing.

- Κατηγοριοποίηση των αναγκών των πελατών μας.
- Καθορισμός των πελατών μας.
- Καθορισμός των ανταγωνιστών μας.
- Καθορισμός και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.
 - Χρηματικά διαθέσιμα.
 - Ανθρώπινο δυναμικό.
 - Αποθέματα.
 - Μηχανολογικός εξοπλισμός.

□ Η συμπεριφορά του καταναλωτή.

Αιτιολογία της προμήθειας:	Ποιοι αγοράζουν τα προϊόντα μας;
Σκοποί της προμήθειας:	Τι χρειάζονται / αγοράζουν;
Χρόνος της προμήθειας:	Πότε τα αγοράζουν;
Τόπος της προμήθειας:	Από πού τα αγοράζουν;
Αντικειμενικότητα της προμήθειας:	Γιατί τα αγοράζουν;
Διαδικασία της προμήθειας:	Πώς τα αγοράζουν;

ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Εάν η πρότασή μας προς τον καταναλωτή δεν ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντά του, εάν δεν ικανοποιεί τις ανάγκες / επιθυμίες του και εάν δεν του προσφέρει κάποιο κέρδος, δεν θα αγοράσει το προϊόν μας.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ 2^Η

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ.

- Οδηγίες για την Πρόβλεψη Εσόδων.

2. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.

- Οδηγίες για τον Ισολογισμό.

3. ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.

- Οδηγίες για τον μηνιαίο ταμειακό προγραμματισμό.

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ.

	Κλάδος %	Σύν. Έτους	Έτος %
<u>Συνολικές μικτές πωλήσεις (έσοδα).</u>			
Κόστος πωληθέντων.			
Καθαρά κέρδη.			
Καθαρά κέρδη από τη διαφορά μεταξύ τιμής κόστους και τιμής πώλησης.			
<u>Λειτουργικά έξοδα.</u>			
Μισθοί / Ημερομίσθια.			
Έξοδα μισθοδοσίας.			
Νομικά / Λογιστικά.			
Διαφήμιση.			
Έξοδα μεταφοράς.			
Εξοπλισμός γραφείου.			
Συνδρομές.			
<u>Διάφορα ελεγχόμενα έξοδα.</u>			
Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα.			
<u>Σταθερά Έξοδα.</u>			
Σταθερά έξοδα.			
Ενοίκια.			
Αποσβέσεις.			
Ασφάλειες.			
Ασώματες ακινητοποιήσεις (άδειες ευρεσιτεχνίας, άδειες λειτουργίας κα.)			
Πληρωμές δανείων.			
<u>Διάφορα σταθερά έξοδα.</u>			
Συνολικά Σταθερά Έξοδα.			
<u>Συνολικά Έξοδα.</u>			
<u>Καθαρά Κέρδη (Ζημιές) Προ Φόρων.</u>			
<u>Φόρος.</u>			
<u>Καθαρά Κέρδη (Ζημιές) μείον το φόρο.</u>			

Οδηγίες για την πρόβλεψη εισοδήματος.

Η πρόβλεψη εισοδήματος (κερδών ή ζημιών) είναι πολύτιμη τόσο ως εργαλείο σχεδιασμού όσο και ως εργαλείο κλειδί για το management της επιχειρησιακής πολιτικής της επιχείρησης. Βοηθάει τον επιχειρηματία / manager να αναπτύξει μια εικόνα του συνόλου των εσόδων που παράγονται κάθε μήνα του οικονομικού έτους, βασισμένος σε ρεαλιστικές προβλέψεις των μηνιαίων επιπέδων πωλήσεων, κόστους και εξόδων.

Καθώς οι μηνιαίες προβλέψεις καταρτίζονται και ενσωματώνονται στην ετήσια πρόβλεψη εισοδήματος, μπορούν να αποτελέσουν μέτρο σύγκρισης για τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Καθώς τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχειρηματικότητας γίνονται γνωστά κάθε μήνα, θα πρέπει να συγκρίνονται με τις αντίστοιχες μηνιαίες προβλέψεις. Μία ολοκληρωμένη πρόβλεψη εισοδήματος επιτρέπει στον ιδιοκτήτη να συγκρίνει τις προβλέψεις με τα πραγματικά αποτελέσματα και να πάρει τα αναγκαία μέτρα ώστε να διορθώσει τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν.

♦ Ποσοστό Κλάδου.

Στη στήλη αυτή μπαίνουν τα ποσοστά των συνολικών πωλήσεων (εσόδων) που αφορούν τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρησή μας, τα οποία καθορίζονται από την αναλογία:

$$\text{Κόστος προϊόντος} \times 100\% / \text{Συν. Καθ. Πωλήσεις.}$$

Τα ποσοστά αυτά είναι διαθέσιμα από διάφορες πηγές όπως εμπορικοί σύλλογοι, λογιστές ή τράπεζες.

Τα κλαδικά μοντέλα χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς με τα οποία μπορούμε να συγκρίνουμε τα εκτιμώμενα μεγέθη τα οποία έχουμε διαμορφώσει για την επιχείρησή μας.

• Κόστος Πωληθέντων.

Υπολογίζουμε το κόστος όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που χρησιμοποιούμε για να εξάγουμε τις συνολικές καθαρές πωλήσεις μας. Όταν διενεργούμε την απογραφή, δεν λαμβάνουμε υπ' όψιν μας το κόστος μεταφορών. Επίσης περιλαμβάνουμε οποιοδήποτε άμεσα εργατικά.

• Καθαρά Κέρδη.

Αφαιρούμε το κόστος πωληθέντων από τις συνολικές μικτές πωλήσεις για να βρούμε τα καθαρά κέρδη.

- Καθαρά Κέρδη από τη Διαφορά Μεταξύ Τιμής Κόστους και Τιμής Πώλησης.

Εκφράζεται ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων (εσόδων). Υπολογίζεται από το λόγο:

Καθαρά Κέρδη / Συνολικές Μικτές Πωλήσεις.

- Λειτουργικά Έξοδα.

- Μισθοδοσία – Βασικός μισθός + υπερωρίες.
- Έξοδα μισθοδοσίας – Εργοδοτικές εισφορές (επίδομα αδείας, Ι.Κ.Α., επιδόματα ασθένειας, κα.)
- Προμήθειες – Υπηρεσίες και υλικά προορισμένα για κατανάλωση εντός της επιχείρησης.
- Επισκευές και συντηρήσεις - Κανονικές και περιοδικές συντηρήσεις.
- Διαφήμιση – Συνολικά έξοδα διαφήμισης.
- Παραδώσεις και ταξίδια με αυτοκίνητο – Περιλαμβάνονται χρεώσεις εάν Ι.Χ. χρησιμοποιούνται για υποθέσεις της επιχείρησης π.χ. πάρκινγκ, διόδια, κ.α.
- Λογιστικά και νομικά έξοδα – Παροχή υπηρεσιών από φορείς εκτός επιχείρησης.

- Σταθερά Έξοδα.

- Ενοίκια – Καταχωρούμε μόνο τα ακίνητα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.
- Αποσβέσεις – Αποσβέσεις στοιχείων κεφαλαίου.
- Διάφορες χρήσεις – Νερό, θέρμανση, φωτισμός, κα.
- Ασφάλειες – Από κινδύνους π.χ. φωτιάς ή υποθήκευση περιουσιακού στοιχείου ή προϊόντος. Περιλαμβάνονται εργατικές αποζημιώσεις.
- Διάφορα έξοδα – Συνήθως μικρά έξοδα χωρίς ξεχωριστούς λογαριασμούς.

- Καθαρά Κέρδη (Ζημιές) Προ Φόρων.

- Αφαιρούμε τα συνολικά έξοδα από τα μικτά αποτελέσματα.
- Φόροι.
 - Περιλαμβάνουμε φόρους απογραφής και φόρους πωλήσεων, τέλη, φόρους ακίνητης περιουσίας, κα.
- Καθαρά Κέρδη (Ζημιές) Μετά Φόρων.
 - Αφαιρούμε το συνολικό ποσό του φόρου.
- Σύνολο Έτους.
 - Για κάθε είδους πώληση και κάθε έξοδο που περιλαμβάνονται στην πρόβλεψη εσόδων, προσθέτουμε όλα τα μηνιαία μοντέλα και τα καταγράφουμε στη στήλη του συνόλου έτους.
- Ετήσιο Ποσοστό.
 - Υπολογίζουμε το ετήσιο ποσοστό διαιρώντας
 $\text{Ετήσιο Ποσοστό} \times 100\% / \text{Συν. Καθ. Πωλήσεις}$
 - Συγκρίνουμε αυτό το ποσοστό με το αντίστοιχο του κλάδου.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ)

<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>	
ΠΑΓΙΟ <u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>	
<u>Εδαφικές Εκτάσεις</u>	
<u>Κτήρια, Εγκαταστάσεις</u> <u>Τεχ. Έργα</u>	
<u>Μηχανήματα &</u> <u>Λοιπός Εξοπλισμός</u>	
<u>Μεταφορικά Μέσα</u>	
<u>Επιπλα &</u> <u>Λοιπός Εξοπλισμός</u>	

<u>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ</u> <u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>	
<u>Αποθέματα</u>	
<u>Λογαριασμοί</u> <u>Εισπρακτέοι</u>	
<u>Μεταβατικοί</u> <u>Λογαριασμοί Ενεργητικού</u>	
<u>Βραχυπρόθεσμες</u> <u>Απαιτήσεις</u>	
<u>Μακροπρόθεσμες</u> <u>Απαιτήσεις</u>	
<u>Χρηματικά</u> <u>Διαθέσιμα</u>	
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u> <u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</u>	

<u>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</u>	
<u>Ίδια Κεφάλαια</u>	
<u>Προβλέψεις</u>	
<u>Μακροπρόθεσμες</u> <u>Υποχρεώσεις</u>	
<u>Προμηθευτές &</u> <u>Γραμμάτια Πληρωτέα</u> <u>Τράπεζες</u>	
<u>Φόροι - Τέλη &</u> <u>Ασφαλιστικά Ταμεία</u> <u>Μερίσματα</u>	

Διάφορες Υποχρεώσεις	
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	
Σύνολο Βραχυμην Υποχρεώσεων	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ = ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Οδηγίες για την κατάρτιση του Ισολογισμού.

- **ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

Καταγράφουμε οτιδήποτε ανήκει νομικά στην επιχείρηση. Το σύνολο του ενεργητικού περιλαμβάνει όλες τις καθαρές αξίες, δηλαδή το σύνολο του αρχικού κόστους απόκτησης των στοιχείων του ενεργητικού μειωμένο κατά το ποσό των υποτιμήσεων και των αποσβέσεων.

- **Πάγιο Ενεργητικό.**

Περιλαμβάνει οτιδήποτε ανήκει στην επιχείρηση και δεν προορίζονται για μεταπώληση. Σε περίπτωση απόκτησης στοιχείων του ενεργητικού με τη μέθοδο του leasing, τότε, ανάλογα με τη συμφωνία, τόσο η αξία του παγίου όσο και η αντίστοιχη υποχρέωση θα πρέπει να απεικονίζονται στον Ισολογισμό.

- **Κυκλοφορούν Ενεργητικό.**

- **Χρηματικά Διαθέσιμα.**

Περιλαμβάνουν τη χρηματική ρευστότητα και τις πηγές που μπορούν να μετατραπούν σε χρήμα μέσα σε διάστημα 12 μηνών από την ημερομηνία που φέρει ο Ισολογισμός. Επίσης το ταμείο, τους λογαριασμούς όψεως και ταμειυτηρίου σε τράπεζες.

- **Petty Cash.**

Εάν η επιχείρηση διατηρεί κάποιο ποσό ρευστότητας για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών, θα πρέπει να περιληφθεί και αυτό.

□ Λογαριασμοί εισπρακτέοι

Το σύνολο των απαιτήσεων της επιχείρησης από τους πελάτες της για αποπληρωμή εμπορευμάτων και υπηρεσιών.

□ Αποθέματα

Περιλαμβάνει πρώτες ύλες στην κυριότητά μας, παραγωγή σε εξέλιξη και προϊόντα έτοιμα και ημιτελή είτε κατασκευασμένα από την επιχείρηση είτε προμηθευμένα και προορισμένα για μεταπώληση.

□ Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις

Επενδύσεις που αναμένονται να ρευστοποιηθούν μέσα σε 12 μήνες. Περιλαμβάνουμε ομόλογα, έντοκα γραμμάτια, μερίσματα, μετοχές, τραπεζικούς λογαριασμούς σε προθεσμία κ.α.. Η αποτίμηση γίνεται είτε με την τιμή απόκτησης είτε με την τρέχουσα τιμή της αγοράς στην περίπτωση όπου αυτή είναι μικρότερη.

□ Μεταβατικοί λογαριασμοί

Έξοδα προπληρωμένα που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης όπως αγαθά, ωφέλειες ή υπηρεσίες που αγοράζει ή νοικιάζει εκ των προτέρων. Π.χ. εξοπλισμοί γραφείων, ασφάλειες, Δ.Ε.Η.

□ Μακροπρόθεσμες επενδύσεις

Περιλαμβάνει τίτλους τους οποίους η επιχείρηση σκοπεύει να διατηρήσει στην κατοχή της για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 12 μηνών.

• ΠΑΘΗΤΙΚΟ

▪ Ίδια Κεφάλαια

Αποτελούνται από τις απαιτήσεις των εταίρων ή του επιχειρηματία από το Ενεργητικό της επιχείρησης. Η συνολική απαίτηση ενός μετόχου της επιχείρησης, αποτελείται από το συνολικό ποσό της επένδυσής του σε αυτήν και επιπλέον το ποσό του τυχόν κέρδους και της υπεραξίας σε περίπτωση απόσυρσής του.

▪ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Καταγράφουμε όλα τα χρέη και λουπές υποχρεώσεις πληρωτές μέσα στους επόμενους 12 μήνες ή μέσα στον παρόν επιχειρησιακό κύκλο. Συνήθως καταγράφονται τα παρακάτω:

□ Λογαριασμοί πληρωτέοι.

Οφειλόμενα ποσά προς τους προμηθευτές για προϊόντα και πρώτες ύλες συνδεδεμένα με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της επιχείρησης.

□ Χρεόγραφα πληρωτέα.

Γραμμάτια ή άλλα χρεόγραφα με λήξη μέσα στους επόμενους 12 μήνες προς εξόφληση χρεών της επιχείρησης για την απόκτηση πόρων.

□ Πιστωτές διάφοροι.

Έξοδα πληρωτέα για δανεισμό προς πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επενδύσεων.

□ Φόροι & Τέλη πληρωτέοι.

Έξοδα για φόρους- τέλη που υπολογίζεται ότι έχει πληρώσει η επιχείρηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

▪ **Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις.**

Πρόκειται για έξοδα που αφορούν υποχρεώσεις της επιχείρησης, αλλά δεν είναι πληρωτέα μέσα στους 12 μήνες ή στον τρέχοντα επιχειρησιακό κύκλο.

ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

(CASH FLOW PROJECTION)

ΕΤΟΣ ΜΗΝΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

1. Ρευστό «στο χέρι» (αρχή του μήνα).
2. Ταμειακές Εισροές.
 - a) Πωλήσεις με μετρητά.
 - b) Εισροές από πιστωτικούς λογαριασμούς.
 - c) Δάνεια και άλλες εισροές μετρητών.
3. Συνολικές Ταμειακές Εισροές.
($2a+2b+2c=3$)
4. Συνολικά Ταμειακά Διαθέσιμα.
($1+3=4$)
5. Ταμειακές Εκροές.
 - a) Προμήθειες (πρώτες ύλες, εμπορεύματα).
 - b) Μισθοί.
 - c) Έξοδα μισθοδοσίας και εργοδοτικές εισφορές (φόροι, κ.λ.π.).
 - d) Έξοδα για υπηρεσίες.
 - e) Προμήθειες (γραφείου και επιχειρησιακού σχεδιασμού).
 - f) Επισκευές και συντηρήσεις.
 - g) Διαφήμιση.
 - h) Έξοδα μεταφορών (αυτοκίνητα, ταξίδια, διανομές).
 - i) Λογιστικά και νομικά έξοδα.

- j) Ενοίκια.
- k) Τηλεφωνικά.
- l) Εκροές για παροχές τρίτων.
- m) Ασφάλειες.
- n) Φόροι (ακίνητης περιουσίας, κ.α.)
- o) Πληρωμές τόκων.
- p) Άλλα έξοδα (αναφερόμαστε σε κάθε ένα από αυτά).
- q) Διάφορα έξοδα (δεν αναφερόμαστε συγκεκριμένα, π.χ. μυστικά κονδύλια, έξοδα χωρίς κατηγορία).
- r) Υποσύνολο.
- s) Πληρωμές δανείων.
- t) Προμήθειες και εξοπλισμός κεφαλαίου.
- u) Άλλα έξοδα αρχικής λειτουργίας και εγκατάστασης.
- v) Αποθεματικό και / ή έξοδα για αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων.
- w) Επιχειρηματικές αμοιβές.

6. Συνολικές Ταμειακές Εκροές {5a)- 5w}}.

7. Ταμειακή Θέση {(τέλος μήνα), (4-5=7)}.

✓ Σημαντικές Επιχειρησιακές Πληροφορίες (δεν περιλαμβάνονται στον ταμειακό προγραμματισμό).

