

Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : «Στρατηγικά Εργαλεία Μάρκετινγκ, ανάλυση & αναγκαιότητα τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις.»

Εισηγητής : Καθηγητής Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ Κος Μπενετάτος Θεόδωρος

**Συγγραφείς : Χριστόπουλος Κωνσταντίνος, Σπουδαστής επί πτυχίο
Φράγκος Κωνσταντίνος, Σπουδαστής επί πτυχίο**



Απρίλιος 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6899
----------------------	------

Περιεχόμενα Πτυχιακής Εργασίας

Εισαγωγή	σελ. 1-7
S.W.O.T Analysis	σελ. 8-12
P.E.S.T Analysis	σελ 13-16
Value Chain Analysis	σελ. 17-19
Competitor Analysis	σελ. 20-24
McKinsey Growth Pyramid	σελ. 25-28
Ansoff Product / Market Matrix	σελ. 29-33
Porter's Five Forces Model	σελ 34-38
Benchmarking (Αξιολόγηση)	σελ. 39-42
Competitive Advantage	σελ. 43-46
GE Matrix	σελ. 47-50
Ανάλυση Κόστους / Κέρδους	σελ. 51-54
Critical Path Analysis & P.E.R.T Charts	σελ. 55-62
Cash Flow Forecasting	σελ. 63-67
Risk Analysis	σελ 70-73
Six Thinking Hats	σελ 74-78
Βιβλιογραφία πτυχιακής	σελ. 80

Εισαγωγή

Σχεδιασμός Μάρκετινγκ (Marketing Planning)

Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να επιτύχουν το πράττουν με την δημιουργία και την συγκράτηση των πελατών. Επίσης το κατορθώνουν με το να παρέχουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας στον πελάτη από τον ανταγωνισμό.

Η διαχείριση μάρκετινγκ πρέπει συνεχώς να αξιολογεί σε ποιους πελάτες προσπαθεί να απευθυνθεί και πώς μπορούν να σχεδιάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν την καλύτερη ποιότητα ("ανταγωνιστικό πλεονέκτημα").

Το κύριο πρόβλημα με αυτήν την διαδικασία είναι ότι το "περιβάλλον" στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν αλλάζει συνεχώς. Έτσι μια επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί για να απεικονίσει τις αλλαγές στο περιβάλλον και να λάβει τις αποφάσεις για το πώς να αλλάξει το μίγμα μάρκετινγκ προκειμένου να πετύχει. Αυτή η διαδικασία της προσαρμογής και της λήψης αποφάσεων είναι γνωστή σαν σχεδιασμός μάρκετινγκ (**marketing plan**).

Πού ο προγραμματισμός μάρκετινγκ ταιριάζει με το γενικό στρατηγικό προγραμματισμό μιας επιχείρησης;

Ο στρατηγικός προγραμματισμός (που θα καλύψετε στις μελέτες "στρατηγικής σας") αφορά τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης. Ενδιαφέρεται για το μάρκετινγκ, φυσικά. Αλλά περιλαμβάνει επίσης τη λήψη αποφάσεων για την παραγωγή τη διαχείριση και τις διαδικασίες, τη χρηματοδότηση, του ανθρώπινου δυναμικού και άλλα επιχειρησιακά ζητήματα.

Ο στόχος ενός στρατηγικού σχεδίου είναι να τεθεί η κατεύθυνση μιας επιχείρησης και να δημιουργηθεί η μορφή του έτσι ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει να επιτυγχάνουν τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους.

Το μάρκετινγκ διαδραματίζει ένα βασικό ρόλο στο στρατηγικό προγραμματισμό, επειδή είναι η εργασία της διαχείρισης μάρκετινγκ και οδηγεί στο να καταλάβει και να διαχειριστεί η επιχείρηση της συνδέσεις της με το "περιβάλλον". Μερικές φορές αυτό είναι ένας αρκετά απλός στόχος. Παραδείγματος χάριν, σε πολλές μικρές επιχειρήσεις υπάρχει μόνο μια γεωγραφική αγορά και ένας περιορισμένος αριθμός προϊόντων (ίσως μόνο ένα προϊόν!). Εντούτοις, εξετάστε την πρόκληση που αντιμετωπίζεται από τη διαχείριση μάρκετινγκ σε μια πολυεθνική επιχείρηση, με τις εκατοντάδες των επιχειρησιακών μονάδων που βρίσκονται σε όλη την υδρόγειο, παράγοντας ένα ευρύ φάσμα των προϊόντων. Πώς μπορεί μια τέτοια διαχείριση να κρατήσει τον έλεγχο της λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ σε μια τέτοια σύνθετη κατάσταση; Αυτό απαιτεί τον καλά-οργανωμένο προγραμματισμό μάρκετινγκ.

Ποια είναι τα βασικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στον προγραμματισμό μάρκετινγκ;

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αποτελούν τον πυρήνα οποιασδήποτε διαδικασίας προγραμματισμού μάρκετινγκ (ή πράγματι στρατηγικός):

- Πού είμαστε τώρα;
- Πώς φθάσαμε εκεί;
- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Πού θα επιθυμούσαμε να είμαστε?
- Πώς φθάνουμε εκεί?
- Είμαστε στο δρόμο για την επίτευξη του στόχου μας?

Γιατί είναι ο προγραμματισμός μάρκετινγκ ουσιαστικός;

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα εχθρικό και όλο και περισσότερο σύνθετο περιβάλλον. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιτευχθούν οι κερδοφόρες πωλήσεις πολλές φορές προσκρούει σε περιβαλλοντικούς παράγοντες, πολλούς με τους οποίους διασυνδέεται η επιχείρηση. Έχει νόημα να προσπαθήσει να φέρει κάποια τάξη σε αυτό το χάος με την κατανόηση του εμπορικού περιβάλλοντος και να φέρει κάποια στρατηγική αίσθηση στη διαδικασία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ είναι χρήσιμο σε πολλούς ανθρώπους σε μια επιχείρηση.

Μπορεί να βοηθήσει να:

- Προσδιορίσετε τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Δεσμεύσετε το κέρδος για μια στρατηγική
- Πάρετε τους πόρους που απαιτούνται για να επενδύσετε και να δημιουργήσετε την επιχείρηση
- Ενημερώσετε τους συμμετόχους στην επιχείρηση
- Καθορίσετε στόχους και στρατηγικές
- Μετρήσετε την απόδοση της επιχείρησης.

Στρατηγική (Strategy)

Γενικός καθορισμός:

Οι Johnson and Scholes (Exploring Corporate Strategy, 1998) καθορίζουν τη στρατηγική ως εξής:

"Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο μιας οργάνωσης μέσα σε ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο: επιτυγχάνει το πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διαμόρφωσης πόρων μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγορών και για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες συμμετοχών".

Με άλλα λόγια, η στρατηγική είναι περίπου:

- * Πού η επιχείρηση που προσπαθεί να φτάσει μακροπρόθεσμα (**κατεύθυνση**)
- * Ποιες αγορές θα έπρεπε μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί και ποιο είδος δραστηριοτήτων περιλαμβάνεται σε τέτοιες αγορές; (**αγοραστικό πεδίο**)
- * Πώς μπορεί η επιχείρηση να λειτουργήσει καλύτερα από τον ανταγωνισμό σε εκείνες τις αγορές; (**πλεονέκτημα**);
- * Ποιοι πόροι (δεξιότητες, προτερήματα, χρηματοδότηση, σχέσεις, τεχνική ικανότητα, εγκαταστάσεις) απαιτούνται προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν; (**πόροι**)
- * Ποιοι εξωτερικοί, περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν επιπτώσεις στην επιχειρησιακή και ανταγωνιστική δυνατότητα της επιχείρησης; (**περιβάλλον**);
- * Ποιες είναι οι προσδοκίες εκείνων που έχουν τη δύναμη σε και γύρω από την επιχείρηση; (**συμμέτοχοι**)

Στρατηγική σε διαφορετικά επίπεδα μιας επιχείρησης

Οι στρατηγικές υπάρχουν σε διάφορα επίπεδα σε οποιαδήποτε οργάνωση – κυμαινόμενες από τη γενική επιχείρηση (ή την ομάδα επιχειρήσεων) κατευθείαν στα άτομα που εργάζονται σε αυτή

Εταιρική στρατηγική - ενδιαφέρεται για τους γενικούς σκοπούς και το πεδίο λειτουργίας της επιχείρησης για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες συμμετοχών. Αυτό είναι ένα κρίσιμο επίπεδο δεδομένου ότι επηρεάζεται βαριά από τους επενδυτές στην επιχείρηση και ενεργεί ώστε να καθοδηγήσει τη στρατηγική λήψη αποφάσεων σε όλη

την επιχείρηση. Η εταιρική στρατηγική δηλώνεται συχνά ρητά σε μια "δήλωση αποστολής".

Στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων - ανησυχεί περισσότερο με το πώς μια επιχείρηση ανταγωνίζεται επιτυχώς σε μια ιδιαίτερη αγορά. Αφορά τις στρατηγικές αποφάσεις για την επιλογή των προϊόντων, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών, αποκομίζοντας το πλεονέκτημα πέρα από τους ανταγωνιστές, εκμεταλλεύοντας ή δημιουργώντας τις νέες ευκαιρίες κ.λπ.

Λειτουργική στρατηγική - ενδιαφέρεται για το πώς οργανώνεται σε κάθε τμήμα η επιχείρηση ώστε να κινηθεί η ίδια προς την στρατηγικό στόχο που έχει θέσει. Η λειτουργική στρατηγική επομένως εστιάζει στα ζητήματα των πόρων, των διαδικασιών, των ανθρώπων κ.λπ.

Στρατηγική Διαχείριση

Υπό την ευρύτερη έννοιά της, η στρατηγική διαχείριση είναι για τη λήψη των "στρατηγικών αποφάσεων", αποφάσεις που απαντούν στις ερωτήσεις ανωτέρω.

Στην πράξη, μια λεπτομερής στρατηγική διοικητική διαδικασία παρουσιάζει τρία κύρια συστατικά, στο σχήμα κατωτέρω:



Εικόνα Ι*

Στρατηγική ανάλυση

Αναφέρεται στην ανάλυση της δύναμης της επιχειρησιακής θέσης και την κατανόηση των σημαντικών εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν εκείνη την θέση. Η διαδικασία της στρατηγικής ανάλυσης μπορεί να βοηθηθεί από διάφορα εργαλεία, όπως:

PEST Analysis – τεχνική που βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί

Five Forces Analysis – τεχνική που βοηθά στην αναγνώριση των δυνάμεων που επηρεάζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον

Competitor Analysis - ένα ευρύ φάσμα των τεχνικών και της ανάλυσης που επιδιώκει να συνοψίσει μια γενική επιχειρησιακή ανταγωνιστική θέση

SWOT Analysis - μια χρήσιμη συνοπτική τεχνική για τα βασικά ζητήματα που προκύπτουν από μια αξιολόγηση μιας επιχειρησιακής "εσωτερικής" θέσης και "εξωτερικών" περιβαλλοντικών επιρροών.

Στρατηγική επιλογή

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την κατανόηση της φύσης των προσδοκιών συμμετοχών (οι "βασικοί κανόνες"), που προσδιορίζει τις στρατηγικές επιλογές, και αξιολογώντας πρώτα, επιλέγει τις στρατηγικές επιλογές.

Εφαρμογή στρατηγικής

Συχνά το σκληρότερο μέρος. Όταν μια στρατηγική αναλυθεί και επιλεγεί, ο στόχος είναι έπειτα να μεταφραστεί στην οργανωτική δράση.

Μετά λοιπόν από αυτή την μικρή εισαγωγή θα προχωρήσουμε βήμα-βήμα στην ανάλυση μερικών από τα στρατηγικά εργαλεία που είναι στην διάθεση των επιχειρήσεων -μικρών και μεγάλων- για να τις διευκολύνουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ και της στρατηγικής τους μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

S.W.O.T Analysis

Κατανόηση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών

Βασικά σημεία:

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πλαίσιο όπου θα αναλύσετε τις δυνάμεις σας τις αδυναμίες σας τις ευκαιρίες και τις απειλές που είναι δυνατόν να αντιμετωπίσετε ως επιχείρηση.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε το συγκεκριμένο εργαλείο;

Η ανάλυση SWOT είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να αναλύσετε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησής σας, καθώς και να εξετάσετε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζετε. Η πραγματοποίηση μιας ανάλυσης που χρησιμοποιεί το πλαίσιο SWOT σας βοηθά να στρέψετε τις δραστηριότητές σας στις περιοχές όπου είστε ισχυροί και μάλιστα εκεί που βρίσκονται οι καλύτερες επιχειρησιακές ευκαιρίες.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το στρατηγικό εργαλείο:

Για να πραγματοποιήσετε μια ανάλυση SWOT γράψτε τις απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις. Όπου απαιτείται, χρησιμοποιήστε παρόμοιες ερωτήσεις:

Δυνάμεις:

- Ποια πλεονεκτήματα έχετε;
- Τι κάνετε καλά;
- Σε ποιους σχετικούς πόρους έχετε πρόσβαση;
- Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία σας;

Εξετάστε αυτό από την άποψή σας και από την άποψη των ανθρώπων που εξετάζετε.

Να μην είστε μέτριος. Να είστε ρεαλιστικός. Εάν έχετε οποιαδήποτε δυσκολία με αυτό, προσπαθήστε να φτιάξετε έναν κατάλογο χαρακτηριστικών σας. Μερικοί από αυτούς θα είναι ενδεχομένως δυνάμεις!

Στην εξέταση των δυνάμεων σας, σκεφτείτε τις σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας – παραδείγματος χάριν, εάν όλοι οι ανταγωνιστές σας παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα, τότε συμπεραίνουμε ότι μια υψηλής ποιότητας διαδικασία παραγωγής δεν είναι μια δύναμη στην αγορά, είναι μια ανάγκη.

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσατε να βελτιώσετε;
- Τι κάνετε άσχημα;
- Τι θα έπρεπε να αποφύγετε;

Πάλι, εξετάστε αυτό από μια εσωτερική και εξωτερική βάση: Άλλοι άνθρωποι φαίνεται να αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες που δεν βλέπετε; Οι ανταγωνιστές σας κάνουν κάποια πράγματα καλύτερα από σας; Είναι καλύτερα να είστε ρεαλιστές τώρα, και να αντιμετωπιστούν οποιεσδήποτε δυσάρεστες αλήθειες το συντομότερο δυνατόν.

Ευκαιρίες:

- Σε ποιόν τομέα βρίσκονται οι καλές ευκαιρίες που ψάχνετε?
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζετε;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορούν να προέλθουν από πράγματα όπως:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές σε μια ευρεία και στενή κλίμακα
- Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική σχετική με τον τομέα σας
- Αλλαγές στα κοινωνικά σχέδια, τα σχεδιαγράμματα πληθυσμών, τις αλλαγές τρόπου ζωής, κ.λπ.
- Τοπικά γεγονότα

Μια χρήσιμη προσέγγιση για να βρείτε ευκαιρίες είναι να εξετάσετε τις δυνάμεις σας και να αναρωτηθείτε εάν με αυτές μπορεί να δημιουργηθούν οποιεσδήποτε ευκαιρίες.

Εναλλακτικά, εξετάστε τις αδυναμίες σας και αναρωτηθείτε εάν θα μπορούσατε να δημιουργήσετε ευκαιρίες με την εξάλειψη τους.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια αντιμετωπίζετε;
- Τι προκύπτει στην επιχείρησή σας από τον ανταγωνισμό;
- Οι απαραίτητες προδιαγραφές για την εργασία, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας αλλάζουν;
- Η μεταβαλλόμενη τεχνολογία απειλεί τη θέση σας;
- Έχετε τα προβλήματα κακού χρέους ή ταμειακών ροών;
- Θα μπορούσαν οποιεσδήποτε από τις αδυναμίες σας να απειλήσουν σοβαρά την επιχείρησή σας;

Η πραγματοποίηση αυτής της ανάλυσης πρέπει να είναι συχνή φωτίζοντας - από την άποψη της επισήμανσης και με την τοποθέτηση των προβλημάτων στην προοπτική το τι πρέπει να γίνει.

Μπορείτε επίσης να εφαρμόσετε την ανάλυση SWOT στους ανταγωνιστές σας. Αυτό μπορεί να παραγάγει μερικές ενδιαφέρουσες ιδέες!

