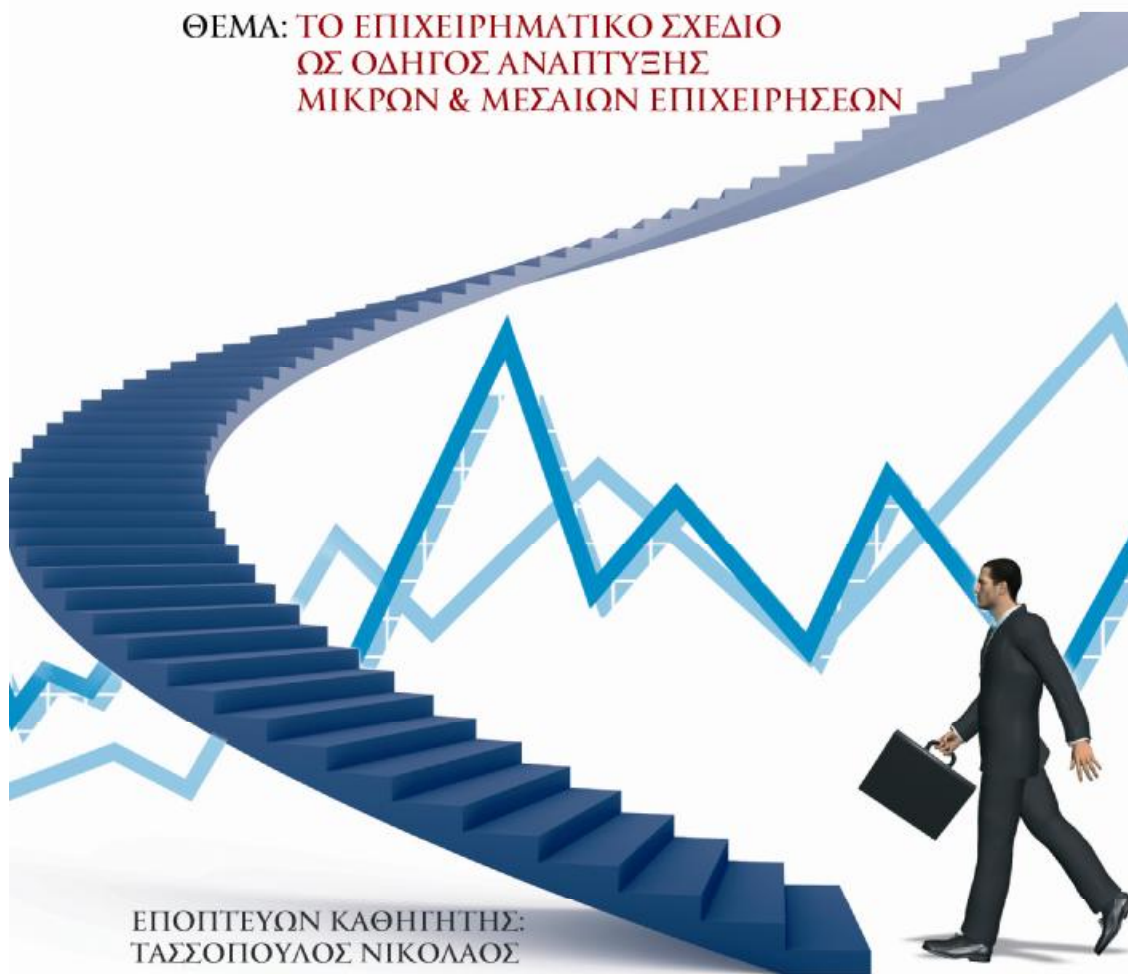




Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ
Σ.Δ.Ο
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΩΣ ΟΔΗΓΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΙΚΡΩΝ & ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΤΑΣΣΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:
ΜΥΤΙΛΗΝΙΟΥ ΣΤΑΜΑΤΙΑ
ΤΕΡΖΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2009

Περιεχόμενα

Πρόλογος

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Στρατηγική των επιχειρήσεων και στρατηγικό μάνατζμεντ

	σελίδα
1. Στρατηγική	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις	3
1.2.1 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιομόρφων αποφάσεων	3
1.2.2 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες	4
1.2.3 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό	4
1.2.4 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα	5
1.2.5 Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	5
2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	7
2.1 Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ	8
2.2 Σημασία στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
2.3 Αιτίες κ Αντιδράσεις της Αξίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
2.4 Προσέγγιση σύγχρονου Μάνατζμεντ	11
2.5 Προσέγγιση σεναρίου	15
2.6 Εξέλιξη του στρατηγικού Μάνατζμεντ	16
2.6.1 Προϋπολογισμοί κ χρηματοοικονομικοί έλεγχοι	16
2.6.2 Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός	17
2.6.3 Στρατηγικός σχεδιασμός	19
2.6.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	20
2.6.4.1 Στρατηγική ανάλυση	22
2.6.4.2 Στρατηγική επιλογή	23
2.6.4.3 Στρατηγική εφαρμογή	24
3. Αποστολή της επιχείρησης: πολύ σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ	25
3.1 Η αποστολή της επιχείρησης	25
3.2 Επικοινωνία αποστολής και αλλαγή αποστολής	26
3.3 Αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης	27
3.4 Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης	29
4. Στόχοι: καθορισμός στόχων και είδη στόχων	31
4.1 Είδη στόχων - στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι	32
4.2 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι	33
4.3 Φύση, έκταση και πηγή στόχων	33
4.3.1 Έκταση στόχων	34
4.3.2 Πηγή στόχων	34
4.3.3 Επιχειρήσεις με οραματισμό και οι παράτολμοι στόχοι τους	35
4.3.4 Μερικά παραδείγματα παράτολμων στόχων	37

5.	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	43
5.1	Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου	43
5.2	Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο	45
5.3	Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου	47
5.4	Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεων τους	50
5.5	Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου	51
5.6	Το δεύτερο σημαντικό βήμα στην κατάστρωση στρατηγικής	53
5.7	Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητα της	53
5.8	Ανάλυση SWOT, ατού και αδυναμίες	54
5.8.1	Ατού και αδυναμίες	55
5.9	Ανάλυση SWOT, ευκαιρίες και απειλές	56
5.10	Ανάλυση SWOT και στρατηγικό μάνατζμεντ	57
5.11	Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competences)	57
5.12	Στρατηγική ανάλυση κόστους	59
5.13	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος	60
5.14	Ανασκόπηση στρατηγικών θεμάτων στην ανάλυση	61
6.	Οργάνωση επιχειρήσεων και στρατηγική	63
6.1	Η λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης: στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	64
6.2	Η γεωγραφική οργάνωση επιχειρήσεων: στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	66
6.3	Οργάνωση τύπου matrix: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του τρόπου αυτού οργάνωσης	67
6.4	Στρατηγική πρόθεση: σημαντική έννοια στο στρατηγικό μάνατζμεντ	68
7.	Επιχειρησιακές Στρατηγικές	70
7.1	Ιεράρχηση της Στρατηγικής	71
7.2	Ανάπτυξη Επιχειρησιακής Στρατηγικής	75
7.2.1	Στρατηγική κατεύθυνσης	76
7.2.1.1	Στρατηγικές Ανάπτυξης	76
7.2.1.2	Οριζόντια ολοκλήρωση	78
7.2.1.3	Καθετοποίηση – κάθετη ολοκλήρωση	79
7.2.1.4	Καθετοποίηση: μια από τις βασικές στρατηγικές επιλογές της σύγχρονης επιχείρησης - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	81
7.3	Στρατηγική χαρτοφυλακίου	82
8.	Επιχειρηματικές στρατηγικές	85
8.1	Ηγεσία Κόστους	88
8.2	Στρατηγική διαφοροποίησης	90
8.2.1	Βασικό κριτήριο η αύξηση της αξίας της επιχείρησης	91
8.2.2	Πότε πρέπει να γίνει;	92
8.2.3	Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε μη συναφείς κλάδους	94
8.2.4	Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε συναφείς κλάδους	95
8.2.5	Διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους και δημιουργία αξίας	98
8.3	Η στρατηγική niche: εστίαση και εξειδίκευση	99
9.	Λειτουργική βελτίωση: είναι στρατηγική;	102

10.	Κίνητρα και ανταμοιβές στην εκτέλεση στρατηγικής	107
10.1	Προϋπολογισμοί και διοικητική υποστήριξη	109
10.2	Στρατηγικές “κολλημένες στη μέση”: δύο ελληνικά παραδείγματα	111
11.	Δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ και πωλήσεων	115
11.1	Δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ	115
11.2	Δημιουργία διαδικασιών πώλησης	116
12.	Πώς να περικόψετε το κόστος ανώδυνα στη μικρή σας επιχείρηση	121
12.1	Χρήση βασικών δεικτών απόδοσης για τη βελτίωση των κερδών	125
12.2	Τρόποι για την οργάνωση αποτελεσματικού προϋπολογισμού	127
13.	Επιχορηγήσεις	131
13.1	Χαμηλότοκα δάνεια	133
14.	Οι προθέσεις του επιχειρηματία	136
14.1	Χρησιμότητα της αποστολής της Επιχείρησης	138

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός και Δημιουργία επιχειρηματικού πλάνου

15.	Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός	140
15.1	Γενικά	140
15.2	Ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός σχεδιασμός	141
15.3	Το Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο	142
15.4	Οι στόχοι του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Πλάνου	143
15.5	Τα χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Πλάνου	144
15.6	Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο για Μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις	145
15.7	Πρακτικά βήματα Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού	146
15.8	Περιεχόμενα Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου	147
16.	Δημιουργία στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου	150
16.1	Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης	152
16.2	Δραστηριότητες και Αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της επιχείρησης	156
16.3	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	159
16.4	Αποστολή και στόχοι της επιχείρησης	168
16.5	Πρόγραμμα δράσης	169
	Επίλογος	179
	Πίνακας συντμήσεων	181
	Κατάλογος διαγραμμάτων και στατιστικών πινάκων	182
	Βιβλιογραφία	183

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ονομαζόμαστε Τερζή Βασιλική, Μυτιληνιού Σταματία και Χαραλαμποπούλου Μαρία, είμαστε φοιτήτριες του τμήματος Λογιστικής της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας στο Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών.

Επιλέξαμε σαν θέμα της πτυχιακής μας εργασίας: **«Το επιχειρηματικό σχέδιο ως οδηγός ανάπτυξης μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων»**. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει καταστήσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων καθοριστικό παράγοντα των οικονομικών εξελίξεων, τόσο στη χώρα που δραστηριοποιούνται, όσο και διεθνώς.

Ο ουσιαστικός ρόλος που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις στην οικονομία μιας χώρας και η ανάγκη για επιβίωση και ανάπτυξη στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, καθιστούν αναγκαία όσο ποτέ την κατάρτιση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου, που να περιλαμβάνει τους μακροχρόνιους στόχους και τις μεθόδους πραγματοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.1 Εισαγωγή

Η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε αρχικά στον οικονομικό κλάδο από ερευνητές του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων...οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης, αυτό συνέβαινε διότι υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους κ τη διανομή τους, τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές μέσα στον ίδιο κλάδο είναι γνωστές ως στρατηγικές.

Στρατηγική σύμφωνα με τον Andrews είναι 'μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης'...

Μια επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές, τις πολιτικές της, τους σχεδιασμούς της, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών....Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και έλεγχο¹

Η στρατηγική με βάση το μοντέλο αυτό, αλλά και τον ορισμό είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά..... Αυτό προϋποθέτει σταθερότητα και προσβασιμότητα του περιβάλλοντος και αποδοχή των στόχων και οραμάτων από όλους μέσα στην επιχείρηση...

¹ Παπαδάκης Β, 1999, σελ.27

Από την μέχρι εδώ παρουσίαση, η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια σύγχρονη επιχείρηση μεταβάλλεται σε μεγάλο βαθμό και με τέτοια συχνότητα ώστε πλέον να αποκαλείται πολυτάραχο.

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

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

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθά σίγουρα στην επίτευξη της. Αναλυτικότερα παρατίθεται μια σειρά λόγων που καθιστούν αναγκαία την στρατηγική στον επιχειρησιακό και όχι μόνο χώρο.

1.2 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Με βάση αυτές καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η σκανδιναβική αεροπορική εταιρεία SAS. Η ανταγωνιστική της στρατηγική ήταν να εστιάσει και να καταλάβει μεγάλο μερίδιο στο τμήμα εκείνο των πελατών της που ταξιδεύει συχνότερα, δηλαδή τα στελέχη επιχειρήσεων. Για να πετύχει στη στρατηγική της η SAS έδωσε έμφαση στα εξής: αυξημένη ακρίβεια στην αναχώρηση, επιτάχυνση των διαδικασιών παραλαβής αποσκευών και κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση χρόνου αναμονής επιβίβασης στα αεροπλάνα. Στις αρχές της δεκαετίας του 90 η SAS είχε εν πολλοίς επιτύχει τους στόχους αυτούς και θεωρείτο η πιο ακριβής εταιρεία στον κόσμο ενώ τα κέρδη της τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχαν αυξηθεί σημαντικά.²

1.2.1 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιομόρφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

Στην περίπτωση που θα μπορούσε κάποια επιχείρηση να αναγνωρίσει κάθε ενεργεία των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων η στρατηγική θα ήταν τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή ενεργεία των ανταγωνιστών η επιχείρηση θα μπορούσε να έχει την βέλτιστη αντίδραση. Επειδή όμως αυτό είναι αδύνατο, η επινόηση στρατηγικής είναι η καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες με βάση τα οποία αξιολογούνται και λαμβάνονται συνεπείς μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενες αποφάσεις.

² Παπαδάκης Β, 1999, σελ.30

1.2.2 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία είναι ότι συμβάλλει στην συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί τον συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με παίκτες που έχουν αναλάβει τους ρόλους τους μέσα στον αγωνιστικό χώρο η στρατηγική θα ήταν το πλάνο και το σύστημα, αυτή που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων.

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

Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητα του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτήν.

Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας όπως η 3M. Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της. Οι περισσότεροι γνωρίζουν την 3M σαν την εταιρεία της καινοτομίας. Εκείνο που όμως λίγοι γνωρίζουν είναι ότι μεταξύ των βασικών αντικειμενικών σκοπών της 3M είναι, κάθε τμήμα της να αντλεί το 25% του εισοδήματος του από προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια. Μάλιστα ο διευθύνων σύμβουλος της 3M μείωσε τα πέντε σε τρία χρόνια κάτι που αποτελεί μια νέα στρατηγική πρόκληση την 3M³.

³ Παπαδάκης Β, 1999, σελ.31

1.2.4 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.

Ίσως ο πιο σημαντικός ρόλος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το σύμπαγες του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αποδυναμώνουν η μια την άλλη.

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κάποιος την παραγωγικότητα του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Φανταστείτε μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών θέλει να εξυπηρετεί, ποια είναι η αγορά στόχος της κλπ. Δεν θα είναι τυχαίο ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτουν στρατηγική ή δεν θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

1.2.5 Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο, διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα, πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους και τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση

οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις και μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό τους περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι δηλαδή αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

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

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

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

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι

για την διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δυο.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής: αλλαγή στο περιβάλλον(εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δυο, με την βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η σημασία της αλλαγής φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες εμφανίζονται στον πίνακα 1 στο επόμενο κεφάλαιο 2.1.

2.1 Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

∅ Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσα τους.

∅ Έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.

∅ Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.

∅ Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.

∅ Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.

∅ Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

Πίνακας 1 Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ24)

2.2 Σημασία στρατηγικού μάνατζμεντ

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

Στον πίνακα 2 εμφανίζονται ορισμένοι λόγοι, οι οποίοι συνιστούν τη χρησιμοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ από τα διοικητικά στελέχη, καθώς και κάποιες αντιδράσεις από εκείνους που αμφισβητούν την αξία της συγκεκριμένης διαδικασίας.

2.3 Αιτίες κ Αντιδράσεις της Αξίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
<p>Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.</p> <p>Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας..</p> <p>Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση είναι περισσότερο αποτελεσματικές.</p>	<p>Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα, που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμο.</p> <p>Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί κ ασαφείς..</p> <p>Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές, χωρίς κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή προγραμματισμό δράσης.</p>

Πίνακας 2 Αιτίες κ αντιδράσεις της αξίας του στρατηγικού μάνατζμεντ

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 27)

Είναι γεγονός ότι οποιαδήποτε αλλαγή καθιστά τον σχεδιασμό δύσκολο. Ωστόσο, δεν χρειάζεται μόνο τα διοικητικά στελέχη να αντιδρούν στην αλλαγή. Μπορούν ακόμη να προενεργούν ή να προκαλούν κάποιες αλλαγές με τη δράση τους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την χάραξη της στρατηγικής να αναμένουν την αλλαγή, παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον επιτρέπει στην επιχείρηση να καινοτομεί σε θέματα χρόνου, να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον της και να μειώνει τον κίνδυνο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λόγω ακριβώς της αναμονής ορισμένων περιβαλλοντικών παραμέτρων που αφορούν αυτές τις δραστηριότητες.

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

Όσον αφορά τους σκοπούς, είναι σαφώς καλύτερο αυτή να είναι εφικτοί και κυρίως σαφείς. Τα περισσότερα άτομα εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα σε ορούς ποσότητας και ποιότητας αν γνωρίζουν τι αναμένεται να κάνουν και ποια είναι η κατεύθυνση προς την οποία κινείται η επιχείρηση τους. Αυτό μπορεί επίσης να μειώσει τις τυχόν διαμάχες και προστριβές. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθούσουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθέν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο. Από την άλλη πλευρά αποτελεί την βάση διοικητικού ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό.

Τέλος, δεν υπάρχει συγκεκριμένη μελέτη που να αποδεικνύει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ προκαλεί αποτελεσματικότερη επίδοση. Στην πραγματικότητα, μερικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η καλύτερη επίδοση οδηγεί στην ανάγκη στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο, η πλειοψηφία των μελετών υποστηρίζει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ επίδοσης και επισήμου σχεδιασμού. Γενικά μπορεί να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις

που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάτι τέτοιο. υπάρχουν πολλοί λόγοι που υποστηρίζουν την άποψη αυτή. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει κάποιο βαθμό κίνδυνου, μικρό ή μεγάλο, και το στρατηγικό μάνατζμεντ επιχειρεί να παρέχει δεδομένα, ώστε να γίνονται λογικές και βάσει πληροφοριών τυχαιές κινήσεις, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τα διοικητικά στελέχη στο να βελτιώσουν την ικανότητα τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, μέσω της επικέντρωσης στα βασικά προβλήματα της επιχείρησης.

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βελτιώνει τους όρους της επιχειρηματικής επικοινωνίας, το συντονισμό ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, την κατανομή των πόρων καθώς και το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, όπως είναι οι προϋπολογισμοί.⁴

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

2.4 Προσέγγιση σύγχρονου μάνατζμεντ

Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές και οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις, αναγνώρισαν ότι το περιβάλλον έχει μεγάλη επίδραση στον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης.. Έτσι νέες προσεγγίσεις έχουν εμφανιστεί, οι οποίες ενοποιούν διάφορες πλευρές από τις τρεις κύριες αναφερόμενες προσεγγίσεις

⁴ Γεωργόπουλος Ν, 2002, σελ.28-29

μέσα στο πλαίσιο του οργανωτικού περιβάλλοντος. Οι θεωρίες αυτές εξελίσσονται, μελετώνται, υλοποιούνται και λεπτομερώς εξετάζονται από ερευνητές για να γίνει κατανοητό εάν παρουσιάζουν πραγματικές εξελίξεις της διοίκησης επιχειρήσεων. Δυο προσεγγίσεις του σύγχρονου μάνατζμεντ έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ερευνητές και τα διευθυντικά στελέχη: η θεωρία των συστημάτων κ η ενδεχομενική θεωρία.

Η θεωρία των συστημάτων είναι η προσέγγιση που θεωρεί τους οργανισμούς συστήματα τα οποία λειτουργούν σε σχέση με το περιβάλλον τους. Στη θεωρία αυτή, το σύστημα ορίζεται ως ένα σύνολο συστατικών μερών λειτουργικά συνδεδεμένων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού. Στο πίνακα 3 παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των συστημάτων.

Κύρια Χαρακτηριστικά των Συστημάτων

Σύστημα είναι ένα σύνολο συστατικών μερών τα οποία συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού.

Τα συστατικά μέρη ενός συστήματος ενοποιούνται έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα ενεργειακό αποτέλεσμα.

Κάθε σύστημα περιβάλλεται και επηρεάζεται από το περιβάλλον του με το οποίο αλληλεπιδρά μέσω των εισροών κ των εκροών.

Ο σωστός ορισμός του σκοπού του συστήματος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελέτη του.

Ένα πολύπλοκο σύστημα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων υποσυστημάτων, τα οποία συνεργάζονται για την επίτευξη του σκοπού του συστήματος.

Τα συστήματα πρέπει να είναι εύκαμπτα και ικανά να αντιδρούν στις αλλαγές, επειδή με την πάροδο του χρόνου ενδέχεται να αλλάξουν και οι χρήστες κ το περιβάλλον του.

Τα συστήματα δεν λειτουργούν όπως έχουν σχεδιασθεί να λειτουργούν.

Η ανατροφοδότηση και ο έλεγχος του συστήματος είναι βασικοί παράγοντες για να διασφαλισθεί, ότι το σύστημα λειτουργεί όπως είχε σχεδιασθεί να λειτουργεί..

Πίνακας 3 Κύρια χαρακτηριστικά συστημάτων

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 53)

Η ενδεχομενική θεωρία είναι η προσέγγιση που εστιάζεται στην προσαρμογή των διευθυντικών στελεχών στις συγκεκριμένες περιστάσεις ενός οργανισμού σε μια δεδομένη κατάσταση. Γενικά, η ενδεχομενική προσέγγιση (το ενδεχόμενο να συμβεί) ενδιαφέρεται για τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Η προσέγγιση αυτή είναι περισσότερο <<εκλεκτική>> από τις προηγούμενες. Δανείζεται τις λειτουργίες των διευθυντικών στελεχών (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος, συντονισμός) από την κλασική προσέγγιση της συμπεριφοράς και τις ποσοτικές μεθόδους από την προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης. Με άλλα λόγια, δεν διδάσκει τον καλύτερο τρόπο για την διοίκηση της επιχείρησης, αλλά τονίζει την προσαρμοστικότητα και την επίτευξη των προγραμματισμένων από την επιχείρηση στόχων.

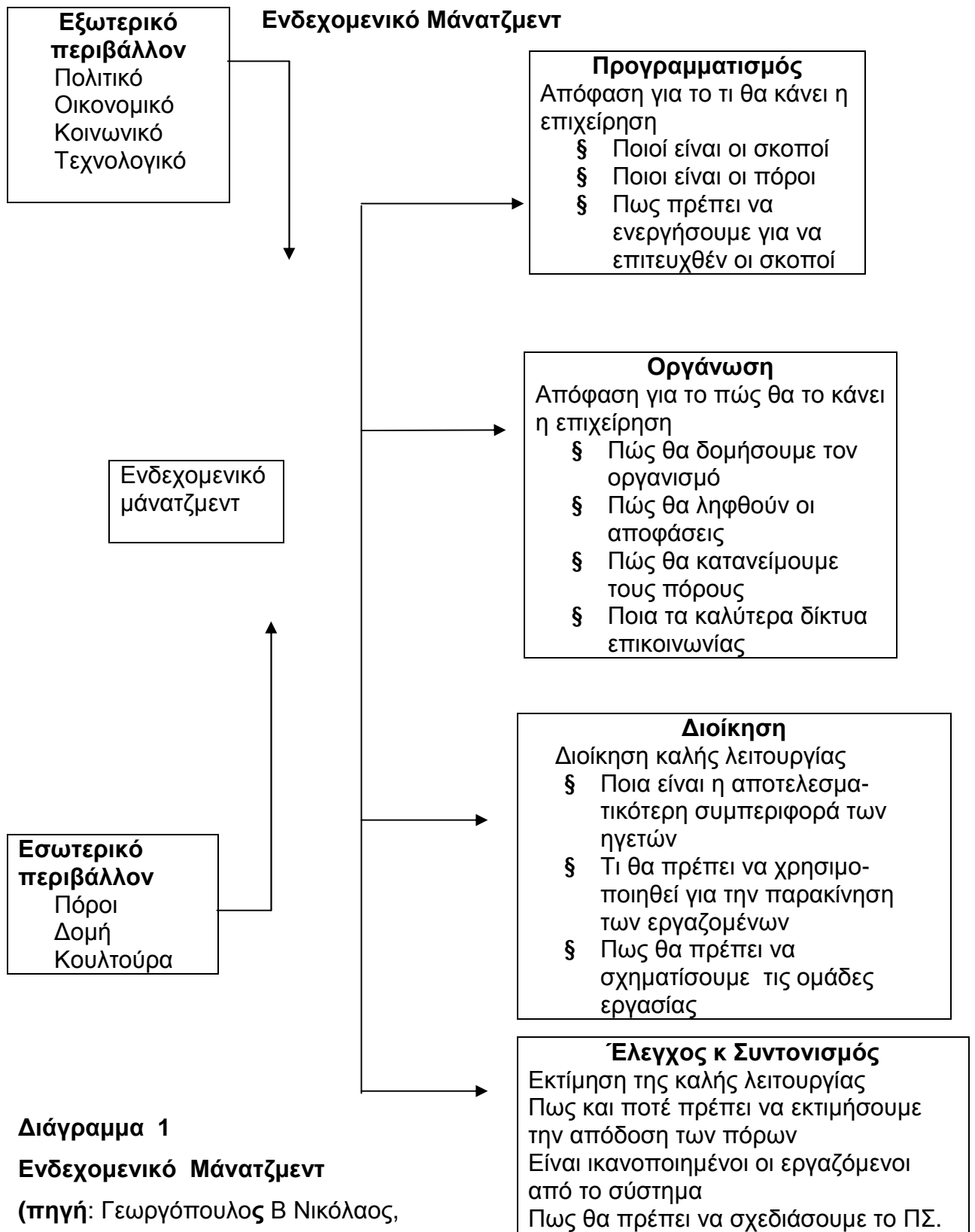
Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός που ακολουθούν οι επιχειρήσεις βασίζεται στην ενδεχομενική προσέγγιση. Όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1, η ενδεχομενική προσέγγιση θα μπορούσε να γίνει κατανοητή αναλύοντας τα καθοριστικά της σημεία, καθώς και τις ερωτήσεις που ανακύπτουν στα διευθυντικά στελέχη από την υιοθέτηση της. Τα κύρια σημεία της προσέγγισης αυτής σχετίζονται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές περιοχές και τις επιπτώσεις τους ή τη σχέση τους με την επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους διαθέσιμους στην επιχείρηση πόρους καθώς και ορισμένους περιορισμούς, όπως τεχνολογία, καθήκοντα και ανθρωπίνους πόρους.

Επομένως το βασικό σημείο της ενδεχόμενης προσέγγισης είναι μια σειρά από ερωτήσεις ή προβλήματα που τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν. Οι ερωτήσεις αυτές δίνουν έμφαση σε δυο σημεία:

1^ο καμία από τις αναφερόμενες προσεγγίσεις δεν δίνει απάντηση στις ερωτήσεις που αντιμετωπίζει τα στελέχη δηλαδή δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος για την αντιμετώπιση όλων των πιθανών ενδεχομένων και περιορισμών.

2^ο οι ερωτήσεις αυτές γνωστοποιούν την ανάγκη να εξετάσει η σπουδαιότητα των λειτουργιών των επιδεξιοτήτων και των ρόλων στην εκτέλεση της εργασίας των

στελεχών. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά θα πρέπει να ενοποιηθούν, ώστε να επιτευχθούν οι υψηλοί στόχοι που θέτονται από τις επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 1
Ενδεχομενικό Μάνατζμεντ
(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 54)

2.5 Προσέγγιση σεναρίου

Η χρησιμοποίηση της τεχνικής των σεναρίων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '80 με σκοπό την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος απ' ότι οι προβλέψεις ή άλλες χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες διερεύνησης του μέλλοντος. Τα σενάρια επιτρέπουν την εξέταση αρκετών εναλλακτικών καταστάσεων που δεν μπορούν να θεωρηθούν ως μια εικόνα του περιβάλλοντος με ένα μονό μέλλον, μια μοναδική προοπτική. Ένα κύριο όφελος από τη χρήση σεναρίων είναι ότι διευρύνουν την έμφαση εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης και ευαισθητοποιούν τα διευθυντικά στελέχη στις εμφανιζόμενες ευκαιρίες και απειλές.

Το σενάριο μπορεί να αποδοθεί απλούστερα σαν μια διεξοδική πρόβλεψη. Στο στρατηγικό προγραμματισμό το σενάριο έχει οριστεί ως ένα σύνολο γεγονότων που είναι δυνατόν να συμβούν στο μέλλον, το οποίο θα έχει επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης. Έτσι, με την περιγραφή του συνόλου των γεγονότων στο εξωτερικό περιβάλλον, εμφανίζεται ποιοτικά η θέση της επιχείρησης κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή στο μέλλον. Στη συνέχεια, με βάση τους εσωτερικούς παράγοντες προσπαθεί να διαμορφώσει πώς θέλει να αντιδράσει η επιχείρηση το συγκεκριμένο αυτό χρονικό σημείο.

Συνήθως ο κλασικός σχεδιασμός δεν παρέχει τα μη αναμενόμενα ή λιγότερο πιθανά συμβάντα που μπορεί όμως να επηρεάσουν σοβαρά τα σχέδια της επιχείρησης αν πράγματι συμβούν. Το υποβαλλόμενο βασικό σχέδιο μπορεί να είναι αποδεκτό, αλλά υπάρχει πάντοτε λόγος να τεθεί το ερώτημα: "τι θα συμβεί". Τρία είναι τα σενάρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν χρησιμοποιείται αυτή η μεθοδολογία:

- α) το πιο πιθανό σενάριο
- β) ένα απαισιόδοξο σενάριο
- γ) ένα αισιόδοξο σενάριο.

Το σενάριο με την πλέον πιθανή περίπτωση έχει 50-70% πιθανότητες να υλοποιηθεί, ενώ τα άλλα δυο έχουν το υπόλοιπο 30-50%. Μεταξύ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την έννοια του σεναρίου για την εκτίμηση του μέλλοντος είναι και η επιχείρηση πετρελαιοειδών<<shell>>

2.6 Εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πολλές από τις ιδέες και τις τεχνικές που αναφέρονται στον μακροπρόθεσμο και στρατηγικό σχεδιασμό, έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία από μεγάλες επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα, όσο πολύ περισσότερο στο εξωτερικό. Βεβαία δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τεχνικές και τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, αν και πολλές θεωρούν ότι επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους για μικρά χρονικά διαστήματα χρησιμοποιώντας ενστικτώδεις στρατηγικές.

Γενικά οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν είναι σε θέση να συνεχιστούν επιτυχώς εάν:

- 1 η επιχείρηση μεγαλώσει
- 2 τα επίπεδα της διοίκησης αυξηθούν
- 3 το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά.

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

2.6.1 Προϋπολογισμοί κ χρηματοοικονομικοί έλεγχοι

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εντοπίζουν το τυπικό τους σύστημα σχεδιασμού σε ετησίους προϋπολογισμούς, όπου οτιδήποτε καταλήγει να παρουσιάζεται ως ένα χρηματοοικονομικό πρόβλημα. Τόσο οι προϋπολογισμοί, όσο και οι έλεγχοι είναι τυπικές δραστηριότητες που αποτελούν ένα αναπόσπαστο μέρος του συνόλου των διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα στελέχη και πρέπει άμεσα να συσχετίσουν με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού.

Βασική υπόθεση της πρώτης αυτής φάσης σχεδιασμού είναι ότι δεν θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης στο

μέλλον. Επομένως οι επιχειρήσεις χωρίς να λάβουν υπόψη οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, καταστρώνουν ετήσιους προϋπολογισμούς και στη συνέχεια πραγματοποιούνται χρηματοοικονομικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί, εάν αυτά τα οποία είχαν προϋπολογιστεί, επιτεύχθηκαν.

Η χρηματοοικονομική επίδοση αποτελεί την καρδιά οποιασδήποτε επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους ως μια από τις επιδιώξεις τους. Καλοσχεδιασμένα συστήματα προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου είναι ισχυρά εργαλεία για τον ορισμό, την παρακολούθηση και την επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών. Όμως, θα πρέπει να εμποδιστεί το υπέρμετρο ενδιαφέρον για βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, ως αντιστάθμιση της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της επιχείρησης. Επομένως, η σωστή ανάπτυξη και επικοινωνία της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς και η μετατροπή των στρατηγικών δεσμεύσεων σε σημαντικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, είναι βασικές προϋποθέσεις για να εμποδιστεί η αλόγιστη χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων.

2.6.2 Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

Σκοπός του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι ο ορισμός των οργανώσιμων στόχων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η βασική ιδέα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι η πρόβλεψη των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός στόχων για την καθοδήγηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτή τη διαδικασία.

Το σημείο εκκίνησης του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι η πρόβλεψη για πολλά μελλοντικά έτη των πωλήσεων της επιχείρησης. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται οι στόχοι της επιχείρησης όσον αφορά την παράγωγη, το μάρκετινγκ, το προσωπικό και όλες τις υπόλοιπες λειτουργικές περιοχές με βάση τις αρχικές προβλέψεις των πωλήσεων. Το τελικό βήμα είναι η ενοποίηση όλων των προβλέψεων σε ένα χρηματοοικονομικό επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο διατηρεί τις τυπικές μετρήσεις του προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου, αλλά περιλαμβάνει περισσότερες από μια χρηματοοικονομικές περιόδους.

Καταρχάς, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός διαφέρει απτούς προϋπολογισμούς και ελέγχους μονό ως προς τη χρονική περίοδο. Βαθμιαία όμως οι καταστάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον των επιχειρήσεων απογοητεύουν τα στελέχη, τα οποία βλέπουν να μην επιβεβαιώνονται οι προβλέψεις τους. Έτσι, τα στελέχη χρησιμοποιούν πιο αποδοτικά εργαλεία προβλέψεων, όπως ανάλυση τάσεων και υποδείγματα παλινδρόμησης, καθώς και υποδείγματα παλινδρόμησης που βασίζονται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Επιτυγχάνουν αυτό τον τρόπο ορισμένες βελτιώσεις, οι οποίες όμως δεν είναι αρκετές. Αργά ή γρήγορα σχέδια που βασίζονται σε υποδείγματα προβλέψεων αποτυγχάνουν να αντιληφθούν τις κυρίες μεταβολές του περιβάλλοντος, οι οποίες γίνονται φανερές σε μεταγενέστερο διάστημα, αλλά έχουν μεγάλη και συνήθως αρνητική επίπτωση στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων. Βοήθα τα στελέχη να αντιμετωπίσουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των αποφάσεων και να σκαφτούν τις πιθανές επιχειρηματικές επιδράσεις των εμφανιζόμενων τάσεων, πολύ πριν τα αποτελέσματα γίνουν ορατά στην κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως. Τα θέματα που ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός πραγματεύεται πχ η επίδραση του πληθωρισμού στις μελλοντικές κεφαλαιουχικές ανάγκες ή η πιθανή επίδραση των ξένων κατασκευαστών στην εγχώρια αγορά μέσω εισαγωγών, συχνά οδηγούν σε σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις που ενδυναμώνουν την μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι δυνατόν να έχει θετικά αποτελέσματα υπό συνθήκες οι οποίες είναι:

A) υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

B) εύκολες προβλέψιμες τάσεις

Γ) επιχειρήσεις που αποτελούνται από μια κύρια επικρατούσα επιχειρηματική μονάδα

Δ) σχετικά χαμηλός ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχόντων ανταγωνιστών.

Εάν οι συνθήκες αυτές δεν επικρατούν ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός θα μπορούσε εύκολα να αποτύχει. Με την πάροδο των ετών,

έγινε φανερό ότι η μετατροπή των τάσεων σε προβλέψεις δεν ήταν εύκολο, η ανάπτυξη μπορούσε να διακοπεί ώστε να εμφανίζονται νέες ευκαιρίες που δεν μπορούσαν να προβληθούν. Έτσι, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 60 και αρχές της δεκαετίας του 70, ο στρατηγικός σχεδιασμός αντικατέστησε τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

2.6.3 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στο ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση να μας δείχνει το μέλλον. Επομένως η προσοχή των στελεχών στρέφεται στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς επίσης στην αναγνώριση της Άγης της επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον κλάδο εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων, οι όποιες δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών του κλάδου.

Έτσι, η προσοχή των διευθυντικών στελεχών μετακινήθηκε από την παράγωγη στο μάρκετινγκ. Πριν το στρατηγικό σχεδιασμό, κάθε παραγόμενο προϊόν μπορούσε να βρει μια θέση στην αγορά. Όμως, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να προσέξουν ιδιαίτερα τις δυνάμεις της αγοράς και τις επιπτώσεις τους στα κέρδη, έτσι ώστε να βρει η επιχείρηση την κατάλληλη θέση στον κλάδο, που θα τις επιτρέψει να αμυνθεί καλύτερα στις δυνάμεις ανταγωνισμού ή να τις επηρεάσει για δικό της όφελος.

Παρά τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στο μακροπρόθεσμο και στο στρατηγικό σχεδιασμό, και οι δυο βασίζονται στις εξής υποθέσεις:

§ Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος βοηθά παρά πολύ στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

§ Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια ορθολογική διαδικασία, σκοποί διαμορφώνονται, καθώς εναλλακτικές στρατηγικές υιοθετούνται και πιστοποιούνται.

§ Η οργανώσιμη συμπεριφορά μπορεί να αγνοηθεί.⁵

⁵ Γεωργόπουλος Ν, 2002, σελ.61

Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός στο μέλλον απαιτεί στελέχη με πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις. Απαιτεί επίσης την υιοθέτηση μιας δυναμικής παρά στατικής προσέγγισης του σχεδιασμού.

Ενώ ο σχεδιασμός ποτέ δεν ήταν εύκολος, στο μέλλον θα γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολος για αρκετούς λόγους, όπως:

§ Η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος

§ Η αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια

§ Ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη του μέλλοντος

§ Η με γρήγορους ρυθμούς απαρχαίωση ακόμη και των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων

§ Η αύξηση του αριθμού των εγχώριων και διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τους οργανισμούς

§ Η μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει με οπουδήποτε βαθμό βεβαιότητας⁶

Επομένως, το ευμετάβλητο περιβάλλον και ένας αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που δεν μπορούν να ελέγχουν, κλονίζει την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και ωθεί σε μεγαλύτερη ενασχόληση με την διαδικασία του σχεδιασμού, δηλαδή αυτό που ονομάζεται στρατηγικό μάνατζμεντ

2.6.4 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Στα μέσα της δεκαετίας του 70 έγινε φανερό ότι ο τυπικός σχεδιασμός συχνά στερείτο σχετικότητας, τα επιχειρηματικά σχέδια που προέκυπταν δεν εφαρμόζονταν από

τα στελέχη και σημαντικές αποφάσεις για την επιχείρηση λαμβάνονταν εκτός της τυπικής διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Για να ανταποκριθούν σε τέτοιου είδους προβλήματα οι επιχειρήσεις και τα στελέχη, προσπάθησαν να συμβιώσουν με την εμφανιζόμενη αβεβαιότητα και να βρουν τρόπους αντιμετώπισης.

Η ανακάλυψη των ανταγωνιστικών παραγόντων και των βασικών ιδεών για την ανάλυση του κλάδου, η ανάπτυξη της θεωρίας του σεναρίου, ο

⁶ Γεωργόπουλος Ν, 2002, σελ.62

σχεδιασμός με βάση την ενδεχομενική προσέγγιση, καθώς επίσης και η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών αλλαγών, βοήθησαν τα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν τους παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψη για την κατάστρωση κερδοφόρων επιχειρηματικών σχεδίων. Γίνεται φανερό ότι οι λειτουργίες των στελεχών επικεντρώνονται στον σχεδιασμό σαν να είναι η μονή διαθέσιμη διαδικασία για να αντιληφθούν καλύτερα τα θέματα που αντιμετωπίζονται. Ο σχεδιασμός πρέπει να ενοποιείται προσεκτικά με αλλά σημαντικά επιχειρησιακά συστήματα όπως διοικητικός έλεγχος, επικοινωνία και πληροφορία, καθώς επίσης και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επιπροσθέτως τα συστήματα αυτά, καλό είναι να υποστηρίζονται από την οργανώσιμη δομή, η οποία αποτελεί ένα τυπικό σύστημα εξουσίας και υπευθυνοτήτων για να ρυθμίζει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης.

Ο πυρήνας επομένως του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο οποίος βασίζεται κυρίως στην ενδεχομενική προσέγγιση συνοψίζεται στα εξής:

§ Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης

§ Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νομοί ή ισότητες

§ Το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις πλέον κατάλληλες ενέργειες που θα τον οδηγήσουν σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.⁷

Για να ληφθούν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να έχουν την δυνατότητα και ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Θα πρέπει με άλλα λόγια να μπορούν να αναλύουν κάθε παρουσιαζόμενη κατάσταση, όσο το δυνατό καλύτερα και στη συνέχεια με βάση τη

διαίσθηση, η οποία τις περισσότερες φορές είναι αποτέλεσμα κυρίως της συσσωρευμένης εμπειρίας, να προσπαθούν να λάβουν την πλέον αποτελεσματική στρατηγική απόφαση που θα οδηγήσει την επιχείρηση τους κερδοφόρα στο μέλλον.

⁷ Γεωργόπουλος Ν, 2002, σελ.63

Το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται στα στάδια τα εξής:

∅ Στρατηγική ανάλυση, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν την στρατηγική θέση του οργανισμού.

∅ Στρατηγική επιλογή, κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις.

∅ Στρατηγική εφαρμογή ή υλοποίηση, κατά την οποία η στρατηγική που έχει επιδεχθεί εφαρμόζεται στην πράξη.

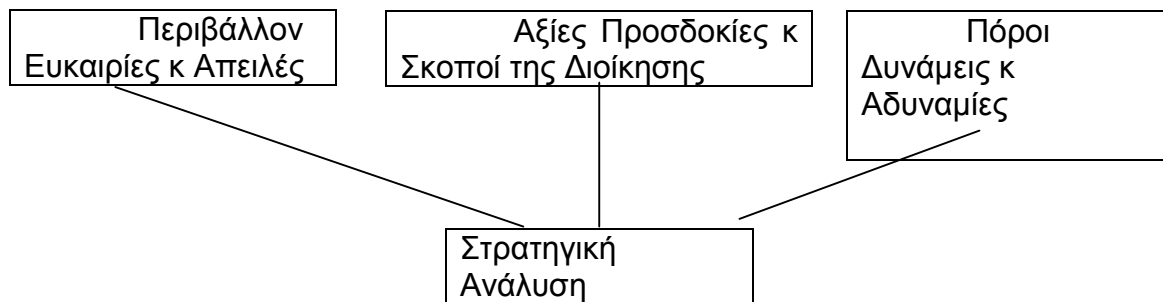
Τα τρία αυτά επιμέρους στοιχεία, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και δεν ακολουθούν αναγκαστικά χρονικά το ένα το άλλο. Είναι πιθανό, ένας τρόπος εκτίμησης και αξιολόγησης μιας στρατηγικής να αποτελεί η εφαρμογή της, έτσι ώστε η επιλογή στρατηγικής και η στρατηγική εφαρμογή να υπερκαλύπτονται. Επίσης, είναι πιθανόν η στρατηγική ανάλυση να είναι μια συνεχής διαδικασία με αποτέλεσμα να υπερκαλύπτεται με την εφαρμογή της στρατηγικής...

2.6.4.1 Στρατηγική ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση αφορά την κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης.

Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια σαφής άποψη των βασικών παραγόντων, που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική δράση της επιχείρησης κ κατά συνέπεια την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2

Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης



Διάγραμμα 2 Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 67)

2.6.4.2 Στρατηγική επιλογή

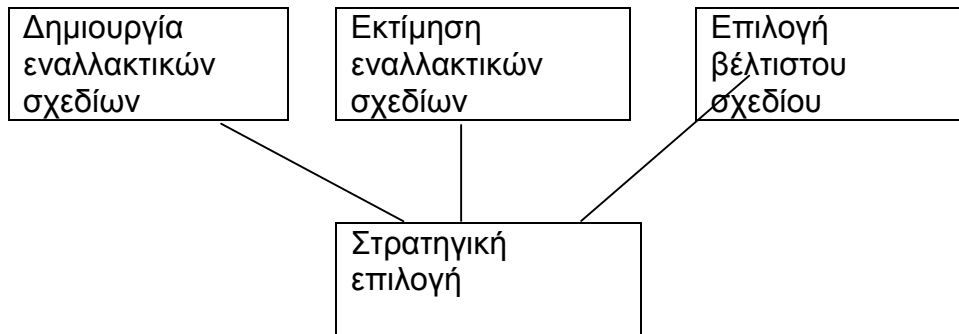
Προκειμένου να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καλύτερη για την επιχείρηση στρατηγική, πρέπει να οριστούν εκ των προτέρων αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί της, οι εναλλακτικές στρατηγικές και οι πολιτικές που θα ακολουθούνται. Η αποστολή δεν είναι τίποτα άλλο από τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, ορίζει δηλαδή το ποιοι είμαστε και τι κάνουμε. Οι σκοποί είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Συνήθως περιέχουν το "τι" θα πρέπει να επιτευχτεί και μέχρι πότε. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι ο σκοπός και ο στόχος σημαίνουν διαφορετικά πράγματα. Έτσι σε αντιδιαστολή με το σκοπό που αναφέρθηκε προηγουμένως, στόχος είναι μια ανοικτή πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να επιτύχει.

Η στρατηγική διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο που περιέχει το "πώς" η επιχείρηση θα επιτύχει αποστολή και σκοπούς. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων της. Οι πολιτικές είναι απόρροια της στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικοί κανόνες που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της.

