

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Α.Ε.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011

ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ: ΚΟΝΤΟΣ ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ Α.Μ.: 7106

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ Α.Μ.: 6939

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

Περιεχόμενα

Σελ.

Πρόλογος

Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 Έννοια – Ορισμός Στρατηγικής

1.2 Σημασία της Στρατηγικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1. Εισαγωγικές Έννοιες

2.2. Σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

2.3. Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1. Ο Καθορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....

3.2. Στρατηγικοί & Χρηματοοικονομικοί Στόχοι.....

3.3. Μακροπρόθεσμοι & Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1. Έννοια της Κατάστρωσης Στρατηγικής & η Σημασία της.....

4.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Κατάστρωση Στρατηγικής.....

4.2.1. Κριτήρια & Τρόποι Κατάστρωσης

4.3. Εταιρική Στρατηγική

4.4. Επιχειρηματική Στρατηγική.....

4.5. Λειτουργικές & Επιχειρησιακές Στρατηγικές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

5.1 Έλεγχος Στρατηγικής.....

5.2 Λογιστική.....

5.2.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....

5.2.2 Έκθεση Αδιανέμητου Κεφαλαίου.....	
5.2.3 Ισολογισμός	
5.2.4 Κατάσταση Ταμειακών Ροών	
5.3 Χρηματοοικονομικά	
5.3.1 Πηγές Χρηματοδότησης μιας Εταιρείας.....	
5.3.2 Ισοτιμίες Συναλλάγματος	
5.3.3 Διεθνείς Δασμοί.....	
5.3.4 Χρηματοοικονομικοί δείκτες.....	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

6.1 Εισαγωγή	
6.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	
6.2.1 Τα Βασικά Οικονομικά Χαρακτηριστικά ενός Κλάδου	
6.2.2 Οι Κινητήριες Δυνάμεις Αλλαγών σε ένα Κλάδο	
6.2.3 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις ενός Κλάδου	
6.2.4 Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών & των Μελλοντικών τους κινήσεων	
6.2.5 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας & Ελκυστικότητα του κλάδου	
6.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	
6.3.1 Η Παρούσα Στρατηγική & Αποτελεσματικότητά της.....	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

7.1 Εισαγωγή	
7.2 Ανάλυση της Επιχείρησης με την Μέθοδο S.W.O.T.....	
7.3 Μήτρα Ανάλυσης S.W.O.T.	
7.4 Ανάλυση S.W.O.T. Ανταγωνιστών	
7.5 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Ανάλυσης S.W.O.T.	
7.5.1 Πλεονεκτήματα Ανάλυσης S.W.O.T.	
7.5.2 Μειονεκτήματα Ανάλυσης S.W.O.T.	

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου, στο πλαίσιο των απαιτήσεων ολοκλήρωσης των σπουδών στο τμήμα Λογιστικής. Η εκκίνηση της πτυχιακής εργασίας τοποθετείται χρονικά τον Απρίλιο του 2010 και η ολοκλήρωση της τον Οκτώβριο του 2011.

Το αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά αφενός την ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου για τη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης και αφετέρου τη λειτουργική ενσωμάτωση και εφαρμογή των αρχών στρατηγικής διοίκησης σε επιχειρηματικό παίγνιο.

Με την περάτωση της εργασίας αυτής θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Θ. Σταματόπουλο, τόσο για την ευκαιρία που μας έδωσε να ασχοληθούμε με το ιδιαίτερα ενδιαφέρον αντικείμενο του στρατηγικού management, όσο και για τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις που μας παρείχε.

Εισαγωγή

Ποιος είναι ο σκοπός του στρατηγικού μανάτζμεντ; Η κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

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

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

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

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

- αποστολή: η ανάπτυξη κάποιας επιχειρηματικής ιδέας, ή εκδήλωση κάποιου οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η έκφραση κάποιας αποστολής- αντικειμενικός σκοπός: η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς (π.χ. ανάπτυξη κερδών) και στρατηγικούς (π.χ. μερίδιο αγοράς).
- Κατάστρωση στρατηγικής: το πώς θα επιδιωχθούν οι στόχοι αυτοί επιτυχημένα. Απαιτεί την ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης, των ανταγωνιστών, του ανταγωνιστικού παιχνιδιού και των κανόνων του.

Απαιτεί επίσης την ανάλυση των ατού και των αδυναμιών της επιχείρησης και της προοπτικής της.

- Εκτέλεση στρατηγικής: η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.
- Έλεγχος, αξιολόγηση, αναπροσαρμογή: η συνεχής παρακολούθηση, η συνεχής εξέταση, η συνεχής αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, αλλαγές και εξελίξεις, νέες ευκαιρίες, νέες ιδέες.

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

Οι μάνατζερ που ασχολούνται με τη στρατηγική είναι, ο διευθύνων σύμβουλος (CEO, Chief Executive Officer) είναι ο πλέον προφανής. Όπως ο κυβερνήτης ενός πλοίου έχει την ευθύνη κατάστροσης και εκτέλεσης της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης. Πολλοί άλλοι μάνατζερ όμως συμμετέχουν στα καθήκοντα αυτά, όπως οι επικεφαλείς των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (π.χ. παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοδότησης, έρευνας και εξέλιξης, ανθρωπίνων πόρων κλπ) που καταστρώνουν τις κατάλληλες λειτουργικές στρατηγικές των τμημάτων τους για την εκτέλεση της γενικής στρατηγικής, αλλά και που συμμετέχουν στην κατάστροσή της. Όλοι οι μάνατζερ έχουν κάποια στρατηγικά καθήκοντα στη σύγχρονη επιχείρηση άσχετα αν είναι κάπως στενότερα όσο χαμηλότερα βρίσκεται κανείς σε μια ιεραρχία. Είναι αδύνατο σε μια σύγχρονη επιχείρηση μια μικρή ομάδα ηγετικών στελεχών να έχει πλήρη γνώση όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη στρατηγική της, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση έχει παρουσία σε πολλές αγορές ή προσφέρει ποικιλία προϊόντων ή έχει πολλές μονάδες παραγωγής και διανομής.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1. Έννοια & Ορισμός της Στρατηγικής

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

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

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

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

1. *Υποστήριξη της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων*: Η στρατηγική συντονίζει τις επιμέρους αποφάσεις ενός οργανισμού και τις απλοποιεί, επιβάλλοντας πολλές φορές περιορισμούς όσον αφορά την έκταση των εναλλακτικών αποφάσεων και μειώνοντας την έκταση της έρευνας, που απαιτείται προκειμένου να βρεθεί λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
2. *Συντονισμός και επικοινωνία*: Η στρατηγική δεν βοηθά μόνο στην επίτευξη συνέπειας στις επιχειρηματικές αποφάσεις κατά την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος. Σε πολύπλοκους οργανισμούς, πολλές

φορές, η στρατηγική συντελεί στην επίτευξη αποφάσεων, που συμφωνούν μεταξύ τους, ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα, τμήματα ή ακόμη και ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της παροχής κοινής κατεύθυνσης για μια επιχείρηση λειτουργώντας σαν ένας μηχανισμός επικοινωνίας μέσα σ' αυτή, καθώς και σαν ένας μηχανισμός ανάπτυξης αποτελεσματικού διαλόγου μεταξύ των ατόμων – μελών του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

3. *Η Στρατηγική σαν Σκοπός*: Η στρατηγική σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Έτσι λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός για τον οργανισμό.

1.2. Σημασία της Στρατηγικής

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

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

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) που

επιηρεάζουν τη δράση της, έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

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

Πίνακας 1.1: Τα ΠΩΣ που ορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 Εισαγωγικές Έννοιες

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

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

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

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

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

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

Πίνακας 2.1: Αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ

Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management)	
	•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 επνόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
	•Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

2.2 Σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

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

επιχείρηση. Δηλαδή, μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους, να εκμεταλλευθούν υπάρχουσες ικανότητες και να αναπτύξουν νέες, καθώς και να ενεργοποιήσουν θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές, και συνήθως εκ των υστέρων, κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σ' ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευθεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως η γνωστική διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα οδηγεί στην επιλογή ενός τρόπου δράσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών σεναρίων. Κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων παράγει μια τελική επιλογή. Η επιλογή αυτή γίνεται από τα στελέχη κάθε επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη του εκάστοτε επιθυμητού στόχου. Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης γίνεται με τη βοήθεια διαφόρων κριτηρίων, καθένα από τα οποία επιλέγεται βάση των πληροφοριών που διαθέτει η κάθε επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά βήματα που πρέπει να γίνουν προκειμένου να ληφθούν οι καλύτερες δυνατές λύσεις που θα αποφασιστούν. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός του στόχου και του αποτελέσματος
2. Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
3. Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων
4. Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής.

Κάθε βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει κοινωνικά, γνωστικά και πολιτιστικά εμπόδια για τη διαπραγμάτευση των διλημάτων με επιτυχία. Προκειμένου να αξιολογήσουμε την καλύτερη εναλλακτική επιλογή που έχουμε κάνει χρησιμοποιούμε τεχνικές όπως τα payoff tables και τα δένδροδιαγράμματα (decision trees). Τα payoff tables είναι πίνακες που συνοψίζουν τα υπέρ και τα κατά μιας απόφασης. Αντίστοιχα, δέντροδιάγραμμα είναι το γράφημα που απεικονίζει το μοντέλο των αποφάσεων και τις πιθανές τους συνέπειες λαμβάνοντας υπόψη τυχαία γεγονότα. Αφού τα διοικητικά στελέχη επιλέξουν μία από τις δύο τεχνικές, την εφαρμόζουν ανάλογα με τις διαθέσιμες πληροφορίες και με την βοήθεια κριτηρίων όπως το κόστος ευκαιρίας μιας επιλογής έναντι άλλης, η καθαρή παρούσα αξία κ.κ. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα που ανακύπτουν και το

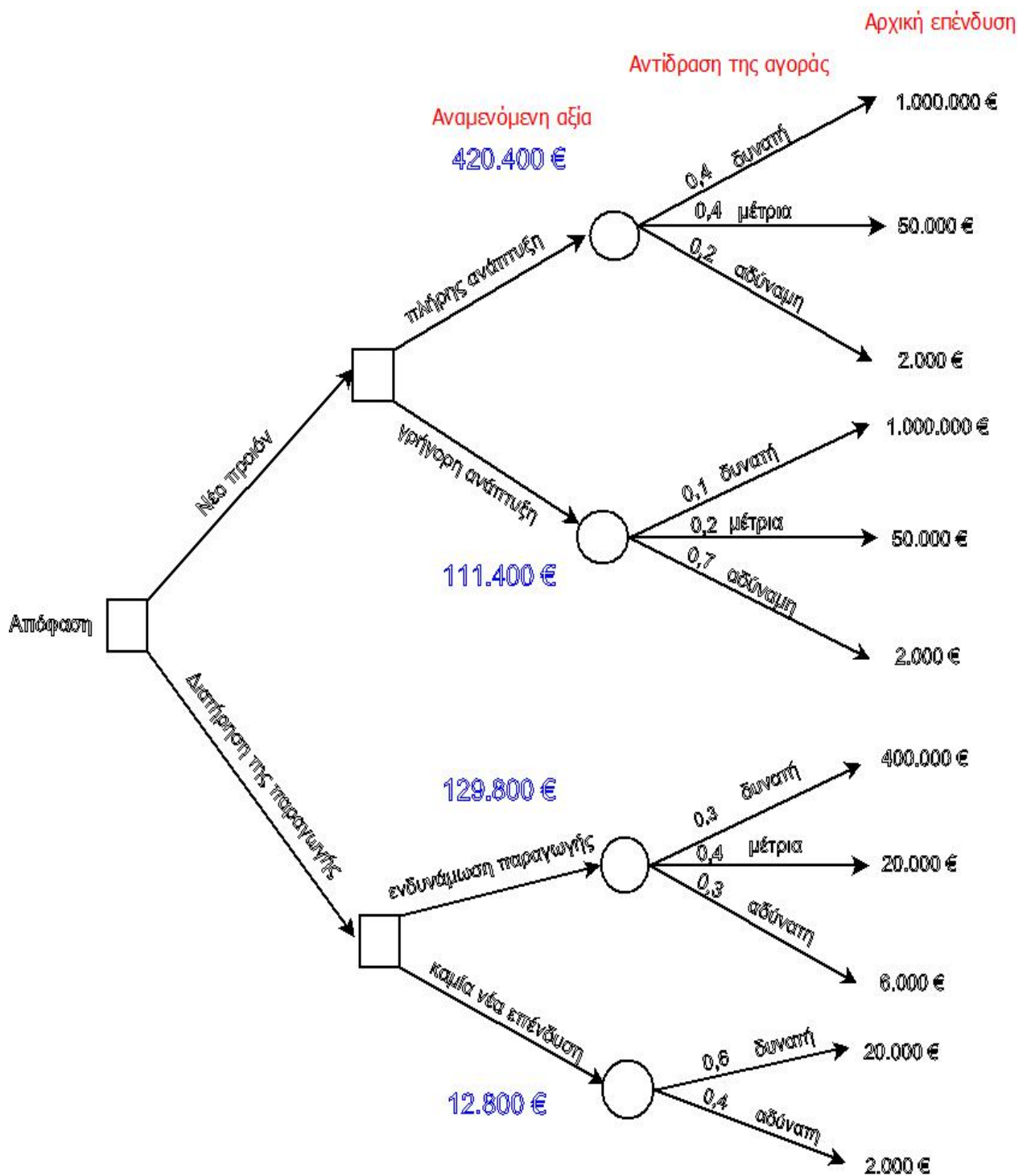
καταλληλότερο κριτήριο που επιλέγουν τα διοικητικά στελέχη, συνάδει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Για την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης ας εξετάσουμε το παρακάτω παράδειγμα.