- A. Όγκος πωλήσεων.
- B. Λογαριασμοί εισπρακτέοι (τέλος μήνα).
- C. Επισφαλείς απαιτήσεις.
- D. Αποθέματα (στην κυριότητα της επιχείρησης).
- E. Λογαριασμοί πληρωτέοι (τέλος μήνα).
- F. Υποτιμήσεις.

Οδηγίες για την κατάρτιση του Ταμειακού Προγραμματισμού.

- 1) Ρευστό «στο χέρι». Αποτελεί την ταμειακή θέση (Z) του προηγούμενου μήνα.
- 2) Ταμειακές εισροές.
 - (1) Πωλήσεις με μετρητά. Παραλείπουμε κάθε πώληση με πίστωση εκτός εάν έχουν εισπραχθεί χρήματα.
 - (2) Εισπράξεις από υπηρεσίες. Συνολικό ποσό που αναμένεται να εισπραχθεί μέσα στον τρέχον μήνα.
 - (3) Δάνεια ή άλλες εισροές. Σε αυτό το τμήμα καταγράφουμε όλες τις ταμειακές εισροές που δεν περιλαμβάνονται στα τμήματα 2(a) & 2(b).
- 3) Συνολικές ταμειακές εισροές ($2a+2b+2c$).
- 4) Συνολικά ταμειακά διαθέσιμα (πριν τον υπολογισμό των εκροών).
- 5) Ταμειακές εκροές.
 - a) Προμήθειες (πρώτες ύλες και εμπορεύματα) με σκοπό τη μεταπώληση πληρωτέες τον τρέχοντα μήνα.
 - b) Πληρωμές για μισθούς και αποχώρηση υπαλλήλων από την επιχείρηση (εκτός από τη μισθοδοτική βάση υπολογίζουμε και τις υπερωρίες).
 - c) Έξοδα μισθοδοσίας (φόροι κ.λ.π.). Περιλαμβάνονται επιδόματα διακοπών, επιδόματα ασθενείας, επιδόματα αποχώρησης από την επιχείρηση λόγω υγείας, ασφάλεια υγείας, (αυτό μπορεί να αποτελεί το 10% - 45% του 5b).
 - d) Εκροές προς εξωτερικές υπηρεσίες. Εδώ μπορούν να περιληφθούν εργατικά και υλικά για εξειδικευμένες ή πρόσθετες εργασίες.
 - e) Προμήθειες γραφείου και επιχειρησιακές. Προμήθειες υλικών προορισμένες για κατανάλωση εντός της επιχείρησης.
 - f) Επισκευές και συντηρήσεις. Περιλαμβάνονται περιοδικές εργασίες όπως, βαψίματα και διακοσμήσεις.
 - g) Διαφήμιση. Τα ποσά των εκροών αυτών θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μπορέσουν να συντηρήσουν τον όγκο των πωλήσεων.
 - h) Αυτοκίνητα, διανομές και ταξίδια (σε περίπτωση που μεταξύ άλλων υπάρχουν έξοδα προσωπικών αυτοκινήτων, περιλαμβάνονται και τα έξοδα για parking).

- i) Λογιστικά και νομικά έξοδα. Εξωτερικές υπηρεσίες όπως το κράτημα των λογιστικών βιβλίων.
- j) Ενοίκια – μόνο ακινήτων. Τα υπόλοιπα ενοίκια περιλαμβάνονται στο 5ρ.
- k) Τηλεφωνικά.
- l) Εκροές για παροχές τρίτων (νερό, θέρμανση, φωτισμό και / ή ηλεκτρισμό).
- m) Ασφάλειες. Περιλαμβάνονται εκροές για κάλυψη της περιουσίας της επιχείρησης και των εμπορευμάτων (φωτιά, κλοπή), επίσης εργατικές αποζημιώσεις.
- n) Φόροι (ακίνητης περιουσίας, κ.λ.π.). Φόρος αποθεμάτων, φόροι πωλήσεων, τέλη, κ.λ.π.
- o) Τόκοι πληρωτέοι μέσα στον τρέχοντα μήνα.
- p) Άλλα έξοδα (συγκεκριμενοποιούμε το κάθε ένα).

Απρόβλεπτα έξοδα μπορούν να περιληφθούν εδώ για λόγους ασφάλειας.

Έξοδα εξοπλισμού κατά τη διάρκεια του μήνα μπορούν να περιληφθούν (όχι έξοδα κεφαλαιακού εξοπλισμού).

Σε περίπτωση εξοπλισμού με ενοίκιο ή leasing, καταχωρούμε εδώ τις σχετικές πληρωμές που αφορούν το μήνα.

- q) Διάφορα έξοδα. Καταγράφουμε διάφορα μικρά έξοδα για τα οποία μικροί λογαριασμοί θα ήταν πρακτικοί.
- r) Υποσύνολο. Αυτό το υποσύνολο δείχνει το σύνολο των ταμειακών εκροών που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης.

- s) Πληρωμές δανείων. Περιλαμβάνουμε τις πληρωμές όλων των δανείων όπως δάνεια οχημάτων, δάνεια για την προμήθεια εξοπλισμού, κ.α. η πληρωμή των οποίων αφορά των τρέχον μήνα.
 - t) Προμήθεια κεφαλαίων (συγκεκριμενοποιούμε). Κεφαλαιακός εξοπλισμός, κτήρια, γήπεδα, κ.λ.π.
 - u) Έξοδα που αφορούν τον τρέχοντα μήνα (όχι έξοδα αποσβέσεων).
 - v) Έξοδα αρχικής λειτουργίας και εγκατάστασης. Έξοδα που αφορούν χρονικό διάστημα παλαιότερο του πρώτου ταμειακού προγραμματισμού αλλά είναι πληρωτέα τον τρέχον μήνα.
 - w) Αποθεματικό και άλλα έξοδα για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων. Τέτοια έξοδα μπορεί να είναι ασφάλειες, φόροι, απόθεμα, για την μείωση της επίδρασης μεγάλων περιοδικών πληρωμών.
 - x) Επιχειρηματική αμοιβή. Πρέπει να περιλαμβάνει έξοδα όπως φόρος εισοδήματος, ασφάλεια υγείας, κ.λ.π.
5. Συνολικές ταμειακές εκροές (από 5a – 5w).
7. Ταμειακή θέση τέλους μήνα (4-5=7). Καταχωρούμε αυτό το ποσό ως ρευστό «στο χέρι» στον ταμειακό προγραμματισμό του επόμενου μήνα.

Σημαντικές Επιχειρησιακές Πληροφορίες που δεν περιλαμβάνονται στον μηνιαίο ταμειακό προγραμματισμό (Cash Flow Projection).

- A. Όγκος πωλήσεων. Πρόκειται για έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που θα πρέπει να εκτιμηθεί με μεγάλη προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος των ευκολιών, του service που προσφέρουμε, των αριθμό των εργαζομένων, καθώς επίσης και ρεαλιστικές εκτιμήσεις των αναμενόμενων πωλήσεων (πραγματικές πωλήσεις και όχι σύνολο παραγγελιών).
- B. Λογαριασμοί εισπρακτέοι (τέλος μήνα). Προηγούμενες απλήρωτες πωλήσεις με πίστωση και οι πωλήσεις με πίστωση του τρέχοντα μήνα.
- C. Επισφαλείς απαιτήσεις. Θα πρέπει να αφαιρούνται από το **B** του επόμενου ταμειακού προγραμματισμού εφόσον παραμείνουν απλήρωτοι.
- D. Αποθέματα στην κυριότητα της επιχείρησης (τέλος του μήνα). Αποτελείται από τα αποθέματα του προηγούμενου μήνα, από αυτά που παρελήφθησαν ή παράχθηκαν κατά τη διάρκεια του τρέχοντος μήνα, μείον το σύνολο των αποθεμάτων που πωλήθηκαν κατά τη διάρκεια του μήνα.

- Ε. Λογαριασμοί πληρωτέοι (τέλος μήνα). Το σύνολο των πληρωτέων του προηγούμενου μήνα, το σύνολο των πληρωτέων που δημιουργήθηκαν τον τρέχοντα μήνα, μείον το ποσό των λογαριασμών αυτών που πληρώθηκαν αυτό το μήνα.
- Φ. Υποτιμήσεις. Καταρτίζονται από το λογιστή ή προκύπτουν από την κατάταξη του εξοπλισμού μας ανάλογα με τη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής τους σύμφωνα με τον κατασκευαστή ή τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες.

BUSINESS PLAN ΓΙΑ ΤΗΝ TYCO INTERNATIONAL.

Στις 6 Οκτωβρίου 1995, η Tyco International, ένας πολυσυλλεκτικός όμιλος βιομηχανικός επιχειρήσεων, έλαβε κάποια πολύ αποθαρρυντικά νέα. Ένας ελεγκτικός οργανισμός με τεράστια παγκόσμια επιρροή στους επενδυτικούς κύκλους, το Συμβούλιο Θεσμικών Επενδυτών των Ηνωμένων Πολιτειών (CΠ), περιέλαβε τον όμιλο ανάμεσα στις 500 πολυεθνικές εταιρίες με την χειρότερη απόδοση. Ο CΠ δημοσιεύει αυτή τη "μαύρη λίστα" κάθε χρόνο, βασισμένος σε ένα μηχανισμό υπολογισμού των επιστροφών των μετόχων των εταιριών. Κάποιος οικονομικός αναλυτής μάλιστα, εύστοχα χαρακτήρισε τη λίστα αυτή σαν, "κάτι αντίστοιχο με το να μπαίνει κάποιος μαθητής υπό επιτήρηση στο σχολείο".

Η απάντηση της Tyco σε αυτό το γεγονός ήταν ότι η εκτίμηση του CΠ είναι λανθασμένη γιατί βασίζεται σε στατιστικά σφάλματα. Σύμφωνα με την εταιρία, τα κέρδη της ανά μετοχή κατά την έναρξη των μετρήσεων ήταν σε επίπεδα ρεκόρ για αυτή, και συνεπώς η φυσική συνέχεια ήταν η πτώση της τιμής της μετοχής της. Επίσης, ο Robert Monks, επικεφαλής της Lens Inc. και πρώην γενικός διευθυντής της Tyco, έσπευσε και αυτός να υπερασπιστεί την παλιά του εταιρία αλλά και εν μέρη την ίδια του την πολιτική, με μια επιστολή προς το CΠ. Μεταξύ άλλων αναφέρει: "Η Tyco είναι μια εταιρία πρώτης κλάσεως, που καταφέρνει να αυξάνει την αξία την στο δύσκολο τομέα των πολυσυλλεκτικών εταιριών. Τα κριτήρια προς αξιολόγηση μιας εταιρίας πρέπει να είναι και το τι κάνει αυτή για να αυξήσει την τιμή της μετοχής της, άρα και για την επιστροφή των κεφαλαίων των επενδυτών της. Με την απόφασή σας αυτή, η απάντηση για την Tyco σε αυτό το ερώτημα είναι τίποτα, πράγμα άδικο και καταστρεπτικό για αυτή. Μήπως θα έπρεπε να επαναπροσδιορίσετε τη στάση σας απέναντι της";

Η Tyco δεν εμφανίσθηκε ξανά σε αυτή τη λίστα. Τα τελευταία της μεγέθη όμως, προσεγγίζουν αυτά των παραμονών του 1995. Άραγε, η στάση του Robert Monks ήταν δικαιολογημένη ή μήπως η πολυσυλλεκτική μορφή της Tyco δεν εξυπηρετεί πια τους στόχους της;

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.

Η TYCO INTERNATIONAL είναι ένας όμιλος βιομηχανικών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση ανήκει σε πολλούς κλάδους. Ένας κλάδος μπορεί να οριστεί σαν μια ομάδα επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες όμοιες μεταξύ τους.

Επειδή η Tyco είναι όμιλος επιχειρήσεων που ειδικεύεται στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων, είναι κομμάτι πολλών διαφορετικών κλάδων:

- Πυρασφάλεια.
- Αντιπλημμυρική Προστασία.
- Αναλώσιμος Ιατρικός Εξοπλισμός.
- Ηλεκτρικά / ηλεκτρονικά εξαρτήματα.
- Υλικά Συσκευασίας.
- Εξειδικευμένα προϊόντα.

Η χρησιμότητα και η ζήτηση αυτών των προϊόντων που οι παραπάνω κλάδοι προσφέρουν, είναι γνωστές. Σήμερα, πολλές ανθρώπινες ανάγκες καλύπτονται από τα προσφερόμενα προϊόντα αυτών των κλάδων. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, η καινοτομία θα δημιουργεί νέα προϊόντα έτσι ώστε οι ανάγκες των τωρινών και μελλοντικών καταναλωτών θα ικανοποιούνται αποτελεσματικότερα. Έτσι, η ανάγκη για αυτά τα προϊόντα δεν θα σταματήσει ποτέ.

Οι περισσότεροι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται η Tyco προσφέρουν σχετικά νέα προϊόντα, όπως αυτά των simplex technologies. Αυτά τα καινοτομικά προϊόντα έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα και υπάρχουν ακόμα πολλές εφαρμογές που δεν έχουν ανακαλυφθεί. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι τα προϊόντα βρίσκονται στο στάδιο της αγοραστικής ανάπτυξης.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η Tyco International καθώς και την υψηλή ανταγωνιστικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, συμπεραίνουμε ότι η αγορά έχει τη δυνατότητα να ικανοποιούν την υπάρχουσα ζήτηση σε μεγάλο βαθμό. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις των κλάδων να είναι αποτελεσματικές πρέπει να λειτουργούν σε 24ωρη, καθημερινή βάση όπως κάνει η Tyco International. Αυτό σημαίνει πλήρης απασχόληση. Η προμήθεια των προϊόντων μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω επενδύσεων σε νέα εργοστάσια και μηχανολογικό εξοπλισμό.

Σύμφωνα με τον CEO Dennis Kozlowski: ‘Οι περισσότερες επιχειρήσεις τις οποίες αγοράζουμε είναι ανταγωνιστές μας. Εάν κοιτάξετε τις επιχειρήσεις μας, είναι σε κλάδους οι οποίοι θεωρούνται κλειστοί – κλειστοί στην παραγωγή, στη διανομή, στην προμήθεια. Έτσι, δεν έχουμε ένα μεγάλο ανταγωνιστή ή ένα μεγάλο πελάτη σε καμία από τις επιχειρήσεις μας.

Έτσι, είναι προφανές ότι σε αυτούς τους κλάδους δεν υφίσταται ουσιαστικός ανταγωνισμός, διότι υπάρχουν πολύ λίγες μεγάλες επιχειρήσεις που προσφέρουν αυτά τα εξειδικευμένα προϊόντα, όπως για παράδειγμα:

- Πυρασφάλεια / αντιπλημμυρικά συστήματα: Keystone International.
- Συσκευασία: Ball Corporation.
- Ηλεκτρικά κυκλώματα: Altron International.

Οι προοπτικές για περαιτέρω κέρδη μπορούν να εκτιμηθούν εάν η επιχείρηση λάβει υπόψη της ορισμένες παραμέτρους, όπως:

- Έλεγχος των επιχειρήσεων του ομίλου.
- Καταμερισμός - δομή του κεφαλαίου.
- Σωστή διαχείριση του συστήματος πληρωμών της επιχείρησης.
- Η διαχείριση των μετοχών και γενικά του συνόλου των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης.

Η θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

Η Tyco στην παγκόσμια αγορά:

Η Tyco International Ltd. είναι μια πολυδιάστατη κατασκευαστική εταιρία που προσφέρει και τα παρεμφερή services. Η Tyco είναι:

- ο μεγαλύτερος κατασκευαστής – προμηθευτής – εγκαταστάτης συστημάτων πυρασφάλειας και υπηρεσιών ηλεκτρονικής ασφάλειας στον κόσμο (κλάδος πυρός και ασφάλειας),
- ο μεγαλύτερος κατασκευαστής – προμηθευτής – εγκαταστάτης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων στον κόσμο (κλάδος ηλεκτρονικών εξαρτημάτων),

- ο μεγαλύτερος σχεδιαστής – κατασκευαστής – εγκαταστάτης – προμηθευτής υποθαλάσσιων τηλεπικοινωνιακών συστημάτων στον κόσμο (κλάδος τηλεπικοινωνιών),
- ο μεγαλύτερος κατασκευαστής βαλβίδων αντυλημμυρικού ελέγχου στον κόσμο (κλάδος αντυλημμυρικού ελέγχου),
- μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον χώρο των αναλωσίμων ιατρικών προϊόντων (διαγνωστικές ακτινογραφίες, επίδεσμοι, πλαστικά ιατρικά αναλώσιμα), (κλάδος εξειδικευμένων ιατρικών προϊόντων).

Η Tyco δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες και το 2000 κατατάχθηκε 15 ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου.

Η θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Η Tyco είναι ένας παγκόσμιος κατασκευαστής και παροχέας υπηρεσιών με κυρίαρχη θέση σε πέντε σημαντικούς επιχειρησιακούς τομείς. Είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών εξαρτημάτων στον κόσμο, ο μεγαλύτερος σχεδιαστής - κατασκευαστής - εγκαταστάτης υποθαλάσσιων τηλεπικοινωνιακών συστημάτων στον κόσμο, ο μεγαλύτερος κατασκευαστής – εγκαταστάτης – προμηθευτής συστημάτων πυρασφάλειας και υπηρεσιών ηλεκτρικής / ηλεκτρονικής ασφάλειας στον κόσμο όπως ακόμα είναι και ο παγκοσμίως κορυφαίος κατασκευαστής βαλβίδων αντυλημμυρικού ελέγχου. Η Tyco επίσης κατέχει εξέχουσα θέση στον τομέα αναλωσίμων ιατρικών προϊόντων, διαγνωστικών ακτινογραφιών, επίδεσμων και πλαστικών αναλωσίμων προϊόντων. Η Tyco έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες τις σε περισσότερες από 100 χώρες και για το 2000 οι ετήσιες καθαρές τις πωλήσεις έφτασαν τα 28,9 δις. USD.