Παράδειγμα:

Μια μικρή επιχείρηση γνωμοδότησης ξεκινάει να πραγματοποιήσει την

ακόλουθη ανάλυση SWOT:

Δυνάμεις:

- Είμαστε σε θέση να αποκριθούμε πολύ γρήγορα δεδομένου ότι δεν έχουμε κανένα κώλυμα, καμία ανάγκη για την υψηλότερη διοικητική έγκριση, κ.λπ.
- Είμαστε σε θέση να δώσουμε την πραγματική προσοχή στην υπηρεσία των πελατών, ως τρέχον μικρό ποσό μέσων εργασίας έχουμε την αφθονία του χρόνου να αφιερώσουμε στους πελάτες
- Ο σύμβουλος αγορών μας έχει ισχυρή φήμη μέσα στην αγορά.
- Μπορούμε να αλλάξουμε την κατεύθυνση γρήγορα εάν διαπιστώνουμε ότι το μάρκετινγκ μας δεν λειτουργεί
- Έχουμε λίγα γενικά έξοδα, έτσι μπορούμε να προσφέρουμε την καλή αξία στους πελάτες

Αδυναμίες:

- Η επιχείρησή μας δεν έχει καμία παρουσία ή φήμη αγοράς
- Έχουμε λίγο προσωπικό με μια μικρή βάση δεξιοτήτων σε περιοχές της επιχείρησής μας
- Είμαστε τρωτοί στο ζωτικής σημασίας προσωπικό που είναι άρρωστο, την αναχώρηση, κ.λπ.
- Οι ταμειακές ροές μας θα είναι αναξιόπιστες στα αρχικά στάδια

Ευκαιρίες:

- Ο επιχειρησιακός τομέας μας επεκτείνεται, με πολλές μελλοντικές ευκαιρίες για την επιτυχία
- Το τοπικό συμβούλιο μας θέλει να ενθαρρύνει τις τοπικές επιχειρήσεις με την εργασία όπου είναι δυνατόν
- Οι ανταγωνιστές μας μπορούν να είναι αργοί να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες

Απειλές:

- Οι εξελίξεις στην τεχνολογία θα αλλάξουν αυτήν την αγορά πέρα από τη δυνατότητά μας να προσαρμοστούμε;
- Μια μικρή αλλαγή στην εστίαση ενός μεγάλου ανταγωνιστή να σκουπίσει έξω οποιαδήποτε θέση αγοράς που θα επιτύχουμε.

Η γνωμοδότηση επομένως αποφασίζει να ειδικευτεί στη γρήγορη απάντηση και τις καλές υπηρεσίες αξίας στις τοπικές επιχειρήσεις. Το μάρκετινγκ θα ήταν στις επιλεγμένες τοπικές δημοσιεύσεις, για να πάρει τη μέγιστη πιθανή παρουσία αγοράς για έναν καθορισμένο προϋπολογισμό διαφήμισης. Η γνωμοδότηση πρέπει να είναι ενήμερη για τις αλλαγές στην τεχνολογία όπου είναι δυνατόν.

P.E.S.T Analysis

Τι είναι ανάλυση PEST;

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να εξετάζει το περιβάλλον της πριν αρχίσει την διαδικασία του μάρκετινγκ. Μάλιστα η περιβαντολογική ανάλυση πρέπει να είναι συνεχής σε όλα τα στάδια του προγραμματισμού. Το περιβάλλον μάρκετινγκ της επιχείρησης αποτελείται από

1. Το εσωτερικό προσωπικό περιβάλλοντος π.χ. (ή εσωτερικοί πελάτες), τεχνολογία γραφείων, αμοιβές και χρηματοδότηση, κ.λπ.
2. Μικροοικονομικό περιβάλλον όπως οι οικονομικοί μας πράκτορες και διανομείς και φυσικά οι εξωτερικοί μας πελάτες.
3. Οι πολιτικές (και νομικές) δυνάμεις μακρο-περιβάλλοντος π.χ., οικονομικές δυνάμεις, κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις, και τεχνολογικές δυνάμεις. Αυτοί είναι γνωστοί ως παράγοντες **PEST**.

Πολιτικοί παράγοντες

Ο πολιτικός χώρος έχει μια τεράστια επιρροή επάνω στον κανονισμό των επιχειρήσεων, και τη δύναμη εξόδων των καταναλωτών και άλλων επιχειρήσεων.

Πρέπει να εξετάσετε τα ζητήματα όπως:

1. Ποιό είναι το πολιτικό περιβάλλον;
2. Ποιοι είναι οι νόμοι της κυβερνητικής πολιτικής που ρυθμίζουν την λειτουργία της επιχείρησης;
3. Ποιά είναι η κυβερνητική θέση στην ηθική του μάρκετινγκ
4. Ποια είναι η κυβερνητική πολιτική για την οικονομία;
5. Η κυβέρνηση έχει μια άποψη σχετικά με τον πολιτισμό και τη θρησκεία;
6. Η κυβέρνηση συμμετέχει σε συμφωνίες εμπορικών συναλλαγών όπως η ΕΕ, ή άλλες;

Οικονομικοί Παράγοντες

Οι έμποροι πρέπει να εξετάσουν την κατάσταση μιας οικονομίας εμπορικών συναλλαγών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα κατά την προγραμματισμό για το διεθνές μάρκετινγκ. Πρέπει να εξετάσετε:

1. Επιτόκια
2. Το επίπεδο επιπέδου απασχόλησης πληθωρισμού κατά κεφαλήν
3. Μακροπρόθεσμες προοπτικές για το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν οικονομίας (ΑΕΠ) κατά κεφαλήν, και τα λοιπά

Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες

Οι κοινωνικές και πολιτιστικές επιρροές στην επιχείρηση ποικίλλουν από χώρα σε χώρα. Είναι πολύ σημαντικό ότι τέτοιοι παράγοντες εξετάζονται. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν:

1. Ποία είναι η κυρίαρχη θρησκεία;
2. Ποιές είναι οι τοποθετήσεις στα ξένες προϊόντα και τις υπηρεσίες;
3. Πως επιδρά η προώθηση των προϊόντων επάνω στις αγορές;
4. Ποιές προϋποθέσεις υπάρχουν για την εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου;
5. Ποιοί είναι οι ρόλοι των ανδρών και των γυναικών μέσα στην κοινωνία;
6. Πως έχει αλλάξει η διαβίωση πληθυσμών; Είναι οι παλαιότερες γενεές πλούσιες;
7. Ποιές είναι οι απόψεις των πληθυσμιακών τάξεων σχετικά με τα οικολογικά ζητήματα; ζητήματα;

Τεχνολογικοί παράγοντες

Η τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και είναι σημαντικός οδηγός της παγκοσμιοποίησης. Εξετάστε τα ακόλουθα σημεία:

1. Η τεχνολογία επιτρέπει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που γίνονται πιο φτηνά και σε καλύτερα πρότυπα της ποιότητας;

2. Οι τεχνολογίες τι προσφέρουν στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις ;

3. Τι αλλάζει η διανομή προϊόντων μέσω καινούργιων τεχνολογικών εφαρμογών. π.χ. κράτηση μέσω του Διαδικτύου, των εισιτηρίων πτήσης, των δημοπρασιών, κ.λπ.;

Το αρκτικόλεξο (PEST) αντιπροσωπεύει τα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά ζητήματα που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Ο προσδιορισμός των επιρροών PEST είναι ένας χρήσιμος τρόπος να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί. Εντούτοις, πρέπει να ακολουθηθεί από την εκτίμηση για το πώς μια επιχείρηση πρέπει να αποκριθεί σε αυτές τις επιρροές.

Ο πίνακας κάτω προβάλλει μερικούς πιθανούς παράγοντες που θα μπορούσαν να δείξουν τις σημαντικές περιβαλλοντικές επιρροές για μια επιχείρηση υπό τους τίτλους PEST:

Πολιτικός / Νόμιμος Περιβαλλοντικοί κανονισμοί και προστασία	Οικονομικός Οικονομική ανάπτυξη (συνολικά από τον τομέα της βιομηχανίας)	Κοινωνικός Εισοδηματική διανομή (αλλαγή στη διανομή του διαθέσιμου εισοδήματος;	Τεχνολογικός Κυβερνητικά έξοδα στην έρευνα
Φορολογία (εταιρική καταναλωτής)	Νομισματική πολιτική (επιτόκια)	Δημογραφία	Εστίαση κυβέρνησης και βιομηχανίας στην τεχνολογική προσπάθεια
Διεθνής εμπορικός κανονισμός	Κυβερνητικά έξοδα (γενικό επίπεδο συγκεκριμένες προτεραιότητες εξόδων)	Έργα / κοινωνική κινητικότητα	Νέες ανακαλύψεις και ανάπτυξη
Προστασία καταναλωτών	Πολιτική έναντι της ανεργίας (Βασικός μισθός κ.α)	Αλλαγές τρόπου ζωής (π.χ. εγχώρια εργασία, ενιαίες οικογένειες)	Ταχύτητα της μεταφοράς τεχνολογίας

Νόμος απασχόλησης	Φορολογία (άντικτυπος στο καταναλωτικό διαθέσιμο εισόδημα, κίνητρα για να επενδύσει στον κύριο εξοπλισμό, φορολογικά ποσοστά εταιριών)	Στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο	Ποσοστά τεχνολογικού πεπαιωμένου υλικού
Κυβερνητική οργάνωση τοποθέτηση	Συναλλαγματικές ισοτιμίες (αποτελέσματα στη ζήτηση από τους υπερπόντιους πελάτες επίδραση στο κόστος των εισαγόμενων συστατικών)	Εκπαίδευση	Ενεργειακή χρήση και δαπάνες
Κανονισμός ανταγωνισμού	Πληθωρισμός (επίδραση στις δαπάνες και τις τιμές πώλησης) Στάδιο του επιχειρηματικού κύκλου (επίδραση στη βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή απόδοση) Οικονομική "διάθεση" και καταναλωτική εμπιστοσύνη	Μόδες και μανίες Υγεία & ευημερία	Αλλαγές στις επιστήμες υλικών Αντίκτυπος των αλλαγών στην τεχνολογία πληροφοριών
		Συνθήκες διαβίωσης (κατοικία, θελκτικότητες, ρύπανση)	Διαδίκτυο

Value Chain Analysis

Εισαγωγή

Η ανάλυση αλυσίδων αξίας περιγράφει τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση και αφορά μια ανάλυση της ανταγωνιστικής δύναμης της επιχείρησης. Η επίδραση της εργασίας του Michael Porter πρότεινε ότι οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν υπό δύο τίτλους:

(1) **Αρχικές δραστηριότητες** - εκείνες που ενδιαφέρονται άμεσα για τη δημιουργία και την παράδοση ενός προϊόντος (π.χ. συστατική συνέλευση) και

(2) **Δραστηριότητες υποστήριξης**, οι οποίες ενώ δεν περιλαμβάνονται άμεσα στην διαχείριση της παραγωγής, μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα ή την αποδοτικότητα (π.χ. του ανθρώπινου δυναμικού). Είναι σπάνιο για μια επιχείρηση να αναληφθούν όλοι αρχικά οι στόχοι και να υποστηριχθούν οι δραστηριότητες.

Η ανάλυση αλυσίδων αξίας είναι ένας τρόπος να επιλέγονται ποιες δραστηριότητες είναι καλύτερο να αναλαμβάνονται από μια επιχείρηση καθώς και ποιες δραστηριότητες που παρέχονται από άλλους είναι καλό να επιλέγονται ("έξω πηγάζων").

Ανάλυση αλυσίδων αξίας σε σύνδεση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ποιες δραστηριότητες που μια επιχείρηση αναλαμβάνει συνδέονται άμεσα με την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ; Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση που επιθυμεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της μέσω της διαφοροποίησης μέσω της υψηλότερης ποιότητας θα πρέπει να εκτελέσει τις δραστηριότητες αλυσίδων αξίας της καλύτερα από την αντίθεση. Σε αντίθεση, μια στρατηγική βασισμένη στην επιδίωξη της ηγεσίας δαπανών θα απαιτήσει μια μείωση των δαπανών που συνδέονται με τις δραστηριότητες αλυσίδων αξίας, ή μια μείωση του συνολικού ποσού πόρων χρησιμοποιούμενων.

Αρχικές δραστηριότητες

Οι αρχικές δραστηριότητες αλυσίδων αξίας περιλαμβάνουν:

Αρχική δραστηριότητα	Περιγραφή
Εισερχόμενες διοικητικές μέριμνες	Όλες εκείνες οι δραστηριότητες που ασχολούνται με την λήψη και την αποθήκευση των εξωτερικά πηγαζόντων υλικών
Διαδικασίες	Η κατασκευή των προϊόντων και υπηρεσιών - ο τρόπος με τον οποίο οι εισαγωγές των πόρων (π.χ. υλικά) μετατρέπονται στα αποτελέσματα (π.χ. προϊόντα)
Εξερχόμενες διοικητικές μέριμνες	Όλες εκείνες οι δραστηριότητες που συνδέονται με να φτάσει τα τελικώς επεξεργασμένα αγαθά και υπηρεσίες στους αγοραστές
Μάρκετινγκ και πωλήσεις	Ουσιαστικά μια δραστηριότητα πληροφοριών - που ενημερώνει τους αγοραστές και τους καταναλωτές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (οφέλη, χρήση, τιμή κ.λπ....)
Υπηρεσίες	Όλες εκείνες οι δραστηριότητες που συνδέονται με τη διατήρηση της απόδοσης προϊόντων αφότου έχει πωληθεί το προϊόν

Δραστηριότητες υποστήριξης

Οι δραστηριότητες υποστήριξης περιλαμβάνουν:

Δευτεροβάθμια δραστηριότητα	Περιγραφή
Προμήθεια	Αυτό αφορά πώς οι πόροι αποκτούνται για μια επιχείρηση (π.χ. πρόσβαση και διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές υλικών)
Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	Εκείνες οι δραστηριότητες που ασχολούνται με την στρατολόγηση, την ανάπτυξη, τη δραστηριοποίηση και την ανταμοιβή του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης
Ανάπτυξη τεχνολογίας	Δραστηριότητες απασχολούμενες με την διαχείριση της επεξεργασίας πληροφοριών και της ανάπτυξης και προστασία "της γνώσης" σε μια επιχείρηση
Υποδομή	Ασχολούνται με ένα ευρύ φάσμα των συστημάτων και των λειτουργιών υποστήριξης όπως η χρηματοδότηση, ο προγραμματισμός, ο ποιοτικός έλεγχος και η γενική ανώτερη διαχείριση

Βήματα στην ανάλυση αλυσίδων αξίας

Η ανάλυση αλυσίδων αξίας μπορεί να χωριστεί σε τρία διαδοχικά βήματα:

- (1) Χωρίστε μια αγορά/ μια οργάνωση στις βασικές δραστηριότητές του κάτω από κάθε έναν από τους σημαντικότερους τίτλους στο πρότυπο
- (2) Αξιολογήστε τη δυνατότητα για την προσθήκη της αξίας μέσω του πλεονεκτήματος ή της διαφοροποίησης δαπανών, ή προσδιορίστε τις τρέχουσες δραστηριότητες όπου μια επιχείρηση εμφανίζεται να είναι σε ανταγωνιστική μειονεκτική θέση
- (3) Καθορίστε τις στρατηγικές που χτίζονται γύρω από την εστίαση στις δραστηριότητες όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να στηριχτεί.

Competitor Analysis

Η ανάλυση ανταγωνιστών είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού. Αυτή η σημείωση θεώρησης περιγράφει τον κύριο ρόλο, και τα βήματα μέσα, στην ανάλυση ανταγωνιστών.

Γιατί πρέπει να αναλύσετε τους ανταγωνιστές;

Μερικές επιχειρήσεις σκέφτονται ότι είναι καλύτερο να συνεχίσουν με τα σχέδιά τους και να αγνοηθεί ο ανταγωνισμός. Άλλοι βασανίζονται με την καταδίωξη των ενεργειών των ανταγωνιστών (συχνά χρησιμοποιώντας ύπουλες ή παράνομες μεθόδους). Πολλές επιχειρήσεις είναι ευτυχείς απλά να ακολουθήσουν τον ανταγωνισμό, αντιγράφοντας τις κινήσεις των άλλων και πως αυτές επιδρούν στην αγορά.

Η ανάλυση ανταγωνιστών έχει διάφορους σημαντικούς ρόλους στο στρατηγικό προγραμματισμό :

- Για να βοηθήσει τη διαχείριση να καταλάβει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Για να παραγάγει την κατανόηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος
- Για να παρέχει μια ενημερωμένη βάση για ανάπτυξη των στρατηγικών που θα βοηθήσουν να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον

• Για να βοηθήσει να προβλεφθούν οι επιστροφές που μπορούν να γίνουν από μελλοντικές επενδύσεις (π.χ. πώς οι ανταγωνιστές θα αποκριθούν σε ένα νέο προϊόν ή μια τιμολογιακή στρατηγική;)

Ερωτήσεις που πρέπει υποβληθούν

Ποιες ερωτήσεις θα έπρεπε να υποβληθεί κατά τον ανάληψη της ανάλυσης ανταγωνιστών; Τα εξής είναι ένας χρήσιμος κατάλογος για να λάβουν υπόψη:

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας;
- Ποιες απειλές παράγουν οι ανταγωνιστές μας
- Ποιο είναι το προφίλ των ανταγωνιστών μας;
- Ποιοι είναι οι στόχοι των ανταγωνιστών μας;
- Ποιες στρατηγικές οι ανταγωνιστές μας ακολουθούν και πόσο επιτυχείς είναι αυτές οι στρατηγικές;
- Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών μας;
- Πώς είναι πιθανό να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές μας σε οποιοσδήποτε αλλαγές στον τρόπο που εμείς επιχειρούμε;

Πηγές πληροφοριών για την ανάλυση ανταγωνιστών

Ο Davidson (1997) περιγράφει πώς οι πηγές πληροφοριών για την ανάλυση ανταγωνιστών μπορούν να ομαδοποιηθούν τακτοποιημένα σε τρεις κατηγορίες:

• **Καταγραμμένα στοιχεία:** αυτό είναι εύκολα διαθέσιμο με δημοσιευμένη μορφή είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Τα καλά παραδείγματα περιλαμβάνουν τις ετήσιες εκθέσεις ανταγωνιστών και τα φυλλάδια προϊόντων

•**Αισθητά στοιχεία:** αυτό πρέπει να επιδιωχθεί ενεργά και να συγκεντρωθεί συχνά από διάφορες πηγές. Ένα καλό παράδειγμα είναι η τιμολόγηση των ανταγωνιστών

•**Καιροσκοπικά στοιχεία:** η καταγραφή αυτού του είδους στοιχείων απαιτεί μεγάλο προγραμματισμό και οργάνωση. Ένα μεγάλο μέρος από αυτό καταγράφεται , προερχόμενο από τις συζητήσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και, ίσως, την προηγούμενη διαχείριση των ανταγωνιστών.