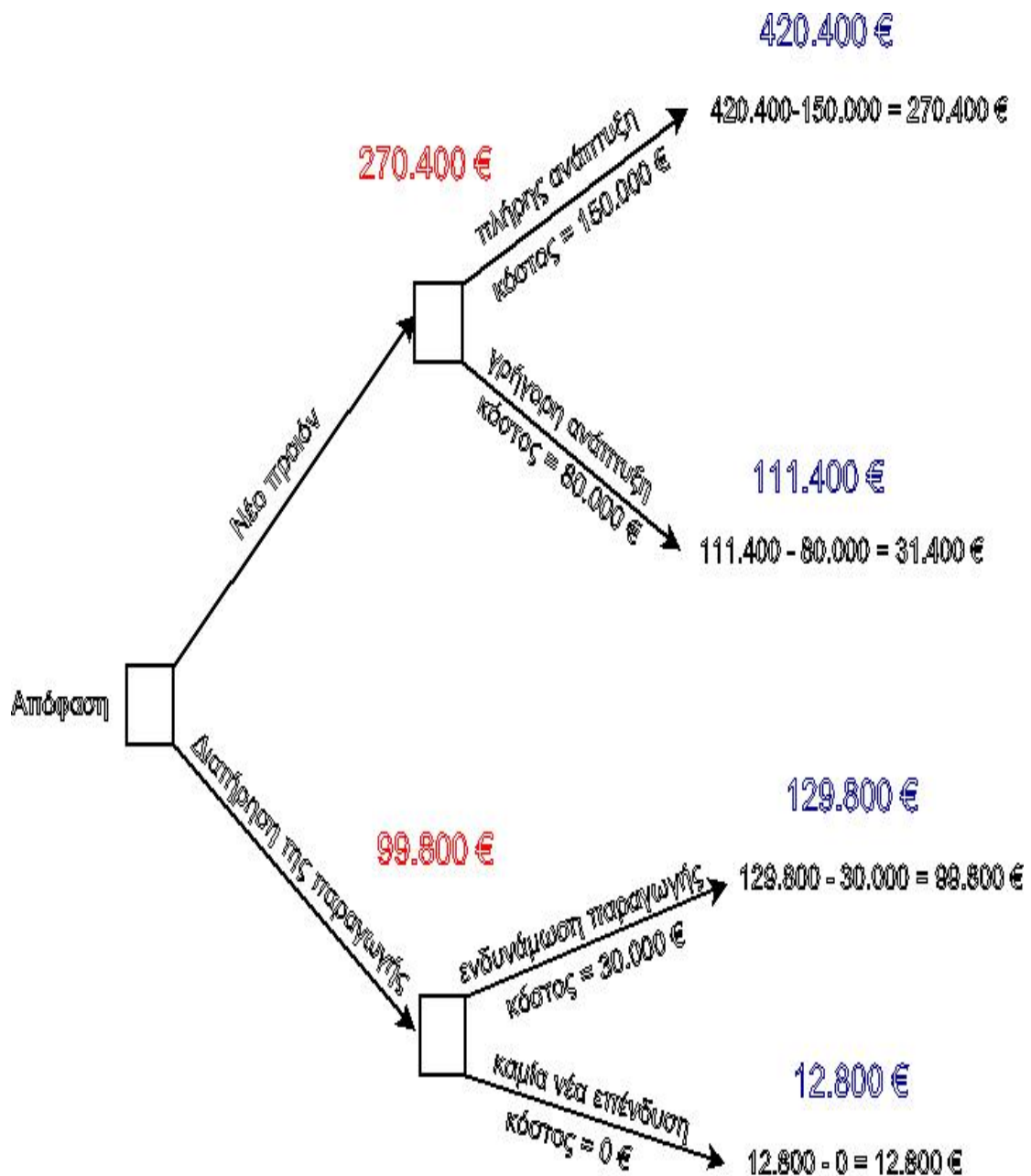
Η εταιρεία Creta Farm, μια εταιρεία παραγωγής αλλαντικών, επιθυμεί να κάνει μία επένδυση στο τρέχον έτος, εισάγοντας στην αγορά ένα νέο προϊόν. Μια τέτοια επενδυτική απόφαση προκειμένου να παρθεί πρέπει να εξετασθεί διεξοδικά. Το δίλλημα για την εξεταζόμενη επιχείρηση βρίσκεται ανάμεσα στην προώθηση ενός νέου προϊόντος λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο λήψης της απόφασης και της διαδικασίας προώθησης και στην διατήρηση της παραγωγής ως έχει, υπολογίζοντας στην ενίσχυση ή μη των ήδη υπαρχόντων προϊόντων.

Τα ποσά που χρησιμοποιούμε στην παρακάτω ανάλυση είναι πλασματικά και υπολογισμένα κατά προσέγγιση για λόγους διευκόλυνσης της επεξήγησης της διαδικασίας του δένδροδιαγράμματος.

Δενδροδιάγραμμα 1



Δενδροδιάγραμμα 2



Επιλέγοντας η επιχείρηση να λανσάρει το νέο της προϊόν, είναι φανερό από το δενδροδιάγραμμα 2 ότι μια τέτοια επιλογή θα της επιφέρει μεγαλύτερο κέρδος εφόσον επιλέξει να γίνει η διαδικασία ανάπτυξης του διεξοδικά, παρόλο που το μελλοντικό κόστος υπολογίζεται μεγαλύτερο από εκείνο στην περίπτωση της γρήγορης ανάπτυξης. Μιλώντας με αριθμητικά δεδομένα, τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνονται ως εξής:

Αναμενόμενη αξία (νέο προϊόν, πλήρης ανάπτυξη) = € 420.400

Κόστος επενδυτικής απόφασης (νέο προϊόν, πλήρης ανάπτυξη) = € 150.000

Καθαρή παρούσα αξία (νέο προϊόν, πλήρης ανάπτυξη) = € 420.400 - € 150.000 = € 270.400

Αναμενόμενη αξία (νέο προϊόν, γρήγορη ανάπτυξη) = € 111.400

Κόστος επενδυτικής απόφασης (νέο προϊόν, γρήγορη ανάπτυξη) = € 80.000

Καθαρή παρούσα αξία (νέο προϊόν, γρήγορη ανάπτυξη) = € 111.400 - € 80.000 = € 31.400

Στην περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει να διατηρήσει την παραγωγή της ως έχει, δηλαδή να μην εισάγει στην αγορά κανένα νέο προϊόν, τότε η καλύτερη επενδυτική απόφαση για εκείνη είναι να ενδυναμώσει την ήδη υπάρχουσα παραγωγή της ακολουθώντας διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα η διαφήμιση και προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων της. Κοιτώντας το δενδροδιάγραμμα 2 καταλήγουμε σε ένα τέτοιο συμπέρασμα αφού η αναμενόμενη αξία από την ενδυνάμωση της παραγωγής είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη αξία διατήρησης της παραγωγής χωρίς καμία νέα επενδυτική κίνηση. Πιο συγκεκριμένα το συμπέρασμα αυτό γίνεται εμφανές αν κοιτάξουμε τα αριθμητικά αποτελέσματα των παραπάνω αποφάσεων:

Αναμενόμενη αξία (διατήρηση παραγωγής, ενδυνάμωση παραγωγής) = € 129.800

Κόστος επενδυτικής απόφασης (διατήρηση παραγωγής, ενδυνάμωση παραγωγής) = € 30.000

Καθαρή παρούσα αξία (διατήρηση παραγωγής, ενδυνάμωση παραγωγής) = € 129.800 - € 30.000 = € 99.800

Αναμενόμενη αξία (διατήρηση παραγωγής, καμία νέα επένδυση) = € 12.800

Κόστος επενδυτικής απόφασης (διατήρηση παραγωγής, καμία νέα επένδυση) = € 0

Καθαρή παρούσα αξία (διατήρηση παραγωγής, καμία νέα επένδυση) = € 12.800 - € 0 = € 12.800

Λαμβάνοντας υπόψη μας και τις δύο επιλογές που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση Creta Farm, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την κάθε επιλογή της, είναι φανερό ότι περισσότερο ωφέλιμο για την εκείνη είναι η λήψη της επενδυτικής απόφασης εισαγωγής του νέου προϊόντος της σε σχέση με την απόφαση της να διατηρήσει και να ενισχύσει την ήδη υπάρχουσα παραγωγή της. Αυτό αποδεικνύεται από τα στοιχεία του δενδροδιαγράμματος τα οποία δείχνουν ότι τα κέρδη στην πρώτη περίπτωση (€ 270.400) είναι υψηλότερα από εκείνα της δεύτερης (€ 12.800) .

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους σε μεγάλο αριθμό παραγόντων: κατάλληλους πόρους, άρτιο προσωπικό, τύχη, καλά προϊόντα ή υπηρεσίες κοκ. Αυτό δεν σημαίνει φυσικά ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το μόνο που χρειάζεται μία επιχείρηση. Απλά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές. Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιβιώνουν δίχως να έχουν ρητή στρατηγική ή να έχουν διαμορφώσει υποδομές στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό εμφανίζεται κυρίως στους βιομηχανικούς κλάδους, όπου ικανά στελέχη για να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές, είναι σπάνια ή απλά δεν υπάρχουν, με επακόλουθο μέτρια αποτελέσματα.

Πίνακας 2.2: Αιτίες και αντιδράσεις της αξίας του στρατηγικού μάνατζμεντ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
1. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.	1. Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα, που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμα.
2. Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.	2. Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και σαφείς.
3. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση είναι περισσότερο αποτελεσματικές.	3. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές, χωρίς κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή προγραμματισμό δράσης.

2.3 Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ & ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1 Ο Καθορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στον στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι, οι οποίοι δεσμεύουν τους μάνατζερ, μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης, η οποία είναι, συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

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

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

3.2 Στρατηγικοί & Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

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

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.

Οι χρηματοοικονομικοί 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.

Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί 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.