Αφού διαμορφωθεί ένας αριθμός εναλλακτικών στρατηγικών, στη συνέχεια αυτές εκτιμώνται με βάση ορισμένα κριτήρια, αφού βεβαία ληφθούν υπόψη διαφορές πιέσεις από το εξωτερικό κ εσωτερικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική, αυτή δηλαδή που θα συνδυάζει τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού και θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3

Περιεχόμενα Στρατηγικής Επιλογής



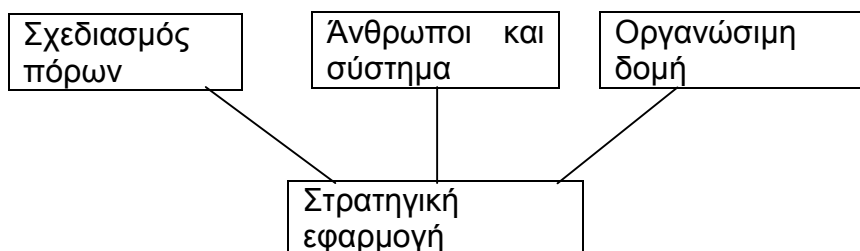
Διάγραμμα 3 Περιεχόμενα Στρατηγικής Επιλογής

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 68)

2.6.4.3 Στρατηγική εφαρμογή

Στρατηγική εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών. Τα προγράμματα αναφέρονται στις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη του σχεδιασμού. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών, μια σειρά διαφημιστικών και προωθητικών προγραμμάτων κ.λπ. Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων. Τέλος οι διαδικασίες είναι διαφορές τεχνικές, που φέρουν σε πέρας τα συγκεκριμένα προγράμματα με βάση τους προϋπολογισμούς που έχουν καταρτίσει(διάγραμμα 4)

Περιεχόμενα Στρατηγικής Εφαρμογής



Διάγραμμα 4 Περιεχόμενα Στρατηγικής Εφαρμογής

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 69)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Έχουμε δει περιληπτικά τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ σε ό τι αφορά το στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης. Εδώ βλέπουμε πιο αναλυτικά δύο από αυτά, την αποστολή και τους [στόχους](#) μιας επιχείρησης. Να επαναλάβουμε ότι όλες οι πτυχές του στρατηγικού μάνατζμεντ συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πλαισίου λήψης αποφάσεων, που καθοδηγούν ένα μάνατζερ στην κατάλληλη επιλογή από τις πολλές εναλλακτικές λύσεις που είναι πάντα διαθέσιμες . Η τιμολόγηση ενός προϊόντος πχ αν είναι υψηλή μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη αλλά μικρότερα μερίδια αγοράς, και στο αντίθετο, αν είναι χαμηλή. Αν η αποστολή της επιχείρησης είναι "να είναι η πιο επικερδής επιχείρηση του κλάδου" η λήψη της κατάλληλης απόφασης είναι ευκολότερη και συμβάλλει στην επιτυχημένη επιδίωξη των στόχων της.

3.1 Η αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος των μάνατζερ της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής περιγράφει συγκεκριμένα τι δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και που πάμε.

Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση και τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλη διαφορά αποστολής μεταξύ της Citibank και της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος αν και οι δύο ανήκουν στον τραπεζικό κλάδο και προσφέρουν πάνω-κάτω τις ίδιες τραπεζικές υπηρεσίες.

Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο μάνατζμεντ γιατί χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ηγετικά στελέχη και μάλιστα σε ότι αφορά την κατάστρωση στρατηγικής. Υπάρχουν τρεις περιοχές μεγάλου ενδιαφέροντος στην

ανάπτυξη μιας αποστολής: [η επικοινωνία](#) της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση, [οι τυχόν αλλαγές](#) στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται σε κάποιο σημείο, και ο ορισμός [των δραστηριοτήτων](#) της επιχείρησης και η έκτασή τους.

Ας σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις πέρα από τη δήλωση αποστολής έχουν και κάποια δήλωση οράματος. Δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο, αν και συχνά η δήλωση οράματος περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές και επιδιώξεις, ενώ η δήλωση αποστολής είναι κάπως πιο συγκεκριμένη. Επίσης πολλές επιχειρήσεις αντί δήλωσης αποστολής χρησιμοποιούν ορισμένες αρχές ή φιλοσοφίες που καθοδηγούν τις δραστηριότητες τους.

3.2 Επικοινωνία αποστολής και αλλαγή αποστολής

Η σωστή επιλογή της αποστολής μιας επιχείρησης είναι σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Ο ίδιο σημαντική όμως στην επιτυχία της επιχείρησης είναι το πως εκφράζεται η δήλωση μιας αποστολής, τι λέξεις χρησιμοποιούνται στη σύνταξη της και πως επικοινωνεί με όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της). Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς στη διατύπωση μιας δήλωσης αποστολής. Η δήλωση αποστολής πρέπει [να εμπνέει](#), να ενθουσιάζει, να αποτελεί σάλπισμα για δράση. Πρέπει επίσης να επικοινωνεί κατά τρόπο τέτοιο ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης.

Μια καλοδιατηρημένη δήλωση αποστολής έχει πολλά οφέλη από άποψη μάνατζμεντ:

- κάνει το όραμα της ηγεσίας σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης ξεκάθαρο
- συμβάλλει στη διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζομένους και στην καλή απόδοσή τους
- δημιουργεί κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων
- προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον.

Αλλαγή της αποστολής

Οι οικονομικές και επιχειρηματικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και αδιάκοπες. Πρώτιστο καθήκον των μάνατζερ είναι η συνεχής ανασκόπηση της πορείας και της κατάστασης της επιχείρησης τους ώστε να είναι ξεκάθαρο το αν και πότε χρειάζονται αλλαγές και αναπροσαρμογή της αποστολής της επιχείρησης. Οι έγκαιρες αλλαγές αποτρέπουν τον εγκλωβισμό της επιχείρησης σε ανεπιθύμητες και δυσμενείς συνθήκες. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια για παράδειγμα, έχουν αλλάξει την αποστολή τους και την έχουν διευρύνει γεωγραφικά για να λάβουν υπόψη την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τη δημιουργία νέων μεγάλων αγορών.

Η αλλαγή στη αποστολή απαιτεί εξαιρετικά διορατικό επιχειρηματικό πνεύμα. Ο μάνατζερ ή ο επιχειρηματίας παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, στην τεχνολογία, και στις συνθήκες της αγοράς, ώστε να βλέπει που υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και που όχι, ώστε να μπορεί να ζυγίσει κανείς τις ευκαιρίες και κινδύνους και να αποφασίσει ποια από τις πολλές πορείες που διανοίγονται είναι δυνατόν να ακολουθήσει επιτυχημένα η επιχείρηση στο μέλλον. Μια καλή αποστολή δήλωσης συμβάλλει ακριβώς στην προετοιμασία της επιχείρησης για το μέλλον αυτό. Επιχειρήσεις γραφειοκρατικές με το επιχειρηματικό πνεύμα σε μαρasmus έχουν πάντα δυσκολίες στην προετοιμασία για το μέλλον.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι η αποστολή μιας επιχείρησης έχει πάντα κάποια χρονική διάσταση και μπορεί να αλλάξει ανάλογα με το αν οι μάνατζερ θεωρούν ότι είναι ξεπερασμένη από τις εξελίξεις. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα πχ προσαρμόζουν την αποστολή τους σε αλλαγές στην τεχνολογία πληροφορικής, στις αναδυόμενες αγορές, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Τέλος, ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο στην περίπτωση αλλαγής της αποστολής είναι η επικοινωνία της νέας αποστολής σε όλη την επιχείρηση.

3.3 Αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Η απόφαση σχετικά με το ποιοι είμαστε ως επιχείρηση και σε τι ακριβώς δραστηριοποιούμαστε είναι κεντρική στην [αποστολή](#) της επιχείρησης και δεν είναι ούτε εύκολη ούτε προφανής. Η Hewlett-Packard για παράδειγμα

δραστηριοποιείται τόσο στην κατασκευή προσωπικών υπολογιστών και συναφών προϊόντων όσο και στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής. Ανήκει στον κλάδο κατασκευής υπολογιστών ή στον κλάδο παροχής των σχετικών υπηρεσιών; Το ερώτημα αυτό δεν είναι θεωρητικό. Καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις. Η Pepsi Cola πχ ανήκει στα ανθρακούχα αναψυκτικά τύπου κόλας, οπότε πρέπει να έχει το νου της στην Coca Cola, ή σε κάποιο ευρύτερο κλάδο που περιλαμβάνει αλκοολούχα ποτά, εμφιαλωμένα νερά, καφέδες και τσάγια, οπότε πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη πλειάδα ανταγωνιστών και αγορών.

Ο καθορισμός του αντικειμένου δραστηριότητας μιας επιχείρησης πρέπει να βασίζεται σε τρεις βασικούς παράγοντες:

- τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, δηλ. τι ικανοποιεί η επιχείρηση
- τις διάφορες ομάδες πελατών, δηλ. ποιόν ικανοποιεί η επιχείρηση
- τις λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, δηλ. πως ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών

Και οι τρεις παράγοντες είναι απαραίτητοι στον προσδιορισμό του αντικειμένου δραστηριότητας. Μόνο ο προσδιορισμός που βασίζεται στο τι ικανοποιείται, ποιος ικανοποιείται, και πως ικανοποιείται είναι πλήρης και αποτελεσματικός όσον αφορά το μάνατζμεντ, γιατί επιβάλλει στον μάνατζερ να κοιτάξει τόσο προς τα έξω - τον πελάτη, την αγορά - όσο και εσωτερικά - την επιχείρηση, τις δυνατότητες της. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αφ' εαυτά δεν σημαίνουν τίποτα, αλλά οι ανάγκες ή επιθυμίες που ικανοποιούν είναι μεγάλης σημασίας γιατί χωρίς αυτές δεν μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι ομάδες των πελατών είναι επίσης απαραίτητες γιατί οριοθετούν τις αγορές που εξυπηρετεί η επιχείρηση, γεωγραφικά, δημογραφικά κλπ. Τέλος, οι λειτουργίες είναι σημαντικές γιατί καθορίζουν πως η επιχείρηση θα ικανοποιήσει ανάγκες και επιθυμίες και τι ρόλο θα έχει στην αλυσίδα δραστηριοτήτων στον κλάδο της (αν δηλαδή θα εξειδικεύεται σε κάποιο μέρος της αλυσίδας αυτή ή θα είναι πλήρως καθετοποιημένη).

Να σημειωθεί ότι πολλές φορές υπάρχει κάποια τάση πολλών μάνατζερ να βλέπουν ως αποστολή της επιχείρησης τη δημιουργία κέρδους. Το κέρδος όμως είναι σε τελευταία ανάλυση, ο αντικειμενικός σκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ακόμα καλύτερα, το αποτέλεσμα της. Έτσι κάποια αποστολή που βασίζεται απλώς στην επιδίωξη κέρδους μπορεί

να μην κάνει καμία διάκριση ως προς τις δραστηριότητες μέσω των οποίων επιδιώκεται και έτσι να μην έχει μεγάλη χρησιμότητα από άποψη μανάτζμεντ.

3.4 Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Το αντικείμενο δραστηριότητας μιας επιχείρησης, για να έχει κάποιο νόημα όσον αφορά τους μανάτζερ, πρέπει να είναι αρκετά στενό ώστε να προσδιορίζει με σαφήνεια κάποια όρια. Βέβαια οι ορισμοί και η ευρύτητα τους είναι σχετικοί. Μια επιχείρηση πχ μπορεί να δραστηριοποιείται στο υπόδημα ή στο αθλητικό υπόδημα μόνο μια άλλη μπορεί να δραστηριοποιείται στον τουρισμό ή απλώς στις κρουαζιέρες. Το αντικείμενο δραστηριότητας εξαρτάται επίσης από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Έτσι μια μικρομεσαία επιχείρηση που κατασκευάζει πλαστικές καρέκλες και τραπέζια δεν μπορεί δραστηριοποιηθεί γενικά σε έπιπλα. Αντίστοιχα μια μεγάλη επιχείρηση όπως η Coca Cola δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στα ανθρακούχα αναψυκτικά.

Όμιλοι επιχειρήσεων και γενικά επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες έχουν αναγκαστικά κάποιο συνδυασμό στενών και ευρέων ορισμών. Συνήθως ορίζουν κάπως στενά τις τρέχουσες δραστηριότητες τους όσον αφορά πελάτες και λειτουργίες αλλά αφήνουν ανοικτά τα όρια των αναγκών που ικανοποιούν για τυχόν δραστηριότητες που μπορεί να είναι ελκυστικές στο μέλλον.

Η έκταση του αντικειμένου είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η General Electric, ο γνωστός μεγάλος αμερικανικός όμιλος επιχειρήσεων. Η αποστολή της, είναι να είναι η υπ' αριθμόν 1 ή 2 επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο δραστηριοποιείται. Η αποστολή αυτή έχει επαινεθεί από πολλούς για τη σαφήνεια και τη φιλοδοξία της. Έχει όμως και κριτικαριστεί από πολλές πλευρές γιατί αναγκάζει τους μανάτζερ, η θέση εργασίας και αμοιβή των οποίων εξαρτάται από την εκπλήρωση της, να καθορίζουν όλο και πιο στενά το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Η GE δραστηριοποιείται όλο και περισσότερο σε κλάδους με ένα ή δύο μεγάλους ανταγωνιστές (πχ κινητήρες αεροσκαφών, νηζελομηχανές τρένων) και υστερεί ανταγωνιστικά χωρίς να εκπληρώνει την αποστολή της σε κλάδους με πολλούς ανταγωνιστές, όπως

πχ στις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές και στα πλαστικά, από τον κλάδο των οποίων προτίθεται να αποσυρθεί το 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΟΧΟΙ: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ

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

Συχνά ως στόχοι μπορεί να θεωρούνται οι γενικότερες και πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης και ως αντικειμενικοί σκοποί συγκεκριμένοι και πιο άμεσοι στόχοι που συμβάλλουν στην επιδίωξη των γενικότερων στόχων. Εδώ χρησιμοποιείτε ο όρος στόχοι, ο οποίος θεωρείται ταυτόσημο με τον όρο αντικειμενικοί σκοποί, και καθορίζεται αν είναι βραχυπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι ή οτιδήποτε άλλο.

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

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

4.1 Είδη στόχων - στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι

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

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

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

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

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

4.2 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι

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

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

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

4.3 Φύση, έκταση και πηγή στόχων

Οι [στόχοι](#) μιας επιχείρησης, ως απόρροια της [αποστολής της](#), πρέπει [να συναρπάζουν](#) και να προκαλούν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της και να το προκαλούν να αποδίδει πέρα από τα [συνηθισμένα όρια απόδοσης του](#).

Πρέπει ταυτόχρονα όμως να είναι και κατορθωτοί. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι ικανά και αναγκαία στον καθορισμό στόχων για μια επιτυχημένη πορεία. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο και επιβάλλει την εξέταση πολλών παραγόντων μέσα και έξω από την επιχείρηση, όπως τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και τι απόδοση επιτρέπουν ρεαλιστικά, τι απόδοση μπορεί να έχει η επιχείρηση αν την πιέσει κανείς, και ποια αποτελέσματα μπορεί να θεωρούνται ως επιτυχία. Οι μάνατζερ πρέπει να κρίνουν τι απόδοση είναι δυνατή με βάση τόσο τις εξωτερικές συνθήκες όσο και την κατάσταση και δεξιότητες της επιχείρησης εσωτερικά. Ας σημειωθεί ότι στις επιλογές αυτές στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι στενά συνδεδεμένοι. Οι στρατηγικοί στόχοι απαιτούν κάποιους οικονομικούς πόρους. Και έτσι οι οποιοσδήποτε αποφάσεις στρατηγικών στόχων απαιτούν κάποιους ανάλογους οικονομικούς στόχους για την επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής, αλλά και για την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και την ικανοποίηση των επενδυτών της.

4.3.1 Έκταση στόχων

Στόχοι απαιτούνται όχι μόνο για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και σε όλα τα επίπεδα για όλα τα τμήματα και για όλες τις λειτουργίες της. Μόνο τότε όλες οι αποφάσεις καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Όταν όλοι από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως τον τελευταίο εργαζόμενο έχουν την ευθύνη και είναι υπόλογοι για της επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων τότε μόνο μπορεί η επιχείρηση συνολικά να ακολουθεί κάποια σε σωστή πορεία.

4.3.2 Πηγή στόχων

Στην πιο συνηθισμένη περίπτωση οι στόχοι καθορίζονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαχέονται προς τα κάτω. Οι στόχοι σε ένα επίπεδο καθορίζουν τους στόχους στο επόμενο. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έχει ως στόχο κέρδος ύψους 10 εκατομμυρίων ευρώ τον επόμενο χρόνο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την πώληση 500.000 προϊόντων με τιμή 100 ευρώ και κέρδος 20 ευρώ έκαστο. Με το γενικό αυτό στόχο το τμήμα παραγωγής ξέρει ότι πρέπει να έχει ως δικό του στόχο την παραγωγή 500.000 κομματιών με μοναδιαίο κόστος 80 ευρώ. Το τμήμα

μάρκετινγκ ξέρει ότι ο στόχος του είναι να προωθήσει 500.000 κομμάτια προς 100 ευρώ έκαστο και μπορεί να καθορίσει γεωγραφικά στόχους σε τρεις διαφορετικές αγορές πχ 300.000, 150.000 και 50.000 κομμάτια, που αποτελούν πλέον στόχους για τους αντίστοιχους πωλητές.

Ο καθορισμός στόχων από πάνω προς τα κάτω - από την ηγεσία στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας - είναι η πλέον συνηθισμένη. Επιτρέπει κάποια ορθολογική κατανομή των στόχων σε όλα τα επίπεδα, τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία συνοχής στη λειτουργία της. Γενικά είναι προτιμότερο ο καθορισμός των στόχων και η κατάστρωση στρατηγικής να γίνεται στην κορυφή με βάση την επιχείρηση συνολικά και μετά να διαχέεται προς τα κάτω και να καθορίζει τους επιμέρους στόχους και στρατηγικές. Είναι δυνατόν στόχοι και στρατηγική να καταστρώνονται κατά την αντίστροφη φορά, να προέρχονται δηλ. από τα κατώτερα επίπεδα και να καταλήγουν στην κορυφή. Κάτι τέτοιο όμως μπορεί να καταλήξει σε στόχους και στρατηγική που να μη διακρίνεται από συνοχή και συντονισμό.

4.3.3 Επιχειρήσεις με οραματισμό και οι παράτολμοι στόχοι τους

American Express, Boeing, 3M, Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard, Sony, Nokia, Walt Disney, Nordstrom, Motorola, Wal-Mart, ABB, Unilever. Επιχειρήσεις με κυρίαρχη παρουσία στις παγκόσμιες αγορές, είναι από τις καλύτερες επιχειρήσεις για τις οποίες μπορεί να εργάζεται κανείς και είναι εξαιρετικά κερδοφόρες.

Τι ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις αυτές και γιατί έχουν τόσο μακροχρόνια επιτυχημένη παρουσία, παρά τα λάθη τους, παρά τα σκαμπανεβάσματα της οικονομίας και των κλάδων τους και τι διδάγματα μπορεί να αντλήσει κανείς από την ιστορία τους. Η επιχειρησιακή έρευνα χρησιμοποίησε πολύ αυστηρά κριτήρια στην επιλογή επιχειρήσεων και μόνο 18 αμερικανικές και 18 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις μέσα από εκατοντάδες τα ικανοποίησαν. Ας δούμε συνοπτικά εδώ μερικά αξιώματα που κατέρρευσαν από την ανάλυση της ιστορίας τους:

§ δεν χρειάζεται κανείς κάποια μεγαλοφυή ιδέα για να αρχίσει μία καλή επιχείρηση

§ μία επιχείρηση δεν χρειάζεται χαρισματικούς και οραματιστές ηγέτες

§ η πρώτη και κύρια αποστολή μίας επιχείρησης που θέλει να επιτύχει δεν είναι η μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους της (παρά το διαφορετικό τραγούδι των σύγχρονων Σειρήνων του χρηματοδοτικού μάνατζμεντ)

§ για την επιτυχία μίας επιχείρησης δεν χρειάζονται κάποιες συγκεκριμένες αξίες, αλλά βαθιά, αταλάντευτη πίστη στις αξίες που οι ίδιες έχουν δημιουργήσει

§ οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν αλλάζουν συνεχώς

§ μία επιχείρηση με διαρκή παρουσία δεν χρειάζεται να “παίζει” συντηρητικά για να συνεχίζει την επιτυχία της

§ οι καλές επιχειρήσεις δεν είναι καλοί τόποι εργασίας για όλους

§ οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν έχουν τις μεγαλύτερες επιτυχίες τους μετά από προσεκτική προετοιμασία και προγραμματισμό

§ οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν συγκεντρώνονται πρωταρχικά στο να νικήσουν τους ανταγωνιστές τους

§ οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν ζουν κάτω από την τυραννία του “ή”, έχουν και την πίτα ολάκερη και το σκύλο χορτάτο

§ οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν γίνονται επιτυχημένες απλώς με την εξαγγελία ενός οράματος, μιας αποστολής

Συντηρητισμός και συνεχής επιτυχία

Στο σημείο αυτό θα σταθούμε στο αξίωμα της συντηρητικής συμπεριφοράς. Επιχειρήσεις μεγάλης ηλικίας μπορεί επιφανειακά να φαίνονται συντηρητικές και παλιομοδίτικες αλλά για τη συνεχή πρόοδο τους επιδιώκουν μεγάλους, θρασεείς, παράτολμους στόχους. Οι στόχοι αυτοί είναι διαφορετικοί από τους στόχους που όλες οι επιχειρήσεις προσεκτικά επιδιώκουν: παρουσιάζουν κάποια τεράστια πρόκληση, έναν άθλο που προκαλεί δέος, την αναρρίχηση του Έβερεστ, το ταξίδι στο φεγγάρι.

Όταν ο πρόεδρος John F. Kennedy εξήγγειλε το 1961 την πρόθεση των ΗΠΑ να στείλουν έναν άνθρωπο στο φεγγάρι πριν το τέλος της δεκαετίας, η πιθανότητα επιτυχίας ήταν κάτω από 50%. Έτσι η εξαγγελία αυτή είχε μεγάλη δόση θράσους και ήταν ουσιαστικά εκτός πραγματικότητας. Αλλά ήταν

ακριβώς αυτό το άπιαστο που προκάλεσε, κινητοποίησε τους Αμερικανούς για την πραγμάτωση του, που τους ενέπνευσε να κοιτάξουν προς τα μπρος, να βγουν από τον πολιτικό λήθαργο της δεκαετίας του 50. Θα ήταν βέβαια πολύ εύκολο για το Αμερικανό πρόεδρο να είχε ανακοινώσει κάτι πιο ρεαλιστικό, πχ κάποια αύξηση των κρατικών κονδυλίων για την εξερεύνηση του διαστήματος.

4.3.4 Μερικά παραδείγματα παράτολμων στόχων

Πολλές επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει τέτοιους στόχους ως μηχανισμούς προόδου στην ιστορία τους.

§ Η Ford το 1907, μια από τις 30 περίπου επιχειρήσεις στον πολύ νεαρό τότε κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αποφάσισε να δημοκρατικοποιήσει το αυτοκίνητο, να κάνει δηλ. το καινούργιο αυτό προϊόν προσιτό στις μάζες, κάτι που ήταν πραγματικά δύσκολο μία και είναι ένα από τα πιο πολύπλοκα προϊόντα στην παραγωγή του. Η Ford ήταν τότε μία σχετικά μικρή επιχείρηση με μερίδιο αγοράς μόλις 15%. Ο στόχος αυτός όμως ενέπνευσε και ενεργοποίησε όλους τους εργαζομένους και πραγματοποιήθηκε σε λίγα χρόνια φέρνοντας την Ford στην κορυφή του κλάδου.

§ Το 1961 μία μικρή και άγνωστη αμερικανική καπνοβιομηχανία, η Philip Morris, έβαλε στόχο να γίνει η μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία. Ήταν μία μέτρια επιχείρηση με μερίδιο κάτω από 10%, μόλις έκτη στον κλάδο, στον οποίο κυριαρχούσε η R.J. Reynolds. Ήταν η κλασική περίπτωση Δαυίδ και Γολιάθ. Η σφενδόνη στην περίπτωση αυτή ήταν η ανακαίνιση ενός άγνωστου τσιγάρου με μικρή εμβέλεια (πουλιόταν κυρίως σε γυναίκες) και η μετατροπή του σε ένα προϊόν για την ευρύτερη αγορά. Το όνομα του Marlboro. Η RJR εφησυχασμένη από την κυριαρχία της είδε γρήγορα την Philip Morris να την ξεπερνάει. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το προϊόν έπαιξε ένα τεράστιο ρόλο στην εξέλιξη αυτή. Αλλά το ότι η Philip Morris είχε φιλοδοξίες και η RJR είχε επαναπαυτεί στις δάφνες της έπαιξε ακόμα μεγαλύτερο ρόλο.

§ Η [Nokia](#), αμέσως μετά την απόφαση της να συγκεντρωθεί στην κινητή τηλεφωνία πέφτει με τα μούτρα στην ευρωπαϊκή και αμερικανική αγορά χωρίς να λογαριάζει τους γίγαντες των αγορών αυτών.

§ Η αλυσίδα καταστημάτων λιανικής Wal-Mart, ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής στις ΗΠΑ και στον κόσμο, άρχισε από ένα μικρομάγαζο στη σχετικά φτωχή πολιτεία Arkansas του αμερικανικού νότου. Το 1945 ο ιδρυτής

της Sam Walton έβαλε στόχο να κάνει το ψιλικατζίδικο του το πιο επικερδές στην πολιτεία αυτή σε πέντε χρόνια, κάτι που απαιτούσε τριπλασιασμό των πωλήσεων του. Σε πέντε χρόνια, το μαγαζί του ήταν όντως το πιο επικερδές όχι μόνο στην πολιτεία αυτή αλλά και στις πέντε γειτονικές πολιτείες. Τριάντα χρόνια αργότερα η νοοτροπία τέτοιων στόχων συνεχιζόταν: το 1977 ο στόχος ήταν ο διπλασιασμός των πωλήσεων σε 4 χρόνια στο επίπεδο του 1 δισ. δολ.! Το 1990 ο στόχος ήταν ο διπλασιασμός του αριθμού των καταστημάτων της αλυσίδας, η αύξηση του όγκου πωλήσεων ανά τετραγωνικό μέτρο κατά 60% και η αύξηση των πωλήσεων σε 125 δισ. δολ. το έτος 2000! Ήδη το 1991 οι πωλήσεις είχαν ξεπεράσει τα 32 δισ.δολ., όταν ο μέχρι τότε μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο είχε πωλήσεις 30 δισ. δολ. Και το 1998 η Wal-Mart είχε πωλήσεις ύψους 118 δισ. δολ.

§ Ένα άλλο κλασσικό παράδειγμα αυθάδειας είναι η Sony, μία μικρή άγνωστη ακόμα και στην Ιαπωνία επιχείρηση το 1960, που αποφάσισε να επεκταθεί παγκόσμια. Ποιος ήταν όμως ο λόγος της επέκτασης αυτής; Τον δίνει ο εκ των ιδρυτών της, ο θρυλικός Akio Morita:

"Παρόλο που η Sony ήταν μικρή επιχείρηση και η ιαπωνική αγορά ήταν σχετικά μεγάλη για μας και είχε καλές προοπτικές, μας ήταν φανερό ότι αν δεν είχαμε βλέψεις στις παγκόσμιες αγορές δεν επρόκειτο να κάνουμε τη Sony την επιχείρηση που είχαμε οραματιστεί. Θέλαμε να αλλάξουμε την εικόνα των ιαπωνικών προϊόντων παγκόσμια".

Ας μην ξεχνάμε ότι την εποχή εκείνη το ιαπωνικό προϊόν ήταν συνώνυμο με την κακή ποιότητα, το φτηνιάρικο, το πλαστικό, το ψεύτικο. Και σαν να μην έφτανε ο στόχος αυτός, ένα από τα άλλα φιλόδοξα σχέδια της ήταν η δημοκρατικοποίηση του τρανζίστορ, που την εποχή εκείνη είχε μόνο στρατιωτικές εφαρμογές. Η Sony είχε αποφασίσει να βάλει το τρανζίστορ σε φορητά ραδιόφωνα τσέπης - την εποχή εκείνη τα ραδιόφωνα είχαν ακόμα λυχνίες και ήταν μεγέθους πολύ μεγαλύτερου της τσέπης.

- Δεν χρειάζεται όμως να πάμε στη χώρα του ανατέλλοντος ηλίου για να δούμε τέτοιους στόχους. Είδαμε τη στρατηγική του [Ομίλου Νηρέυς](#), από το τέλμα του γλυκού του κουταλιού στη Χίο, στις ιχθυοκαλλιέργειες και στις εξαγωγές με τους ιλιγγιώδεις ρυθμούς ανάπτυξης. Ας δούμε μία δήλωση του επικεφαλής του Ομίλου Αριστείδη Μπελλέ στον Οικονομικό Ταχυδρόμο της 16.1.97:

“Εξάγουμε 65% της παραγωγής μας κι αυτή ήταν η στρατηγική μας από την πρώτη στιγμή. Στην αρχή δεν δίναμε εμπόρευμα ούτε στην ίδια τη Χίο που ήταν η έδρα μας. Θέλαμε να πετύχουμε στις απαιτητικές ευρωπαϊκές αγορές με τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές και τις δύσκολες συνθήκες διανομής. Αν το καταφέρναμε αυτό τότε θα μπορούσαμε να πετύχουμε και στην εγχώρια αγορά”.

Η φιλοδοξία αυτή καλλιεργήθηκε όταν ο Νηρέυς είχε ένα τροχόσπιτο και δύο υπαλλήλους στη Χίο.⁸

Τα χαρακτηριστικά των στόχων αυτών

Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός παράτολμου στόχου; Είναι ξεκάθαρος, απλός, άμεσα κατανοητός από όλους, δεν προκαλεί απορίες, δεν χρειάζεται επεξηγήσεις, ηλεκτρίζει, κινητοποιεί, μιλάει στην ψυχή, είναι δυνατός, γίνεται κοινό σημείο αναφοράς κάθε προσπάθειας, έχει ξεκάθαρη αρχή και τέλος. Η αποστολή στο φεγγάρι ήταν ένας τέτοιος στόχος, δεν χρειάστηκε πολλά λόγια. Ούτε όταν ξεκινάει κανείς να σκαρφαλώσει το Έβερεστ χρειάζονται πολλά λόγια, καταλαβαίνει ποιος είναι ο στόχος και που η αποστολή τελειώνει. Και όμως πολλές επιχειρήσεις έχουν πολύπλοκες δηλώσεις αποστολής και νεφελώδη οράματα που δεν συμβάλλουν τίποτα στην πρόοδο τους. Ας συγκρίνουμε δύο τέτοια παραδείγματα επιχειρήσεων με συναφή δραστηριότητα. Το ένα είναι το κλασσικό παράδειγμα της General Electric, ένα από τους μεγαλύτερους ομίλους επιχειρήσεων στον κόσμο, και το άλλο της επίσης γνωστής Westinghouse (τα αφήνουμε στα αγγλικά για να μη χαθεί τίποτα στη μετάφραση).

Δήλωση αποστολής της General Electric⁹

To become number 1 or 2 in every [market](#) we serve and to revolutionize this [company](#) to have the speed and agility of a small enterprise.

Δήλωση οράματος της Westinghouse

⁸ <http://www.bluewavemag.com/blueart24.htm>

⁹ <http://www.bluewavemag.com/blueart24.htm>

Total Quality, Market Leadership, Technology Driven, Global, Focused Growth, Diversified.

Η πρώτη απόλυτα ξεκάθαρη, η δεύτερη τουλάχιστον νεφελώδης. Η πρώτη προκαλεί, είναι σάλπισμα για δράση. Η δεύτερη προκαλεί απορίες. Η πρώτη δίνει ένα συγκεκριμένο στόχο. Η δεύτερη είναι απλώς μία δήλωση. Η GE είναι σταθερά μία από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις του κόσμου, όποιον ορισμό και αν δίνει κανείς στον όρο "επιτυχία". Η Westinghouse ουσιαστικά έπαψε να υπάρχει το 1998, όταν εγκατέλειψε τους παραδοσιακούς της βιομηχανικούς κλάδους και αγόρασε το μεγάλο τηλεοπτικό δίκτυο CBS για να συγκεντρωθεί πλέον στα τηλεοπτικά μέσα.

Βέβαια δεν αρκεί να διαλέξει κανείς στην τύχη ένα τέτοιο στόχο, χρειάζεται ο στόχος αυτός να είναι απόρροια κάποιων βασικών αρχών της επιχείρησης. Είδαμε στη δήλωση αποστολής της [EΛIN](#), ένας από τους στόχους της είναι “να κατέχουμε μία από τις πρώτες θέσεις κερδοφορίας μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου μας”. Ο φιλόδοξος για ένα πολύ ανταγωνιστικό κλάδο στόχος αυτός δεν είναι ξεκάρφωτος. Συνοδεύεται ταυτόχρονα από το “να αποτελούμε σημείο αναφοράς για την υπεύθυνη, συνεπή, φιλική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πραγματικών αναγκών των πελατών μας”. Η σχέση αυτή μεταξύ στόχων και αρχών είναι πολύ σημαντική γιατί επιτρέπει σε μία επιχείρηση να χρησιμοποιεί τα πιστεύω της, την ιδεολογία της σαν θεμέλιο για την ανεύρεση μεγάλων στόχων, η επίτευξη των οποίων να συμβάλλει με τη σειρά της στην πρόοδο της, στην ευημερία της και κατά συνέπεια στη διατήρηση των αρχών αυτών. Και κάτι ακόμα. Η υλοποίηση των στόχων αυτών δεν πρέπει ποτέ να οδηγεί σε εφησυχασμό, αλλά σε νέους στόχους. Η Ford μετά το θρίαμβο της επαναπαύτηκε στις δάφνες της και εκτοπίστηκε πολύ γρήγορα από την General Motors. Αντίθετα η Sony και η Wal-Mart έχουν θεσμοθετήσει την επιλογή τέτοιων στόχων. Και τους επιδιώκουν με μεγάλη επιμονή και πίστη. Όταν πολλοί ήταν της γνώμης ότι το τρανζίστορ δεν έχει εμπορικό μέλλον, η Sony απαντούσε “καλύτερα για μάς, θα είμαστε μόνοι μας”. Τον περασμένο Μάρτιο η Sony ανακοίνωσε ακόμα ένα τέτοιο στόχο. Θέλει στο μέλλον να γίνει η κορυφαία επιχείρηση για τους καταναλωτές στη δικτύωση και στην επικοινωνία κομπιούτερ, τηλεοράσεων, τηλεφώνων και γενικά όλων των ηλεκτρονικών, μεταξύ τους.

Και έχει ήδη αρχίσει να σχεδιάζει το ταξίδι της σε καινούργιους τόπους που της είναι εντελώς άγνωστοι.¹⁰

Φιλοδοξία ή Θάρρος;

Που σταματάνε όμως οι φιλόδοξοι στόχοι και αρχίζει η ύβρις, με την αρχαία ελληνική έννοια της, η πρόκληση των θεών ή η νεοελληνική μαγκιά κι ο τσαμπουκάς; Εδώ πρέπει να ξεκαθαρίσουμε το εξής: οι στόχοι αυτοί φαίνονται απ' έξω εκτός πραγματικότητας. Για τους μέσα, για την επιχείρηση που τους επιδιώκει δεν είναι άπιαστοι. Δεν περνάει ποτέ από το μυαλό τους ότι δεν έχουν τις ικανότητες ή τις δυνατότητες να τους επιτύχουν. Όσο πιο πολλοί έλεγαν στους τεχνικούς της Sony ότι ήταν αδύνατο να φτιάξουν ένα φορητό ραδιόφωνο τσέπης, τόσο πιο πολύ πεισμάτωναν. Όταν ο σχοινοβάτης ταλαντεύεται στο τεντωμένο σχοινί χωρίς προστατευτικό δίκτυο σκεφτόμαστε ότι πάει γυρεύοντας. Όμως ξέρει κάθε βήμα, έχει προετοιμαστεί, ξέρει τι κάνει, ούτε καν περνάει από το μυαλό του ότι θα γλιστρήσει. Με άλλα λόγια οι στόχοι αυτοί πρέπει να έχουν κάποια βάση στην πραγματικότητα. Υπάρχουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως η Sony που το 1960 είχαν διεθνείς φιλοδοξίες αλλά κανείς δεν τις ξέρει σήμερα. Όλες οι παραπάνω επιχειρήσεις είχαν κάποιες δυνατότητες αλλά ταυτόχρονα είχαν εμπιστοσύνη σ' αυτές και δεν δίστασαν να τολμήσουν, δεν δίστασαν να τις "τεντώσουν", να τις δοκιμάσουν στην επιδίωξη των οραμάτων τους. Να γιατί ο Νηρέυς μπήκε αμέσως στην Ευρώπη. Είδαμε το "τέντωμα" αυτό στη [στρατηγική](#), ένα θέμα που θα το δούμε πάλι στο μέλλον.

Γιατί ενδιαφέρουν όλα αυτά την ελληνική επιχείρηση; Πολύ απλά, στην παγκόσμια οικονομία η ελληνική επιχείρηση αρχίζει πολύ πίσω. Για να επιβιώσει, για να ευημερήσει, χρειάζεται άλματα, πρόοδο. Και ένας από τους πιο επιτυχημένους μηχανισμούς προόδου είναι οι μεγάλοι, θρασεείς, ριψοκίνδυνοι στόχοι:

- στόχοι που είναι ξεκάθαροι, όχι δηλώσεις.
- στόχοι που οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι μπορούν να κατακτηθούν αλλά που απαιτούν ηρωική προσπάθεια, πολλές φορές και τύχη.

¹⁰ <http://www.bluewavemag.com/blueart24.htm>

- στόχοι που διεγείρουν από μόνοι τους χωρίς τη συμβολή συγκεκριμένων προσώπων.
- στόχοι που δεν οδηγούν σε εφησυχασμό αλλά σε νέους στόχους.
- στόχοι που είναι συνεπείς με τα πιστεύω της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

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

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

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι η ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη τους. Η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσης της.

Όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του.

5.1 Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται

κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που "ψαρεύουν" για τους ίδιους πελάτες.

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

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

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάστροση οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν πχ ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους. Η πολύ επιτυχημένη στρατηγική της [Southwest Airlines](#), μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους, της μόνης σταθερά επικερδής αεροπορικής εταιρία των ΗΠΑ, της οποίας η λειτουργία είναι οργανωμένη έτσι ώστε τα αεροπλάνα της να παραμένουν στον αέρα πολύ περισσότερο χρόνο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Κάτι τέτοιο της

επιτρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική απόδοση των αεροπλάνων της ως περιουσιακών στοιχείων, να χαμηλώνει το κόστος της και να μπορεί να προσφέρει χαμηλά ναύλα, που με τη σειρά τους αυξάνουν την πελατειακή της βάση και τα μερίδια αγοράς, τα έσοδα της και τα κέρδη της.

5.2 Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο

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

Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

- αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης (μια σημαντική αύξηση πχ μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς)
- αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πως το χρησιμοποιεί (κάτι τέτοιο μπορεί πχ να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής)
- καινοτομία σε προϊόντα (επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως πχ οι κομπιούτερ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα)
- καινοτομία μάρκετινγκ (η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών)
- τεχνολογική αλλαγή (επιτρέπει πχ την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου)
- είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών (αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο)
- διάχυση τεχνογνωσίας (εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική)

- βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου (η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων)
- αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών (εάν πχ οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά)
- αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής (μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως πχ αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα κλπ)
- αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (εάν πχ οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεων τους)
- βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο (ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο)
- κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου (η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών πχ μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο)

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ.

1^ο , αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον κλάδο ως στρατηγικής σημασίας.

2^ο , δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια μια και δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένας μάνατζερ πρέπει να

προβλέπει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

5.3 Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

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

- α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η ένταση της
- β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
- γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης
- ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος μίας επιχείρησης.

α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η ένταση της συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού,

(πχ τιμή ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κλπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από άτονη μέχρι “ο θάνατος σου η ζωή μου” και εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων
- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (πχ μέσω μείωσης τιμών) για να “βγαίνουν”
- το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλό για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να “κλέψει” κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς
- όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
- όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές

- όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά πχ με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μανάτζερ, πόρων, εθνικοτήτων κλπ

- όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει κάτι πρωτοποριακό πρώτη

β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων

πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Έτσι πχ ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους

- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας

- το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό (στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κλπ.)

γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν - πχ οικονομίες

κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κλπ.

Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να ανταπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδραση τους (πχ με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ.)

δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης
Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι.

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

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

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

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

ε) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης
Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγή επιχείρηση, που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του).

Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

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

Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν:

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

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

5.4 Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεων τους

Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να εξετασθεί ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο “χάρτης στρατηγικών γκρουπ”. Η χαρτογράφηση αυτή του κλάδου αποκαλύπτει γκρουπ με τις ίδιες πάνω-κάτω στρατηγικές επιδιώξεις και είναι εξαιρετικά σημαντική στην κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

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

- γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του (πχ δραστηριοποιείται μόνο τοπικά)
- στρατηγική πρόθεση του (πχ να βρίσκεται στις 3 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου)

βλέψεις του για μερίδιο αγοράς (πχ επεκτείνεται μέσω εξαγορών)

-ανταγωνιστική θέση του (πχ καλά εδραιωμένος στη αγορά)

-στρατηγική στάση του (πχ επιθετική)

- στρατηγική (πχ συγκεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς)

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

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

5.5 Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα κλάδο απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο της ζυθοποιίας στην αμερικανική αγορά πχ οι παράγοντες αυτοί είναι τρεις: η εκμετάλλευση όλης της διαθέσιμης δυναμικότητας για τη μείωση του κόστους παραγωγής, το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων για πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών και η έξυπνη διαφήμιση για τη δημιουργία ζήτησης.

Στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος είναι το ελκυστικό στυλ για την προσέλκυση καταναλωτών και το χαμηλό κόστος παραγωγής για την προσέλκυση λιανοπωλητών.

Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

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

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

Διανομή: καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιότητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής.

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

Δεξιότητες: ειδικότητα στο [design](#), ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων

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

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

Συνήθως κάθε κλάδος έχει 3-4 τέτοιους παράγοντες και ένας ή δύο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε ένα ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μια και οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά.

Έτσι, αν πχ ο κλάδος έχει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης τότε μία επιθετική στρατηγική είναι ίσως πιο κατάλληλη. Οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις προοπτικές ενός κλάδου:

- ανάπτυξη του κλάδου
- η αρνητική ή θετική επίδραση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο
- ένταση ή χαλάρωση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων
- σταθερότητα και αξιοπιστία ζήτησης
- είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων
- σοβαρότητα προβλημάτων κλάδου
- αβεβαιότητα για το μέλλον του κλάδου και επικινδυνότητα
- καλές ή κακές προοπτικές κερδοφορίας

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

5.6 Το δεύτερο σημαντικό βήμα στην κατάστρωση στρατηγικής

Το δεύτερο βήμα για την κατάστρωση μιας στρατηγικής είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν ένα μάνατζερ και που εξετάζουμε είναι:

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

5.7 Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητά της

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αρχίζει πρώτα με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή niche. Η έκταση των δραστηριοτήτων της είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής της, αν δηλ. η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη και πως

δραστηριοποιείται [γεωγραφικά](#). Ένα άλλο στοιχείο είναι οι επί μέρους λειτουργικές στρατηγικές - μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κλπ - η φύση τους και το πως επηρεάζουν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οποιοσδήποτε τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι λόγοι για τους οποίους έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δίνουν μια σφαιρική εικόνα της τρέχουσας στρατηγικής και παρέχουν κάποια ποιοτική διάσταση της.

Η στρατηγική όμως χρειάζεται να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της, η αρτιότητα της, η καταλληλότητα της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι τα μερίδια αγοράς, η κατάταξη στην αγορά, η υψηλή ποιότητα προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος, το καλό όνομα στην αγορά, οι καλές προοπτικές ανάπτυξης κλπ. Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα περιθώρια κέρδους, οι τάσεις τους και που βρίσκονται συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών, τα καθαρά κέρδη και οι τάσεις τους, τα έσοδα και οι τάσεις τους, οι αποδόσεις επενδύσεων, η τιμή των μετοχών κλπ.

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

5.8 Ανάλυση SWOT, ατού και αδυναμίες

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

5.8.1 Ατού και αδυναμίες

Γενικά ως ατού θεωρείται κάτι που η επιχείρηση κάνει καλά ή κάποιο χαρακτηριστικό που της δίνει σημαντικές ικανότητες. Ατού μπορεί να είναι κάποια δεξιότητα, κάποιοι πόροι, κάποια επίδοση που δίνει στην επιχείρηση πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα: καλύτερο προϊόν, γνωστότερο προϊόν, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, καλό όνομα στην αγορά, καλό μάρκετινγκ, πλεονεκτήματα κόστους, καλή οικονομική κατάσταση, δεξιότητες καινοτομίας, αποκλειστική τεχνολογία κλπ.

Ως αδυναμίες θεωρούνται οποιοσδήποτε ελλείψεις της επιχείρησης, δραστηριότητες στις οποίες υστερεί έναντι των ανταγωνιστών ή κάποια κατάσταση που τη φέρνει σε κάποια μειονεκτική θέση, όπως για παράδειγμα ασαφής στρατηγικός προσανατολισμός, έλλειψη δεξιοτήτων μάρκετινγκ, περιορισμένο δίκτυο διανομής, ξεπερασμένες παραγωγικές μονάδες, συγκριτικά χαμηλή κερδοφορία, εσωτερικά προβλήματα λειτουργίας, έλλειψη καλών και ταλαντούχων μάρκετινγκ κλπ. Ας σημειωθεί ότι ορισμένες αδυναμίες μπορεί να μην έχουν αρνητική επίδραση στην επιχείρηση αν δεν είναι σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι.

Η αναγνώριση και απαρίθμηση των ατού και των αδυναμιών μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται από κάποια αξιολόγηση τους. Ο λόγος είναι ότι όλα τα ατού δεν είναι της ίδιας σημασίας (μερικά είναι σημαντικότερα στην απόδοση της επιχείρησης και στην κατάστρωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής) και όλες οι αδυναμίες δεν είναι οι ίδιες (μερικές μπορεί να αποβούν μοιραίες, άλλες είναι ασήμαντες και άλλες μπορούν να διορθωθούν εύκολα). Η ανάλυση SWOT επιτρέπει την κατάστρωση κάποιου στρατηγικού ισολογισμού με ενεργητικό-ατού και παθητικό-αδυναμίες. Προφανώς κάθε επιχείρηση επιθυμεί το στρατηγικό αυτό ενεργητικό να είναι πολύ μεγαλύτερο του παθητικού. Το ζητούμενο για τους μάρκετινγκ είναι πάντα το κατά πόσον το ενεργητικό μπορεί να αποτελεί τη βάση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και τι πρωτοβουλίες χρειάζονται ώστε ο ισολογισμός να γέρνει πάντα προς το ενεργητικό.