Ο πίνακας κάτω δείχνει συγκεντρωτικά τις πιθανές πηγές καταλόγων στοιχείων ανταγωνιστών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση Davidson:

Καταγραμμένα στοιχεία	Αισθητά στοιχεία	Καιροσκοπικά στοιχεία
Ετήσια έκθεση & απολογισμοί	Τιμολόγηση/ τιμοκατάλογοι	Συνεδριάσεις με τους προμηθευτές
Δελτία τύπου	Διαφημιστικές εκστρατείες	Εκθέσεις προϊόντων
Άρθρα εφημερίδων	Προωθήσεις	Συνεδριάσεις των πωλητών
Εκθέσεις αναλυτών	Προσφορές	Σεμινάρια /διασκέψεις
Ρυθμιστικές εκθέσεις	Διπλώματα ευρεσιτεχνίας	Στρατολόγηση των πρώην-υπαλλήλων
Κυβερνητικές εκθέσεις		Συζήτηση με τους κοινούς διανομείς
Παρουσιάσεις /ομιλίες		Κοινωνικές επαφές με τους ανταγωνιστές

Στο άριστο βιβλίο του [Even More Offensive Marketing , 1997], ο Davidson παρομοιάζει

τη διαδικασία με τα ανταγωνιστικά στοιχεία σαν ένα παζλ. Κάθε μεμονωμένο κομμάτι των στοιχείων δεν έχει πολλή αξία. Η σημαντική ικανότητα είναι να

συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα κομμάτια και να συγκεντρωθούν σε μια γενική εικόνα του ανταγωνιστή. Αυτό επιτρέπει σε σας να προσδιορίσει οποιαδήποτε ελλείποντα κομμάτια και να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να τους συλλέξει.

Τι πρέπει να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις για τους ανταγωνιστές τους;

Οι πίνακες κάτω δείχνουν σε καταλόγους τα είδη πληροφοριών ανταγωνιστών που θα βοηθούσαν τις επιχειρήσεις να ολοκληρώσουν την ανάλυση ανταγωνιστών καλής ποιότητας.

Μπορείτε πιθανώς να σκεφτείτε πολλά περισσότερα κομμάτια των πληροφοριών για έναν ανταγωνιστή που θα ήταν χρήσιμα. Εντούτοις, μια σημαντική πρόκληση στην ανάλυση ανταγωνιστών είναι να λάβει κανείς εκείνες τις πληροφορίες ανταγωνιστών που είναι αξιόπιστες, ενημερωμένες και διαθέσιμες νόμιμα (!).

Τι γνωρίζουν ήδη οι επιχειρήσεις για τους ανταγωνιστές τους

Γενικά πωλήσεις και κέρδη
Πωλήσεις και κέρδη από την αγορά
Πωλήσεις του κύριου εμπορικού σήματος
Δομή δαπανών
Μετοχές αγοράς (εισοδήματα και όγκοι)
Δομή οργάνωσης
Σύστημα διανομής
Ταυτότητα / σχεδιάγραμμα της ανώτερης διαχείρισης
Στρατηγική διαφήμισης και έξοδα
Πελατειακές / καταναλωτικές προτιμήσεις σχεδιαγράμματα & τοποθετήσεις
Επίπεδα διατήρησης πελατών

Τι θα ήθελαν πραγματικά να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις;

Πωλήσεις και κέρδη από το προϊόν
Σχετικές δαπάνες
Ικανοποίηση πελατών και επίπεδα υπηρεσιών
Επίπεδα διατήρησης πελατών
Δαπάνες διανομής

Στρατηγικές νέων προϊόντων
Μέγεθος και ποιότητα των βάσεων δεδομένων πελατών
Αποτελεσματικότητα διαφήμισης
Μελλοντική στρατηγική επένδυσης
Συμβατικοί όροι με τους βασικούς προμηθευτές
Όροι των στρατηγικών συνεργασιών

McKinsey Growth Pyramid

Αυτό το πρότυπο είναι παρόμοιο κατά κάποιον τρόπο με τον καθιερωμένο Πρότυπο Ansoff.

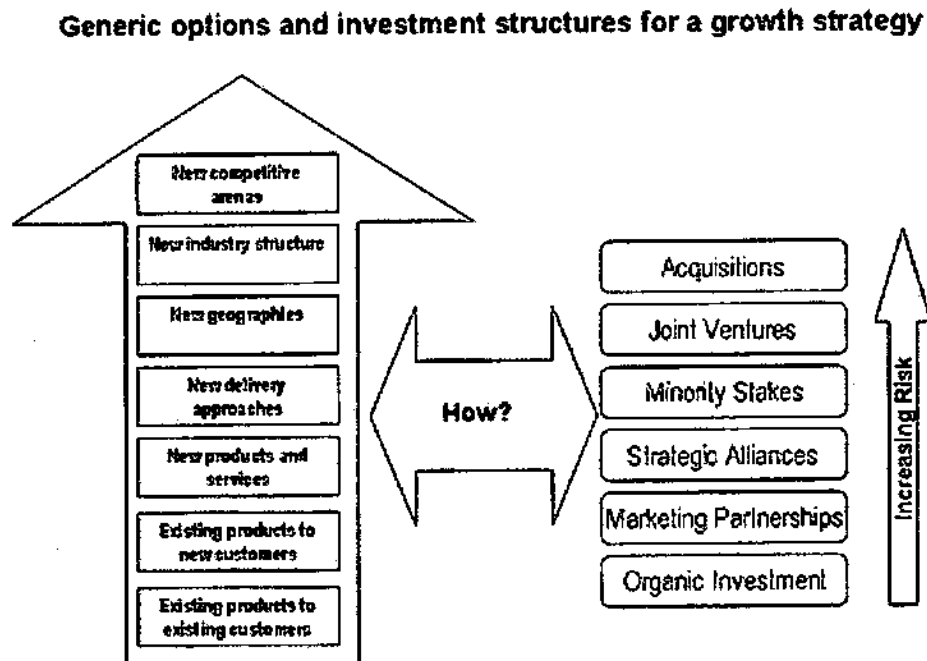
Εντούτοις, εξετάζει τη στρατηγική αύξησης από μια ελαφρώς διαφορετική προοπτική.

Το πρότυπο McKinsey υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν τις στρατηγικές αύξησής τους βασισμένες σε:

- Λειτουργικές δεξιότητες
- Προνομιούχα προτερήματα
- Δεξιότητες αύξησης
- Ειδικές σχέσεις

Η αύξηση μπορεί να επιτευχθεί με την εξέταση τις επιχειρησιακές ευκαιρίες κατά μήκος αρκετών διαστάσεων, οι οποίες συνοψίζονται στο κατωτέρω διάγραμμα:

Εικόνα 1



- Οι λειτουργικές δεξιότητες είναι οι "ειδικότητες πυρήνων" που μια επιχείρηση έχει ώστε να επιτυγχάνεται μια στρατηγική αύξησης. Παραδείγματος χάριν, η επιχείρηση μπορεί να έχει ισχυρό ικανότητες στην εξυπηρέτηση πελατών διανομή, τεχνολογία.
- Τα προνομιούχα προτερήματα είναι εκείνα τα προτερήματα που κατέχει η επιχείρηση και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν ή να αφομοιωθούν από τους ανταγωνιστές. Παραδείγματος χάριν, σε μια άμεση εμπορευματοποιημένη επιχείρηση αυτά τα προτερήματα περιλαμβάνουν μια ιδιαίτερα μεγάλη βάση δεδομένων πελατών, ή ένα καθιερωμένο εμπορικό σήμα.
- Οι δεξιότητες αύξησης είναι οι δεξιότητες που οι επιχειρήσεις χρειάζονται εάν πρόκειται επιτυχώς "να διαχειριστούν" μια στρατηγική αύξησης. Αυτοί περιλαμβάνουν τις δεξιότητες της ανάπτυξης νέων προϊόντων, ή της διαπραγμάτευσης και των αποκτήσεων ενσωμάτωσης.
- Οι ειδικές σχέσεις είναι εκείνες που μπορούν να ανοίξουν τις νέες επιλογές. Παραδείγματος χάριν, η επιχείρηση μπορεί να έχει ειδικά τις σχέσεις σειράς με τους εμπορικούς οργανισμούς στη βιομηχανία που μπορεί να κάνει τη διαδικασία στις αγορές εξαγωγών ευκολότερες απ'ό,τι για τον ανταγωνισμό.

Το πρότυπο περιγράφει επτά τρόπους για την αύξηση, οι οποίοι συνοψίζονται κατωτέρω:

Υπάρχοντα προϊόντα στους υπάρχοντες πελάτες

Η επιλογή χαμηλός-κινδύνου προσπαθήστε να αυξήσετε τις πωλήσεις στην υπάρχουσα βάση πελατών. Αυτό γίνεται για την αύξηση της συχνότητας της αγοράς και τη διατήρηση της πίστης πελατών

Υπάρχοντα προϊόντα στους νέους πελάτες

Παίρνοντας την υπάρχουσα βάση πελατών, ο στόχος είναι να βρει εξ ολοκλήρου νέα προϊόντα που αυτοί οι πελάτες θα θέλουν να αγοράσουν, ή να αρχίσουν να παρέχει τα προϊόντα που οι υπάρχοντες πελάτες αγοράζουν αυτήν την περίοδο από τους ανταγωνιστές

Νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Ένας συνδυασμός ανάπτυξης αγοράς Ansoff & στρατηγικής διαφοροποίησης – που διατρέχουν έναν κίνδυνο με την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ των νέων προϊόντων. Μερικά από αυτά μπορούν να πωληθούν στους υπάρχοντες πελάτες – που μπορούν να εμπιστευθούν την επιχείρηση (και τα εμπορικά σήματά του). Οι εξ ολοκλήρου νέοι πελάτες μπορεί να χρειαστούν περισσότερη πειθώ

Νέες προσεγγίσεις παράδοσης

Αυτή η επιλογή εστιάζει στη χρήση των διαύλων διανομής ως πιθανή πηγή αύξησης. Υπάρχουν τρόποι στους οποίους τα υπάρχουσες προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν να πωληθούν μέσω των νέων ή αναδυόμενων καναλιών που να ωθήσουν τις πωλήσεις;

Άνοιγμα νέων αγορών

Με αυτήν την μέθοδο, οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται για να εξετάσουν τις νέες γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα πωλήσουν τα προϊόντα τους. Η γεωγραφική επέκταση είναι μια από τις ισχυρότερες επιλογές για την αύξηση – αλλά και μια από τις δυσκολότερες.

Νέα δομή βιομηχανίας

Αυτή η επιλογή εξετάζει τη δυνατότητα επέκτασης μέσω συγχωνεύσεων με προβληματικούς ανταγωνιστές ή μέσω της βιομηχανίας χρησιμοποιώντας ένα γενικό πρόγραμμα συγχωνεύσεων με άλλες εταιρείες του ίδιου χώρου.

Νέοι ανταγωνιστικοί χώροι

Αυτή η επιλογή απαιτεί από μια επιχείρηση να σκεφτεί για τις ευκαιρίες που θα ενσωματώνουν κάθετα ή που εξετάζουν εάν οι δεξιότητες της επιχείρησης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες βιομηχανίες.

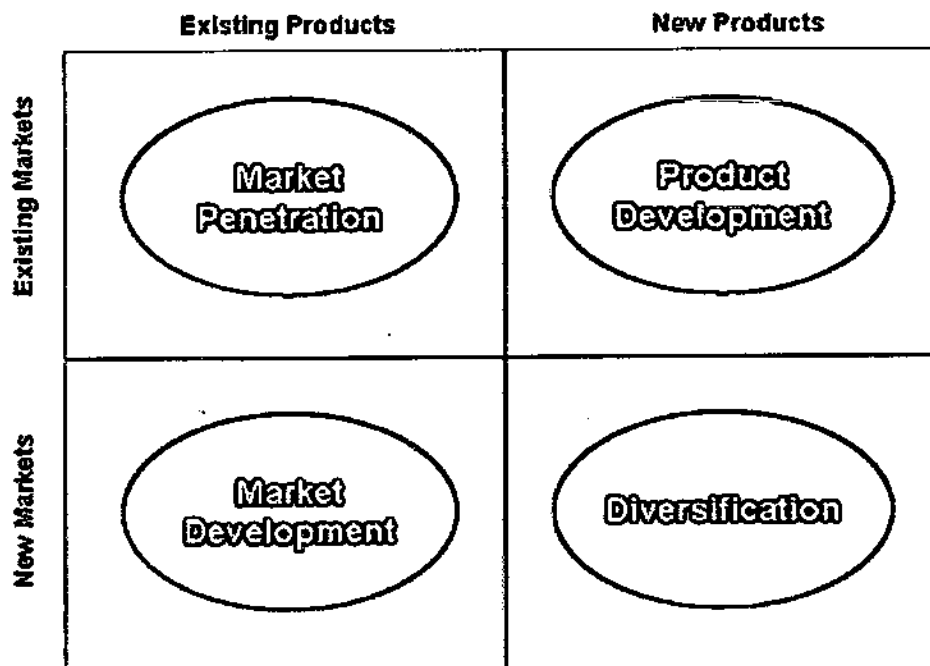
Ansoff product / Market Matrix

Εισαγωγή

Η μήτρα αύξησης Ansoff είναι ένα εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων τους και αγοράς.

Το προϊόν του Ansoff/ μήτρα ανάπτυξης αγοράς προτείνει ότι οι επιχειρησιακές προσπάθειες να μεγαλώσουν εξαρτώνται από εάν αυτές προωθούν **νέα ή υπάρχοντα** προϊόντα αγορών **στις νέες ή υπάρχουσες αγορές**.

Εικόνα 2



Η παραγωγή από το προϊόν Ansoff / μήτρα της αγοράς είναι μια γραμμή

προτεινόμενων στρατηγικών αύξησης που τοποθετούν την κατεύθυνση για τη λειτουργική στρατηγική. Αυτοί περιγράφονται κατωτέρω:

Διείσδυση στην αγορά

Η διείσδυση στην αγορά είναι το όνομα που δίνεται σε μια στρατηγική αύξησης όπου η επιχείρηση εστιάζει στην πώληση των υπαρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές.

Η διείσδυση στην αγορά επιδιώκει να επιτύχει τέσσερις κύριους στόχους:

- Διατηρήστε ή αυξήστε το μερίδιο αγοράς των τρεχόντων προϊόντων που – αυτό μπορεί να επιτευχθεί από έναν συνδυασμό ανταγωνιστικών στρατηγικών τιμολόγησης, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και ίσως περισσότεροι πόροι που αφιερώνονται στην προσωπική πώληση
- Εξασφαλίστε την κυριαρχία των αγορών αύξησης
- Αναδομήστε μια ώριμη αγορά με την εκδίωξη των ανταγωνιστών. Αυτό θα απαιτούσε μια επιθετικότερη εκστρατεία προώθησης, που υποστηρίζεται από μια στρατηγική τιμολόγησης με σκοπό να καταστήσει την αγορά μη ελκυστική για τους ανταγωνιστές
- Χρήση αύξησης από τους υπάρχοντες πελάτες
παραδείγματος χάριν με την εισαγωγή των σχεδίων πίστης

Μια εμπορική στρατηγική διείσδυσης στην αγορά είναι πάρα πολύ συνηθισμένη για την επιχείρηση. Η επιχείρηση εστιάζει στις αγορές και τα προϊόντα που ξέρει καλά. Είναι πιθανό να έχει τις καλές πληροφορίες για τους ανταγωνιστές και για τις ανάγκες πελατών. Είναι απίθανο, επομένως, ότι αυτή η στρατηγική θα απαιτήσει πολλή επένδυση στη νέα έρευνα αγοράς.

Ανάπτυξη αγοράς

Η ανάπτυξη αγοράς είναι το όνομα που δίνεται σε μια στρατηγική αύξησης όπου η επιχείρηση επιδιώκει να πωλήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της στις νέες αγορές.