3.3 Μακροπρόθεσμοι & Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι

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

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι παρέχουν

κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάνατζερ θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και του επιπέδου απόδοσης που πρέπει να επιτύχει.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 Έννοια της Κατάστρωσης της Στρατηγικής & η Σημασία της

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

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

Η κατάστρωση στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με παρουσία σε πολλές αγορές και με ποικιλία προϊόντων, η κατάστρωση απαιτεί τη συμμετοχή των επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (μάρκετινγκ, παραγωγής κλπ), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κλπ.), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κλπ. Σε επιχειρήσεις – ομίλους, δηλαδή επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified), η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: εταιρικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

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

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

4.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Κατάστροση Στρατηγικής

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

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

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

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

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

Οι μάνατζερ της επιχείρησης: η φιλοσοφία του επιχειρείν των μάνατζερ μιας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρησή τους, είναι βασικές στην κατάστροση στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πως βλέπουν οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις δυνατότητές της – άσχετα με αντικειμενικές αναλύσεις – και τι οράματα έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι, επίσης, σημαντικό στην κατάστροση στρατηγικής. Τέλος, οι κανόνες ηθικής και κάποια στοιχειώδης υπακοή τους έχουν πάντα ρόλο στην κατάστροση στρατηγικής. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που το προϊόν τους είναι ανόθευτο, που απαγορεύουν το λάδωμα, τη δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους, που προσέχουν τον περίγυρο, φυσικό και κοινωνικό, που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο – πέρα από αυτά που επιβάλλουν νόμοι και κανονισμοί.

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

4.2.1. Κριτήρια & Τρόποι Κατάστροφης

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

Όσον αφορά τους τρόπους κατάστρωσης, σε μεγάλες επιχειρήσεις η στρατηγική ανήκει στη δικαιοδοσία κάποιου τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού και είναι συνήθως κάποια ετήσια δραστηριότητα με τη δημοσίευση λεπτομερειών ως προς τι πρόκειται να επιδιωχθεί, με τι στόχους, και σε τι χρονικά όρια. Η διαδικασία απαιτεί σημαντική δουλειά με συσκέψεις, μελέτες και σε βάθος ανάλυση. Αντίθετα σε μικρές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι κυρίως στο μυαλό του επιχειρηματία και διοχετεύεται στους εργαζόμενους συνεχώς και καθημερινά.

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

4.3 Εταιρική Στρατηγική (corporate strategy)

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

- Να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους

οποίους μπορεί να αποσυρθεί, καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.

- Να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων κλπ. Γενικά κάθε όμιλος αποτελείται κάποιες βασικές υγιείς επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του, από κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, και κάποιες που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής και χρειάζονται είτε εξυγίανση, είτε κλείσιμο.
- Να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη γιατί όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.
- Να δημιουργήσει συνέργεια, το γνωστό $1+1=3$, δηλαδή να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να αποδίδει πολύ περισσότερο απ' ό,τι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους, γιατί τότε μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών, καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων κλπ. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πλέον δύσκολη να επιτευχθεί κυρίως για λόγους εταιρικής κουλτούρας.

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

4.4 Επιχειρηματική Στρατηγική (business strategy)

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

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

- a) με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πώς μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πως μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Γενικά υπάρχουν τρεις γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές: χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.
- b) με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στην αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, κλπ είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας ή απλώς καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.
- c) με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δυο βασικές δραστηριότητές της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.
- d) εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών – μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές

αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

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

4.5 Λειτουργικές Στρατηγικές (functional strategies) & Επιχειρησιακές Στρατηγικές (operating strategies)

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

Βασικοί υπεύθυνοι κατάσχεσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης, μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάσχεσή τους. Να επαναλάβουμε ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι, η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου τα στεγνά μεταξύ τμημάτων πρέπει να είναι μηδαμινά.

Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies): Οι στρατηγικές αυτές είναι στενότερες και αφορούν το μάντζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως π.χ. κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών

και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κλπ.

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

Ας σημειωθεί τέλος, ότι σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων) που επηρεάζουν την κατάσταση στρατηγικής. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει π.χ. τη στρατηγική μάρκετινγκ, και η στρατηγική μάρκετινγκ επηρεάζει και επηρεάζεται από την στρατηγική παραγωγής. Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάσταση κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής, και έτσι είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σε όλη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της ομαδικής, συντονισμένης προσπάθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

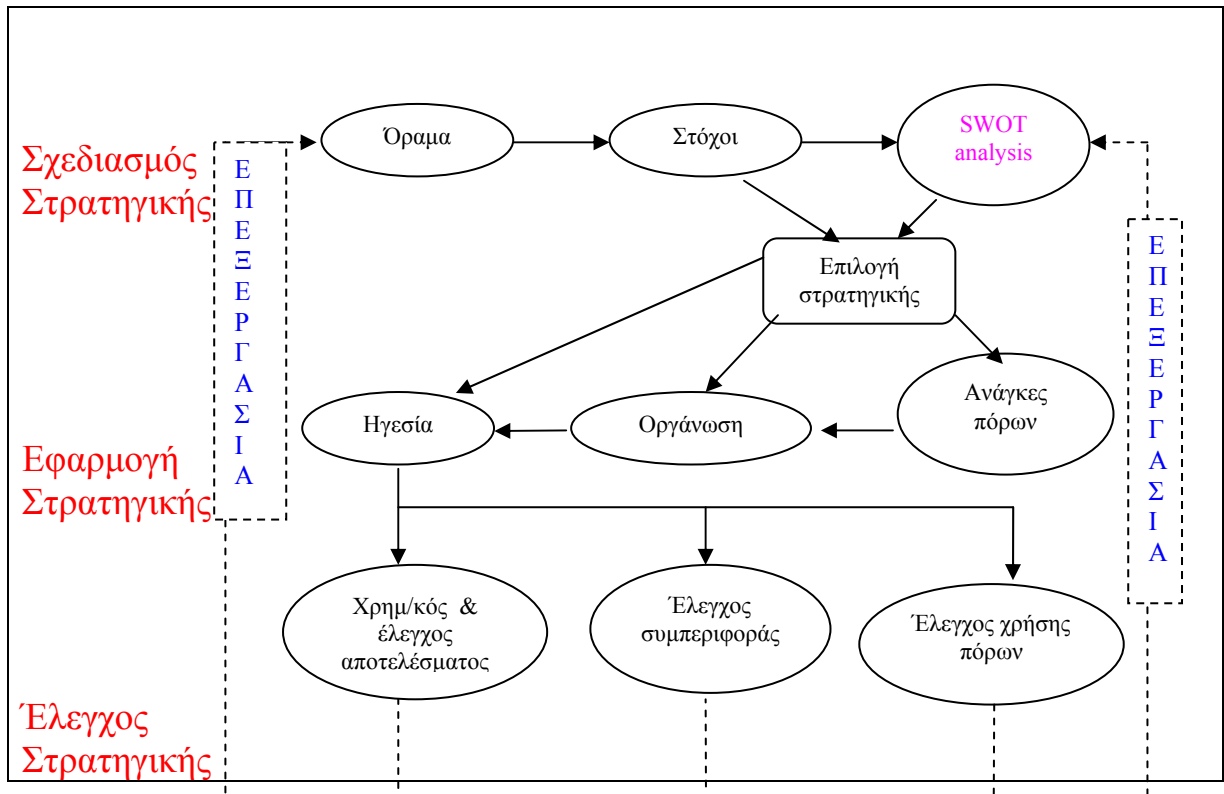
5.1 Έλεγχος Στρατηγικής

Από την στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσης στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις. Αν ο στόχος είναι η «αύξηση των πωλήσεων» η έκφραση αυτή είναι πολύ γενική και αόριστη και δεν προσδιορίζει με σαφήνεια τις προσδοκίες της Διοίκησης. Αντίθετα, για παράδειγμα, ο στόχος «οι πωλήσεις των επίπλων για φοιτητές στο νομό Ηρακλείου θα πρέπει να αυξηθούν κατά 30% τα επόμενα δύο έτη, γιατί ιδρύθηκε μία νέα σχολή στα τοπικά Τ.Ε.Ι. με 200 νέους φοιτητές» είναι πολύ συγκεκριμένος. Προσδιορίζει και τον λόγο της αναμενόμενης αύξησης, ώστε σε περίπτωση που κάτι αλλάξει στα δύο αυτά χρόνια, να επαναπροσδιοριστούν έγκαιρα οι νέοι στόχοι και να γίνουν και οι απαραίτητες αλλαγές και στα άλλα τμήματα (παραγωγής, προμηθειών, κλπ). Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κλπ), είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

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

το σημείο να απεικονίσουμε σχεδιαστικά τις ενέργειες και τις διαδικασίες για μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική διοίκηση ή διαχείριση.

Διάγραμμα 5.1: Σχεδιαστική απεικόνιση των διαδικασιών του στρατηγικού management



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

5.2 Λογιστική

Οι εσωτερικοί (διευθυντές και στελέχη) και εξωτερικοί (αυτοί που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και έχουν ή σχεδιάζουν να έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον από την επιχείρηση) χρήστες αντλούν κυρίως τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις λογιστικές / οικονομικές / χρηματοοικονομικές καταστάσεις (financial statements), στις οποίες συγκεντρώνονται και γνωστοποιούνται βασικά οικονομικά δεδομένα. Για την προετοιμασία των

χρηματοοικονομικών καταστάσεων, λόγω του ότι αυτά χρησιμοποιούν δεδομένα από άλλες καταστάσεις, ακολουθείται η παρακάτω λογική σειρά:

- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (Income statement)
- Έκθεση του αδιανέμητου κεφαλαίου (Retained earnings)
- Ισολογισμός (Balance sheet)
- Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash flow statement)

5.2.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Income statement)

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης παρουσιάζει την ποσότητα των κερδών μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συνήθως μήνα ή έτος, και στην πιο βασική της μορφή μπορεί να αναπαρασταθεί από την εξίσωση:

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων} - \text{Έξοδα} = \text{Κέρδη}$$

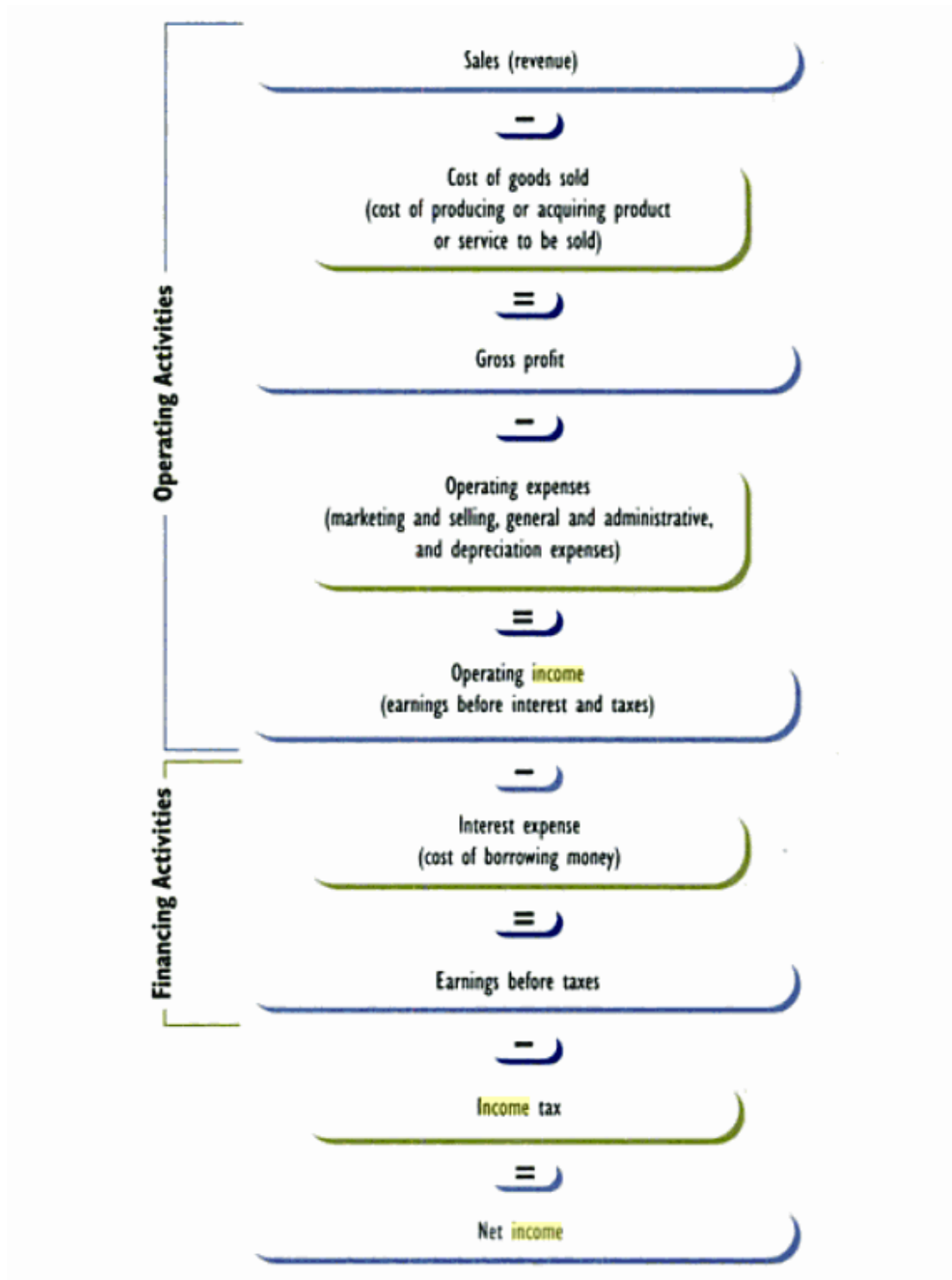
Όπως, λοιπόν, φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 5.2, για να σχηματίσουμε την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης – Κ.Α.Χ. και να υπολογίσουμε τα κέρδη μιας εταιρείας, ακολουθούμε την εξής διαδικασία (Pinson, 1999):