Η Tyco είναι επιτυχημένη διότι είναι προσηλωμένοι σε βασικές στρατηγικές. Παρόλο ότι είναι ένας παραγωγός μεγάλης κλίμακας διατηρεί σε απλή μορφή την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Η Tyco κρατάει πολύ στενή επαφή με την αγορά και τους πελάτες της, αλλά κυρίως παρακινεί τους εργαζομένους της προς την επίτευξη όλο και υψηλότερων στόχων. Αυτές οι στρατηγικές βρίσκονται στη ρίζα της επιτυχίας της Tyco, η οποία πραγματοποιείται και οργανικά αλλά και μέσω της απόκτησης και συγχώνευσης άλλων επιχειρήσεων στους κόλπους της.

– Σήμερα, η Tyco, είναι μοντέλο εξειδικευμένης και καινοτομικής κατασκευαστικής εταιρίας με υποδειγματικό service. Κάθε μια από τις επιχειρήσεις της κατέχει το μεγαλύτερο κομμάτι αγοράς στον κλάδο της, από τις ιατρικές γάζες ως τις υποθαλάσσιες τηλεπικοινωνιακές οπτικές ίνες.

Οι λειτουργίες της επεκτείνονται σε περισσότερες από 80 χώρες με πάνω από 650 κέντρα προσόδου (profit centers) και 182,000 εργαζόμενους.

Παραμένει αφοσιωμένη στην χαμηλού κόστους παραγωγή με υψηλής ποιότητας προϊόντα (low-cost, high-value), σε κάθε τομέα - κλάδο παραγωγής. Το 1999 ήταν

εξαιρετική χρονιά για την Tyco και η εταιρία, για το οικονομικό έτος 2000, προβλέπει περαιτέρω αύξηση των αποτελεσμάτων της. Η Tyco προτίθεται να συνεχίσει το μέχρι τώρα επιχειρησιακό της πλάνο της μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης, συνοδευόμενη από την απόκτηση άλλων επιχειρήσεων, στοχεύοντας, όπως πάντα, στη βελτίωση της κερδοφορίας της και στην αύξηση της τιμής των μετοχών της.

Συσγέτιση των πωλήσεων της επιχείρησης με αυτές του κλάδου και των σημαντικότερων ανταγωνιστών.

Η Tyco είναι μια ομάδα μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες είναι ηγέτες στους τομείς τους, όχι μόνο από την άποψη του μεγέθους τους, αλλά και από την άποψη του χαμηλού κόστους, της καινοτομίας και της θέσης τους στους αντίστοιχους κλάδους. Η Tyco απέκτησε τις περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις όντας μικρής εμβέλειας και τις μετέτρεψε σε παγκόσμιας κλάσης επιχειρήσεις που τώρα συγκαταλέγονται ανάμεσα στις κορυφαίες των κλάδων τους.

Η Tyco Electronics συνεχίζει να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της μέσω της ανάπτυξης νέων, καινοτομικών προϊόντων και της υψηλής ποιότητας service. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την ιδιαίτερα επιτυχημένη στρατηγική να ανταποκρίνεται σχεδόν ακαριαία στις απαιτήσεις των πελατών της, έχουν κάνει την Tyco Electronics έμπιστο προμηθευτή πολλών επιχειρήσεων παγκόσμιας κλάσης. Τα προϊόντα της υποστηρίζουν τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό ηλεκτρονικών εξαρτημάτων που σχετίζονται με τα GPS αυτοκίνησης, με τα συστήματα ελέγχου αυτόματης πλοήγησης, με τα αυτόματα συστήματα υποβοήθησης παρκαρίσματος και συστήματα ψυχαγωγίας. Για παράδειγμα, προμηθεύει δυο οπτικά δίκτυα διασύνδεσης για την νέα σειρά 7 της BMW. Η Tyco Electronics, μέσα σε διάστημα λίγων ετών, έγινε ο αδιαφιλονίκητος παγκόσμιος ηγέτης στα ηλεκτρονικά εξαρτήματα, τους πομπούς και τους ηλεκτρονικούς διακόπτες, αποτέλεσμα της προσεκτικά σχεδιασμένης απόκτησης και συγχώνευσης άλλων επιχειρήσεων στους κόλπους της αλλά και της εξαιρετικής της λειτουργίας και απόδοσης. Πήρε σωστές αποφάσεις σε περιόδους ανακατατάξεων των αγορών, διασφαλίζοντας τη θέση της και αποκόμισε σημαντικά οφέλη από τη βελτίωση των συνθηκών του κλάδου της. Κυριολεκτικά, κάθε προϊόν που χρησιμοποιεί ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά εξαρτήματα, περιέχει τμήματα κατασκευασμένα από την Tyco Electronics. Από τις απαρχές της, το 1967, όπου κατασκεύαζε κιβώτια συσκευασίας, η Tyco αναπτύχθηκε σε ένα κολοσσό με ετήσια έσοδα πάνω από 10 δις. USD. Η Tyco Telecommunications, πρώην TyCom Ltd., είναι ο κυρίαρχος προμηθευτής υποθαλάσσιων συστημάτων για πάνω από 45 χρόνια. Όντας προμηθευτής ωκεάνιων αλλά και μικρότερης κλίμακας, η Tyco Telecommunications είναι ο μοναδικός πλήρης προμηθευτής παγκοσμίων οπτικών τηλεπικοινωνιακών δικτύων, πράγμα που της παρέχει την δυνατότητα να διατηρήσει την πολύ καλή της θέση σε επικείμενη ανακατάταξη της αγοράς.

- Η Tyco Healthcare and Specialty Products αναπτύχθηκε πριν από μερικά χρόνια από μια σχετικά μικρή βάση διάθεσης αναλωσίμων ιατρικών προϊόντων και

εξελίχθηκε στην Tyco Healthcare κατακτώντας μια πολύ σημαντική θέση στην παγκόσμια αγορά ιατρικών συσκευών, ανταγωνιζόμενη εταιρίες όπως η Johnson & Johnson, η Baxter και η Abbott Laboratories. Η Tyco αύξησε τις πωλήσεις της από 600 εκατ. USD το 1994 σε 7 δις. USD το 2001. Όντας μια παγκόσμιας κλάσης εταιρία αναλώσιμων ιατρικών προϊόντων που προσφέρει πλήρεις σειρές προϊόντων, αποτελεί το νούμερο δυο σε σπουδαιότητα τομέα δραστηριότητας της Tyco. Μερικές ενδεικτικές μάρκες που βρίσκονται στους κόλπους της Tyco είναι οι Kendal, U.S. Surgical, Valleylab και Mallinckrodt. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των προσφερομένων προϊόντων είναι αναλώσιμα προσφέρει μεγάλη σταθερότητα στην εταιρία κάτω από οποιοσδήποτε οικονομικές συνθήκες. Σε έναν κλάδο όπου η ποιότητα των προϊόντων μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ ζωής και θανάτου, η Tyco Healthcare είναι ένας έμπιστος προμηθευτής για ιατρικά κέντρα, ιδιώτες ιατρούς, κέντρα περίθαλψης και άλλους πελάτες ιατρικού εξοπλισμού. Ακόμα η Tyco Plastics and Adhesives είναι μια εταιρία πρώτης γραμμής, ένας παραγωγός με χαμηλά κόστη, πολύ σημαντικές εισροές και ισχυρή ταμειακή θέση.

- Η Tyco Fire and Security Services είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής συστημάτων ολικής προστασίας για οικίες επιχειρήσεις και κρατικές ανάγκες καθώς και η παγκοσμίως μεγαλύτερη εταιρία αντιτυρικής προστασίας. Από το 1997, η Tyco Fire & Security Services αύξησε τις εισροές τις από 3,9 δις USD σε 10 δις USD το 2001. Η Tyco Fire & Security Services αναγνωρίζεται ως η πλέον καινοτόμος εταιρία στην αντίστοιχη παγκόσμια αγορά και κατέχει μερικές από τις πιο σημαντικές φірμες στο χώρο όπως οι Ansul, Grinnell, Simplex και Scott. Η Scott κατασκευάζει το SEMS, το πρώτο σύστημα πυρόσβεσης με ενσωματωμένο σύστημα επικοινωνίας.

Παρά την ολοένα αυξανόμενη είσοδο νέων εταιριών στην αγορά συστημάτων ασφαλείας, η ADT συνεχίζει την εντυπωσιακή της πορεία με παραπάνω από επτά εκατομμύρια πελάτες παγκοσμίως, μέγεθος το οποίο αποτελεί αύξηση της τάξης του 400% ως προς το πελατολόγιο του 1997, χρονιά που η ADT εντάχθηκε στον όμιλο της Tyco. Η Sensormatic, η οποία αποκτήθηκε πρόσφατα από την Tyco Fire & Security, ήταν ο επίσημος προμηθευτής ηλεκτρονικής προστασίας των Χειμερινών Ολυμπιακών Αγώνων. Κατά την διάρκεια των αγώνων, εκατομμύρια επισκεπτών, αθλητών, παραγόντων και κατοίκων προστατεύθηκαν από τα συστήματα ασφαλείας της Tyco που εγκαταστάθηκαν σε ολόκληρο το Salt Lake City. Αυτή η προστατευτική ασπίδα κάλυψε πάνω από 30 χώρους διεξαγωγής αγωνισμάτων με περισσότερες από 500 κάμερες, όλες συνδεδεμένες μεταξύ τους. Εντωμεταξύ, η ζήτηση για παρόμοια υψηλής τεχνολογίας συστήματα πυρασφάλειας τόσο από ιδιώτες όσο και από τον δημόσιο τομέα, αυξάνεται σε παγκόσμια κλίμακα. Πρόσφατα συμβόλαια περιλαμβάνουν την προστασία του αμερικανικού Καπιτωλίου στην Ουάσινγκτον, του νέου γερμανικού κοινοβουλίου στο Βερολίνο, ενός από τα σπουδαιότερα τούνελ της Νέας Ζηλανδίας, του νέου κέντρου επιστήμης και τεχνολογίας του Χονγκ-Κονγκ και του ιαπωνικού κρατικού γραφείου πληροφοριών στο Τόκιο.

- Η Tyco Engineered Products and Services, η οποία θα διασπαστεί τον Ιούνιο του τρέχοντος οικονομικού έτους, είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής

βαλβίδων και σωλήνων στον κόσμο. Από μια σχετικά μικρή ποικιλία προϊόντων πριν από δέκα χρόνια, η Tyco Engineered Products and Services αναπτύχθηκε στη μεγαλύτερη εταιρία βαλβίδων στον κόσμο με την μεγαλύτερη γκάμα σχετικών προϊόντων στον κόσμο. Τα έσοδά της αυξήθηκαν από 1,1 δις. USD το 1997, την εποχή της απόκτησης της Keystone, σε 2,8 δις. USD το 2001. Τα χαμηλά της κόστη επιτρέπουν τη δημιουργία ιδιαίτερα μεγάλων εσόδων και πολύ καλής ταμειακής θέσης. Σε αντίθεση με άλλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αντιπλημμυρικής προστασίας, η Tyco Engineered Products & Services κατασκευάζει, διανέμει και τοποθετεί προϊόντα που μετακινούν, ελέγχουν και αναλύουν υγρά, αέρια, σκόνες και άλλα στερεά υποπροϊόντα. Η γκάμα των προϊόντων περιλαμβάνει βαλβίδες, σωλήνες, αντλίες, μετρητές, υποστυλώματα σωληνώσεων, ατσάλινους φράκτες, ατσάλινα κανάλια και άλλα σχετικά προϊόντα. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα πρόσφατων παραγγελιών που της έχουν ανατεθεί είναι η σχεδίαση, προμήθεια και εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης θερμότητας για μονάδα διύλισης της Shell Oil στο Halifax του Καναδά και η προμήθεια βαλβίδων για την Berri Ethane Gas Plant στη Σαουδική Αραβία. Τέλος, η Tyco Infrastructure κορυφαία εταιρία στο χώρο της μηχανολογίας και μέλος του ομίλου, κατατάχθηκε από το Engineering News Record ως η νούμερο ένα εταιρία στον κόσμο στο τομέα της διαχείρισης υδάτων και βιομηχανικών απόβλητων.

Συμπερασματικά, η Tyco διαθέτει ικανότατο προσωπικό και εξαιρετικά δυναμικές επιχειρήσεις που κάνουν τον κόσμο ασφαλέστερο, υγιέστερο, και καθαρότερο. Η Tyco είναι ένας εξαιρετικός κατασκευαστής και παροχέας υπηρεσιών, με επιχειρηματική κουλτούρα προσανατολισμένη στη μείωση του κόστους.

Συγκριτικά χρηματοοικονομικά δυνατά σημεία.

Η Tyco είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής και προμηθευτής συστημάτων και υπηρεσιών πυρόσβεσης. Η ADT (συγχωνευθείσα με την Tyco από τα τέλη του 1997) η οποία είναι μεγαλύτερη από τους τρεις επόμενους αμερικανούς ανταγωνιστές της μαζί, απασχολεί 20.000 εργαζομένους, διατηρεί 230 γραφεία παγκοσμίως, έχει εκτιμώμενες ετήσιες πωλήσεις 1,5 δις \$ και εξαιρετικό brand name στην παγκόσμια αγορά της ασφάλειας. Η Tyco πιστεύει ότι η συνδυασμένη δραστηριότητα της Tyco Fire & Security και της ADT θα δημιουργήσει τις συνθήκες ώστε να μπορέσει να κυκλοφορήσει στην αγορά, προϊόντα και υπηρεσίες σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών, πιο αποτελεσματικά. Ο συνδυασμός αυτός θα αποφέρει συνολικές πωλήσεις πάνω από 4 δις \$ και προσφορά service με πολύ υψηλά περιθώρια κέρδους. Ακόμα, η ADT είναι η δεύτερη μεγαλύτερη μεσιτική και επισκευαστική εταιρία οχημάτων στις Η.Π.Α. με πωλήσεις που προσεγγίζουν τα 350 εκατ. \$. Αυτό το κομμάτι της ADT θα αποτελέσει τμήμα του τομέα αναλωσίμων και εξειδικευμένων προϊόντων. Τόσο η αγορά αντιπυρικής προστασίας όσο και αυτή των υπηρεσιών ηλεκτρονικής ασφάλειας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική με μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης. Για αυτό άλλωστε η συγχώνευση αυτή έχει τόσο μεγάλη επιχειρηματική σημασία. Για τον ίδιο λόγο η Tyco εξαγόρασε την Thorn Security Group στις αρχές του οικονομικού έτους 1997. Με ετήσιες πωλήσεις που πλησιάζουν τα 300 εκατ. \$, η Thorn σχεδιάζει, κατασκευάζει, τοποθετεί και υποστηρίζει ένα ευρύ φάσμα συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην ανίχνευση και κατάσβεση πυρκαγιάς και γενικά στην ασφάλεια κτηρίων στο Ηνωμένο

Βασιλείο, την Ευρώπη, τις Η.Π.Α. και την Άπω Ανατολή. Η Zettler, μια γερμανική εταιρία με ετήσιες πωλήσεις ύψους περίπου 160 εκατ. \$ και μια δυνατή ευρωπαϊκή εταιρία στον χώρο των συναγερμών πυρός και υπηρεσιών ασφαλείας είναι ένα ακόμα απόκτημα της Tyco για το οικονομικό έτος 1997, που αντικατοπτρίζει τη στρατηγική ανάπτυξης στον τομέα των υπηρεσιών ασφαλείας και πυροπροστασίας.

Οικονομίες κλίμακας στον τομέα πλαστικών: Carlisle.

Η Tyco έχει εδώ και καιρό κατακτήσει μια ισχυρή θέση στην αγορά πλαστικών μέσω της Armin Plastics, η οποία κατασκευάζει φιλμ πολυαιθυλενίου και μεγάλη ποικιλία υλικών συσκευασίας για πολλές κατασκευαστικές και εμπορικές εφαρμογές. Από τη στιγμή που η επιτυχία αυτής της εταιρίας συνίσταται στην χαμηλού κόστους προμήθεια πολυαιθυλενικής ρητίνης σαν πρώτη ύλη – άρα και χαμηλού κόστους παραγωγής – η Tyco διέκρινε ελκυστικές ευκαιρίες στην απόκτηση της Carlisle Plastics, μιας εταιρίας με 2,500 υπαλλήλους και ετήσιες πωλήσεις ύψους 400 εκατ. \$. Η Carlisle είναι μια ηγέτιδα κατασκευάστρια εξειδικευμένων υλικών συσκευασίας και πλαστικών κρεμαστρών. Η συνδυασμένη δραστηριότητα της Armin και της Carlisle υπολογίζεται πως θα διπλασιάσει τη δυνατότητα της Tyco να προμηθεύεται σε χαμηλές τιμές συνθετικές ρητίνες ως πρώτη ύλη και άρα να βελτιώσει ακόμα περισσότερο το κόστος παραγωγής της.

Κάθετη ολοκλήρωση στον τομέα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων: Rochester Corporation, Tyco Submarine Systems Ltd., Electro Star.