Υπάρχουν πολλοί πιθανοί τρόποι αυτήν την στρατηγική, που περιλαμβάνει:

- Νέες γεωγραφικές αγορές παραδείγματος χάριν εξαγωγών του προϊόντος σε μια νέα χώρα
- Διαστάσεις νέων προϊόντων ή συσκευασία: παραδείγματος χάριν
- Νέοι δίαυλοι διανομής
- Διαφορετικές πολιτικές τιμολόγησης για να προσελκύσει τους διαφορετικούς πελάτες ή να δημιουργήσει τους νέους τομείς αγοράς

Ανάπτυξη προϊόντων

Η ανάπτυξη προϊόντων είναι το όνομα που δίνεται σε μια στρατηγική αύξησης όπου μια επιχείρηση στοχεύει να εισαγάγει τα νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές. Αυτή η στρατηγική μπορεί να απαιτήσει την ανάπτυξη των νέων ικανοτήτων και απαιτεί από την επιχείρηση για να αναπτύξει τα τροποποιημένα προϊόντα που μπορούν να απευθυνθούν στις υπάρχουσες αγορές.

Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση είναι το όνομα που δίνεται στη στρατηγική αύξησης όπου νέα προϊόντα αγορών επιχειρήσεων προωθούνται στις νέες αγορές.

Αυτό είναι μια εγγενώς περισσότερο, στρατηγική κινδύνου επειδή η επιχείρηση κινείται στις αγορές στις οποίες έχει ελάχιστη ή καμία εμπειρία.

Για μια επιχείρηση για να υιοθετήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης, επομένως, πρέπει να έχει μια σαφή ιδέα για αυτό που αναμένει να κερδίσει από τη στρατηγική και μια τίμια αξιολόγηση των κινδύνων.

Ansoff's Matrix - Planning of Growth

Αυτό το καλά γνωστό εργαλείο μάρκετινγκ δημοσιεύθηκε αρχικά στην επιχειρησιακή αναθεώρηση του Χάρβαρντ (1957) σε ένα άρθρο που απαιτήθηκαν στρατηγικές για τη διαφοροποίηση ". Χρησιμοποιείται από τους εμπόρους που έχουν στόχο την ανάπτυξη.

Η μήτρα του Ansoff προσφέρει τις στρατηγικές επιλογές για να επιτύχει τους στόχους. Υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες για την επιλογή.

Ansoff's Product/Market Matrix

Εικόνα 3

Product \ Market	Present	New
Present	Market Penetration	Product Development
New	Market Development	Diversification

Διείσδυση στην αγορά

Εδώ εμπορευόμαστε τα υπάρχοντα προϊόντα μας στους υπάρχοντες πελάτες μας.

Αυτό σημαίνει το εισόδημά μας με, παραδείγματος χάριν, την προαγωγή του προϊόντος, που επανατοποθετεί το εμπορικό σήμα, και τα λοιπά. Εντούτοις, το προϊόν δεν αλλάζει και δεν επιδιώκουμε οποιουδήποτε νέους πελάτες.

Ανάπτυξη αγοράς

Εδώ εμπορευόμαστε την υπάρχουσα σειρά προϊόντων μας σε μια νέα αγορά. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν παραμένει το ίδιο, αλλά πωλείται σε ένα νέο ακροατήριο. Η εξαγωγή του προϊόντος, ή το μάρκετινγκ του σε μια νέα περιοχή, είναι παραδείγματα της ανάπτυξης αγοράς.

Ανάπτυξη προϊόντων

Αυτό είναι ένα νέο προϊόν που πωλείται στους υπάρχοντες πελάτες μας. Εδώ αναπτύσσουμε και καινοτομούμε προσφορές νέων προϊόντων για να αντικαταστήσουμε τα υπάρχοντα προϊόντα. Τέτοια προϊόντα πωλούνται έπειτα στους υπάρχοντες πελάτες μας. Αυτό συμβαίνει συχνά με τις αυτόματες αγορές όπου τα υπάρχοντα πρότυπα ενημερώνονται ή αντικαθίστανται και πωλούνται έπειτα στους υπάρχοντες πελάτες.

Διαφοροποίηση

Αυτό είναι όπου εμπορευόμαστε τα απολύτως νέα προϊόντα στους νέους πελάτες. Υπάρχουν δύο τύποι διαφοροποιήσεων, δηλαδή σχετική και ανεξάρτητη διαφοροποίηση. Η σχετική διαφοροποίηση σημαίνει ότι παραμένουμε σε μια αγορά ή μια βιομηχανία με τις οποίες εξοικειωνόμαστε. Παραδείγματος χάριν, ένας κατασκευαστής σούπας διαφοροποιείται σε σχέση με έναν στην κατασκευή κέικ (δηλ. η βιομηχανία τροφίμων). Η ανεξάρτητη διαφοροποίηση είναι όπου δεν έχουμε καμία προηγούμενη εμπειρία βιομηχανίας ούτε αγοράς. Παραδείγματος χάριν ένας κατασκευαστής σούπας επενδύει στην επιχείρηση ελαστικών. Η μήτρα του Ansoff είναι ένα εργαλείο που μας δίνει τις καλύτερες κατευθύνσεις για

την ανάπτυξη πλαισίων και στρατηγικών ανάπτυξης μιας εταιρείας.

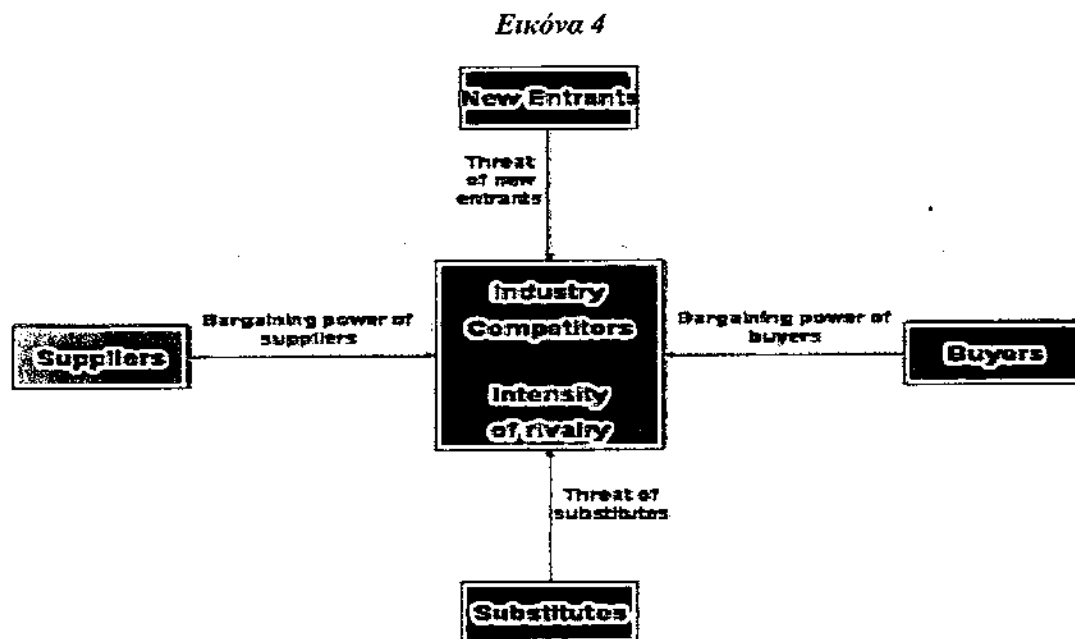
Porter's Five Forces Model

Καθορισμός της βιομηχανίας

Μια βιομηχανία είναι ομάδα εταιριών που εμπορεύονται τα προϊόντα που είναι στενά υποκατάστατα το ένα του άλλου (π.χ. η αυτοκινητοβιομηχανία, η βιομηχανία ταξιδιού).

Μερικές βιομηχανίες είναι πιο κερδοφόρες από άλλες. Γιατί; Η απάντηση βρίσκεται στην κατανόηση της δυναμικής της ανταγωνιστικής δομής σε μια βιομηχανία.

Το πιο επιδραστικό αναλυτικό πρότυπο για την αξιολόγηση της φύσης του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία είναι οι πέντε πρότυπες δυνάμεις του Michael Porter, οι οποίες οποίο περιγράφονται κατωτέρω:



Ο Michael Porter εξηγεί ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ελκυστικότητα βιομηχανίας και τη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα βιομηχανίας.

Αυτός ο πέντε "ανταγωνισμοί" είναι

- Η απειλή της εισόδου των νέων ανταγωνιστών (νεοεισερχόμενοι)
- Η απειλή των υποκατάστατων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών

Απειλή των νεοεισερχόμενων

Οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία μπορούν να βελτιώσουν το επίπεδο ανταγωνισμού, με αυτόν τον τρόπο μειώνοντας την ελκυστικότητά του. Η απειλή των νεοεισερχόμενων εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τα εμπόδια στην είσοδο. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου υπάρχουν σε μερικές βιομηχανίες (π.χ. ναυπηγική) ενώ άλλες βιομηχανίες είναι πολύ εύκολο να εισαχθούν (π.χ. αντιπροσωπεία κτημάτων, εστιατόρια). Τα βασικά εμπόδια στην είσοδο περιλαμβάνουν

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις κεφαλαίου / επένδυσης
- Δαπάνες μετατροπής πελατών

- Πρόσβαση στους διαύλους διανομής βιομηχανίας
- Η πιθανότητα της ανταπόδοσης από τους υπάρχοντες φορείς βιομηχανίας

Απειλή των υποκατάστατων

Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να μειώσει την ελκυστικότητα της αγοράς και την κερδοφορία της γιατί ο μέσος όρος τιμών της αγοράς γίνεται επίπεδος. Η απειλή των προϊόντων υποκατάστατων εξαρτάται από:

- Προθυμία των αγοραστών να αντικαταστήσουν
- Η σχετικές τιμή και η απόδοση των υποκατάστατων
- Το κόστος εναλλαγής σε προτίμηση υποκατάστατων προϊόντων

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (οι προμηθευτές είναι οι επιχειρήσεις που παρέχουν τα υλικά & άλλα προϊόντα στη βιομηχανία)

Το κόστος των στοιχείων που αγοράζονται από τους προμηθευτές (π.χ οι πρώτες ύλες, τα συστατικά) μπορούν να ασκήσουν σημαντική επίδραση σε μια αποδοτικότητα επιχείρησης. Εάν οι προμηθευτές έχουν την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη πάνω σε μια επιχείρηση, κατόπιν θεωρητικά η βιομηχανία της επιχείρησης είναι λιγότερο ελκυστική. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θα είναι υψηλή όταν:

- Υπάρχουν πολλοί αγοραστές και λίγοι κυρίαρχοι προμηθευτές

- Υπάρχει αδιαφοροποίηση, υψηλής ποιότητας προϊόντα
- Οι προμηθευτές απειλούν να εισχωρήσουν περισσότερο μέσα στην βιομηχανία στη βιομηχανία (π.χ. κατασκευαστές εμπορικών σημάτων που απειλούν να οργανώσουν δικά τους καταστήματα χωρίς ενδιάμεσους αντιπροσώπους)
- Οι αγοραστές δεν απειλούν να ενσωματώσουν προς τα πίσω στον ανεφοδιασμό
- Η βιομηχανία δεν είναι βασική ομάδα πελατών στους προμηθευτές

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές είναι οι άνθρωποι / οι οργανώσεις που δημιουργούν την ζήτηση σε μια βιομηχανία

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν

- Υπάρχουν λίγοι κυρίαρχοι αγοραστές και πολλοί πωλητές στη βιομηχανία
- Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα
- Οι αγοραστές απειλούν να ενσωματώσουν προς τα πίσω στη βιομηχανία
- Οι προμηθευτές δεν απειλούν να εισχωρήσουν περισσότερο μέσα στην βιομηχανία που τους ενδιαφέρει
- Η βιομηχανία δεν είναι βασική βιομηχανία παροχής αγαθών στους αγοραστές

Ένταση του ανταγωνισμού

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ανταγωνιστών σε μια βιομηχανία θα εξαρτηθεί από:

- Η δομή του ανταγωνισμού - παραδείγματος χάριν, ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όπου υπάρχουν πολλοί μικροί ή εξίσου μεγέθους ανταγωνιστές ενώ

ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος όταν έχει μια βιομηχανία έναν σαφή πρωτοπόρο στην αγορά

- Η δομή των δαπανών βιομηχανίας - παραδείγματος χάριν, οι βιομηχανίες με τις υψηλές σταθερές δαπάνες πρέπει να ενθαρρύνουν τους ανταγωνιστές για να γεμίσουν την αχρησιμοποίητη ικανότητα από την μείωση των τιμών

- Βαθμός διαφοροποίησης - βιομηχανίες όπου τα προϊόντα είναι περίπου ίδια (π.χ ο χάλυβας, ο άνθρακας) έχουν το μεγαλύτερο ανταγωνισμό; οι βιομηχανίες όπου οι ανταγωνιστές μπορούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους έχουν το μικρότερο ανταγωνισμό.

- Δαπάνες μετατροπής - ο ανταγωνισμός μειώνεται όπου οι αγοραστές έχουν υψηλές δαπάνες μετατροπής (υπάρχει ένα σημαντικό κόστος που συνδέεται με την απόφαση να αγοράσετε ένα προϊόν από έναν εναλλακτικό προμηθευτή.)

- Στρατηγικοί στόχοι -όταν ακολουθούν οι ανταγωνιστές την επιθετική αύξηση στις στρατηγικές, ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος. Όπου οι ανταγωνιστές έχουν μεγάλα κέρδη σε μια ώριμη βιομηχανία, ο βαθμός ανταγωνισμού είναι μικρότερος.

- Εμπόδια εξόδου- όταν το κόστος εξόδου από μια αγορά είναι υψηλό (π.χ το κόστος κλεισίματος κάποιου εργοστασίου) - έπειτα οι ανταγωνιστές τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό εκθεμάτων.

Benchmarking (Αξιολόγηση)

Καθορισμός

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία της "**καλύτερης πρακτικής**" σε σχέση με τα προϊόντα (συμπερίληψη) και τις διαδικασίες από τα οποία εκείνα τα προϊόντα δημιουργούνται και παραδίδονται. Η αναζήτηση της "**καλύτερης πρακτικής**" μπορεί να τοποθετηθεί και να λειτουργήσει και μέσα σε μια ιδιαίτερη βιομηχανία, και επίσης σε άλλες βιομηχανίες του ίδιου κύκλου (παραδείγματος χάριν - είναι εκείνα τα παθήματα που γίνονται μαθήματα από άλλες βιομηχανίες;).

Ο στόχος είναι **να γίνει κατανοητή και να αξιολογηθεί η τρέχουσα θέση** μιας επιχείρησης ή η οργάνωση σε σχέση με τη "**καλύτερη πρακτική**" και να προσδιοριστούν οι περιοχές και τα μέσα της βελτίωσης απόδοσης.

Η διαδικασία αξιολόγησης

Η αξιολόγηση ξεκινά από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (έξω από μια ιδιαίτερη επιχείρηση, οργάνωση, βιομηχανία, περιοχή ή χώρα) για να εξετάσει πώς άλλοι επιτυγχάνουν τα επίπεδα απόδοσής τους και για να καταλάβει τις διαδικασίες που αυτοί (οι άλλες επιχειρήσεις δηλαδή) χρησιμοποιούν. Με αυτό τον τρόπο εξηγούν τις διαδικασίες πίσω από την άριστη απόδοση. Όταν τα παθήματα που γίνονται μαθήματα από μια άσκηση αξιολόγησης εφαρμόζονται κατάλληλα, διευκολύνουν τη βελτιωμένη απόδοση σε κρίσιμες λειτουργίες μέσα σε μια οργάνωση ή στους βασικούς τομείς του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Η εφαρμογή της αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα:

- (1) Καταλάβετε τις λεπτομερώς υπάρχουσες επιχειρησιακές διαδικασίες
- (2) Αναλύστε τις επιχειρησιακές διαδικασίες άλλων
- (3) Συγκρίνετε την επιχειρησιακή απόδοση σας με αυτή των άλλων και αναλύστε τις διαφορές
- (4) Εφαρμόστε τα απαραίτητα βήματα για να κλείσει το χάσμα απόδοσης

Η αξιολόγηση δεν πρέπει να θεωρηθεί σαν μια και μοναδική άσκηση. Για να είναι αποτελεσματική σαν εργαλείο μάρκετινγκ, πρέπει να γίνει ένα τρέχον, αναπόσπαστο τμήμα μιας τρέχουσας διαδικασίας βελτίωσης με το στόχο την καλύτερη πάντα πρακτική βελτίωσης.

