

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



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ
ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ**

Φοιτητές: Κονιός Κων/νος	A.M: 9171
Γεργεριτάκης Ελευθέριος	A.M: 9145
Σκουλάς Κων/νος – Παναγιώτης	A.M: 7728

Επιβλέπων καθηγητής: Αλέξανδρος Γαρεφαλάκης

Ηράκλειο 2013

*Ευχαριστούμε τον καθηγητή μας κ. Γαρεφαλάκη
για την υπομονή και την κατανόηση που έδειξε
κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	6
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο</u>	
Εισαγωγή.....	7
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο</u> : Η έννοια και οι προϋποθέσεις της στρατηγικής.	
2.1 Περί στρατηγικής.....	8
2.2 Στρατηγικές ανταγωνισμού.....	11
2.3 Προϋποθέσεις επιτυχούς στρατηγικής.....	13
2.4 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής.....	19
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο</u> : Ο στρατηγικός προγραμματισμός και η αποστολή της επιχείρησης	
3.1 Ορισμός στρατηγικού προγραμματισμού.....	20
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	20
3.3 Η επίδραση των εξελίξεων στην ελληνική επιχείρηση.....	21
3.4 Αποστολή της επιχείρησης.....	21
3.5 Δήλωση αποστολής και επικοινωνία.....	22
3.6 Αλλαγή της αποστολής.....	23
3.7 Παραδείγματα αποστολών από γνωστές επιχειρήσεις.....	23
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο</u> : Η έννοια και τα είδη των στόχων των επιχειρήσεων	
4.1 Οι στόχοι της επιχείρησης.....	26
4.2 Τα είδη στόχων.....	27
4.3 Οι στρατηγικοί στόχοι.....	27
4.4 Χρηματοοικονομικοί στόχοι.....	27

4.5 Μακροπρόθεσμοι στόχοι.....	28
4.6 Βραχυπρόθεσμοι στόχοι.....	29
4.7 Φύση και πηγή των στόχων.....	29
4.8 Η έκταση των στόχων.....	30
4.9 Η πηγή των στόχων.....	30
4.10 Παραδείγματα στόχων από μεγάλες επιχειρήσεις.....	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Η κατάστρωση της στρατηγικής

5.1 Έννοια στρατηγικής πρόθεσης.....	32
5.2 Κατάστρωση στρατηγικής.....	33
5.2.1 Παράγοντες που διαφοροποιούν την κατάστρωση της στρατηγικής.....	34
5.2.2 Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης της στρατηγικής.....	36
5.2.2.1 Εταιρική στρατηγική.....	37
5.2.2.2 Λειτουργικές στρατηγικές.....	38
5.2.2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	39
5.2.3 Βήματα κατάστρωσης στρατηγικής.....	39
5.2.3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	40
5.2.3.2 Ανάλυσης της κατάστασης της επιχείρησης.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Η εκτέλεση της στρατηγικής

6.1 Οργάνωση επιχειρήσεων και στρατηγικής.....	46
6.2 Εκτέλεση στρατηγικής.....	47
6.2.1 Εταιρική κουλτούρα.....	47
6.2.2 Κίνητρα και ανταμοιβές στην εκτέλεση στρατηγικής.....	48
6.2.3 Προϋπολογισμός και διοικητική υποστήριξη.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : Οι οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων

7.1 Γενικές αρχές.....	51
7.2 Δομή και περιεχόμενα των οικονομικών καταστάσεων.....	52
7.3 Τα δεδομένα στις επιχειρήσεις.....	52
7.4 Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης.....	54
7.5 Η ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών.....	60
7.6 Αποτελέσματα χρήσης και διάθεσης αποτελεσμάτων.....	62
7.7 Προσάρτημα.....	64
7.8 Βιβλίο απογραφών και ισολογισμών	66
7.9 Δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων.....	68
7.10 Οι φορείς που είναι υπεύθυνοι για τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και το πλαίσιο προετοιμασίας και παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : Έρευνα

8.1 Εισαγωγή.....	72
8.2 Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	72
8.3 Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση.....	74
8.4 Ποιες στρατηγικές ταιριάζουν και ποιες δεν ταιριάζουν.....	76
8.5 Εθνικό περιβάλλον και δημόσιες πολιτικές.....	85
8.6 Σύνοψη-Κύρια σημεία.....	89
Επίλογος.....	92
Βιβλιογραφία.....	95

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η στρατηγική ως σχέδιο δράσης αποτελεί μια συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια, έχει εφαρμογές σε πολλές περιπτώσεις όπως στην πολιτική, στην οικονομία, στο εμπόριο, στην τεχνολογία. Ο όρος χρησιμοποιείται για να δηλώσει το σχέδιο δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, το σχέδιο που τίθεται προκειμένου να επιτύχουμε έναν οποιονδήποτε στόχο ο οποίος συνήθως βρίσκεται σε υψηλή στάθμη δυσκολίας.