Τα ατού είναι σημαντικά γιατί μπορούν να αποτελέσουν τα θεμέλια μιας αποτελεσματικής στρατηγικής και η απουσία τους είναι σημαντικό πρόβλημα. Ένα βασικό μέλημα των μάρκετινγκ είναι η δημιουργία ατού και μάλιστα τέτοιων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιτυχημένα ως

θεμέλια μιας στρατηγικής. Μια καλή στρατηγική αποσκοπεί και στην εξάλειψη των αδυναμιών της επιχείρησης. Κατά κανόνα η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει στρατηγικές με βάση τα ατού της και να αποφεύγει στρατηγικές που εξαρτώνται από τις αδυναμίες της. Με άλλα λόγια η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανταγωνιστικές της ικανότητες.

5.9 Ανάλυση SWOT, ευκαιρίες και απειλές

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει μια αγορά καθώς και οι απειλές από αλλαγές στην αγορά και από ανταγωνιστές είναι το άλλο σκέλος της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Οι ευκαιρίες της αγοράς είναι τεράστιας σημασίας στην κατάστρωση μιας στρατηγικής. Οι ευκαιρίες αυτές μπορεί να είναι: η είσοδος σε νέες αγορές ή νέα τμήματα αγορών, η επέκταση της γραμμής προϊόντων για την εξυπηρέτηση νέων αναγκών, η επέκταση σε συναφή προϊόντα, η εξυπηρέτηση νέων πελατών, η εξάλειψη εμπορικών φραγμών σε διεθνείς αγορές κλπ. Πρέπει να γίνεται πάντα διάκριση μεταξύ ευκαιριών στην αγορά και ευκαιριών για την επιχείρηση. Κάθε κλάδος και αγορά παρουσιάζει διάφορες ευκαιρίες στην εξέλιξη του, όλες οι ευκαιρίες όμως δεν είναι κατάλληλες για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τα [ατού και αδυναμίες](#) μιας επιχείρησης καθορίζουν κατά πόσο η επιδίωξη κάποιων ευκαιριών είναι προτιμότερη. Γενικά οι ευκαιρίες που πρέπει να επιδιώκονται είναι αυτές που παρουσιάζουν για την επιχείρηση τις καλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης και τις καλύτερες δυνατότητες απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι απειλές είναι επίσης τεράστιας σημασίας στην κατάστρωση μιας στρατηγικής. Πολλοί παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελούν απειλές, όπως για παράδειγμα το λανσάρισμα καλύτερων προϊόντων από ανταγωνιστές, η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών με χαμηλότερο κόστος, υποκατάστατα προϊόντα, αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και στα γούστα των αγοραστών, δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στην τεχνολογία κλπ.

Η ανάλυση ευκαιριών και απειλών όχι μόνο βοηθά στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά βοηθά ακόμα και στον καθορισμό της μελλοντικής της πορείας. Για να είναι μια στρατηγική

αποτελεσματική πρέπει πρώτον να στοχεύει στην επιδίωξη ευκαιριών ανάλογων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και δεύτερον να δημιουργεί τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς έναντι απειλών.

5.10 Ανάλυση SWOT και στρατηγικό μανάτζμεντ

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση SWOT δεν είναι απλώς η απαρίθμηση πληροφοριών για τέσσερις λίστες αλλά είναι ακόμα η αξιολόγηση τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την κατάσταση της επιχείρησης και τη μελλοντική της πορεία. Με άλλα λόγια η ανάλυση SWOT αποσκοπεί στη διερεύνηση σημαντικών στρατηγικών ερωτημάτων:

- έχει η επιχείρηση κάποια ατού γύρω από τα οποία να μπορεί να καταστρώσει κάποια αποτελεσματική στρατηγική;
- τι προβλήματα δημιουργούν οι αδυναμίες της επιχείρησης; Αποκλείουν την επιδίωξη ορισμένων ευκαιριών; Μπορούν να διορθωθούν;
- ποιες ευκαιρίες μπορεί να επιδιώξει η επιχείρηση επιτυχημένα δεδομένων των ικανοτήτων της και των πόρων της;
- ποιες απειλές είναι οι πλέον επείγουσες και ανησυχητικές και τι στρατηγικές αμυντικές κινήσεις απαιτούν;

5.11 Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competences)

Η έννοια της βασικής ικανότητας (core competence) είναι πολύ σημαντική στο στρατηγικό μανάτζμεντ τόσο στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης όσο και γενικότερα στην κατάστρωση στρατηγικής. Η έννοια αυτή αναπτύχθηκε από τους C. K. Prahalad και Gary Hamel στο άρθρο τους "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June 1990 και στο βιβλίο τους "Competing for the Future", HBS Press, 1992. Συνοπτικά, μια βασική ικανότητα είναι κάτι που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Μια βασική ικανότητα δεν είναι απλώς κάποια συγκεκριμένη δεξιότητα αλλά ένα σύνολο δεξιοτήτων που έχει αναπτυχθεί μέσα από τεχνογνωσία και εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στην τεχνολογία κλπ που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της. Υπάρχουν πολλά είδη βασικών ικανοτήτων, όπως πχ η υπεροχή στην παραγωγή, η υπεροχή στο σχεδιασμό προϊόντων, η υπεροχή στην καινοτομία και ανάπτυξη νέων

προϊόντων, η υπεροχή σε κάποια τεχνολογία, η υπεροχή στην επιλογή καλών τοποθεσιών για καταστήματα λιανικής, η υπεροχή στη μετάφραση των επιθυμιών των καταναλωτών σε επιτυχημένα προϊόντα κλπ. Για να είναι βασική κάποια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια: πρέπει να προσθέτει κάποια αξία στο προϊόν της επιχείρησης αντιληπτή από τον πελάτη, πρέπει να δίνει στην επιχείρηση κάποια μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πρέπει να είναι εφαρμόσιμες σε μεγάλο εύρος αγορών.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα βασικής ικανότητας είναι η Honda στην ανάπτυξη, καινοτομία, σχεδιασμό και παραγωγή κινητήρων. Η Honda πρωτοεμφανίστηκε μεταπολεμικά με φτηνά μοτοποδήλατα στην Ιαπωνία. Άρχισε με κάποιες καινοτομίες στον κινητήρα τους και συνέχισε επί χρόνια την πορεία αυτή. Οι κινητήρες βέβαια δεν περιορίστηκαν στα μοτοποδήλατα. Η βασική της ικανότητα της επέτρεψε να αναπτύξει μεγάλη γκάμα προϊόντων γύρω από κινητήρες: γεννήτριες, αντλίες, εξωλέμβιες μηχανές, μοτοσικλέτες, αυτοκίνητα. Σήμερα με την προσοχή στη βασική αυτή ικανότητα αμείωτη, η Honda έχει τεράστια, επιτυχημένη και κερδοφόρα παρουσία στις παγκόσμιες αγορές παρά το σχετικά μικρό μέγεθος της.

Μια βασική ικανότητα δίνει στην επιχείρηση πρόσβαση σε μεγάλη ποικιλία αγορών, έχει μεγάλη συμβολή στο πως ο πελάτης της επιχείρησης αντιλαμβάνεται τα προϊόντα της και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Οι μάνατζερ μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν ως βασική προτεραιότητα να αναγνωρίζουν τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης τους, να τις επεκτείνουν, να τις αναπτύσσουν, να τις προστατεύουν από ανταγωνιστές, και φυσικά να τις χρησιμοποιούν προς όφελος της επιχείρησης. Οι βασικές ικανότητες, σε αντίθεση με τα συνηθισμένα περιουσιακά στοιχεία που υφίστανται τη φθορά του χρόνου, είναι μόνιμες, βελτιώνονται με τη συνεχή χρήση τους και η αξία τους αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Μια επιχείρηση με βασικές ικανότητες είναι πολύ εύκολο να αποκτήσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα όταν οι ανταγωνιστές της δεν έχουν τις δικές τους βασικές ικανότητες ή η απόκτηση τους είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.

Η σημασία της βασικής ικανότητας είναι μεγάλη στην κατάσταση στρατηγικής.

1^ο, επιτρέπει στην επιχείρηση να επιδιώξει περισσότερες ευκαιρίες ευκολότερα,

2ον, της δίνει πολλά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών και τρίτον μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο μιας στρατηγικής.

5.12 Στρατηγική ανάλυση κόστους

Η δομή κόστους μιας επιχείρησης και το πως συγκρίνεται με αυτή των ανταγωνιστών της είναι βασικός δείκτης στρατηγικών πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οι ανταγωνιστές σε ένα κλάδο καταλήγουν να έχουν διαφορετικές δομές κόστους όπως πχ διαφορές στις τιμές που πληρώνουν για πρώτες ύλες, στην τεχνολογία τους, στις παραγωγικές μεθόδους και μονάδες, στην οργάνωση τους, στη διανομή, κλπ. Γενικά το κόστος των ανταγωνιστών δεν χρειάζεται να είναι το ίδιο σε ένα κλάδο. Αλλά όσο υψηλότερο είναι το κόστος μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της τόσο δυσμενέστερη μπορεί να είναι η στρατηγική της θέση. Έτσι είναι πάντα χρήσιμο να ξέρει μια επιχείρηση το κόστος της σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της για να μπορεί να εξαλείφει μειονεκτήματα αλλά και να δημιουργεί πλεονεκτήματα κόστους.

Οι συγκρίσεις κόστους είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε κλάδους με ανώνυμα προϊόντα (commodities) αλλά δεν παύουν να είναι σημαντικές ακόμα και σε κλάδους με έντονα διαφοροποιημένα προϊόντα όπου οι τιμές είναι δευτερεύουσας σημασίας στον ανταγωνισμό. Γενικά το κόστος μιας επιχείρησης πρέπει να είναι συγκρίσιμο με αυτό των ανταγωνιστών της για να μη βρίσκεται σε στρατηγικά μειονεκτική θέση.

Η στρατηγική ανάλυση του κόστους αποσκοπεί στον προσδιορισμό του κόστους της επιχείρησης και στη σύγκριση του με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Ένα βασικό εργαλείο στην περίπτωση αυτή είναι η κοστολόγηση με βάση την αλυσίδα δραστηριοτήτων (activity-cost [chain](#)). Η τεχνική αυτή (βλ. "Competitive Advantage", Michael Porter, Free Press, 1985) αποσκοπεί στην κοστολόγηση όλων των δραστηριοτήτων, άσχετα με το αν γίνονται εντός ή εκτός των ορίων της επιχείρησης, από την προμήθεια των πρώτων υλών, στη μεταποίηση, και στη χονδρική και λιανική διάθεση. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να δει με λεπτομέρειες πως όλες οι δραστηριότητες της, παραγωγικές και διοικητικές, επιδρούν στη διαμόρφωση του τελικού κόστους.

Η ανάλυση αυτή απαιτεί τη συλλογή και ανάλυση τεραστίων ποσοτήτων πληροφοριών, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων προμηθευτών, πελατών και ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ανάλυση κόστους επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει ποιες ακριβώς δραστηριότητες δημιουργούν μειονεκτήματα κόστους. Εάν οι δραστηριότητες αυτές βρίσκονται εκτός επιχείρησης προς τα πίσω, αφορούν δηλ. προμηθευτές και πρώτες ύλες, επιβάλλουν στην επιχείρηση να στρέψει την προσοχή της προς τα εκεί. Μπορεί να διαπραγματευτεί χαμηλότερες τιμές πρώτων υλών, να βοηθήσει τους προμηθευτές να χαμηλώσουν το δικό τους κόστος, να βρει υποκατάστατες πρώτες ύλες κλπ. Αντίστοιχα, οι προβληματικές δραστηριότητες μπορεί να βρίσκονται εκτός επιχείρησης προς τα εμπρός, αφορούν δηλ. διανομείς και λιανοπωλητές. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να απαιτήσει από τους διανομείς να μειώσουν το κόστος ή το κέρδος τους και μπορεί να αλλάξει τη στρατηγική διανομής της με καθετοποίηση.

Εάν τα μειονεκτήματα κόστους είναι εσωτερικά τότε η επιχείρηση μπορεί να σφίξει προϋπολογισμούς, να αυξήσει παραγωγικότητα προσωπικού και εγκαταστάσεων, να εξαλείψει δραστηριότητες υψηλού κόστους, να αναθέσει δραστηριότητες σε άλλους εκτός επιχείρησης, να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, να ανακαινίσει εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, να απλοποιήσει το προϊόν της ώστε η παραγωγή του να είναι ευκολότερη κλπ

5.13 Αξιολόγηση ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που είναι ενδεικτικοί της ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος της επιχείρησης. Παραδείγματα ανταγωνιστικής ισχύος είναι: σημαντικές βασικές ικανότητες, καλά μερίδια αγοράς, καλή στρατηγική, ανάπτυξη αριθμού πελατών, καλή παρουσία στην αγορά, διαφοροποιημένα προϊόντα, πλεονεκτήματα κόστους, καλά περιθώρια κέρδους, καλό μάνατζμεντ κλπ. Αντίστοιχα παραδείγματα ανταγωνιστικών αδυναμιών είναι απώλεια εδάφους σε σχέση με ανταγωνιστές, μέτρια ανάπτυξη εσόδων, στενότητα οικονομικών πόρων, κακό όνομα στην αγορά, κακή ποιότητα προϊόντων, καθυστέρηση στην ανάπτυξη προϊόντων, αδυναμία στα πιο σημαντικά τμήματα της αγοράς, μειονεκτήματα κόστους, μικρό

μέγεθος, κλπ. Οι τάσεις των παραγόντων αυτών δείχνουν ακόμα και εάν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης πρόκειται να βελτιωθεί ή να επιδεινωθεί.

Το βασικό μέτρο της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης είναι εάν η επιχείρηση είναι καλύτερη ή χειρότερη από τους ανταγωνιστές της στους [βασικούς παράγοντες επιτυχίας](#) του κλάδου της. Στην ανάλυση αυτή γίνεται πρώτα κάποια απαρίθμηση των βασικών παραγόντων επιτυχίας του κλάδου και στη συνέχεια η ανταγωνιστική ισχύς της επιχείρησης και των βασικών ανταγωνιστών της βαθμολογείται για κάθε παράγοντα. Επειδή οι παράγοντες αυτοί σπάνια είναι το ίδιο σημαντικοί είναι προτιμότερο στη βαθμολόγηση αυτή να δίνεται διαφορετικό βάρος σε κάθε παράγοντα. Με βάση τη βαθμολόγηση αυτή γίνεται η κατάταξη των επιχειρήσεων τόσο σε συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες επιτυχίας όσο και συνολικά. Οι επιχειρήσεις με την υψηλότερη βαθμολογία έχουν σαφή πλεονεκτήματα.

Και στην περίπτωση αυτή δεν αρκεί κάποια απαρίθμηση βασικών παραγόντων και επιδόσεων της επιχείρησης αλλά χρειάζεται κριτική ανάλυση τους ώστε να εξάγονται συμπεράσματα ως προς το μέλλον της πορείας της επιχείρησης, αν δηλ. η θέση της επιχείρησης πρόκειται να βελτιωθεί ή επιδεινωθεί στο μέλλον και τι κινήσεις χρειάζονται ώστε να ενισχυθεί η θέση αυτή.

Η κατάταξη αυτή δείχνει που η επιχείρηση υπερέχει και που υστερεί ανταγωνιστικά τόσο σε συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες επιτυχίας όσο και συνολικά. Δείχνει δηλ. αν η επιχείρηση έχει κάποιο συνολικό ανταγωνιστικό έλλειμμα ή πλεόνασμα. Γενικά η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να αποβλέπει στη μετατροπή της ανταγωνιστικής της ισχύος σε μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα και στη λήψη μέτρων για να προστατεύεται από τις αδυναμίες της. Ταυτόχρονα όμως η ανάλυση αυτή επιτρέπει και τη διάγνωση αδυναμιών των ανταγωνιστών τις οποίες μπορεί και πρέπει να εκμεταλλευτεί με τις κατάλληλες επιθετικές κινήσεις.

5.14 Ανασκόπηση στρατηγικών θεμάτων στην ανάλυση

Το τελευταίο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης είναι από τα πλέον σημαντικά και εξετάζει τι στρατηγικά θέματα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση και τι προβλήματα πρέπει να επιλυθούν. Αποσκοπεί στη σφαιρική θεώρηση της επιχείρησης και στο που πρέπει να

στρέψουν τη (στρατηγική) προσοχή τους οι μάνατζερ. Χωρίς σαφήνεια ως προς τα βασικά στρατηγικά θέματα που πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση η κατάστρωση στρατηγικής δεν είναι εύκολη και η στρατηγική δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν τους μάνατζερ είναι:

- είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης επαρκής δεδομένων των κινητηρίων δυνάμεων του κλάδου;
- είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης επαρκής δεδομένων των μελλοντικών βασικών παραγόντων επιτυχίας του κλάδου;
- είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης επαρκής για την προστασία της από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, σήμερα αλλά και στο μέλλον;
- είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης επαρκής για την προστασία της από εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες;
- που και πως είναι η επιχείρηση ευάλωτη σε επιθέσεις ανταγωνιστών;
- έχει η επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή πρέπει να εξαλείψει τα μειονεκτήματα της;
- ποια είναι τα καλά και κακά στοιχεία της παρούσας στρατηγικής;

Τα παραπάνω ερωτήματα καθορίζουν κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει πάνω-κάτω τη σημερινή της στρατηγική πορεία ή χρειάζεται να αλλάξει στρατηγική. Ας σημειωθεί ότι όσο πιο καλά η στρατηγική της επιχείρησης προσαρμόζει την εσωτερική της κατάσταση στο εξωτερικό της περιβάλλον τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για μεγάλες αλλαγές. Στην αντίθετη περίπτωση όμως η αλλαγή πορείας πρέπει να είναι υψηλής προτεραιότητας θέμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο ακρογωνιαίος λίθος της εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της. Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να προσέχει κανείς από οργανωτική άποψη για την επιδίωξη μίας στρατηγικής:

- (α) την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής
- (β) την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και
- (γ) την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά.

Η δομή κάθε επιχείρησης έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που είναι αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων του παρελθόντος. Επιπλέον η κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει ακολουθήσει την εντελώς δική της στρατηγική σε κάθε σημείο της πορείας της. Έτσι δεν υπάρχουν κανόνες ή συνταγές για το σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης. Αλλά ένα βασικό σημείο που πρέπει να προσέχει κανείς είναι ότι η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη στρατηγική της και τους βασικούς παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία της. Ο μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για επιτυχή εκτέλεση - ποιες λειτουργίες είναι κρίσιμες και ποιες όχι - και πρέπει να χτίζει την επιχείρηση του με βάση τις κρίσιμες αυτές λειτουργίες. Πρέπει να τις συντονίζει κατάλληλα και να τους δίνει την απαιτούμενο βαθμό αυτονομίας.

Ένα πολύ σημαντικό θέμα, είναι η πρακτική σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση επιδιώκει συνειδητά να είναι οργανωμένη κατά τρόπο που να ταιριάζει στη στρατηγική της (γνωστή και ως "structure follows [strategy](#)"). Σημαντική στην πρακτική αυτή ήταν η έρευνα-σταθμός του Alfred Chandler στις ΗΠΑ πριν από 40 περίπου χρόνια που έδειξε ότι όντως οι επιχειρήσεις έχουν κάποια οργάνωση που ακολουθεί τη στρατηγική τους. Συχνά, αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης δημιουργούν πολλά διοικητικά προβλήματα, που συνήθως παρουσιάζονται με τη μορφή χαμηλής κερδοφορίας και απόδοσης. Η επίλυση τους απαιτεί κάποια αναδιοργάνωση και προσαρμογή

στη νέα στρατηγική, ώστε η απόδοση της επιχείρησης να αποκατασταθεί. Η επιλογή της κατάλληλης δομής επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται λεπτομερώς όποτε γίνεται κάποια αλλαγή στη στρατηγική της. Πρέπει να εξετάζονται οι δεξιότητες και λειτουργίες που είναι κρίσιμες για τη νέα στρατηγική ώστε οποιεσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ οργάνωσης και στρατηγικής να μην προκαλέσουν προβλήματα στην εκτέλεση της. Ο κανόνας "η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική" δεν είναι κούφια λόγια. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ αυτοσκοπός αλλά μέσο στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Ο σχεδιασμός της δομής μιας επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στον πλήρη συντονισμό των προσπαθειών πολλών εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Εάν οι δραστηριότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι οργανωμένες ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή ο συντονισμός στρατηγικών κινήσεων είναι πολύ εύκολος και η καθημερινή δουλειά δεν παρουσιάζει προβλήματα. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Όλες οι επιχειρήσεις άρχισαν από κάποιο άτομο, πέρασαν σε κάποια τμήματα, σε κάποια ολοκληρωμένη επιχείρηση, ίσως σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων, και σε κάθε στάδιο στηρίχθηκαν σε συγκεκριμένες οργανωτικές δομές. .

6.1 Η λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης: στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Υπάρχουν πέντε βασικοί τρόποι οργάνωσης μιας επιχείρησης και ο πιο συνηθισμένος είναι η λειτουργική οργάνωση, δηλ. η οργάνωση με βάση λειτουργικά τμήματα που εξειδικεύονται σε κάποια επιχειρηματικά καθήκοντα. Η πλέον τυπική τέτοια οργάνωση περιλαμβάνει τμήματα έρευνας & ανάπτυξης, τεχνικό, παραγωγής, μάρκετινγκ, ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικό. Το κάθε τμήμα έχει τον επικεφαλής της που βρίσκεται στην ιεραρχία αμέσως κάτω από τον επικεφαλής της επιχείρησης. Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες

της επιχείρησης και μια άλλη μορφή τέτοιας οργάνωσης είναι γύρω από την παραγωγική διαδικασία με τμήματα που εξειδικεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της. Έτσι πχ μια επιχείρηση μπορεί να έχει τμήματα προμήθειας πρώτων υλών ή ελέγχου ποιότητας, η τοπική αυτοδιοίκηση σε μία πόλη μπορεί να έχει τμήματα συλλογής απορριμμάτων, ύδρευσης & αποχέτευσης, πυρόσβεσης κλπ.

Ο τρόπος αυτός οργάνωσης είναι από τους πλέον συνηθισμένους και αρμόζει κατά κανόνα σε επιχειρήσεις με μία μόνο δραστηριότητα ή ένα κυρίως προϊόν και σε καθετοποιημένες επιχειρήσεις, γιατί επιτρέπει τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στους υλικούς πόρους των τμημάτων να αναπτύξουν κάποια εξειδίκευση στον τομέα των αρμοδιοτήτων τους που μπορεί να κάνει τη λειτουργία της επιχείρησης εξαιρετικά αποδοτική. Έτσι είναι ιδιαίτερα ελκυστικός για κλάδους στους οποίους κάποια λειτουργική δεξιότητα είναι μεγάλης σημασίας ή οι παραγωγικές διαδικασίες είναι επαναληπτικής φύσης και έτσι μπορούν να γίνουν πιο αποδοτικές με την εξειδίκευση αυτή. Επίσης, ο τρόπος αυτός οργάνωσης επιτρέπει καλό κεντρικό έλεγχο της στρατηγικής και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει την ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα.

Το βασικό μειονέκτημα του όμως είναι ότι η τμηματική εξειδίκευση οδηγεί σε τμήματα με τη δική τους προσωπικότητα, κάνοντας έτσι το στρατηγικό συντονισμό τους συχνά δύσκολο. Τα τμηματικά στελέχη τείνουν να συσπειρώνονται γύρω από τις επιδιώξεις των τμημάτων τους, παρά της επιχείρησης ως συνόλου, και συχνά αναπτύσσουν τις δικές τους επιδιώξεις και ενδιαφέρονται μόνο γι' αυτές. Πολλές φορές μάλιστα η οργάνωση αυτή οδηγεί σε αντιζηλίες και συγκρούσεις ιδιαίτερα όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι για διανομή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο επικεφαλής της επιχείρησης να πρέπει να συντονίζει και να εναρμονίζει συνεχώς αυτές τις επιδιώξεις προς όφελος της επιχείρησης κάτι που απαιτεί χρόνο και βέβαια ταλέντο. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι μάνατζερ με ευρύτερες γνώσεις και εμπειρία έχουν δυσκολίες στην προαγωγή τους μια και η αναρρίχηση γίνεται μέσα από τμήματα με κάποια εξειδίκευση.

Το βασικότερο μειονέκτημα όμως του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι ότι η επιδίωξη της τμηματικής εξειδίκευσης και βελτίωσης οδηγεί σε τμηματικές

παρωπίδες και σε γραφειοκρατία καθώς και σε νοοτροπία που τις υποθάλλει και έτσι προκαλεί ατροφισμό οποιουδήποτε επιχειρηματικού πνεύματος και φοβία απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή. Δύο στοιχεία που είναι εκ των ουκ άνευ στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός επιβάλλει πολύ γρήγορα αντανακλαστικά και τόλμη στις συνεχείς αλλαγές των αγορών. Ο βασικός τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού είναι η συνεργασία των τμημάτων συνήθως μέσω διατμηματικών ομάδων, που έχει τις καταβολές τους σε ιαπωνικές επιχειρήσεις και στο μάνατζμεντ της ολικής ποιότητας.

6.2 Η γεωγραφική οργάνωση επιχειρήσεων: στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που έχουν διαφορετικές κατά περιοχή στρατηγικές επιδιώξεις και είναι σχετικά πολύ συνηθισμένη γιατί επιτρέπει καλύτερες επιδόσεις για μια επιχείρηση.

Στην τυπική περίπτωση η γεωγραφική οργάνωση της επιχείρησης περιλαμβάνει ένα κεντρικό τμήμα στο οποίο υπάγονται διάφορες γεωγραφικές μονάδες. Το κεντρικό τμήμα έχει επικεφαλής το διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης και συνήθως περιλαμβάνει τμήμα χρηματοοικονομικό, ανθρώπινων πόρων και έρευνας και εξέλιξης, καθώς και κάποιες κεντρικές λειτουργίες μάρκετινγκ. Κάθε γεωγραφική μονάδα έχει επικεφαλής ένα γενικό διευθυντή και περιλαμβάνει τα εξής τμήματα: προσωπικού, λογιστικό, τεχνικό, παραγωγής και μάρκετινγκ. Υπάρχουν πολλών ειδών επιχειρήσεις στους οποίους η οργάνωση αυτή είναι συνηθισμένη, όπως πχ οι αλυσίδες καταστημάτων σε διάφορους κλάδους. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης είναι επίσης πολύ συνηθισμένος σε επιχειρήσεις με παγκόσμια δραστηριότητα γιατί τους επιτρέπει να συντονίζουν καλύτερα τη λειτουργία τους σε πολλές και ποικίλες αγορές σε διάφορες χώρες.

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι επιτρέπει την κατάστρωση και εκτέλεση στρατηγικής απόλυτα εναρμονισμένης στις ανάγκες κάποιας αγοράς. Άλλα πλεονεκτήματα είναι το ότι οι στρατηγικές ευθύνες αποκεντρώνονται, το ότι η επιχείρηση μπορεί να είναι καλύτερα συντονισμένη τοπικά και το ότι οι τοπικές λειτουργίες επιτρέπουν την απόκτηση πολύτιμης εμπειρίας από τα στελέχη για την ανέλιξη τους σε κάποια κεντρική θέση. Ένα από τα βασικά της μειονεκτήματα είναι ο καθορισμός του

βαθμού ομοιομορφίας μεταξύ των διαφόρων γεωγραφικών μονάδων. Ένα άλλο παρόμοιο μειονέκτημα είναι το ότι αν οι μάνατζερ τοπικά έχουν μεγάλη αυτονομία αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη διατήρηση σταθερότητας στην εταιρική εικόνα και λειτουργία. Ένα άλλο πρόβλημα είναι το ότι κέντρο και περιφέρεια μπορεί να αλληλοεπικαλύπτονται και ορισμένες διαδικασίες μπορεί να επαναλαμβάνονται κεντρικά και τοπικά δημιουργώντας προβλήματα ευελιξίας και κόστους.

6.3 Οργάνωση τύπου matrix: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του τρόπου αυτού οργάνωσης

Στις επιχειρήσεις αυτές ο κάθε εργαζόμενος ανήκει, ας το πούμε καθέτως, σε κάποιο λειτουργικό τμήμα του οποίου ηγείται κάποιος μάνατζερ, αλλά ταυτόχρονα ανήκει, ας το πούμε οριζόντιος, και σε κάποια ομάδα με εργαζόμενους άλλων λειτουργικών τμημάτων. Η ομάδα αυτή μπορεί να ασχολείται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή δραστηριότητα υπό την ηγεσία κάποιου μάνατζερ. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος ανήκει σε δύο αλληλεπικαλυπτόμενα "δίκτυα" το καθένα με το δικό του προϋπολογισμό και κανόνες.

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι διευκολύνει τη συνεργασία και τη συναίνεση, την ταχεία επίλυση διαφορών και το συντονισμό. Η οργάνωση του τύπου αυτού δίνει σημασία σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων με βάση το συμφέρον της επιχείρησης ως συνόλου. Τα βασικά μειονεκτήματα του είναι το ότι συχνά το μάνατζμεντ της επιχείρησης μπορεί να γίνει πολύπλοκο και να απαιτεί μεγάλο χρόνο στην επικοινωνία μεταξύ στελεχών. Πολλές φορές απαιτείται η έγκριση πολλών στελεχών για κάποια κίνηση και δημιουργείται η εντύπωση ότι όλες οι κινήσεις μπορεί να είναι της ίδιας σημασίας. Συχνά δεν υπάρχει κάποια ισορροπία μεταξύ των δύο "δικτύων". Επίσης πολλές φορές η οργάνωση αυτή δημιουργεί γραφειοκρατικές διαδικασίες που παγιδεύουν και ατροφούν το επιχειρηματικό πνεύμα.

Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που για κάποιο λόγο επιδιώκουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, δραστηριοτήτων, τεχνολογιών, ομάδων πελατών κλπ. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση

μπορεί να χρειάζεται μανάτζερ προϊόντων, λειτουργικών τμημάτων, γεωγραφικών περιοχών κλπ. και όταν η στρατηγική σημασία τους είναι ισοδύναμη η οργάνωση matrix μπορεί να είναι η πλέον αρμόζουσα. Με την οργάνωση αυτή οι στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης διαχειρίζονται άμεσα από τους μανάτζερ και καθοδηγούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται με γνώμονα το συμφέρον όλης της επιχείρησης.

6.4 Στρατηγική πρόθεση: σημαντική έννοια στο στρατηγικό μανάτζμεντ

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας επιχείρησης δίνουν μια γεύση της στρατηγικής της πρόθεσης. Η στρατηγική πρόθεση είναι ένα όραμα του τι προσπαθεί να γίνει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα δηλ. σε μια δεκαετία και μετά. Για παράδειγμα η στρατηγική πρόθεση μιας μεγάλης επιχείρησης μπορεί να είναι η ηγετική θέση σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, ενώ μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να είναι η κυριαρχία σε ένα niche και η αναγνώριση της ως της επιχείρησης με τις καλύτερες προοπτικές.

Η στρατηγική πρόθεση έχει να κάνει με την ψυχή και την καρδιά της επιχείρησης παρά με το μυαλό της. Αφορά κάποιο πολύ φιλόδοξο σκοπό που είναι σήμερα πολύ έξω από τις δυνατότητες της επιχείρησης. Αν ο βασικός σκοπός της στρατηγικής είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ πόρων και ευκαιριών η στρατηγική πρόθεση αφορά κάποια τεράστια ασυμμετρία μεταξύ πόρων και στόχων. Η στρατηγική πρόθεση έχει πολλές διαστάσεις. Δίνει κάποια αίσθηση κατεύθυνσης για της επιχείρησης. Δίνει κάποια αίσθηση ανακάλυψης καθώς σηματοδοτεί μια εντελώς καινούργια προοπτική για το μέλλον. Δίνει κάποια αίσθηση πεπρωμένου και έχει μεγάλη συναισθηματική φόρτωση.

Ένα κλασικό παράδειγμα στρατηγικής πρόθεσης δίνει η ιαπωνική κατασκευάστρια Komatsu. Τη δεκαετία του 60 κατασκεύαζε μικρές μπουλντόζες και ήταν ένας σχετικά μικρός παίκτης στην ιαπωνική αγορά με καθόλου παρουσία σε διεθνείς αγορές και με πολύ στενή γκάμα προϊόντων. Στρατηγική της πρόθεση ήταν να ξεπεράσει την ηγετική επιχείρηση του κλάδου, τον αμερικανικό γίγαντα Caterpillar, τετραπλάσιου σε μέγεθος και με μεγάλη παρουσία παγκόσμια. Περί τα τέλη της δεκαετίας του 80 η Komatsu

ήταν δεύτερη στον κλάδο παγκόσμια και είχε επεκταθεί σε πλειάδα συναφών προϊόντων.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η γνωστή επιχείρηση λιανικής Wal-Mart, ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο. Η [Wal-Mart](#) ξεκίνησε με ένα ψιλκατζίδικο αλλά η στρατηγική της πρόθεση ήταν να ξεπεράσει την Sears, το μεγαλύτερο λιανοπωλητή στις ΗΠΑ και επιχείρηση με μεγάλη ιστορία. Όχι μόνο κατόρθωσε κάτι τέτοιο αλλά το πάθος με το οποίο συνεχίζει είναι άσβηστο. Αντίθετα η Sears επαναπαύτηκε στις δάφνες της, έκανε σειρά λαθών αποκομμένη από τις εξελίξεις της αγοράς και είναι σήμερα σκιά του εαυτού της.¹¹

Ας σημειωθεί ότι βασικός σκοπός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη της. Η στρατηγική πρόθεση όμως δεν βλέπει την ανάπτυξη ως αυτοσκοπό. Άλλωστε ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί εύκολα και άμεσα με συνεχείς εξαγορές που μπορεί να μην έχουν κανένα νόημα. Η στρατηγική πρόθεση αφορά το τι θα γίνει η επιχείρηση όταν μεγαλώσει.

¹¹ <http://www.bluewavemag.com/blueart287.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρης της επιχείρησης. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η επιχείρηση θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της πέρα από έναν κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς, τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy).

Στις επιχειρήσεις, κάθε επιχειρηματική μονάδα επιλέγει μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία τη βοηθά να επιτύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και λειτουργικές στρατηγικές, οι οποίες υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική. Όμως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν και μια στρατηγική που θα σχετίζεται με την επιλογή και τη διαχείριση των συμμετεχόντων επιχειρηματικών μονάδων. Επομένως Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι οι λεπτομέρειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές.

Τα θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι διαφορετικά και συνήθως περισσότερο πολύπλοκα από εκείνα που αφορούν επιχειρήσεις που έχουν μόνο μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κλάδο. Η επιχειρησιακή στρατηγική απαιτεί διευθυντικά στελέχη που διαμορφώνουν μια κατανοητή, καλό οριζόμενη κατεύθυνση, η οποία οδηγεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αναφέρεται στην αναγνώριση ευκαιριών και κατανομή πόρων για την ανάπτυξη και επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες.

Η στρατηγική αυτή είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των επιμέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης. Ενδιαφέρεται να μεταφέρει τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης από μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε νέες περιοχές δραστηριοτήτων. Βασικά η επιχειρησιακή στρατηγική επιτυγχάνει κάποιο αποτέλεσμα, δηλαδή, οι επιχειρηματικές μονάδες στο χαρτοφυλάκιο της εταιρίας αξίζουν περισσότερο

υπό την καθοδήγηση της συγκεκριμένης διοίκησης, απ' ότι με οποιαδήποτε άλλη διοίκηση.

Μια καλοσχεδιασμένη επιχειρησιακή στρατηγική υποστηρίζει τις προσπάθειες των ανώτατων στελεχών να διαχειρίζονται το χαρτοφυλάκιο των διάφορων επιχειρηματικών μονάδων, λίγο πολύ όπως ένα χαρτοφυλάκιο μετοχικών τίτλων, στο οποίο στο οποίο οι χρηματοοικονομική διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις, για το τι χρεόγραφα θα αγοράσουν, ποια να διατηρήσουν και ποια να πουλήσουν. Ακόμα η επιχειρησιακή στρατηγική υποστηρίζει τις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών για τους ρόλους που οι διαφορές επιχειρηματικές μονάδες θα παίξουν στο συνολικό χαρτοφυλάκιο και έτσι στον τρόπο με τον οποίο θα μεταφερθούν πόροι από μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια άλλη.

7.1 Ιεράρχηση της Στρατηγικής¹²

Σε μια μεγάλη και πολυκομματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής:

Το επιχειρησιακό επίπεδο

Το επιχειρηματικό επίπεδο

Το λειτουργικό επίπεδο

Το αντικείμενο κάθε επιπέδου εμφανίζεται στον πίνακα 4.

Επίπεδα στρατηγικής

Επίπεδο Στρατηγικής	Αντικείμενο Στρατηγικής
Επιχειρησιακό:	Η στρατηγική προοπτική της επιχείρησης
Επιχειρηματικό:	Η ανίχνευση για την εύρεση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μια επιχειρηματική μονάδα
Λειτουργικό:	Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τις επιχειρηματικές μονάδες

Πίνακας 4 Επίπεδα Στρατηγικής

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάνατζμεντ, σελ. 168)

¹² Γεωργόπουλος Ν, 2002, σελ.167 - 170

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε ορούς γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Δημιουργεί συνέργιες στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα του ομίλου. Ακόμη αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν:

A) τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδοθεί η επιχείρηση

B) τη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και

Γ) τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντος της.

Συνοψίζοντας, η Επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει:

- Τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της
- Τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παράγωγης
- Το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- Τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων

Η Επιχειρηματική Στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Ως ΣΕΜ θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική

δραστηριότητα ή σύνολο που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική εστίασης

Συνοψίζοντας, η Επιχειρηματική Στρατηγική:

- Ενεργοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας και κυρίως σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά

- Στοχεύει:

- ο Στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παράγει

- ο Στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι από την επιχείρηση στόχοι

- Διαμορφώνεται και υλοποιείται επίπεδο ΣΕΜ, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική.

Τέλος η λειτουργική στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθη, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Έτσι τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στους περιορισμούς και στα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική στρατηγική, ώστε να συνδυάσουν ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Συνοψίζοντας η λειτουργική στρατηγική:

- Έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

- Αναπτύσσεται στα πλαίσια και συμφωνά με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική

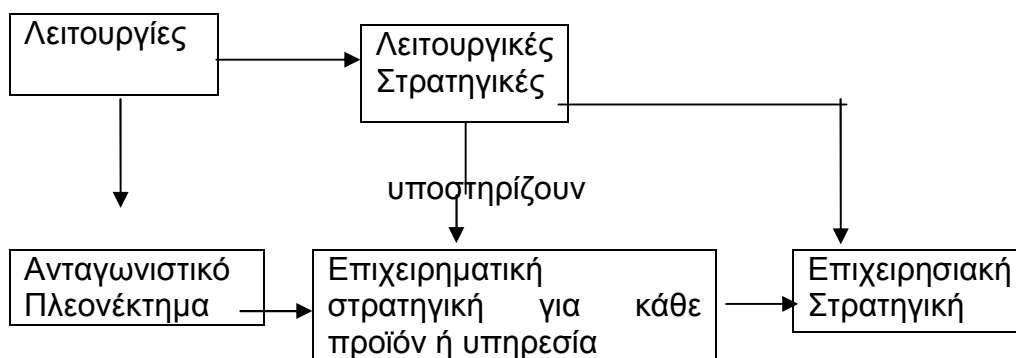
- Συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον ενός τμήματος για παράδειγμα, περιλαμβάνει όχι μόνο τους παράγοντες που είναι οι πλέον σημαντικοί για το τμήμα, αλλά επίσης την αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της. Με παρόμοιο τρόπο, οι επιχειρησιακοί και οι επιχειρηματικοί περιορισμοί διαμορφώνουν κατά ένα μεγάλο μέρος το εξωτερικό περιβάλλον, που έχει να αντιμετωπίσει ένα λειτουργικό τμήμα του οργανισμού.

Επομένως η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς. Οι εμφανείς περιορισμοί σε κάθε επίπεδο είναι η στρατηγική του ανώτερου επιπέδου. Γιατί ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου επιπέδου.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικών συνοψίζονται στο διάγραμμα 5 όπου φαίνεται ότι οι λειτουργίες είναι εκείνες που δημιουργούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις. Οι λειτουργικές όμως είναι μέρος της λειτουργικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Οι λειτουργικές στρατηγικές με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σύγκλιση Επιπέδων Στρατηγικής



Διάγραμμα 5 Σύγκλιση Επιπέδων Στρατηγικής

(πηγή: Γεωργόπουλος Β Νικόλαος, στρατηγικό μάντζμεντ, σελ. 172)

Τέλος στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ακόμη μια φορά ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ή από τις δραστηριότητες που συμβαίνουν στο λειτουργικό επίπεδο. Επομένως, η ενοποίηση των λειτουργιών με την όλη στρατηγική, είναι πολύ σημαντική.

7.2 Ανάπτυξη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Το όραμα της διοίκησης για το πώς επιθυμεί να δει την επιχείρηση, το οποίο περιλαμβάνεται στην πρόταση αποστολής, επηρεάζει την επιλογή των επιχειρηματικών μονάδων στις οποίες η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί. Εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερόμενων καθώς και άλλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν, αλλά και να περιορίσουν την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Τέλος το ιστορικό της επιχείρησης, αλλά και τα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων είναι δυνατόν να επηρεάσουν την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι επιχείρησης γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς, η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο, ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τα ζητήματα:

I. Τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή την περισυλλογή. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την στρατηγική κατεύθυνσης.

II. Τις αγορές/κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την στρατηγική χαρτοφυλακίου.

III. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την γενική στρατηγική.

Σχετικά με την στρατηγική κατεύθυνσης υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν από την επιχείρηση, ανάλογα με τη θέση της επιχείρησης και την κατάσταση του περιβάλλοντος.

Η στρατηγική του χαρτοφυλακίου σχετίζεται περισσότερο με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης και εστιάζεται αρκετά στην χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου

Τέλος η γονική στρατηγική εστιάζεται αρκετά σε σύγχρονα θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου έχει το μειονέκτημα ότι δεν μπορεί να εξετάσει κλάδους/αγορές στις οποίες ο οργανισμός δεν δραστηριοποιείται. Αυτό το κενό, μεταξύ άλλων, καλύπτεται από την γονική στρατηγική, η οποία βλέπει τον οργανισμό σε ορούς ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν. Η έννοια της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας έχει ως στόχο τη διαφοροποίηση της επιχείρησης σε νέες αγορές. Πόροι που σχετίζονται με τη γνώση και τη διαχείριση της, με τη μάθηση, με την κουλτούρα το όραμα, όλο και περισσότερο αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια και συνδέονται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιδίωξη της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αύξηση της αξίας του οργανισμού σαν σύνολο, που οι μέτοχοι δεν μπορούν από μόνοι τους να έχουν.

7.2.1 Στρατηγική κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για το ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα περιορίσει. Η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού απαρτίζεται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών:

- Τις στρατηγικές ανάπτυξης
- Τις στρατηγικές σταθερότητας
- Τις στρατηγικές περισυλλογής

7.2.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η επιδίωξη της ανάπτυξης παρουσιάζει μια μαγική έλξη για τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει επαύξηση του

επιπέδου των οργανώσιμων λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως ή μπορεί να ανεπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Από τα πολλά παραδείγματα που συναντώνται στον κόσμο των επιχειρήσεων συμπεραίνεται ότι γενικά οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτύσσονται εξωτερικώς παρά εσωτερικώς. Μια από τις εξαιρέσεις αποτελεί η επιχείρηση Mc Donald's, η οποία αναπτύσσεται εσωτερικώς, είτε με ιδιόκτητα εστιατόρια είτε μέσω δικαιοκρητής (franchising).

Κατά την συγχώνευση, δυο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετική ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράδειγμα προσπάθειας συγχώνευσης στην ελληνική αγορά αποτελεί η καταρχήν συμφωνία που επιτευχθεί μεταξύ της E.T.E και της ALPHA BANK για κοινή πορεία στο μέλλον, η οποία όμως δεν πραγματοποιήθηκε.

Κατά την εξαγορά, μια επιχείρηση αγοράζει εξολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση, μετατρέποντας τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της. Παραδείγματα συγχωνεύσεων είναι εκείνα της Αγγλικής εταιρίας Grand Metropolitan που εξαγόρασε την Ελληνική Metaxas, της Γαλλικής BSN που εξαγόρασε την Henninger Hellas, της Ελβετικής Jacob Suchard που εξαγόρασε την σοκολατοποιία Παυλίδη και της Ιταλικής Barilla που εξαγόρασε την Ελληνική ΜΙΣΚΟ.

Κατά την Στρατηγική συμμαχία, δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να ατυχούν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους οι όποιοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων επιβάλλει την καινοτομία με συνέπεια το κόστος ερευνάς και ανάπτυξης των προϊόντων να αυξάνει με εκθετικούς ρυθμούς. Επίσης η αυξημένη τάση που υπάρχει από πιθανές προσπάθειες αντιγραφής των τεχνολογικών επιτευγμάτων από πιθανές προσπάθειες αντιγραφής των τεχνολογικών επιτευγμάτων από ανταγωνιστές μεγεθύνει την έννοια του κίνδυνου. Παράλληλα, όσο μικραίνει ο κύκλος των προϊόντων τόσο η ανάγκη για ταχύτερη εισαγωγή τους στην αγορά γίνεται μεγαλύτερη. Μέσα σ'αίτα το

πλαίσιο είναι αρκετά δύσκολο μια εταιρία να πορευτεί μονή της. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο, συνδέεται άμεσα με την ικανότητα της να συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις.

Στρατηγικές συμμαχίες είναι πολύ συνηθισμένες στον κόσμο των επιχειρήσεων στις μέρες μας. Μερικές συμμαχίες διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα, ενώ άλλες διαρκούν περισσότερο και αποτελούν τον προπομπό μελλοντικών συγχωνεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. “Παραδείγματα στρατηγικών συναχιών αποτελούν η Hewlett-Packard με την Intel για τη δημιουργία του επεξεργαστή Intel Pentium, ή η συμμαχία της General Motors με την Toyota για τη δημιουργία της εταιρίας NUMMI (New United Motor Manufacturing Company). Σκοπός της Toyota μέσω αυτής της συμμαχίας ήταν να αποκτήσει γνώσεις για την αγορά των ΗΠΑ (προμηθευτές, εργασιακό κλίμα, κλπ), ενώ η G M επεδίωκε να γνωρίσει τις Ιαπωνικές πρακτικές πάνω στη διοίκηση. Αλλά παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών είναι:

Nestle – Coca Cola για την παράγωγη και ανάπτυξη αναψυκτικών σε παγκόσμια κλίμακα.