Η Rochester Corporation στο Culpeper της Virginia, με ετήσιες πωλήσεις 35 εκατ. \$, αποκτήθηκε και συγχωνεύθηκε με την Simplex Operations (μέλος της Tyco). Η Rochester κατασκευάζει μερικά από τα μικρότερης διαμέτρου, μεγαλύτερης αντοχής και μακρύτερου μήκους τηλεπικοινωνιακά καλώδια στον κόσμο.

Μετά το κλείσιμο του οικονομικού έτους 1998, η Tyco εξαγόρασε τον επί μακρόν πελάτη της Simplex, την Submarine Systems Inc. (μετονομάστηκε σε Tyco Submarine Systems Ltd.) από την AT&T. Με εκροές που αγγίζουν τα 1 δις. \$ και επτά υπερωκεάνια πλοία εγκατάστασης τηλεπικοινωνιακών καλωδίων, η Tyco Submarine Systems είναι κορυφαία εταιρία στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, κατασκευή, εγκατάσταση, προμήθεια και συντήρηση συστημάτων υποθαλάσσιων οπτικών ινών. Η Tyco αναμένει υψηλές αποδόσεις μεταξύ αυτής της εταιρίας και της Simplex της Tyco. Η ολοκλήρωσή τους θα οδηγήσει στη δημιουργία της μοναδικής εταιρίας κάθετης ολοκλήρωσης προϊόντος στον τομέα της ολοκληρωτικής σχεδίασης και κατασκευής υποθαλάσσιων τηλεπικοινωνιακών οπτικών ινών.

Η εξάπλωση αυτή της Tyco, μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, γίνεται στην καλύτερη δυνατή χρονική στιγμή. Οι προοπτικές για συνεχή ανάπτυξη είναι θετικές σε περιοχές με ελλειπή ή ανύπαρκτη παροχή τέτοιων υπηρεσιών όπως είναι η Άπω Ανατολή και η Λατινική Αμερική. Επίσης, η ζήτηση ανά τον κόσμο καθοδηγείται από την φρενήρη ανάπτυξη του διαδικτύου, των τηλεφώνων, των fax, των video και γενικά από την

ανάγκη άμεσης μεταφοράς δεδομένων. Οι μακροπρόθεσμες προοπτικές στον τομέα των υποθαλάσσιων συστημάτων επικοινωνίας έχουν ισχυροποιηθεί από τις εξεζητημένες τεχνολογίες τηλεμεταφοράς που προσφέρουν ασφαλείς, καθαρές και ακαριαίες συνδέσεις σε οικονομικό κόστος. Η Tyco, λόγω των εξαγορών που έχει διενεργήσει, είναι η μοναδική εταιρία στον κλάδο που μπορεί να προσφέρει ποιοτικό service για όλες αυτές τις τεχνολογίες.

Ο κλάδος της Tyco που αφορά την αγορά ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων περιλαμβάνει και την Tyco Printed Circuit Group. Για να αυξήσει την δραστηριότητά αυτής της μονάδας, η Tyco εξαγόρασε την ElectroStar, με ετήσιες πωλήσεις 70 εκατ. \$. Η ElectroStar είναι κορυφαία κατασκευάστρια ηλεκτρικών κυκλωμάτων με δυο παραγωγικές μονάδες, στο Logan της Utah και στο Inglewood της California.

Διευρύνοντας την κυριαρχία της Tyco στην προμήθεια ιατρικών προϊόντων: Arbo, INBRAND.

Εδώ και αρκετά χρόνια, η Tyco, οικοδομεί μια σοβαρά υπολογίσιμη θέση στο χώρο των αναλωσίμων ιατρικών προϊόντων με πιο σημαντική κίνηση αυτή της εξαγοράς της Kendall κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους 1995. Κατά τη διάρκεια του περασμένου οικονομικού έτους, η Tyco, συνέχισε να διενεργεί προσεκτικά μελετημένες εξαγορές εταιριών – απομεινάρια μιας ολιγομελούς αγοράς όπως είναι ο κλάδος των ιατρικών αναλωσίμων που παρόλα αυτά είχαν αξιοσημείωτο περιθώριο κερδών.

Η Arbo Medical, κατασκευαστής και προμηθευτής ηλεκτροδίων για ενήλικους και ανήλικους και καλωδίων υπερήχων, έγινε τμήμα της Kendall. Με παραγωγικές μονάδες στο Halberstadt και το Grevenbroich της Γερμανίας και στην Rapra της Ιταλίας, η εξαγορά αυτή συνεχίζει να διευρύνει τη θέση της Kendall στην ευρωπαϊκή αγορά.

Η εξαγορά της INBRAND, εταιρίας που κατασκευάζει προϊόντα γυναικείας υγιεινής και βρεφικές πάνες, συμβάλει σημαντικά στην

βαθύτερη εισχώρηση σε αυτό το κομμάτι του κλάδου. Η εταιρία αυτή, με ετήσιες πωλήσεις 240 εκατ. \$, διοχετεύει τα προϊόντα της τόσο σε λιανικούς αγοραστές όσο και για κλινική χρήση στη Β. Αμερική και την Ευρώπη. Με έδρα στη Marietta της Georgia, η INBRAND, διατηρεί παραγωγικές μονάδες στις ΗΠΑ, τον Καναδά, τη Μ. Βρετανία, την Ολλανδία και τη Γαλλία. Η Kendall είναι ήδη κορυφαία στα προϊόντα βρεφικής υγιεινής και η εξαγορά της INBRAND θα βοηθήσει ιδιαίτερα στην εδραίωσή της στην ευρωπαϊκή αγορά.

Μια παγκόσμια εταιρία βαλβίδων: Διεύρυνση προϊόντων αντιπλημμυρικού ελέγχου, εξαγορά της Keystone International.

Η ίδια στρατηγική της συγχώνευσης μεμονωμένων επιχειρήσεων με σκοπό την ισχυροποίηση της θέσης της σε ολιγομελούς κλάδους ακολουθήθηκε και στην περίπτωση της Tyco Flow Control (αντιπλημμυρικός έλεγχος). Εδώ και πολλά χρόνια η Tyco είναι σημαντικότερος κατασκευαστής προϊόντων αντιπλημμυρικού ελέγχου και προκειμένου να διευρύνει τη θέση της, πριν από μερικά χρόνια άρχισε επιθετικές

εξαγορές σε εξειδικευμένες αγορές βαλβίδων και παρόμοιων εξαρτημάτων με σκοπό τον έλεγχο αυτών των αγορών. Αυτή η στρατηγική συνεχίστηκε και το περασμένο έτος με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση της μεγαλύτερης εταιρίας βαλβίδων στον κόσμο. Σήμερα, κυριολεκτικά οποιοσδήποτε βιομηχανικός πελάτης μπορεί να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη του σε βαλβίδες αντιπλημμυρικού ελέγχου και γενικά διαχείρισης υδάτων μέσω της τεράστιας ποικιλίας προϊόντων που προσφέρουν οι εταιρίες της Tyco που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο.

ΚΑΘΕ ΕΞΑΓΟΡΑ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΑΜΕΣΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.

Αυτή η συγκέντρωση ικανοτήτων επιτεύχθηκε και από μια σειρά άλλων εξαγορών, μερικές από τις οποίες παρατίθενται παρακάτω:

Η Sempell Valve, με έδρα το Korschbroich της Γερμανίας, με ετήσιες πωλήσεις 130 εκατ. \$, εξαγοράστηκε τον Ιανουάριο του 1997 από την Deutsche Babcock AG. Η Sempell κατασκευάζει βαλβίδες ασφαλείας, απομόνωσης, και έλεγχου καθώς και άλλα εξειδικευμένα προϊόντα, όπως, βαλβίδες εναλλαγής και εμπλοκής.

Οι εταιρίες Henry Pratt, James Jones και Edward Barber, με αθροιστικές πωλήσεις 80 εκατ. \$, αποκτήθηκαν από την Tyco. Αυτές οι εταιρίες κατασκευάζουν βαλβίδες, αποξηραντές και φράκτες που χρησιμοποιούνται στην διαχείριση υδάτων και βιομηχανικών λυμάτων.

Η Keystone International, με ετήσιες πωλήσεις περίπου 675 εκατ. \$, αποκτήθηκε από την Tyco έναντι 1,3 δις. \$ σε μια διαπραγμάτευση που έληξε τον Αύγουστο του 1997. Με 28 κατασκευαστικά και διοικητικά κέντρα σε διάφορα μέρη του κόσμου, η Keystone International φτιάχνει βαλβίδες έλεγχου (πεταλούδες), εξομοιωτές, δικλείδες ασφαλείας και άλλες βαλβίδες που χρησιμοποιούνται στον έλεγχο της ροής υγρών και αερίων. Τα προϊόντα της πωλούνται σε βιομηχανίες χημικών, πετρελαίων και αερίων, διαχείρισης υδάτων, χαρτοπολιτού και χαρτού, τροφίμων και ποτών καθώς και σε ορυχεία και γεωτρήσεις κάθε είδους.

Ισχυροποίηση του τομέα της Tyco ατσάλινων αγωγών και σωλήνων.

Η Allied Tube & Conduit, εταιρία της Tyco, την καθιστά παγκόσμιας κλάσης κατασκευαστή ατσάλινων σωλήνων. Δυο εξαγορές που γίνανε το οικονομικό έτος 1997, ενδυναμώσανε ακόμα περισσότερο αυτή τη θέση.

Η American Tube & Pipe, που εδρεύει στο Phoenix της Arizona, με ετήσιες πωλήσεις περίπου 120 εκατ. \$, κατασκευάζει ατσάλινους σωλήνες και αγωγούς πυρασφάλειας και ατσάλινα υποστρώματα για κατοικίες και εμπορικά κτήρια.

Η T.J. Core, με έδρα το Collegeville της Pennsylvania και ετήσιες πωλήσεις 30 εκατ. \$, φτιάχνει σωληνώσεις για εξειδικευμένες βιομηχανικές εφαρμογές όπως πετροχημικά εργοστάσια και διωλιστήρια. Οι εγκαταστάσεις σωληνώσεων που κατασκευάζει η T.J. Core είναι συμβατές με τα προϊόντα της Allied Tube & Conduit.

Οργανική ανάπτυξη: Αξιολόγηση επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οι εξαγορές που διενήργησε η Tyco τραβάνε την προσοχή του ακροατή, αλλά θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 1997 η συνεπής δραστηριότητά της βοήθησε καταλυτικά την οργανική ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων εταιριών της. Σε όλους τους τομείς, οι επιχειρήσεις της Tyco σχεδιάζουν, μελετούν, ή κατασκευάζουν προϊόντα, τα διανέμουν μέσω είτε ιδιόκτητων είτε ανεξάρτητων καναλιών, παρέχοντας επίσης και υψηλής ποιότητας service για τα προϊόντα αυτά.

Αναλώσιμα και εξειδικευμένα προϊόντα.

Στον τομέα των αναλώσιμων και εξειδικευμένων προϊόντων, τα κέρδη της Tyco αυξήθηκαν κατά 25% φθάνοντας τα 364,4 εκατ. \$ για το 1997, έναντι 291,7 εκατ. το 1996. Οι πωλήσεις έφτασαν τα 2 δις. \$, σε σύγκριση με τα 1,5 δις. του προηγούμενου χρόνου. Η Kendall, συνέχισε να επιτυγχάνει ισχυρές πωλήσεις και αύξηση κερδών, βασισμένη σε κατασκευαστικές οικονομίες κλίμακας και επένδυσης κερδών για επικερδέστερη παραγωγικότητα, συνοδευόμενη από διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων της.

Χαρακτηριστικό της προόδου της Tyco στον τομέα αυτό, είναι το γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις να συγχωνευθούν με την Tyco Plastics Group προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος προμήθειας πρώτων υλών, να επωφεληθούν από την τεχνογνωσία και το αποτελεσματικό της management και το παράλληλο πλασάρισμα των προϊόντων τους. Ο όμιλος πλαστικών της Tyco περιλαμβάνει τις εταιρίες: Armin Plastics, Ludlow Coated Products και τα δυο τμήματα της Carlisle Plastics, Carlisle Firms και A&E Products. Η Armin και η Carlisle είναι μεγάλης κλίμακας αγοραστής συνθετικής ρητίνης. Οι παραγγελίες αυτών των δυο εταιριών, σχεδόν θα διπλασιάσει τις ετήσιες προμήθειες της Tyco σε συνθετική ρητίνη, με αυτονόητα οφέλη στη διαπραγματευτική της ικανότητα.

Τομέας προϊόντων και υπηρεσιών πυρασφάλειας.

Ο τομέας αυτός της Tyco, που περιλαμβάνει επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, δημοσίευσε μεγέθη ρεκόρ για το οικονομικό έτος 1997. Τα κέρδη της αυξήθηκαν κατά 55% φθάνοντας τα 198,9 εκατ. \$, σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος όπου ήταν 128,1 εκατ. \$. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 30% σε 2,6 δις. \$ έναντι 2,0 δις. \$ το 1996. Κατά τη διάρκεια των δυο τελευταίων ετών, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 52%, ενώ τα κέρδη αυξήθηκαν κατά 230%. Παράλληλα, ο αριθμός των παραγγελιών προς εκτέλεση το προσεχές έτος αυξήθηκαν κατά 50% από 724 εκατ. \$ το 1996 σε 1,1 δις. \$ εφέτος.

ΓΙΑ ΠΕΜΠΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΧΡΟΝΙΑ, Η TYCO ΔΗΜΟΣΙΕΥΕΙ ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΚΕΡΔΩΝ.

Οι σχετικές με αυτό τον κλάδο επιχειρήσεις της Tyco, ανεξάρτητα από το που εδρεύουν, βελτίωσαν τις αποδόσεις τους, ιδιαίτερα εκείνες που προέρχονται από την Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία, την Ασία, τη Β. Αμερική και τη Μεγάλη Βρετανία. Τα επαναλαμβανόμενα έσοδα από συνάψεις συμβολαίων για παροχή service και άλλες υπηρεσίες υποστήριξης αυξήθηκαν κατά 44%. Η σταθερή άνοδος των εσόδων από υπηρεσίες, περνάει σε δεύτερο πλάνο σε σύγκριση με το τι αναμένει η Tyco από τη συγχώνευση με την ADT. Ένα χρόνο πριν, η Tyco είχε έσοδα από τη δραστηριότητά της στο πεδίο της ηλεκτρονικής ασφάλειας ύψους 200 εκατ. \$. Σήμερα, η Tyco, μαζί με την ADT, τη Thorn και τη Zettler εκτοξεύει αυτό το νούμερο σε 2 δις. \$, από το οποίο 1,3 δις. \$ αντιπροσωπεύει επαναλαμβανόμενα έσοδα από υπηρεσίες και εργασίες υποστήριξης των προϊόντων της. Επίσης, η Tyco σκοπεύει να διενεργήσει συνδυασμένο marketing υπηρεσιών με τους πελάτες της ADT να έχουν πρόσβαση στα συστήματα και τις υπηρεσίες της Tyco, ενώ από την άλλη, οι πελάτες της Tyco θα έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες επίβλεψης της ADT. Η ADT θα συνεισφέρει καταλυτικά στη δραματική εξάπλωση της Tyco στην παγκόσμια αγορά ασφάλειας, παγιοποιώντας τη θέση της στη Β. Αμερική και την Ευρώπη και προσφέροντας καινούργιες ευκαιρίες στις αγορές της Ν. Αμερικής και της Ασίας.

Αντιπλημμυρικός έλεγχος / διαχείριση υδάτων.

Τα κέρδη για τον τομέα αυτό της Tyco αυξήθηκαν σημαντικά στα 156,3 εκατ. \$, μια αύξηση της τάξης του 37% σε σχέση με το περσινό μέγεθος του 1996 (114,1 εκατ. \$). Οι πωλήσεις για τον τομέα αυξήθηκαν κατά 26% φθάνοντας τα 1,5 δις. \$ από 1,2 δις. \$ το 1996. Οι βιομηχανικές και εμπορικές αγορές που εξυπηρετούνται από operations διαχείρισης υδάτων, προσέφεραν μια γερή βάση για την ανάπτυξη του τομέα αυτού.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της Tyco στην Ευρώπη συνέβαλλε σημαντικά σε αυτή την εικόνα, καθώς συνεχίστηκε η αύξηση των παραγγελιών για όλο τον κόσμο. Η Tyco επέκτεινε τα δίκτυα διανομής της κατά τη διάρκεια του έτους στη Μέση Ανατολή, τη Σκανδιναβία και την Ισπανία. Η Belgicast, ευρωπαϊκή εταιρία διαχείρισης υδάτων της Tyco, επεκτάθηκε από την έδρα της στην Ισπανία και τώρα πουλάει τα προϊόντα της μέσω του ευρωπαϊκού δικτύου διανομής Grinnell σε εταιρίες όπως η U.S. Unistrut και η Unifax. Οι πωλήσεις αγωγών και συστημάτων σωληνώσεως αυξάνονται με πολύ γρήγορο ρυθμό και η εξαγορά της American Tube & Pipe δίνει στην Tyco μια ισχυρή παρουσία στις αμερικανικές αγορές.

Τομέας ηλεκτρικών / ηλεκτρονικών εξαρτημάτων.