Τύποι αξιολογήσεων

Υπάρχουν διάφοροι διαφορετικοί τύποι αξιολογήσεων, όπως συνοψίζονται κατωτέρω:

Τύπος	Περιγραφή	Πιο κατάλληλη για τους ακόλουθους λόγους
Στρατηγική Αξιολόγηση	Όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώσουν τη γενική απόδοση με την εξέταση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών και των γενικών προσεγγίσεων που έχουν επιτρέψει στους υψηλός-εκτελεστές για να πετύχουν. Περιλαμβάνει την εξέταση των πτυχών υψηλού επιπέδου όπως οι ικανότητες πυρήνων, την ανάπτυξη των νέων προϊόντων και των υπηρεσιών και τη βελτίωση των ικανοτήτων για την εξέταση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι αλλαγές ως αποτέλεσμα αυτού του τύπου αξιολόγησης μπορούν να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν και να πάρουν έναν μακροχρόνιο χρόνο να υλοποιηθούν.	- Ευθυγραμμίζει εκ νέου τις επιχειρησιακές στρατηγικές που έχουν γίνει ακατάλληλες.
Αποδοτική ή Ανταγωνιστική αξιολόγηση	Οι επιχειρήσεις εξετάζουν τη θέση τους σε σχέση με τα χαρακτηριστικά απόδοσης των βασικών προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι συνεργάτες αξιολόγησης προέρχονται από τον ίδιο τομέα. Αυτός ο τύπος ανάλυσης	Αξιολογεί το επίπεδο απόδοσης σε σύγκριση με άλλες εταιρείες στον ίδιο τομέα και

	αναλαμβάνεται συχνά μέσω των εμπορικών ενώσεων ή των τρίτων για να προστατεύσει την εμπιστευτικότητα.	εύρεση των τρόπων για μείωση των χασμάτων στην απόδοση
Αξιολόγηση διαδικασίας	Εστίαση στη βελτίωση των συγκεκριμένων κρίσιμων διαδικασιών και των διαδικασιών. Οι συνεργάτες αξιολόγησης επιδιώκονται από τις καλύτερες οργανώσεις πρακτικής που εκτελούν την παρόμοια εργασία ή παραδίδουν τις παρόμοιες υπηρεσίες. Η αξιολόγηση διαδικασίας περιλαμβάνει αμετάβλητα την παραγωγή των χαρτών διαδικασίας για να διευκολύνει τη σύγκριση και την ανάλυση. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης οδηγεί συχνά στα βραχυπρόθεσμα οφέλη.	Επιτυγχάνει βελτιώσεις στις βασικές διαδικασίες για να λάβει τα γρήγορα οφέλη
Λειτουργική αξιολόγηση	Οι επιχειρήσεις κοιτάζουν στη συγκριτική μέτρηση επιδόσεων τους συνεργάτες που προέρχονται με από τους διαφορετικούς επιχειρησιακούς τομείς ή τους τομείς της δραστηριότητας για να βρουν τους τρόπους για παρόμοιες λειτουργίες ή διαδικασίες εργασίας. Αυτό το είδος της αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία και τις δραματικές βελτιώσεις.	Βελτιώνει τις δραστηριότητες ή τις υπηρεσίες για τις οποίες αντιστοιχίες δεν υπάρχουν.
Εσωτερική αξιολόγηση	Περιλαμβάνει τις αξιολογημένες επιχειρήσεις ή τις διαδικασίες από μέσα από την ίδια οργάνωση (π.χ. επιχειρησιακές μονάδες στις διαφορετικές χώρες). Τα κύρια πλεονεκτήματα της εσωτερικής αξιολόγησης είναι ότι η πρόσβαση στα ευαίσθητα στοιχεία και τις πληροφορίες είναι ευκολότερη, το τυποποιημένο στοιχείο είναι συχνά εύκολα διαθέσιμο και, συνήθως λιγότερος χρόνος και λιγότεροι πόροι απαιτούνται. Μπορούν να υπάρξουν λιγότερα εμπόδια στην εφαρμογή όπως οι πρακτικές μπορούν να είναι σχετικά εύκολο να μεταφερθούν σε ολόκληρη την ίδια οργάνωση. Εντούτοις, η πραγματική καινοτομία και η καλύτερη στην κατηγορία απόδοση είναι πιθανότερο να βρεθεί μέσω της εξωτερικής αξιολόγησης.	Διάφορες επιχειρησιακές μονάδες μέσα στην ίδια οργάνωση εξηγούν την ορθή πρακτική και η διαχείριση θέλει να διαδώσει αυτήν την πείρα γρήγορα, σε όλη την οργάνωση
Διεθνής αξιολόγηση	Οι καλύτεροι επαγγελματίες προσδιορίζονται και αναλύονται παντού στον κόσμο, ίσως επειδή υπάρχουν πολύ λίγοι συνεργάτες αξιολόγησης μέσα στην ίδια χώρα για να παραγάγουν τα έγκυρα αποτελέσματα. Η παγκοσμιοποίηση και οι πρόοδοι στην τεχνολογία πληροφοριών	Όπου ο στόχος είναι να επιτευχθεί η θέση παγκόσμιας καταξίωσης

<p>αυξάνουν τις ευκαιρίες για τα διεθνή προγράμματα. Εντούτοις, αυτοί μπορούν να πάρουν τον περισσότερο χρόνο και πόρους που οργανώνονται και εφαρμόζουν και τα αποτελέσματα μπορεί να χρειαστούν στην προσεκτική ανάλυση λόγω των εθνικών διαφορών</p>	
---	--

Competitive Advantage

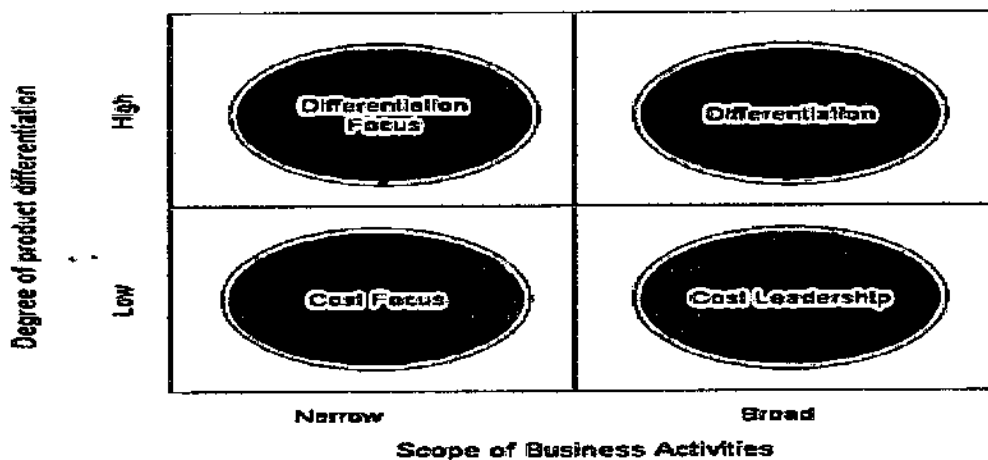
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - καθορισμός

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα πλεονέκτημα πέρα από τους ανταγωνιστές που αποκομίζεται με την προσφορά στους καταναλωτές της μεγαλύτερης αξίας, είτε με τη βοήθεια των χαμηλότερων τιμών είτε με την παροχή των μεγαλύτερων οφελών και της υπηρεσίας που δικαιολογεί τις υψηλότερες τιμές.

Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Εξαιτίας της ανάλυσης εργασίας του ο ανταγωνισμός σε μια βιομηχανία, ο Michael Porter πρότεινε τέσσερις "γενικές" επιχειρησιακές στρατηγικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν προκειμένου να αποκομιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τέσσερις στρατηγικές αφορούν την έκταση στην οποία το πεδίο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων είναι στενό εναντίον ευρύ και ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της. Οι τέσσερις στρατηγικές συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (www.tutor2u.org):

Εικόνα 5



Οι στρατηγικές ηγεσίας διαφοροποίησης και δαπανών επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία σειρά των τομέων αγοράς ή βιομηχανίας. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι στρατηγικές **εστίασης διαφοροποίησης** και **εστίασης δαπανών** υιοθετούνται σε μια στενή αγορά ή μια βιομηχανία.

Στρατηγική - διαφοροποίηση

Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την επιλογή ενός ή περισσότερων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές σε μια αγορά - και έπειτα τον προσδιορισμό θέσης της επιχείρησης για να ικανοποιήσει μεμονωμένα εκείνα τα κριτήρια. Αυτή η στρατηγική συνδέεται συνήθως με την ανάθεση μιας **τιμής ασφαλιστρου** για το προϊόν - συχνά για να απεικονίσει τις υψηλότερες δαπάνες παραγωγής και τα πρόσθετα προστιθεμένης αξίας χαρακτηριστικά γνωρίσματα που παρέχονται για τον καταναλωτή. Η διαφοροποίηση είναι για τη χρέωση μιας τιμής ασφαλιστρου που καλύπτει καλύτερα απ' ό,τι τις συμπληρωματικές δαπάνες παραγωγής, και για την προσφορά στους πελάτες των σαφών λόγων να προτιμήσει το προϊόν πέρα από ένα άλλο, λιγότερα διαφοροποιημένα προϊόντα.

Παραδείγματα της στρατηγικής διαφοροποίησης: Αυτοκίνητα της Mercedes, Bang & Olufsen

Στρατηγική - ηγεσία κόστους

Με αυτήν την στρατηγική, ο στόχος είναι να γίνει χαμηλού κόστους ο παραγωγός στη βιομηχανία. Πολλοί (ίσως όλοι) τομείς αγοράς στη βιομηχανία τονίζουν την έμφαση που δίνεται στην ελαχιστοποίηση των δαπανών. Εάν η πραγματοποιημένη τιμή πώλησης μπορεί τουλάχιστον να είναι ίση με (ή πολύ κοντά) με τον μέσο όρο για την αγορά, κατόπιν ο παραγωγός χαμηλός-κόστους (θεωρητικά) θα απολαύσει τα καλύτερα κέρδη. Αυτή η στρατηγική συνδέεται συνήθως με της μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις που προσφέρουν τα "τυποποιημένα" προϊόντα με σχετικά μικρή διαφοροποίηση που είναι τελείως αποδεκτά στην πλειοψηφία των πελατών.

Περιστασιακά, ένας χαμηλού κόστους ηγέτης θα απορρίψει επίσης το προϊόν του για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις, ιδιαίτερα εάν να έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα δαπανών πέρα από τον ανταγωνισμό και, με αυτό τον τρόπο, μπορεί να προχωρήσει σε περαιτέρω αύξηση του μεριδίου αγοράς της.

Παραδείγματα της ηγεσίας δαπανών: Νισσαν, Tesco, Υπολογιστές Dell

Στρατηγική - Εστίαση Διαφοροποίησης

Στη στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης, μια επιχείρηση στοχεύει να διαφοροποιήσει έναν ακριβώς ή έναν μικρό αριθμό τομέων αγοράς ή στόχων. Οι ειδικές ανάγκες πελατών του τμήματος σημαίνουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες να παρασχεθούν τα προϊόντα που είναι σαφώς διαφορετικά από τους ανταγωνιστές που μπορούν σε μια ευρύτερη ομάδα πελατών. Το σημαντικό ζήτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση που υιοθετεί αυτήν την στρατηγική είναι να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες πραγματικά έχουν τις διαφορετικές ανάγκες και θέλει - με άλλα λόγια να υπάρχει μια **έγκυρη βάση για τη διαφοροποίηση** - και ότι τα υπάρχοντα προϊόντα ανταγωνιστών δεν ικανοποιούν εκείνες τις ανάγκες και θέλουν.

Τα παραδείγματα της διαφοροποίησης αρκετά. Μερικά από αυτά είναι οποιοδήποτε επιτυχείς λιανοπωλητές θέσεων (π.χ καταστήματα αρωμάτων ή χειριστής ειδικών διακοπών (π.χ. μεταφορέας Cartier)

Στρατηγική – Εστίαση Κόστους

Εδώ μια επιχείρηση επιδιώκει ένα χαμηλότερου κόστους πλεονέκτημα μέσα σε ένα ακριβώς τομέα αγοράς ή έναν μικρό αριθμό τομέων αγοράς. Το προϊόν θα είναι βασικό - ίσως ένα παρόμοιο προϊόν στον πιο ακριβό και χαρακτηρισμένο πρωτοπόρο στην αγορά, αλλά αποδεκτός στους ικανοποιητικούς καταναλωτές. Τέτοια προϊόντα καλούνται συχνά "απομιμήσεις".

GE Matrix

Το **επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο** είναι η συλλογή των επιχειρήσεων και των προϊόντων που αποτελούν την επιχείρηση. Το καλύτερο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο είναι ένα που εγκαθιστά τις δυνάμεις της επιχείρησης και βοηθά να εκμεταλλευτεί τις ελκυστικότερες ευκαιρίες. Η επιχείρηση πρέπει:

(1) Να αναλύσει το χαρτοφυλάκιο τρεχουσών επιχειρήσεών του και να αποφασίσει ποιες επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν λίγο πολύ την επένδυση, και

(2) Αναπτύξτε τις στρατηγικές αύξησης για τα νέα προϊόντα και τις επιχειρήσεις στο χαρτοφυλάκιο, συγχρόνως αποφασίζοντας αν δεν πρέπει πλέον να διατηρηθούν τα προϊόντα και οι επιχειρήσεις.

Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι προγραμματισμού χαρτοφυλακίων είναι η μήτρα του BCG (Boston Consulting Group) και η μήτρα McKinsey/GE μήτρα (που συζητείται σε αυτήν την σημείωση αναθεώρησης).

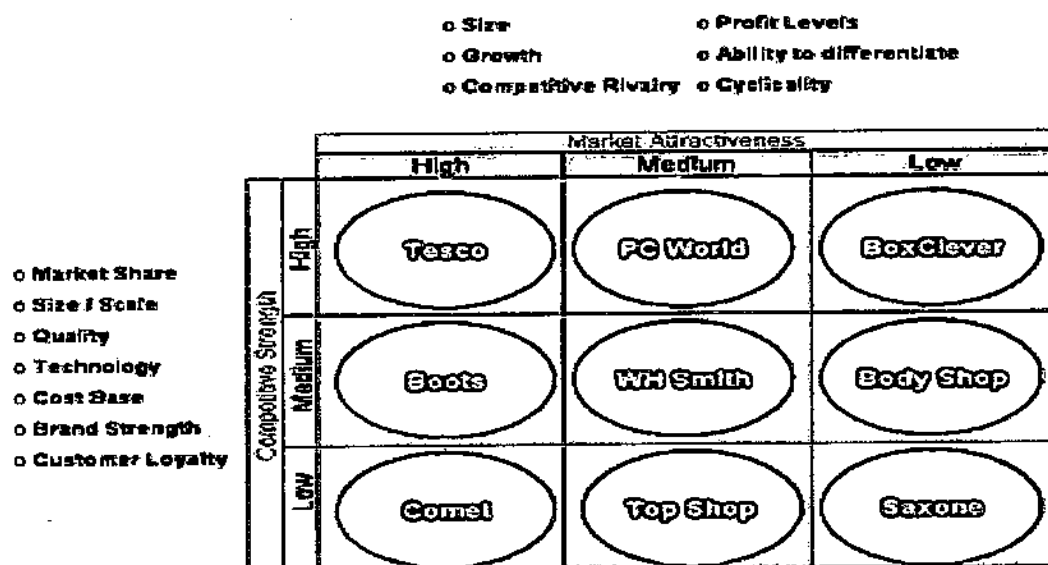
Και στις δύο μεθόδους, το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι διάφορες στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες ("SBU") σε ένα χαρτοφυλάκιο επιχείρησης. Ένα SBU είναι μια μονάδα της επιχείρησης που έχει μια χωριστή αποστολή και τους στόχους και που μπορούν να προγραμματιστούν ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρήσεις. Ένα SBU μπορεί να είναι τμήμα επιχείρησης, μια γραμμή προϊόντων ή ακόμα και μεμονωμένα εμπορικά σήματα - όλα εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνεται.

Η McKinsey / GE μήτρα

Η μήτρα McKinsey/GE υπερνικά διάφορα μειονεκτήματα της μήτρας BCG. Αρχικά, η **ελκυστικότητα αγοράς** αντικαθιστά την **ανάπτυξη αγοράς** ως διάσταση της ελκυστικότητας βιομηχανίας, και περιλαμβάνει μια ευρύτερη σειρά των παραγόντων εκτός από το ακριβές ποσοστό ανάπτυξης αγοράς.. Αφετέρου, η **ανταγωνιστική δύναμη** αντικαθιστά το **μερίδιο αγοράς** ως διάσταση από την οποία η ανταγωνιστική θέση κάθε SBU αξιολογείται.

Το διάγραμμα επεξηγεί κατωτέρω μερικά από τα πιθανά στοιχεία που καθορίζουν την ελκυστικότητα αγοράς και την ανταγωνιστική δύναμη με την χρησιμοποίηση της μήτρας McKinsey/GE στην αγορά βρετανικής λιανικής πώλησης:

Εικόνα 6



Παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην ελκυστικότητα αγοράς

Ενώ οποιαδήποτε αξιολόγηση της ελκυστικότητας αγοράς είναι απαραίτητος υποκειμενική, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν να καθορίσουν την ελκυστικότητα. Αυτοί παρατίθενται κατωτέρω:

- Μέγεθος αγοράς
- Ανάπτυξη αγοράς
- Αποδοτικότητα αγοράς
- Τάσεις τιμολόγησης
- Ανταγωνιστική ένταση/ανταγωνισμός
- Γενικός κίνδυνος επιστροφών στη βιομηχανία
- Ευκαιρία να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες
- Κατάτμηση
- Δομή διανομής (π.χ. λιανικός, άμεσος, χονδρικός)

Παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην ανταγωνιστική δύναμη

Οι παράγοντες που εξετάζουν περιλαμβάνουν:

- Δύναμη των προτερημάτων και των ικανοτήτων
- Σχετική δύναμη εμπορικών σημάτων
- Μεριδίο αγοράς
- Πίστη πελατών
- Σχετική θέση δαπανών (δομή δαπανών έναντι των ανταγωνιστών)

- Δύναμη διανομής
- Αρχείο της τεχνολογικής ή άλλης καινοτομίας
- Πρόσβαση στους οικονομικούς και άλλους πόρους επένδυσης

Ανάλυση Κόστους / Κέρδους Ποσοτική αξιολόγηση ακολουθίας ενός σχεδίου δράσης

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το στρατηγικό εργαλείο:

Μπορεί να ήσαστε έντονα δημιουργικοί στην την παραγωγή των λύσεων σε ένα πρόβλημα, και αυστηροί στην επιλογή της καταλληλότερα διαθέσιμης. Αυτή η λύση μπορεί ακόμα να μην αξίζει, δεδομένου ότι μπορεί να επενδύσετε πολύ χρόνο και χρήμα στην επίλυση ενός προβλήματος που δεν είναι αντάξιο αυτής της προσπάθειας.