1. Ξεκινάμε από τις Καθαρές Πωλήσεις (Net Sales), που είναι τα έσοδα (μικτά) από τις πωλήσεις μείον τις εκπτώσεις για το προϊόν.
2. Υπολογίζουμε το Κόστος Πωληθέντων (Cost of Goods Sold), που είναι το κόστος παραγωγής ή αγοράς των προϊόντων που πουλήθηκαν στην εξεταζόμενη (Κόστος Πωληθέντων = Αρχικό Απόθεμα + Αγορές Χρήσεως – Τελικό Απόθεμα).
3. Αφαιρούμε το Κόστος Πωληθέντων από τις Καθαρές Πωλήσεις και βρίσκουμε το Μικτό Κέρδος (Gross Profit).
4. Υπολογίζουμε τα Κόστη Λειτουργίας (Operating Expenses) της εταιρείας, τα οποία περιλαμβάνουν:
 - a. Τα μεταβλητά έξοδα:
 - i. Έξοδα marketing
 - ii. Έξοδα πωλήσεων
 - b. Λειτουργικά έξοδα
 - i. Γενικά έξοδα
 - ii. Έξοδα διοίκησης
 - iii. Έξοδα απόσβεσης

5. Αφαιρούμε τα Έξοδα Λειτουργίας από το Μικτό Κέρδος και βρίσκουμε τα Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (Operating Income), τα οποία είναι ενδεικτικά του πόσο επικερδείς είναι οι επενδύσεις της εταιρείας.
6. Από τα Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (Κ.Π.Τ.Φ.) αφαιρούμε τα Χρηματοοικονομικά Κόστη (Financing costs), δηλαδή τους τόκους των δανείων, και προκύπτουν τα Κέρδη Προ Φόρων (Earnings Before Taxes).
7. Παρομοίως, από τα Κέρδη Προ Φόρων (Κ.Π.Φ.) αφαιρούμε τους φόρους εισοδήματος, οι οποίοι ισούνται με τα Κ.Π.Φ. πολλαπλασιαζόμενα επί τον φορολογικό συντελεστή. Έτσι καταλήγουμε στον υπολογισμό του Καθαρού Εισοδήματος (Net Income) που είναι διαθέσιμο στους ιδιοκτήτες/μετόχους.

Το καθαρό εισόδημα αντιπροσωπεύει τα καθαρά κέρδη μπορούν να επανα – επενδύουν στην εταιρεία ή να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες της. Εν ολίγοις, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης απαντά στο ερώτημα «Πόσο επικερδής είναι η επιχείρηση;», αναφέροντας οικονομικές πληροφορίες που σχετίζονται με πέντε ευρείες περιοχές επιχειρηματικής δραστηριότητας: πωλήσεις, κόστος παραγωγής ή απόκτησης προϊόντων/υπηρεσιών, έξοδα λειτουργίας, χρηματοοικονομικά κόστη (δανεισμού κλπ), πληρωμή φόρων.

Διάγραμμα 5.2: Διαδικασία σχηματισμού της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης



Πηγή: Moore, 2005.

5.2.2. Έκθεση Αδιανέμητου Κεφαλαίου (Statement of Retained Earnings)

Στην Έκθεση Αδιανέμητου Κεφαλαίου καταγράφονται οι αλλαγές στα αδιανέμητα κέρδη για μια συγκεκριμένη διαχειριστική περίοδο. Όταν η εταιρεία έχει κάποιο κέρδος, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει είτε να εκταμιεύσει όλα ή τμήμα

των κερδών της στους μετόχους ως μερίσματα, είτε να διαθέσει τα κέρδη για την αγορά περιουσιακών στοιχείων ενεργητικού (assets), την αποπληρωμή δανείου, την ανάπτυξη άλλων πόρων της εταιρείας. Για την ακρίβεια, η έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου προκύπτει ως εξής :

1. Καταγράφονται τα αδιανέμητα κέρδη (retained earnings) της εταιρείας στην αρχή της εξεταζόμενης περιόδου (συνήθως από τον ισολογισμό που αναλύεται στην επόμενη ενότητα). Τα αδιανέμητα κέρδη είναι μηδενικά κατά την πρώτη περίοδο λειτουργίας της εταιρείας – έναρξη.
2. Προσθέτουμε το καθαρό εισόδημα (net income) που υπολογίσαμε στην έκθεση αποτελεσμάτων χρήσης.
3. Αφαιρούμε τα μερίσματα (dividends) προς τους ιδιοκτήτες, αν έχουν διανεμηθεί.
4. Και προκύπτουν τα αδιανέμητα κέρδη στο τέλος της περιόδου.

Η έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου δείχνει την ποσότητα του καθαρού εισοδήματος που θα «κρατήσει» η εταιρεία ή θα αποπληρώσει σε μερίσματα για τη δεδομένη περίοδο. Μπορεί ακόμα να αντικατοπτρίσει μερίσματα μετοχών (stock dividends), γεγονός το οποίο θα προσελκύσει αρκετούς επενδυτές, αν και σε καμία περίπτωση αυτά δε βελτιώνουν τα περιουσιακά στοιχεία (assets) της εταιρείας.

5.2.3 Ισολογισμός (Balance Sheet)

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση που δείχνει την οικονομική θέση μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Πιο συγκεκριμένα, δείχνει τις απαιτήσεις της επιχείρησης και τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτή καθώς και τις υποχρεώσεις που έχει τόσο προς τρίτους όσο και προς τον ίδιο τον ή τους φορείς – επιχειρηματίες της . Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα που ανήκουν κατά κυριότητα στη λογιστική μονάδα καθώς και οι απαιτήσεις της έναντι τρίτων αποτελούν τα ενεργητικά της στοιχεία ενώ αυτά που οφείλονται σε τρίτους, δηλαδή τα ξένα κεφάλαια, αποτελούν στοιχεία Παθητικού. Τέλος, ότι οφείλεται στον ίδιο τον ή τους φορείς της επιχείρησης, δηλαδή τα ίδια κεφάλαια, αποτελούν στοιχεία Καθαρής Θέσης.

Στην πιο απλή του μορφή ο ισολογισμός αναπαρίσταται από τη σχέση:

$$\text{Σύνολο Ενεργητικού} = \text{Υποχρεώσεις} + \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

η οποία και αναλύεται ως εξής :

- Σύνολο Ενεργητικού (Assets) – οτιδήποτε ανήκει ή χρωστάται/οφείλεται στην εταιρεία και έχει χρηματική αξία.
 1. Κυκλοφορούν Ενεργητικό (Current Assets) – περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να μετατραπούν σε ρευστό σε ένα κύκλο λειτουργίας της εταιρείας (συνήθως είναι ένα έτος). Κυρίως περιλαμβάνει:
 - Μετρητά διαθέσιμα
 - Καταθέσεις όψεως
 - Εισπρακτέοι λογαριασμοί – χρήματα που οφείλονται στην εταιρεία για την αγορά προϊόντων/υπηρεσιών
 - Αποθέματα εμπορεύματος – πρώτες ύλες, αγαθά που παρήχθησαν ή αγοράστηκαν για μεταπώληση
 - Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις – αναμένεται να μετατραπούν σε ρευστό μέσα σε ένα κύκλο λειτουργίας (π.χ. μετοχές, ομόλογα)
 - Προπληρωμένα έξοδα – αγαθά ή υπηρεσίες που αγοράστηκαν ή ενοικιάστηκαν πριν τη χρήση (π.χ. ενοίκιο, ασφάλεια κλπ)
 2. Μακροπρόθεσμες επενδύσεις – μετοχές, ομόλογα και ειδικοί καταθετικοί λογαριασμοί για τουλάχιστον ένα χρόνο – αλλά και πατέντες.
 3. Πάγιο Ενεργητικό (Fixed Assets) – πόροι που ανήκουν σε μια εταιρεία και δεν προορίζονται για μεταπώληση.
 - Γη
 - Κτίρια
 - Εξοπλισμός, έπιπλα, οχήματα
- Υποχρεώσεις (Liabilities) – χρήματα τα οποία οφείλει η εταιρεία και πρέπει να ξεπληρώσει μέχρι μια προκαθορισμένη ημερομηνία.
 1. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις – υποχρεώσεις που πρέπει να καλυφθούν μέσα στον κύκλο λειτουργίας.
 - Πληρωτέοι λογαριασμοί – πίστωση που δίνουν οι προμηθευτές στην εταιρεία όταν αγοράζει απόθεμα
 - Μη εξοφληθέντα έξοδα (accrued expenses) – δαπάνες που έχουν προκύψει αλλά δεν έχουν πληρωθεί ακόμα, πχ οφειλόμενοι μισθοί και προμήθειες

- Πληρωτέα γραμμάτια (notes payable) – (εννοείται βραχυπρόθεσμα) χρήματα που δανείστηκε η εταιρεία από τράπεζα ή άλλη πηγή δανεισμού για 12 μήνες ή λιγότερο.
 - Πληρωτέοι τόκοι και φόροι
2. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις – επιχειρηματικά δάνεια, υποθήκες κλπ με χρόνο αποπληρωμής πάνω από 12 μήνες.
- Μετοχικό Κεφάλαιο ή Καθαρή Θέση (Owner equity/Net Worth) – χρήματα που επενδύουν οι ιδιοκτήτες σε μια επιχείρηση.
- Ιδία κεφάλαια
 - Διάφορα αποθεματικά
 - Αδιάθετα κέρδη (retained earnings)

Όλα τα παραπάνω υλοποιούνται σε έναν πίνακα δύο στηλών. Στην αριστερή στήλη καταγράφεται το Ενεργητικό, ενώ στη δεξιά οι Υποχρεώσεις και το Μετοχικό Κεφάλαιο.