Ο κλάδος αυτός είδε τα κέρδη του να φτάνουν τα 109,3 εκατ. \$ το 1997 από 88,5 εκατ. \$ το 1996, μια αύξηση της τάξης του 24%. Οι πωλήσεις του ίδιου τομέα ανήλθαν σε 566,7 εκατ. \$ έναντι 480,6 εκατ. \$ του προηγούμενου οικονομικού έτους. Η ζήτηση για υποθαλάσσια τηλεπικοινωνιακά καλώδια συνεχίζει να αυξάνεται εντυπωσιακά, λόγω της εκρηκτικής αύξησης της χρήσης του internet του τηλεφώνου και των fax. Τα αποτελέσματα του κλάδου οφείλονται εν μέρει και στη δραστηριότητα του τομέα ηλεκτρικών κυκλωμάτων της Tyco και στην πρόσφατη εξαγορά της ElectroStar, η οποία τα τελευταία χρόνια σχεδόν διπλασίασε την παραγωγή της.

Ωθώντας την Tyco στο επόμενο επίπεδο.

Κάποιες άλλες εταιρείες, έχοντας πραγματοποιήσει μια σειρά εξαγορών μέσα σε ένα μόνο χρόνο, ίσως εφήρμοζαν μορατόριο για άλλες στρατηγικές κινήσεις στο προσεχές μέλλον. Με δεδομένη τη δομή και τη δυναμική της, όπως διαμορφώθηκαν μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, η Tyco ήδη εργάζεται για να περάσει στο επόμενο επίπεδο. Σε αυτό το σημείο η ευθύνη για την επιτυχία αυτού του στόχου μετατίθεται εν μέρει στα στελέχη, μικρά και μεγάλα, των νεοαποκτηθέντων επιχειρήσεων τα οποία θα πρέπει να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να κάνουν την Tyco να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η προσπάθεια αφομοίωσης των εξαγορασμένων εταιριών με τον όμιλο της Tyco είναι εύθιγη των πάνω από 75,000 εργαζομένων σε αυτές τις εταιρίες ανά τον κόσμο που επιλέχθηκαν να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία και το ενεργητικό της Tyco εκ μέρους των μετόχων τους. Στο αρχηγείο του ομίλου, η δουλειά της Tyco είναι να παράσχουν τις απαραίτητες διευκολύνσεις και εργαλεία στα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι της Tyco ξέρουν πώς να αυξήσουν την αποδοτικότητα των παραγωγικών δραστηριοτήτων τους, ποιες αλλαγές πρέπει να διενεργήσουν για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του ομίλου και πώς να διευρύνουν την ποικιλία των προϊόντων για να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις.

**Η TYCO ΗΛΗ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΩΣΤΕ ΝΑ ΜΕΤΑΒΕΙ
ΣΤΟ ΕΠΟΜΕΝΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.**

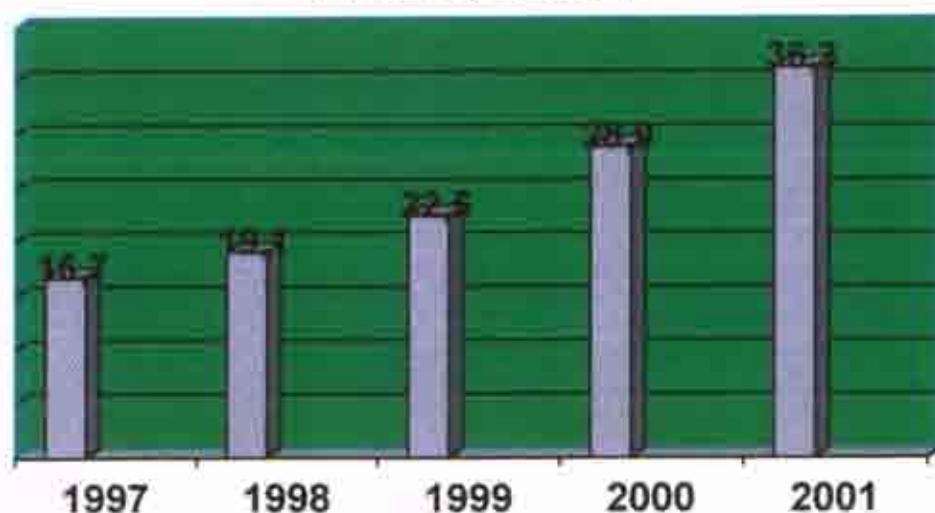
Οι προτεραιότητες της Tyco για τον επόμενο χρόνο είναι ξεκάθαρες: να συνεχίσει να έχει τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις, να αφομοιώσει τις νεοαποκτηθείσες εταιρείες στις δραστηριότητές της οπουδήποτε αυτό είναι δυνατό και προσοδοφόρο και να συνεχίσει να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία που της παρουσιάζεται για μείωση κόστους παραγωγής και λειτουργικών εξόδων και για ενδυνάμωση των εσόδων, είτε αυτό σημαίνει αγορά χρεογράφων και μετοχών, είτε βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, είτε συνδυασμένο marketing.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ TYCO.

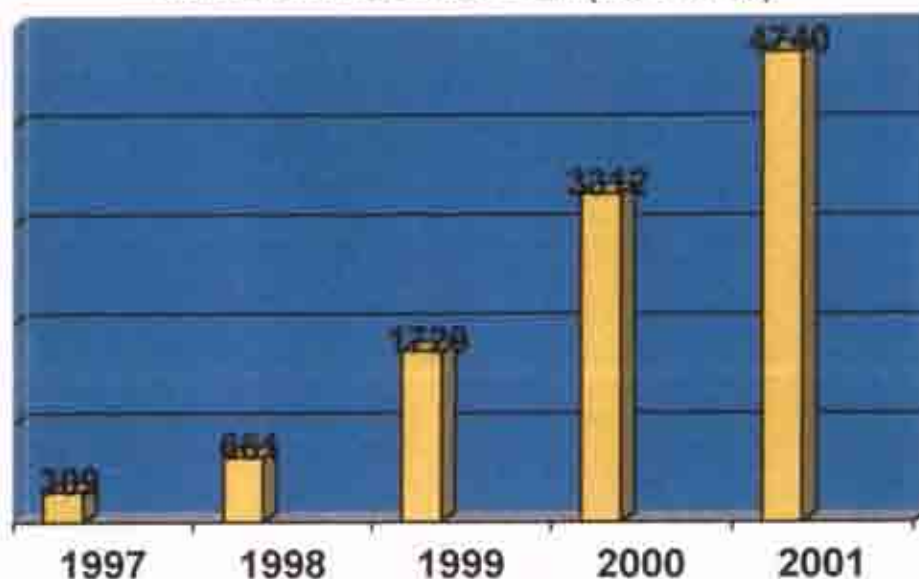
Όπως δηλώνει ο κος L. Dennis Kozlowski, πρόεδρος του συμβουλίου διευθυντών του ομίλου, "Ο στόχος μας είναι να διευθύνουμε την Tyco με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδόσει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στους μέτοχους της και θα λάβουμε υπόψη μας όλα τα πιθανά ενδεχόμενα ώστε να επιτύχουμε αυτό το στόχο". Αυτό είναι αλήθεια, εάν παρατηρήσουμε τα έσοδα της Tyco για το δεύτερο τρίμηνο του 2001.

Οικονομικά Αποτελέσματα 2001.

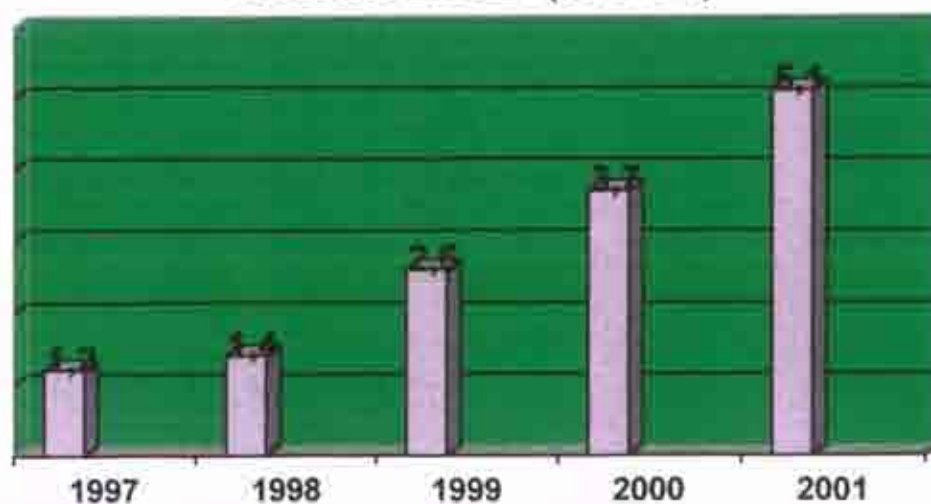
ΕΣΟΔΑ (σε δις.\$)



ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ (σε εκατ.\$)



ΚΑΘΑΡΑ ΕΣΟΔΑ (σε δισ.\$)



Υπό την ηγεσία του Kozlowski, η αποκέντρωση και ο αποτελεσματικός χρηματοοικονομικός έλεγχος είναι στην κορυφή των στόχων της Tyco. Η εταιρία χρησιμοποίησε τέτοια χρηματοοικονομικά συστήματα ώστε να αυξήσει την υπευθυνότητα και την απόδοση λόγου σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσής της.

Εξάλειψη γραφειοκρατίας. Η Tyco πάντα ήθελε να αποφύγει τη γραφειοκρατία. Τα meetings μεταξύ των managers περιορίστηκαν στο ελάχιστο και η επικοινωνία ήταν άμεση και αποτελεσματική. Για παράδειγμα, τα τηλεφωνήματα και οι κατ' ιδίαν συζητήσεις μεταξύ των στελεχών ήταν σαφώς ποιο συχνά από τα υπομνήματα.

Άλλος σημαντικότερος στόχος της εταιρίας είναι η στενή επαφή με τους πελάτες ώστε να μπορεί να τους προσφέρει ευέλικτες και αποτελεσματικές λύσεις, ειδικά σχεδιασμένες για τις τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες. Με την εκτεταμένη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η Tyco, είναι σίγουρο ότι έχει τη δυνατότητα να καλύψει αποτελεσματικά ακόμα και ιδιαίτερα πολύπλοκες ανάγκες. Ακόμα και όταν η σύγχρονη τεχνολογία δεν μπορεί να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες, η Tyco μπορεί να προσφέρει πρακτικές προσεγγίσεις για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις μέσω των υψηλής τεχνολογίας τεχνολογικών συστημάτων της και της προσαρμοστικότητας τους. Η σημερινή αγορά ζητά όλο και πιο ευέλικτα και εξελιγμένα προϊόντα. Η Tyco ανταποκρίνεται σε αυτό το γεγονός προσφέροντας στους πελάτες της ολοκληρωμένα πακέτα προϊόντων που καλύπτουν με τον καλύτερο τρόπο τις σύγχρονες ανάγκες.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι αντικειμενικοί στόχοι της Tyco είναι:

- Να επιτύχει σημαντική μερίδα αγοράς για κάθε μια από τις βασικές γραμμές προϊόντων.
- Καθιέρωση κάθε γραμμής προϊόντος της ως την κυρίαρχη και καλύτερης ποιότητας στον κλάδο της.
- Να διατηρήσει και να βελτιώσει καλή φήμη κατασκευής προϊόντων, αξιοπιστίας και εξυπηρέτησης πελατών για κάθε τομέα δραστηριότητάς της.

Η Tyco προσπαθεί να επιτύχει αυτούς τους στόχους:

- Αποκεντρώνοντας διοικητικές και άλλες παρεμφερείς λειτουργίες παραπέμποντας τις στα κέντρα εσόδων που αυτές αντιστοιχούν, τακτική που έχει θετικές επιδράσεις στη διαμόρφωση του κόστους λειτουργίας.
- Πουλώνοντας μη κερδοφόρες μονάδες και αποσυρόμενη από εταιρίες που δεν της ανήκουν εξολοκλήρου.
- Μειώνοντας τα διοικητικά της έξοδα με την απόκτηση επιχειρήσεων παροχής φορολογικών, χρηματοοικονομικών, νομικών, ασφαλιστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

- Μειώνοντας σημαντικά το λειτουργικό κόστος, δίνοντας την ευκαιρία στις επιχειρήσεις του ομίλου να εκμεταλλευθούν τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται από την εξάπλωση της Tyco σε πολλές αγορές του κόσμου. Παράδειγμα αυτού του πλεονεκτήματος είναι, η προμήθεια πρώτων υλών για μια εταιρία της Tyco από μια άλλη εταιρία της Tyco.

Όπως βλέπουμε, η Tyco, μέσω των στρατηγικών της υψηλής ποιότητας παραγωγής, της αποκέντρωσης λειτουργιών, των στρατηγικών εξαγορών και της παγκόσμιας εξάπλωσης της, έχει εξελιχθεί από ένα ερευνητικό εργαστήριο σε μια πολυεθνική βιομηχανική εταιρία ενταγμένη στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) με πωλήσεις πάνω από 25 δις \$.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.

Όπως δηλώνει ο κος. Kozlowski, πρόεδρος του συμβουλίου διευθυντών του ομίλου, η Tyco είναι επιτυχημένη διότι ακολουθεί ορισμένες βασικές στρατηγικές. Αυτές βρίσκονται στη ρίζα της ανάπτυξης της.

- Είναι ένας παραγωγός υψηλής αξίας, που θέτει απλούς επιχειρηματικούς στόχους και κρατάει στενές επαφές με τους πελάτες του.
- Κινητοποιεί τους εργαζομένους της για υψηλότερα επιτεύγματα μέσω παροχής πριμ παραγωγικότητας και ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης. Επίσης, κάνει τους εργαζομένους της να νοιώθουν ασφαλείς για την εργασία τους, γεγονός που ενδυναμώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και άρα της εταιρίας. Όπως υποστηρίζει και ο manager ενός τμήματος: "η Tyco φροντίζει για πολλά θέματα του προσωπικού. Μας προσφέρει ασφάλιση, μετοχικά μερίδια και διαχείριση των κεφαλαίων μας. Από τη στιγμή που δεν χρειάζεται να ασχολούμαι με αυτά τα θέματα, μπορώ να συγκεντρωθώ καλύτερα στην εργασία μου".
- Αναπτύσσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις της ενώ ταυτόχρονα επιταχύνει την μεγέθυνσή της μέσω εξαγορών. Η Tyco ακολουθεί μια τέτοια στρατηγική στις εξαγορές, που της επιτρέπει να επεμβαίνει στη δομή των αγορών που δραστηριοποιείται μετατρέποντάς τες σχεδόν σε μονοπωλιακές. Οι εξαγορές αυτές ήταν σχεδιασμένες να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, να ενισχύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Tyco και να κάνουν τον όμιλο το κατασκευαστή και προμηθευτή για τους πελάτες τους.

Το 1990, το τμήμα πυρασφάλειας / διαχείρισης υδάτων της Tyco μεγάλωσε όταν εξαγοράσθηκε η Wormalnd, μια εταιρία κατασκευής συστημάτων πυρόσβεσης με δραστηριότητες στην Ευρώπη, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Αυτή η κίνηση διεύρυνε την παγκόσμια παρουσία της Tyco στον εξοπλισμό πυροπροστασίας, προσφέροντάς της περισσότερα από 200 γραφεία σε τρίτες χώρες. Το 1991 το συγκεκριμένο τμήμα είχε αύξηση πωλήσεων κατά 80%.

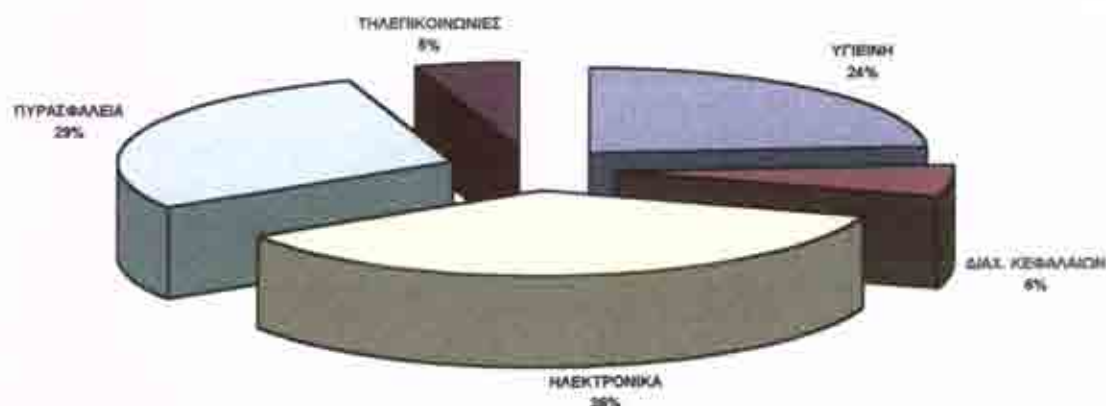
Άλλο παράδειγμα της στρατηγικής των εξαγορών είναι το γεγονός ότι μέσα σε 9 χρόνια, από το 1964 μέχρι το 1973, η Tyco είχε διενεργήσει είκοσι εξαγορές, οι πωλήσεις της αυξήθηκαν πάνω από 40 εκατ. \$ και η εταιρία μετατράπηκε από provider υπηρεσιών έρευνας και ανάπτυξης σε βιομηχανική επιχείρηση.

Όπως εξηγεί ο κος Kozlowski, "δεν έχουμε κανένα μεγάλο ανταγωνιστή ή ένα μόνο μεγάλο πελάτη σε κανένα από τους κλάδους που δραστηριοποιούμαστε. Αυτό μας βάζει σε πολύ πλεονεκτική θέση και μας επιτρέπει να ελέγξουμε καλύτερα τις αγορές στις οποίες λειτουργούμε.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.