PepsiCo – Lipton για την πώληση αναψυκτικών σε ολόκληρο τον κόσμο

Siemens – Corning για την δημιουργία καλωδίου οπτικής ίνας

Ericsson – Hewlett Packard για την παράγωγη και ανάπτυξη δικτυακών συστημάτων διοίκησης

Motorola – Toshiba για τη δημιουργία μικροεπεξεργαστών.”¹³

7.2.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση

Είναι ο Όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι άμεσα ανταγωνιστές ή να εστιάζονται σε διαφορετικά τμήματα αγοράς. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται στις περιπτώσεις εκείνες που η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς.

¹³ Γεωργόπουλος Ν, 2002, σελ.179

Με την στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας. Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτυχθούν με αυτόν τον τρόπο και όχι προσπαθώντας να αυξήσουν τις πώλησής τους, είναι γιατί με αυτόν τον τρόπο αφενός μεν χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αφ' ετέρου δε, μειώνουν το συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών. Όταν η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε την Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης, η πράξη αυτή ήταν μια στρατηγική οριζόντια ολοκλήρωση όπου η Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποίησε μεταξύ άλλων, το ήδη υπάρχον πολύ καλό δίκτυο τραπεζικών υποκαταστημάτων της Τράπεζας Μακεδονίας Θράκης στην Βόρεια Ελλάδα, σημαντικό ανταγωνιστικό παράγοντα που αυτή δεν διέθετε.

Εναλλακτικά, οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί και μέσω της διεύδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή μέσω προσέλευσης νέων τμημάτων της αγοράς, όποτε ακολουθητέοι μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (για παράδειγμα το σαμπουάν JOHNSON που από παιδικό προωθείται και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την οικογένεια), ή και μέσω της αύξησης του εύρους του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη, όποτε ακολουθητέοι η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (για παράδειγμα το σαμπουάν timotei, που δημιουργήθηκε και η κρέμα μαλλιών, ένα στενά συσχετιζόμενο με το πρώτο προϊόν).

7.2.1.3 Καθετοποίηση – κάθετη ολοκλήρωση

Πολύ συχνά στον ελληνικό οικονομικό τύπο και συγκεκριμένα στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης, συναντάει κανείς το σχόλιο "η επιχείρηση είναι πλήρως καθετοποιημένη" και συνεκδοχικά το συμπέρασμα ότι κάτι τέτοιο είναι ευνοϊκό για τη δομή κόστους της. Η καθετοποίηση (vertical integration) και ο βαθμός της είναι ένα θέμα μεγάλης στρατηγικής σημασίας με τεράστιες επιπτώσεις στην επιχείρηση, στη στρατηγική λειτουργίας της και στην απόδοσή της. Θα δούμε μερικά βασικά στοιχεία της καθετοποίησης και των σχετικών αποφάσεων καθώς και τις τάσεις από τη διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας κρίκος στην αλυσίδα μετατροπής πρώτων υλών σε συγκεκριμένα προϊόντα και διάθεσης τους στην

αγορά. Με γνώμονα λοιπόν τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος, τρία βασικά στοιχεία στις αποφάσεις καθετοποίησης, είναι η κατεύθυνση της προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, η έκταση της και η ισορροπία μεταξύ των διαφόρων καθετοποιημένων σταδίων. Ας σημειωθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να κινητοποιηθεί δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση για κάποιο στάδιο της διαδικασίας παραγωγής ή να εξαγοράσει κάποια ήδη υπάρχουσα στο στάδιο αυτό επιχείρηση. Ας σημειωθεί επίσης ότι ο μόνος λόγος για την επένδυση πόρων στην καθετοποίηση είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Κατεύθυνση: μια μεταποιητική επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί προς τα πίσω, με στόχο τον έλεγχο των προμηθειών της, ή προς τα εμπρός με στόχο τον έλεγχο της διάθεσης των προϊόντων της. Η πρώτη περίπτωση, συχνά έχει τη μορφή της απόφασης "φτιάχνω μόνος μου ή αγοράζω από αλλού;" - make or buy? - και είναι από τις πιο σημαντικές τόσο στο χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ όσο και στο μάνατζμεντ παραγωγής. Θεωρείται αμυντική και έχει ως σκοπό τον έλεγχο του κόστους της επιχείρησης. Η προς τα εμπρός καθετοποίηση θεωρείται επιθετική και έχει ως σκοπό την επέκταση της επιχείρησης στην αγορά με έλεγχο της χονδρικής και λιανικής διάθεσης του προϊόντος. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί και προς τις δύο κατευθύνσεις αλλά συνήθως συγκεντρώνεται στη μια και η πιθανότητα για καθετοποίηση προς την κατεύθυνση της αγοράς είναι κατά κανόνα πολύ μεγαλύτερη.

Έκταση: πολλές μεταποιητικές επιχειρήσεις παραμένουν πιστές στη μεταποίηση τους αυτή καθ' εαυτή, αλλά συχνά καθετοποιούνται ένα ή δύο στάδια προς τα εμπρός ή πίσω. Μερικές καθετοποιούνται πλήρως όπως πχ οι εταιρίες πετρελαίων που ελέγχουν από την έρευνα και εξόρυξη του πετρελαίου στη διύλιση, διακίνηση, λιανική πώληση κλπ. Στο άλλο άκρο υπάρχουν οι λεγόμενες "κούφιες" επιχειρήσεις (hollow companies) που εξαρτώνται παντελώς από άλλες επιχειρήσεις για σχεδόν όλες τις διαδικασίες τους, τις οποίες απλώς συντονίζουν (για το λόγο αυτό συχνά αποκαλούνται και [network companies](#)).

Ισορροπία: η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο τα διάφορα καθετοποιημένα στάδια θα είναι πλήρως εξισορροπημένα ή όχι. Η πλήρης εξισορρόπηση απαιτεί πχ ότι ένας προμηθευτής θα παράγει όλες τις

απαιτούμενες προμήθειες και ότι η επιχείρηση θα καταναλώνει όλη την παραγωγή του προμηθευτή. Οι οποιοσδήποτε αποκλίσεις από την ισορροπία αυτή σημαίνουν ότι θα υπάρχουν και άλλοι εξωτερικοί προμηθευτές και πελάτες και έτσι απαιτεί προσεκτική εξέταση του πλέγματος των μεταξύ τους σχέσεων.

Θα συνεχίσουμε με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της καθετοποίησης καθώς και με το πότε μπορεί να είναι στρατηγικά ελκυστική.

7.2.1.4 Καθετοποίηση: μια από τις βασικές στρατηγικές επιλογές της σύγχρονης επιχείρησης - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Όπως αναφέρθηκε ο μόνος λόγος επένδυσης πόρων στην καθετοποίηση είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, δηλ. είτε κάποια εξοικονόμηση οικονομικών πόρων που δικαιολογούν την επένδυση σε καθετοποίηση είτε η δημιουργία κάποιου σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά την προς τα πίσω καθετοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί εφόσον δημιουργήσει τις οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, οι προμηθευτές αυτοί απολαμβάνουν υψηλά περιθώρια κέρδους, οι προμήθειες είναι σημαντικές στην παραγωγή και η διαδικασία παραγωγής τους είναι σχετικά εύκολη. Η καθετοποίηση ανεξαρτητοποιεί την επιχείρηση από τους προμηθευτές της κάτι που είναι επιθυμητό αν οι προμηθευτές δεν είναι αξιόπιστοι ή βρίσκονται σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση.

Όσον αφορά την προς τα εμπρός καθετοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο χονδρικής ή και λιανικής διάθεσης, αν τα υπάρχοντα δίκτυα είναι αναξιόπιστα και δημιουργούν προβλήματα στην παραγωγή με τη δημιουργία υπερβολικών αποθεματικών ή αν η δημιουργία δικτύου διάθεσης είναι φθηνότερη από τη συναλλαγές με μεσάζοντες. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί επίσης προς τα εμπρός στη μεταποίηση (πχ επιχειρήσεις πρώτων υλών) και έτσι να αποφύγει κάπως τον ανταγωνισμό με βάση την τιμή, που είναι ο κανόνας στους κλάδους κοινών εμπορευμάτων (commodities). Στην περίπτωση αυτή επειδή βρίσκεται λίγο πιο κοντά στο τελικό πελάτη μπορεί να δημιουργήσει διαφοροποιημένα και έτσι πιο επικερδή προϊόντα. Χαρακτηριστικές στην περίπτωση αυτή είναι πχ οι επιχειρήσεις

ιχθυοκαλλιέργειας ή πτηνοτροφείων στην Ελλάδα που έχουν μπει στους κλάδους ετοιμών γευμάτων.

Τα πιθανά μειονεκτήματα της καθετοποίησης είναι η επένδυση περισσότερων κεφαλαίων στον κλάδο της επιχείρησης, που μπορεί να είναι πιο αποδοτικά αλλού, και το αυξημένο ρίσκο της επιχείρησης μια και δραστηριοποιείται σε πρόσθετους τομείς του κλάδου. Η καθετοποίηση επίσης παγιδεύει την καθετοποιημένη επιχείρηση σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες και εγκαταστάσεις, λόγω των επενδύσεων που έχει κάνει σε αυτές, και δεν της επιτρέπει να τις ξεφορτωθεί εύκολα αν ξεπεραστούν από τις εξελίξεις. Έτσι είναι εκτεθειμένη σε οποιεσδήποτε τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή και σε καινούργια καινοτομικά προϊόντα από ανταγωνιστές. Είναι ο βασικός λόγος που τα τελευταία χρόνια σε πολλούς κλάδους επιχειρήσεις έχουν εγκαταλείψει την καθετοποίηση και έχουν αφοσιωθεί σε ορισμένα μόνο στάδια της διαδικασίας παραγωγής-διάθεσης. Ένα άλλο μεγάλο μειονέκτημα είναι η εξισορρόπηση της δυναμικότητας όλων των σταδίων παραγωγής και διάθεσης. Η βέλτιστη δυναμικότητα ενός σταδίου σπάνια είναι και η βέλτιστη στα επόμενα ή προηγούμενα στάδια, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανάγκες προμηθειών εξωτερικά στα στάδια που υστερούν και ανάγκες ανεύρεσης πελατών για τα στάδια που υπερκαλύπτουν τις ανάγκες της διαδικασίας.

Εκείνο που προέχει στις σχετικές αποφάσεις είναι το κατά πόσο η καθετοποίηση δημιουργεί μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ενισχύουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο της.

7.3. Στρατηγική χαρτοφυλακίου

Ο Ducker εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής του χαρτοφυλακίου, αποδεχόμενος ότι τα περισσότερα προϊόντα ή οι αγορές μιας επιχείρησης μπορεί να χωρίσουν σε έξι ευδιάκριτες κατηγορίες:

1. Μελλοντικά αστερία: είναι ορισμένα νέα προϊόντα, τα οποία ενώ δεν είναι ακόμη κερδοφόρα, αναμένεται να είναι στο άμεσο μέλλον.

2. Σημερινά αστερία: καλοεδραιωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργούν το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοδοτών και των κερδών της επιχείρησης.

3. Ενδιάμεση κατηγορία: ΣΕΜ με δυνατότητα να δημιουργήσουν καλά αποτελέσματα εάν διαμορφωθούν και υλοποιηθούν δραστικές στρατηγικές διάσωσης.

4. Παρελθούσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: ΣΕΜ που κάποτε ήταν ισχυρές, αλλά σήμερα είναι απαρχαιωμένες εξαιτίας των αλλαγών του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος.

5. Υπάρχουσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: Προϊόντα που ενώ δεν χαρακτηρίζονται καταστροφή για την επιχείρηση, εντούτοις ποτέ δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα.

6. Αποτυχίες: ΣΕΜ, οι οποίες θα έπρεπε να είχαν απομακρυνθεί από τις δραστηριότητες της επιχείρησης εδώ και καιρό.

Στις αρχές του Ducker βασίσθηκαν οι ιδέες των πινάκων χαρτοφυλακίου προϊόντος που ανέπτυξαν ένας αριθμός εταιριών συμβούλων επιχειρήσεων για να:

- Βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν καλύτερα την ανταγωνιστική θέση του ολικού χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων
- Προτείνουν εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε μια ΣΕΜ
- Προτείνουν λύσεις που θα βοηθήσουν στην όσο το δυνατό καλύτερη κατανομή των πόρων.

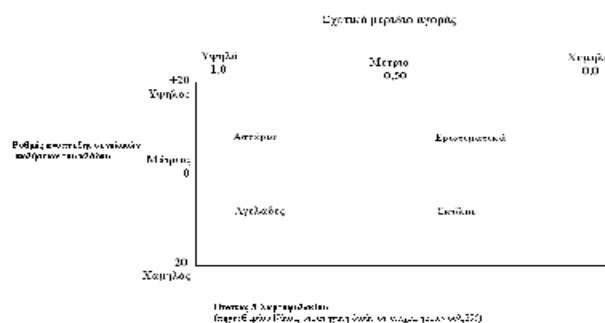
Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο. Περιλαμβάνει την αγοροπωλησία ΣΕΜ και την διαχείριση τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Ανώτερα στελέχη ομίλων επιχειρήσεων συνήθως καλούνται να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή των επιχειρησιακών πόρων στις διαφορές ΣΕΜ, καθώς και με επενδύσεις νέου κεφαλαίου. Οι διαφορές στρατηγικές χαρτοφυλακίου προτείνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επενδύουν περισσότερο σε ΣΕΜ που είναι αφ' ενός μεν ελκυστικές, βασιζόμενοι σε ένα ή περισσότερα κριτήρια ελκυστικότητας, αφ' ετέρου δε βρίσκονται σε ισχυρή θέση σχετικά με τους ανταγωνιστές τους. Ενώ, σαν αρχή η στρατηγική χαρτοφυλακίου είναι απλή, εντούτοις η όλη διαδικασία είναι αρκετά πολυσύνθετη και διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ο πίνακας χαρτοφυλακίου της BCG, απεικονίζει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανεξάρτητων ΣΕΜ της επιχείρησης, από την πλευρά δυο σημαντικών παραγόντων, του <<σχετικού μεριδίου αγοράς>> και του <<ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς/κλάδου>>.

Ο πίνακας αυτός επιτρέπει σε μια πολυδιάστατη επιχείρηση την καλύτερη διαχείριση του χαρτοφυλακίου της σε ΣΕΜ διαφορετικών κλάδων, μέσα από τη συγκριτική εξέταση του ΣΜΑ και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς κάθε ξεχωριστής ΣΕΜ με όλες τις υπόλοιπες.

Το ΣΜΑ ορίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς μιας ΣΕΜ προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή ηγέτη στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που λειτουργούν. Η θέση του ΣΜΑ κάθε ξεχωριστής ΣΕΜ αποτυπώνεται στον οριζόντιο άξονα του πίνακα. Συνήθως το μέσον του άξονα φέρει την τιμή 0,50 και αντιπροσωπεύει μια ΣΕΜ που κατέχει το μισό μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή του τμήματος της σγάρας/κλάδου. Τα ποσοστά αυτά των συνολικών πωλήσεων διακυμαίνονται, συνήθως μεταξύ -20% και +20%, το μέσον δε του κάθετου άξονα φέρει την τιμή 0 (δηλαδή οι συνολικές πώλησης του τμήματος αγοράς παραμένουν σταθερές). Οι τιμές και των δυο αξόνων μπορούν να διαφοροποιηθούν σε περίπτωση που οι συνθήκες της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι διαφορετικές.

Πίνακας Χαρτοφυλακίου



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μονό κλάδο. Μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μια ΣΕΜ. Επομένως η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της ΣΕΜ στο συγκεκριμένο κλάδο που η ΣΕΜ ανταγωνίζεται. Η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον πυρήνα ανταγωνισμού μιας επιχείρησης και δείχνει πως αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές δεν διαμορφώνονται και υλοποιούνται απομονωμένες από τις ενέργειες των υπολοίπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει την επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή που μπορεί να προσφέρει ένας ανταγωνιστής.

Τρία στρατηγικά θέματα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για τη διαμόρφωση κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών: ποιος, τι και πως.

Έτσι κάθε επιχείρηση καθορίζει ποιον θα εξυπηρετηθεί, ποιες είναι οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι απαιτήσεις, των αγοραστών που θα ικανοποιήσει και πως αυτές οι ανάγκες, επιθυμίες ,απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν μέσω της στρατηγικής της.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα θέματα οδηγούν στην περιγραφή των τριών βασικών επιχειρηματικών στρατηγικών. Οι στρατηγικές αυτές ονομάζονται βασικές επειδή μπορούν να υλοποιηθούν σε όλους τους τομείς:

- Βιομηχανία
- Δημοσιές υπηρεσίες
- Μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών

Το επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ένα ενδιάμεσο επίπεδο ανάμεσα στο αυτό των επιχειρησιακών στρατηγικών και σε εκείνο των λειτουργικών στρατηγικών. Όταν η επιχείρηση ξεκαθαρίσει τις στρατηγικές που αναφέρονται στο επιχειρησιακό επίπεδο, θα πρέπει να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική. Έτσι η συνολική στρατηγική της επιχείρησης (επιχειρησιακή και επιχειρηματική) περιλαμβάνει τον καθορισμό εάν θα:

- Επικεντρωθεί σε μια και μονό επιχειρηματική δραστηριότητα ή πολλές
- Εξυπηρετήσει ένα μεγάλο εύρος πελατών ή θα εστιάσει σε μια συγκεκριμένη θέση
- Αναπτύξει μια ευρεία ή όχι γραμμή προϊόντος
- Αναζητήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται:

- Ø Στο χαμηλό κόστος ή
- Ø Στην ανωτερότητα προϊόντος ή
- Ø Και στα δυο

Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής για μια επιχειρηματική μονάδα, είναι να βρει μια θέση στον κλάδο όπου θα μπορεί καλύτερα να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να μπορέσει να τις επηρεάσει για δικά της οφέλη. Η επιλογή της κατάλληλης για το σκοπό αυτό στρατηγικής ανταγωνισμού βασίζεται στην ερευνά και την ανάλυση των εξής θεμάτων:

I. Του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση,

II. Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένη αγορά.

Με άλλα λόγια, η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, περιλαμβάνει τα εξής:

- Συγκρότηση ανταποκρίσεων στις αλλαγές του κλάδου και των ανταγωνιστικών συνθηκών, στις ανάγκες, προτιμήσεις, απαιτήσεις των αγοραστών

- Διαμόρφωση ανταγωνιστικών κινήσεων για την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Χτίσιμο ανταγωνιστικά πολυτίμων ικανοτήτων

- Ενοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών διαφόρων λειτουργικών περιοχών

- Αντίληψη στρατηγικών θεμάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση

- Υποστήριξη από την ακολουθούμενη λειτουργική στρατηγική

Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Συμφωνά με τον Porter καμία επιχείρηση δεν μπορεί επιτυχώς να έχει κέρδη πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου με το να κάνει λίγο απ' όλα. Προτείνει ότι τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν μια στρατηγική που μπορεί να δώσει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεώρει ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντας τους ένα προϊόν ή υπηρεσία που παροχή με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή προσφέροντας τους ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανομένη αξία υπερέχει το επιπλέον κόστος για την απόκτηση της.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται ένα αποδοτικό κόστος παράγωγης, ενώ η δεύτερη απαιτεί την ικανότητα να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία με βάση κάποια υψηλότερη ποιότητα, περισσότερα καινοτόμα χαρακτηριστικά, μεγαλύτερη επιλογή, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση, περισσότερη διαφήμιση κλπ. Ο Porter τους δυο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η

επιχείρηση ανταγωνίζεται για την διαμόρφωση των τριών βασικών στρατηγικών:

- Ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίησης
- Εστίασης

Επίσης οι συνδυασμοί των μορφών αυτών στρατηγικής μπορούν να αποτελέσουν σοβαρές προτάσεις επιχειρηματικής δράσης όπως για παράδειγμα η ύπαρξη μιας επιχείρησης που μπορεί να παράγει ή και να διαθέτει προϊόν στη χαμηλότερη τιμή σε μια συγκεκριμένη αγορά, ή μπορεί να διαφοροποιεί το προϊόν του και παράλληλα να το παράγει με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η επιλεγόμενη από τα διευθυντικά στελέχη στρατηγική εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και από τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

8.1 Ηγεσία Κόστους

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι παραγωγοί με χαμηλό κόστος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε χαμηλή τιμή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η δυνατότητα αυτή συνήθως προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παράγωγης προϊόντος.

Η ηγεσία κόστους απαιτεί:

- Αποδοτικό εξοπλισμό παράγωγης
- Μειωμένο κόστος εξ' αίτιας της αποκτωμένης εμπειρίας
- Αυστηρό έλεγχο κόστους

- Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος
- Μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως: έρευνά & ανάπτυξη, πώλησης, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κλπ.

Έχοντας μια επιχείρηση εξασφαλίσει να είναι ηγέτης κόστους, θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Νέο-εισερχόμενη

Λογά του χαμηλότερου περιθωρίου κέρδους (από τις επιχείρησης που ακολουθούστρο στρατηγική διαφοροποίησης) ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να πουλά μεγάλες ποσότητες προϊόντος για να πτυχή υψηλή κέρδη. Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να δεχθούν ότι θα έχουν περιορισμένα κέρδη έως ότου αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία για να προσεγγίσουν την αποδοτικότητα του ηγέτη κόστους. Για να μπορέσουν να έχουν έστω και αυτά τα περιορισμένα κέρδη, οι νεοεισερχόμενη θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να προσεγγίσουν τα επίπεδα κόστους των υπολοίπων ανταγωνιστών στον κλάδο. Επομένως το χαμηλό κόστος αναγκάζει τους νεοεισερχομένους να εισελθόν στον ανταγωνιστικό στίβο με μειονέκτημα κόστους και χωρίς καθόλου εμπειρία.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Ο παραγωγός με χαμηλό κόστος σε έναν κλάδο έχει περιθώριο κέρδους μεγαλύτερο από τους ανταγωνιστές. Το μεγάλο περιθώριο βοήθη την επιχείρηση να αμυνθεί έναντι ισχυρών προμηθευτών γιατί την καθιστά περισσότερο ευέλικτη στην αύξηση του κόστους των πρώτων υλών και λοιπών προμηθειών, ο χαμηλότοκος παραγωγός είναι ίσως ο μόνος που μπορεί να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις και ακόμη να έχει κέρδη. Όμως δεν συμφέρει στους ισχυρούς προμηθευτές να εξοντώσουν όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, γιατί έτσι δημιουργούνται συνθήκες μονοπωλίου, με αποτέλεσμα ο ηγέτης κόστους να εξαναγκάσει τους προμηθευτές να

διατηρήσουν χαμηλές τις τιμές τους, μειώνοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όταν οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη μπορούν να εξαναγκάσουν τον παράγωγο με χαμηλό κόστος να μειώσει τις τιμές. Όμως οι τιμές δεν μπορούν να οδηγηθούν χαμηλότερα από το επίπεδο που ο αμέσως επόμενος ανταγωνιστής στον κλάδο συνεχίζει να έχει κέρδη. Ακόμη και αν οι αγοραστές έχουν τόσο μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη που να μπορούν να επιτύχουν τη μείωση των τιμών σε τέτοιο επίπεδο που ο αμέσως επόμενος από τον ηγέτη κόστους ανταγωνιστής δεν μπορεί να έχει κέρδη, δεν θα το επιδιώξουν, γιατί σε τέτοια περίπτωση θα εξοντώσουν όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές και μοιραία θα δημιουργήσουν μονοπωλιακές για την επιχείρηση συνθήκες. Έτσι οι αγοραστές τελικά θα χάσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη και θα πληρώσουν υψηλότερες τιμές, όταν αναγκάσουν να αγοράσουν από μια επιχείρηση που λειτουργεί σε έναν κλάδο χωρίς ανταγωνιστές.

Υποκατάστατα

Ο ηγέτης κόστους διατηρεί μια ελκυστική θέση ως προς τα υποκατάστατα προϊόντα, συγκρινόμενος με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές στον κλάδο. Όταν αντιμετωπίζει την πιθανότητα ενός υποκατάστατου, ο χαμηλότοκος παραγωγός έχει μεγαλύτερη ευελιξία απ' ό,τι οι ανταγωνιστές, μιας και μπορεί να μειώσει την τιμή του προϊόντος περισσότερο απ' ό,τι οι άλλοι ανταγωνιστές, για να αντιμετωπίσει το υποκατάστατο. Έτσι με χαμηλότερες τιμές και αποδεκτή ποιότητα, ο ηγέτης κόστους αυξάνει την πιθανότητα οι πελάτες να προτιμούν το προϊόν του, από ένα υποκατάστατο.

8.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών.

Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

8.2.1 Βασικό κριτήριο η αύξηση της αξίας της επιχείρησης

Η διαφοροποίηση γίνεται με εξαγορά ή συγχώνευση με κάποια άλλη επιχείρηση ή με τη δημιουργία κάποιας νέας επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε διαφοροποίησης είναι η αύξηση της (χρηματιστηριακής) αξίας της επιχείρησης και ένας από τους λόγους είναι να μη βρεθεί η επιχείρηση με όλα τα αβγά της σε ένα καλάθι.

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης όμως δεν μπορεί να αποσκοπεί απλώς στην εξάπλωση του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερες επιχειρήσεις για κάποια μείωση του. Κάτι τέτοιο θα μπορούσαν να το κάνουν οι επενδυτές από μόνοι τους αγοράζοντας μετοχές επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων δεν δημιουργεί αξία παρά μόνο εάν η ομάδα επιχειρήσεων που προκύπτει έχει καλύτερη απόδοση ως σύνολο από την αθροιστική απόδοση των ίδιων επιχειρήσεων εάν δραστηριοποιούνται ατομικά. Ο βασικός σκοπός της διαφοροποίησης είναι η νέα ομάδα να αποδίδει συνολικά καλύτερα και η κάθε επιχείρηση να αποδίδει καλύτερα ως μέλος του συνόλου.

Η πραγματοποίηση του σκοπού αυτού όμως παρουσιάζει ένα βασικό πρόβλημα για τον μάνατζερ που πρέπει να πάρει τις σχετικές αποφάσεις: δεν είναι εύκολο να αξιολογήσει και να συγκρίνει κανείς την απόδοση της διαφοροποιημένης επιχείρησης εκ των προτέρων. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να βασιστεί κανείς σε παραδοχές και υποθέσεις που πολλές φορές δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματικότητα. Υπάρχουν όμως τρία βασικά

κριτήρια που μπορούν να δώσουν καλές ενδείξεις για την αποτελεσματικότητα της διαφοροποίησης όσον αφορά την αύξηση της αξίας της επιχείρησης:

α) το κριτήριο ελκυστικότητας: ο νέος κλάδος στον οποίο προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η διαφοροποιημένη επιχείρηση πρέπει να είναι ελκυστικός όσον αφορά την απόδοση επενδύσεων. Ελκυστικότητα σημαίνει κλάδος με ευνοϊκές ανταγωνιστικές συνθήκες και μακροπρόθεσμη κερδοφορία, όχι κάποιο μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης σήμερα ή κάποιο καινούργιο προϊόν της μόδας.

β) το κριτήριο κόστους εισόδου: το κόστος εισόδου στον νέο κλάδο δεν πρέπει να είναι τόσο υψηλό ώστε να δημιουργήσει προβλήματα κερδοφορίας στο μέλλον. Ας σημειωθεί όμως ότι πολύ συχνά όσο πιο ελκυστικός είναι ο κλάδος τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου.

γ) το κριτήριο βελτίωσης: η επιχείρηση που διαφοροποιείται πρέπει να φέρνει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην νέα επιχείρηση και αντίστροφα. Η δυνατότητα δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ακριβώς η βάση για μεγαλύτερη κερδοφορία και αξία.

Η διαφοροποίηση που ικανοποιεί και τα τρία αυτά κριτήρια έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να αυξήσει την αξία της διαφοροποιημένης επιχείρησης.

8.2.2 Πότε πρέπει να γίνει;

Πέρα από το βασικό ερώτημα της [αύξησης της αξίας](#) της επιχείρησης μέσω διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, ένα άλλο θέμα που απασχολεί τους μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι το πότε μπορεί ή πρέπει να προβεί σε αυτήν την πρωτοβουλία. Το θέμα αυτό μπορεί να αναλυθεί από πολλές πλευρές. Δύο από τις πιο χρήσιμες είναι οι ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου της και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης και η επιχείρηση βρίσκεται σε ισχυρή ανταγωνιστικά θέση, τότε μπορεί να συνεχίσει τη συγκέντρωση της σε ένα κλάδο και τη διατήρηση της ισχυρής θέσης της. Για να ενισχύσει τη θέση της μπορεί να επεκταθεί διεθνώς και μπορεί ακόμα να καθετοποιηθεί. Εάν οι ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου όμως αρχίζουν να μειώνονται τότε μπορεί να διαφοροποιηθεί σε κάποιο συναφή κλάδο ώστε τα

ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα να μεταβιβαστούν σε άλλες συναφείς επιχειρήσεις.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης αλλά η επιχείρηση δεν είναι ανταγωνιστικά δυνατή τότε πρέπει να αναθεωρήσει τη στρατηγική που δεν είναι αποτελεσματική. Εάν δεν έχει αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτεί ο κλάδος, τότε πρέπει να θεωρήσει την πιθανότητα συγχώνευσης με κάποια πιο ισχυρή επιχείρηση. Η επόμενη κίνηση μπορεί να είναι κάποια καθετοποίηση για την ενίσχυση της. Η διαφοροποίηση είναι η τρίτη κατά σειρά επιλογή στην περίπτωση αυτή. Ας σημειωθεί όμως ότι αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να κερδοφόροι σε ένα κλάδο με άριστες προοπτικές ανάπτυξης, πιθανότατα δεν μπορεί κερδοφόροι καθόλου.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης και η θέση της επιχείρησης είναι ισχυρή, τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει την καλή της οικονομική κατάσταση για να διαφοροποιηθεί. Η πρώτη επιλογή είναι λογικά η διαφοροποίηση σε κλάδους και επιχειρήσεις συναφείς, στις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Αλλά και η διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους είναι επίσης δυνατή, όπως και οι joint ventures με άλλες επιχειρήσεις σε νέους κλάδους. Η καθετοποίηση στην περίπτωση αυτή δεν έχει νόημα, οι μικροί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου δεν δικαιολογούν επενδύσεις κεφαλαίων σε νέες εγκαταστάσεις.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης και η επιχείρηση είναι σε κακή ανταγωνιστική θέση, τότε η πρώτη προτεραιότητα της είναι η αναθεώρηση της στρατηγικής της. Η επιχείρηση μπορεί επίσης να καθετοποιηθεί εφόσον κάτι τέτοιο θα βελτιώσει την θέση της, να διαφοροποιηθεί, να συγχωνευθεί με κάποια άλλη ισχυρότερη ή να ρευστοποιηθεί.

Οι ευκαιρίες του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι βασικά στοιχεία στην απόφαση της διαφοροποίησης. Εξυπακούεται όμως ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να αρχίζει να εξετάζει το ενδεχόμενο διαφοροποίησης. Σε πολλούς κλάδους επιχειρήσεις έχουν διαφοροποιηθεί σε εντελώς διαφορετικά σημεία της ζωής τους χωρίς προβλήματα.

8.2.3 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε μη συναφείς κλάδους

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική αφιερώνουν πολλούς πόρους στη συνεχή αξιολόγηση επιχειρήσεων που παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον. Συνήθη κριτήρια στην αναζήτηση αυτή είναι αν οι υποψήφιοι για εξαγορά επιχειρήσεις έχουν επιδόσεις που ικανοποιούν ορισμένα χρηματοοικονομικά κριτήρια, αν βρίσκονται σε κλάδους με καλές οικονομικές προοπτικές και χωρίς προβλήματα, αν χρειάζονται οικονομική στήριξη και αν θα συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση της επιχείρησης. Συχνά υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις που είναι ιδιαίτερα ελκυστικές όπως πχ όταν η υποψήφια για εξαγορά επιχείρηση έχει περιουσιακά στοιχεία που είναι υποεκτιμημένα και που μπορούν να μεταπωληθούν γρήγορα ή όταν η υποψήφια επιχείρηση βρίσκεται σε άσχημη οικονομική κατάσταση που μπορεί να διορθωθεί γρήγορα ή όταν η υποψήφια επιχείρηση έχει άριστες προοπτικές αλλά έλλειψη κεφαλαίων.

Οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται σε μη συναφείς κλάδους σχεδόν πάντα εξαγοράζουν κάποια επιχείρηση στο νέο κλάδο και αποφεύγουν την ίδρυση κάποιας νέας δικής τους επιχείρησης, γιατί κάτι τέτοιο προσφέρει καλύτερες δυνατότητες αύξησης της αξίας της επιχείρησης. Τα συγκροτήματα επιχειρήσεων που σχηματίζονται με τον τρόπο αυτό δραστηριοποιούνται σε πολλούς, εντελώς άσχετους μεταξύ τους κλάδους και η επέκτασή τους σε άλλους δεν βασίζεται σε κάποια στρατηγικά κριτήρια αλλά μόνο σε οικονομικά.

Τα πλεονεκτήματα της διαφοροποίησης σε μη συναφείς κλάδους είναι κυρίως χρηματοοικονομικής φύσης:

- η διαφοροποιημένη επιχείρηση μειώνει, προφανώς, το ρίσκο της και την εξάρτησή της από οποιαδήποτε επιμέρους επιχείρηση. Βέβαια αυτό συμβαίνει και στη διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους, αλλά για πολλούς η διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους είναι καλύτερος τρόπος εξάπλωσης του επιχειρηματικού κινδύνου.
- η διαφοροποίηση αυτή επιτρέπει την επένδυση οπουδήποτε και έτσι επιτρέπει βέλτιστη χρήση των οικονομικών πόρων ενός συγκροτήματος επιχειρήσεων, πχ πόροι από επιχειρήσεις με άσχημες προοπτικές μπορούν να διατεθούν σε επιχειρήσεις με καλές προοπτικές.

- η κερδοφορία της διαφοροποιημένης επιχείρησης σταθεροποιείται κάπως, καθώς είναι δυνατόν να επενδύσει σε κλάδους που οι κύκλοι τους είναι συμπληρωματικοί, όταν δηλ. υπάρχει ύφεση στον ένα μπορεί να υπάρχει ανάπτυξη στον άλλο. Ας σημειωθεί όμως ότι είναι πολύ δύσκολη η ανεύρεση τέτοιων κλάδων.

Δύο είναι τα μειονεκτήματα της διαφοροποίησης αυτής και είναι πολύ σημαντικά:

- **πρώτον**, απαιτεί εξαιρετικά καλό μάνατζμεντ και ικανότητες λήψης αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο μια και αφορά ένα σύνολο εντελώς διαφορετικών επιχειρήσεων σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους. Εννοείται ότι όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις ενός συνόλου τόσο πιο πολύπλοκες γίνονται οι σχετικές αποφάσεις αλλά και η εποπτεία της απόδοσης τους. Ας σημειωθεί ότι οι επί μέρους επιχειρήσεις δεν έχουν καμία προοπτική βελτίωσης των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων λόγω της συμμετοχής τους σε κάποιο συγκρότημα, κάτι που κάνει το μάνατζμεντ της ισορροπίας εποπτείας-αυτονομίας πολύ σημαντικό στην ατομική και συνολική απόδοση.

- **δεύτερον**, απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες λήψης επενδυτικών αποφάσεων. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τις καλές επιχειρήσεις για εξαγορά και τους καλούς κλάδους για είσοδο. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να ξέρουν τι χρειάζεται να κάνουν αν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ή ο κλάδος της παρουσιάσουν σοβαρά προβλήματα.

Με άλλα λόγια η διαφοροποίηση αυτή απαιτεί καλούς μάνατζερ με ευρεία γνώση πολλών κλάδων που είναι ταυτόχρονα και καλοί επενδυτές. Κάτι πολύ σπάνιο σήμερα. Τη δεκαετία του '60 και του '70 πολλές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ ακολούθησαν τη στρατηγική αυτή για την ανάπτυξη τους. Ήταν σχετικά εύκολη η ανακάλυψη "κρυμμένων θησαυρών"-επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Σήμερα με την τεράστια εξάπλωση των πληροφοριών οι ευκαιρίες αυτές δεν υπάρχουν πλέον. Η στρατηγική αυτή δεν είναι πλέον πολύ συνηθισμένη αν και πολλές φορές επιβάλλεται από την πραγματικότητα.

8.2.4 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε συναφείς κλάδους

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαφοροποιείται σε ένα κλάδο με τον οποίο οι δραστηριότητες της έχουν κάποια στρατηγική συνάφεια. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών έχουν αλυσίδες

δραστηριοτήτων και πρόσθεσης αξίας που αλληλεπικαλύπτονται με αποτέλεσμα να έχουν πολλά κοινά στοιχεία. Στην περίπτωση αυτή η διαφοροποιούμενη επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με κάποια συγκέντρωση δραστηριοτήτων, η οποία κάνει τις δραστηριότητες αυτές πιο αποτελεσματικές απ' ό,τι αν οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνταν ανεξάρτητα. Ας σημειωθεί ότι οι ύπαρξη τέτοιων κοινών στοιχείων από μόνη της δεν είναι αρκετή. Η επιτυχημένη διαφοροποίηση προϋποθέτει ακόμα και τις κατάλληλες δεξιότητες μανάτζμεντ για γίνει η πρόσφορη εκμετάλλευση των κοινών στοιχείων.

Σχέσεις στρατηγικής συνάφειας μπορούν να βρεθούν σε οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι τη διανομή του προϊόντος. Οι πιο συνηθισμένες είναι η από κοινού εκμετάλλευση υποδομής πωλήσεων και διανομής, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, ονόματος, κλπ. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων από τη διεθνή επιχειρηματική σκηνή. Η γνωστή Procter & Gamble, για παράδειγμα, περιλαμβάνει στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της από χαρτί τουαλέτας και απορρυπαντικά σε λάδι για τηγάνισμα και καλλυντικά. Τα φαινομενικά άσχετα μεταξύ τους προϊόντα, που παράγονται και μανατζάρονται ανεξάρτητα και έχουν πλειάδα ανταγωνιστών, έχουν πολλά κοινά στοιχεία που κάνει την επιδίωξη τους κερδοφόρα κάτω από την ίδια επιχειρηματική στέγη. Έχουν τις ίδιες απαιτήσεις ανάπτυξης, μάρκετινγκ, διαφήμισης και διανομής, κινούνται μέσα από το ίδιο δίκτυο χονδρεμπόρων, πωλούνται στα ίδια σουπερμάρκετ και στους ίδιους καταναλωτές. Η επίσης γνωστή BIC που ήταν η πρωτοπόρος στα φτηνά στυλό χρησιμοποίησε τη τεχνογνωσία της στη χαμηλού κόστους παραγωγή και την εμπειρία της στο μαζικό μάρκετινγκ για να αναμιχθεί πολύ επιτυχημένα στους φτηνούς αναπτήρες και στα ξυριστικά.

Η στρατηγική συνάφεια μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- με τη μεταφορά δεξιοτήτων από τη μια επιχείρηση στην άλλη - όταν δηλ. μια επιχείρηση έχει αναπτύξει κάποιες σημαντικές πολύτιμες δεξιότητες στον τομέα της τότε η μεταφορά τους σε κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και

- με τη μείωση του κόστους όταν μπορεί να γίνει εκμετάλλευση της ίδιας τεχνολογίας, εγκαταστάσεων, διαδικασιών κλπ.

Η στρατηγική συνάφεια συνήθως σχετίζεται με το μάρκετινγκ, την παραγωγή και το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης. Όσον αφορά το μάρκετινγκ η συνάφεια συνήθως βρίσκεται στην εκμετάλλευση κοινών στοιχείων στις δραστηριότητες μάρκετινγκ πχ διαφορετικά προϊόντα χρησιμοποιούνται από τους ίδιους πελάτες, διανέμονται από τα ίδια δίκτυα διανομής και έχουν τις ίδιες απαιτήσεις προβολής και διαφήμισης. Στην περίπτωση αυτή ο κατάλληλος συντονισμός μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη μείωση του κόστους μάρκετινγκ και διανομής. Ταυτόχρονα όμως μπορεί και να οδηγήσει και σε μεταφορά δεξιοτήτων μάρκετινγκ καθώς και του καλού ονόματος μιας επιχείρησης σε μια άλλη. Στην παραγωγή η συνάφεια σχετίζεται με την προμήθεια πρώτων υλών, την έρευνα και ανάπτυξη, τις διαδικασίες παραγωγής κλπ και επίσης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος ή μεταφορά δεξιοτήτων. Όσον αφορά το μάνατζμεντ, σημασία έχουν οι δεξιότητες μάνατζμεντ που έχουν αναπτυχθεί από μια επιχείρηση και το κατά πόσον μπορούν να μεταφερθούν επιτυχημένα σε κάποια άλλη επιχείρηση. Οι δεξιότητες αυτές μπορούν να φορούν οποιαδήποτε λειτουργία.

Ας σημειωθεί ότι η αναγνώριση στρατηγικών συναφειών δεν σημαίνει αναγκαστικά και επιτυχημένη πραγματοποίηση τους στην πράξη. Οι οποιεσδήποτε συνάφειες για να είναι αποτελεσματικές πρέπει συνήθως να οργανωθούν σε κάποια κεντρική μονάδα που να είναι συντονισμένη και λειτουργική. Κάτι τέτοιο πολλές φορές έχει κάποιο κόστος αναδιοργάνωσης της επιχείρησης και μπορεί να μην είναι απολύτως επιτυχές καθώς κάποιος κεντρικός έλεγχος επιβάλλεται σε μονάδες που λειτουργούσαν προηγουμένως αυτόνομα. Επίσης στην περίπτωση μεταφοράς δεξιοτήτων, η επιχείρηση πρέπει να έχει τα κατάλληλα αποθέματα στελεχών ώστε να μη βρεθεί απογυμνωμένη στην προσπάθεια της να ενισχύσει τις επιχειρήσεις μέσω των οποίων διαφοροποιείται και πρέπει να είναι σίγουρη ότι η νέα επιχείρηση έχει πραγματικά υιοθετήσει τις δεξιότητες αυτές.

Η διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους και επιχειρήσεις παραμένει μια από τις πιο ελκυστικές στρατηγικές επιλογές γιατί επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διανείμει τον επιχειρηματικό κίνδυνο σε περισσότερες δραστηριότητες χωρίς όμως να ξεφεύγει από τις βασικές της δραστηριότητες

και δεξιότητες. Τα τελευταία χρόνια η επιλογή αυτή είναι η κορυφαία προτίμηση των πιο γνωστών επιχειρήσεων στον κόσμο όπως θα δούμε σε επόμενες ενημερώσεις.

8.2.5 Διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους και δημιουργία αξίας

Η διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους είναι καθαρά οικονομικής φύσης ενώ η διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους καθαρά στρατηγική επιλογή. Αποβλέπει στη δημιουργία αξίας με συνέργεια, με εκμετάλλευση και δημιουργία δεξιοτήτων ενός συνόλου επιχειρήσεων που να κάνει την απόδοση του καλύτερη από το σύνολο των ατομικών επιδόσεων των επιμέρους επιχειρήσεων.

Το στοιχείο αυτό απουσιάζει εντελώς στη διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους. Η αξία της επιχείρησης στην περίπτωση αυτή αυξάνει με εξαιρετικά ευφυή εκμετάλλευση των οικονομικών πόρων της και με εξαιρετικά επιδέξια ανεύρεση νέων ευκαιριών. Με άλλα λόγια, απαιτεί τεράστιες δεξιότητες δημιουργίας και διαχείρισης ενός χαρτοφυλακίου επιχειρήσεων:

- απαιτεί δεξιότητες ανεύρεσης επιχειρήσεων με συστηματικά καλή απόδοση επενδύσεων - για να θυμηθούμε [το κριτήριο ελκυστικότητας](#)
- απαιτεί δεξιότητες διαπραγματεύσεως εξαγοράς επιχειρήσεων σε ευνοϊκές τιμές - για να θυμηθούμε [το κριτήριο κόστους εισόδου](#)
- απαιτεί δεξιότητες προσδιορισμού του κατάλληλου χρόνου για πώληση επιχειρήσεων του χαρτοφυλακίου σε μέγιστες τιμές, κάτι που απαιτεί εξαιρετικά καλή γνώση όλων των επιχειρήσεων, των κλάδων τους και των συνθηκών τους
- απαιτεί συνεχή και επιτυχημένη ανακατανομή των οικονομικών πόρων από επιχειρήσεις με κακή απόδοση σε επιχειρήσεις με άριστες προοπτικές
- απαιτεί δεξιότητες κεντρικού μανάτζμεντ για όλες τις επιχειρήσεις ενός συγκροτήματος, όπως πχ στην κατάστρωση επί μέρους στρατηγικών, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, καθοδήγησης κλπ

Η καλή απόδοση ενός συγκροτήματος επιχειρήσεων και η δημιουργία αξίας εξαρτάται από την παρουσία όλων των παραπάνω στοιχείων, κάτι που όπως αντιλαμβάνεται κανείς είναι δύσκολο. Εξαρτάται επίσης από το κατά πόσο οι κεντρικοί μανάτζερ είναι καλύτεροι στη δημιουργία συνολικών

οικονομικών αποτελεσμάτων καλύτερων από αυτών του συνόλου των οικονομικών αποτελεσμάτων των μάνατζερ των επιμέρους επιχειρήσεων.

Γίνεται φανερό από τα παραπάνω ότι η στρατηγική επιλογή της διαφοροποίησης σε μη συναφείς κλάδους δεν αποτελεί εύκολη λύση στο πρόβλημα της δημιουργίας αξίας. Έτσι είναι απορίας άξιο το ότι τα τελευταία χρόνια είδαμε στην Ελλάδα ένα κύμα δημιουργίας "ομίλων" και "εταιριών συμμετοχών" με επιχειρήσεις που από τις αμβροβόλες πλοίων εξαπλώθηκαν στα σινεπλεξ και από τα γαλακτοκομικά προϊόντα στα φαστφουντάδικα. Λογικά πρέπει να υποθέσει κανείς ότι όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις είχαν ικανοποιηθεί, ικανοποιούνται και θα ικανοποιούνται καθημερινά...

8.3 Η στρατηγική niche: εστίαση και εξειδίκευση

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές, μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

Η στρατηγική niche μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (πχ τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (πχ η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά.