5.2.4 Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash flow statement)

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών παραθέτει τους λόγους που προκάλεσαν αλλαγές στο ταμειακό υπόλοιπο (cash balance) μέσα στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο, καταγράφοντας τις πηγές και χρήσεις των μετρητών στις λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Τα δεδομένα για τη σύνταξη της κατάστασης ταμειακών ροών προέρχονται από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και τον ισολογισμό, και η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

1. Καταγράφουμε το ταμειακό υπόλοιπο στην αρχή της εξεταζόμενης περιόδου (Αρχικό ταμειακό υπόλοιπο – beginning cash balance), το οποίο ισούται με το ταμειακό υπόλοιπο στο τέλος της προηγούμενης περιόδου.
2. Υπολογίζουμε τις Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές (Net Operating Cash Flow), δηλαδή τις ροές από τις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας. Η εταιρεία θα πρέπει να αποκομίζει αρκετά χρήματα από αυτές τις δραστηριότητες, καθώς αποτελούν την κύρια πηγή μετρητών της, με τα οποία πρέπει να αποπληρώσει δάνεια, να διατηρήσει την παραγωγική και λειτουργική της ικανότητα και να κάνει νέες επενδύσεις. Οι Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές προκύπτουν με (αλγεβρικό) άθροισμα των παρακάτω στοιχείων της:

- a. Εισπρακτέοι λογαριασμοί – από πωλήσεις προϊόντων, κληρονομήματα (fees), ποσοστά προμηθειών, δικαιώματα ιδιοκτησίας (royalties), φόρους εισοδήματος, ή άλλα έσοδα
 - b. Πληρωτέοι λογαριασμοί – σε προμηθευτές, εργαζομένους, φόρους εισοδήματος, ή άλλα έξοδα
 - c. Αποσβέσεις
 - d. Αποθέματα
3. Υπολογίζουμε τις Ταμειακές Ροές από τις Επενδυτικές Δραστηριότητες (Investing Activities), δηλαδή τις ροές που αφορούν δαπάνες κεφαλαίου (capital investment) και θα παράγουν στο μέλλον λειτουργικές ταμειακές ροές. Ταμειακές ροές που προκύπτουν από επενδυτικές δραστηριότητες είναι:
 - a. Εισροές από: πώληση γης/εργοστασίου/εξοπλισμού, από πώληση χρεογράφων (debt instruments) άλλων εταιρειών (π.χ. γραμμάτια, ομόλογα, υποθήκες), πώληση συμμετοχικών τίτλων (equity instruments) άλλων εταιρειών που κατέχει η επιχείρηση, αποπληρωμή προκαταβολών και δανείων προς τρίτους.
 - b. Εκροές από: αγορά γης/εργοστασίου/εξοπλισμού, αγορά χρεογράφων άλλων εταιρειών, αγορά συμμετοχικών τίτλων άλλων εταιρειών, παροχή προκαταβολών και δανείων προς τρίτους.
4. Υπολογίζουμε τις Ταμειακές Ροές από τις Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες (Financing Activities), δηλαδή τις ροές που σχετίζονται με τους εξωτερικούς επενδυτές. Συγκεκριμένα περιλαμβάνουν:
 - a. Εισροές από: έκδοση μετοχών ή άλλων συμμετοχικών τίτλων, νέους επενδυτές, έκδοση χρεογράφων, δανεισμό.
 - b. Εκροές από: πληρωμή μερισμάτων στους μετόχους - ιδιοκτήτες, χρηματοδοτική μίσθωση (finance lease), αποπληρωμή δανείων
5. Προσθέτουμε (αλγεβρικά) τις Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές, τις Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες και τις Ταμειακές Ροές από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες και αυτό που προκύπτει είναι η Καθαρή Μεταβολή Μετρητών (Net Increase in Cash).
6. Προσθέτουμε στην τελευταία το Αρχικό ταμειακό υπόλοιπο του βήματος 1 και έτσι υπολογίζουμε το Τελικό ταμειακό υπόλοιπο.

Στην ουσία, η κατάσταση ταμειακών ροών είναι ενδεικτική του πόσο καλά εξισορροπεί η εταιρεία τις διάφορες πηγές εισροών της, απαντώντας στα ερωτήματα: από που προήλθαν τα χρήματα, σε τι χρησιμοποιήθηκαν και πόσο μεταβλήθηκε το ταμειακό υπόλοιπο.

Είναι πολύ σημαντικό να εμπεδωθεί ότι τα κέρδη που εμφανίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης δεν είναι τα ίδια με αυτά της κατάστασης ταμειακών ροών, παρόλο που και στις δυο περιπτώσεις μετράται η επίδοση της εταιρείας. Μια «εμφανίσιμη» κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης μπορεί να εξαπατήσει έναν επιχειρηματία, ο οποίος δε θα ανακαλύψει/αντιληφθεί ότι η εταιρεία του έχει έλλειψη άμεσα διαθέσιμων μετρητών.

Η Κ.Α.Χ. δε μετρά ταμειακές ροές γιατί υπολογίζεται σε δεδουλευμένη – αυτοτελή βάση (accrual basis) και όχι ταμειακή (cash basis). Στην πρώτη περίπτωση, το εισόδημα καταγράφεται όταν κερδίζεται, είτε έχουν εισπραχθεί μετρητά είτε όχι, και ομοίως τα έξοδα όταν προκύπτουν, ακόμα και αν τα χρήματα δεν έχουν πληρωθεί. Στην δεύτερη περίπτωση, το εισόδημα καταγράφεται όταν εισπράττεται και τα έξοδα όταν εξοφλούνται. Για λόγους λοιπόν που αφορούν πωλήσεις, αποθέματα, αποσβέσεις, ακόμα και φόρους εισοδήματος, και τον διαφορετικό τρόπο που καταγράφονται στις Κ.Α.Χ. και Κ.Τ.Ρ., συμπεραίνεται ότι τα κέρδη που υπολογίζονται/προκύπτουν είναι διαφορετικά.

5.3 Χρηματοοικονομικά (Finance)

Όταν αναφερόμαστε στα χρηματοοικονομικά μεγέθη μιας επιχείρησης, ασχολούμαστε με τη μελέτη των πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης, των χρηματοοικονομικών δεικτών που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της, καθώς και τις ισοτιμίες συναλλάγματος και τους διεθνείς δασμούς και τον τρόπο που επιδρούν στην εξέλιξη των δραστηριοτήτων και των οικονομικών μεγεθών της. Η ανάλυση όλων αυτών ακολουθεί παρακάτω.

5.3.1 Πηγές Χρηματοδότησης μιας Εταιρείας

Στη χώρα μας, οι πηγές χρηματοδότησης με βάση την αρχική τους διάρκεια διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες. Οι βραχυπρόθεσμες έχουν διάρκεια μέχρι το τέλος της επόμενης χρήσεως, ενώ οι μακροπρόθεσμες λήγουν μετά το τέλος της επόμενης χρήσεως. Αναλυτικότερα :

Μακροπρόθεσμη Χρηματοδότηση

A. Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

Με τον όρο μετοχικό κεφάλαιο περιγράφουμε το κεφάλαιο των ανωνύμων εταιρειών, οι οποίες είναι οι μεγαλύτεροι εκπρόσωποι του κόσμου των επιχειρήσεων. Το μετοχικό κεφάλαιο, που αποτελεί σημαντική πηγή των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρείας, κατανέμεται σε ίσα μέρη τα οποία αντιπροσωπεύονται από μεταβιβάσιμους τίτλους, τις μετοχές.

Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου πραγματοποιείται είτε με μετρητά (ουσιαστική), οπότε υπάρχει πραγματική εισροή κεφαλαίων στην εταιρεία είτε με κεφαλαιοποίηση της υπεραξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων, των αποθεματικών και των κερδών χρήσεως προς διανομή (τυπική), οπότε δεν υπάρχει πραγματική εισροή κεφαλαίων αλλά μόνο λογιστικές ανακατατάξεις για αναγνώριση της υπεραξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων ή της μετατροπής των αποθεματικών και των κερδών χρήσεως προς διανομή σε μετοχικό κεφάλαιο. Έχουμε τις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. Αύξηση με μετρητά
2. Αύξηση με κεφαλαιοποίηση υπεραξίας¹ παγίων στοιχείων
3. Αύξηση με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών
4. Αύξηση με κεφαλαιοποίηση διανεμητέων κερδών χρήσεως

B. Ομολογιακά δάνεια

Τα ομολογιακά δάνεια είναι μακροπρόθεσμα δάνεια μεγάλου ύψους, το κεφάλαιο των οποίων αναλαμβάνεται από πολλούς δανειστές. Κάθε δανειστής χορηγεί μόνο ένα μικρό μέρος του συνολικού δανείου. Η απαίτηση των δανειστών κατά του δανειζόμενου για την επιστροφή του κεφαλαίου και την καταβολή των τόκων ενσωματώνεται στους τίτλους του δανείου που ονομάζονται ομολογίες. Οι ομολογιούχοι έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται τις ομολογίες τους στην αγορά κεφαλαίου, δυνατότητα η οποία δεν υπάρχει σε άλλα είδη δανείων π.χ. τραπεζικά δάνεια.

Η σύμβαση του δανείου είναι ένα νομικό έγγραφο το οποίο αναφέρεται στα δικαιώματα και στις υποχρεώσεις των κατόχων των ομολογιών και της εκδότριας επιχείρησης. Οι ομολογίες βασικά διακρίνονται σε ομολογίες σταθερής και ομολογίες

¹ Με τον όρο υπεραξία εννοούμε τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της λογιστικής αξίας των περιουσιακών στοιχείων μια εταιρείας.

μεταβλητής απόδοσης. Στις ομολογίες σταθερής απόδοσης το επιτόκιο καθορίζεται κατά την έκδοση τους και παραμένει σταθερό για όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Βραχυπρόθεσμη Χρηματοδότηση

A. Τραπεζικά δάνεια

Τα κύρια ζητήματα που σχετίζονται με τα τραπεζικά δάνεια είναι τα εξής:

- Σύμβαση δανείου: Περιλαμβάνει το ποσό, τη διάρκεια, το επιτόκιο, το πρόγραμμα εξόφλησης (εφάπαξ ή σε δόσεις), τις εγγυήσεις και οποιουδήποτε άλλους όρους του δανείου τους οποίους έχουν συμφωνήσει η τράπεζα και ο δανειστής.
- Αντισταθμιστικά υπόλοιπα: Είναι το ποσό, συνήθως ένα μέρος του δανείου, που ορισμένες φορές οι τράπεζες απαιτούν από τους δανειζόμενους να αφήσουν σε κατάθεση και έχει ως συνέπεια την αύξηση του πραγματικού επιτοκίου του δανείου.
- Δεσμεύσεις δανείου: Είναι συμφωνίες μεταξύ των τραπεζών και των πελατών τους οι οποίες καλύπτουν ορισμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορούν να χορηγηθούν δάνεια.
- Κόστος δανείων: Διαφέρει τόσο μεταξύ των δανειζόμενων σε δεδομένη χρονική στιγμή όσο και για όλους τους δανειζόμενους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.
- Επιλογή τράπεζας: Η ποικιλία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διαφέρουν μεταξύ των διάφορων τραπεζών, γι' αυτό μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη τις παρακάτω διαφορές για να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες της:
 - ο Προθυμία ανάληψης κινδύνων
 - ο Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών
 - ο Βαθμός υποστήριξης
 - ο Βαθμός εξειδίκευσης παρεχόμενων δανείων
 - ο Ύψος χορηγούμενων δανείων
 - ο Ικανότητα παροχής επιπρόσθετων υπηρεσιών

B. Εμπορικές πιστώσεις

Οι εμπορικές πιστώσεις είναι πηγές αυτοδύναμης χρηματοδότησης βραχείας διάρκειας οι οποίες δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν εμπορεύματα ή υπηρεσίες τώρα και να πληρώσουν αργότερα. Πρόκειται ουσιαστικά για τις πιστώσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τους προμηθευτές τους. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά της σαν πηγή χρηματοδότησης είναι η άμεση διαθεσιμότητά της.