Η ανάλυση κόστους / κέρδους είναι μια σχετικά απλή και ευρέως χρησιμοποιούμενη τεχνική εάν κάνετε κάποια αλλαγή. Όπως το όνομά του προτείνει, για να

χρησιμοποιήσετε την τεχνική προσθέστε απλά επάνω την αξία των οφελών ενός σχεδίου δράσης, και αφαιρέστε τις δαπάνες που συνδέονται με αυτό

Οι δαπάνες είναι είτε παραγόμενες μια φορά, είτε μπορούν να είναι διαρκείς. Τα οφέλη συχνά παραλαμβάνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Υπολογίζουμε αυτήν

• την επίδραση του χρόνου στην ανάλυσή μας με τον υπολογισμό μιας περιόδου επιστροφής. Αυτό είναι ο χρόνος που χρειάζεται για τα οφέλη μιας αλλαγής να ξεπληρώσουν τις δαπάνες της. Πολλές επιχειρήσεις υπολογίζουν την επιστροφή κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου - π.χ. τρία έτη.

Στην πιο απλή μορφή της, η ανάλυση κόστους / κέρδους πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας μόνο τις οικονομικές δαπάνες και τα οικονομικά κέρδη.

Παραδείγματος χάριν, μια απλή ανάλυση κόστους/ κέρδους ενός οδικού σχεδίου θα μετρούσε το κόστος του δρόμου, και θα αφαιρούσε αυτό από το οικονομικό όφελος

από τις μετακινήσεις των πολιτών. Δεν θα μετρούσε είτε το κόστος της περιβαλλοντικής ζημίας είτε το κέρδος του γρηγορότερου και ευκολότερου ταξιδιού. Μια περιπλοκότερη προσέγγιση στην ανάλυση κόστους / κέρδους είναι να προσπαθήσει να βάλει μια οικονομική αξία σε άυλες δαπάνες και κέρδη. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα υποκειμενικό - είναι, παραδείγματος χάριν, ένα ιστορικό λιβάδι ύδατος αξίας \$25.000, ή είναι αυτό αξίας \$500.000 επειδή η περιβαλλοντική σημασία του είναι πολύ μεγάλη;

Αυτές είναι όλες οι ερωτήσεις που οι άνθρωποι πρέπει να απαντήσουν, και απαντήσεις που οι άνθρωποι πρέπει να υπερασπίσουν.

Η έκδοση της ανάλυσης κόστους / κέρδους που εξηγούμε εδώ είναι πολύ απλή. Όπου περιλαμβάνονται μεγάλα ποσά (παραδείγματος χάριν, στις συναλλαγές χρηματιστικής αγοράς), η αξιολόγηση του προγράμματος μπορεί να γίνει ένα εξαιρετικά σύνθετο και περίπλοκο θέμα.

Παράδειγμα:

Ένας διευθυντής πωλήσεων αποφασίζει να εφαρμόσει μια νέα, βασισμένη σε υπολογιστή, διαχείριση και τις πωλήσεις επαφών που επεξεργάζονται το σύστημα. Το τμήμα του έχει μόνο μερικούς υπολογιστές, και οι πωλητές του δεν είναι εξειδικευμένοι με υπολογιστές στο καινούργιο πρόγραμμα. Γνωρίζει ότι οι αυτοματοποιημένες δυνάμεις πωλήσεων είναι σε θέση να έρθουν σε επαφή με περισσότερους πελάτες και να δώσουν μια υψηλότερη ποιότητα της αξιοπιστίας και

της υπηρεσίας σε εκείνους τους πελάτες. Είναι ικανότεροι να συναντήσουν τις υποχρεώσεις, και μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικότερα με το προσωπικό εκπλήρωσης και παράδοσης.

Η οικονομική ανάλυσή κόστους / κέρδους του παρουσιάζεται κατωτέρω:

Εξοδα:

Νέος εξοπλισμός υπολογιστών:

- 10 δίκτυο-έτοιμα PC με να υποστήριξη λογισμικού Ε 1.225 κάθε 1 server Ε 1,750
- 3 εκτυπωτές Ε600 ο καθένας
- Καλωδίωση& Εγκατάσταση Ε 2300
- Λογισμικό υποστήριξης πωλήσεων Ε 7500

Δαπάνες κατάρτισης:

- Επεξήγηση υπολογιστών- 8 άτομα Ε 200 κάθε ένας
- Εκμάθηση πληκτρολογίου - 8 άτομα Ε 200 κάθε ένας
- Σύστημα υποστήριξης πωλήσεων - 12 άτομα Ε 350 κάθε ένας

Άλλες δαπάνες:

- Χαμένος χρόνος: 40 εργάσιμες ημέρες Ε 100 / ημέρα
- Απολεσθέν χρόνος λόγω εκτάκτων περιστάσεων: εκτίμηση: Ε 10,000
- Απολεσθείσες πωλήσεις λόγω της ανεπάρκειας κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών: εκτίμηση: Ε 10,000

Συνολικό κόστος: Ε 55,800

Οφέλη:

- Τριπλασιασμός των πωλήσεων μέσω ταχυδρομείου: εκτίμηση: Ε20.000/έτος
- Δυνατότητα να στηριχτούν τηλεοπτικές πωλήσεις: εκτίμηση: Ε10,000 / έτος
- Βελτιωμένη αποδοτικότητα: εκτίμηση: Ε 25,000 / έτος
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών και διατήρηση πελατών: εκτίμηση: Ε 15,000 / έτος
- Βελτιωμένη ακρίβεια των πληροφοριών στους πελάτες: εκτίμηση: Ε 5,000/έτος
- Μεγαλύτερη δυνατότητα διαχείρισης των πωλήσεων: Ε 15,000 / έτος

Συνολικό όφελος: € 90,000/έτος

Χρόνος επιστροφής: € 55,800 / € 90,000 = 0.62 του έτους = περίπου 8 μήνες

Αναπόφευκτα οι εκτιμήσεις του οφέλους που δίνεται από το νέο σύστημα είναι αρκετά υποκειμενικές. Παρά αυτό, ο διευθυντής πωλήσεων είναι πολύ πιθανό να το εισαγάγει, λαμβάνοντας υπόψη το σύντομο χρόνο επιστροφής.

Βασικά σημεία:

Η ανάλυση κόστους κέρδους είναι ένα ισχυρό, ευρέως χρησιμοποιημένο και σχετικά εύκολο εργαλείο εάν είναι να γίνει κάνει μια αλλαγή στο σχέδιο δράσης και λειτουργίας κάποιας επιχείρησης.

Για να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο μάρκετινγκ, αρχικά υπολογίζετε πόσο θα κοστίσει για να γίνει αυτή η αλλαγή. Κατόπιν υπολογίστε το όφελος από την εφαρμογή αυτής της αλλαγής.

Όπου οι δαπάνες ή τα κέρδη πληρώνονται ή παραλαμβάνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου, υπολογίστε το χρόνο που θα πάρει για τα οφέλη να ξεπληρώσουν τις δαπάνες αυτής της αλλαγής.

Η κόστους / κέρδους ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας μόνο τις οικονομικές δαπάνες και τα οικονομικά κέρδη. Μπορείτε, εντούτοις, να αποφασίσετε να περιλάβετε και κάποια άυλα στοιχεία μέσα στην ανάλυση. Δεδομένου ότι πρέπει να υπολογίσετε μια αξία για αυτά, αυτό φέρνει αναπόφευκτα ένα στοιχείο της υποκειμενικότητας στη διαδικασία.

Critical Path Analysis & PERT Charts

Προγραμματισμός και σχεδιασμός πιο σύνθετων προγραμμάτων

Η ανάλυση κρίσιμων πορειών είναι ισχυρά εργαλεία που βοηθούν τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν πιο σύνθετα προγράμματα. Αναπτύχθηκαν στη δεκαετία του '50 για να ελέγξουν τα μεγάλα αμυντικά προγράμματα, και έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως από τότε.

Η ανάλυση κρίσιμων πορειών (CPA) βοηθά τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν όλους τους στόχους που πρέπει να ολοκληρωθούν ως τμήμα ενός προγράμματος.

Ενεργούν ως βάση και για την προετοιμασία ενός προγράμματος καθώς και του προγραμματισμού διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Κατά τη διάρκεια της διαχείρισης ενός προγράμματος, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ελέγξουν το επίτευγμα των στόχων προγράμματος. Βοηθούν να δουν τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να ανακτήσουν ένα πρόγραμμα για τη σειρά ενεργειών.

Το όφελος του CPA είναι ότι η ανάλυση κρίσιμων πορειών προσδιορίζει τυπικά τους στόχους που πρέπει να ολοκληρωθούν εγκαίρως για ολόκληρο το πρόγραμμα και προσδιορίζει επίσης ποιοι στόχοι μπορεί να καθυστερήσουν για μια στιγμή εάν ο πόρος πρέπει να αναδιανεμηθεί για να προφθάσει τους ειλημμένους στόχους.

Ένα περαιτέρω όφελος της ανάλυσης κρίσιμων πορειών είναι ότι βοηθά να προσδιορίσει το ελάχιστο χρονικό διάστημα που απαιτείται για να συμπληρωθεί ένα πρόγραμμα. Όπου πρέπει να επιταχύνετε ένα πρόγραμμα, βοηθά να προσδιορίσει

ποια βήματα προγράμματος πρέπει να επιταχύνετε για να συμπληρώσετε το πρόγραμμα μέσα στο διαθέσιμο χρόνο. Αυτό ελαχιστοποιεί το κόστος ακόμα περισσότερο.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το στρατηγικό εργαλείο:

Η ουσιαστική έννοια πίσω από την ανάλυση κρίσιμων πορειών είναι ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να αρχίσει κάποιες δραστηριότητες προτού τελειώσουν οι προηγούμενες. Αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να ολοκληρωθούν σε μια ακολουθία, και κάθε στάδιο πρέπει να είναι περισσότερο -ή-λιγότερο ολοκληρωμένο προτού να μπορέσει να αρχίσει το επόμενο στάδιο. Αυτές είναι "διαδοχικές" δραστηριότητες. Άλλες δραστηριότητες δεν εξαρτώνται από την ολοκλήρωση οποιωνδήποτε άλλων στόχων. Μπορείτε να προχωρήσετε σε αυτές οποιαδήποτε στιγμή πριν ή μετά από την επίτευξη ενός άλλου σταδίου. Αυτοί είναι μη-εξαρτώμενοι ή "παράλληλοι" στόχοι.

Σχεδιασμός ενός διαγράμματος ανάλυσης κρίσιμων πορειών

Χρησιμοποιήστε τα ακόλουθα βήματα για να δημιουργήσετε ένα διάγραμμα CPA:

Απαριθμήστε όλες τις δραστηριότητες στο σχέδιο

Για κάθε δραστηριότητα, παρουσιάστε μια πρόωρη ημερομηνία έναρξης, κατ'εκτίμηση το χρονικό διάστημα που αυτό θα πάρει, και εάν είναι παράλληλο ή διαδοχικό. Εάν οι στόχοι είναι διαδοχικοί, παρουσιάστε σε ποιο στάδιο εξαρτώνται

Πίνακας 1. Κατάλογος Εργασιών: Προγραμματισμός ενός συνήθους γραπτού προγράμματος υπολογιστών

Σημείωση: Η εβδομάδα έναρξης παρουσιάζει πότε οι πόροι διατίθενται. Εάν ένας στόχος είναι παράλληλος ή διαδοχικός εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από το πλαίσιο.

Εργασία	Πιθανή Αρχή	Διάρκεια	Τύπος	Εξαρτόμενο από την εργασία..
1. Ανάλυση υψηλού επιπέδου	εβδομάδα 1	5 ημέρες	διαδοχικός	
2. Επιλογή της πλατφόρμας υλικού	εβδομάδα 1	1 ημέρα	διαδοχικός	1
3. Εγκατάσταση και ανάθεση του υλικού	εβδομάδα 3	2 εβδομάδες	παράλληλος	2
4. Λεπτομερής ανάλυση των ενοτήτων πυρήνων	εβδομάδα 1	2 εβδομάδες	διαδοχικός	1
5. Λεπτομερής ανάλυση της υποστήριξης των χρησιμότητων	εβδομάδα 1	2 εβδομάδες	διαδοχικός	4
6. Προγραμματισμός των ενοτήτων πυρήνων	εβδομάδα 4	3 εβδομάδες	διαδοχικός	4
7. Προγραμματισμός της υποστήριξης των ενοτήτων	εβδομάδα 4	3 εβδομάδες	διαδοχικός	5
8. Εξασφάλιση ποιότητας των ενοτήτων πυρήνων	εβδομάδα 5	1 εβδομάδα	διαδοχικός	6
9. Εξασφάλιση ποιότητας της υποστήριξης των ενοτήτων	εβδομάδα 5	1 εβδομάδα	διαδοχικός	7
10. Κατάρτιση ενότητας πυρήνων	εβδομάδα 7	1 ημέρα	παράλληλος	6
11. Ανάπτυξη της υποβολής λογιστικής έκθεσης	εβδομάδα 6	1 εβδομάδα	παράλληλος	5
12. Ανάπτυξη της υποβολής διοικητικής έκθεσης	εβδομάδα 6	1 εβδομάδα	παράλληλος	5
13. Ανάπτυξη της διοικητικής ανάλυσης	εβδομάδα 6	2 εβδομάδες	διαδοχικός	5
14. Λεπτομερής κατάρτιση	εβδομάδα 7	1 εβδομάδα	διαδοχικός	1-13
15. Τεκμηρίωση	εβδομάδα 4	2 εβδομάδες	παράλληλος	13

Σχεδιάστε τις δραστηριότητες σε διάγραμμα κύκλων και βελών

Οι αναλύσεις κρίσιμων πορειών παρουσιάζονται χρησιμοποιώντας τα διαγράμματα κύκλων και βελών.

Σε αυτές, οι κύκλοι παρουσιάζουν γεγονότα μέσα στο πρόγραμμα, όπως η έναρξη και

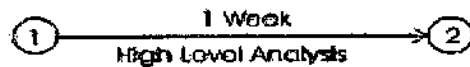
το τέρμα των στόχων. Οι κύκλοι είναι κανονικά αριθμημένοι για να επιτρέψουν σε σας για να τους προσδιορίσουν.

Ένα βέλος που υπάρχει μεταξύ δύο κύκλων γεγονότων παρουσιάζει τη δραστηριότητα που απαιτείται για να ολοκληρωθεί εκείνη η υποχρέωση. Μια περιγραφή του στόχου γράφεται κάτω από το βέλος.

Ένα παράδειγμα ενός πολύ απλού διαγράμματος παρουσιάζεται κατωτέρω:

Εικόνα 7

Figure 2: Simple Circle and Arrow Diagram



Αυτό παρουσιάζει το γεγονός έναρξης (κύκλος 1), και την ολοκλήρωση του στόχου "ανάλυσης υψηλού επιπέδου" (κύκλος 2). Το βέλος μεταξύ τους παρουσιάζει τη δραστηριότητα της πραγματοποίησης της ανάλυσης υψηλού επιπέδου. Αυτή η δραστηριότητα πρέπει να πάρει 1 εβδομάδα.

Όπου μια δραστηριότητα δεν μπορεί να αρχίσει έως ότου έχει ολοκληρωθεί άλλη, αρχίζουμε το βέλος για την εξαρτώμενη δραστηριότητα στον κύκλο γεγονότος ολοκλήρωσης της προηγούμενης δραστηριότητας. Ένα παράδειγμα αυτού παρουσιάζεται κατωτέρω:

Εικόνα 8

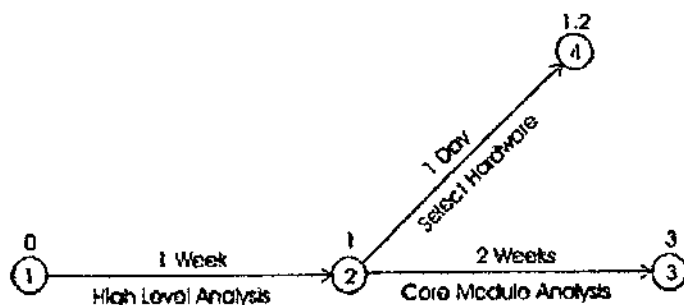


Figure 3: Circle and Arrow Diagram showing two activities that cannot be started until the first activity has been completed.