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές

- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά

- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη

- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα

- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική

- όταν δεν εύκολο ή οικονομικά εφικτό για ανταγωνιστές που καλύπτουν όλη την αγορά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών του niche

- όταν κανείς άλλος δεν εξειδικεύεται στο ίδιο niche

- όταν η niche επιχείρηση δεν έχει επαρκείς πόρους για να δραστηριοποιηθεί στην ευρύτερη αγορά

- όταν η αγορά έχει πολλά niche από τα οποία μπορεί να διαλέξει κανείς αυτό που του ταιριάζει

Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:

- η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του niche

- η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς

- η μεγάλη ελκυστικότητα του niche που μπορεί να το κάνει πολυσύχναστο και τελικά με μικρή προοπτική κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Ένα παράδειγμα στρατηγικής niche είναι η εταιρία [Enterprise-Rent-A-Car](#) στον κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων. [Οι αφανείς πρωταθλητές](#) είναι κλασικές περιπτώσεις επιχειρήσεων με στρατηγική niche. Η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα ελκυστική για την ελληνική επιχείρηση, ιδιαίτερα στις διεθνείς αγορές, και έτσι θα μας απασχολεί συνεχώς στις σελίδες αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ: ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;

Η διάκριση μεταξύ λειτουργικής βελτίωσης και στρατηγικής είναι από τα βασικά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα. Τα τελευταία δεκαπέντε-είκοσι χρόνια ένας μεγάλος αριθμός μεθόδων λειτουργικής βελτίωσης πλημμύρισαν το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο: ολική ποιότητα, αξιολόγηση επιδόσεων (benchmarking), ανασχεδιασμός (reengineering), μανάτζμεντ αλλαγής ([change management](#)), χρονικός ανταγωνισμός (time-based competition), εξωτερική ανάθεση μη ουσιαστικών δραστηριοτήτων ([outsourcing](#)). Πολλές επιχειρήσεις παγκόσμια κατέβαλλαν τεράστιες προσπάθειες στην υιοθέτηση και υλοποίηση τους με εξαιρετικά καλά αποτελέσματα. Ταυτόχρονα όμως έχουν αντιμετωπίσει μεγάλη δυσκολία στο να μεταφράσουν τη βελτίωση αυτή σε σταθερή κερδοφορία. Που βρίσκεται το πρόβλημα;

Το πρόβλημα είναι ότι η λειτουργική βελτίωση έχει μεν τη θέση της στη σύγχρονη επιχείρηση αλλά δεν είναι το παν. Και έχει εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα από τη στρατηγική. Από άποψη στρατηγικής, μια επιχείρηση για να πετύχει χρειάζεται να παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ή την ίδια περίπου αξία με χαμηλότερο κόστος ή, ιδανικά, και τα δύο. Και βέβαια τα κέρδη της προέρχονται είτε από τις υψηλότερες τιμές που απαιτεί ή από το χαμηλότερο κόστος της. Κάθε επιχείρηση είναι μία αλυσίδα δραστηριοτήτων πρόσθεσης αξίας, μία αλυσίδα δημιουργίας, παραγωγής και διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών: αγορά και διαχείριση πρώτων υλών, παραγωγή και διαχείριση αποθεμάτων, μάρκετινγκ και πωλήσεις, διανομή και εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση, έρευνα & εξέλιξη, ανάπτυξη και σχεδιασμός προϊόντων, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοδότηση κλπ. Η εκτέλεση όλων αυτών των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι η πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Το πόσο αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της μια επιχείρηση κάνει τις δραστηριότητες αυτές της δίνει κάποιο πλεονέκτημα κόστους. Το ποιες δραστηριότητες διαλέγει και πως τις κάνει της δίνει κάποιο πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Τι σημαίνει λοιπόν λειτουργική βελτίωση με βάση όλα αυτά;

Σημαίνει εκτέλεση παρόμοιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Μία επιχείρηση πχ μπορεί να παράγει λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα ή μπορεί να αναπτύσσει καινούργια προϊόντα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της ή μπορεί να κινητοποιεί τους εργαζομένους της καλύτερα ή μπορεί να χρησιμοποιεί τις πρώτες ύλες της αποδοτικότερα. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι όλα αυτά συμβάλλουν σε καλύτερη κερδοφορία. Δεν υπάρχει επίσης καμία αμφιβολία ότι η συνεχής λειτουργική βελτίωση είναι απαραίτητη για την κερδοφορία. Το ερώτημα είναι όμως, αρκεί και για συνεχή κερδοφορία; Η απάντηση είναι όχι. Πολύ λίγες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευθούν για πολύ τη λειτουργική ανωτερότητα τους, για δύο κυρίως λόγους.

Πρώτα απ' όλα, όλοι μπορούν να μιμηθούν τρόπους μάνατζμεντ, νέες τεχνολογίες, νέους τρόπους ικανοποίησης του πελάτη κλπ. Σήμερα υπάρχει μια υπερπαραγωγή πληροφοριών στον τομέα της λειτουργικής βελτίωσης και οι πληροφορίες αυτές είναι άμεσα διαθέσιμες σε όλους τους ανταγωνιστές. Όταν εφαρμόζονται από όλους, η βελτίωση από την εφαρμογή αυτή μπορεί να συμβάλλει στη γενική βελτίωση ενός κλάδου, αλλά δεν συμβάλλει στη σχετική ανωτερότητα καμιάς από τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. Ακόμα χειρότερα, η βελτίωση αυτή του κλάδου μπορεί να ωφελήσει τους πελάτες και του προμηθευτές του κλάδου εις βάρος της κερδοφορίας όλων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι όσο πιο πολύ οι ανταγωνιστές μιμούνται ο ένας τον άλλο (πχ μέσω benchmarking), τόσο πιο πολύ αρχίζουν να συγκλίνουν και να μοιάζουν ανταγωνιστικά και τόσο πιο σοβαρά εμπλέκονται σε κάποιο αμοιβαία καταστροφικό παιχνίδι συμπίεσης των κερδών τύπου “ο θάνατος σου η ζωή μου”. Η μόνη διέξοδος στην περίπτωση αυτή είναι ο περιορισμός του ανταγωνισμού κατά κάποιο τρόπο. Το κύμα συγχωνεύσεων που άρχισε τα τελευταία χρόνια στην αμερικανική οικονομία και εξαπλώθηκε παντού, μπορεί εξηγηθεί μέσα από το πρίσμα. Επιχειρήσεις χωρίς στρατηγικό οραματισμό κάτω από την πίεση για καλύτερα αποτελέσματα στην παγκόσμια οικονομία δεν έχουν άλλη καλύτερη ιδέα από το να εξαγοράζουν τους ανταγωνιστές τους. Και όσο βέβαια δεν έχουν κάποια στρατηγικό όραμα δεν πρόκειται να αποκτήσουν κάποιο πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα.

Τι χρειάζεται λοιπόν στην περίπτωση αυτή; Χρειάζεται όχι μόνο λειτουργική βελτίωση αλλά και στρατηγική. Και αν λειτουργική βελτίωση σημαίνει εκτέλεση παρόμοιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές, στρατηγική σημαίνει να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει να εκτελείς διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές σου ή παρόμοιες δραστηριότητες διαφορετικά. Σημαίνει να διαλέγεις σκόπιμα ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που να προσφέρει κάποια μοναδική αξία στον πελάτη. Και βέβαια αυτό σημαίνει επιλογή, αποφασιστικότητα, κίνδυνο, φαντασία, ευρηματικότητα, επιχειρηματικό πνεύμα. Τόσο η λειτουργική βελτίωση όσο και η στρατηγική είναι βασικά καθήκοντα ενός μάνατζερ και πολλές φορές ο διαχωρισμός τους δεν είναι εύκολος. Το τι επιλογές έχει κανείς στη διάθεση του είναι θέμα ζωτικής σημασίας και θα το αναπτύξουμε στο μέλλον.

Τι σημαίνουν όλα αυτά για την ελληνική επιχείρηση; Εδώ και μερικά χρόνια η ελληνική επιχείρηση έχει αρχίσει μεγάλες προσπάθειες εκσυγχρονισμού. Ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση είναι βέβαια αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για επιβίωση και ευημερία. Πολλές επιχειρήσεις διαφημίζουν σαν μεγάλο επίτευγμα πχ την πιστοποίηση τους ISO ή τα εγκαίνια της νέας υπερσύγχρονης εγκατάστασης. Και όντως είναι. Μα η επιδίωξη της πιστοποίησης αυτής δεν χρειάζεται και πολύ τόλμη και για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις μάλιστα δεν είναι καν επιλογή, αλλά ανάγκη. Στο τέλος όμως όλοι θα έχουν ISO, όλοι θα έχουν λιγότερα ελαττωματικά, όλοι θα χαμογελούν (ας ελπίσουμε) στον πελάτη - παγκόσμια ήδη όλα αυτά έχουν συμβεί. Τι γίνεται τότε; Χρειάζεται να ξέρει κανείς ότι οποιοδήποτε πλεονέκτημα αποκτήσει λόγω βελτίωσης είναι προσωρινό. Και όσο πιο γενικής φύσης είναι η βελτίωση αυτή - όπως πχ μια πιστοποίηση ISO - τόσο πιο ευρεία η εφαρμογή της, τόσο πιο γρήγορα το οποιοδήποτε πλεονέκτημα της θα εξανεμιστεί. Το πρόβλημα είναι ότι η επιδίωξη της συνεχούς λειτουργικής βελτίωσης μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση σε πολλούς μάνατζερ ότι έχουν κάποια στρατηγική. Ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση είναι αναγκαία, αλλά είναι μία μόνο όψη του νομίσματος.

Στρατηγικές επιλογές για επιχειρήσεις στην παγκόσμια οικονομία

Η πρώτη στρατηγική επιλογή για επιχειρήσεις με διεθνείς φιλοδοξίες είναι οι εξαγωγές, που είναι και ο πιο συνηθισμένος τρόπος επέκτασης επιχειρήσεων διεθνώς. Με τον τρόπο αυτό περιορίζει κανείς το ρίσκο και τις επενδύσεις και μπορεί να δοκιμάσει τα νερά για παραπέρα επέκταση. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αφήνει την ευθύνη για τη διακίνηση και το μάρκετινγκ των προϊόντων της στους κατά τόπους χονδρέμπορους. Εάν η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει κάποιο πλεονέκτημα από την άμεση ανάμιξη της στις δραστηριότητες αυτές, τότε μπορεί να στήσει το δικό της δίκτυο διανομής και πωλήσεων. Και στις δύο περιπτώσεις η επιχείρηση ελαχιστοποιεί την επένδυση της στο εξωτερικό και διατηρεί την παραγωγή της στην έδρα της. Το κατά πόσο η στρατηγική αυτή είναι μακροπρόθεσμα επιτυχής εξαρτάται από το πόσο ανταγωνιστική είναι η παραγωγή στην έδρα της σε σύγκριση με την παραγωγή σε άλλες χώρες.

Η δεύτερη στρατηγική επιλογή είναι η κατάστρωση τοπικών στρατηγικών, προσαρμοσμένων στις επί μέρους ανταγωνιστικές συνθήκες διαφόρων χωρών ή περιοχών. Στην περίπτωση αυτή οι στρατηγικές κινήσεις σε μια χώρα γίνονται ανεξάρτητα από τις κινήσεις σε άλλες και ο συντονισμός τους δεν είναι μεγάλης σημασίας. Η επιλογή αυτή αρμόζει σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν σημαντικές πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές και ανταγωνιστικές διαφορές από χώρα σε χώρα, και ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις ανάγκες και τις συνήθειες των αγοραστών. Επειδή βασικός σκοπός της επιλογής αυτής είναι η άριστη εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών, ο συντονισμός σε παγκόσμιο επίπεδο μπαίνει σε δεύτερη μοίρα και έτσι δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνολικά. Στην περίπτωση αυτή η παραγωγή γίνεται στις επί μέρους χώρες με τοπικούς προμηθευτές πρώτων υλών, το μάρκετινγκ είναι προσαρμοσμένο στις τοπικές συνήθειες και από άποψη οργάνωσης η επιχείρηση δραστηριοποιείται τοπικά μέσω κάποιας θυγατρικής.

Η τρίτη επιλογή είναι κάποια παγκόσμια στρατηγική. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση ακολουθεί την ίδια στρατηγική παντού, αν και μπορεί να υπάρχουν τοπικά μικροδιαφορές. Η επιχείρηση βρίσκεται σε όλες τις αγορές που παρουσιάζουν σημαντική ζήτηση και οι κινήσεις της είναι συντονισμένες

παγκόσμια. Η επιλογή αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τόσο έναντι τοπικών όσο και παγκόσμιων ανταγωνιστών και τα οποιοδήποτε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην έδρα της ενισχύονται από την παγκόσμια παρουσία της. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής αρμόζει σε κλάδους που δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές από χώρα σε χώρα (πχ αυτοκινητοβιομηχανία, τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός) και όπου υπάρχουν παγκόσμιες αγορές λόγω ανταγωνιστικών συνθηκών. Η παγκόσμια στρατηγική μπορεί να είναι χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή εστίασης. Η επιχείρηση με παγκόσμια στρατηγική μπορεί να έχει παραγωγικές μονάδες οπουδήποτε (γνώμονας είναι η μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος), παράγει και διαθέτει το ίδιο πάνω-κάτω προϊόν παντού και συντονίζει το μάρκετινγκ παγκόσμια με μικρές τοπικές προσαρμογές. Από άποψη οργάνωσης όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στην παγκόσμια έδρα της και η δομή της αποσκοπεί στη συνοχή των δραστηριοτήτων της παγκόσμια.

Στην περίπτωση αυτή βλέπουμε τις δύο παραπάνω επιλογές στην πράξη με βάση τις δύο γνωστές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις σουπερμάρκετ, τις [Carrefour](#) και [Ahold](#). Πολύ συχνά οι παραπάνω επιλογές διαδοχικά καθορίζουν τη διεθνή πορεία διαφόρων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ας σταλθούμε στο πολύ σπουδαίο θέμα της δημιουργίας της κατάλληλης δομής κινήτρων και ανταμοιβών για τους εργαζόμενους. Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της, οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μπόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ. Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολλοί λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο.

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραινήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής

στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους.

Συνεχίζουμε με περισσότερες λεπτομέρειες πάνω στη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αυτή είναι ο προσδιορισμός θέσεων και καθηκόντων στην επιχείρηση με βάση τα αποτελέσματα που επιδιώκει η στρατηγική της επιχείρησης (και όχι με βάση τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται σε κάθε θέση). Είναι σημαντικό η προσοχή των εργαζομένων να συγκεντρώνεται στο τι πρέπει να επιτευχθεί από την επιχείρηση και όχι στο τι πρέπει να κάνουν. Σε οποιαδήποτε δραστηριότητα η εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων δεν οδηγεί αναγκαστικά και σε ορισμένα αποτελέσματα. Η έμφαση στην επίτευξη στόχων - για άτομα, ομάδες εργαζομένων, τμήματα μιας επιχείρησης, για όλη την επιχείρηση - οδηγεί σε κλίμα επιδίωξης αποτελεσμάτων παρά απλής εκτέλεσης καθηκόντων.

Οι στόχοι της επιχείρησης και των διαφόρων λειτουργικών της μονάδων σε όλα τους τα επίπεδα προσδιορίζουν τις απαιτούμενες θέσεις εργασίας, δεξιότητες, οικονομικούς πόρους κλπ. Σε κάθε επίπεδο και τμήμα υπάρχουν πολλά στρατηγικά κριτήρια απόδοσης: στο επίπεδο επιχείρησης η κερδοφορία, τα μερίδια αγοράς, οι πωλήσεις, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι τα κυριότερα. Στο τμήμα παραγωγής η παραγωγικότητα, το μοναδιαίο κόστος παραγωγής, η ποιότητα, η απόδοση του εξοπλισμού, το καλό εργατικό κλίμα. Στο τμήμα μάρκετινγκ το ύψος και όγκος πωλήσεων, ο βαθμός διείσδυσης σε διάφορες αγορές, η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης, ο βαθμός επιτυχίας νέων προϊόντων. Ας σημειωθεί ότι τα περισσότερα από τα κριτήρια αυτά είναι ποσοτικά αν και υπάρχουν πολλά που είναι ποιοτικά, όπως πχ το εργασιακό κλίμα, το ηθικό των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών κλπ.

Το επόμενο βήμα στη δημιουργία κινήτρων είναι η επιβράβευση της σωστής απόδοσης. Βασικό στοιχείο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης είναι η σύνδεση της οποιασδήποτε ανταμοιβής με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Δεν αρκεί να κάνει κανείς καλή δουλειά, αν δεν είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένα αποτελέσματα η δουλειά αυτή έχει απλώς σπαταληθεί. Είναι το καθήκον του μάνατζερ να δημιουργεί το

κατάλληλο κλίμα που να καθοδηγεί συνεχώς του εργαζομένους προς του στόχους αυτούς. Εννοείται βέβαια ότι σε μια σύγχρονη επιχείρηση κάτι τέτοιο είναι αδιανόητο χωρίς τα κατάλληλα υλικά κίνητρα.

Η εμπειρία από πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έχει δείξει ότι μερικά στοιχεία είναι απαραίτητα στη θέσπιση κινήτρων και ανταμοιβών.

Πρώτον, τα κίνητρα αυτά πρέπει να είναι ένα σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων (και σημαντικό θεωρείται κάτι παραπάνω από 20% της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων).

Δεύτερον, πρέπει να δίνονται σε όλους τους εργαζόμενους - όχι μόνο στα ηγετικά στελέχη.

Τρίτον, η απονομή πρέπει να γίνεται δίκαια και να στηρίζεται σε ρεαλιστικά κριτήρια.

Τέτατον, τα κίνητρα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένα με συγκεκριμένους στόχους του στρατηγικού σχεδίου (και όχι με ό,τι βολεύει τους μάνατζερ) και

Πέμπτον, οι στόχοι που τίθενται για ένα εργαζόμενο πρέπει να είναι τέτοιοι ώστε η επίτευξη τους να μπορεί να επηρεασθεί από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Ας σημειωθεί πάλι ότι η δομή των κινήτρων και ανταμοιβών είναι από τα πλέον αποτελεσματικά όπλα που έχει στη διάθεση του ένας μάνατζερ για την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Πρέπει να χρησιμοποιείται δημιουργικά και έξυπνα. Το πως τα κίνητρα αυτά θεσπίζονται, σε τι αποβλέπουν, τι επιβραβεύουν, τι κλίμα δημιουργούν οδηγεί σε ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων και της επιχείρησης. Εξυπακούεται ότι κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τα δικά της κίνητρα που είναι στενά συνδεδεμένα με τις στρατηγικής της επιδιώξεις.

10.1 Προϋπολογισμοί και διοικητική υποστήριξη

Όπως έχουμε δει σταδιακά τα βασικά στοιχεία της εκτέλεσης μιας στρατηγικής είναι η δομή της επιχείρησης, η ανεύρεση ανθρώπων και οι αρμοδιότητες τους, η κατάστρωση προϋπολογισμών, τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης, και η ανταμοιβή και τα κίνητρα των εργαζομένων. Θα σταθούμε για λίγο στη σημασία των προϋπολογισμών στην επιτυχή εκτέλεση

μιας στρατηγικής, καθώς και στην δημιουργία των κατάλληλης διοικητικής υποστήριξης.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του μάνατζερ που καταστρώνει μια στρατηγική είναι να προβλέψει τους κατάλληλους πόρους για όλες τις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης. Οι μονάδες αυτές πρέπει να έχουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες αρμοδιότητες και χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης. Η κατάστρωση των κατάλληλων προϋπολογισμών είναι τεράστιας σημασίας στην εκτέλεση - ελλειπείς πόροι θα καταδικάσουν την προσπάθεια σε αποτυχία, ενώ υπέρ του δέοντος πόροι θα δημιουργήσουν οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση. Γίνεται έτσι εύκολα φανερό το πόσο αναμεμιγμένος πρέπει να είναι ο μάνατζερ τόσο στην κατάστρωση των προϋπολογισμών όσο και στην εκτέλεση τους. Ας σημειωθεί ότι αλλαγές στη στρατηγική είναι σχεδόν πάντα αναπόφευκτες και απαιτούν σχεδόν πάντα αλλαγές στους σχετικούς προϋπολογισμούς. Έτσι ο μάνατζερ πρέπει να είναι πάντα έτοιμος να αναθεωρήσει τους προϋπολογισμούς του και να αναδιανείμει τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Η ευελιξία στην αναδιανομή αυτή είναι ένα από τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων με παραδοσιακά καλές επιδόσεις στην εκτέλεση της στρατηγικής τους.

Όσον αφορά τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης, αυτά περιλαμβάνουν πρώτον τη δημιουργία διαδικασιών υποστήριξης της στρατηγικής, δηλ. πλαισίων συμπεριφοράς που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό μάνατζερ και εργαζόμενοι είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της στρατηγικής και αποφεύγουν πρωτοβουλίες που μπορεί να είναι άσχετες με τους συγκεκριμένους στόχους της. Ταυτόχρονα τα πλαίσια αυτά παρέχουν τη δυνατότητα επίλυσης διαφορών στην περίπτωση αλληλοσυγκρουόμενων δράσεων. Το πόσο λεπτομερή είναι τα πλαίσια αυτά εξαρτάται από την επιχείρηση και τις επιδιώξεις της. Πολλές επιχειρήσεις έχουν τόμους ολόκληρους με λεπτομερείς κανόνες που σε πολλές περιπτώσεις γίνονται ασφυκτικοί, ενώ άλλες δίνουν πλήρη αυτονομία στους εργαζόμενους, που σε ορισμένες περιπτώσεις όμως μπορεί να καταλήξει σε εντελώς ασυντόνιστες ενέργειες. Ο σωστός μάνατζερ βρίσκει τους κανόνες που υποστηρίζουν τη στρατηγική και δημιουργούν συνθήκες που αναπτύσσουν την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Ας σημειωθεί όμως ότι τα τελευταία χρόνια η τάση στις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι

για λιγότερους κανόνες, αποκέντρωση και μεγαλύτερη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους.

Η διοικητική υποστήριξη περιλαμβάνει επίσης τα κατάλληλα συστήματα υποστήριξης, πχ. μια αεροπορική εταιρία μπορεί να χρειάζεται ένα σύστημα κρατήσεων, ένα σουπερμάρκετ κάποιο σύστημα παρακολούθησης των αποθεμάτων του, ένας κατασκευαστής ποικιλίας ηλεκτρικών συσκευών κάποιο σύστημα τιμολόγησης και παρακολούθησης κάθε μοντέλου, μια μεγάλη επιχείρηση με χιλιάδες εργαζόμενους ένα κατάλληλο σύστημα εξέλιξης και εκπαίδευσης τους κοκ. Το κατάλληλο σύστημα υποστήριξης μπορεί να δώσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Ο σωστός μάνατζερ αναζητεί τα συστήματα αυτά που θα δώσουν στην επιχείρηση του το πάνω χέρι. Μια επιχείρηση πχ με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας πρέπει να έχει άριστα συστήματα ελέγχου ποιότητας.

Τέλος τα διοικητικά συστήματα υποστήριξης περιλαμβάνουν τις κατάλληλες διαδικασίες συλλογής και διανομής στρατηγικών πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές είναι κρίσιμες τόσο για να κρίνεται κατά πόσο η στρατηγική ή η εκτέλεση της χρειάζονται αλλαγές. Τα συστήματα συλλογής των σχετικών πληροφοριών παρέχουν συνήθως λεπτομερή στοιχεία σε καθημερινή βάση. Βασική δουλειά του μάνατζερ είναι να προσδιορίσει ποια στοιχεία είναι κρίσιμα στη στρατηγική, να φροντίσει για την έγκαιρη συλλογή τους, ανάλυση τους και διανομή τους στους κατάλληλους μάνατζερ της επιχείρησης.

10.2 Στρατηγικές “κολλημένες στη μέση”: δύο ελληνικά παραδείγματα¹⁴

παράδειγμα 1ο:

στο τεύχος της 12.6.98 ο Οικονομικός Ταχυδρόμος δημοσίευσε ένα άρθρο σχετικά με την αγορά αναψυκτικών τύπου cola και τη διαμάχη μεταξύ των μεγάλων της αγοράς Coca και Pepsi από τη μία και των ιδιωτικής ετικέτας cola από την άλλη. Ανάμεσα στις διάφορες ελληνικές cola ήταν και η Φλώρινα Cola. Σύμφωνα με το άρθρο, η καινούργια αυτή cola εμφιαλώνεται στη Ρόδο

¹⁴ <http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>

από εκχύλισμα που εισάγεται από τις ΗΠΑ και διατίθεται στη Βόρεια Ελλάδα. Ο διευθύνων σύμβουλος της Α. Χωναίος δήλωνε στον ΟΤ ότι η Φλώρινα Cola έχει ήδη 7% μερίδιο αγοράς στη Βόρεια Ελλάδα αλλά δεν διατίθεται στην Αθήνα γιατί “οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ ζητούν μεγάλες παροχές. Θέλω κατ’ αρχήν να αποκτήσω δυνατό όνομα στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας και κατόπιν θα επεκταθώ”. Ας δούμε την προσπάθεια αυτή μέσα από το πρίσμα των τριών γενικών στρατηγικών. Πρώτον η Φλώρινα Cola δεν έχει στρατηγική χαμηλού κόστους, που θα ήταν η λογική επιλογή για να ανταγωνιστεί μεγάλους αντιπάλους. Και δεν μπορεί να έχει, μία και εισάγει το εκχύλισμα της και το εμφιαλώνει αλλού. Και όσο πιο περιορισμένη είναι η διάθεση της τόσο πιο δύσκολο θα είναι να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας και να χαμηλώσει το κόστος αυτό. Δεύτερον, η Φλώρινα Cola δεν έχει στρατηγική διαφοροποίησης. Είναι αμφίβολο αν το εκχύλισμα που χρησιμοποιεί είναι πολύ διαφορετικό από τις απομιμήσεις της Coca Cola. Το αλουμινένιο κουτί της η γνωστή απομίμηση του κουτιού της Coca Cola με τη λέξη “Φλώρινα” με μικρά γράμματα αντί της λέξης Coca. Με άλλα λόγια η Φλώρινα Cola δεν έχει ούτε στρατηγική χαμηλού κόστους ούτε στρατηγική διαφοροποίησης και έτσι είναι εκτεθειμένη τόσο στις ιδιωτικής ετικέτας cola, όσο και στις επώνυμες.

παράδειγμα 2ο:

μία άλλη κλασική περίπτωση επιχείρησης που είχε “κολλήσει στη μέση” ήταν η πάλαι ποτέ κρατική Ολυμπιακή Αεροπορία. Από τη μία η ΟΑ είχε όλα τα χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης: υπεράριθμο και πλουσιοπάροχο αμειβόμενο προσωπικό, στόλο με μεγάλη ποικιλία τύπων αεροπλάνων (άρα μεγάλο κόστος εκπαίδευσης προσωπικού και συντήρησης), εξυπηρέτηση μεγάλης ποικιλίας προορισμών εσωτερικού και εξωτερικού. Από την άλλη η Ολυμπιακή είχε πολιτική τιμών εισιτηρίων μαζικού μεταφορέα και βέβαια τη γνωστή “περιποίηση” του πελάτη. Με άλλα λόγια η Ολυμπιακή δεν είχε ούτε στρατηγική χαμηλού κόστους ούτε στρατηγική διαφοροποίησης, δηλ. ούτε πλεονέκτημα κόστους ούτε πλεονέκτημα διαφοροποίησης, κατά συνέπεια ελλείμματα. Δεν είναι συμπτωματικό ότι συχνά παρουσίαζε την ασφάλεια των πτήσεων σαν κάτι το εξαιρετικό, το μοναδικό...Όταν πριν από δεκαετίες είχε στρατηγική ήταν πολύ επικερδής. Και βέβαια η κοινωνική της αποστολή ή το καθεστώς ιδιοκτησίας της δεν είναι δικαιολογία.

Είναι δυνατόν να ακολουθεί κανείς ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης; Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση πχ ένα πιο στάνταρ προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μία επιχείρηση πχ που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση. Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μία επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δυνατός συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής που της επιτρέπει να ανοίγει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Gillette κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές ξυριστικών με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής.

Τέλος ένα άλλο εξαιρετικά σπουδαίο σημείο. Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μία επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Το πλαίσιο των τριών γενικών στρατηγικών ήταν και η αφετηρία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιτρέπει σε ένα μάνατζερ να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη δουλειά του. Δώσαμε παραπάνω το ζουμί του που περιέχει το πολύ απλό μήνυμα: μία επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Παρ' όλη την απλότητα του μηνύματος αυτού όμως, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του. Κάτι που οδήγησε πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις στο παρελθόν σε εκτεταμένο προγραμματισμό, υπερπαραγωγή πληροφοριών και χοντρούς τόμους με λεπτομερή στοιχεία, γραφειοκρατία, μαρασμό του επιχειρηματικού πνεύματος και που μετέτρεψε το στρατηγικό μάνατζμεντ από το πιο δημιουργικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάποια ετήσια τυπολατρική ιεροτελεστία στρατηγικών πλάνων και κατανομής πόρων. Επιπλέον, την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν στον ανταγωνιστικό ορίζοντα πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις που δεν είχαν καμία απολύτως δυσκολία στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας και ελκυστικών χαρακτηριστικών σε πολύ χαμηλές τιμές. Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δεν μπορούσε να "πιάσει" και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την "ορθολογική" αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μία επιχείρηση, που όπως αναλύουμε συχνά στις σελίδες αυτές, πιστεύουμε ότι ευνοεί την ελληνική επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ¹⁵

Η δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ, η αναζήτηση ευκαιριών για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών καθώς η αποτελεσματικότερη επαφή με τους τρέχοντες και τους μελλοντικούς πελάτες είναι μια απαιτητική εργασία.

Αν αναρωτιέστε εάν υπάρχουν τρόποι να καταστήσετε την ανάπτυξη της πολιτικής μάρκετινγκ που εφαρμόζετε πιο αποτελεσματική, θα πρέπει να αναλογιστείτε τα εξής:

- Έχετε διαμορφώσει μια συνολική εικόνα των πελατών σας και εντοπίσει τις βέλτιστες προοπτικές που βασίζονται σε αυτήν την εικόνα;
- Οι πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες σας βρίσκονται διασκορπισμένες σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, έγγραφα και βάσεις δεδομένων;
- Έχετε ανάγκη από εξειδικευμένο υλικό μάρκετινγκ, αλλά δεν διαθέτετε ακόμα επαγγελματικό εκτυπωτή;
- Οι πωλητές σας εφαρμόζουν διαδικασίες για την παρακολούθηση των ευκαιριών πωλήσεων;

Οι πληροφορίες που ακολουθούν επισημαίνουν τις βασικές πρακτικές μάρκετινγκ και πωλήσεων οι οποίες μπορούν να σας βοηθήσουν να αναπτύξετε ένα στρατηγικό πλάνο μάρκετινγκ και διαδικασίες πωλήσεων ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησής σας.

11.1 Δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ

Ένα κατάλληλο πλάνο μάρκετινγκ μπορεί να διαμορφώσει το πλαίσιο επικοινωνίας με τους υπάρχοντες πελάτες σας και να σας καθοδηγήσει στην προσέλκυση νέων πελατών. Επίσης μπορεί να σας βοηθήσει να καθορίσετε τις κατηγορίες πελατών που θα πρέπει να έχετε ως στόχο, τον τρόπο προσέγγισής τους καθώς και πώς θα παρακολουθείτε τα αποτελέσματα έτσι ώστε να ξέρετε ποιες είναι οι αναγκαίες ενέργειες για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας.

¹⁵ <http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/products/howto/salesmarketing.msp>

Αν δεν διαθέτετε ένα πλάνο μάρκετινγκ, δεν θα πρέπει να ανησυχείτε αφού η δημιουργία του είναι αρκετά απλή. Ένα επιτυχημένο πλάνο μάρκετινγκ δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκο ή να έχει μεγάλη έκταση, αλλά θα πρέπει να περιέχει αρκετές πληροφορίες οι οποίες θα σας βοηθούν να δημιουργήσετε, να κατευθύνετε και να συντονίσετε τη πολιτική μάρκετινγκ που θα εφαρμόσετε. Για την δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ υπάρχουν πέντε βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση και είναι τα εξής:

Βήμα 1: Τοποθέτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών σας

Βήμα 2: Ζητήστε τη συμμετοχή αξιόπιστων συμβούλων

Βήμα 3: Ζητήστε τη συμμετοχή πελατών και μελλοντικών πελατών

Βήμα 4: Συντάξτε το πλάνο σας

Βήμα 5: Παρακολουθήστε τα αποτελέσματά σας, ενημερώστε το πλάνο σας

11.2 Δημιουργία διαδικασιών πώλησης

Μια διαδικασία πώλησης αποτελείται από μια σειρά βημάτων με επίκεντρο τους πελάτες, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την ομάδα πωλήσεων σας προκειμένου να δημιουργήσετε μια σταθερή βάση πελατών, να επιτύχετε επαναλαμβανόμενες αγορές και να αυξήσετε τα έσοδα. Κάθε βήμα αποτελείται από επιμέρους βασικές δράσεις και έχει ένα προβλέψιμο, μετρήσιμο αποτέλεσμα.

Αν αναρωτιέστε κατά πόσον η μικρομεσαία επιχείρησή σας έχει πραγματικά ανάγκη από μια επίσημη διαδικασία πωλήσεων, δείτε αν θα απαντήσετε "ναι" στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Οι πελάτες σας έχουν γίνει πιο απαιτητικοί σε σχέση με το παρελθόν;
- Η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών αποτελεί πρόκληση για την επιχείρησή σας;
- Η αντίδραση του δυναμικού πωλήσεων σας δεν είναι πάντα άμεση όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες;
- Οι πωλητές σας αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να μεταδώσουν μια συνεπή και επαγγελματική εικόνα;

- Τα δεδομένα των πελατών σας δεν είναι ενημερωμένα και βρίσκονται διασκορπισμένα σε πολλά διαφορετικά σημεία μέσα στην εταιρεία;

Η υιοθέτηση μιας κατάλληλα καθορισμένης διαδικασίας πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει το δυναμικό πωλήσεων σας να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τις ευκαιρίες, να εντοπίσει επιπλέον ευκαιρίες για επαναλαμβανόμενες αγορές, να διαπραγματευτεί και να κλείσει περισσότερες συμφωνίες και να καθιερώσει μια διαδικασία παρακολούθησης μετά την πώληση, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη.

Μια επίσημη διαδικασία πωλήσεων σας βοηθά επίσης να κατανοήσετε κάθε εμπόδιο που παρουσιάζεται στους πελάτες της επιχείρησης, να αντιστοιχίζετε τις ανάγκες τους με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας, και να αποδεικνύετε ότι τα προϊόντα που προσφέρετε μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Με τη βοήθεια μιας αποτελεσματικής διαδικασίας πωλήσεων, μπορείτε να υπολογίσετε με μεγαλύτερη ακρίβεια τα πιθανά έσοδα από έναν δεδομένο πελάτη. Για παράδειγμα, μπορείτε να προβάλετε ενοποιημένες πληροφορίες για όλους τους πελάτες της γραμμής πωλήσεων σας, να συγκρίνετε με συνέπεια τη μοναδική τιμή που προσφέρει η εταιρεία σας έναντι του ανταγωνισμού και να δημιουργήσετε στενότερους δεσμούς με τους πελάτες και τους εταιρικούς σας συνεργάτες.

Η μεθοδολογία των διαδικασιών πώλησης καθορίζεται από πέντε βήματα: αναζήτηση πιθανών αγοραστών, αξιολόγησή τους, υποβολή προτάσεων, διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων και εξασφάλιση επαναλαμβανόμενων αγορών. Κάθε βήμα αποτελείται από ορισμένες βασικές δράσεις με προβλέψιμο και μετρήσιμο αποτέλεσμα.

Τα βήματα αυτά βοηθούν τους επαγγελματίες πωλητές να επιτυγχάνουν:

- Εστιάζοντας σε κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες
- Αναπτύσσοντας μελλοντική αξία για τους πελάτες
- Γεννώντας μια ισχυρή επιθυμία στον πελάτη να αγοράσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία σας.

Βήμα 1: Αναζήτηση πιθανών αγοραστών

Σε αυτό το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πωλήσεων, ο πωλητής ενημερώνει για τις νέες ευκαιρίες, εντοπίζοντας νέες ευκαιρίες μεταξύ της υφιστάμενης βάσης πελατών και διαφοροποιώντας την εταιρεία του (της) από τον ανταγωνισμό. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, η αναζήτηση πιθανών αγοραστών μπορεί να λάβει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της δικτύωσης, την παρακολούθηση σεμιναρίων και εμπορικών εκθέσεων, την αποστολή υλικού προώθησης και την πραγματοποίηση απλών τηλεφωνημάτων.

Ο στόχος αυτού του βήματος είναι ο προσδιορισμός του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων ή ενός συμμάχου στην εταιρεία ο οποίος μπορεί να σας βοηθήσει να έρθετε σε επαφή με τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων.

Βήμα 2: Αξιολόγηση

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας τόσο εσείς όσο και ο πελάτης σας σχηματίζετε γνώμη ο ένας για τον άλλο. Υπολογίζετε τα πιθανά έσοδα και έξοδα που συσχετίζονται με την περίπτωση ενός πελάτη προκειμένου να αποφασίσετε εάν αξίζει να συνεχίσετε, ενώ ο πελάτης αξιολογεί εάν η εταιρεία σας μπορεί να ανταποκριθεί στις επιχειρηματικές του ανάγκες. Σε αυτό το στάδιο, οι επαγγελματίες πωλητές σας πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τον λεπτομερή εντοπισμό των πραγματικών αναγκών του πελάτη. Στη συνέχεια, πρέπει να αναλύουν ξεκάθαρα και με σαφήνεια τους τρόπους με τους οποίους τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρείας σας μπορούν να καλύψουν μοναδικά τις ανάγκες τους.

Στόχος αυτού του βήματος είναι να πειστεί ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων ώστε να προχωρήσει στην ενδελεχή αξιολόγηση της λύσης που εσείς προσφέρετε.

Βήμα 3: Πρόταση

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας, ο πελάτης συνήθως περιορίζει τον αριθμό των εταιρειών τις οποίες λαμβάνει υπόψη του. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να είναι προετοιμασμένες να ανταποκριθούν ταχύτατα στις πιθανές νέες ευκαιρίες.

Όταν φτάσετε σε αυτό το βήμα, οι υποσχέσεις τελειώνουν και πρέπει να αποδείξετε στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων ότι η εταιρεία σας μπορεί να παραδώσει ότι υποσχέθηκε. Μπορείτε να δημιουργήσετε ένα αμοιβαία συμφωνημένο πλάνο αξιολόγησης του προϊόντος/υπηρεσίας που θα δίνει έμφαση στα βασικά βήματα που είναι απαραίτητα προκειμένου να αποδείξετε τις δυνατότητές σας και να εξασφαλιστεί μια ομαλή έκβαση τόσο για τον πελάτη όσο και για τον πωλητή.

Το σχέδιο αξιολόγησης είναι ένα σημαντικό εργαλείο που συχνά παραβλέπεται από τους πωλητές. Αφού κάποιος πελάτης συμφωνήσει με το σχέδιο αξιολόγησης, ο πωλητής αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας πωλήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο πελάτης μπορεί να παρακολουθήσει μόνο τα βήματα του σχεδίου αξιολόγησης μιας μεμονωμένης εταιρείας, δεδομένου του χρόνου, του κόστους και των πόρων που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση του κάθε βήματος.

Ο στόχος αυτού του βήματος είναι να καταδείξει την αξία που η επιχείρησή σας μπορεί να προσφέρει στον πελάτη, μέσα από την επιτυχημένη ολοκλήρωση του σχεδίου αξιολόγησης. Ο πελάτης στη συνέχεια ζητά από τον πωλητή μια οικονομική προσφορά.

Βήμα 4: Απόφαση

Αυτή τη στιγμή, βρίσκεστε τόσο κοντά στο κλείσιμο της συμφωνίας που είστε έτοιμοι να ξεκινήσετε τους πανηγυρισμούς. Δυστυχώς, τα σχέδια και οι λεπτομέρειες μπορεί να αλλάξουν. Για παράδειγμα, κάποιος από τους πωλητές σας ενδέχεται να υπαναχώρησε υπερβολικά κατά τις τελευταίες διαπραγματεύσεις, καθιστώντας έτσι τη συμφωνία ασύμφορη. Ή αντίθετα, κάποιος άλλος πωλητής μπορεί να εγκατέλειψε μια πώληση με καλές προοπτικές όταν συνειδητοποίησε ότι αυτή έκλεισε σε πολύ χαμηλή τιμή. Αυτή είναι η εύθραυστη και ασταθής φύση του συγκεκριμένου βήματος των διαδικασιών πώλησης.

Ο στόχος αυτού του βήματος είναι να διευκολύνει όσες συμφωνίες είναι ευνοϊκές τόσο για την εταιρεία όσο και για τον πελάτη.

Βήμα 5: Επαναλαμβανόμενες αγορές

Αυτό το βήμα είναι κρίσιμο για τη διαδικασία πωλήσεων. Μετά την υπογραφή μιας σύμβασης ή την αποπληρωμή της προμήθειας για κάποια πώληση, το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να παραδοθεί και να εκτελεστεί όπως συμφωνήθηκε. Ένας επαγγελματίας πωλητής ο οποίος πραγματικά ενδιαφέρεται για τη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης, αποδοτικής επιχειρηματικής σχέσης αναλαμβάνει την κυριότητα και παρακολουθεί τον πελάτη προκειμένου να βεβαιωθεί ότι τα πάντα βαίνουν ομαλά. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αυτοί που συγκεντρώνουν τις περισσότερες πιθανότητες για την υποβολή νέων παραγγελιών και μπορεί να θελήσουν να ενεργήσουν ως μεσάζοντες για νέους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12°

ΠΩΣ ΝΑ ΠΕΡΙΚΟΨΕΤΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΩΔΥΝΑ ΣΤΗΝ ΜΙΚΡΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σχεδόν όλες οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εύκολες και δύσκολες στιγμές. Θα υπάρξουν περίοδοι που η ζήτηση για προϊόντα θα είναι μεγάλη και οι πελάτες θα πληρώνουν τους λογαριασμούς τους εγκαίρως, αλλά θα υπάρξουν και περίοδοι που τα έξοδα θα είναι μεγαλύτερα από τα έσοδα.

Είτε αντιμετωπίζετε κρίση ταμειακής ροής — είτε απλώς αναζητάτε τρόπους για να περικόψετε τα έξοδα προκειμένου να βελτιώσετε την αποδοτικότητα της εταιρείας σας — εδώ θα βρείτε ορισμένους σχετικά ανώδυνους τρόπους για να περικόψετε τα έξοδα.

Διαχείριση του κόστους μεταφοράς

Εάν πολλοί από τους πωλητές σας μετακινούνται οδικός, εάν χρησιμοποιείτε φορτηγά μεταφορών ή εάν οι προμηθευτές σας σας αποστέλλουν μεγάλους όγκους αγαθών, είναι πιθανό ότι η επιχείρησή σας έχει νιώσει τον αντίκτυπο από τις ανοδικές τάσεις στις τιμές των καυσίμων και στο κόστος μεταφοράς. Καλείστε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Είναι ανάγκη να κάνετε τις επαγγελματικές σας συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο; Οι τεχνολογίες που βασίζονται στο Internet όπως οι διασκέψεις μέσω Web και τα εργαλεία όπως το Microsoft Office Live Meeting σας επιτρέπουν να πραγματοποιείτε ηλεκτρονικές παρουσιάσεις στους πελάτες σας.

- Έχετε αναλύσει τις προγραμματισμένες διαδρομές παράδοσης αγαθών και τις συναντήσεις πωλήσεων που πραγματοποιείτε; Έχετε συγκρίνει τις χρεώσεις τρίτων αποστολέων; Έχετε ελέγξει το κόστος των δημόσιων μέσων μεταφοράς; Ενδεχομένως να βρείτε τρόπους για να γίνετε πιο αποτελεσματικοί και να εξοικονομήσετε χρήματα.

- Και τέλος, μεταφέρετε την αύξηση του κόστους των δραστηριοτήτων σας στους πελάτες σας; Κάντε τους υπολογισμούς σας. Η αύξηση στις τιμές μπορεί να είναι τόσο μικρή που οι περισσότεροι από τους πελάτες σας ούτε καν να την προσέξουν.

Εκπαίδευση υπαλλήλων και σε άλλες αρμοδιότητες

Είναι αναπόφευκτο οι υπάλληλοί σας να χρειαστεί να λείψουν κάποιες φορές λόγω ασθένειας ή λόγω κάποιου έκτακτου οικογενειακού προβλήματος. Ανάλογα με την περίπτωση, αυτό σημαίνει ότι μπορεί να χρειαστεί να ζητήσετε έκτακτη βοήθεια. Μια λιγότερο ακριβή εναλλακτική είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων σας και σε άλλες αρμοδιότητες, γεγονός που εξασφαλίζει ότι έχετε στελέχη που μπορούν να αναλάβουν και άλλους ρόλους. Αυτό μπορεί να έχει πρόσθετα οφέλη εάν η επιχείρησή σας υπόκειται σε κυμαινόμενο φόρτο εργασίας. Για παράδειγμα, είναι πιθανό ότι ο λογιστής είναι πάντα πολύ απασχολημένος στο τέλος κάθε μήνα αλλά ότι έχει λιγότερη δουλειά στα μέσα του μήνα και θα μπορούσε να βοηθήσει σε έργα προώθησης της επιχείρησης. Εδώ θα βρείτε οδηγίες για το πώς να ξεκινήσετε:

- Σκεφθείτε τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του προσωπικού σας και αναπτύξτε ορισμένες ευκαιρίες "job shadowing" στο βαθμό που ο χρόνος και ο φόρτος εργασίας το επιτρέπει.

- Δώστε στους υπαλλήλους σας χρόνο να εκπαιδευτούν σε διάφορους τομείς και να εξειδικευτούν σε εφαρμογές λογισμικού, κάτι το οποίο θα ήταν χρήσιμο εάν χρειαστεί να αντικαταστήσουν κάποιον. Το Κέντρο μικρών επιχειρήσεων προσφέρει μια συλλογή δωρεάν ηλεκτρονικών εκπαιδευτικών μαθημάτων, όπως κάνουν πολλές τοποθεσίες Web.

Σύγκριση προσφορών παροχής υπηρεσιών

Ακόμη και εάν δεν αντιμετωπίζετε προβλήματα ταμειακής ροής, είναι σημαντικό να παρακολουθείτε τα έξοδα για τις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητές σας. Για παράδειγμα, οι χρεώσεις παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών και φιλοξενίας ιστοσελίδων μπορούν να ποικίλλουν σημαντικά. Η τακτική σύγκριση των τιμών μπορεί να σας βοηθήσει να εξοικονομήσετε περισσότερο από όσα νομίζετε. Επίσης, σκεφθείτε τα εξής:

- Εάν αγοράζετε και διατηρείτε πολλούς εκτυπωτές στο γραφείο σας, μπορείτε να εξοικονομήσετε χρήματα δημιουργώντας ένα δίκτυο το οποίο θα επιτρέπει στους υπαλλήλους σας να χρησιμοποιούν από κοινού ορισμένες συσκευές. Το Microsoft Windows Small Business Server 2003 είναι μια εύκολη και εύχρηστη λύση διακομιστή η οποία σας επιτρέπει να χρησιμοποιείτε από κοινού εκτυπωτές και να δημιουργήσετε ένα πιο ασφαλές και παραγωγικό υπολογιστικό περιβάλλον.