5.3.2 Ισοτιμίες Συναλλάγματος (Exchange rates)

Όταν μια πολυεθνική εταιρεία ετοιμάζει τον επιχειρησιακό της προγραμματισμό, θα πρέπει να λάβει υπόψη την οικονομική ανάπτυξη, τον πληθωρισμό και άλλους οικονομικούς παράγοντες, όπως είναι οι ισοτιμίες συναλλάγματος. Ανατίμηση ή υποτίμηση του νομίσματος μπορεί να δημιουργήσει «τρύπα» στις προβλέψεις κέρδους.

Η εταιρεία μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με ένα ακόμα ρίσκο: τον πληθωρισμό των ισοτιμιών συναλλάγματος, ο οποίος μπορεί να αλλάξει τελείως την αξία του κεφαλαίου μιας θυγατρικής, καθώς και την πραγματική αξία των κερδών και των καταβληθέντων μερισμάτων. Επιπλέον, μεταβαλλόμενες ισοτιμίες μπορούν να προκαλέσουν δυσκολίες στην τήρηση των λογιστικών βιβλίων και της μητρικής και της θυγατρικής.

5.3.3 Διεθνείς Δασμοί (International tariffs)

Οι διεθνείς δασμοί είναι φόροι που επιβάλλονται, συνήθως από τις κυβερνήσεις των χωρών εισαγωγής, επί των αγαθών που περνούν τα εθνικά σύνορα. Οι δασμοί επιβάλλονται είτε για την αύξηση των εσόδων είτε για την προστασία της εγχώριας βιομηχανίας. Ένας δασμός που σχεδιάστηκε πρωτίστως για την αύξηση των εσόδων μπορεί επίσης να ασκήσει μια ισχυρή προστατευτική επίδραση, ενώ ένας δασμός που σχεδιάστηκε πρωτίστως για προστασία μπορεί να αποφέρει έσοδα.

5.3.4 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες (Financial ratios)

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι χρήσιμοι δείκτες της οικονομικής θέσης και της επίδοσης μιας εταιρεία. Οι περισσότεροι υπολογίζονται από δεδομένα που παρέχονται μέσα από τις οικονομικές καταστάσεις (Κ.Α.Χ. και Ισολογισμό) και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναλύσουν τις τάσεις (trend analysis) και να συγκρίνουν τα οικονομικά της εταιρείας με αυτά άλλων εταιρειών. Σε μερικές

περιπτώσεις, η ανάλυση αριθμοδεικτών μπορεί να προβλέψει και μελλοντική χρεοκοπία.

Ανάλογα με το είδος της πληροφορίας που παρέχουν, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες, οι οποίες και αναλύονται παρακάτω :

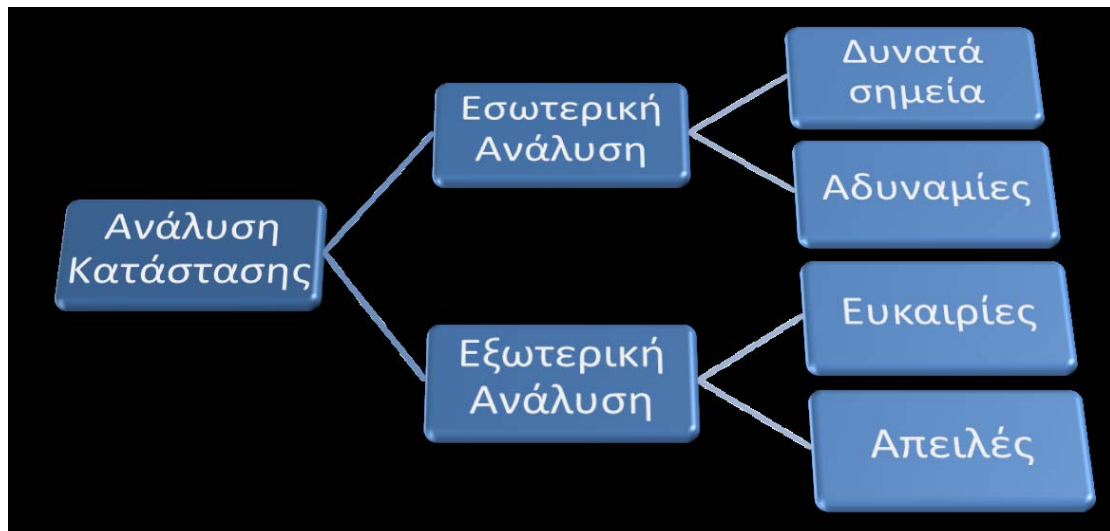
- Δείκτες ρευστότητας (liquidity ratios)
- Δείκτες δραστηριότητας (activity ratios)
- Δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης (leverage ratios)
- Δείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios)
- Δείκτες αποτίμησης/ανάπτυξης (growth ratios)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

6.1 Εισαγωγή

Για την παραγωγή εναλλακτικών στρατηγικών είναι αναγκαία η ανάλυση SWOT². Η εφαρμογή της μεθόδου κρίνει απαραίτητη την γνώση και ανάλυση της κατάστασης συλλογής πληροφοριών σχετικές με τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διαγραμματικά η διαδικασία έχει ως εξής:

Διάγραμμα 6.1: Ανάλυση Κατάστασης



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.

6.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

² Βλ. κεφάλαιο 7.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες συνεπάγονται ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση, αφορούν χαρακτηριστικά της αγοράς (π.χ. ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς) ή/και διάφορα περιβάλλοντα (οικονομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό κλπ). Ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει η δυνατότητα παρουσίασης ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας που ενδέχεται να προκαλέσει μεγαλύτερες ανταμοιβές. Πολλές από τις αλλαγές που μπορούν να θεωρηθούν απειλές για τη θέση που έχουν στην αγορά τα υπάρχοντα προϊόντα καθιστούν αναγκαία την αλλαγή στα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων έτσι ώστε να παραμείνει η εταιρεία ανταγωνιστική.

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

Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μανάτζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά και στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μανάτζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του. Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Πίνακας 6.1: Παραδείγματα

Ευκαιρίες	Απειλές
Η επιχείρηση πρόσφατα συγχωνεύθηκε με μια άλλη επιχείρηση, με αποτέλεσμα τα αποκτήσει τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή	Ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης πρόσφατα εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
Με την πρόσφατη επένδυση, η επιχείρηση κέρδισε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν ένα νέο εργοστάσιο στη χώρα - έδρα της επιχείρησης
Το εγχώριο νόμισμα "έπεσε" με αποτέλεσμα τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό να είναι πιο ελκυστικά	Ο κύριος όγκος των εξαγωγών της επιχείρησης πραγματοποιείται σε δολάρια ΗΠΑ
Η επιχείρηση εξαγοράστηκε από μια άλλη επιχείρηση που είναι ένας μεγάλος δυνητικός πελάτης για τα προϊόντα της	

Τα τελευταία χρόνια το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει σταδιακά από την ορθολογική, στατική αυτή ανάλυση και να περνάει στη διαίσθηση και στο επιχειρηματικό πνεύμα. Οι παγκόσμιες αγορές απαιτούν γρήγορα αντανεκλαστικά και δεν ανταμείβουν την προσέγγισή της «παράλυσης λόγω ανάλυσης». Η ανάλυση αυτή έχει κριτικαριστεί ότι στην ουσία «παίρνει» μια ενσταντανέ φωτογραφία του κλάδου. Είναι δύσκολο να κρίνει κανείς π.χ. από τη φωτογραφία ενός αυτοκινήτου αν το αυτοκίνητο είναι σταματημένο, επιταχύνει ή φρενάρει, πηγαίνει μπροστά ή όπισθεν.

6.2.1 Τα Βασικά Οικονομικά Χαρακτηριστικά ενός Κλάδου

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

- μέγεθος αγοράς

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

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάστροψη οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν π.χ. ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους.

6.2.2 Οι Κινητήριες Δυνάμεις Αλλαγών σε ένα Κλάδο

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

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

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

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

6.2.3 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις ενός Κλάδου

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

- a) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή 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 (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κλπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Εξαρτάται από: i) τον αριθμό, το μέγεθος και τις δεξιότητες των ανταγωνιστών, ii) αν η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου

παρουσιάζει πτωτικές τάσεις, iii) αν οι συνθήκες του κλάδου οδηγούν σε αύξηση του όγκου πωλήσεων, iv) αν το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλά για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να «κλέψει» κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς, v) αν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής, vi) αν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές, και vii) αν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

b) *η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων*: πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Έτσι π.χ. ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν: i) υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα, ii) τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας, iii) το κόστος μεταπήδησης στα υποκαταστήματα είναι σχετικά χαμηλό επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, κλπ)

c) *η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο*: Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν – π.χ. οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κλπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να

αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδρασή τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ).

- d) *η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης*: Οι σχέσεις προμηθευτών – επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν: i) το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού, ii) το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό, iii) οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν: i) το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλαδή επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων κλπ, ii) μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.
- e) *η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντων μιας επιχείρησης*: οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του). Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν: i) οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου, ii) το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό, iii) τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω – κάτω τα ίδια. Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν: i) τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι 5 αυτές δυνάμεις τόσο πιο χαμηλή είναι η κερδοφορία του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο μέλημα ενός μάνατζερ είναι να εκτιμά την ένταση των

δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το άλλο μέλημά του είναι να καταστρώνει στρατηγική τέτοια ώστε να «μπολιάζει» την επιχείρηση του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών, να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησης του και να διατηρεί την επιχείρηση του σε κάποια πλεονεκτική θέση ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

6.2.4 Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών & των Μελλοντικών Κινήσεων τους

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και της ανταγωνιστικής τους θέσης στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να 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 ανταγωνισμός. Οι παρακάτω πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ιχνογράφηση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή:

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

Μετά την αξιολόγηση και κατάταξη των βασικών ανταγωνιστών στον κλάδο γίνεται η πρόβλεψη των κινήσεών τους, ίσως το πιο δύσκολο μέρος της ανάλυσης αυτής. Το παρελθόν και το παρόν τους στον κλάδο είναι σημαντικό στις εκτιμήσεις αυτές. Μια επιχείρηση π.χ. με επιθετικό χαρακτήρα είναι πιθανότερο να προβεί σε κάποια σημαντική πρωτοβουλία, μια επιχείρηση που είναι ικανοποιημένη πιθανότητα θα εξακολουθήσει το status quo, ενώ μια επιχείρηση που αιμορραγεί είναι σχεδόν

σίγουρο ότι θα προσπαθήσει κάτι καινούργιο. Παράγοντες που υπεισέρχονται στις εκτιμήσεις αυτές είναι ακόμα το στυλ των μανάτζερ, το πώς βλέπουν τον κλάδο και πώς έχουν συμπεριφερθεί στο παρελθόν. Οι προβλέψεις αυτές είναι στρατηγικά σημαντικές γιατί επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προετοιμάσει την απάντηση σε μια κίνηση ή να προκαταλάβει μια κίνηση με μια δικιά της προληπτική κίνηση.

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

6.2.5 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας & Ελκυστικότητας Κλάδου

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα κλάδο (γνωστοί με τα αρχικά KSF = Key Success Factors) απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο της ζυθοποιίας στην αμερικανική αγορά π.χ. οι παράγοντες αυτοί είναι τρεις: η εκμετάλλευση όλης της διαθέσιμης δυναμικότητας για τη μείωση του κόστους παραγωγής, το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων για πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών και η έξυπνη διαφήμιση για τη δημιουργία ζήτησης. Στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος είναι το ελκυστικό στυλ για την προσέλκυση καταναλωτών και το χαμηλό κόστος παραγωγής για την προσέλκυση λιανοπωλητών.

Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάστροφης μιας στρατηγικής είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν ένα μάνατζερ και που εξετάζουμε στην ενημέρωση αυτή είναι:

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

Η εσωτερική ανάλυση είναι μια περιεκτική εκτίμηση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Ο εντοπισμός τους επιτρέπει στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις για την ανάπτυξη στρατηγικών που δημιουργήθηκαν νέες ικανότητες για την επιχείρηση, οι οποίες θα αποτελέσουν μέρος επόμενων αναλύσεων SWOT. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ενδυνάμωσης των αδυναμιών που εντοπίστηκαν ή, αν κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό, να επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων των αδυναμιών της.

Παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογηθούν στο εύρος της εταιρείας καλύπτουν πεδία όπως:

- Κουλτούρα εταιρείας
- Εικόνα (image) της εταιρείας
- Οργανωτική δομή
- Εργατικό δυναμικό (key staff)
- Πρόσβαση σε φυσικούς πόρους
- Θέση στην καμπύλη μάθησης
- Λειτουργική αποδοτικότητα
- Λειτουργική παραγωγική ικανότητα (operating capacity)
- Επίγνωση της μάρκας (brand awareness)

- Μερίδιο αγοράς
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Αποκλειστικά συμβόλαια
- Πατέντες και μυστικές αγοραπωλησίες (trade secrets)

Πίνακας 6.2: Παραδείγματα

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
Είναι πολύ γνωστή στην αγορά - διαθέτει καλούς πόρους	Οι ανταγωνιστές της είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά
Καλή οργάνωση πωλήσεων	Ανεπαρκής οργάνωση πωλήσεων
Καλό δίκτυο διανομής	Ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
Παράγει τα προϊόντα της εγχώρια	Ανεπαρκές δίκτυο διανομής
Έχει μια εικόνα "ποιότητας"	Ανεπαρκές ή ανύπαρκτο δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών
	Οι ανταγωνιστές διαθέτουν καλύτερα ή πληρέστερα δίκτυα διανομών
	Έχει μόνο μια μονάδα παραγωγής και αυτή σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος

6.3.1 Η Παρούσα Στρατηγική & η Αποτελεσματικότητα 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 θέσης. Η έκταση των δραστηριοτήτων της είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής της, αν δηλ. η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη και πώς δραστηριοποιείται γεωγραφικά. Ένα άλλο στοιχείο είναι οι επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές – μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κλπ – η φύση τους και το πώς επηρεάζουν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οποιοσδήποτε τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι λόγοι για τους οποίους έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δίνουν μια σφαιρική εικόνα της τρέχουσες στρατηγικής και παρέχουν κάποια ποιοτική διάσταση της.

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

στην αγορά, οι καλές προοπτικές ανάπτυξης 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

7.1 Εισαγωγή

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

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

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

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

Το βασικό θέμα που έπρεπε να εστιάσει κανείς την προσοχή του ήταν το πώς τα άτομα που κατέχουν διοικητικές θέσεις θα μπορούσαν να συμφωνήσουν στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών. Το 1960 ο Robert F. Stewart στο SRI στο Menlo Park της Καλιφόρνιας μπήκε επικεφαλής σε μια ομάδα έρευνας ώστε να ανακαλύψουν τι πηγαίνει στραβά στον ομαδικό σχεδιασμό και συγχρόνως να δώσει κάποια λύση ώστε οι ομάδες επιχειρησιακού σχεδιασμού να συμφωνήσουν και να προχωρήσουν σ' αυτό που λέμε “managing change”.

Η έρευνα έλαβε χώρα από το 1960 ως το 1969 όπου 1.100 εταιρίες και οργανισμοί πήραν μέρος και 5.000 στελέχη απάντησαν σε ειδικό ερωτηματολόγιο με 250 ερωτήσεις. Τα ευρήματα της έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι κάποιο ανώτερο στέλεχος της εταιρίας πρέπει να είναι ο καθοδηγητής ενός σχεδίου και οι διευθυντές των τμημάτων της να είναι η εκτελεστική ομάδα του σχεδίου. Ο Dr Otis

Βενερε όρισε την «Αλυσίδα της Λογικής», η οποία έγινε ο πυρήνας του συστήματος που θα εξασφαλίσει την συμφωνία και τη δέσμευση.

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

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

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

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

Το δεύτερο βήμα προήλθε από το ερώτημα τι πρέπει να κάνει η ομάδα για τα θέματα που απασχολούν την κάθε μια κατηγορία από τις παραπάνω. Η διαδικασία σχεδιασμού βγήκε κατά λάθος και κατέληξε σε μια διαδικασία με 17 στάδια, ξεκινώντας με την ανάλυση SWOT και ξεκινώντας με την ανάλυση SWOT και συνεχίζοντας με τα υπόλοιπα.

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

Η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποσκοπεί στο να

διαγνώσει τα ατού και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Η ανάλυση βασίζεται στη βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης (ατού, αδυναμίες) στο εξωτερικό της περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές). Ας σημειωθεί ότι η ανάλυση αυτή είναι πολύ εύκολη στη χρήση της και παρέχει κάποια γενική εικόνα της στρατηγικής κατάστασης της επιχείρησης.

7.2 Ανάλυση της Επιχείρησης με τη Μέθοδο S.W.O.T.

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

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

- Αποφασίστε ποιοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάλυσης:
 - o Στους βασικούς συμμετέχοντες θα περιλαμβάνονται πιθανότατα ο γενικός διευθυντής και οι προϊστάμενοι τμημάτων. Η συμμετοχή και άλλων στελεχών θα δώσει μια πληρέστερη εικόνα και θα βοηθήσει να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους στην διαδικασία.
 - o Εξετάστε το ενδεχόμενο να καλέσετε καλοπροαίρετους εξωτερικούς συνεργάτες που γνωρίζουν την επιχείρηση και την αγορά σας (π.χ. πελάτες και προμηθευτές).
 - o Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν την συμμετοχή ενός συμβούλου την πλέον πρακτική για την πρώτη τους ανάλυση S.W.O.T.
 - o Ένας σύμβουλος θα σας βοηθήσει κατά τη διαχείριση της διαδικασίας, ή θα παράσχει μια αντικειμενική άποψη.
- Σημειώστε τα θέματα όπως σας έρχονται στο μυαλό: Ζητείστε από όλους να εντοπίσουν τα οποιαδήποτε δυνατά σημεία ή αδυναμίες που νοιώθουν ότι έχει η επιχείρηση, και τις οποιοσδήποτε ευκαιρίες ή απειλές που πιστεύουν ότι αντιμετωπίζει η επιχείρηση.
 - o Σε αυτό το στάδιο, ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να εκφράσουν προτάσεις χωρίς να σκέφτονται αν είναι σημαντικό το θέμα
 - o Διευκρινίστε σε όλους ότι πρέπει να είναι αυστηροί όσον αφορά τις αδυναμίες και απαισιόδοξοι όσον αφορά τις απειλές.

- Ίσως είναι καλύτερο να χρησιμοποιήσετε καταλόγους ελέγχου, για να σημειώνετε προτάσεις που θα προκύψουν στη συνέχεια.
- Οργανώστε τις παρεμφερείς ιδέες σε ομάδες
- Αξιολογήστε τη σημασία των θεμάτων που έχουν εντοπιστεί.
 - Βεβαιωθείτε ότι τα θέματα που έχουν τεθεί είναι ρεαλιστικά Για παράδειγμα, κάποιο δυνατό σημείο ενδέχεται να μην ισχύει πλέον (π.χ. ένα προϊόν που πέρυσι ήταν τελευταίας τεχνολογίας ενώ πλέον θεωρείται ξεπερασμένο).
 - Αξιολογήστε αν τα δυνατά σημεία (ή οι αδυναμίες) σας αποτελούν για την επιχείρησή σας πλεονέκτημα (ή όχι) έναντι των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, το δυνατό πρόγραμμά σας έρευνας και ανάπτυξης είναι άχρηστο αν δεν έχετε τους απαραίτητους πόρους, για να εκμεταλλευτείτε το αποτέλεσμα. Μην εκπλαγείτε αν ορισμένοι παράγοντες προκύψουν και ως δυνατό σημείο και ως αδυναμία.
- Δημιουργήστε ένα απλό και σαφές σχέδιο δράσης.
 - Προσδιορίστε τι θα πρέπει να γίνει, για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπισθούν οι απειλές. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν, το προσωπικό που θα απασχοληθεί, τα χρονικά πλαίσια και τον προϋπολογισμό.
 - Απασχολήστε βασικά στελέχη του προσωπικού σας στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης, για να εξασφαλίσετε τη δέσμευσή τους.
- Έχετε διαθέσιμη την ανάλυση S.W.O.T. και το σχέδιο δράσης, για να ανατρέχετε σε αυτό όταν πρέπει να λάβετε σημαντικές αποφάσεις.

7.3 Μήτρα Ανάλυσης S.W.O.T.

Όταν ολοκληρωθεί η ανάλυση, σχεδιάζεται μια μήτρα ανάλυσης S.W.O.T., η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τον ορισμό στόχων, το σχηματισμό στρατηγικής και την εφαρμογή τους. Η μήτρα ανάλυσης S.W.O.T. μπορεί να έχει την παρακάτω μορφή.

Διάγραμμα 7.1: *Μήτρα ανάλυσης S.W.O.T.*

	INTERNAL	EXTERNAL
POSITIVE	STRENGTHS	OPPORTUNITIES
NEGATIVE	WEAKNESSES	THREATS

Κατά το σχηματισμό στρατηγικής, η αλληλεπίδραση των τεταρτοκυκλίων της μήτρας S.W.O.T. παίζει σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα, τα δυνατά σημεία μπορούν να επιδράσουν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών, ενώ οι διοικούντες βρίσκονται σε εγρήγορση για τις αδυναμίες που πιθανώς θα πρέπει να υπερπηδήσουν ώστε να «ακολουθήσουν» επιτυχώς τις ευκαιρίες.

Ακολουθεί θεωρητικό παράδειγμα ανάλυσης S.W.O.T.:

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα marketing
Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την ανάλυση SWOT, ας δούμε πώς αυτή διαμορφώνεται για μία εταιρεία στον κλάδο της παραγωγής τροφίμων. Η επιχείρηση την οποία θα εξετάσουμε, η Creta Farm, εδρεύει στο νομό Ρεθύμνης στην Κρήτη από το 1970. Κατά την διάρκεια όλων αυτών των χρόνων, με την σωστή οργάνωση του δικτύου πωλήσεων της σε στρατηγικά σημεία έχει καταφέρει να εξελιχτεί και να επεκταθεί σε όλη την ελληνική επικράτεια καθώς και στην Ευρώπη, Β. Αμερική και Ασία.

Δυνατά σημεία

- 1) Ικανό και αξιόπιστο προσωπικό. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία , από το σύνολο των εργαζομένων στον Όμιλο, οι 64 είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, οι 61 είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι 26 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών τίτλων.
- 2) Μεγάλο πελατολόγιο πιστών καταναλωτών. Λαμβάνοντας υπόψη μας την θέση της Creta Farm στην αγορά, ελληνική και διεθνής, είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε το μέγεθος των προτιμήσεων των καταναλωτών στα προϊόντα που παράγει η προαναφερθείσα εταιρεία.
- 3) Η θέση της εταιρείας στην εγχώρια και διεθνή αγορά.
- 4) Τα σημεία πωλήσεων και το δίκτυο διανομής της. Τα υποκαταστήματα της Creta Farm, χαρακτηρίζονται από την σωστή οργάνωση και την παρουσία του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού που εξασφαλίζουν τόσο την άριστη λειτουργία των κέντρων διανομής ως προς την παραλαβή και την παράδοση, όσο και την ασφαλή συντήρηση των προϊόντων σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους.
- 5) Υψηλή ποιότητα των προϊόντων. Η Creta Farm, προκειμένου να επιτύχει και να διατηρήσει την υψηλή ποιότητα στα προϊόντα της, εφαρμόζει αυστηρούς χημικούς και μικροβιολογικούς ελέγχους στο τρόπο παραγωγής των προϊόντων της, στις πρώτες ύλες καθώς επίσης διαθέτει ερευνητικό εργαστήριο με σύγχρονο εξοπλισμό για την υποστήριξη του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Αδύνατα σημεία

- 1) Η κατάσταση της αγοράς λόγω της ύφεσης της οικονομίας.
- 2) Η καθυστέρηση παροχής ορισμένων πρώτων υλών από τους ορισμένους προμηθευτές έχει σαν αποτέλεσμα την καθυστέρηση της διαδικασίας της παραγωγής, της διανομής και διάθεσης των προϊόντων.
- 3) Το υψηλό κόστος των μεταφορών των πρώτων υλών λόγω του ότι η παραγωγή στηρίζεται ως ένα βαθμό στην εισαγωγή κρεάτων από γειτονικές χώρες.