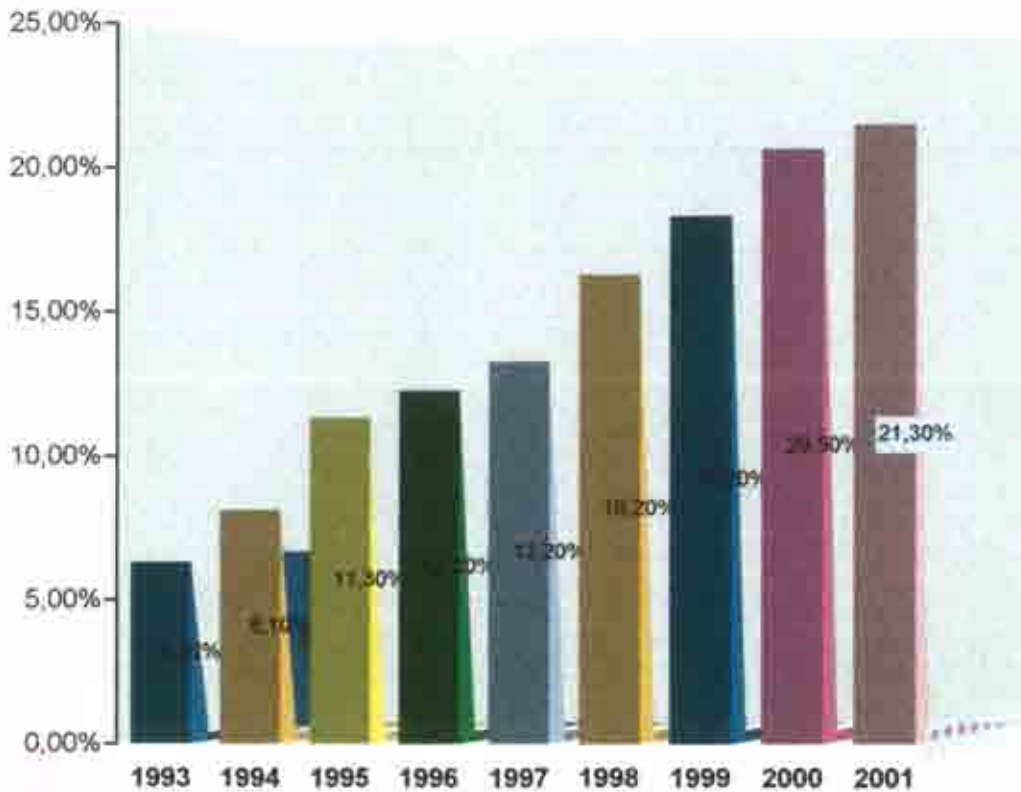
Η Tyco κατέχει ηγετική θέση και στους τέσσερις βασικούς κλάδους δραστηριότητάς της: Προϊόντα ηλεκτρονικής τεχνολογίας, υπηρεσίες πυροπροστασίας και ασφάλειας, ιατρικά και εξειδικευμένα προϊόντα και διαχείριση κεφαλαίων.

Στο παρακάτω γράφημα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα έσοδα ανά κλάδο:



Οι τομείς των Ηλεκτρονικών και της Πυροπροστασίας & Ασφάλειας έχουν τις περισσότερες εισροές, 36% και 29% αντίστοιχα. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί λόγω της περιορισμένης οικονομικής μεταβλητότητας και της μικρής ελαστικότητας ζήτησης αυτών των κλάδων.

Η Tyco είναι μια εταιρία που δεν εφησυχάζετε ποτέ και συνεχώς αφιερώνει πόρους για τη βελτίωση των προϊόντων της ενώ παράλληλα προσπαθεί να μειώσει το κόστος παραγωγής. Σαν αποτέλεσμα το περιθώριο κέρδους από τη δραστηριότητα της, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα, αυξήθηκε κατά 15% τα τελευταία 8 χρόνια.



Το οικονομικό έτος 2001 ήταν για την Tyco International μια εξαιρετική χρονιά, ιδιαίτερα όταν το έτος σημαδεύτηκε από πολλά οικονομικά σκαμπανεβίσματα. Η Tyco αύξησε τα κέρδη ανά μετοχή κατά 29% μέσα στο 2001, τα οποία έφτασαν τα \$2,81. Ο τομέας των ιατρικών και εξειδικευμένων προϊόντων παραμένει σταθερός παρόλο τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες, ενώ ο τομέας της πυρασφάλειας, ούτως ή άλλως, έχει περιορισμένες οικονομικές ευαισθησίες. Ένα από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η καλή οικονομική κατάσταση της Tyco, είναι ότι δίνει στην εταιρία να αυξήσει τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη σε δύσκολους καιρούς, κερδίζοντας έτσι συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το 2001 δοκιμάστηκε η αποφασιστικότητα της Tyco και των εργαζομένων της. Παρόλα αυτά, κατάφεραν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά υπό πίεση. Αυτό φαίνεται και από τα κέρδη της Tyco. Τα τελευταία 9 χρόνια τα κέρδη ανήλθαν από 1,4 δις. \$ σε 5,1 δις. \$, ενώ κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους αυξήθηκαν κατά 38%. Οι εισροές αυξήθηκαν κατά 25% φθάνοντας τα 36,3 δις. \$. Οι ταμειακές εισροές ξεπέρασαν τα 4,7 δις. \$ και αναμένονται να υπερβούν τα 5 δις. \$ το επόμενο έτος. Για το οικονομικό έτος 2002, η Tyco περιμένει αύξηση κερδών της τάξης το 20%. Η ζήτηση για ιατρικά προϊόντα θα αυξηθεί λόγω της δημογραφικής ανάπτυξης και της τεχνολογικής καινοτομίας. Ακόμα, η αυξανόμενη ανησυχία για την ασφάλεια των πολιτών έπειτα από την 11^η Σεπτεμβρίου 2001, θα οδηγήσει σε αύξηση πωλήσεων των προϊόντων ασφαλείας και πυροπροστασίας που παράγει η Tyco.

Η οικονομική ανάλυση συνεχίζεται με την παρουσίαση της απόδοσης των τεσσάρων σημαντικότερων κλάδων της Tyco.

Ηλεκτρονικά Προϊόντα.

Ο κλάδος των ηλεκτρονικών απέδωσε αρκετά καλά, καθώς τα μικτά κέρδη από τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες αυξήθηκαν κατά 20% από 2,8 δις \$ σε 3,3 δις \$. Οι πωλήσεις έφτασαν τα 13,1 δις \$, σε σύγκριση με τα 11,4 δις \$ του προηγούμενου έτους. Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στη μεγάλη ανάπτυξη των αγορών κινητής και ασύρματης τηλεφωνίας.

Έσοδα πρώτου τριμήνου για τον τομέα:

	31 Μαρτίου 2002	31 Μαρτίου 2001
Έσοδα τομέα	\$2,834.7	\$ 4,159.9
Καθαρά κέρδη τομέα	\$423.6	\$1,002.3
Περιθώριο κέρδους	14,9%	24,1%

Τιμές σε εκατομμύρια.

Η μείωση των εσόδων προήλθε από τη μείωση της ζήτησης και των ασθενών οικονομικών συνθηκών παγκοσμίως. Οι πωλήσεις και το περιθώριο κέρδους μειώθηκαν λόγω φημών και αρνητικής δημοσιότητας της Tyco κατά το πρώτο τρίμηνο του 2002. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Tyco Telecom, τα έσοδα της οποίας μειώθηκαν κατά 70%, από 566 εκατ. \$ σε 162 εκατ. \$, λόγω των μειωμένων συμβολαίων που υπογράφηκαν.

Ιατρικά και εξειδικευμένα προϊόντα.

Ο τομέας αυτός είχε κατά τη διάρκεια του 2001 εξαιρετική απόδοση, με τα μικτά κέρδη από δραστηριότητές της να φτάνουν τα 2.1 δις \$ από 1.5 δις \$, αύξηση δηλαδή της τάξης του 36%. Τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 37% σε 8.8 δις \$, από 6.7 δις \$ το 2000. Από τα παρακάτω μεγέθη τριμήνων μπορεί κανείς να παρατηρήσει αύξηση των εσόδων κατά 10%, κυρίως λόγω εξαγορών.

Έσοδα τριμήνου για τον τομέα.

	31 Μαρτίου 2002	31 Μαρτίου 2001
Έσοδα τομέα	\$2,446.8	\$2,219
Καθαρά κέρδη τομέα	\$505.1	\$493.8
Περιθώριο κέρδους	20.6%	22.2%

Τιμές σε εκατομμύρια.

Πυροπροστασία και ασφάλεια.

Ο τομέας αυτός είχε για το 2001 μικτά κέρδη από δραστηριότητες αυξημένα κατά 38%, από 1.5 δις \$ σε 2 δις \$. Τα έσοδα εκτινάχθηκαν στα 10.5 δις \$ από 8.5 δις \$ το 2000. Τα έσοδα και τα καθαρά κέρδη για το πρώτο τρίμηνο του 2002 παρουσιάζουν αύξηση. Η ζήτηση για τέτοια προϊόντα, αυξήθηκε μετά την 11^η Σεπτεμβρίου. Ακόμα, η είσοδος νέων προϊόντων στην αγορά και κάποιες εξαγορές συνετέλεσαν σε αυτή την αύξηση. Το περιθώριο κέρδους μειώθηκε σε αυτό τον κλάδο λόγω πιέσεων για χαμηλότερες τιμές και χαμηλού συντελεστή κερδών των εξαγορασμένων από την Tyco εταιριών.

Έσοδα τρίμηνου για τον τομέα.

	31 Μαρτίου 2002	31 Μαρτίου 2001
Έσοδα τομέα	\$3,380	\$2,430
Καθαρά κέρδη τομέα	\$527.6	\$404.3
Περιθώριο κέρδους	15.6%	16.6%

Τιμές σε εκατομμύρια.

Τηλεπικοινωνίες.

Δεν μπορούμε να συγκρίνουμε την απόδοση του τρέχοντος τριμήνου με αυτό του 2001 αφού ο τομέας αυτός δημιουργήθηκε την 1^η Ιουνίου από εξαγορές εταιριών. Παρόλα αυτά τα κέρδη και η αποδοτικότητα ήταν υψηλά, παρουσιάζοντας αυξητικές τάσεις.

	31 Μαρτίου 2002
Έσοδα κλάδου	\$1,338.7
Κέρδη προ φόρων	\$342.3
Περιθώριο κερδών	---

Τιμές σε εκατομμύρια.

Για το οικονομικό έτος 2002, η Tyco μειώνει τα κέρδη της ανά μετοχή καθώς και τις ταμειακές της εισροές. Τα κέρδη ανά μετοχή αναμένονται να κυμανθούν μεταξύ \$2.60 και \$2.70.

Τα αναμενόμενα αυτά μεγέθη περιλαμβάνουν και τα αποτελέσματα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Οι εκτιμήσεις των κερδών αντανακλούν μια συνεχή κάμψη στην κερδοφορία των τηλεπικοινωνιών.

ΔΕΙΚΤΕΣ.

	2001	2000
ΤΡΕΧΟΝ ΔΕΙΚΤΗΣ	1.41	1.75
ACID TEST	0.03	0.05
ΧΡΕΗ ΠΡΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0.34	0.23
Κ.Κ. ΠΡΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0.33	0.76

Ο τρέχον δείκτης δείχνει την ικανότητα μιας εταιρίας να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Μπορούμε να παρατηρήσουμε μια μείωση στον τρέχοντα δείκτη κυρίως λόγω της αύξησης των τρεχόντων υποχρεώσεων της. Ο δείκτης Acid Test υπολογίζεται αφαιρώντας την απογραφή από το ενεργητικό και διαιρώντας το αποτέλεσμα με το σύνολο των τρεχόντων υποχρεώσεων. Βλέπουμε ότι είναι δύσκολο για την Tyco να αποπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τις χωρίς παράλληλη εκμετάλλευση των αποθεμάτων της. Ο δείκτης του χρέους μετράει το ποσοστό των πόρων οι οποίοι έχουν προσφερθεί από τρίτους. Οι πιστωτές προτιμούν χαμηλές τιμές του δείκτη αυτού διότι, όσο χαμηλότερη είναι η τιμή αυτού, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα απωλειών για τους πιστωτές σε περίπτωση ρευστοποίησης της εταιρίας. Τέλος, ο δείκτης καθαρών κερδών προς ενεργητικό υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη με το σύνολο του ενεργητικού. Αυτό το μέγεθος μειώθηκε για την Tyco, πράγμα που οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στην αύξηση των χρεών της τα οποία δημιουργούν συσσωρεύσει χρεωστικών τόκων, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους από της πωλήσεις.

ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ.

Όπως έχουμε ήδη υπογραμμίσει, η Tyco International είναι μια πολυδιάστατη βιομηχανική εταιρία που δραστηριοποιείται σε τέσσερις κύριους τομείς: Πυροπροστασία και ασφάλεια, αντιπλημμυρική προστασία και διαχείριση υδάτων, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά εξαρτήματα, αναλώσιμα ιατρικά και εξειδικευμένα προϊόντα. Ο τομέας υπηρεσιών πυροπροστασίας και ασφάλειας εξειδικεύεται στην παρακολούθηση συστημάτων συναγερμού σε εμπορικά κτίρια και κατοικίες καθώς και στην κατάσβεση βιομηχανικών πυρκαγιών, την κατασκευή πυροσβεστικών σωλήνων και συστημάτων ψεκασμού. Στην πράγματικότητα, η Tyco είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής και εγκαταστάτης συστημάτων πυροπροστασίας στον κόσμο. Ο τομέας αντιπλημμυρικής προστασίας και διαχείρισης υδάτων, κατασκευάζει βαλβίδες, σωληνώσεις και σχετικά προϊόντα που χρησιμεύουν στη μεταφορά, μέτρηση και έλεγχο υγρών, αέριων και σκόνης. Ο τομέας ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων κατασκευάζει υποθαλάσσια τηλεπικοινωνιακά καλώδια, διακόπτες και ηλεκτρικά κυκλώματα. Τέλος, ο τομέας αναλωσίμων και εξειδικευμένων προϊόντων, παράγει αναλώσιμα ιατρικά προϊόντα, καθώς και φιλμ πολυαιθυλενίου, προϊόντα συσκευασίας και μεγάλη ποικιλία πλαστικών.

Αλλά, όπως είναι ήδη γνωστό, κάθε επιχείρηση έχει δυνατά σημεία και αδυναμίες. Η Tyco είναι μια εταιρία με μεγάλη δύναμη. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία της Tyco είναι η ηγεσία και η διοίκηση του Dennis Kozlowski. Για παράδειγμα, ο Kozlowski, έβαλε σε εφαρμογή ένα σύστημα μισθοδοσίας σκοπεύοντας στην κινητοποίηση και την παροχή κινήτρων σε κάθε επίπεδο της εργασίας. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν bonus στην απόδοση του τμήματός τους, ο μισθός των managers των διαφόρων τμημάτων είναι σχεδόν εξολοκλήρου βασισμένος σε bonus, ενώ εκείνος των senior managers αποτελείται από bonus το οποίο δίνεται όταν ξεπεραστούν κάποια standards που έχουν οριστεί για τα κέρδη ανά μετοχή. Το σύστημα αυτό ευθυγραμμίζει τα κίνητρα των υπάλληλων με τα συμφέροντα των μετόχων βοηθώντας την Tyco να διατηρήσει το περιθώριο κέρδους της σε περίπτωση που δεν επιτευχθούν ορισμένοι οικονομικοί στόχοι. Επιπλέον, ο Dennis Kozlowski, δεν πιστεύει στην εταιρική γραφειοκρατία. Είναι χαρακτηριστικό ότι στα γραφεία της Tyco στο New Hampshire, τη Νέα Υόρκη και τη Φλόριντα εργάζονται μόνο 70 άτομα, πράγμα που σημαίνει ότι τα διοικητικά της έξοδα είναι σχετικά περιορισμένα. Η Tyco έχει να επιδείξει και άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα όπως η ευρεία και πολυδιάστατη ποικιλία των προσφερομένων προϊόντων της, το χαμηλό κόστος παραγωγής και το εξαιρετικό της δίκτυο διανομής. Ακόμα, η Tyco, κατέχει υψηλά μερίδια στις αγορές που δραστηριοποιείται, πράγμα που προσδίδει στη φίρμα της Tyco τεράστια αναγνώριση. Εδώ, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε τομέας δραστηριότητας της Tyco κατέχει τουλάχιστον το 50% της αντίστοιχης αγοράς.