- Μπορείτε να μειώσετε τον αριθμό τηλεφωνικών γραμμών που χρειάζεστε διαμορφώνοντας τους υπολογιστές του γραφείου σας έτσι, ώστε να στέλνουν και να λαμβάνουν φαξ. Το λειτουργικό σύστημα Windows XP και το Small Business Server καθιστούν εύκολη τη ρύθμιση υπηρεσιών φαξ.
- Επίσης, μπορείτε να εξετάσετε το ενδεχόμενο χρήσης του πρωτοκόλλου VoIP (Voice-Over-Internet Protocol), το οποίο ουσιαστικά είναι μια τηλεφωνική υπηρεσία που χρησιμοποιεί το Internet. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν αυτήν την οικονομικότερη εναλλακτική λύση.

Παρακολούθηση εισπρακτέων

Μια επιχειρηματική διαδικασία που οδηγεί πολύ γρήγορα σε κρίση ταμειακής ροής είναι η παροχή αγαθών ή υπηρεσιών σε πελάτες που καθυστερούν να αποπληρώσουν τις οφειλές τους. Η λήψη πρωτοβουλιών όσον αφορά την παρακολούθηση των εισπρακτέων είναι σημαντική σε κάθε επιχείρηση, για αυτόν το λόγο το λογισμικό διαχείρισης οικονομικών είναι συχνά μια επένδυση με σημαντική απόδοση. Διαβάστε τις παρακάτω προτάσεις:

- Στείλτε τα τιμολόγια αμέσως μετά την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Εάν περιμένετε ως το τέλος του μήνα απλώς θα περιμένετε περισσότερο χρόνο έως ότου πληρωθείτε.
- Δώστε κίνητρα στους πελάτες σας να πληρώνουν τα τιμολόγια εγκαίρως. Σε όλους αρέσει να κάνουν συμφωνίες — και μια μικρή έκπτωση μπορεί να αντισταθμίσει το κόστος της προσπάθειας για συγκέντρωση των οφειλών.
- Εάν δέχεστε πληρωμές μέσω πιστωτικών καρτών, κάντε μια έρευνα στην αγορά και βεβαιωθείτε ότι έχετε κάνει την καλύτερη δυνατή συμφωνία όσον αφορά την επεξεργασία των πληρωμών.

Αποτελεσματικό μάρκετινγκ

Εάν η επιχείρησή σας διαθέτει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ και έχει συντάξει έναν προϋπολογισμό, μπορείτε να περιορίσετε το κόστος αναθεωρώντας τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνείτε τόσο με τους υπάρχοντες πελάτες σας όσο και με τους δυνητικούς. Οι ανάγκες του

μάρκετινγκ διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, σκεφθείτε όμως τα εξής:

- Εάν συνηθίζετε να στέλνετε ένα έντυπο ενημερωτικό δελτίο στους πελάτες, μήπως θα ήταν πιο οικονομικό να το στέλνετε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου; Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείτε όχι μόνο το κόστος εκτύπωσης και αγοράς χαρτιού αλλά και τα ταχυδρομικά τέλη. Άλλωστε με το Microsoft Office Publisher, μπορείτε να επιλέξετε από τα ήδη διαμορφωμένα πρότυπα για να δημιουργήσετε γρήγορα και εύκολα ηλεκτρονικές επιστολές με επαγγελματική εμφάνιση. Να ζητάτε πάντα την άδεια του πελάτη σας πριν την αποστολή του ενημερωτικού σας δελτίου, διαφορετικά μπορεί να θεωρεί ότι είστε σπάμερ.

- Εάν κατά καιρούς εκτυπώνετε διαφημιστικά φυλλάδια στα οποία παρουσιάζετε ένα αγαθό προς πώληση — χρησιμοποιώντας ένα επαγγελματικό τυπογραφείο — μπορείτε να περικόψετε εύκολα το κόστος δημιουργώντας μόνοι σας πρότυπα με το Microsoft Office Publisher χρησιμοποιώντας έναν έγχρωμο εκτυπωτή.

Ελέγχοντας όλες τις πτυχές

Εδώ θα βρείτε περισσότερες ερωτήσεις όσον αφορά την προσπάθειά σας να περικόψετε το κόστος:

- Αντιπαραβάλετε τα τιμολόγια με τις εντολές αγοράς σας για να βεβαιωθείτε ότι έχετε λάβει όλα όσα ζητήσατε — στην τιμή που συμφωνήσατε;

- Οι υπάλληλοί σας που ταξιδεύουν συχνά με έξοδα της εταιρείας θα πρέπει να επιστρέφουν στην εταιρεία τα μπόνους που λαμβάνουν για τα συχνά ταξίδια που κάνουν;

- Το ασφαλιστικό σας συμβόλαιο είναι ενημερωμένο ή καλύπτει εξοπλισμό ή οχήματα που δεν έχετε πλέον στην κατοχή σας;

- Αγοράζετε πάντα καινούρια προϊόντα; Θα μπορούσατε να αναζητήσετε ένα ελαφρώς μεταχειρισμένο φορτηγό ή ελαφρώς μεταχειρισμένα έπιπλα γραφείου την επόμενη φορά που θα χρειαστεί να αγοράσετε;

- Μήπως το γραφείο σας είναι μεγαλύτερο από όσο χρειάζεται πραγματικά να είναι και, εάν ναι, θα μπορούσατε να νοικιάσετε ένα μέρος του σε μια άλλη επιχείρηση;

- Μπορείτε να οργανώσετε καλύτερα τις αποστολές σας αποφεύγοντας το επιπλέον κόστος και τις χρεώσεις για παραμονή των αγαθών στους μεταφορείς για ένα διάστημα;

- Παρακολουθείτε τη χρήση ενέργειας που γίνεται στο γραφείο σας προκειμένου να βεβαιωθείτε ότι δεν πληρώνετε ηλεκτρικό ή θέρμανση όταν δεν βρίσκεται κανείς στο γραφείο;

Εάν κάνετε αρκετά από τα παραπάνω, αυτές οι μικρές ενέργειες περικοπής των εξόδων μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη οικονομία — και να αυξήσουν την κερδοφορία της επιχείρησής σας.

12.1 Χρήση βασικών δεικτών απόδοσης για τη βελτίωση των κερδών

Τα κέρδη ή οι απώλειες μπορεί να είναι ένα απόλυτο μέτρο για το πόσο καλά πηγαίνει μια επιχείρηση, αλλά υπάρχουν και διάφοροι άλλοι σημαντικοί δείκτες που θα πρέπει να παρακολουθείτε.

Γνωστοί με την ονομασία "βασικοί δείκτες απόδοσης", αυτοί οι συνηθισμένοι οικονομικοί υπολογισμοί σας βοηθούν να βρείτε περιοχές όπου μπορείτε να βελτιώσετε και να αυξήσετε τα κέρδη σας, ή σας προειδοποιούν για ενδεχόμενα προβλήματα, πριν να γίνουν σοβαρά. Το λογισμικό οικονομικής διαχείρισης μπορεί αυτόματα να παρακολουθεί πολλούς τέτοιους δείκτες, ή μπορείτε να τους υπολογίζετε οι ίδιοι ρυθμίζοντας απλά υπολογιστικά φύλλα, όπως στα παρακάτω παραδείγματα.

Ανάλυση της ταμειακής σας ροής

Ένας από τους σημαντικότερους δείκτες είναι η ταμειακή σας ροή, η οποία μετρά πόσο ρευστό είναι διαθέσιμο για χρήση σε μια ορισμένη χρονική στιγμή. Αυτό διαφέρει από το κέρδος, επειδή το κέρδος περιλαμβάνει συνήθως χρήματα που σας οφείλουν οι πελάτες σας. Θα λάβετε τα χρήματα αυτά κάποια στιγμή στο μέλλον, αλλά δεν είναι αυτήν τη στιγμή διαθέσιμα για να τα χρησιμοποιήσετε.

Πολλές επιχειρήσεις έρχονται σε δύσκολη θέση επειδή βλέπουν ότι έχουν αρκετά μεγάλο καθαρό κέρδος και πιστεύουν ότι έχουν αρκετά χρήματα για να επενδύσουν στην επέκτασή τους. Μόνο αφού αρχίσουν να ελέγχουν

τον προϋπολογισμό τους συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν τόσα μετρητά όσα νόμιζαν.

Ανακαλύψτε την αναλογία οφειλών/ενεργητικού

Ακριβώς όπως η ταμειακή ροή δείχνει πόσα χρήματα έχετε στην πραγματικότητα διαθέσιμα, ο υπολογισμός της αναλογίας οφειλών/ενεργητικού δείχνει το ποσοστό της παρουσίας και του εξοπλισμού της επιχείρησης που πραγματικά σας ανήκει.

Μπορεί να βρείτε ότι η αναλογία οφειλών/ενεργητικού είναι ήδη υπολογισμένη στον ισολογισμό σας. Εάν όχι, είναι εύκολο να την υπολογίσετε. Απλώς δημιουργήστε έναν τύπο που διαιρεί το άθροισμα των οφειλών σας προς το άθροισμα των στοιχείων ενεργητικού.

Ιδανικά, θέλετε αυτή η αναλογία να είναι μικρότερη του 1. Εάν είναι πολύ μεγαλύτερη του 1, αυτό σημαίνει ότι κάποιος άλλος – η τράπεζα ή κάποιος δανειστής – κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησής σας. Αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα, εάν η επιχείρησή σας βρίσκεται σε φάση επέκτασης, αλλά εάν αυτή η αναλογία δεν μειώνεται σταδιακά, θα μπορούσε να δηλώνει ότι "μπαίνετε μέσα". Στην πραγματικότητα, ολόκληρη η επιχείρησή σας θα μπορούσε να βρεθεί σε μεγάλο κίνδυνο, εάν πολλοί δανειστές σας απαιτήσουν να τους εξοφλήσετε.

Παρακολούθηση των εξόδων σας

Υπάρχουν δύο τρόποι να ενισχύσετε τα κέρδη σας: να πουλάτε περισσότερα και να ξοδεύετε λιγότερα. Για να ξοδεύετε λιγότερα, πρέπει να ξέρετε πού πάνε τα χρήματά σας.

Το να είστε σε θέση να κατατάξετε τις πιο δαπανηρές πτυχές της επιχείρησής σας δεν αρκεί για να μάθετε που θα πρέπει να περικόψετε έξοδα. Ωστόσο, εάν θεωρείτε ότι κοστίζει περισσότερο να πουλάτε το προϊόν σας παρά να το κατασκευάζετε, ίσως θα πρέπει να σκεφτείτε ξανά τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείτε. Η ανάλυση δαπανών σας επιτρέπει να προσδιορίζετε τις καλύτερες δυνατότητες εξοικονόμησης χρημάτων.

Υπολογίστε το τζίρο των προϊόντων σας

Τώρα που ξέρετε πόσο κοστίζει να φτιάξετε το προϊόν σας, μπορείτε να δείτε πόσο καιρό βρίσκονται στα προϊόντα σας στην αποθήκη προτού

πωληθούν. Αυτό είναι αναπόφευκτο, εάν η επιχείρησή σας είναι σε μεγάλο βαθμό εποχιακή από τη φύση της ή εάν εκτιμάτε ότι το κόστος των πρώτων υλών θα αυξηθεί σημαντικά. Ωστόσο, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ο τζίρος είναι ένα καλό μέτρο του πόσο καλά εξισορροπείτε τη ζήτηση με την προσφορά.

Για να υπολογίσετε το τζίρο, χρειάζεστε το κόστος όλων των αγαθών που πουλήσατε σε ένα μήνα, τρίμηνο ή έτος, καθώς και τον μέσο όρο αποθέματος κατά την ίδια περίοδο. Πιθανόν η τιμή του αποθέματος να υπάρχει ήδη στον ισολογισμό σας.

Διαιρέστε το κόστος των αγαθών προς τον μέσο όρο αποθέματος. Εάν ο αριθμός που προκύπτει είναι μεγάλος, σημαίνει ότι καταφέρνετε να πουλάτε τα προϊόντα σας αρκετά σύντομα μετά την παραγωγή τους. Εάν ο αριθμός είναι μικρός, σημαίνει ότι τα προϊόντα σας περνούν αρκετό καιρό στις αποθήκες. Μπορείτε να ενισχύσετε τα κέρδη σας εάν σταθμίσετε καλύτερα τη ζήτηση.

Η διεύθυνση μιας μικρής επιχείρησης είναι δύσκολη δουλειά, αλλά τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων μπορούν να σας βοηθήσουν να κρατήσετε την επιχείρησή σας στο σωστό δρόμο.

12.2 Τρόποι για την οργάνωση αποτελεσματικού προϋπολογισμού

Βασικά στοιχεία: Ευελιξία και παρακολούθηση ταμειακών διαθεσίμων

Ο προϋπολογισμός της επιχείρησής σας είναι απλώς ένα σύνολο οδηγιών που αφορά τις αγοραστικές και αποταμιευτικές σας συνήθειες. Παρακάτω παρουσιάζω ορισμένα κοινά προβλήματα που προκύπτουν όσον αφορά πολλούς εδραιωμένους προϋπολογισμούς και παράλληλα ορισμένες λύσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν να τηρήσετε τις οδηγίες προϋπολογισμού και να επωφεληθείτε από τα πλεονεκτήματα που απορρέουν.

1. Αποδεχθείτε την καμπύλη εκμάθησης

Η διαρκής εφαρμογή ενός προϋπολογισμού είναι ζήτημα εκπαίδευσης. Θα χρειαστείτε χρόνο μέχρι να μπορέσετε να χειρίζεστε θέματα όπως η περικοπή δαπανών, να γνωρίζετε πόσο χρονικό διάστημα θα διαρκέσει η διευθέτηση μιας επιταγής με το προϊόν μισθοδοσίας ή πόσο ταμειακό απόθεμα θα πρέπει να διατηρείτε. Ωστόσο, μπορείτε να μάθετε να προσαρμόζετε τον προϋπολογισμό σας κατά την πορεία των επιχειρηματικών εργασιών και ορισμένες υποθέσεις μπορούν σταδιακά να μετατραπούν σε προβλέψιμες και χρήσιμες πρακτικές.

2. Να είστε προετοιμασμένοι για ενδεχόμενες αστοχίες στις εκτιμήσεις προϋπολογισμού

Αυτός θα πρέπει να είναι ο πρώτος κανόνας κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού: να γνωρίζετε ότι οι προβλέψεις του προϋπολογισμού σας είναι η βέλτιστη δυνατή εικασία και τίποτα περισσότερο. Για παράδειγμα, εάν υπολογίζετε στον προϋπολογισμό σας το ίδιο ποσό κάθε μήνα για υπεραστικές τηλεφωνικές υπηρεσίες και ο λογαριασμός σας υπερβαίνει διαρκώς κατά 20% το προϋπολογισμένο ποσό, δοκιμάστε π.χ. τουλάχιστον για τρεις συναπτούς μήνες να αυξήσετε τον προϋπολογισμό του τηλεφώνου σας κατά 20%. Εάν ο λογαριασμός που προκύπτει είναι κατά μέσο όρο χαμηλότερος από το προϋπολογισμένο ποσό, μπορείτε να περικόψετε το μερίδιο που αναλογεί στο τηλέφωνο. Προκειμένου να υπάρχει όσο το δυνατόν ομαλότερη οργάνωση των στοιχείων, προσπαθήστε να επαναπροσδιορίσετε κάποιον άλλο τομέα του συνολικού προϋπολογισμού ως αντιστάθμιση στην (ανα)προσαρμογή.

3. Εργαστείτε με ευελιξία

Κατά την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού μικρομεσαίας επιχείρησης, η απαραίτητη τήρησή του συνήθως απαιτεί παράλληλα έναν βαθμό ευελιξίας. Για παράδειγμα, εάν τα έσοδα δεν ανταποκρίνονται στο αναμενόμενο ποσό – και αυτό είναι πολύ πιθανό – περικόψτε τις δαπάνες ως αντιστάθμιση. Ομοίως, εάν τα έσοδα υπερβαίνουν τις προσδοκίες, ίσως θα πρέπει να επενδύσετε σε καλύτερο εξοπλισμό.

4. Παρακολουθείτε τα ταμειακά διαθέσιμα

Εάν θέλετε να παραμείνετε εντός των ορίων του προϋπολογισμού, βεβαιωθείτε ότι η εισροή είναι μεγαλύτερη από την αντιστάθμιση της εκροής. Παρακολουθείτε προσεκτικά τα έσοδά σας, για να βεβαιωθείτε ότι διαθέτετε επαρκές κεφάλαιο για την πληρωμή των λογαριασμών σας, ιδίως εάν μεταξύ της εξαργύρωσης επιταγών με το προϊόν μισθοδοσίας παρέρχονται μεγάλα χρονικά διαστήματα.

5. Να είστε συντηρητικοί

Όταν καταρτίζετε τον προϋπολογισμό σας, είναι προτιμότερο να υπολογίζετε θεωρητικά μεγαλύτερες δαπάνες και λιγότερα αναμενόμενα έσοδα. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί επίσης αποτελεσματική στρατηγική, όταν είστε βέβαιοι ότι θα υπάρξει παρακώλυση στα ταμειακά διαθέσιμα. Εξετάστε οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να περιορίσει το κόστος, όπως προγράμματα τηλεφωνικών κλήσεων, οικονομικότερα έπιπλα γραφείου και λοιπούς τρόπους ελαχιστοποίησης των όποιων επιβαρύνσεων.

6. Δημιουργήστε ταμειακό απόθεμα

Η αβεβαιότητα στο πλαίσιο της κατάρτισης προϋπολογισμού – όσον αφορά αμφότερα τα έσοδα και έξοδα – αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες απειλές για την επιβίωση και επιτυχία οποιασδήποτε μικρομεσαίας επιχείρησης. Η μεγαλύτερη δυνατή περικοπή των δαπανών είναι πάντα αποτελεσματική, ωστόσο είναι επίσης συνετή η αποταμίευση εσόδων όποτε είναι εφικτό. Εάν έχετε τη δυνατότητα, προορίστε ένα μέρος από κάθε επιταγή που λαμβάνετε και αποταμιεύστε αυτό το κεφάλαιο. Αυτό το χρηματικό ποσό μπορεί να αποβεί χρήσιμο για προβλεπόμενα έξοδα, όπως φόροι, και επίσης μπορεί να αποδειχθεί η απόλυτη σωτηρία εάν απροσδόκητα απαιτηθεί η πληρωμή ενός υψηλού λογαριασμού. Κατ' αντιδιαστολή, εάν σκοπεύετε να ξεκινήσετε μια επιχειρηματική δραστηριότητα κάποια μελλοντική στιγμή, αρχίστε να αποταμιεύετε, καθώς τα χρήματα της αποταμίευσης μπορεί εν τέλει να σας βοηθήσουν με τρόπους που ίσως δεν μπορείτε καν να φανταστείτε.

7. Ελέγχετε τον προϋπολογισμό σας κάθε μήνα

Πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντική υπόδειξη! Ελέγχετε τον προϋπολογισμό σας κάθε μήνα και εξετάζετε τα ταμειακά διαθέσιμα, για να βεβαιωθείτε ότι το διαθέσιμο κεφάλαιο είναι επαρκές για να καλύψει τις υποχρεώσεις σας. Εάν ακολουθήσετε την υπόδειξη υπ' αρ. 2, παραπάνω και προσαρμόζετε τον προϋπολογισμό σας κατά την πορεία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, θα έχετε ένα ορισμένο κεφάλαιο έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση υπέρβασης των μηνιαίων υποχρεώσεων. Χρησιμοποιήστε αυτό το κεφάλαιο, όταν το κόστος είναι μεγαλύτερο από το αναμενόμενο, και αντιστοίχως αποταμιεύστε χρήματα ως κεφάλαιο έκτακτης ανάγκης, όποτε ο προϋπολογισμός το επιτρέπει.

8. Χρησιμοποιήστε τον προϋπολογισμό ως μέτρο συγκράτησης και όχι περιορισμού!

Η κατάρτιση και η απαρέγκλιτη τήρηση ενός δομημένου προϋπολογισμού είναι η πλέον αποτελεσματική άσκηση δημοσιονομικής πειθαρχίας. Ωστόσο, μπορείτε ελεύθερα να αποκλίνετε από τον προϋπολογισμό σας περιστασιακά, εάν πραγματικά το επιτάσσουν οι συνθήκες. Συχνά είναι αδύνατο να οριστεί προϋπολογισμός για ένα σημαντικό σεμινάριο που ανακοινώνεται την τελευταία στιγμή ή για ένα ταξίδι σε μια εμπορική έκθεση που συνεπάγεται σημαντικές επαφές. Εάν είστε υπερβολικά αυστηροί όσον αφορά τον προϋπολογισμό, θα αρνηθείτε να δαπανήσετε χρήματα, όταν πραγματικά θα πρέπει.

Εάν έχετε πραγματικά προσπαθήσει να καταρτίσετε έναν επιχειρηματικό προϋπολογισμό, τηρήστε τον! Διαφορετικά, θα χάσετε τα οφέλη που έχετε υπολογίσει να αποκομίσετε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ

Η επιχορήγηση είναι ένα ποσό χρημάτων που χορηγείται σε μια εταιρία ή οργανισμό. Οι επιχορηγήσεις θεωρούνται ως "δωρεάν" χρήματα. Στην ουσία όμως, αν και δεν καταβάλετε τόκο και δεν χρειάζεται να επιστρέψετε τα χρήματα, εφόσον πληρείτε τους όρους της επιχορήγησης, η υποβολή και έγκριση της αίτησης απαιτεί αρκετό χρόνο και προσπάθεια. Από αυτή την άποψη, υπάρχει ενδεχόμενος αντίκτυπος για την επιχείρησή σας, έτσι ουσιαστικά δεν είναι "δωρεάν".

Οι επιχορηγήσεις χορηγούνται από κρατικούς φορείς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από άλλους οργανισμούς.

Ποιες επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν επιχορήγηση;

Εξαρτάται από το αν η επιχείρηση εκπληρώνει ορισμένα κριτήρια:

* Συγκεκριμένα έργα - Η χρηματοδότηση αφορά συνήθως κάποιο συγκεκριμένο τύπο έργου. Για παράδειγμα, μπορεί να πρόκειται για μετεγκατάσταση, ανάπτυξη κάποιου νέου προϊόντος ή έρευνα για νέες αγορές εξαγωγών. Συνήθως, πρέπει να αποδείξετε ότι το έργο παραμένει βιώσιμο μετά την περίοδο χρηματοδότησης. Το σχέδιο έργου πρέπει να έχει καθοριστεί ορθώς και επαρκώς, και τα παραδοτέα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια. Ένα καλά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί αναπόσπαστο και πολύ σημαντικό μέρος της πρότασης.

* Τοποθεσία - Πολλές επιχορηγήσεις χορηγούνται μόνο για συγκεκριμένες περιοχές. Ορισμένα σχέδια λειτουργούν σε εθνικό επίπεδο, ωστόσο τα περισσότερα διοικούνται τοπικά και, συνεπώς, η τοποθεσία της νομικής και παραγωγικής έδρας της επιχείρησής σας είναι σημαντική. Το ποσό της χρηματοδότησης που διατίθεται εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την περιοχή όπου σχεδιάζετε να αναπτύξετε την επιχείρησή σας. Μπορεί επίσης να παρασχεθεί πρόσθετη υποστήριξη σε επιχείρηση η οποία επενδύει ή πρόκειται να μεταφερθεί σε περιοχή κοινωνικής υστέρησης, ιδιαίτερα αν πρόκειται να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει χαρακτηρίσει ορισμένες περιοχές ως περιοχές που χρήζουν στήριξης εξαιτίας της οικονομικής τους κατάστασης. Οι

περιοχές αυτές που χαρακτηρίζονται σαν περιοχές "Στόχου 1" και "Στόχου 2" λαμβάνουν πρόσθετη χρηματοδότηση για την αναγέννησή τους.

* Νομική Μορφή εταιρίας - Η νομική μορφή του οργανισμού παίζει επίσης ρόλο στον προσδιορισμό της διαθέσιμης χρηματοδότησης.

* Κλάδος - Τα προγράμματα χρηματοδότησης σχεδιάζονται συχνά για την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού κλάδου. Οι κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες ανάπτυξης έχουν προσδιορίσει συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους που χρήζουν υποστήριξης. Συνεπώς, αξίζει να κατανοήσετε τους κλάδους αυτούς καθώς και το πώς μπορείτε να αναπτύξετε την επιχειρηματική σας δραστηριότητα στο πλαίσιό τους.

* Σκοπός επιχορήγησης - Οι επιχορηγήσεις διατίθενται συνήθως για συγκεκριμένο σκοπό. Για παράδειγμα, για εξαγωγές, μετεγκατάσταση ή επένδυση σε εγκαταστάσεις και μηχανήματα. Μια εταιρία κρίνεται επιλέξιμη για κάποια επιχορήγηση μόνο αν το αίτημα της κινείται στα πλαίσια του σκοπού της συγκεκριμένης επιχορήγησης. Οποιαδήποτε παρέκκλιση από αυτόν τον κανόνα έχει ως αποτέλεσμα την απόρριψη του αιτήματος της εταιρίας.

Συνδυασμένη χρηματοδότηση

Μία από τις προϋποθέσεις για λήψη επιχορήγησης είναι ότι πρέπει να συμμετέχετε στην επένδυση με κάποια ίδια κεφάλαια. Οι επιχορηγήσεις καλύπτουν συνήθως 15% έως 50% του κόστους μιας επένδυσης. Συγκεκριμένα μέτρα (π.χ. εκπαίδευση) ή δικαιούχοι (π.χ. φορείς του δημοσίου) μπορεί να λάβουν χρηματοδότηση σε ποσοστό 75% - 100%.

Η κατάλληλη επιχορήγηση για την επιχείρησή σας

Πρέπει να μιλήσετε με τους διαχειριστές του προγράμματος χρηματοδότησης πριν επενδύσετε πολύ χρόνο και προσπάθεια. Η προσωπική επαφή είναι σημαντική, καθώς η διαδικασία υποβολής αίτησης είναι γραφειοκρατική διαδικασία και μπορεί να βοηθηθείτε από κάποιον που ενδιαφέρεται για την υπόθεσή σας. Εξετάστε τους στόχους της επιχορήγησης καθώς και ποιες εταιρίες είχαν επιλεγεί κατά το παρελθόν. Έτσι μπορείτε να καθορίσετε αν η συγκεκριμένη επιχορήγηση είναι κατάλληλη για την επιχείρησή σας.

Η υποβολή μιας πρότασης αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας αίτησης για επιχορήγηση. Η επιτυχία της αίτησης εξαρτάται από την αρτιότητα της πρότασης. Η αναλυτική περιγραφή του έργου, η σαφής ανάλυση των πλεονεκτημάτων για την τοπική οικονομία και ένα καλά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι σημαντικά στοιχεία μιας επιτυχημένης πρότασης.

Πληρωμή

Η πληρωμή καταβάλλεται συνήθως σύμφωνα με ένα καθορισμένο πρόγραμμα. Έτσι, μπορεί να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε δόσεις ή μετά την πιστοποίηση των σχετικών δαπανών. Αν και μπορεί να σας έχει εγκριθεί η επιχορήγηση, ίσως χρειαστεί να βρείτε ενδιάμεσους τρόπους για τη χρηματοδότηση του έργου μέχρι την τελική εκταμίευσή της.

Προβλέψτε αρκετό χρόνο για την αξιολόγηση της αίτησης και μην ξεκινήσετε το έργο πριν λάβετε την τελική έγκριση για την επιχορήγηση. Τα μικρότερα σχέδια τοπικής εμβέλειας εγκρίνονται πιο γρήγορα, ωστόσο οι μεγαλύτερες αιτήσεις για εθνική χρηματοδότηση μπορεί να χρειαστούν μερικούς μήνες. Για χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση ίσως χρειαστεί ακόμα περισσότερος χρόνος.

Πού μπορώ να βρω περισσότερες πληροφορίες;

Πρέπει να είστε έτοιμοι να επενδύσετε σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για την προετοιμασία της αίτησης. Ίσως χρειαστεί να προσφύγετε στη βοήθεια εξειδικευμένων "συμβούλων επιχορηγήσεων". Μπορείτε επίσης να λάβετε βοήθεια από το κράτος μέσω τοπικών και περιφερειακών επιχειρηματικών συμβούλων.

13.1 Χαμηλότοκα δάνεια

Τι είναι τα χαμηλότοκα δάνεια;

Τα χαμηλότοκα δάνεια είναι δάνεια που διατίθενται χωρίς τις συνήθεις απαιτήσεις ασφαλείας (εγγυήσεις) που ζητούν τα εμπορικά πιστωτικά ιδρύματα από τους δανειολήπτες. Συνήθως επιτρέπουν παραχωρήσεις προς τον δανειολήπτη όσον αφορά τις απαιτήσεις ασφαλείας ή τα επιτόκια δανεισμού. Η καταβολή κατώτατου ή μηδενικού επιτοκίου μπορεί να αποτελεί

όρο του δανείου. Ορισμένες φορές, είναι δυνατή η διευθέτηση προσωρινής διακοπής των πληρωμών.

Γιατί παρουσιάζουν πλεονεκτήματα τα χαμηλότοκα δάνεια;

Τα χαμηλότοκα δάνεια αποτελούν μια ελκυστική μορφή χρηματοδότησης προς επιχειρήσεις καθώς προσφέρουν μεγάλα χρηματικά ποσά με πολύ ελκυστικούς όρους.

Γιατί να μην πάρετε κανονικό δάνειο;

Ο δανεισμός χρημάτων από τράπεζα είναι η πιο συνηθισμένη μορφή χρηματοδότησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις έχει τη μορφή δανείου ή υπερανάληψης ή συνδυασμό των δύο. Οι τράπεζες ζητούν κάποιο είδος εγγύησης έναντι της αδυναμίας καταβολής των πληρωμών. Πολλές μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να παρέχουν παρόμοιες εγγυήσεις και συνεπώς η αίτησή τους απορρίπτεται.

Πώς ακριβώς χρησιμοποιούνται τα χαμηλότοκα δάνεια;

Τα χαμηλότοκα δάνεια διατίθενται από το κράτος ή την τοπική αυτοδιοίκηση και μπορούν να βοηθήσουν αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να παρέχουν τα απαιτούμενα επίπεδα ασφάλειας. Συχνά θεωρούνται ως η ύστατη λύση εφόσον έχουν εξαντληθεί όλες οι άλλες επιλογές χρηματοδότησης.

Είναι επιλέξιμος ο οργανισμός μου;

Κάθε σχέδιο δανείου έχει τα δικά του κριτήρια. Υπάρχει ένας αριθμός βασικών προϋποθέσεων που πρέπει να ικανοποιεί μια επιχείρηση ώστε να λάβει χαμηλότοκο δάνειο. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ένα συγκεκριμένο έργο με σαφώς καθορισμένα παραδοτέα ώστε να καταστεί επιλέξιμη για χρηματοδότηση.

Έχει σημασία που βρίσκονται τα κεντρικά μας γραφεία;

Ίσως και να έχει, ιδιαίτερα αν πρόκειται να δραστηριοποιηθείτε σε περιοχή κοινωνικής υστέρησης. Σε διαφορετικές περιοχές μπορεί να διατίθενται πακέτα με διαφορετικούς όρους.

Έχει σημασία ο κλάδος;

Στην πλειοψηφία τους, τα πακέτα δανειοδότησης είναι σχεδιασμένα για συγκεκριμένους κλάδους. Για παράδειγμα, πολλά δάνεια προσφέρονται για τον μεταποιητικό κλάδο και σχετικές υπηρεσίες.

Για ποιο σκοπό μπορεί να χρησιμοποιηθεί το δάνειο;

Τα πακέτα χαμηλότοκων δανείων βοηθούν την ανάπτυξη των τοπικών και εθνικών οικονομιών. Κάθε πλάνο σχεδιάζεται με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, όπως για τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα τα δάνεια να δοθούν σε επιχειρήσεις που δημιουργούν θέσεις εργασίας και αναλαμβάνουν επενδυτικές πρωτοβουλίες.

Πρέπει να δώσει η εταιρία μου δικά της χρήματα;

Όπως και στην περίπτωση των επιχορηγήσεων, οι περισσότεροι οργανισμοί δεν είναι επιλέξιμοι για τη χορήγηση δανείου, εκτός και αν δεσμευτούν ότι θα επενδύσουν και κάποια ίδια κεφάλαια στο έργο.

Ποιος άλλος προσφέρει χαμηλότοκα δάνεια;

Ορισμένες φορές μπορείτε να λάβετε χαμηλότοκα δάνεια από μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ιδιαίτερα σε περιοχές που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσχέρειες. Κάποια είναι διαθέσιμα από κοινοπραξίες που έχουν σχηματιστεί με κάποια αρχική συμμετοχή κεφαλαίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14ο

ΟΙ ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Οι αόριστες σκέψεις του επιχειρηματία, αφού διαμορφώνονται μέσα στις συνθήκες και την πίεση του περιβάλλοντος, οδηγούν στη διαμόρφωση ενός συστήματος προθέσεων που είναι, κατά τη γνώμη του, πραγματοποιήσιμες.

Οι προθέσεις του επιχειρηματία

Υπάρχουν πέντε βασικές ενότητες «γενικών προθέσεων» οι οποίες καθοδηγούν τον επιχειρηματία και καθορίζουν τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής δράσης, δηλαδή την αποστολή της επιχείρησης.

Οι βασικές αυτές ενότητες των γενικών προθέσεων του επιχειρηματία καλύπτουν τις παρακάτω έννοιες:

- Το κέρδος και γενικά οι οικονομικοί στόχοι

Εφόσον η επιχείρηση νοείται ως κερδοσκοπική μονάδα, είναι φυσικό το κέρδος να αποτελεί την πρώτη και βασική πρόθεση του επιχειρηματία, παρότι ιεραρχικά δεν έρχεται πάντα πρώτη, στο μακροχρόνιο τουλάχιστον προγραμματισμό.

- Η ικανοποίηση του πελάτη και γενικά η βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας

Η γενική πρόθεση για ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει ότι η επιχείρηση ζητά να κατακτήσει ή να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς ή τη γεωγραφική ζώνη κλπ

- Η αποτελεσματική λειτουργία

Η αποτελεσματική λειτουργία συνδέεται απολύτως με τη δύναμη που έχει η επιχείρηση να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα και την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανότητα όλων των λειτουργιών της.

- Η βελτίωση της διοίκησης και των εργαζομένων

Το κρίσιμότερο στοιχείο, που χωρίς αυτό τίποτα δεν γίνεται, είναι οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι συνάρτησαν μεθόδων διοίκησης. Βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων

χωρίς βελτίωση των μεθόδων εργασίας τους συνεργασίας και ελέγχου είναι χωρίς αποτέλεσμα.

- Η προστασία του περιβάλλοντος και η συμβολή στην κοινωνική ευημερία

Αφού επιτευχθεί ο εσωτερικός έλεγχος και το προσδοκώμενο οικονομικό όφελος, ο Επιχειρηματίας και γενικότερα οι επιχειρήσεις αισθάνονται την επιθυμία να κερδίσουν τον σεβασμό και την εκτίμηση της κοινωνίας. Οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση διαφοροποιείται από τους βασικούς της στόχους και ευαισθητοποιείται σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και κοινωνικής ευημερίας είναι πολλοί και με διαφορετικά κίνητρα σε κάθε περίπτωση.

Τα κίνητρα του Επιχειρηματία

Επίσης μπορούμε να δεχτούμε ότι οι προθέσεις του επιχειρηματία, με βάση τις οποίες προκύπτει η αποστολή της επιχείρησης, είναι συνδεδεμένες με τρεις ομάδες κινήτρων οι οποίες είναι οι εξής:

- Με οικονομικά κίνητρα, που αποβλέπουν στην εξασφάλιση κερδών κάποιας μορφής,
- Με κίνητρα απόκτησης δύναμης για τον επιχειρηματία, τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και έξω από αυτήν,
- Με κίνητρα ηθικής, βάσει των οποίων γίνεται προσπάθεια, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο περιβάλλον της να πραγματοποιηθούν ορισμένες προθέσεις χρησιμότητας της επιχείρησης.

Τα χαρακτηριστικά των προθέσεων

Τέλος οι προθέσεις του Επιχειρηματία, προκειμένου να οδηγήσουν στην διαμόρφωση της αποστολής της επιχείρησης, πρέπει να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, δηλαδή:

- Οι προθέσεις πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμες
- Οι προθέσεις πρέπει να είναι διαρκείς, για να μπορούν να προσανατολίσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης για σχετικά μεγάλη περίοδο.
- Οι προθέσεις πρέπει να είναι γενικές από την άποψη:

§ Του πεδίου εφαρμογής, δηλαδή πρέπει να αναφέρονται σε όλη την επιχείρηση,

§ Της διατύπωσης, δηλαδή πρέπει να αναφέρονται στα γενικά θέματα της αγοράς και στις γενικές δραστηριότητες για την κατάκτησή της, χωρίς να καλύπτουν λεπτομέρειες.

- Οι προθέσεις πρέπει να είναι ποιοτικές και όχι ποσοτικές, να μην αναφέρονται δηλαδή σε αριθμούς, αλλά σε γενικές κατευθυντήριες γραμμές.

Οι οριστικές προθέσεις του επιχειρηματία, εφόσον έχουν τα παραπάνω βασικά χα/κα συνιστούν στην ουσία την αποστολή της επιχείρησης, που δεν είναι τίποτε άλλο από το πλέον μακροχρόνιο τελικό αναμενόμενο αποτέλεσμα της επιχείρησης.

14.1 Χρησιμότητα της αποστολής της Επιχείρησης

Η σαφής δήλωση της αποστολής μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμεύσει στα παρακάτω:

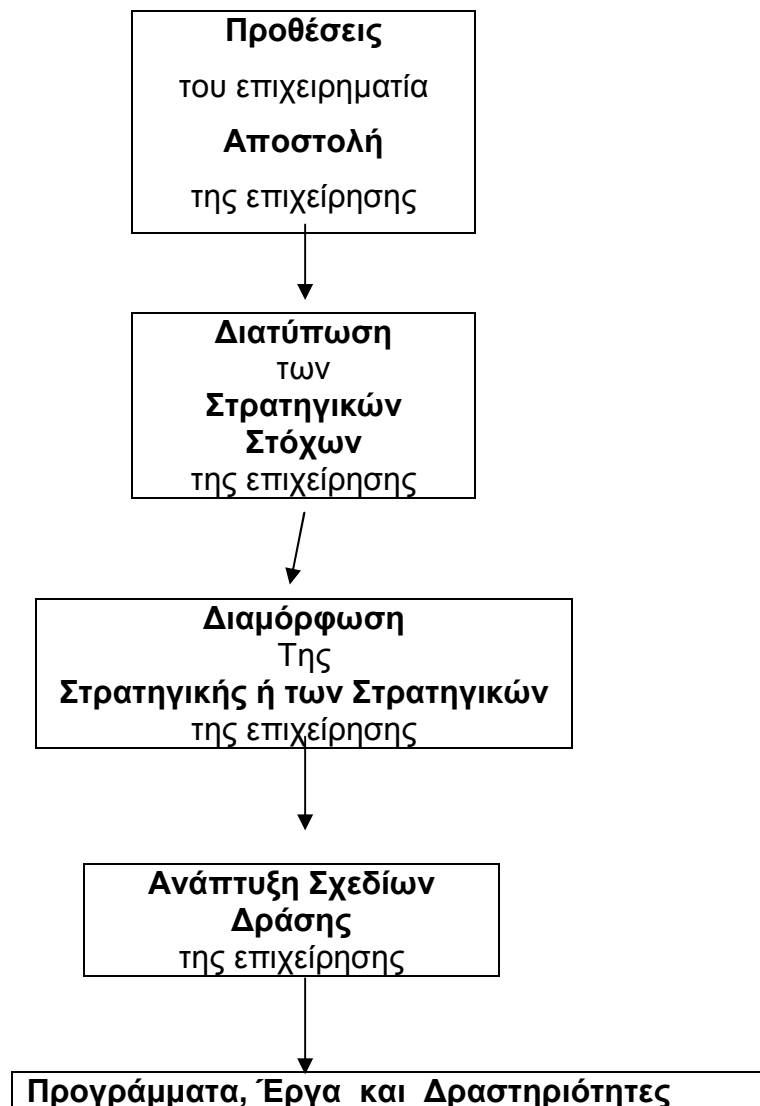
- Να δώσει ένα κοινό γενικό σκοπό στην επιχείρηση
- Να αποτελέσει βάση για την καλύτερη χρήση των πόρων της επιχείρησης προς την επίτευξη της αποστολής της.
- Να υποκινήσει τους εργαζόμενους προς αυτή την κατεύθυνση
- Να καθοδηγήσει τους ανθρώπους που συμφωνούν με την αποστολή της επιχείρησης να συνεργαστούν μαζί της, και να αποτρέψει αυτούς που διαφωνούν από το να την εμποδίσουν
- Να βοηθήσει στην χάραξη των στρατηγικών στόχων, ώστε να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης.

Τέλος ο σαφής καθορισμός της αποστολής είναι χρήσιμος και στη διοίκηση της επιχείρησης, για να συνειδητοποιήσει τι ακριβώς θέλει και να μπορέσει ύστερα να το επιδιώξει. Ολοκληρώνοντας μπορούμε να απεικονίσουμε διαγραμματικά πως διαμορφώνεται οι τελικές δραστηριότητες της επιχείρησης, για την υλοποίηση αυτών που αναφέρονται στις προθέσεις του επιχειρηματία.

Οι έννοιες που χρησιμοποιούνται είναι από τις γενικότερες και πιο αφηρημένες, μέχρι τις ειδικότερες και πιο συγκεκριμένες.

Οι προθέσεις οδηγούν στη διατύπωση των στρατηγικών στόχων, οι οποίοι οδηγούν στη διαμόρφωση των στρατηγικών που με τη σειρά τους οδηγούν στην κατάρτιση σχεδίων δράσης, τα οποία παίρνουν τη μορφή έργων και δραστηριοτήτων στην επιχείρηση. Οι έννοιες αυτές παραστατικά και με χρονική ακολουθία φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Γραφική απεικόνιση της διαμόρφωσης των προθέσεων του επιχειρηματία σε έργα και δραστηριότητες



Διάγραμμα 6 Γραφική απεικόνιση των προθέσεων του επιχειρηματία σε έργα και δραστηριότητες
(πηγή: Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός, σελ. 69)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15°

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

15.1 Γενικά

Για να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα του Στρατηγικού Επιχειρηματικού σχεδιασμού στις επιχειρήσεις, πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα του τύπου:

- Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσονται συνεχώς, ενώ άλλες συνεχίζουν απλώς να λειτουργούν, κι άλλες καταλήγουν σε πλήρη αποτυχία;
- Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσονται ραγδαία, ενώ άλλες, του ίδιου κλάδου, διστάζουν και δρουν συντηρητικά;
- Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα ή νέες αγορές, ενώ άλλες δεν μπορούν ούτε να διακρίνουν αυτές τις ευκαιρίες;
- Τι είναι αυτό που διακρίνει τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις από αυτές που απλώς λειτουργούν;
- Υπάρχουν τεχνικές διοίκησης, που αποδίδουν περισσότερο από κάποιες άλλες;

Το βέβαιο είναι ότι η διοίκηση κάθε επιχείρησης μπορεί να διαφοροποιήσει τις δράσεις της, έτσι ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία. Στις επιτυχημένες επιχειρήσεις η διοίκηση χαράζει και ακόλουθη μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, και φροντίζει, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι έτοιμη και για τις τωρινές δραστηριότητες, αλλά και για τις μελλοντικές. Στις αποτυχημένες επιχειρήσεις η διοίκηση απλώς αντιδρά στις εκπλήξεις ή αποφεύγει τις δυσκολίες που παρουσιάζει το επιχειρηματικό ή το κοινωνικό περιβάλλον.

Στις επιχειρήσεις η διοίκηση δαπανά αρκετό χρόνο μέχρι να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της και, στη συνέχεια, να το εφαρμόσει στην πράξη.

Οι διοικήσεις των επιτυχημένων επιχειρήσεων επιδιώκουν την καλύτερη επίδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα, συνδέουν την επιτυχία με την απόδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση. Ενθαρρύνουν την

ανάληψη πρακτικών πρωτοβουλιών και καινοτομιών, ακόμη και όταν υπάρχουν ορατοί κίνδυνοι. Οι διοικήσεις των αποτυχημένων, ή απλώς λειτουργούντων επιχειρήσεων, συνδέουν την επιτυχία της επιχείρησης μόνον από τον βαθμό προσήλωσης στους κανονισμούς που υπάρχουν. Δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και δεν πειραματίζονται με καινοτομίες, γιατί μπορεί να μην υπάρχουν θετικά αποτελέσματα.

Από τα παραπάνω αναφερόμενα είναι προφανές ότι οι διοικήσεις των επιτυχημένων επιχειρήσεων συντονίζουν με την απόλυτη κατανόηση ότι πρέπει να μεριμνούν για το περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες ανταγωνιστές προμηθευτές κλπ), αλλά και για την εσωτερική τους λειτουργία. Επίσης, έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν την επιχειρηματική σκέψη, την αίσθηση πρωτοβουλίας, την καθημερινή δραστηριότητα και ταυτόχρονα, να μην αποκλίνουν από τη βασική αποστολή της επιχείρησης.

Συμπέρασμα: η υψηλή ανταγωνιστικότητα, οι γρήγοροι ρυθμοί αλλαγής των προϊόντων και των αγορών, καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας με ταχύτατους ρυθμούς καθιστούν σήμερα επιτακτική την ανάγκη μελέτης και εφαρμογής Στρατηγικών επιχειρηματικών πλάνων στις επιχειρήσεις.

15.2 Ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι η απάντηση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της αστάθειας του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στη σημερινή συγκυρία της παγκοσμιοποίησης, οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών συνεχίζουν να αποτελούν εκείνο το τμήμα που πρέπει να εξασφαλίσει τη θέση της επιχείρησης μέσα στην ανταγωνιστική αγορά. Επίσης οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα όπως αυτή παρουσιάζεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, οι όποιοι είναι:

- Η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων, η οποία κάνει την οικονομική διαχείριση και την άντληση κεφαλαίων σημαντική.
- Η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη, η οποία παλαιώνει και απαξιώνει το ίδιο γρήγορα τις τεχνικές παράγωγης.

- Ο ανταγωνισμός παράγει συνεχώς νέα προϊόντα (καινοτομίες) τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει, αν θέλει να επιβιώσει.

- Η ορθή επιλογή του προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση του και η επαρκής ανταμοιβή του είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την συγκράτηση των ικανών. Άρα η φροντίδα για το προσωπικό αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση.

Ο επιτυχής συνδυασμός όλων των παραπάνω παραγόντων γίνεται μόνο μέσα στα πλαίσια ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου.