Ευκαιρίες

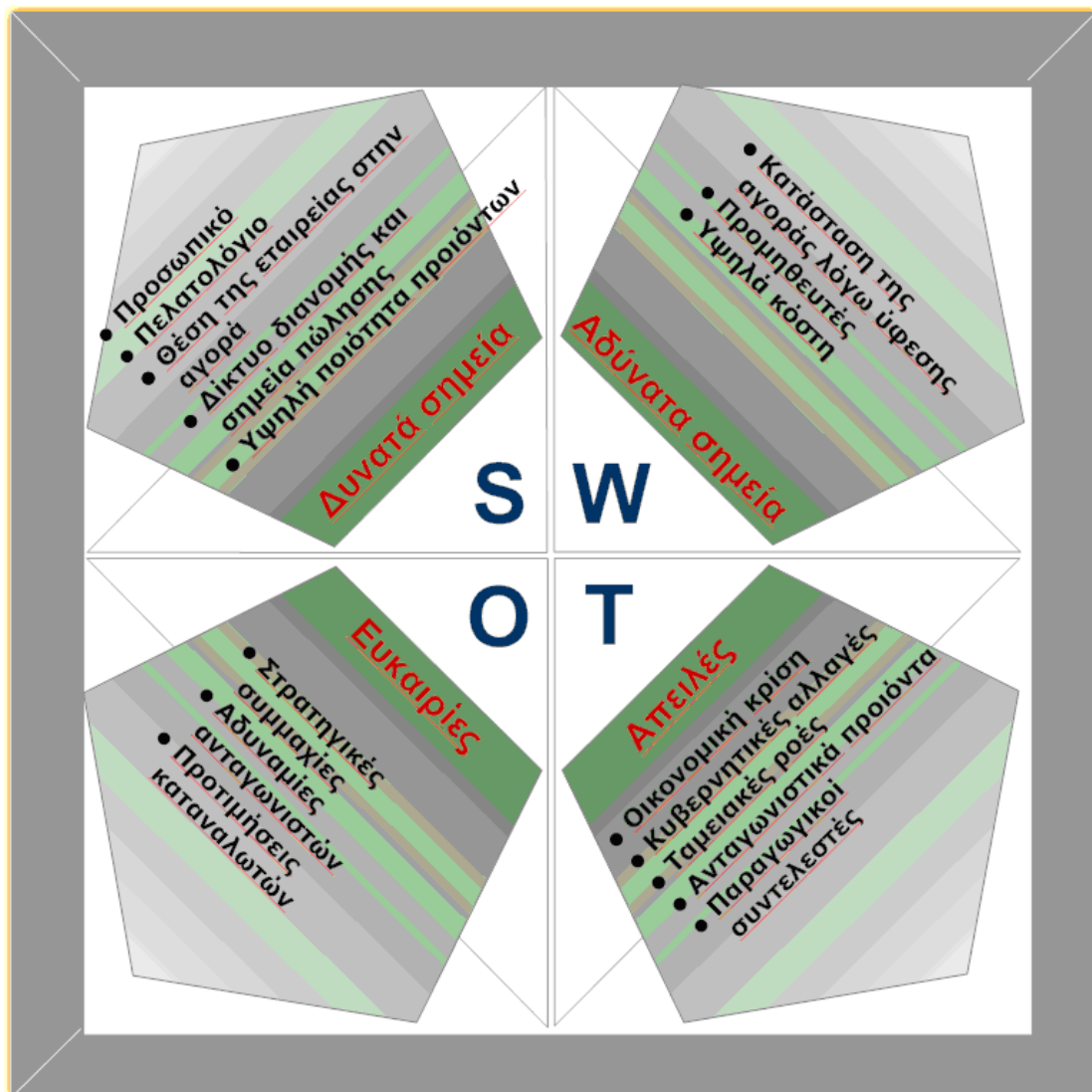
- 1) Οι στρατηγικές συμμαχίες όπως για παράδειγμα συμφωνίες με προμηθευτές για την αποκλειστική παροχή υλικών, πρώτων υλών στην ενδιαφερόμενη εταιρεία.
- 2) Οι αδυναμίες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου των τροφίμων.
- 3) Η μεταβλητότητα στις προτιμήσεις των καταναλωτών λόγω κάποιου παράγοντα που μεταβλήθηκε στην αγορά.

Απειλές

- 1) Η οικονομική κρίση περιορίζει την κατανάλωση των πελατών με αποτέλεσμα εκείνοι να είναι σε θέση να κάνουν την καλύτερη σε ποιότητα και τιμή επιλογή από τα διαθέσιμα στην αγορά προϊόντα.
- 2) Τα νέα κυβερνητικά μέτρα και η νέα φορολογία επηρεάζουν τόσο τους καταναλωτές ως προς το μέγεθος των αγορών τους, όσο και την επιχείρηση αφού αναγκάζεται να προσαρμοστεί στις νέες αλλαγές προκειμένου να κρατήσει όσο το δυνατόν υψηλότερα τα έσοδα από τις πωλήσεις.
- 3) Ο κίνδυνος οι ταμειακές ροές της επιχείρησης να δίνουν αρνητικό αποτέλεσμα. Αυτό προκύπτει αν από τις εισροές αφαιρέσουμε τις εκροές και το αποτέλεσμα ισοδυναμεί με αρνητικό ποσό (εκροές > εισροές).
- 4) Τα νέα ανταγωνιστικά προϊόντα που μπορεί να εισέρθουν οποιαδήποτε στιγμή στον κλάδο των τροφίμων και να επηρεάσουν αρνητικά τις πωλήσεις της Creta Farm.

- 5) Η έλλειψη παραγωγικών συντελεστών μπορεί να αποτελέσει μείζον εμπόδιο στην παραγωγική διαδικασία.

Παρακάτω δίνεται η διαγραμματική απεικόνιση της ανάλυσης SWOT.



Στο τέλος της ανάλυσης αυτής πρέπει να αναφερθεί ότι τα σχέδια της εταιρείας Creta Farm για την εξέλιξη της, θα πρέπει να επικεντρωθούν γύρω από το τεταρτημόριο «ευκαιρίες». Οι ευκαιρίες μεταφράζονται σε ευκαιρίες για την αύξηση των εσόδων καθώς και τη μείωση του κόστους. Αυτό, με τη σειρά του, μετατρέπεται σε υψηλότερα κέρδη. Για να επιτευχθεί η επιτυχία στο τεταρτημόριο «ευκαιρίες», θα πρέπει η εταιρεία να εξετάσει την αξιοποίηση των δυνατών της σημείων σε συνδυασμό με μια καλή στρατηγική μάρκετινγκ. Χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της, η εταιρεία θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προφυλαχτεί από τις απειλές που είναι εγγενείς στην αγορά. Οι απειλές όπως τα νέα ανταγωνιστικότερα προϊόντα, είναι αναπόφευκτες, αλλά μέτρα για τον μετριασμό τους μπορούν να ληφθούν από την ίδια την εταιρεία.

7.4 Ανάλυση S.W.O.T. Ανταγωνιστών

Η ανάλυση S.W.O.T. γίνεται όχι μόνο για την επιχείρηση ή για μεμονωμένα προϊόντα της, αλλά και για τους ανταγωνιστές της. Αυτή η ανάλυση S.W.O.T. προϋποθέτει σχετικές αναλύσεις ανταγωνιστών, δηλαδή οι πωλήσεις της επιχείρησης συγκρίνονται με τις πωλήσεις των κύριων ανταγωνιστών. Οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται για κάθε αγορά, τμήμα αγοράς και προϊόν που συμπεριλαμβάνεται στο σχέδιο της επιχείρησης. Μετά τη συγκέντρωση και ανάλυση των απαραίτητων πληροφοριών, πραγματοποιείται μια ανάλυση S.W.O.T. για κάθε κύριο ανταγωνιστή.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σημείωση και «ετικετοποίηση» των δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών στην ανάλυση S.W.O.T. των ανταγωνιστών, καθώς οι δυνάμεις της επιχείρησης μπορεί να αποτελούν αδυναμίες των ανταγωνιστών της και οι ευκαιρίες για τους ανταγωνιστές να είναι ταυτόχρονα απειλές για την επιχείρηση.

7.5 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Ανάλυσης S.W.O.T.

7.5.1 Πλεονεκτήματα Ανάλυσης S.W.O.T.

Γενικά, η ανάλυση S.W.O.T. είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο αν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα. Τα πλεονεκτήματα της μπορούν να εντοπιστούν στις εξής πτυχές για την επιχείρηση (Σιώμκος, 2004):

- Εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της, ξεπερνάει τις αδυναμίες της, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και προστατεύεται από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (τα οποία αποτελούν και το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού).
- Απλότητα. Η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες, αρκούν οι ουσιαστικές γνώσεις της βιομηχανίας και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός.
- Ευελιξία. Επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση – ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών και

παρέχει τη δυνατότητα οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών (και των ευρέως γνωστών και των πολύ πρόσφατων).

- Μέσω των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας σχεδιασμού μπορούν να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και αποφάσεις, μετατρέποντας την ποικιλία των πληροφοριών από μια «αδυναμία» της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα βασικό πλεονέκτημα.

7.5.2 Μειονεκτήματα Ανάλυσης S.W.O.T.

Η εσωτερική φύση της ανάλυσης S.W.O.T. παρουσιάζει τα εξής προβλήματα – μειονεκτήματα:

- Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και τη στάθμιση των εντοπισθέντων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
- Χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων.
- Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου, όχι πολυεπίπεδη.
- Όλα τα παραπάνω την καθιστούν ανακριβή μέθοδο, πιθανώς λόγω της ποικιλίας, της αστάθειας και της ανομοιογένειας των σημερινών αγορών (σε αντίθεση με την περίοδο ανάπτυξης της μεθόδου, όπου οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Αρτίκης Γεώργιος Π., « Χρηματοοικονομική διοίκηση», 3^η έκδοση, Εκδόσεις «Interbooks» 2002
2. Don Schreiber, Gary E. Stroik, «All about dividend investing», Εκδόσεις «McGraw-Hill» 2004
3. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., «Στρατηγικό μάνατζμεντ», 2η εκδ., Εκδόσεις « Γ.Μπένου» 2006
4. Παπαδάκης Βασίλειος Μ., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», 5η εκδ., Εκδόσεις « Ε.Μπένου» 2007
5. Καραγιώργος Θ., Παπαδόπουλος Δ., «Χρηματοοικονομική Λογιστική», Εκδόσεις «Γερμανός» Θεσσαλονίκη 2003.
6. Linda Pinson, Jerry Jinnnet, «Keeping the Books», 6th edition, Εκδόσεις «Dearborn Trade» 1998
7. A. Thompson Jr., A.J.Strickland III, John E. Gamble, Γενική επιμέλεια- Πρόλογος Γιάννης Α. Πολλάλης, «Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής», 16^η Αμερικανική- 1^η Ελληνική έκδοση, Εκδόσεις « Utopia»
8. Παπαγεωργίου Πέτρος Π., «Εισαγωγή στο διεθνές Management», Εκδόσεις « Α. Σταμούλης» 1990
9. Μέργος Γεώργιος Ι., «Κοινωνικο-οικονομική αξιολόγηση επενδύσεων & πολιτικών», Τόμος Α, Β Έκδοση, Εκδόσεις «Γ. Μπένου» 2007
10. Rowe Alan J., «Strategic management», 4th ed., Editions «Addison-Wesley» 1994

11. www.cretafarm.gr

12. www.google.com

13. www.investopedia.com