Οι ευκαιρίες για τη συνεχιζόμενη επιτυχία της Tyco, έρχονται από την ικανότητα της να διενεργεί επιλεγμένες εξαγορές. Μέσα στα τελευταία έξι χρόνια, η εταιρία ολοκλήρωσε 110 συμφωνίες εξαγοράς. Η Tyco υπερηφανεύεται για το ιστορικό των εξαγορών της. Είναι γνωστή για την προσοχή με την οποία τις διενεργεί, για το σεβασμό με τον οποίο αντιμετωπίζει τις επιχειρήσεις που αγοράζει, για την αυστηρότητα στα κριτήρια που θέτει με στόχο την άμεση συνεισφορά της κάθε εξαγοράς στην αύξηση των κερδών ανά μετοχή. Η Tyco είναι εξαιρετικά προσεκτική στις εξαγορές της και από τα projects που μελετά, μόνο ένα στα δέκα τελικά εκτελείται. Οι εξαγορές είναι μια πολύ καλή στρατηγική για να αντεπεξέλθει η Tyco στο επιχειρηματικό περιβάλλον της και τις αγορές που δραστηριοποιείται. Παρόλο που το μερίδιο της Tyco στις αγορές της είναι συγκριτικά μεγάλο, είναι σε απόλυτη τιμή μικρό. Αυτό συμβαίνει διότι οι κλάδοι δραστηριότητάς της αποτελούνται από λίγους κολοσσούς και πολλές μικρές επιχειρήσεις με μικρή ανάπτυξη και προβληματικό management. Η δομή λουτών των κλάδων καθιστά απαραίτητη τη στρατηγική των εξαγορών. Ακόμα, η εξαγορά και συγχώνευση είναι μια πρακτική που επιδιώκεται και από τις μικρές επιχειρήσεις, πράγμα που πληθαίνει τις ευκαιρίες για εξαγορές από την Tyco και με καλύτερους ίσως όρους.

Θα πρέπει εδώ να αναφερθούμε ξανά στα οικονομικά συστήματα που υιοθετεί η Tyco International, τα οποία προωθούν τη διαδικασία απόδοσης εύθηνης και λόγου σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης.

Καθώς οι επιχειρήσεις των κλάδων που εμπλέκεται η Tyco θα αναζητούν στρατηγικούς συνεργάτες, εκείνη θα μπορεί να αυξάνει τις πηγές της, να καταλαμβάνει θέσεις σε αγορές σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη, να δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και με την εξαιρετική της φήμη να κάνει πετυχημένες εξαγορές. Άλλες ευκαιρίες που

παρουσιάζονται στην Tyco και που σχετίζονται με την αύξηση των πωλήσεών της και με τη διεύρυνση των παραγόμενων προϊόντων της, είναι οι τάσεις της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, η παγκόσμια ανάπτυξη του internet και των τηλεπικοινωνιών θα αυξήσει τη ζήτηση για υποθαλάσσια τηλεπικοινωνιακά καλώδια οπτικών ινών και η συνεχιζόμενη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών θα αυξήσει τη ζήτηση ηλεκτρονικών

εξαρτημάτων που παράγει η Tyco και που χρησιμεύουν στην κατασκευή τους και σε διάφορες λειτουργίες τους. Όσον αφορά τον τομέα των ιατρικών προϊόντων, όσο ο πληθυσμός γερνάει, τόσο μεγαλύτερη ζήτηση θα υπάρχει για τέτοια προϊόντα. Επιπλέον, ένα ακόμα ισχυρό σημείο της Tyco είναι ο συνδυασμός του όγκου παραγωγής της, της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας της παραγωγικής της διαδικασίας και της πολύ σημαντικής θέσης της στην αγορά, που τη βοήθησαν να γίνει ένας παραγωγός χαμηλού κόστους και ο πιο φθηνός προμηθευτής σε όλες τις αγορές που έχει εξαπλωθεί. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, ένα ικανό και αποτελεσματικό τμήμα διοίκησης πρέπει να αποτελείται από στελέχη ικανά, δυναμικά και με καλές ιδέες.

Αντίθετα, οι αρνητικές πλευρές της Tyco είναι ότι, λόγω της γρήγορης εξαγοράς πολλών επιχειρήσεων και της αφομοίωσής τους στους κόλπους και το σύστημα της Tyco, όχι μόνο να εντοπίσει εάν μια συγκεκριμένη επιχείρηση λειτουργεί όπως αναμενόταν, αλλά ακόμα, λόγω της ταχύτητας με την οποία γίνεται μια εξαγορά, να διαπιστώσει εάν τα οικονομικά οφέλη για την Tyco είναι τα αναμενόμενα. Ακόμα, η Tyco έχει αναμφίβολα ένα ιδιαίτερα επιτυχημένο ιστορικό εξαγορών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι μέτοχοί της να αναμένουν υψηλή κερδοφορία από τις μετοχές της, πράγμα που σημαίνει ότι εάν μια μελλοντική εξαγορά δείξει, και μικρά ακόμη, σημάδια αποτυχίας, αυτό μπορεί να επηρεάσει πολύ αρνητικά την αξία της μετοχής της. Επιπλέον, καθώς η Tyco μεγαλώνει, το μέγεθος και η συχνότητα των εξαγορών θα πρέπει να μεγαλώνουν αντίστοιχα, προκειμένου να έχουν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη της εταιρίας. Τέλος, σε κάποιους τομείς, όπως ο τομέας ιατρικών προϊόντων, η πίεση του κόστους έχει μειώσει τη δύναμη της Tyco να ελέγχει πλήρως τις τιμές τις. Επίσης, η μείωση της κεφαλαιοποίησης και επανεπένδυσης των κερδών στον κλάδο διαχείρισης υδάτων, έχει επίσης βλάψει τον έλεγχο των τιμών.

ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ.

Η Tyco φαίνεται να τα πηγαίνει αρκετά καλά, διαψεύδοντας το Συμβούλιο Θεσμικών Επενδυτών το οποίο είχε εντάξει στη μαύρη λίστα του την CII, εταιρία της Tyco με έδρα τις Βερμούδες. Παρόλα αυτά, κάποιος είναι λογικό να σκεφτεί εάν ένα τέτοιο μοντέλο γιγαντοποίησης είναι βιώσιμο ή όχι.

Η στρατηγική εξαίωσης και ανάπτυξης της Tyco εξαρτάται πλέον από τις εξαγορές – βασικής λειτουργίας της Tyco – οι οποίες όμως μπορεί να μην είναι πια τόσο ασφαλής πρακτική λόγω των δυσκολιών που παρουσιάζουν εάν γίνονται με φρενήρεις ρυθμούς. Πράγματι, ο ρυθμός τους είναι εξοντωτικός. Σύμφωνα με πρόσφατες πληροφορίες, ο Dennis Kozlowski μαζί με άλλους managers παρατηρούν πάνω από 1000 επιχειρήσεις από τις οποίες 200 επεξεργάζονται ως πιθανούς στόχους εξαγοράς.

Σύμφωνα με τους ανθρώπους της εταιρίας "όλα όσα γίνονται στην Tyco ελέγχονται από τους ανθρώπους που τη διοικούν". Θα ελέγξουμε τώρα την αλήθεια αυτής της δήλωσης.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές θέτουν σε κίνδυνο την ενότητα και τον αποτελεσματικό έλεγχο της εταιρίας, μιας και κάθε τόσο ένας πολύ μεγάλος αριθμός εργαζομένων πρέπει να αφομοιώνεται από την Tyco και να υιοθετεί τον τρόπο λειτουργία της. Ακόμα και για την Tyco είναι δύσκολο να διαχειριστεί με επάρκεια τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους όλων αυτών των επιχειρήσεων. Ας μην ξεχνάμε ότι οι άνθρωποι της Tyco μελετάνε μια περίπτωση υποψήφιας εταιρίας προς εξαγορά κάθε μέρα ή κάθε δεύτερη μέρα. Είναι δύσκολο να δεχτούμε ότι υπάρχει αρκετός χρόνος για λεπτομερή ανάγνωση και αξιολόγηση των βιογραφικών όλων των managers των επιχειρήσεων που είναι υπό μελέτη για εξαγορά. Το ερώτημα που γεννιέται είναι, το πόσο καλά γνωρίζει η Tyco τους υπαλλήλους της και το πόσο εναρμονισμένη είναι η δραστηριότητα μεταξύ τους.

Επιπλέον, πέρα από τα βραχυπρόθεσμα νομικά προβλήματα που συνοδεύουν κάθε εξαγορά (ενώσεις εργαζομένων, άδειες, κλπ.), υπάρχουν και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που πρέπει να συνυπολογιστούν. Κάθε φορά που η Tyco αποκτά μια επιχείρηση, κληρονομεί και έναν σημαντικό αριθμό υπάλληλων, τους οποίους είτε

πρέπει να τους πληρώνει για την εργασία τους είτε, εάν αποφασίσει να τους απομακρύνει, να τους αποζημιώσει σύμφωνα με τον νόμο και τις υπάρχουσες συμβάσεις. Με άλλα λόγια, μια εξαγορά μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμα κερδοφόρα αλλά μακροπρόθεσμα ζημιογόνα.

Υπάρχει και μια άλλη πτυχή των εξαγορών που πρέπει να ληφθεί επίσης υπόψη. Η φόρμα που ακολουθεί η Tyco σχετικά με τις εξαγορές είναι ότι κάθε νέο απόκτημα θα πρέπει να έχει άμεση επίδραση στα κέρδη της εταιρίας. Σύμφωνα με τον Dennis Kozlowski, οι επιχειρήσεις που προβλέπεται να βλάψουν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη ανά μετοχή της εταιρίας, δεν μελετούνται παραπέρα. Και αυτό γιατί ίσως ο βασικότερος σκοπός της Tyco είναι η αύξηση κατά μέσο όρο των κερδών ανά μετοχή κατά 15% κάθε χρόνο. Κάθε τομέας της Tyco θέτει στόχους αύξησης αυτών των κερδών που κυμαίνονται από 12% έως 30% κάθε χρόνο. Ο ρόλος των εξαγορών για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι όντως πολύ σημαντικός. Παρόλα αυτά, εγείρει ερωτήματα για τη βιωσιμότητα της εταιρίας χωρίς τη βοήθεια των ενέσεων από τις εξαγορές. Η Tyco παρουσιάζει με υπερηφάνεια, αύξηση κερδών της τάξης του 20% με 30%. Αυτό το γεγονός είναι πράγματι εντυπωσιακό, μέχρι κάποιος να αναζητήσει τα έσοδα από τα οποία προήλθαν αυτά τα κέρδη. Η αλήθεια είναι ότι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των κερδών προέρχεται από τις εξαγορές. Για παράδειγμα, σε κάποιους τομείς της Tyco, μόνο το 50% των κερδών τους προέρχεται από τη δραστηριότητα των υπάρχοντων επιχειρήσεων, ενώ το υπόλοιπο από εξαγορές. Τι θα συμβεί όμως εάν οι εξαγορές μειωθούν ή σταματήσουν; Μια εταιρία που θέλει να είναι υγιής, δεν θα έπρεπε να εξαρτάται από τις εξαγορές για να κρατήσει τα μεγέθη της ελκυστικά προς τους επενδυτές. Οι τομείς της Tyco θα πρέπει να βασίζονται στις αυξήσεις των κερδών τους στη δική τους δραστηριότητα και τις παραγγελίες που αναλαμβάνουν. Σε διαφορετική περίπτωση, η αύξηση των κερδών είναι πλασματική και τα οργανικά έσοδα εμφανίζονται μεγαλύτερα από ότι πραγματικά είναι.

Πέρα από τα προβλήματα που ήδη αναφέρθηκαν, η Tyco πρέπει να σκεφτεί και να αντιμετωπίσει και κάποια άλλα, στενά συνδεδεμένα με τη στρατηγική των εξαγορών όπως αυτή εκφράζεται από τον Dennis Kozlowski. Προκειμένου να μπορέσει η εταιρία να διατηρήσει τη θέση της και τη στρατηγική της θα πρέπει να συνεχίσει τις εξαγορές. Θα μπορεί όμως να αντεπεξέλθει σε αυτά τα έξοδα; Για να αγοράσει καινούριες επιχειρήσεις (και ανάπτυξη) και να αντεπεξέλθει στο χρέος της θα χρειαστεί ρευστό, και μάλιστα ρευστό απαλλαγμένο από έξοδα κεφαλαίων και αποδόσεις μερισμάτων. Όμως, καθώς η εταιρία μεγαλώνει μέσω των εξαγορών, προκειμένου να εξασφαλίσει την απαιτούμενη ρευστότητα, θα πρέπει να επιδιώξει το κλείσιμο ακόμα μεγαλύτερων παραγγελιών για να κρατήσει τις επιστροφές σε ικανοποιητικό επίπεδο. Τέτοιες όμως συμφωνίες δεν είναι πάντα εφικτό να γίνουν. Εναλλακτική λύση είναι, η σύναψη πολλών μικρών συμφωνιών. Είναι μεγάλη πίεση για την Tyco (και για κάθε εταιρία) η ανεύρεση ρευστού για εξαγορές, σε τέτοια μάλιστα συχνότητα και η καταφυγή στο δανεισμό, είναι μια μέθοδος χρηματοδότησης που δεν εξυπηρετεί καθόλου τη στρατηγική των εξαγορών της Tyco.

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπίσει η Tyco, είναι ο πολυδιάστατος και πολυσυλλεκτικός τρόπος διοίκησής της. Τα βασικά προβλήματα που πηγάζουν από αυτή την στρατηγική είναι τα εξής: α) η ποικιλία των κλάδων δραστηριότητάς της μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αποτελεσματικότητας του έλεγχου, β) η διαφοροποίηση αυτή μειώνει την αξία της εταιρίας.

Ένας από τους λόγους που πολλές εταιρίες επιθυμούν να επενδύσουν σε πολλούς κλάδους είναι η μείωση του ρίσκου από μια ενδεχόμενη κρίση σε έναν κλάδο. Η απόφαση της Tyco για εξάπλωση και σε άλλους κλάδους, οδήγησε στη δημιουργία έξι διαφορετικών τομέων δραστηριότητας από τους οποίους μόνο δυο είναι κατά κάποιο τρόπο σχετικοί μεταξύ τους (ο τομέας πυροπροστασίας και ο τομέας αντιπλημμυρικής προστασίας και διαχείρισης υδάτων). Η αποκέντρωση της διαχείρισης είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της Tyco. Αυτό όμως έχει σαν αποτέλεσμα οι άνθρωποι που διαχειρίζονται τους διαφορετικούς τομείς να ενεργούν σαν αυτοκέφαλοι επιχειρηματίες. Μπορεί άραγε ένα μόνο πρόσωπο να συνδυάσει όλα αυτά τα κομμάτια μεταξύ τους; Ένας manager έχει περιορισμένες εξειδικευμένες γνώσεις για να μπορέσει να διοικήσει διαφορετικούς μεταξύ τους κλάδους οι οποίοι μπορεί να έχουν διαφορετικούς κανόνες δραστηριότητας και εταιρικής κουλτούρας. Ο γενικός διευθυντής, όσο εκπαιδευμένος και να είναι, όσο καλά ενημερωμένος και να είναι, δεν μπορεί να ασκήσει αποτελεσματικό έλεγχο και να ξέρει το ίδιο καλά την αγορά των οπτικών ινών, των σωλήνων, των υλικών συσκευασίας και τα προϊόντα αναισθησίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο Dennis Kozlowski, πριν προαχθεί σε γενικό διευθυντή της Tyco, ήταν πρόεδρος του τμήματος διαχείρισης υδάτων. Μπορεί να έχει την ικανότητα να εκτελεί έξυπνες και κερδοφόρες εξαγορές, αυτό όμως δεν τον καθιστά ειδήμονα και στους έξι κλάδους της εταιρίας. Για αυτό το λόγο, δεν είναι σύμπτωση ότι μετά την τοποθέτησή του στην ηγεσία της Tyco το 1992, έκανε αυτό που ξέρει να κάνει καλύτερα: γιγαντώσε την πρακτική των εξαγορών.

Η πολυσυλλεκτικότητα των κλάδων στους κόλπους μιας εταιρίας θεωρείται από πολλούς ότι μειώνει την αξία της εταιρίας. Γενικά, οι πολυσυλλεκτικές εταιρίες τείνουν να υπέρ-επενδύουν σε τομείς με χαμηλές προοπτικές απόδοσης και αυτό συνδέεται με την έκπτωση μιας εταιρίας. Η πολυσυλλεκτικότητα, στην περίπτωση των επενδύσεων πολλές φορές καταστρέφουν την αξία τους, αφού η ποικιλία των κλάδων δημιουργεί

την τάση στις εταιρίες να μεταφέρουν κεφαλαία από έναν υγιή κλάδο σε έναν προβληματικό. Αυτή η τάση μπορεί να επικρατεί και στην Tyco, αφού οι οικονομικοί στόχοι διαφέρουν, σημαντικά πολλές φορές, από κλάδο σε κλάδο. Σε αυτή την τάση, θα πρέπει να προσθέσουμε και τον στόχο του Kozlowski όταν ανήλθε στην κορυφή της Tyco: να αναπτύξει και να ενδυναμώσει τους τομείς των προϊόντων συσκευασίας και των ηλεκτρικών – ηλεκτρονικών. Αυτή η τακτική χρηματοδότησης είναι άδικη για κάποιους κλάδους των οποίων, με αυτό τον τρόπο, μπλοκάρεται η ανάπτυξη. Είναι πιθανό, επιχειρήσεις που δεν αποδίδουν σημαντικά κέρδη, να εμποδίζουν τα κέρδη άλλων που θα άνθιζαν εάν γινόντουσαν σε αυτές οι κατάλληλες επενδύσεις.