Οι κυρίες εργασίες μελέτης του Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου περιστρέφονται γύρω από την κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης και των σχεδίων δράσης που θα την υποστηρίξουν.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα καταρτίσει και θα αξιολογήσει αυτά τα προγράμματα (εναλλακτικές στρατηγικές-σχεδία δράσης), θα αποφασίσει για την χρηματοδότηση τους και θα καταρτίσει έναν προϋπολογισμό των σχεδίων αυτών.

Ακολουθώντας την μέθοδο αυτή, η στρατηγική της επιχείρησης είναι το τελικό προϊόν αποτυπωμένο σε ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο επίσης περιλαμβάνει μια ανάλυση για το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό-εξωτερικό), την ακριβή περιγραφή της αποστολής της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με τα σχέδια δράσης (ετήσια ή πολυετή) και τους οικονομικούς στόχους.

15.3 Το Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο

Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο είναι η μελέτη ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει ανάλυση, διάγνωση και αξιολόγηση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Επίσης στην μελέτη αυτή αναπτύσσονται εναλλακτικές στρατηγικές, γίνεται αξιολόγηση τους, επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και προτείνεται η μεθοδολογία εφαρμογής της στρατηγικής αυτής.

Με βάση τον ορισμό αυτό, η γνώση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, αλλά και η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δίνει τη

δυνατότητα στην επιχείρηση να προδιαγράψει τη μελλοντική της πορεία και να επιφέρει τις απαιτούμενες αλλαγές όπου απαιτείται, ώστε να συνεχίσει η επιχείρηση την επιτυχημένη πορεία της ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους.

Η κατάρτιση του επιχειρηματικού πλάνου, ως μελέτη, στηρίζεται στη θεωρία και τις βασικές αρχές του προγραμματισμού.

15.4 Οι στόχοι του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Πλάνου

Οι κύριοι στόχοι ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου είναι:

1. Να αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί (στρατηγικοί στόχοι) της επιχείρησης.

2. Να κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

3. Να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, καθώς και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Μολονότι τα παραπάνω αποτελούν πλέον κοινή γνώση στα περισσότερα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, υπάρχουν συχνά σημαντικές διαφορές στον τρόπο με το οποίο τα Στρατηγικά Επιχειρηματικά Πλάνα υλοποιούνται στην πράξη, με άμεσες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της όλης διαδικασίας του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

Το Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο δεν αποτελεί πανάκεια για την επίλυση κάθε προβλήματος, όπως επίσης δεν είναι μια διαδικασία που πρέπει να αναπτύσσεται πανομοιότυπα, στην ίδια έκταση και στο ίδιο βάθος σε κάθε επιχείρηση.

Ο Βαθμός αποτελεσματικότητας ενός στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται από το κατά πόσον η διαδικασία ανάπτυξης και το περιεχόμενο του είναι προσαρμοσμένο στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό και οργανωτικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς επίσης και κατά πόσο σχετίζεται με τα συγκεκριμένα προβλήματα και στόχους κάθε επιχείρησης.

15.5 Τα χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Πλάνου

Μολονότι δεν είναι δύσκολο να περιγράψουν όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για ένα αποτελεσματικό Στρατηγικό Επιχειρηματικό Πλάνο, εκτιμάται ότι η ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών μπορεί να διασφαλίσει, σε σημαντικό βαθμό, την αποτελεσματικότητά του.

Έτσι ένα ολοκληρωμένο συνεκτικό και λειτουργικό Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά ώστε να:

- εντοπίζει και να αναδεικνύει τα κύρια στοιχεία που αφορούν στις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος,

- αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας στρατηγικής και οδηγεί στη διατύπωση νέας βασικής στρατηγικής και στρατηγικών στόχων, με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης,

- θέτει στόχους, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, φιλόδοξοι, αλλά όχι εξωπραγματικοί,

- καθορίζει τον τρόπο επίτευξης των στόχων και τους αναλύει τα σχέδια δράσης για όλη την επιχείρηση, προσδιορίζοντας τους στόχους ανά λειτουργίες, καθώς και τις απαιτούμενες ενέργειες,

- προσδιορίζει με σαφήνεια τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των στόχων, καθώς και τις πηγές και τους τρόπους εξεύρεσής τους,

- καθορίζει προτεραιότητες και αναθέτει συγκεκριμένες υπευθυνότητες για την ανάληψη δράσεων και την υλοποίηση των στόχων,

- προβλέπει το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης από την υλοποίηση του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Πλάνου, καθορίζοντας με σαφήνεια τις υποθέσεις, τον τρόπο πρόβλεψης, καθώς και την σημασία των διαφόρων υποθέσεων στη διαμόρφωση των οικονομικών αποτελεσμάτων,

- καθορίζει τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση του όλου πλάνου και επιτρέπει την παρακολούθηση της όλης πορείας υλοποίησης,

- αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας όλης της επιχείρησης, μέσω μιας συμμετοχική διαδικασίας, και είναι ευρύτερα γνωστό στους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση,
- οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων μεταξύ διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων, σε ότι αφορά την υλοποίηση του τμήματος, στο οποίο αυτά εμπλέκονται,
- αποτελεί βασικό στοιχείο για τη μέτρηση της απόδοσης, βάσει του βαθμού επίτευξης των στόχων και υποστηρίζεται με σύστημα κινήτρων,
- συνοδεύεται από σύστημα παρακολούθησης και αναφορών για να διαπιστώνεται και διερευνώνται αμέσως οι αποκλίσεις, προκειμένου να λαμβάνονται τα κατάλληλα, σε κάθε περίπτωση, μέτρα.

15.6 Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο για Μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι γνωστό ότι αντιμετωπίζουν στενότητα και περιορισμούς πόρων όλων των ειδών (οικονομικούς, προσωπικού, παραγωγικής δυναμικότητας, εμπορικών δικτύων κλπ)

Κατά συνέπεια, για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, χρειάζεται να είναι απόλυτα εναρμονισμένες με την αγορά, και το γενικότερο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, και αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την μελέτη και την εφαρμογή Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου.

Κάθε ΜΜΕ πρέπει να έχει μία στρατηγική που θα της προσδίδει κάποια διάκριση. Πρέπει να εντοπίσει μία συγκεκριμένη αγορά ή ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη ειδίκευση (πχ σε μία νέα τεχνολογία), που θα την κάνει στη αγορά ξεχωριστή. Διαφορετικά, ο ανταγωνισμός με τις άλλες ΜΜΕ ή τις μεγάλες επιχειρήσεις, θα την αναγκάσει να προσπαθεί να επιβιώσει.

Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων υπάρχουν τεράστιες διαφορές, όσον αφορά την εσωτερική ικανότητα, την τεχνογνωσία και την εμπειρία που διαθέτουν σε θέματα Στρατηγικού Επιχειρηματικού σχεδιασμού. Υπάρχουν για παράδειγμα επιχειρήσεις οι οποίες, λόγω της σχετικής πολυετούς εμπειρίας τους στην ανάπτυξη και εφαρμογή μακροχρόνιων προγραμμάτων δράσης, έχουν ανεπτυγμένα τα

σχετικά συστήματα και τις διαδικασίες, ενώ στον αντίποδα υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν έχουν αναπτύξει ποτέ προγράμματα δράσης.

Το μεγαλύτερο όμως μειονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι στην ουσία αυτό που αφορά την έλλειψη τμήματος σχεδιασμού και προγραμματισμού. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η μικρή επιχείρηση έχει μικρό αριθμό προσωπικού, συνεπώς τα διαθέσιμα στελέχη και οι απαραίτητες ειδικότητες είναι περιορισμένα, προκειμένου να μελετήσουν το Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο της επιχείρησης.

Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να αναζητούν την υποστήριξη των εξειδικευμένων συμβούλων, και μαζί να σχεδιάσουν τη στρατηγική τους για το μέλλον, δηλαδή την μελέτη και εφαρμογή του Στρατηγικού Επιχειρηματικού τους πλάνου.

Πρέπει τέλος, να σημειωθεί ότι η διαφορά μεγέθους των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργεί μια ξεχωριστή πραγματικότητα, κάνοντας τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις μια ειδική κατηγορία επιχειρήσεων. Όμως, οι επιστήμες και οι τεχνικές της Διοίκησης Επιχειρήσεων δεν μπορούν να σμικρύνουν και να εφαρμοστούν σε ειδική αυτή κατηγορία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επομένως πρέπει οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να εφαρμόζουν τα συστήματα και τις τεχνικές της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, όπως αυτά προβλέπονται για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

15.7 Πρακτικά βήματα Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Για την μελέτη του Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου σε μια επιχείρηση, απαιτούνται κάποιες σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης, που υποδηλώνουν και τη στήριξη της, στη μελέτη του σχεδίου αυτού.

Καταρχήν αυτό που απαιτείται είναι η απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να ασχοληθεί με τον Στρατηγικό Επιχειρηματικό σχεδιασμό. Αυτό είναι το πιο σημαντικό βήμα σε μια επιχείρηση, και το ισχυρότερο κίνητρο είναι να πείσουν η διοίκηση και τα στελέχη, ότι είναι ικανοί να προδιαγράψουν το μέλλον τους, και το μέλλον της επιχείρησης τους.

Το δεύτερο που χρειάζεται είναι να διαθέτει ο κατάλληλος χρόνος, τόσο από τη διοίκηση, όσο και από τα στελέχη, μέσα στον οποίο θα μελετηθεί το Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο.

Τέλος βασική είναι και η απόφαση για το ποιος ή ποιοι από τη διοίκηση της επιχείρησης και από τα στελέχη θα λάβουν μέρος στη μελέτη του Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου. Είναι προφανές ότι ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός γίνεται γραπτώς, και κάθε ανάλυση συζητείται εκτενώς.

15.8 Περιεχόμενα Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές, μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων, όσον αφορά το μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία που εφαρμόζουν, τα οικονομικά στοιχεία, τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, τις συνθήκες αγοράς και τον κλάδο ή τον τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν. Έτσι το ακριβές περιεχόμενο του Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου κάθε επιχείρησης και το βάθος ανάλυσης που γίνεται σε κάθε τμήμα του πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές της.

Γενικά, όμως, εκτιμάται ότι σε ένα Στρατηγικό Επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνονται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, τα παρακάτω:

- Αποστολή και σύντομο ιστορικό της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει την καταγραφή του οράματος και των αόριστων σκέψεων επιχειρηματία, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στις συνθήκες και την πίεση του περιβάλλοντος, οι οποίες οδηγούν στην διαμόρφωση ενός συστήματος προθέσεων που είναι κατά τη γνώμη του πραγματοποιήσιμες και ακολούθως καταλήγει στη διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης. Επίσης στο τμήμα αυτό γίνεται μια σύντομη αναδρομή στη λειτουργία της επιχείρησης και αποτυπώνονται τα επιτεύγματα και η στρατηγική που έχει ακολουθηθεί μέχρι σήμερα για την ανάπτυξή της.

- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει ανάλυση-διάγνωση και αξιολόγηση, του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να προσδιοριστούν οι προοπτικές και οι

προϋποθέσεις ανάπτυξης της επιχείρησης, στο πλαίσιο των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.

- Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει ανάλυση-διάγνωση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς και τον προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που έχει η επιχείρηση σήμερα. Στην ουσία γίνεται η διαγνωστική ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, προκειμένου να καθοριστεί επακριβώς η θέση της, να εντοπίσουν οι περιοχές βελτίωσης και να προδιαγράψουν οι μελλοντικοί στόχοι της. Η ανάλυση εστιάζεται στις λειτουργίες, τους πόρους και τα συστήματα της επιχείρησης και στο τέλος παρουσιάζονται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας.

- Αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής της επιχείρησης. Στο τμήμα αυτό γίνεται αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τα συμπεράσματα από την ανάλυση και αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Επίσης το τμήμα αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση και αξιολόγηση (ανάλυση Swat) των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, προκειμένου να γίνει επανεξέταση και αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής.

- Κατάρτιση της νέας στρατηγικής. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τη σύνθεση όλων των προηγούμενων, δηλαδή τα συμπεράσματα της αξιολόγησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και την αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής, τα οποία θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση-κατάρτιση της νέας στρατηγικής της επιχείρησης.

- Ανάπτυξη των σχεδίων δράσης. Στο τμήμα αυτό αναπτύσσονται τα σχέδια δράσης, τα οποία αφορούν όλες τις λειτουργίες και τα σύστημα τα της επιχείρησης, και περιλαμβάνουν τους επιμέρους στόχους, τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν, τους πόρους που θα απαιτηθούν, τις υπευθυνότητες και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Επίσης στο τμήμα αυτό περιλαμβάνεται και το πρόγραμμα επενδύσεων, παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα μέσον για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων και προκύπτει από τα σχέδια δράσης, είναι σκόπιμο να αναπτύσσεται και να παρακολουθείται συνολικά.

- Προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων. Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται οι προβλέψεις των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης για την επόμενη πενταετία, δηλαδή οι βασικές οικονομικές καταστάσεις, όπως ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης οι πηγές και χρήσεις πόρων κλπ. Στο τμήμα αυτό επίσης εντοπίζονται οι κρίσιμες παράμετροι, οι οποίες εάν μεταβληθούν, θα επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα.

- Εφαρμογή Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου. Το τμήμα αυτό αναφέρεται στον προγραμματισμό υλοποίησης των σχεδίων δράσης σε ετήσια βάση, και στη διαμόρφωση ετήσιων προσωπικών και ποιοτικών μετρήσιμων στόχων, έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση υλοποίησης του Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου. Επίσης στο τμήμα αυτό καθορίζονται η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την αποτελεσματική εφαρμογή του Στρατηγικού Επιχειρηματικού πλάνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16°

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

της

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΚΑΚΛΑΜΑΝΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΓΡΩΝ
ΚΑΥΣΙΜΩΝ, ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΩΝ, ΥΓΡΑΕΡΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε**

Διεύθυνση: [ΝΑΥΠΛΙΟΥ 195β ΤΡΙΠΟΛΗ]

Τηλέφωνο: [2710-222944 - 238800]

Fax: [2710-226747]

E-mail: [kakl_an@otenet.gr]

Γενικός Διευθυντής/Ιδιοκτήτης: ΚΑΚΛΑΜΑΝΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

Περιληπτική Αναφορά (Executive Summary)

Ο κύριος Δημήτριος Κακλαμάνος που έως το 1955 ήτο αυτοκινητιστής αποφάσισε να προβεί στην κατασκευή επί της οδού Ναυπλίου 195 σε ιδιόκτητο χώρο έξι περίπου στρεμμάτων ενός πρατηρίου υγρών καυσίμων.

Πράγματι σε συνεργασία με την εταιρεία BP το 1956 δημιούργησε στον προαναφερόμενο χώρο το πρατήριο υγρών καυσίμων όπου συγχρόνως δημιούργησε και πλυντήριο αυτοκινήτων, αλλά και ένα σύγχρονο για εκείνη την εποχή καφέ μπαρ.

Περνώντας τα χρόνια και περίπου το 1970 την επιχείρηση ενίσχυσε με την παρουσία του και ο γιος του κύριος Κακλαμάνος Αναστάσιος.

Η παρουσία του Κακλαμάνου Αναστάσιου σηματοδότησε την επέκταση των δραστηριοτήτων του πρατηρίου. Έτσι λοιπόν σε παρακείμενο χώρο κατασκευάστηκε και δημιουργήθηκε πλυντήριο λιπαντήριο Ι.Χ επιβατικών αυτοκινήτων όπως επίσης αγόρασαν και έθεσαν σε λειτουργία βυτιοφόρο αυτοκίνητο ενός τόνου για πώληση πετρελαίου θέρμανσης σε σπίτια και πολυκατοικίες. Το 1977 προέβησαν και σε δεύτερη αγορά βυτιοφόρου αυτοκινήτου τεσσάρων τόνων για τον ίδιο σκοπό.

Τα χρόνια περνούσαν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επενδύοντο οπότε το 1984 εσύναψαν συνεργασία με την εταιρεία AVIN OIL, όπου πέρα του δικού τους πρατηρίου δημιούργησαν δίκτυο πρατηρίων στην Αρκαδία όπου με την αγορά βυτιοφόρων Δ.Χ ανέλαβαν και την τροφοδοσία του δικού τους πρατηρίου με υγρά καύσιμα και λιπαντικά.

Το 1988 η ατομική επιχείρηση μετετράπη σε Κακλαμάνος Α.Ε και με την συμμετοχή φίλων και συνεργατών κυρίου Πλέσσια Δημητρίου και Κωνσταντίνου στόχευσε σε νέους ορίζοντες δραστηριοποίησης. Το 2006 και μετά τον θάνατο του ιδρυτή Δημητρίου Κακλαμάνου, ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος Κακλαμάνος Αναστάσιος, έθεσε σαν στόχο της εταιρείας την κατασκευή ενός σύγχρονου σταθμού αυτοκινήτων.

Για το σκοπό αυτό η εταιρεία προέβη στην αγορά παρακείμενων αγροτεμαχίων και οικοπέδων όπου σε μια συνολική έκταση είκοσι δύο περίπου στρεμμάτων για να υλοποιηθεί ο στόχος που είναι η κατασκευή ενός υπεрсύγχρονου πρατηρίου ανεφοδιασμού μικρών και πολύ μεγάλων

αυτοκινήτων, σύγχρονου φυλασσόμενου ΠΑΡΚΙΝΓΚ για λεωφορεία φορτηγά και μηχανήματα, πάρκινγκ για Ι.Χ επιβατικά, κατάστημα πώλησης ανταλλακτικών και αξεσουάρ, σύγχρονα πλυντήρια – λιπαντήρα αυτοκινήτων δημοσίας χρήσεως, αποδυτήρια εξυπηρέτησης διερχόμενων οδηγών, εγκατάσταση αποθήκευσης Πετρελαίου Θέρμανσης με άδεια του Υπουργείου Βιομηχανίας και τέλος η λειτουργία σύγχρονης καφετέριας και μπαρ.

Το 2009 οι δραστηριότητες της Κακλαμάνος Α.Ε συνεχίζουν με την παρουσία και των παιδιών του Κακλαμάνου Αναστάσιου με την φιλοδοξία να υλοποιηθεί το **όραμα** του.

16.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Νομική Μορφή της Επιχείρησης

Η επιχείρηση Αναστάσιος Κακλαμάνος ανώνυμη εμπορική εταιρεία υγρών καυσίμων, ορυκτελαίων, υγραερίου, και συναφών ειδών Α.Ε είναι μία Ανώνυμη Επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά με τον διακριτικό τίτλο Κακλαμάνος Α.Ε. Επίσημη έδρα της εταιρείας είναι στην Τρίπολη.

Ιστορία και Πεδία δράσης της Επιχείρησης

Η Κακλαμάνος Α.Ε ιδρύθηκε το 1988 από [Κακλαμάνο Αναστάσιο – Πλέσσια Δημήτριο].

Η Κακλαμάνος Α.Ε λειτουργεί κυρίως στον κλάδο εμπορίας και μεταφοράς καυσίμων. Τα τελευταία 6 χρόνια η επιχείρηση έχει αυξηθεί σε τζίρο 265%. Έχουμε πετύχει αξιόλογο δίκτυο διανομών 32 πρατηρίων στη Αρκαδία, σημαντική αύξηση των πελατών λόγω των πολιτικών των πωλήσεων μας (τρόπος πληρωμής, μεγαλύτερο διάστημα πίστωσης)..

Η Κακλαμάνος Α.Ε είναι εγκατεστημένη στην Τρίπολη και την παρούσα στιγμή απασχολεί 11 εργαζόμενους.

Υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης

Τα προϊόντα / υπηρεσίες μας είναι:

Διάθεση Πετρελαίου κίνησης-θέρμανσης και μεταφορά καυσίμων

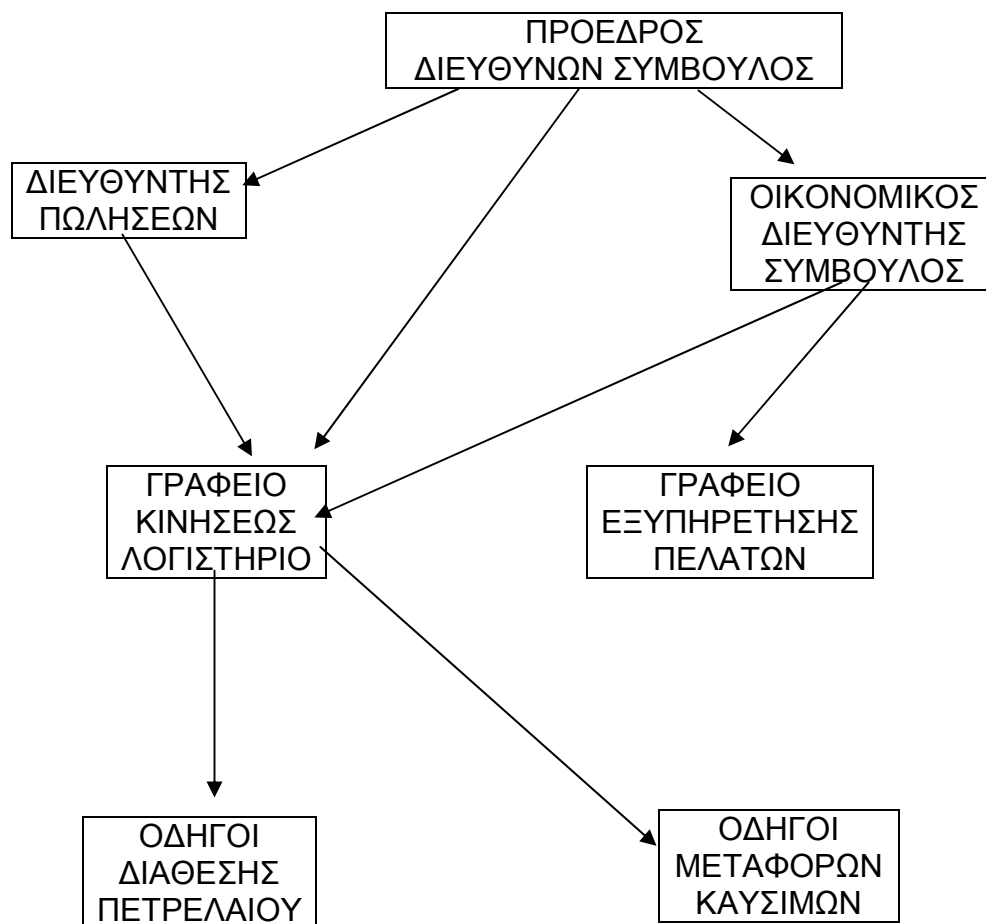
Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησής μας είναι € 4.417.061

Τα οικονομικά αποτελέσματα των επιμέρους προϊόντων / υπηρεσιών μας έχουν ως εξής:

Προϊόν / υπηρεσία	Κύκλος Εργασιών σε €	Κέρδος / Ζημία σε €
Διάθεση Πετρελαίων	4.417.061 €	34.985 €
Μεταφορά καυσίμων	491.269 €	122.817 €

Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης Κακλαμάνος Α.Ε είναι οργανωμένες ως εξής: Είναι ο Ιδιοκτήτης-Γενικός διευθυντής της Επιχείρησης ο οποίος βρίσκεται σε μία συνεχή και αμφίδρομη συνεργασία και επικοινωνία με τους υφισταμένους οικονομικό διευθυντή σύμβουλο, με το γραφείο κινήσεως-λογιστήριο και με τον διευθυντή πωλήσεων. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκεται ο οικονομικός διευθυντής με τον διευθυντή πωλήσεων όπου αμφότεροι συνεργάζονται μεταξύ τους και ελέγχουν το γραφείο κινήσεως-λογιστήριο και λιγότερο το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών. Στο επόμενο στάδιο είναι το λογιστήριο και το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών όπου έχουν άμεση επαφή μεταξύ τους και μόνο το γραφείο κινήσεως έχει οργάνωση και άμεση επικοινωνία με τους οδηγούς διάθεσης πετρελαίου και τους οδηγούς μεταφορών καυσίμων.



Ο Κακλαμάνος Αναστάσιος έχει γνώσεις οικονομικές πτυχιούχος Αγγλικών Γερμανικών και διαθέτει 35 έτη εμπειρία στον Κλάδο της εμπορίας των καυσίμων. Οι δικές του βασικές ικανότητες είναι η φιλική συναναστροφή με τους υφιστάμενους του όπου δημιουργεί ένα καλό κλίμα στον εργασιακό χώρο, με την εμπειρία που διαθέτει οι διαπραγματευτικές του ικανότητες είναι εξαιρετικές ως ισχυρή προσωπικότητα στην πόλη μπορεί και προσελκύει νέους πελάτες, ως ηγετική φυσιογνωμία που είναι έχει τη δυνατότητα να αντεπεξέρχεται με άνεση στις καθημερινές δυσκολίες που προκύπτουν στην επιχείρηση και τον διακρίνουν κυρίως υπομονή, επιμονή και πειθαρχία. και αυτός είναι υπεύθυνος για την εποπτεία όλων των τομέων.

Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης

		2005	2006	2007	2008
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	€2.711.235	€2.569.992	€3.806.875	€4.908.331
	ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	€298.488	€266.592	€308.616	€324.054
	ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	€136.377	€128.153	€149.413	€157.803
	ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	€132.059	€128.928	€14.211	€149.400
	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	€698.242	€645.718	€436.185	€770.051
	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	€38.043	€40.826	€36.144	€130.619
	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	€494.790	€449.265	€1.045.516	€1.398.180
	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	€1.585	€1.809	€2.845	€4.184
	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	€33.841	€31.466	€150.310	€151.228
	ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	€174.405	€298.364	€295.400	€552.639
	ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	€485.825	€443.931	€901.440	€1.126.309
	ΜΕΣΟ ΥΦΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ	€62.377	€38.385	€20.303	€9.432
	ΜΕΣΟ ΥΦΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	€32.709	€32.654	€90.888	€150.769
	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	€2.012.993	€1.924.274	€3.370.690	€4.138.280
	ΧΡΕΩΣΤΕΣ	€2.983	€1.174	€4.142	€3.496
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ	€328.009	€327.755	€513.955	€677.514
ΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ	€234.752	€81.861	€488.921	€649.920	
Ρευστότητα	ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,01	1,00	1,15	1,23
	ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,02	1,01	1,16	1,24
Επίδραση λειτουργίας στη ρευστότητα	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	32,27	50,13	166,02	438,75
	ΜΕΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ (ημέρες)	3,32	1,31	2,94	1,88
Δανειακή επιβάρυνση	ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,19	0,11	0,51	0,27
Χρήση πόρων	[ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ] Χ 100	11,01	10,37	8,11	6,60
	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	57,68	55,68	21,12	12,19
Κερδοφορία	ΣΧΕΣΗ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	5,03	4,99	3,92	3,22
	ΣΧΕΣΗ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	25,75	25,13	11,46	15,69
	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,69	33,56	12,94	18,61
Αποδοτικότητα	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,90	4,10	0,09	0,99
	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	24,78	26,31	1,31	9,77

16.2 Δραστηριότητες και Αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της επιχείρησης

Δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Πολιτική προϊόντος

Τα προϊόντα που διακινούμε είναι τα ακόλουθα: Πετρέλαιο Θέρμανσης σε σπίτια και πολυκατοικίες, Πετρέλαιο κίνησης σε καταστήματα εστιατόρια φούρνους και σπάνια σε άλλα πρατήρια υγρών καυσίμων. Οι υπηρεσίες μας είναι μεταφορά υγρών καυσίμων σε πρατήρια της Αρκαδίας με ιδιότητα βυτιοφόρα.

Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολόγηση των προϊόντων μας βασίζεται αναλόγως με το αν η πώληση που θα πραγματοποιηθεί θα είναι επί πιστώσει ή μετρητοίς, φυσικά η ποσότητα που θα πωληθεί και το πιο σημαντικό σε ποια τιμή αγοράζουμε από την εταιρεία μας διότι οι αγορές γίνονται καθημερινά και οι τιμές αλλάζουν με μεγάλη συχνότητα. Τα περιθώρια κέρδους μας για τα επιμέρους προϊόντα / υπηρεσίες είναι τα ακόλουθα:

Προϊόν / υπηρεσία	Περιθώριο κέρδους
Πετρέλαιο Θέρμανσης-Κίνησης	8-10%
Μεταφορά Καυσίμων	25-30%

Η επιχείρηση Κακλαμάνος Α.Ε ακολουθεί διαφοροποιήσεις στην τιμολογιακή της πολιτική. Χορηγεί εκπτώσεις της τάξεως των 3-4% σε πελάτες με επαγγελματικούς χώρους στους οποίους διατίθενται πετρέλαιο θέρμανσης.

Παράλληλα, η πιστωτική πολιτική που ακολουθούμε είναι ότι σίγουρα επιδιώκουμε την άμεση είσπραξη των χρημάτων αλλά συνήθως δίνουμε πίστωση δυο και κατά περίπτωση τρεις μήνες.

Πολιτική προώθησης

Τα εργαλεία προώθησης που έχουμε χρησιμοποιήσει την τελευταία τριετία και οι αντίστοιχοι προϋπολογισμοί έχουν ως εξής:

Εργαλείο προώθησης	Προϋπολογισμός σε €		
	2006	2007	2008
[Διαφημίσεις στην τηλεόραση]	600€	600€	600€
[Διαφημίσεις στο ραδιόφωνο]	470€	500€	500€
[Διαφημιστικές καταχωρήσεις]			
[Διαφημιστικά φυλλάδια]	1000€	1700€	1300€
[Αφίσες]			
[Κατάλογοι προϊόντων]			
[Συμμετοχή σε εκθέσεις]			
[Παρουσία στο Internet]			
[Ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων]	1250€	1320€	1400€
[Άλλο...]			
[Άλλο...]			

Πολιτική διανομής

Τα κανάλια διανομής των προϊόντων / υπηρεσιών μας ανά γεωγραφική περιοχή είναι τα ακόλουθα:

Η διάθεση του Πετρελαίου θέρμανσης και κίνησης διανέμεται ως επί το πλείστον στην περιοχή της Τρίπολης και σε ένα ικανοποιητικό ποσοστό στις γύρω από την πόλη περιοχές (κοινότητες-χωριά).

Η αποθήκευση των προϊόντων μας γίνεται στον τόπο όπου υπάρχουν τα γραφεία μας στην είσοδο της πόλης και αποθηκεύεται σε δεξαμενές μεταλλικής χωρητικότητας 100 τόνων θέρμανσης και 50 τόνων κίνησης. Η μεταφορά των προϊόντων μας στους πελάτες μας γίνεται: Ο τρόπος διάθεση των πετρελαίων πραγματοποιείται με τρία ιδιόκτητα βυτία, τα δυο 7 τόνων και ένα 4 τόνων μικτό βάρος.

Διοίκηση πωλήσεων

Σε ότι αφορά τη διοίκηση των πωλήσεων, η επιχείρηση Κακλαμάνος Α.Ε έχει το ακόλουθο σύστημα εκπαίδευσης των πωλητών της. Στην προκειμένη περίπτωση οι πωλητές μας τυγχάνει να είναι οι οδηγοί-διανομείς των πετρελαίων, η μονή εκπαίδευση που λαμβάνουν είναι η χρήση των οχημάτων η λειτουργία τους. Επιπροσθέτως σημαντικό ρόλο παίζει η συμπεριφορά αυτών των ανθρώπων, διότι έρχονται σε συχνή επαφή με πολύ κόσμο. Επομένως οφείλουν να είναι επικοινωνιακοί, συνεργάσιμοι, να τους

διακρίνει η ευγένεια, ώστε να συνάδει η συμπεριφορά τους με το κύρος που διαθέτει η επιχείρησή μας.

Παράλληλα, οι πωλητές της επιχείρησης αμείβονται συνήθως ανά 15 ημέρες λαμβάνοντας τις μηνιαίες αποδοχές τους υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπως χειμερινές περιόδους όπου υπάρχουν αυξημένες πωλήσεις λόγω καιρικών συνθηκών (αλλαγή κλίματος) να πραγματοποιούνται περισσότερα δρομολόγια και κατά συνέπεια υπερωρίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι πωλητές αμείβονται νόμιμα τις υπερωρίες τους αλλά λαμβάνουν και πρόσθετες αμοιβές (bonus).

Επιπλέον, οι επισκέψεις, τα δρομολόγια και οι παραγγελίες των πωλητών ελέγχονται με τον εξής τρόπο: καταχωρώντας ηλεκτρονικά κάθε κίνηση (πώληση) που γίνεται αναλυτικά ελέγχοντας τα παραστατικά (αποδείξεις, τιμολόγια, φορτωτικές) από τον κάθε οδηγό (πελάτης, ποσότητα λίτρων, πλήθος πωλήσεων, ώρα παράδοσης κλπ).

Τέλος, η αξιολόγηση των πωλητών μας βασίζεται: κυρίως στις προτιμήσεις και στα παράπονα του κάθε καταναλωτή, όπως επίσης και στο πόσο αποδοτικός είναι ελέγχοντας τις ώρες εργασίας του με τις ποσότητες που διαθέτει στο καταναλωτικό κοινό.

Αποτελέσματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Τα μερίδια αγοράς κατά προϊόν είναι τα ακόλουθα:

Προϊόν / υπηρεσία	Μερίδιο αγοράς
Διάθεση πετρελαίου θέρμανσης	40%
Διάθεση πετρελαίου κίνησης	50%
Μεταφορές υγρών καυσίμων	35%

Οι πωλήσεις και τα αποτελέσματα (κέρδη / ζημίες) ανά προϊόν έχουν ως εξής:

Προϊόν / υπηρεσία	Πωλήσεις σε €	Αποτέλεσμα σε €
Διάθεση πετρελαίου θέρμανσης	3.533.648€	27.988€
Διάθεση πετρελαίου κίνησης	883.413€	6.997€
Μεταφορά υγρών καυσίμων	491.270€	122.818€

Οι πωλήσεις και τα κέρδη κατά γεωγραφική περιοχή είναι:

Γεωγραφική περιοχή	Πωλήσεις σε €	Αποτέλεσμα σε €
Τρίπολη	3.533.649€	27.988€
Γύρω περιοχές (δήμοι κοινότητες)	883.413€	6.997€
Περιοχή Μαντινεία Αρκαδίας	196.508€	49.127€
Περιοχή Μαντινεία Αρκαδίας	137.555€	34.389€
Περιοχή Μαντινεία Αρκαδίας	88.429€	22.107€
Περιοχή Μαντινεία Αρκαδίας	68.778€	17.195€

Πολιτική προμηθειών της επιχείρησης

Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτή γίνεται ως εξής: συνήθως κάθε εταιρεία πετρελαϊκή με κάποιον πρατηριούχο ή μεταπωλητή δημιουργεί αποκλειστική συνεργασία η οποία δεσμεύεται με σύμβαση ορισμένου χρόνου (συνήθως πενταετούς διάρκειας).

Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών που χρησιμοποιούμε είναι τα εξής: κατά κύριο λόγο είναι το καλό όνομα και η φήμη της εταιρείας, επίσης πιο σημαντικό είναι το κατά πόσο διαθέσιμοι και εξυπηρετικοί είναι έτσι ώστε να υπάρχει μια καλή και ομαλή συνεργασία. Η ποιότητα των προϊόντων να είναι άριστη, πόσο περιθώριο (χρονικό και ποσοτικό) πίστωσης έχει τη δυνατότητα να παρέχει η Εταιρεία, τι εκπτώσεις δίνει σε αναλογία με τις ποσότητες που αγοράζουμε και το χρονικό διάστημα που πρέπει να πληρώσουμε.

16.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι συνθήκες που αναμένεται να επηρεάσουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση Κακλαμάνος Α.Ε είναι οι ακόλουθες: Σημαντικές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και δίκτυο διανομής, μακροπρόθεσμα όμως προβλέπεται υποκατάσταση του πετρελαίου. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, μεταξύ των οποίων οι Avinoil, Mamidoil, Αιγαίον, Ελινόιλ, Ρεβόιλ, ΕΤΕΚΑ και Silk Oil, πραγματοποιούν έντονο αναπτυξιακό πρόγραμμα σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα, το οποίο την τελευταία Ζετία τρέχει με πάνω από 15% ετησίως, με στόχο την καλύτερη γεωγραφική κάλυψη, την ποιοτική και αισθητική αναβάθμιση στην

εξυπηρέτηση της λιανικής αλλά και τη λειτουργία αποθηκευτικών χώρων. Οι 3 market leaders, ΕΚΟ-ΕΛΔΑ, BP Hellas και Shell Hellas παρουσιάζουν χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης των επενδύσεων τους, διαθέτοντας ήδη εκτεταμένο δίκτυο διανομής και εγκαταστάσεις.

Το μέγεθος της αγοράς πετρελαιοειδών στην Ελλάδα και διεθνώς αναμένεται να περιοριστεί μακροπρόθεσμα λόγω της βούλησης της παγκόσμιας οικονομίας σταδιακά να περιορίσει την εξάρτηση από τις πετρελαιοπαραγωγές χώρες αλλά και να προστατεύσει το περιβάλλον. Οι εναλλακτικές μορφές ενέργειας συνδυάζουν χαμηλότερη τιμή και φιλικότητα προς το περιβάλλον, ενώ ήδη καταγράφονται ανοδικές τάσεις στη χρήση φυσικού αερίου από ιδιώτες και δημόσιες υπηρεσίες, ενώ αναμένεται περαιτέρω διείσδυση την επόμενη τετραετία.

Σε διεθνές επίπεδο, τα υψηλά επίπεδα των τιμών του πετρελαίου προκάλεσαν στροφή της ερευνητικής και οικονομικής δραστηριότητας σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας (αιολική, πυρηνική, γεωθερμική ενέργεια, άνθρακας, κλπ). Η αγορά εναλλακτικών καυσίμων (π.χ. πεπιεσμένο φυσικό αέριο) γνώρισε πρωτοφανή άνθηση, ενώ οι πρώτες εφαρμογές πραγματοποιούνται σε οχήματα νέας τεχνολογίας (κυρίως επιχειρηματικοί στόλοι, λεωφορεία αστικών συγκοινωνιών) με κινητήρες που λειτουργούν με καύση φυσικού αερίου. Ταυτόχρονα, σε πολλές χώρες αναπτύσσονται και οι πρώτες εφαρμογές βιοκαυσίμων (βιοαιθανόλη, βιοντίζελ, βιοαέριο, βιομεθανόλη κλπ), τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πλειοψηφία των οχημάτων και μηχανημάτων είτε αυτούσια, είτε σε πρόσμιξη με συμβατικά καύσιμα.

Η παραγωγή βιοκαυσίμων στην Ελλάδα και η διάθεση μέρους των αγροτικών εκτάσεων για ενεργειακές καλλιέργειες ενέχει σημαντικά οφέλη. όπως: μείωση των ρυπογόνων αερίων, ειδικά στις φορτισμένες αστικές περιοχές, πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων από τις εταιρείες εμπορίας καυσίμων, αύξηση των νέων θέσεων εργασίας, αύξηση του αγροτικού εισοδήματος κ.α.

Κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Ο Κλάδος: Η ελληνική αγορά πετρελαίου διακρίνεται στην εσωτερική αγορά, η οποία αφορά καύσιμα που καταναλώνονται εντός της ελληνικής

επικράτειας και τη διεθνή αγορά που αφορά καύσιμα που προορίζονται για την αεροπορία, τη ναυσιπλοΐα και αυτά που εξάγονται σε τρίτες χώρες. Ο κλάδος περιλαμβάνει τα διυλιστήρια, τις εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών (ανέρχονται σε 20 στον αριθμό και αφορούν θυγατρικές πολυεθνικών, κρατικές και ιδιωτικές εταιρίες) και τα πρατήρια λιανικής πώλησης (ανέρχονται σε 7.500 περίπου, μερικά εκ των οποίων συνδέονται με τις εταιρίες εμπορίας μέσω συμβάσεων, ενώ τα υπόλοιπα λειτουργούν ως ανεξάρτητα πρατήρια). Οι προϋποθέσεις που ισχύουν για την προμήθεια και διάθεση πετρελαιοειδών προϊόντων καθορίζονται από ένα θεσμικό πλαίσιο που αναθεωρήθηκε πρόσφατα (άρχισε να ισχύει από το 2003) και έχει ως στόχο τη διασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού. Άδειες εμπορίας χορηγούνται βάσει προϋποθέσεων που συνδέονται με το εταιρικό κεφάλαιο, τη διαθεσιμότητα των αποθηκευτικών χώρων και των μεταφορικών μέσων και ποικίλλουν ανάλογα με την κατηγορία του προϊόντος (ναυτιλιακά ή αεροπορικά καύσιμα, υγραέριο, άσφαλτος). Επιπλέον, η νομοθεσία ορίζει την υποχρεωτική τήρηση αποθεμάτων ασφαλείας ώστε να υπάρχει επαρκής κάλυψη των αναγκών της αγοράς σε περιόδους κρίσης, καθώς και την επιβολή ειδικής εισφοράς κατά τη διαδικασία εκτελωνισμού στις περιπτώσεις που γίνονται εισαγωγές. Σημειώνεται ότι οι εταιρίες δύνανται να αναθέτουν σε τρίτους την αποθήκευση των ποσοτήτων που είναι υποχρεωμένες να τηρούν, με την προϋπόθεση ότι οι τελευταίοι διαθέτουν πιστοποιημένες αποθήκες τήρησης αποθεμάτων ασφαλείας.

Το περιθώριο μικτού κέρδους εκτιμάται σε 10%, μειωμένο κατά περίπου 1 ποσοστιαία μονάδα έναντι του 2006. Οι μικρότερες εταιρείες υπερτερούν κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες (συγκεκριμένα 12,1%).

Η γενική ρευστότητα βρίσκεται σε επίπεδα οριακά άνω της μονάδας (1,02), λόγω της αυξημένης χρήσης βραχυπρόθεσμων πηγών χρηματοδότησης.

Ο κλάδος λειτουργεί διαχρονικά σε επίσης ικανοποιητικό επίπεδο άμεσης ρευστότητας, στο 0,93 έναντι μέσης επίδοσης της τάξης του 0,85 στο σύνολο των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων, σημειώνεται δε ότι ποσοστό 20-50% των απαιτήσεων καλύπτεται από επιταγές και γραμμάτια.

Οι εταιρείες του κλάδου –σύμφωνα και με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας- διακρατούν αποθέματα για 1 εβδομάδα. Το μέσο διάστημα

είσπραξης απαιτήσεων (56 ημέρες) βελτιώνεται κατά 9 ημέρες σε σχέση με το 2006 και σε συνδυασμό με τη σταθερότητα των ημερών εξόφλησης προμηθευτών στις 54 ημέρες, οδηγεί τον εμπορικό κύκλο στις 9 ημέρες, σε σαφώς καλύτερα επίπεδα συγκριτικά με τη μέση εμπορική επιχείρηση (58 ημέρες).

Στα 12 δισ. ο τζίρος των εταιριών εμπορίας πετρελαιοειδών το 2008:

Ετήσιο τζίρο της τάξεως των 12 δισεκατομμυρίων ευρώ διαχειρίστηκαν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά εμπορίας πετρελαιοειδών κατά το 2008, σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η Stat Bank. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον εμφανίζει το γεγονός ότι τον τζίρο αυτό διαχειρίζονται μόλις 67 επιχειρήσεις, πέντε εκ των οποίων αποσπούν το 62,4% της «πίτας». Τα συνολικά κέρδη των λίγων εταιριών του κλάδου υπολογίζονται να είναι της τάξεως των 100 εκατομμυρίων ευρώ.

Οι εταιρίες εμπορίας του «μαύρου χρυσού», βιώνοντας έναν αδυσώπητο ανταγωνισμό, μοιράζονται μια αγορά η οποία το 2008 εμφάνισε ελαφρά υποχώρηση λόγω κυρίως της μεγάλης μείωσης της αγοράς του ντίζελ θέρμανσης. Συγκεκριμένα, η συνολική αγορά καυσίμων (βενζίνες - ντίζελ) εμφάνισε το 2008 μια ανεπαίσθητη κάμψη 2,2% σε σχέση με το 2007.

Ειδικότερα, η συνολική αγορά βενζινών (σε ποσότητες) παρουσίασε κατά το 2008 αύξηση 2,9% σε σχέση με το 2007. Έτσι, το 2008 στην εγχώρια αγορά διακινήθηκαν περίπου 4,13 εκατομμύρια μετρικοί τόνοι βενζίνες έναντι 4,02 εκατομμύρια μετρικοί τόνοι το 2007.

Αντιστοίχως η αγορά του ντίζελ θέρμανσης εμφάνισε μείωση 11,5% για να διαμορφωθεί σε ετήσια βάση στα επίπεδα των 3,54 εκατομμυρίων μετρικών τόνων, Η αγορά του ντίζελ κίνησης εμφάνισε αύξηση 5,1% για να υπερβεί τα 2,8 εκατομμύρια μετρικούς τόνους. (Ακόμη η αγορά μαζούτ εμφάνισε μείωση 5,4% για να βρεθεί στα επίπεδα των 477 χιλιάδων μετρικών τόνων).

Στο σύνολο του ωστόσο ο τομέας των πετρελαιοειδών προϊόντων εμφανίζει μια αξιοσημείωτη αντοχή, παρά το γεγονός ότι οι τιμές κινούνται σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Σημείο - κλειδί στη λειτουργία της συγκεκριμένης αγοράς κατά το 2008 αποτέλεσε το μεγάλο ποσοστό των παρανόμως διακινούμενων ποσοτήτων προϊόντων πετρελαίου. Αυτό συνιστάται:

- πρώτον, στη φοροκλοπή η οποία προκύπτει από την πώληση ποσοτήτων πετρελαίου θέρμανσης και ναυτιλίας οι οποίες διατίθενται ως πετρέλαιο κίνησης. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το ελληνικό δημόσιο έχασε κατά το παρελθόν έτος έσοδα της τάξεως των 400 εκατομμυρίων ευρώ από αυτή τη δραστηριότητα. Η πρόσφατη απόφαση του υπουργείου Οικονομίας για εξίσωση των ειδικών φόρων κατανάλωσης των δύο ντίζελ αποτελεί ένα βήμα στη κατεύθυνση ελέγχου της παράνομης δραστηριότητας η οποία όμως έχει πολλά πλοκάμια.
- Δεύτερον, στη διακίνηση μεγάλων ποσοτήτων αφορολόγητου πετρελαίου ναυτιλίας στην εγχώρια αγορά. Μετά τον αποχρωματισμό του το πετρέλαιο διατίθονταν σε φούρνους, εργαστήρια και μικρές βιοτεχνίες.
- Στην διάθεση στην εσωτερική αγορά αφορολόγητων καυσίμων τα οποία θα έπρεπε να πωληθούν σε γειτονικές χώρες. Ενδεικτικά υπολογίζεται ότι κάθε τόνος αφορολόγητου καυσίμου που προορίζονταν για κάποια ξένη αγορά και που διατίθετο στην εγχώρια αγορά προσέφερε στον λαθρέμπορο κέρδος από φοροκλοπή της τάξεως των 400 ευρώ.