Εδώ οι δραστηριότητες "της επιλογής του υλικού" και "της ανάλυσης ενότητας πυρήνων" δεν μπορούν να αρχίσουν έως ότου "έχει ολοκληρωθεί η ανάλυση υψηλού επιπέδου". Αυτό το διάγραμμα φέρνει επίσης στο φως διάφορα άλλα σημαντικά σημεία:

Μέσα στην ανάλυση κρίσιμων πορειών, αναφερόμαστε στις δραστηριότητες από τους αριθμούς στους κύκλους σε κάθε τέλος. Παραδείγματος χάριν, ο στόχος "ανάλυση ενότητας πυρήνων" θα καλούταν "δραστηριότητα 2 έως 3". Το "επίλεκτο υλικό" θα ήταν "δραστηριότητα 2 έως 4".

Οι δραστηριότητες δεν σύρονται στην κλίμακα. Στο διάγραμμα ανωτέρω, οι δραστηριότητες είναι 1 εβδομάδα μακροχρόνιες, 2 εβδομάδες μακροχρόνιες, και 1 ημέρα μακριά. Τα βέλη είναι σε αυτήν την περίπτωση όλο το ίδιο μήκος.

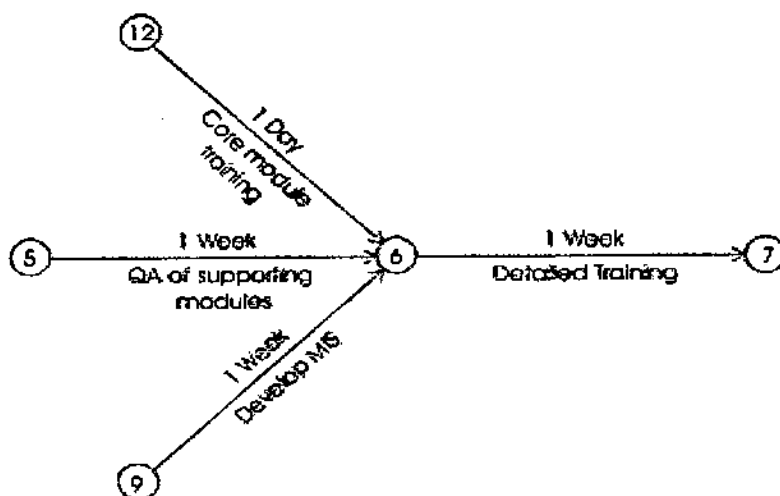
Στο παράδειγμα ανωτέρω, μπορείτε να δείτε τους αριθμούς επάνω από τους κύκλους.

Αυτοί παρουσιάζουν πότε (σε πιθανό χρόνο) ότι αυτό το στάδιο στο πρόγραμμα θα επιτευχθεί. Εδώ οι μονάδες είναι ολόκληρες εβδομάδες.

Μια διαφορετική περίπτωση παρουσιάζεται κατωτέρω:

Εικόνα 9

Figure 4: Circle and Arrow Diagram showing an activity (6 to 7) that cannot start until other activities (12 to 6, 5 to 6, and 9 to 6) have been completed.



Εδώ η δραστηριότητα 6 έως 7 δεν μπορεί να αρχίσει μέχρι οι άλλες τρεις δραστηριότητες (12 έως 6 ..5 έως 6 και 9 έως 6) έχουν ολοκληρωθεί.

Ενδιάμεση Δράση

Μπορείτε να διαπιστώσετε ότι πρέπει να συμπληρώσετε ένα πρόγραμμα νωρίτερα από την ανάλυση κρίσιμων πορειών όταν αυτό είναι δυνατό. Σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να λάβετε μέτρα να μειώσετε το χρονικό διάστημα που ξοδεύεται στις προετοιμασίες έναρξης του προγράμματος.

Θα μπορούσατε να συσσωρεύσετε τους πόρους σε κάθε δραστηριότητα προγράμματος για να μειώσετε το χρόνο που ξοδεύτηκε σε κάθε ένα. Αυτό θα κατανάλωνε πιθανώς τους τεράστιους πρόσθετους πόρους.

Ένας αποδοτικότερος τρόπος να γίνει αυτό θα ήταν να εξετάσει μόνο τις δραστηριότητες στην κρίσιμη πορεία.

PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Το PERT είναι μια παραλλαγή της ανάλυσης κρίσιμων πορειών που παίρνει μια ελαφρώς πιο δύσπιστη άποψη των χρονικών εκτιμήσεων που γίνονται για κάθε στάδιο προγράμματος. Για να το χρησιμοποιήσετε, υπολογίστε τον πιο σύντομο πιθανό χρόνο που κάθε δραστηριότητα θα πάρει, το πλέον πιθανό χρονικό διάστημα, και τον περισσότερο χρόνο που θα χρειαστεί εάν η δραστηριότητα πάρει περισσότερο από τον αναμενόμενο χρόνο.

Χρησιμοποιήστε τον τύπο για να υπολογίσετε κατωτέρω το χρόνο που θα είναι αναγκαίος για κάθε στάδιο προγράμματος:

$$\frac{\text{πιο σύντομος χρόνος} + 4 \times \text{πιθανός χρόνος} + \text{πιο μεγάλος χρόνος}}{6}$$

Αυτό βοηθά να προκαταλάβει η επιχείρηση τις χρονικές εκτιμήσεις μακριά από τα μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα υποτιθέμενα αρχικά.

Βασικά σημεία:

Η ανάλυση κρίσιμων πορειών είναι μια αποτελεσματική και ισχυρή μέθοδος για να διερευνηθεί:

- Ποιοι στόχοι πρέπει να εκτελεσθούν
- Που η παράλληλη δραστηριότητα μπορεί να εκτελεσθεί
- Ο πιο σύντομος χρόνος στον οποίο μπορείτε να συμπληρώσετε ένα πρόγραμμα
- Οι πόροι που χρειάζονται για να εκτελεστεί ένα πρόγραμμα
- Η ακολουθία δραστηριοτήτων, σχεδιασμού και σχετικών συγχρονισμών
- Προτεραιότητες στόχων
- Ο αποδοτικότερος τρόπος σε σχέση με τον χρόνο που πρέπει να εφαρμοστεί στα επείγοντα προγράμματα.

Μια αποτελεσματική ανάλυση κρίσιμων πορειών μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας στα σύνθετα προγράμματα. Μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο για τη σημασία των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου.

Το PERT είναι μια παραλλαγή της ανάλυσης κρίσιμων πορειών που παίρνει μια πιο δύσπιστη άποψη του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθεί κάθε στάδιο προγράμματος.

Cash Flow Forecasting

Προβλέποντας τη βιωσιμότητα μιας χρηματοδοτικής απόφασης και της έρευνας του αντίκτυπου των μεταβαλλόμενων παραγόντων

Γιατί να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο;

Οι προβλέψεις ταμειακών ροών σας βοηθούν να χτίσετε ένα πρότυπο του τρόπου με τον οποίο θα εξαργυρώσετε τις κινήσεις χρημάτων μέσα σε ένα πρόγραμμα ή μια οργάνωση. Σας βοηθούν να προβλέψετε εάν οι πωλήσεις ή το εισόδημα που προβλέπετε θα καλύψουν τις δαπάνες λειτουργίας της επιχείρησης. Επιτρέπουν επίσης σε σας να αναλύσετε εάν ένα πρόγραμμα θα είναι αρκετά κερδοφόρο ώστε να δικαιολογήσει την προσπάθεια που τίθεται σε εφαρμογή.

Οι προβλέψεις ταμειακών ροών μπορούν επίσης να είναι χρήσιμες για τα προσωπικά οικονομικά σας ζητήματα. Αυτό είναι χρήσιμο όταν είστε έτοιμος/η να λάβετε κάποιες δύσκολες χρηματοδοτικές αποφάσεις.

Με την πραγματοποίηση κάποιας πρόβλεψης ταμειακών ροών μπορείτε να ερευνήσετε τον αντίκτυπο των μεταβαλλόμενων παραγόντων μέσα στην πρόβλεψη.

Εάν έχετε φτιάξει τον υπολογισμό με λογιστικό φύλλο (spreadsheet) σωστά έπειτα θα είστε σε θέση να δείτε, λίγο πολύ αμέσως, την επίδραση που οι αλλαγές θα έχουν.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο:

Κτίζουμε τις ταμειακές ροές που προβλέπονται ως πίνακας. Στον πίνακα έχουμε τις

στήλες για κάθε περίοδο (κανονικά μηνιαίως) μέσα στην πρόβλεψη. Οι σειρές παρουσιάζουν μεμονωμένες μετακινήσεις μετρητών όπως οι πωλήσεις ενός προϊόντος, δαπανών πωλήσεων, και ιδιαίτερων δαπανών.

Δημιουργούμε τον πίνακα για την πρόβλεψη σε τρία στάδια.

1. Ονοματολογία των τίτλων των στηλών:

Αποφασίστε τη χρονική περίοδο κατά τη διάρκεια της οποίας θέλετε να τρέξετε την πρόβλεψή σας, και το μήκος των περιόδων μέσα σε αυτό. Χαρακτηριστικά η πρόβλεψη θα τρέξει πάνω από 1-2 έτη, με τις περιόδους ως μήνες.

Δώστε ως επικεφαλίδα σε μια στήλη τον τίτλο "Κίνηση μετρητών". Κατόπιν εισάγετε τις περιόδους της πρόβλεψης ως επόμενους τίτλους στηλών.

Αυτό θα σας δώσει τους τίτλους στηλών, παραδείγματος χάριν, Κίνηση μετρητών, του Ιανουαρίου, του Φεβρουαρίου, του Μαρτίου, τον Απριλίου του κ.λπ.

2.. Οργανώστε τους τίτλους σειρών:

Οργανώνουμε τις σειρές σε τρεις κύριες ομάδες:

A. Εισόδημα:

Αυτές οι σειρές παρουσιάζουν εισόδημα που αναμένεται κατά τη διάρκεια της περιόδου. Οργανώστε μια χωριστή σειρά για κάθε πηγή εισοδήματος. Τα παραδείγματα μπορεί να είναι:

- ♦ Πωλήσεις του προϊόντος ABC
- ♦ Πωλήσεις της υπηρεσίας BCD
- ♦ Έσοδα από επενδύσεις

Όπου οι δαπάνες της λειτουργίας εξαρτώνται άμεσα από το ποσό που πωλείται, μπορείτε να αποφασίσετε να αφαιρέσετε το άμεσο κόστος των πωλήσεων που πραγματοποιούνται μέσα σε αυτήν την ομάδα σειρών. Μπορείτε να θέσετε ένα υποσύνολο στο κατώτατο σημείο της σειράς

B. Έξοδα:

Αυτές οι σειρές παρουσιάζουν όλες τις δαπάνες σας, και εξαρτώνται από τον τύπο κόστους. Τα παραδείγματα μπορεί να είναι:

- ◆ Μισθοί προσωπικού
- ◆ Φόροι μισθοδοτικών καταστάσεων
- ◆ Χαρτικά
- ◆ Τηλέφωνα

Οργανώστε ένα υποσύνολο στο κατώτατο σημείο αυτής της ομάδας.

Γ. Σύνολα:

Η επόμενη σειρά παρουσιάζει το σύνολο των εισοδηματικών σειρών μείον το σύνολο των εξερχόμενων σειρών για το μήνα. Αυτό σας παρουσιάζει το κέρδος ή απώλειά σας για το μήνα.

Κάτω από αυτό, τίθεται ένα τρέχον σύνολο. Σε αυτό η σειρά προσθέτει το κέρδος ή την απώλειά σας για την περίοδο στο προηγούμενο τρέχον σύνολο. Αυτό παρουσιάζει την οικονομική θέση σας στο τέλος της περιόδου.

3. Τιμές εκτίμησης:

Όταν εισάγετε τις προβολές για τις πωλήσεις για μια νέα επιχείρηση, λάβετε υπόψη ότι δεν θα πωλήσετε πολύ από το προϊόν σας έως ότου έχουν δει οι πελάτες σας την

αναφορά της επιχείρησής σας αρκετές φορές (συχνά 6 ή 7 φορές). Οι εκτιμήσεις σας για τις πωλήσεις θα είναι πιο αξιόπιστες εάν τις βασίζετε είτε στα εισοδήματα των προηγούμενων ετών, στο δοκιμαστικό μάρκετινγκ, είτε στην έρευνα αγοράς καλής ποιότητας.

Όταν εισάγετε τις τιμές για τις δαπάνες, προσπαθήστε, όπου είναι δυνατόν, να βασίσετε τις προβολές στις δαπάνες από τα προηγούμενα έτη. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, βασίστε τις εκτιμήσεις σας στις πραγματικές τιμές που αναφέρονται. Αυτό κρατά τις εκτιμήσεις σας όσο το δυνατόν ρεαλιστικότερες.

Η πρόβλεψη ταμειακών ροών είναι μια σχετικά απλή τεχνική για τη βιωσιμότητα ενός προγράμματος. Η ανάλυση κόστους / κέρδους είναι άλλη. Αυτές είναι καλές τεχνικές για τις αποφάσεις που περιλαμβάνουν τα σχετικά μικρά χρηματικά ποσά.

Όπου περιλαμβάνονται μεγάλα ποσά (παραδείγματος χάριν, στις συναλλαγές χρηματιστικής αγοράς), η αξιολόγηση προγράμματος μπορεί να γίνει μια εξαιρετικά σύνθετη και περίπλοκη τέχνη, η οποία χρησιμοποιεί πιο επίσημες τεχνικές.

Βασικά σημεία:

Οι προβλέψεις ταμειακών ροών είναι σημαντικά εργαλεία για να ελεγχθεί αν ένα πρόγραμμα ή μια επιχείρηση είναι βιώσιμη. Επιτρέπουν σε εσάς να πειραματιστείτε με τους μεταβαλλόμενους παράγοντες, και να δείτε την επίδραση που αυτό θα ασκήσει. Οι υπολογισμοί με λογιστικά φύλλα είναι ανεκτίμητοι για την πρόβλεψη ταμειακών ροών.

Οργανώνουμε τις προβλέψεις ταμειακών ροών στα ακόλουθα στάδια:

1. Καθορισμός των τίτλων στηλών για τις περιόδους (κανονικά μήνες) κατά τη διάρκεια της πρόβλεψης.

2. Καθορισμός τριών κύριων ομάδων σειρών:

- Εισοδηματικές σειρές, με ένα υποσύνολο
- Σειρές δαπανών, με ένα υποσύνολο
- Σειρές περιοδικών και τρεχόντων συνόλων

3. Είσοδος των τιμών μέσα στα κελιά. Θα ήταν ιδανικό να το κάνετε αυτό

χρησιμοποιώντας τα πραγματικά στοιχεία, ή τις επίσημες πληροφορίες έρευνας

αγοράς. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, κατόπιν θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε τις

καλύτερες εκτιμήσεις που μπορείτε να κάνετε.

Risk Analysis

Πώς να αξιολογήσετε και να διαχειριστείτε τους κινδύνους που αντιμετωπίζετε

Γιατί να χρησιμοποιήσετε αυτό το στρατηγικό εργαλείο;

Η ανάλυση κινδύνου είναι ένα πλαίσιο που σας βοηθά να αξιολογήσετε τους κινδύνους που αντιμετωπίζετε εσείς ή η επιχείρησή σας. Μια καλή ανάλυση κινδύνου θα σας βοηθήσει να αποφασίσετε ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για να ελαχιστοποιηθούν οι διασπάσεις στα σχέδιά σας. Θα σας βοηθήσει επίσης να αποφασίσετε εάν οι στρατηγικές που θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε για να ελέγξετε τον κίνδυνο είναι οικονομικώς αποδοτικές.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το στρατηγικό εργαλείο:

Εδώ καθορίζουμε τον κίνδυνο ως "αντιληπτή έκταση της πιθανής απώλειας".

Διαφορετικοί άνθρωποι θα έχουν διαφορετικές απόψεις του αντίκτυπου ενός ιδιαίτερου κινδύνου - ότι μπορεί να είναι μόνο ένας μικρός κίνδυνος για ένα άτομο μπορεί να καταστρέψει τους οικονομικούς πόρους κάποιου άλλου.