Τέλος, η πολυσυλλεκτικότητα είναι μια υπερεκτιμημένη αξία όσον αφορά τα συμφέροντα των μετόχων. Η εξάπλωση της Tyco σε έξι τομείς, είναι μια κίνηση που βάζει σε κίνδυνο τη συνολική μελλοντική της ανάπτυξη και σταθερότητα. Πρώτον, δεν εξυπηρετεί το στόχο της εταιρίας να αναδειξει τους κλάδους της στους ηγέτες των αντίστοιχων αγορών. Είναι πολύ δύσκολο να επιτύχεις αυτό το στόχο όταν έχεις έξι τομείς (σε έξι διαφορετικούς κλάδους) και συνεχίζεις να εξαπλώνεσαι. Όταν έχει να επενδύσει σε διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρήσεις (ιατρικός εξοπλισμός και σωληνώσεις) η εταιρία δεν μπορεί να κατευθύνει τις επενδύσεις, τις στρατηγικές εξαγορές και συγχωνεύσεις προς όφελος περισσότερων από ενός κλάδου. Άλλες εταιρίες, που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο, μπορούν να έχουν καλύτερη απόδοση των επενδύσεων τους και τελικά να απολαμβάνουν μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς.

Η διατήρηση όλων των κλάδων της Tyco, αυξάνει επίσης την ευαισθησία της εταιρίας. Τουλάχιστον δυο από τους τομείς της, χαρακτηρίζονται "αδύναμοι", είτε γιατί είναι οι νεότεροι, είτε γιατί αντιμετώπισαν ή αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω της κυκλοφορίας των προϊόντων τους ή λόγω κρίσης των αγορών τους. Αυτά τα τμήματα δεν "δείχνουν" καλά στις ετήσιες εκθέσεις της Tyco. Ακόμα, δεν είναι απίθανη μια ραγδαία πτώση των κερδών τους ή μια παρατεταμένη κρίση, σε αυτούς τους τομείς. Μια αποτυχία, κρίση ή χαμηλές επιδόσεις στις οικονομικές καταστάσεις, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν φήμες που θα έβλαπταν την Tyco, την πίστη της στην αγορά και το επιχειρηματικό της status.

Η τελευταία παρατήρηση έχει να κάνει λιγότερο με τα συγκεκριμένα προβλήματα της Tyco και περισσότερο με τη βιωσιμότητα των πολυσυλλεκτικών εταιριών στο σημερινό επιχειρηματικό πεδίο. Αυτή τη στιγμή, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, έχουν αρχίσει να επανέρχονται σε πιο ομογενοποιημένα μοντέλα. Μέχρι τώρα, η στρατηγική της εξάπλωσης των εταιριών σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, παρακινήθηκε από ένα τρόπο διοίκησης που ευνοούσε τις λογιστικές "αλχημείες" σε συνδυασμό με την επιθυμία της διοίκησης, αλλά και των μετόχων, να δουν άμεσα αποτελέσματα από τις επενδύσεις τους. Οι επενδυτές όμως, τώρα πια, δεν ενδιαφέρονται τόσο για τα λογιστικά αποτελέσματα (τα οποία είναι αρκετές φορές πλασματικά) και έτσι μειώνεται η επιρροή των λογιστικών τεχνικών που υιοθετούν οι εταιρίες που επιδίδονται στο κυνήγι των εξαγορών. Πολλές φορές, οι επαναλαμβανόμενες εξαγορές θυμίζουν λίγο τις αυτοκρατορίες λίγο πριν την παρακμή τους. Όσο αυξάνονται οι διαφορετικοί τομείς δραστηριότητας για μια εταιρία, διευρύνεται το διοικητικό πεδίο, καθώς και το πεδίο στο οποίο πρέπει να τοποθετηθούν οι επενδύσεις της. Με αυτά τα δεδομένα, είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί η επιθυμητή σταθερότητα και κερδοφορία. Έτσι λοιπόν, αυτές οι εταιρίες θα πρέπει να

αλλάζουν σιγά-σιγά τη μορφή τους για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Το ανησυχητικό είναι ότι η Tyco φαίνεται να ακολουθεί την ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση. Η εταιρία φαίνεται να επιδιώκει να προσεγγίσει το μέγεθος και τη μορφή της General Electric μέσω μιας στρατηγικής βασισμένη στις εξαγορές, που δεν είναι ιδιαίτερα ασφαλής στο σημερινό επιχειρηματικό πεδίο.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΡΑΣΗΣ.

Ποιες κινήσεις θα πρέπει να κάνει η Tyco προκειμένου να μην ξαναμπει στη μαύρη λίστα του Συμβουλίου Θεσμικών Επενδυτών;

- A. Να βρει έναν πιο αποτελεσματικό μηχανισμό διοίκησης, ώστε να μπορεί να ελέγχει πιο αποτελεσματικά όλους τους τομείς της δραστηριότητάς της.
- B. Να συρρικνωθεί, ώστε να απαλλαγεί από αναποτελεσματικούς τομείς.
- C. Να αυξήσει τη χρηματοδότηση προς τους αδύναμους κλάδους της.
- D. Εκ βάθρων ανασυγκρότηση και σχεδιασμός της εταιρίας ώστε να αποκτήσει ένα πιο ολιστικό επιχειρηματικό προφίλ.
- E. Να συνεχίσει τη δραστηριότητα και τη στρατηγική της, χωρίς καμία αλλαγή.

Αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης.

Η εταιρία, τα τελευταία πέντε χρόνια, έχει καταφέρει να συμπίσει τους έξι κλάδους δραστηριοτήτων της σε τέσσερις τομείς. Με τη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού μηχανισμού διοίκησης, θα μπορέσει να συνδυάσει αυτούς τους τομείς σε ένα διπολικό περιβάλλον, το οποίο θα είναι ευκολότερο να ελέγξει και να διοικήσει. Οι πόροι της θα τοποθετούνται σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα των δυο τομέων και η αποτελεσματικότητα της εταιρίας θα βελτιωθεί σημαντικά.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης A, ο οποίος είναι η δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού μηχανισμού διοίκησης ώστε να μπορέσει να ελέγξει τους τομείς της καλύτερα, είναι καλύτερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης B, ο οποίος είναι η συρρίκνωση της εταιρίας για να απαλλαγεί από τους αναποτελεσματικούς της τομείς, διότι έτσι θα μπορεί να ασκεί καλύτερο έλεγχο στις δραστηριότητές της.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης A είναι καλύτερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης C, ο οποίος είναι να αυξήσει τη χρηματοδότηση προς τους αδύναμους τομείς της, γιατί με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αξία σε επιχειρήσεις χαμηλής απόδοσης.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης A είναι καλύτερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης D, ο οποίος είναι η εκ βάθρων ανασυγκρότηση και σχεδιασμός της εταιρίας ώστε να

αποκτήσει ένα πιο ολιστικό επιχειρηματικό προφίλ, διότι, λαμβάνοντας υπόψη τη χρηματοοικονομική της θέση, δεν έχει αρκετά διαθέσιμα κεφαλαία για μια τέτοια επένδυση.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης **A**, είναι καλύτερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης **E**, ο οποίος είναι η συνέχιση της ίδιας τακτικής χωρίς καμία αλλαγή, διότι με αυτό τον τρόπο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να ξαναμπεί η Tycο στη μαύρη λίστα του Συμβουλίου Θεσμικών Επενδυτών.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης **B**, που είναι η συρρίκνωση της εταιρίας προκειμένου να απαλλαγεί από αναποτελεσματικούς κλάδους είναι χειρότερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης **A**, ο οποίος είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου μηχανισμού διοίκησης ώστε να ελέγχει καλύτερα τους κλάδους της, διότι θα έχει απώλεια κερδών και μείωση του μεριδίου της αγοράς.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης **C**, ο οποίος είναι η αύξηση της χρηματοδότησης των αδύναμων τομέων της εταιρίας, είναι χειρότερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης **A**, διότι αφαιρεί πόρους από τμήματα με θετική προοπτική και τους τοποθετεί σε τμήματα με χαμηλή απόδοση.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης **D**, ο οποίος είναι η εκ βάθρων ανασυγκρότηση και σχεδιασμός ώστε να αποκτήσει η εταιρία ένα πιο ολιστικό επιχειρηματικό προφίλ, είναι χειρότερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης **A**, διότι λόγω των χρεών που προέρχονται από τις εξαγορασμένες επιχειρήσεις, δεν υπάρχουν επαρκή κεφάλαια για μια τόσο μεγάλη επένδυση.

Ο εναλλακτικός τρόπος δράσης **E**, ο οποίος είναι η συνέχιση της ίδιας στρατηγικής χωρίς καμία αλλαγή, είναι χειρότερος από τον εναλλακτικό τρόπο δράσης **A**, διότι διευρύνοντας τις δραστηριότητές της με τον ίδιο ρυθμό, θα επιδεινωθεί το πρόβλημα της δυσκολίας στην επικοινωνία και η δυσχέρεια έλεγχου.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ.

Στο καινούριο διτολικό περιβάλλον της εταιρίας, οι δυο βασικοί τομείς θα είναι:

1. Τομέας ιατρικών και εξειδικευμένων προϊόντων.

Ο κλάδος αυτός έχει να επιδείξει πολύ καλή απόδοση κατά τη διάρκεια όλων των ετών λειτουργίας του. Οι εισροές από αυτόν είναι σε υψηλά επίπεδα και λειτουργεί με αποτελεσματικό και οργανωμένο τρόπο. Επιπλέον, η ζήτηση των προϊόντων του τομέα αυτού δεν παρουσιάζει πτωτικές τάσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αυτά τα προϊόντα ικανοποιούν μια ανάγκη απαραίτητη για τον άνθρωπο, που δεν θα κορεστεί ποτέ. Αντίθετα, η συνεχώς αυξανόμενη γήρανση του παγκόσμιου πληθυσμού θα αυξάνει τη ζήτηση τέτοιων προϊόντων.

2. Ο δεύτερος τομέας μπορεί να οριστεί ως εξής: Τηλεπικοινωνίες, Ηλεκτρονικά και Προϊόντα Πυροπροστασίας και Ασφάλειας.

Θα συνδυάσουμε τους δύο αδύναμους κλάδους, τις τηλεπικοινωνίες και τα ηλεκτρονικά, με τον κλάδο πυροπροστασίας και ασφάλειας, ο οποίος είναι ισχυρότερος. Οι δυο πρώτοι κλάδοι είναι αρκετά σχετικοί μεταξύ τους, όσον αφορά την τεχνολογία που χρησιμοποιούνε αλλά και όσον αφορά την δυνατότητα συνδυασμού των λειτουργιών τους. Ο τομέας πυροπροστασίας και ασφάλειας είναι ένας από τους δυο ισχυρότερους κλάδους της Tyco, αλλά και κατά κάποιο τρόπο σχετικός με τις τηλεπικοινωνίες και τα ηλεκτρονικά. Δημιουργώντας έναν ολιστικό τομέα, ενώνοντας αυτούς τους τρεις κλάδους, θα μπορέσει η Tyco να επωφεληθεί από την καλή απόδοση του ενός κλάδου ώστε να αυξήσει τη χρηματοδότηση της έρευνας και της τεχνολογίας των δυο ασθενέστερων. Επιπλέον, ο νέος αυτός τομέας θα μπορέσει να δημιουργήσει νέα, επαναστατικά προϊόντα, καινοτομικά για την αγορά και έτσι θα μπορέσει να ενδυναμώσει τη θέση της Tyco σε αυτό τον κλάδο.

Προκειμένου να φτάσουμε σε αυτό το νέο περιβάλλον, πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα η οποία θα επεξεργαστεί το όλο μεταβατικό project και θα ερευνησει της συγκεκριμένες απαιτήσεις για μια τέτοια μετατροπή. Αυτή η ομάδα θα είναι υπεύθυνη για τη σωστή ένωση των επιμέρους τμημάτων και την ορθή τοποθέτηση των κεφαλαίων σε αυτά.

Επίσης, ο επαναπροσδιορισμός των εργασιών και των αρμοδιοτήτων, είναι απαραίτητος προκειμένου το προσωπικό, όχι μόνο των συγκεκριμένων τομέων αλλά και του βασικού διοικητικού κορμού της Tyco, να προσαρμοστεί και να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά σε αυτή τη νέα μορφή. Υπολογίζεται ότι αυτή η μεταβατική περίοδος θα διαρκέσει περίπου πέντε χρόνια, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η Tyco απασχολεί πάνω από 240.000 ανθρώπους σε 80 χώρες.

ΑΡΧΕΙΟ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΑΚΟ ΕΤΟΣ	ΕΞΑΓΟΡΩΣ
1990	National Pipe & Tube Allied Tube & Conduit Wormald και άλλες 2
1991	Canvil Anvil Fluorotec
1992	Neotech U-Brand Machine Shops και άλλες 3
1993	Hindle Cockburns Charles H. Winn Stanley Flaggs και άλλες 13
1994	Preferred Pipe Medical Products Division of Labeltape Meditect και άλλες 10
1995	Smith Valve Tectron Unistrut Automatic Sprinkler και άλλες 12
1996	Star Sprinkler Nashua Corp. Betham Corp. Sentry Medical Products Thorn Security ARBO Group Stockham Valves & Fittings Rochester Corp. Triangle Wire & Cable Zettler GmbH και άλλες 24
1997 (έως το Μάιο)	Electro Star Babcock Sempell Valve American Fence Sherwood Medical AT&T Keystone Inbrand και άλλες 5

ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΤΥΣΟ (ποσά σε χιλ. δολ.)

	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ							
	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1997	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1996	31, ΙΟΥΝΙΟΥ 1995	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1994	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1993	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1992	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1991	30, ΙΟΥΝΙΟΥ 1990
ΠΑΙΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ								
ΓΗΠΕΔΑ, ΚΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1,020,457	725,742	658,471	407,200	418,497	413,715	423,197	303,669
GOODWILL ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	2,106,900	1,232,617	1,004,463	864,416	832,561	910,070	859,082	362,257
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	96,179	102,591	108,801	-	-	-	-	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2,446,524	1,695,524	1,451,901	1,048,404	1,133,105	1,107,262	1,097,940	732,424
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	58,183	69,823	101,678	65,610	60,281	-	-	-
ΛΟΙΠΑ ΠΑΓΙΑ	160,086	127,639	56,147	30,748	14,897	20,490	12,747	18,206
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5,888,329	3,953,936	3,381,461	2,416,378	2,459,341	2,451,537	2,392,966	1,416,556
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1,496,244	704,473	658,816	394,961	389,439	401,137	394,155	140,352
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΩΝ	(100,395)	(34,571)	(9,451)	371,785	366,278	377,634	370,628	119,334
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	1,655,728	1,268,537	985,316	720,991	614,967	631,679	553,347	459,265
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΕΒΦΑΛΛΙΩΝ	3,051,577	1,938,439	1,634,681	1,079,059	919,710	1,040,551	905,151	607,374
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	919,308	511,622	506,417	412,913	562,059	534,951	609,255	269,776
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1,735,265	1,291,810	1,084,751	810,683	868,541	832,984	854,713	512,651
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	24,728	19,226	9,599	13,698	8,032	26,721	23,847	26,755
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	157,451	192,839	146,049	100,025	100,999	16,260	-	-
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	2,836,752	2,015,497	1,746,816	1,337,319	1,539,631	1,410,916	1,487,815	809,182
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	5,888,329	3,953,936	3,381,461	2,416,378	2,459,341	2,451,537	2,392,966	1,416,556

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΝ (ποσά σε χιλ. δολ.)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ								
	ΧΡΗΣΗ 1997	ΧΡΗΣΗ 1998	ΧΡΗΣΗ 1999	ΧΡΗΣΗ 2000	ΧΡΗΣΗ 2001	ΧΡΗΣΗ 2002	ΧΡΗΣΗ 2003	ΧΡΗΣΗ 2004
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	6.597.629	5.089.828	4.534.651	3.262.832	3.114.500	3.066.485	3.107.891	2.102.740
ΚΟΣΤΗ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ								
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	4.751.987	3.692.885	3.313.301	2.534.322	2.428.406	2.390.218	2.406.077	1.603.054
ΓΕΝΙΚΑ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ & ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.066.991	814.179	735.917	482.490	467.404	455.906	438.893	271.256
ΕΞΟΔΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	-	-	37.170	-	39.325	25.612	-	-
ΤΟΚΟΙ	90.762	58.867	63.385	45.017	50.463	63.261	73.856	41.256
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	5.909.740	4.565.931	4.149.773	3.061.829	2.985.588	2.934.997	2.918.826	1.915.566
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	687.889	523.897	384.878	201.003	128.912	131.488	189.065	187.174
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	268.887	213.750	168.285	76.441	56.532	36.222	71.580	68.055
ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΟΡΤΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	-	-	(2.600)	-	(71.040)	-	-	-
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	419.002	310.147	213.993	124.562	1.340	95.266	117.485	119.119
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ	\$2,61	\$2,03	\$2,87	\$2,70	\$1,58	\$2,06	\$2,57	\$2,90

Βιβλιογραφία - πηγές.

- i. David Freemantle, **The successful manager's guide to business planning**, (1997). Εκδόσεις: McGraw-Hill.
- ii. Charles W. L. Hill και Gareth R. Jones, **Strategic Management**, (2001). Εκδόσεις: Houghton Mifflin.
- iii. John G. Keane, **Business Planning**, (1998). Εκδόσεις: IRWIN.
- iv. E. Jerome McCarthy και William D. Perreault, Jr., **Basic Marketing**, (1995). Εκδόσεις: IRWIN.
- v. Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano και F. Robert Jacobs, **Operations Management for Competitive Advantage**, (2001). Εκδόσεις: McGraw-Hill.
- vi. Frank K. Reilly και Edgar A. Norton, **Investments**, (1999). Εκδόσεις: Harcourt
- vii. Stephen P. Robbins και David A. DeCenzo, **Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications**, 1995. Εκδόσεις: Practice-Hall International Editions.