Στον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών, πάντως, εξακολουθεί να επικρατεί μεγάλη **συγκέντρωση δυνάμεων**, παρά το γεγονός ότι ορισμένοι εκ των ισχυρών εμφανίζουν απώλειες δυνάμεων. Συγκεκριμένα, οι πέντε μεγαλύτερες (βάσει κύκλου εργασιών) επιχειρήσεις του κλάδου ελέγχουν πάνω από το 62% της αγοράς. Στα ίδια επίπεδα κινείται και το ποσοστό που οι εν λόγω εταιρίες αποσπούν από τα συνολικά κέρδη του κλάδου.

Το θέμα που κυριαρχεί στον κλάδο και το οποίο δεν είναι άσχετο με την συγκέντρωση δυνάμεων είναι η εξέταση από την Επιτροπή Ανταγωνισμού δύο μεγάλων επιχειρήσεων για εναρμονισμένη εμπορική πολιτική η οποία έχει ως αποτέλεσμα την διατήρηση των λιανικών τιμών σε υψηλά επίπεδα.

Στην αγορά καυσίμων εντείνονται οι διεργασίες συγκέντρωσης δυνάμεων είτε με την μείωση της παρουσίας μικρών εταιριών του κλάδου, είτε με την ένωση δυνάμεων των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων. Στη

κατεύθυνση αυτή εντείνονται οι διαπραγματεύσεις και οι συνομιλίες για **πιθανή συνεργασία** μεταξύ ορισμένων **μεσαίου** μεγέθους εταιριών. Αυτή ξεκινά από τις σκέψεις για τη δημιουργία ενός κοινού εμπορικού σήματος και φτάνει ως το σημείο για πιθανή συνένωση δυνάμεων σε μετοχικό επίπεδο. Η παραπάνω εξέλιξη αποτελεί σαφές δείγμα της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών που αναζητεί νέα ισχυρά εμπορικά σήματα.

Ανάλυση ανταγωνιστών

Ο κυριότερος ανταγωνιστής μας στη διάθεση των πετρελαίων είναι ο Γεωργόπουλος - Πόκας με μερίδιο αγοράς 18% αμφότεροι. Άλλοι κύριοι ανταγωνιστές κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας είναι:

§ Δεληγιάννης 14%

§ Κοροδήμος 4%

§ Βερβαινιώτης 3%

§ Κοντόπουλος 3%

Ο κυριότερος ανταγωνιστής μας στην μεταφορά υγρών καυσίμων είναι ο Δεληγιάννης με μερίδιο αγοράς 30%.

Άλλοι κύριοι ανταγωνιστές κατά φθίνουσα σειρά σημαντικότητας είναι:

§ Γαβρήλος 25%

§ Κοροδήμος 5%

§ Σταθόπουλος 5%

Η κυριότερη μορφή ανταγωνισμού για την διάθεση των πετρελαίων θέρμανσης, κίνησης – μεταφορά υγρών καυσίμων είναι ο πλήρης ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο εμπορίας και μεταφοράς καυσίμου είναι εντονότατος αλλά σχετικά ασφαλής. Αυτό συμβαίνει επειδή για να εισέλθουν στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές είναι αρκετά δύσκολο έως και ανέφικτος, διότι υπάρχουν εμπόδια αρκετά ισχυρά κυρίως οικονομικά, όπως το ότι πρέπει να διατεθεί υψηλό κεφάλαιο για σύσταση της εταιρείας όπως επίσης για κατασκευές εγκαταστάσεων αγορά οχημάτων και αγορές εμπορευμάτων αρχής.

Μέσα στην επόμενη δεκαετία (χωρίς να είναι βέβαιο) είναι πιθανό ότι μπορεί να απειλήσουν τις αγορές μας νέα προϊόντα όπως το φυσικό αέριο και οι νέες εναλλακτικές μορφές ενέργειας.

Από τους προαναφερόμενους ανταγωνιστές σύγχρονες εγκαταστάσεις και καλό εξοπλισμό διαθέτουν ο Δεληγιάννης και ο Πόκας. Όσον αφορά την τεχνολογία των οχημάτων μας – βυτιοφόρων μας κυμαίνεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα. Συνήθως οι δραστηριότητες τους στους τομείς μάρκετινγκ και πωλήσεων δεν υπερτερούν ούτε διαφοροποιούνται έντονα σε σχέση με την δική μας επιχείρηση. Στο μόνο τομέα που υστερούν είναι ότι ελέγχουν λιγότερα και μικρότερα δίκτυα διανομής.

Η κυριότερη αδυναμία των ανταγωνιστών μας είναι ότι υστερούν στον επικοινωνιακό τομέα και δεν έχουν τόσο καλό όνομα, φήμη και φερεγγυότητα στην αγορά, τα οποία προσόντα διαθέτει η Κακλαμάνος Α.Ε.

Από τους προαναφερόμενους ανταγωνιστές σύγχρονες εγκαταστάσεις και καλό εξοπλισμό διαθέτουν ο Δεληγιάννης και ο Πόκας. Όσον αφορά την τεχνολογία των οχημάτων μας – βυτιοφόρων μας κυμαίνεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα. Συνήθως οι δραστηριότητες τους στους τομείς μάρκετινγκ και πωλήσεων δεν υπερτερούν ούτε διαφοροποιούνται έντονα σε σχέση με την δική μας επιχείρηση. Στο μόνο τομέα που υστερούν είναι ότι ελέγχουν λιγότερα και μικρότερα δίκτυα διανομής.

Η κυριότερη αδυναμία των ανταγωνιστών μας είναι ότι υστερούν στον επικοινωνιακό τομέα και δεν έχουν τόσο καλό όνομα, φήμη και φερεγγυότητα στην αγορά, τα οποία προσόντα διαθέτει η Κακλαμάνος Α.Ε.

Στο μέλλον, οι ανταγωνιστές μας είναι πιθανό να είναι στα ίδια ακριβώς επίπεδα διότι οι οικονομικές τους δυνατότητες είναι ελάχιστες ώστε να προβούν σε επενδύσεις, όσο και η γεωγραφική τους θέση δεν βοηθά τόσο να αυξήσουν τις πωλήσεις τους παρά μόνο ελάχιστα.

Ανταγωνιστικές πιέσεις κλάδου

Είναι γεγονός ότι σημαντικές ανταγωνιστικές πιέσεις στον κλάδο δεν υπάρχουν. Όπως προανέφερα η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι δύσκολη έως και αδύνατη. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών είναι αρκετά έντονη. Αλλά ο ανταγωνισμός τους

δεν είναι τόσο πιεστικός ως προς εμάς διότι σε μεγαλύτερο βαθμό ανταγωνίζονται μεταξύ τους και λιγότερο με την επιχείρησή μας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών επηρεάζει πιο πολύ τους ανταγωνιστές μας διότι εμείς σαν επιχείρηση έχουμε τέτοια φερεγγυότητα που δεν αφήνουμε περιθώριο σε «παζάρια» όπως επίσης με το να έχουμε την δυνατότητα να κάνουμε πωλήσεις και με τιμές χαμηλότερες. Όσο αφορά την διαπραγματευτική μας δύναμη με τους προμηθευτές λόγω ότι πραγματοποιούμε υψηλότερες πωλήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας διαθέτουμε μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Δεν υπάρχει σχετική απειλή από υποκατάστατα προϊόντα διότι η περιοχή της Αρκαδίας δεν έχει ακόμα τις υποδομές αλλά ούτε και ο κόσμος της δεν έχει την νοοτροπία να δεχτεί κάποιο υποκατάστατο προϊόν.

ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία για την κατάρτιση της νέας στρατηγικής, θα πρέπει να γίνει επανεξέταση της υπάρχουσας στρατηγικής (εάν υπάρχει) της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής υποδεικνύοντας τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, αλλά και το βαθμό επίτευξης των στρατηγικών στόχων της προηγούμενης στρατηγικής.

Από την αξιολόγηση αυτή, που συνήθως είναι δύσκολη διαδικασία προκύπτουν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες, στους οποίους υπερτερεί η επιχείρηση, και αυτά αποτελούν τα ισχυρά της σημεία (πλεονεκτήματα) και ορισμένοι άλλοι παράγοντες στους οποίους βρίσκεται σε μέτρια ή κακή κατάσταση, δηλαδή η επιχείρηση έχει αδυναμίες (μειονεκτήματα).

Στην αξιολόγηση αυτή θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση S.W.O.T
Απεικόνιση δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης

Καταγραφή Δυνατοτήτων-αδυναμιών της επιχείρησης με σειρά σημαντικότητας	
Δυνατότητες-Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες-Μειονεκτήματα
<ol style="list-style-type: none"> 1. Σύγχρονες εγκαταστάσεις – εξοπλισμός 2. Άριστη επικοινωνιακή πολιτική 3. Γνωστοί στη αγορά (φήμη φερεγγυότητα) 4. Έμπειρο και παραγωγικό προσωπικό 5. Καλή τιμολογιακή πολιτική 6. Αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη με προμηθευτές 7. Καλό δίκτυο διανομής 8. Καλή ποιότητα των προϊόντων 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Όχι και τόσο αξιόλογη επωνυμία του προμηθευτή (AVIN) στη αγορά. 2. Ανεπαρκής συνεργασία και συντονισμός 3. Ανεπαρκής κυκλοφοριακή ρευστότητα 4. Έλλειψη εξειδικευμένης διοίκησης μάρκετινγκ

Επίσης με βάση τη διαγνωστική ανάλυση που προηγήθηκε για το εξωτερικό περιβάλλον εδώ θα αξιολογήσουμε τις ευκαιρίες και απειλές – κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μετά την εξέταση των παραγόντων που αναφέρθηκαν στην διαγνωστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την επιλογή των στοιχείων εκείνων που συνιστούν ευκαιρίες ή απειλές του περιβάλλοντος για την επιχείρηση, η διοίκηση και τα στελέχη αφού εντοπίσουν τις σημαντικότερες ευκαιρίες – προοπτικές και απειλές (κινδύνους) του περιβάλλοντος, θα τις αξιολογηθούν και θα καταγραφούν κατά σειρά σημαντικότητας.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με κριτήρια που θα επιλεγούν από τη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, και θα διακρίνονται από αντικειμενικότητα.

Καταγραφή Ευκαιριών – Απειλών της επιχείρησης με σειρά σημαντικότητας	
Ευκαιρίες – Προοπτικές	Απειλές - Κίνδυνοι
<ol style="list-style-type: none"> 1. Καλή στρατηγική θέση εγκαταστάσεων – αποθηκευτικών χώρων 2. Κατοχή μεγάλων οικοπέδων με Προοπτική επενδύσεων 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Κατακόρυφη άνοδος των τιμών στη διεθνή αγορά. 2. Ενδεχόμενο (μακροχρόνιο) η είσοδος νέου προϊόντος (φυσικό αέριο) στο Ν. Αρκαδίας

16.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αποστολή επιχείρησης

Αποστολή της επιχείρησής μας είναι:

Να εξυπηρετούμε νοικοκυριά, πολυκατοικίες, δημόσιους οργανισμούς (δημ. Υπηρεσίες, σχολεία, τράπεζες κλπ), επαγγελματικούς χώρους (φούρνοι, εστιατόρια κλπ) και πρατήρια υγρών καυσίμων στην περιοχή της Τρίπολης και στο Νομό Αρκαδίας παρέχοντας τους άμεση παράδοση, καλή ποιότητα καυσίμων και σε ελκυστικές τιμές, με άριστη εξυπηρέτηση.

Στόχοι της επιχείρησης

Οι αντικειμενικοί μας στόχοι είναι να αποκτήσουμε ένα μεγαλύτερο μερίδιο στη αγορά και να διεισδύσουμε σε νέες αγορές με νέα προϊόντα – υπηρεσίες και θα επιτύχουμε αυτούς τους στόχους με αναδιοργάνωση της επιχείρησης, αξιοποίηση των κεφαλαίων για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική που ενδείκνυται για την εταιρία ώστε να επιτύχει ευκολότερα τους στόχους της για το επόμενο έτος, είναι η στρατηγική της σταθεροποίησης στην υπάρχουσα αγορά, με σκοπό την αντίστοιχη αύξηση του μεριδίου αγοράς της σε κάθε πρόσθετη αύξηση του μεγέθους της συνολικής αγοράς, δηλαδή η διατήρηση του ποσοστού του μεριδίου αγοράς της κάθε φορά που ο συνολικός κλάδος αναπτύσσεται. Διότι ο απώτερος σκοπός είναι η Κακλαμάνος Α.Ε να κρατήσει ένα σταθερό μερίδιο αγοράς ώστε με το πέρασμα της επένδυσης να καταφέρει να βρίσκεται στα ίδια επίπεδα χωρίς να ταλαντεύεται το μερίδιο της στην αγορά.

Η επόμενη στρατηγική είναι η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων. Δηλαδή η επιχείρησή μας θα πραγματοποιήσει στρατηγική ανάπτυξης με νέα προϊόντα και σε νέες αγορές. Διότι η επένδυση που ευελπιστούμε να πραγματοποιηθεί είναι η κατασκευή ενός υπερσύγχρονου πρατηρίου ανεφοδιασμού μικρών και πολύ μεγάλων αυτοκινήτων, σύγχρονου φυλασσόμενου πάρκινγκ για λεωφορεία φορτηγά και μηχανήματα, πάρκινγκ για Ι.Χ επιβατικά, κατάσταση πώλησης ανταλλακτικών και αξεσουάρ, σύγχρονα πλυντήρια – λιπαντήρα αυτοκινήτων δημοσίας χρήσεως,

αποδυτήρια εξυπηρέτησης διερχόμενων οδηγών, εγκατάσταση αποθήκευσης Πετρελαίου Θέρμανσης με άδεια του Υπουργείου Βιομηχανίας και τέλος η λειτουργία σύγχρονης καφετέριας και μπαρ.

16.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Πολιτική προϊόντος

Η Κακλαμάνος Α.Ε διαθέτει μόνο δύο προϊόντα και μία υπηρεσία, πωλήσεις πετρελαίου θέρμανσης – κίνησης και μεταφορά υγρών καυσίμων τα οποία έχουν έναν κύκλο εργασιών ύψους 3.533.648€ - 883.413€ και 491.270€ αντίστοιχα .

Η Κακλαμάνος Α.Ε θα προσφέρει τα ακόλουθα προϊόντα / υπηρεσίες στις αγορές-στόχους της, ένα υπερσύγχρονο πρατήριο ανεφοδιασμού μικρών και πολύ μεγάλων αυτοκινήτων, σύγχρονο φυλασσόμενο ηλεκτρονικά πάρκινγκ για λεωφορεία φορτηγά και μηχανήματα, πάρκινγκ για Ι.Χ επιβατικά, κατάστημα πώλησης ανταλλακτικών και αξεσουάρ, σύγχρονα πλυντήρια – λιπαντήρα αυτοκινήτων δημοσίας χρήσεως, αποδυτήρια εξυπηρέτησης διερχόμενων οδηγών, και τέλος η λειτουργία σύγχρονης καφετέριας και μπαρ.

Πολιτική τιμολόγησης

Οι τιμολογιακοί μας στόχοι για κάθε προϊόν / υπηρεσία μας είναι:

Προϊόν / υπηρεσία	Τιμολογιακός στόχος
Υγρά καύσιμα	Καλό περιθώριο κέρδους/μεγιστοποίηση των πωλήσεων
Ανταλλακτικά/Αξεσουάρ	Καλό περιθώριο κέρδους/μεγιστοποίηση των πωλήσεων
Πλυντήριο	Απόκτηση αξιόλογου μεριδίου αγοράς
Πάρκινγκ	Τιμές λίγο αυξημένες λόγω μονοπωλίου
Καφέ - εστιατόριο	Καλό περιθώριο κέρδους

Ο καθορισμός των τιμών των προϊόντων / υπηρεσιών μας βασίζεται συνήθως όσον αφορά τα προϊόντα εξαρτάται από τις τιμές των αγορών μας, την ποσότητα πώλησης και τον τρόπο πληρωμής, αλλά για τις υπηρεσίες που παρέχουμε εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τιμές των ανταγωνιστών μας.

Η στρατηγική τιμολόγησης που θα ακολουθήσουμε για τα υγρά καύσιμα είναι στρατηγική χαμηλής τιμής για μεγιστοποίηση πωλήσεων επειδή διαθέτουμε καλή διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές η οποία μας εξασφαλίζει χαμηλές τιμές αγοράς.

Στα ανταλλακτικά – αξεσουάρ και στο καφέ εστιατόριο και πλυντήριο θα ακολουθήσουμε στρατηγική τιμής αγοράς και σε συνδυασμό με την καλή φήμη που διαθέτουμε θα προσελκύσουμε ικανοποιητικό αριθμό πελατών με σκοπό ένα ικανοποιητικό κέρδος.

Στο πάρκινγκ θα ακολουθήσουμε στρατηγική λίγο αυξημένης τιμής λόγω του ότι είναι το μοναδικό στην πόλη και προϋπήρχε μεγάλη ανάγκη για την δημιουργία του.

Ανατιμήσεις προβλέπεται να γίνουν σε δύο χρόνια στις τιμές των υπηρεσιών του πλυντηρίου, αύξηση 20 – 30 %.

Αναφορικά με την πιστωτική μας πολιτική στις υπηρεσίες του πλυντηρίου και του καφέ μπαρ οι πληρωμές θα γίνονται μετρητοίς. Όσον αφορά τον τομέα της στάθμευσης η πληρωμή θα γίνεται κάθε τέλος του μήνα για τους μόνιμους, όσο για τους περαστικούς η πληρωμή θα γίνεται τη στιγμή που θα εξέλθουν από το σταθμό.

Τέλος για τα υγρά καύσιμα οι πληρωμές θα γίνονται είτε μετρητοίς είτε κάθε τέλος του μήνα ή του διμήνου.

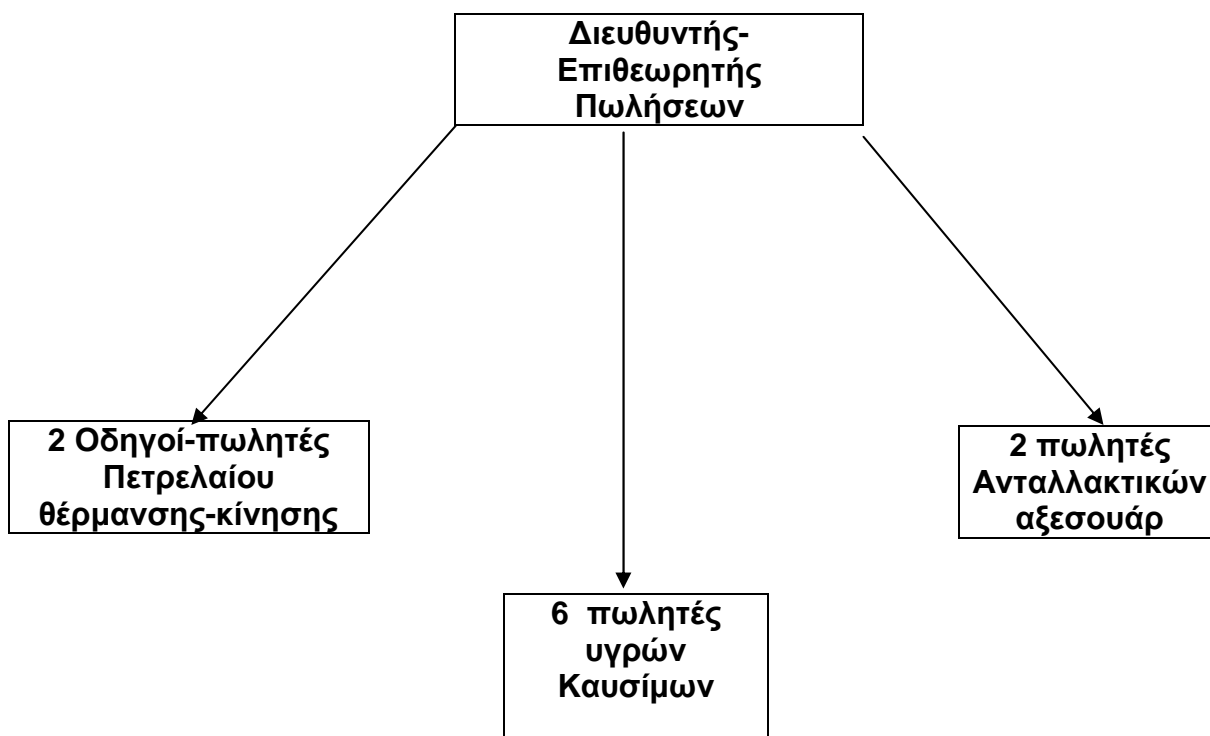
Σε ότι αφορά τις εκπτώσεις, επί του τιμοκαταλόγου γίνεται έκπτωση στα καύσιμα 4%, στο πλυντήριο – λιπαντήριο 10% και ανταλλακτικά και αξεσουάρ 15% κατά περίπτωση.

Οι προσφορές που θα πραγματοποιηθούν είναι οι εξής:

- Με αγορά 5000 λίτρων πετρελαίου κίνησης,
Δωρεάν το πλύσιμο του αυτοκινήτου σας – φορτηγού σας.
- Με αγορά 20000 λίτρων πετρελαίου κίνησης,
Δωρεάν η αλλαγή λαδιών του αυτοκινήτου σας – φορτηγού σας.
- Με αγορά 1000 λίτρων βενζίνης για το ΙΧ αυτοκίνητο σας,
Δωρεάν η αλλαγή των λαδιών.
- Για το ΙΧ αυτοκίνητο σας προσφέρουμε δωρεάν στάθμευση.

Οργάνωση και Διοίκηση των πωλήσεων

Η Κακλαμάνος Α.Ε έχει μία δύναμη πωλητών που αποτελείται από 12 άτομα από τα οποία 2 διανέμουν και διαθέτουν το πετρέλαιο θέρμανσης – κίνησης, σε νοικοκυριά, επαγγελματικούς χώρους κλπ. Από τους υπόλοιπους 10 οι 6 είναι στον τομέα των υγρών καυσίμων και οι τελευταίοι 2 είναι στο κατάστημα των ανταλλακτικών και αξεσουάρ. Όλοι αυτοί οι προαναφερόμενοι εποπτεύονται κάτω από το βλέμμα του διευθυντή των πωλήσεων.



Η δύναμη των εξωτερικών πωλητών των ανταλλακτικών και αξεσουάρ πουλάει στους πελάτες μας μέσω τηλεφωνικών επαφών και επισκέψεων σε επαγγελματικούς χώρους (διαφόρων ειδών συνεργεία). Όλα τα θέματα που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών μας διεκπεραιώνονται από το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών. Η δύναμη των πωλητών μπορεί να χειριστεί το σύνολο των αποριών των καταναλωτών. Η πλειοψηφία των τηλεφωνημάτων των πελατών σχετίζεται συνήθως όταν συμβεί το προϊόν να είναι ελαττωματικό ή αν τύχει και καθυστερήσει η παραλαβή του ή υπάρξει κάποιο πρόβλημα με το σχετικό παραστατικό που εκδίδεται.

Η ομάδα των πωλητών έχει συναντήσεις πωλήσεων (sales meetings) κάθε 2 εβδομάδες ενώ αξιολογείται κάθε ένα μήνα από τον Διευθυντή πωλήσεων.

Η μέθοδος υποκίνησης των πωλητών μας είναι η ακόλουθη: αν καταφέρουν και υπερβούν ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων λαμβάνουν αναλογικά «πριμ». Επίσης αυτό μπορεί να συμβεί αν καταφέρουν και έρθουν σε επαφή με νέους αγοραστές.

Απευθείας Ταχυδρόμηση (Direct Mail)

Σχεδιάζουμε να ταχυδρομήσουμε ένα φυλλάδιο πεντάφυλλο(δείτε παράρτημα 1) μαζί με μία επιστολή με την προαναφερόμενη προσφορά.

Το φυλλάδιο αποστέλλεται σε επαγγελματίες αυτοκινητιστές και στοχεύει στο να ενημερώσουμε και να αυξήσουμε την πελατεία μας..

Θα ταχυδρομήσουμε μία επιστολή για τα πενήντα μας χρόνια (δείτε παράρτημα 2) και το κόστος κάθε ταχυδρομικής επιστολής θα κυμαίνεται στα 0,10€

Το κόστος του φυλλαδίου θα είναι 0.25€ το φυλλάδιο.

Το συνολικό κόστος της ταχυδρόμησης θα είναι 200€.

Δημόσιες Σχέσεις

Η Κακλαμάνος Α.Ε χειρίζεται όλες τις Δημόσιες Σχέσεις εσωτερικά.

Ο στόχος των Δημοσίων Σχέσεων μας είναι η αναγνωρισιμότητα, η καλή εικόνα της επιχείρησης και η δημιουργία πιο θερμών σχέσεων με τους καταναλωτές.

Η Κακλαμάνος Α.Ε θα επιδιώξει χορηγίες σε φιλοτεχνικούς συλλόγους στην τοπική ποδοσφαιρική ομάδα τον Αστέρα Τρίπολης και σε φοιτητικό περιοδικό του πανεπιστημίου Τριπόλεως. Επίσης θα αυξήσουμε την παρουσία μας σε εκδηλώσεις και σεμινάρια εξασφαλίζοντας περισσότερες δημόσιες εμφανίσεις.

Πρόγραμμα Μέσων Επικοινωνίας (Media Plan)

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Μέσο	Περιγραφή	Μέγεθος	Συχνότητα/ Ημερομηνίες	Κόστος
Εφημερίδες				
Περιοδικά				
Τηλεόραση AR.TV	Τοπικό κανάλι Αρκαδίας	Νομός Αρκαδίας	2 φορές ημερησίως	600€/μήνα
Ραδιόφωνο Αρκαδική ραδιοφωνία ΕΡΑ Τρίπολης DIVA fm	Τοπικός σταθμός	Νομός Αρκαδίας	14 φορές ημερησίως	120€/μήνα
	Τοπικός σταθμός	Νομός Αρκαδίας	14 φορές ημερησίως	100€/μήνα
	Πελοποννη- σιακός σταθμός	Περιφέρεια Πελοποννή- σου	11 φορές ημερησίως	300€/μήνα
Άλλο Γήπεδο Αστέρα Τρίπολης διαφημιστικές πινακίδες	Ομάδα Super league	Πανελλαδικά	2 φορές το μήνα	880€/μήνα

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ(P.R.)

Ενέργεια P.R.	Χρονική περίοδος	Κόστος
Χορηγίες σε Φιλοτεχνικό Όμιλο	Κάθε μήνα	150€
Χορηγία στο φοιτητικό περιοδικό του Πανεπιστημίου Τριπόλεως	Κάθε μήνα	20€

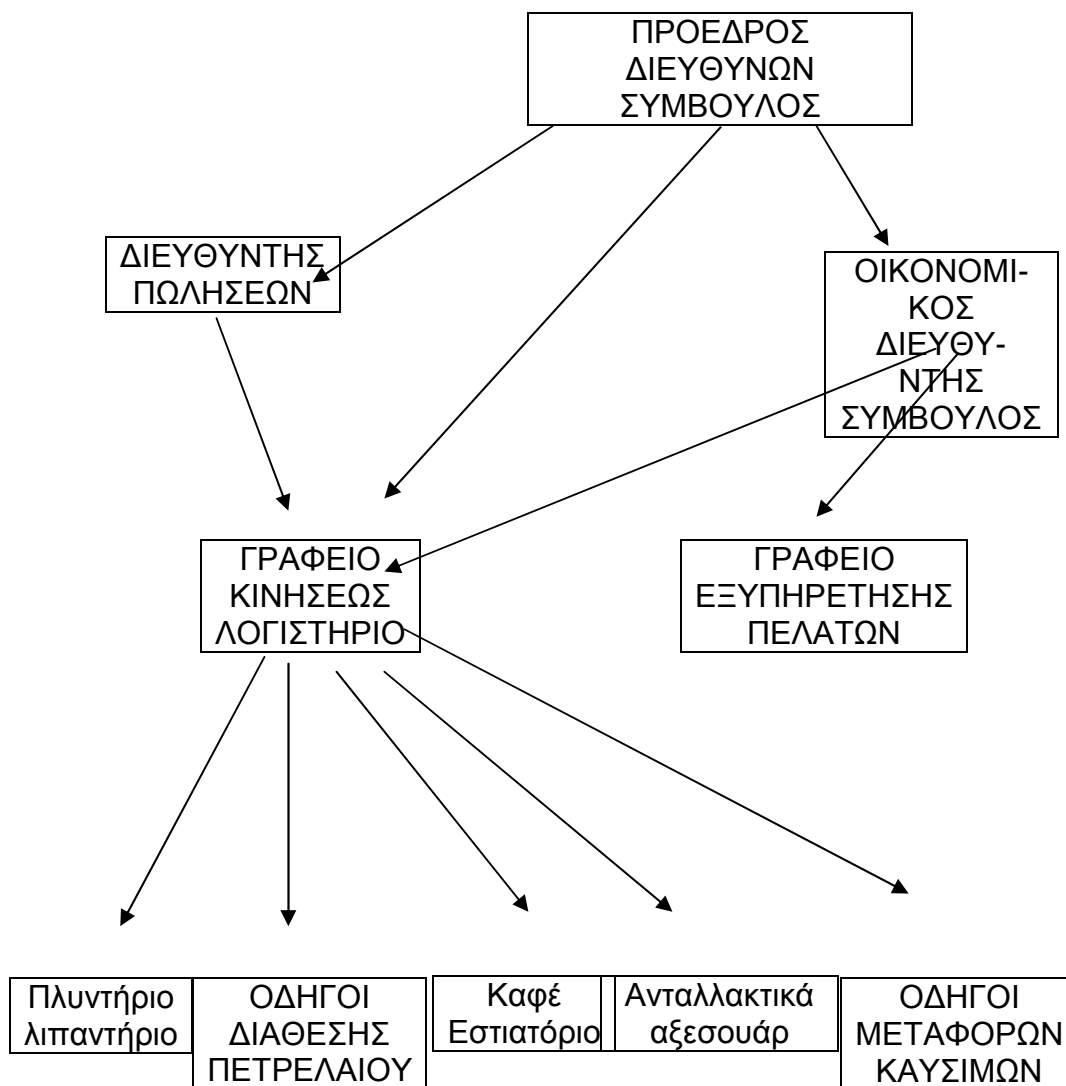
Ανθρώπινο δυναμικό

Το μάρκετινγκ των υπηρεσιών μας [πλύσιμο και λίπανση μεγάλων οχημάτων, φύλαξη οχημάτων- μηχανημάτων και χώρος αναψυχής των αυτοκινητιστών (καφέ-εστιατόριο)] περιλαμβάνει έντονα το ανθρώπινο

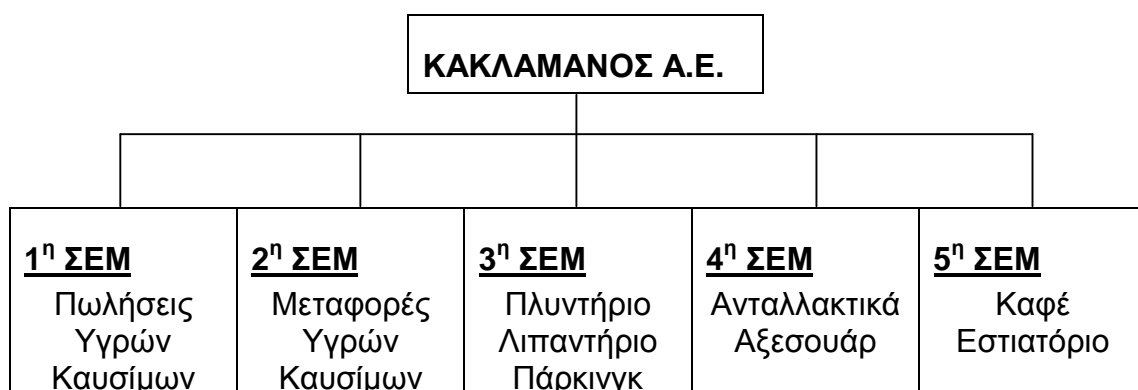
στοιχείο επειδή συχνά ερχόμαστε σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Η εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη ικανοτήτων αποτελούν ένα σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και για να βελτιώσουμε το ανθρώπινο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ εμείς τους συμβουλεύουμε να είναι εξυπηρετικοί σε μέγιστο βαθμό και επειδή σημαντικό ρόλο παίζει η συμπεριφορά αυτών των ανθρώπων, οφείλουν να είναι επικοινωνιακοί, συνεργάσιμοι, να τους διακρίνει η ευγένεια, ώστε να συνάδει η συμπεριφορά τους με το κύρος που διαθέτει η επιχείρησή μας.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης Κακλαμάνος Α.Ε είναι οργανωμένες ως εξής: Είναι ο Ιδιοκτήτης-Γενικός διευθυντής της Επιχείρησης ο οποίος βρίσκεται σε μία συνεχή και αμφίδρομη συνεργασία και επικοινωνία με τους υφισταμένους οικονομικό διευθυντή σύμβουλο, με το γραφείο κινήσεως-λογιστήριο και με τον διευθυντή πωλήσεων. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκεται ο οικονομικός διευθυντής με τον διευθυντή πωλήσεων όπου αμφότεροι συνεργάζονται μεταξύ τους και ελέγχουν το γραφείο κινήσεως-λογιστήριο και λιγότερο το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών. Στο επόμενο στάδιο είναι το λογιστήριο και το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών όπου έχουν άμεση επαφή μεταξύ τους και μόνο το γραφείο κινήσεως έχει οργάνωση και άμεση επικοινωνία με τους οδηγούς διάθεσης πετρελαίου, τους οδηγούς μεταφορών καυσίμων, τους υπαλλήλους του πλυντηρίου και του καφέ μπαρ, και με τους πωλητές των ανταλλακτικών και αξεσουάρ.



Η επιχείρησή μας θα χωριστεί σε πέντε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες οι οποίες θα εξυπηρετούν ένα σύνολο τεσσάρων γεωγραφικών περιοχών με έξι διαφορετικά προϊόντα / υπηρεσίες που στοχεύουν σε τρία τμήματα της αγοράς.



ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

		2009	2010	2011
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	€5.631.844	€6.737.814	€8.471.082
	ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	€687.229	€701.114	€776.918
	ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	€620.649	€632.253	€728.018
	ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	€443.501	€448.900	€516.892
	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	€1.139.248	€1.150.852	€1.246.617
	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	€147.161	€309.106	€644.690
	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	€1.477.396	€1.487.400	€2.343.290
	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	€4.184	€4.184	€4.493
	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	€211.731	€254.299	€347.323
	ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	€779.909	€937.522	€2.053.669
	ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	€841.056	€1.170.817	€1.887.355
	ΜΕΣΟ ΥΨΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ	€11.269	€32.333	€35.714
	ΜΕΣΟ ΥΨΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	€181.480	€233.015	€300.811
	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	€4.492.596	€5.586.962	€7.224.465
	ΧΡΕΩΣΤΕΣ	€7.371	€7.104	€669
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ	€858.755	€1.150.994	€1.351.223
ΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΗ	€403.253	€529.973	€417.220	
Ρευστότητα	ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,75	1,27	1,24
	ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,76	1,28	1,25
Επίδραση λειτουργίας στη ρευστότητα	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	398,67	172,79	202,29
	ΜΕΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ (ημέρες)	3,13	2,25	0,18
Δανειακή επιβάρυνση	ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,27	0,27	0,17
Χρήση πόρων	[ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ] X 100	12,20	10,41	9,17
	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	7,19	10,77	7,70
Κερδοφορία	ΣΧΕΣΗ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	11,02	9,38	8,59
	ΣΧΕΣΗ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	20,23	17,08	14,72
	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	25,36	20,60	17,26
Αποδοτικότητα	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,09	1,77	1,49
	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	27,30	24,99	17,30

Καθώς η επιχείρηση εφαρμόζει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική, η οποία συνδυάζεται με μια αρχικά περιορισμένη κερδοφορία, η πιο κατάλληλη μορφή επένδυσης είναι μέσω του μετοχικού κεφαλαίου. Αλλά επειδή το μετοχικό κεφάλαιο δεν είναι επαρκές για την επένδυση η Κακλαμάνος Α.Ε. συνεπώς χρειάζεται ένα δάνειο ύψους € 484.500 το οποίο να εξοφληθεί μέσα σε μια περίοδο 10 έτη και επένδυση μετοχικού κεφαλαίου ύψους € 190.215

Το μεγαλύτερο μέρος των απαιτούμενων πόρων 400.000€ θα διατεθούν άμεσα για την διάπλαση του χώρου: 20.000€

την σιδηροκατασκευή του πάρκινγκ: 160.000€

την μεταλλική κατασκευή του πλυντηρίου: 115.000€

την αγορά εξοπλισμού πλυντηρίου (μηχανήματα): 130.000€

ανακαινίσεις υπαρχόντων χώρων για κατάστημα με ανταλλακτικά και αξεσουάρ και καφέ-εστιατορίου: 75.000€

Η επένδυση θα ενεργοποιηθεί από 10/2004 και θα αποφέρει έσοδα για την επιχείρηση από 02/2005. Τα αποτελέσματα των αυξανόμενων εσόδων απεικονίζονται στις υποθέσεις κέρδους και ζημίας παρακάτω.

Η χρηματοοικονομική ενότητα αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου δείχνει πώς η Κακλαμάνος Α.Ε. θα αναπτυχθεί με ένα σταθερό και συνεπή τρόπο μέσα στα επόμενα 3 έτη. Αυτή η ανάπτυξη οφείλεται στην προσεκτική οικονομική διαχείριση σε συνδυασμό με σταθερές αυξήσεις των πωλήσεων και αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους.

Τα μεγέθη των πωλήσεων που δίνονται προβλέπουν ανώτερες του μετρίου αυξήσεις καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδίου. Έχουν υπολογιστεί συντηρητικά στη βάση συστηματικής έρευνας και προηγούμενης εμπειρίας. Τα βασικά κόστη π.χ. κόστος πωληθέντων, έξοδα διοίκησης και διάθεσης (λειτουργικά, μισθοδοσίες κλπ) εντοπίζονται εύκολα και συνεπώς μπορούν να ελεγχθούν.

Η αύξηση της καθαρής θέσης από 151.228€ σε 347.323 δείχνει πώς η επιχείρηση διατηρεί τα κέρδη της ενώ χρηματοδοτεί την ανάπτυξή της.

Εκτεταμένη έρευνα έχει δείξει ότι οι υποθέσεις για την ταμειακή θέση είναι πολύ ακριβείς. Μελέτες παρόμοιων επιχειρήσεων έχουν δείξει ότι η αποστολή χρημάτων από πελάτες και οι προσδοκίες πληρωμής από προμηθευτές είναι οι επιθυμητές.

Όπως μπορεί να φανεί από το οικονομικό πρόγραμμα , η Κακλαμάνος Α.Ε συνεχίζει να έχει υγιή κέρδη καθ' όλη τη διάρκεια του δανείου. Οι επιπρόσθετες πληρωμές των τόκων και του χρεολυσίου θα καλυφθούν από τα λειτουργικά κέρδη. Τα κόστη του δανείου υπερκαλύπτονται από τα επιπρόσθετα κέρδη που δημιουργεί η επένδυση.

Η διοίκηση της επιχείρησης προτίθεται να επιτύχει ετήσια κέρδη προφύρων πάνω από 620.649€ και στη συνέχεια μακροχρόνια βέβαια να επεκταθούν σε υπάρχοντες χώρους με περισσότερα συνεργεία (βουλκανιζατέρ κλπ)

Ευκαιρίες, Απειλές και Περιοχές Κινδύνου

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα η κύρια περιοχή κινδύνου είναι οι υψηλές πωλήσεις επί πιστώσει. Για να ελαχιστοποιήσουμε αυτόν τον κίνδυνο πρέπει να προσέξουμε να μην υπερβαίνουν οι πελάτες το όριο των πληρωμών τους και ξεφεύγουμε σε μεγάλα υπόλοιπα. Σχεδιάζουμε να το κάνουμε αυτό μέχρι το 2015 έως ότου τελειώσουν οι υποχρεώσεις μας στους τραπεζικούς οργανισμούς (δόσεις δανείου). Η δανειακή χρηματοδότηση θα μας διευκολύνει, να κατασκευαστούν οι εγκαταστάσεις και να αγοραστούν οι εξοπλισμοί άμεσα και μεθοδικά. Επίσης θα μπορέσουμε να έχουμε κεφάλαιο κίνησης για ευέλικτη αγορά και πώληση προϊόντων.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα έχουμε μια σημαντική ευκαιρία να πετύχουμε υψηλές πωλήσεις διότι έχουμε καλή φήμη και όνομα στην αγορά που συνεπάγεται ότι σε μια νέα αγορά θα έχουμε εξαρχής ένα τμήμα της. Επίσης νομικά ισχύει ότι το όχημα φορτηγό – λεωφορείο υποχρεούται κάθε 8 ώρες που κινείται 4 ώρες να σταθμεύει και κάθε 4 ώρες να σταθμεύει 1 ώρα, άρα κάθε οδηγός έχει την ανάγκη να ξεκουραστεί να σταθμεύσει να συντηρήσει το όχημά του (λίπανση-πλύσιμο) να ανεφοδιάσει ή να πάει στο καφέ εστιατόριο. Επιπλέον ο σταθμός βρίσκεται πλησίον του Εθνικού δικτύου και είναι κόμβος για τις πόλεις Σπάρτης, Καλαμάτας και Πύργου και με πολύ καλή προοπτική η διάνοιξη και λειτουργία του λιμανιού της Καλαμάτας με σκοπό να αποφορτιστεί το Λιμάνι του Πειραιά, που φυσικά θα έχει ως συνέπεια την κατακόρυφη αύξηση των διερχομένων οχημάτων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι γνωστό ότι η επιβίωση μιας εταιρείας στη γρήγορα μεταβαλλόμενη αγορά και στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού είναι στενά συνδεδεμένη με τη δυνατότητά της να βελτιώνει συνέχεια την αποδοτικότητά της και να μειώνει το κόστος λειτουργίας της. Η διατύπωση και μόνο μιας σωστής και πρωτοποριακής επιχειρησιακής στρατηγικής δεν αρκεί να καλύψει τα ενδεχόμενα κενά και τις δυσλειτουργίες στην υλοποίησή της. Για να αυξήσουν οι εταιρείες την αποδοτικότητά τους πρέπει να ακολουθήσουν πλέον νέα λειτουργικά μοντέλα επιχειρήσεων

Η προσπάθεια της κάθε επιχείρησης να χαράξει τη στρατηγική της οφείλει να στηρίζεται σε κάποια σταθερά δεδομένα. Όσο μεγαλύτερη δε είναι η «κεφαλαιακή» επένδυση της (πάγια επενδυτικά και σταθερά κόστη), τόσο λιγότερο ασταθές πρέπει να είναι το «περιβάλλον» της. Όπως μας λέει σαφώς η Οικονομική θεωρεία, «Μία μεγάλη επένδυση σε ασταθές περιβάλλον, ιδίως σε συνθήκες που αλλάζουν ή γίνεται να αλλάξουν ανά πάσα στιγμή εξαιτίας των νέων εμπορευμάτων και τεχνολογιών, μοιάζει με σκοποβολή εναντίον ενός στόχου, ο οποίος όχι μονάχα δεν διακρίνεται αλλά κινείται διαρκώς – και μάλιστα με ακανόνιστο τρόπο».

Τα δεδομένα αυτά αφορούν αφενός μεν τις επί μέρους αγορές που στοχεύει η επιχείρηση με τα προϊόντα της, αφετέρου την αγορά στην οποία παράγονται. Περαιτέρω, στις επί μέρους «αγορές διάθεσης», η επιχείρηση πρέπει να έχει διαφορετικές στρατηγικές και στόχους, ανάλογες με τα εκάστοτε επικρατούντα σε αυτές δεδομένα. Όσον αφορά τώρα την αγορά στην οποία παράγονται τα προϊόντα της, η στρατηγική της δεν πρέπει να στηρίζεται σε αναμονές και ευχολόγια αλλαγής των συνθηκών που επικρατούν, αλλά στα πραγματικά δεδομένα με προβλέψεις επιδείνωσης και όχι καλύτερευσης τους. Καταυτόν τον τρόπο, ένα «εν δυνάμει» ασταθές περιβάλλον μετατρέπεται αυτόματα σε σταθερό (και επομένως «ικανό» για κεφαλαιακές επενδύσεις), αφού αυτό εμπεριέχεται ως έχει στη στρατηγική της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα είναι γνωστές οι συνθήκες που επικρατούν όσον αφορά τη μειωμένη παραγωγικότητα και επαγγελματική ηθική των εργαζομένων, τις μικρές καλλιέργειες, τα υψηλά λειτουργικά κόστη, τα μεγάλα κόστη

παραγωγής, το κόστος της υπερμεγέθους γραφειοκρατίας, το κόστος κεφαλαίων και τόσα άλλα. Ο μοναδικός τρόπος για να ανταπεξέλθει μία επιχείρηση με το ασταθές, εν πολλοίς ασθενές αυτό «περιβάλλον» και να χαράξει μία επιτυχημένη στρατηγική δεν είναι να εύχεται ή να υπολογίζει στην αλλαγή του, αλλά να το θεωρήσει σαν δεδομένο και επομένως σταθερό.

Κατάλογος συντμήσεων

χ/ο χρηματοοικονομικοί

SWOT Strengths Weaknesses Opportunities Threats

ΣΕΜ Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα

ΣΜΑ Σχετικό Μερίδιο Αγοράς

CRM Customer Relationship Management ή Marketing

Κατάλογος διαγραμμάτων και στατιστικών πινάκων

Πίνακες

1. Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ
2. Αιτίες κ αντιδράσεις της αξίας του στρατηγικού μάνατζμεντ
3. Κύρια χαρακτηριστικά συστημάτων
4. Επίπεδα Στρατηγικής
5. Πίνακας Χαρτοφυλακίου

Διαγράμματα

1. Ενδεχομενικό Μάνατζμεντ
2. Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης
3. Περιεχόμενα Στρατηγικής Επιλογής
4. Περιεχόμενα Στρατηγικής Εφαρμογής
5. Σύγκλιση Επίπεδων Στρατηγικής
6. Γραφική απεικόνιση των προθέσεων του επιχειρηματία σε έργα και δραστηριότητες

Κατάλογος βιβλιογραφίας

Ελληνικά βιβλία

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002: Στρατηγικό Μάνατζμεντ,
Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Θερίου Νίκος, 2002: Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων,
Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, 2003: Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός
Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Σαρσέντης Ν. Βασίλειος, 1996: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, 2^η
έκδοση,
Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης Μ. Βασίλειος, 1999: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και
Διεθνής εμπειρία
Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

Κιόχος Π. Παπανικολάου Γ 1999: Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων
Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Πηγές στο διαδίκτυο

<http://www.bicepirus.gr/ketaepirus/docs/CC%20Business%20Plan%20template.doc>

<http://www.bluewavemag.com>

<http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/themes/sales-and-marketing/default.msp>

<http://www.bluewavemag.com/blueart24.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart287.htm>