Ένας τρόπος ώστε να βρείτε το κίνδυνο που υπάρχει από την εφαρμογή κάποιου σχεδίου είναι να πραγματοποιήσετε την παρακάτω εξίσωση ;

$$\text{κίνδυνος} = \text{πιθανότητα του γεγονότος} \times \text{κόστος του γεγονότος}$$

Για να πραγματοποιήσετε μια ανάλυση κινδύνου, ακολουθήστε αυτά τα βήματα:

Προσδιορίστε τις απειλές:

Το πρώτο στάδιο μιας ανάλυσης κινδύνου είναι να προσδιοριστούν οι απειλές που αντιμετωπίζετε. Οι απειλές μπορεί να είναι:

- Ανθρώπινες - από τα άτομα ή τις οργανώσεις, την ασθένεια, το θάνατο, κ.λπ.
- Διαδικαστικές - από τις αποτυχίες της υπευθυνότητας, των εσωτερικών συστημάτων και των ελέγχων, της οργάνωσης, κ.λπ.
- Φυσικές - απειλές από τον καιρό, τη φυσική καταστροφή, το ατύχημα, την ασθένεια, κ.λπ....
- Τεχνικές - από τις προόδους στην τεχνολογία, την τεχνική αποτυχία, κ.λπ..
- Πολιτικές - από τις αλλαγές στα φορολογικά καθεστώτα, την κοινή γνώμη, την κυβερνητική πολιτική, την ξένη επιρροή, κ.λπ.
- Προγραμματικές - κίνδυνοι υπερβάσεων δαπανών, εργασίες που παίρνουν πάρα πολύ χρόνο, της ανεπαρκούς ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών, κ.λπ.
- Οικονομικές - από την επιχειρησιακή αποτυχία, το χρηματιστήριο, τα επιτόκια, την ανεργία, κ.λπ....
- Άλλες

Αυτή η ανάλυση της απειλής είναι σημαντική επειδή είναι πολύ εύκολο να αγνοηθούν οι σημαντικές απειλές. Ένας τρόπος για να καταλάβουν οι διοικούντες μιας επιχείρησης όλους τους κινδύνους είναι να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές προσεγγίσεις:

- Πρώτα, πρέπει να γίνει μια λίστα των κινδύνων που ελλοχεύουν για την επιχείρηση π.χ η λίστα που δείχνουμε παραπάνω.
- Δεύτερον, διερευνήστε τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς ή τα τμήματα που έχετε υπό την εποπτεία σας και αναλύστε τους κινδύνους που μπορεί να παραμονεύουν.
- Κοιτάξτε αν μπορεί να υπάρξουν κάποιες ευάλωτες λειτουργίες μέσα στην επιχείρησή σας.
- Ρωτήστε κάποια άλλα άτομα που μπορεί να έχουν διαφορετικές γνώμες..

Εκτίμηση κινδύνου:

Μόλις προσδιορίσετε τις απειλές που αντιμετωπίζετε, το επόμενο βήμα είναι να επιλυθεί η πιθανότητα της πραγματοποίησης της απειλής και να αξιολογηθεί ο αντίκτυπός του.

Μια προσέγγιση σε αυτό είναι να γίνει η καλύτερη εκτίμησή της πιθανότητας του γεγονότος που εμφανίζεται, και να πολλαπλασιαστεί αυτό με το ποσό που θα σας κοστίσει εάν συμβεί. Αυτό σας δίνει μια αξία για τον κίνδυνο.

Διαχείριση του κινδύνου:

Μόλις επιλύσετε την αξία των κινδύνων αντιμετωπίζετε, μπορείτε να αρχίσετε να εξετάζετε τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Όταν κάνετε αυτό, είναι σημαντικό να επλεχτούν οι οικονομικώς αποδοτικές προσεγγίσεις - στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν υπάρχει κανένα σημείο στα έξοδα που να δείχνει ότι θα εξαλειφθεί ο κίνδυνος από το κόστος του γεγονότος εάν αυτό εμφανιστεί. Συχνά, μπορεί να είναι καλύτερο να γίνει αποδεκτός ο κίνδυνος από να χρησιμοποιηθούν οι υπερβολικοί πόροι για να απαλειφθεί ο κίνδυνος.

Οι κίνδυνοι μπορεί να αντιμετωπιστούν με διάφορους τρόπους:

- *Με τη χρησιμοποίηση των υπάρχοντων προτερημάτων:*

Οι εδώ υπάρχοντες πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο. Αυτό μπορεί να περιλάβει τις βελτιώσεις στις υπάρχοντες μεθόδους παραγωγής και τα συστήματα, τις αλλαγές στις ευθύνες, τις βελτιώσεις στην υπευθυνότητα και τους εσωτερικούς ελέγχους, κ.λπ.

- *Με τον πιθανοτικό προγραμματισμό:*

Μπορείτε να αποφασίσετε να δεχτείτε έναν κίνδυνο, αλλά επιλέγετε να αναπτύξετε ένα σχέδιο για να ελαχιστοποιήσετε τα αποτελέσματά της. Ένα καλό σχέδιο πιθανότητας θα επιτρέψει σε σας να λάβετε μέτρα αμέσως, με το ελάχιστο του ελέγχου προγράμματος.

- *Με την επένδυση στους νέους πόρους:*

Η ανάλυση κινδύνου σας πρέπει να σας δώσει τη βάση για το εάν πρέπει να χρησιμοποιήσετε τους πρόσθετους πόρους για να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος.

Αναθεωρήσεις:

Μόλις πραγματοποιήσετε μια άσκηση ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνου, μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρήσετε τις αρχικές διαδικασίες. Αυτές πρέπει να περιλάβουν τις επίσημες αναθεωρήσεις της ανάλυσης κινδύνου, ή μπορούν να περιλάβουν τα εξεταστικά συστήματα και τα κατάλληλα σχέδια.

Βασικά σημεία:

Η ανάλυση κινδύνου σας επιτρέπει να εξετάσετε τους κινδύνους που εσείς ή η επιχείρησή σας αντιμετωπίζει. Είναι βασισμένο σε μια δομημένη προσέγγιση στη σκέψη των απειλών, που ακολουθούνται μέσω από μια αξιολόγηση της πιθανότητας και του κόστους της εμφάνισης γεγονότων.

Η ανάλυση κινδύνου αποτελεί τη βάση για τη διαχείριση κινδύνου. Εδώ η έμφαση είναι στην αποτελεσματικότητα δαπανών. Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει την προσαρμογή της χρήσης των υπάρχοντων πόρων, τον προγραμματισμό πιθανότητας και την καλή χρήση των νέων πόρων.

Six Thinking Hats

Εξέταση μια απόφασης από όλες τις απόψεις

Τα "Έξι καπέλα σκέψης" είναι μια σημαντική και ισχυρή τεχνική. Χρησιμοποιείται για να εξετάσετε τις αποφάσεις από διάφορες σημαντικές προοπτικές. Αυτό σας αναγκάζει να κινηθείτε έξω από το σύνηθες ύφος σκέψης σας, και σας βοηθά να δείτε μια στρογγυλοποιημένη άποψη μιας κατάστασης.

Αυτό το εργαλείο δημιουργήθηκε από τον Edward de Bono στο βιβλίο του "6 Καπέλα σκέψης"

Πολλοί επιτυχείς άνθρωποι σκέφτονται από μια πολύ λογική, θετική άποψη. Αυτό είναι αλήθεια ότι είναι επιτυχές. Συχνά, εν τούτοις, μπορεί να αποτύχουν να εξετάσουν ένα πρόβλημα από μια συναισθηματική, διαισθητική, δημιουργική ή αρνητική άποψη. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι υποτιμούν την αντίσταση στα σχέδια, αποτυγχάνουν να κάνουν τα δημιουργικά πηδήματα και δεν κάνουν τα ουσιαστικά σχέδια πιθανότητας.

Ομοίως, οι πεσιμιστές μπορούν να είναι υπερβολικά αμυντικοί. Οι συναισθηματικοί άνθρωποι μπορεί να αποτύχουν να εξετάσουν τις αποφάσεις ήρεμα και λογικά.

Εάν εξετάσετε ένα πρόβλημα με την τεχνική "έξι καπέλων σκέψης", θα το λύσετε χρησιμοποιώντας όλες τις προσεγγίσεις. Οι αποφάσεις και τα σχέδιά σας θα αναμιξούν τη φιλοδοξία, την ικανότητα στην εκτέλεση, τη δημόσια ευαισθησία, τη δημιουργικότητα και τον καλό προγραμματισμό πιθανότητας.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το στρατηγικό εργαλείο:

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα έξι καπέλα σκέψης στις συνεδριάσεις ή από μόνος σας. Στις συνεδριάσεις έχει το όφελος της αντιμετώπιση του προβλήματος που παρουσιάζεται που όταν άτομα με διαφορετικές μορφές σκέψης συζητούν το ίδιο πρόβλημα.

Κάθε "καπέλο σκέψης" είναι ένα διαφορετικό ύφος της σκέψης. Αυτό εξηγείται παρακάτω:

Άσπρο καπέλο:

Με αυτό το καπέλο σκέψης εστιάζετε στα διαθέσιμα στοιχεία. Εξετάστε τις πληροφορίες που έχετε, και βλέπετε τι μπορείτε να μάθετε από αυτά. Ψάξτε τα χάσματα στη γνώση σας, και είτε προσπαθήστε να τα γεμίσετε είτε να τα λάβετε υπόψη.

Αυτό είναι όπου αναλύετε τις προηγούμενες τάσεις, και προσπαθείτε να μάθετε από τα ιστορικά στοιχεία.

Κόκκινο καπέλο:

"Φορώντας" το κόκκινο καπέλο σκέψης, εξετάζετε τα προβλήματα χρησιμοποιώντας τη διαίσθηση, την ενστικτώδη αντίδραση, και τη συγκίνηση. Επίσης προσπαθήστε να σκεφτείτε πώς άλλοι άνθρωποι θα αντιδράσουν συναισθηματικά. Προσπαθήστε να καταλάβετε τις απαντήσεις των ανθρώπων που δεν ξέρουν πλήρως το συλλογισμό σας.

Μαύρο καπέλο:

Η χρησιμοποίηση του μαύρου καπέλου, εξετάζει όλα τα άσχημα σημεία της απόφασης. Εξετάστε το προσεκτικά και αμυντικά. Προσπαθήστε να δείτε γιατί μπορεί να μην λειτουργήσει. Αυτό είναι σημαντικό επειδή δίνει έμφαση στα αδύνατα σημεία σε ένα σχέδιο. Επιτρέπει σε σας να αποβάλει, να αλλάξει, ή να προετοιμάσει τα σχέδια πιθανότητας για να τους αντιμετωπίσετε τους ανταγωνιστές.

Το μαύρο καπέλο σκέψης σας βοηθά να καταστήσετε τα σχέδιά σας "πιο σκληρά" και πιο ελαστικά. Μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να επισημάνετε τις μοιραίες ρωγμές και τους κινδύνους προτού να αρχίσετε ένα σχέδιο δράσης. Είναι ένα από τα πραγματικά οφέλη αυτής της τεχνικής, καθώς πολλοί επιτυχείς άνθρωποι σκεπτόμενοι μόνο θετικά συχνά δεν μπορούν να δουν τα προβλήματα εκ των προτέρων. Αυτό τους αφήνει λιγότερο προετοιμασμένους για τις δυσκολίες που θα έρθουν.

Κίτρινο καπέλο:

Το κίτρινο καπέλο σας βοηθά να σκεφτείτε θετικά. Είναι η αισιόδοξη άποψη που σας βοηθά να δείτε όλα τα οφέλη της απόφασης και της αξίας της. Το κίτρινο καπέλο σκέψης σας βοηθά να συνεχίσετε όταν όλα φαίνονται θλιβερά και δύσκολα.

Πράσινο καπέλο:

Το πράσινο καπέλο δείχνει τη δημιουργικότητα. Αυτό είναι όπου μπορείτε να αναπτύξετε τις δημιουργικές λύσεις σε ένα πρόβλημα. Είναι ένας ανεξάρτητος τρόπος, με τον οποίο υπάρχει λίγη κριτική των ιδεών.

Μπλε καπέλο:

Το μπλε καπέλο αντιπροσωπεύει τον έλεγχο διεργασίας. Αυτό είναι το καπέλο που χρησιμοποιείται από τους ανθρώπους που προεδρεύουν των συνεδριάσεων. Όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε δύσκολη θέση θα ζητήσουν να διενεργηθεί το μαύρο καπέλο σκέψης και όταν απαιτούν δημιουργικότητα το πράσινο καπέλο σκέψης κ.τ.λ

Μια παραλλαγή αυτής της τεχνικής μπορεί να εξετάσει τα προβλήματα διαφόρων επαγγελματιών (π.χ. γιατροί, αρχιτέκτονες, διευθυντές πωλήσεων, κ.λπ....) ή διαφόρων πελατών.

Βασικά σημεία:

Η τεχνική των έξι καπέλων σκέψης είναι πολύ καλή για την εξέταση των επιπτώσεων μιας απόφασης από διαφορετικές απόψεις.

Επιτρέπει την απαραίτητη συγκίνηση και το σκεπτικισμό που πρέπει να υπάρχει σε κάθε λογής αποφάσεις. Δημιουργεί την ευκαιρία για τη δημιουργικότητα μέσα στη λήψη αποφάσεων. Η τεχνική βοηθά επίσης, παραδείγματος χάριν, διαρκώς τους απαισιόδοξους ανθρώπους να είναι θετικοί και δημιουργικοί.

Χρησιμοποιώντας την τεχνική "6 καπέλων σκέψης" ο προγραμματισμός θα είναι υγιέστερος και πιο ελαστικός. Μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να αποφύγετε τα λάθη δημόσιων σχέσεων.

Τελειώνοντας εδώ την αναφορά και ανάλυση των στρατηγικών εργαλείων που κάθε επιχείρηση, είτε αυτή είναι μικρή είτε είναι μεγάλη σε μέγεθος, θα θέλαμε να τονίσουμε ότι ο αριθμός αυτών των τεχνικών που έχουν οι επιχειρήσεις στη διάθεσή τους για την τοποθέτησή τους και την ανάπτυξη μέσα στην αγορά που θέλουν να δραστηριοποιηθούν δεν είναι φυσικά μόνο 15 ή 20 που αναλύσαμε σε αυτή την εργασία..

Υπάρχουν αρκετά περισσότερες τεχνικές, άλλες μικρής και άλλες μεγαλύτερης σημασίας που δεν αναφέρθηκαν. Σε αυτή την εργασία θελήσαμε να αναφερθούμε σε καίριας σημασίας τεχνικές όπως η SWOT ANALYSIS ή η PEST ANALYSIS και σε άλλες εξίσου ίδιας σημασίας αλλά και κάπως πιο καινούργιες σε σκέψη και εφαρμογή όπως η τεχνική SIX THINKING HATS θέλοντας να γίνουμε λίγο πιο σύγχρονοι και να αντικατοπτρίσουμε το πνεύμα της εποχής στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός σύγχρονου πλάνου μάρκετινγκ και στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης εν έτη 2004.

Είναι στο χέρι κάθε σπουδαστή και κάθε ανθρώπου που θα διαβάσει την συγκεκριμένη πτυχιακή να ψάξει για κάτι περισσότερο, κάτι που θα τον βοηθήσει να ανοίξει περισσότερο τα μάτια του ώστε να μπορέσει να μάθει και να βαδίσει σε πιο σταθερά μονοπάτια στον σύγχρονο δρόμο των επιχειρήσεων.

Ευχόμαστε αυτή η εργασία να αποτελέσει ένα μικρό κομματάκι στην παιδεία κάθε σπουδαστή που θα θελήσει να ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα..

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στις οικογένειες μας που μας βοήθησαν να εκπληρώσουμε τα όνειρα μας για εκπαίδευση σε ανώτερο επίπεδο και μας στήριξαν με όλες τους τις δυνάμεις τους σε αυτά τα φοιτητικά μας χρόνια.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας για την αμέριστη βοήθεια τους και την γνώση που μας προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μας και που σίγουρα θα μας φανούν απολύτως χρήσιμα για την εξέλιξη μας στο μέλλον.

Βιβλιογραφία Πτυχιακής

1. **Thomas L. Wheelen, J. David Hunger**
“Strategic Management & Business Policy” 7th Edition
1998 Prentice Hall
2. **W. L. Hill, Gareth R. Jones**
“Strategic Management: An Integrated Approach”
1990 Houghton Mifflin
3. **Aaker/ Kumar/ Pay**
“Marketing Research” 6th Edition
1998 Wiley Text Books
4. **Phillip Kotler**
“Marketing Management: Ανάλυση, Σχεδίαση Υλοποίηση & Έλεγχος”
1998 Prentice Hall
5. **Richard Wilson, Colin Gilligan, David Pearson**
“Strategic Marketing Management” 2nd Edition
October 9, 1997 Butterworth/Heinemann
6. **James M. Higgins, Julian W. Vince**
“Strategic Management” 5th Edition
April 1992 International Thomson Publishing
7. **Ansoff Igor, Edward McDonnell**
“Implanting Strategic Management” 2nd Edition
June 1990 Prentice Hall
8. **Subhash C. Jain (Επιμέλεια Πολλάκης Γ.)**
“Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ”
1997 Εκδόσεις Έλλην
9. **Fred R. Davidson**
“Even More Offensive Marketing”
1998 Gower Publishing Company
10. **www.tutor2u.org**

Περιεχόμενα σχεδιαγραμμάτων πινάκων & εικόνων

Πηγή : www.tutor2u.org

🏰 Εικόνα 1, σελίδα 25 (McKinsey Growth Pyramid)

🏰 Εικόνα 2, σελίδα 29 (Ansoff Product)

🏰 Εικόνα 3, σελίδα 32 (Market Matrix)

🏰 Εικόνα 4, σελίδα 34 (Five Forces Model)

🏰 Εικόνα 5, σελίδα 43 (Competitive Advantage)

🏰 Πίνακας 1, σελίδα 57 (Critical Path Analysis)

🏰 Εικόνα 7, σελίδα 58 (PERT Charts)

🏰 Εικόνα 8, σελίδα 59 (PERT Charts)

🏰 Εικόνα 9, σελίδα 60 (PERT Charts)