Σε περίοδο ύφεσης η στρατηγική των επιχειρήσεων αποτελεί το «φάρο» με τον οποίο θα πορευθούν οι επιχειρήσεις ώστε να αποφύγουν τα απότομα «βράχια» που αποτελούνται από τους κινδύνους και τις απειλές που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Με τη χρήση της πλατφόρμας asset4 από την Thomson Reuters επιλέξαμε τις εταιρείες που θα χρησιμοποιήσουμε ως βάση για να συγκρίνουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα annual reports περίπου 400 επιχειρήσεων που επιλέξαμε από την πλατφόρμα thomsonone.com από Ελλάδα, Γερμανία, Ιταλία, Δανία και Σουηδία προσπαθώντας να κατανοήσουμε τη στρατηγική τους κατά τα έτη 2002-2011 χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα την κατάλληλη βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της με τη έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.

Σε μια εποχή που η οικονομική κρίση είναι παγκόσμια και το οικονομικό περιβάλλον πιο ρευστό από ποτέ, οι οικονομικές εξελίξεις σε ένα μέρος του κόσμου είναι δυνατόν να έχουν αντίκτυπο και να επηρεάζουν όλες τις αγορές και τα οικονομικά περιβάλλοντα της υφελίου. Από αυτό μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι η στρατηγική που πρέπει να εφαρμόζει μια επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τα δεδομένα που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο και όχι πλέον μόνο τι συμβαίνει στο περιβάλλον της, ή στη χώρα της ή και ακόμα στην ήπειρο στην οποία βρίσκεται.

Η συγκεκριμένη εργασία ασχολείται και παρουσιάζει τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης και πώς αυτή μεταβάλλεται ανάλογα τις συνθήκες που επικρατούν ανά έτος. Στις ενότητες που ακολουθούν θα αναφερθούμε στη στρατηγική των επιχειρήσεων, στα αποτελέσματα και στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη μας. Κλείνοντας γίνεται παράθεση της βιβλιογραφίας μας.

Πιο αναλυτικά στο 2^ο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της στρατηγικής και τις προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη. Στο 3^ο κεφάλαιο θα αναφέρουμε τη σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού και στην αποστολή της επιχείρησης, στο 4^ο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τους στόχους της επιχείρησης και τα είδη που τους κατανέμουμε, στο 5^ο θα αναφερθούμε στην κατάσταση της στρατηγικής, στο 6^ο θα μας απασχολήσει η εκτέλεση της στρατηγικής, στο 7^ο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενή αναφορά στις οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών και στο 8^ο κεφάλαιο αναλύουμε τη μεθοδολογία της έρευνάς μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.1 Περί στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να φθάσει στο όραμά του. Σύμφωνα με τον Chandler, στρατηγική ονομάζεται ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Για την εταιρεία συμβουλών Boston Consulting Group, στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Μαυρίδης, 1999)

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία:

- τους μακροπρόθεσμους στόχους
- το εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τη λογική

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι τα τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα (π.χ. βελτίωση της θέσης της στην αγορά, αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης).

Το εύρος δραστηριοτήτων (scope) είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχετικά με:

- τη γεωγραφική περιοχή (περιοχές, χώρες) στις οποίες η επιχείρηση θα ανάπτυξη τη δραστηριότητά της και θα ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις.
- τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα προσφέρει σε συγκεκριμένα μερίδια και τμήματα της αγοράς.

- ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται.
- ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή εξωτερικεύει σε προμηθευτές.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι πελάτες θα επιλέγουν – προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που παρέχουν τα ίδια ή υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες .

Η λογική εκφράζει τις υποθέσεις – παραδοχές, τις σχέσεις αίτιου οι οποίες εξηγούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Επίσης εκφράζει το πώς οι πολιτικές, η κατανομή των πόρων και ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.(Μαυρίδης, 1999)

Επιχειρώντας μια ανάλυση των στρατηγικών Μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης, θεωρούμε απαραίτητο να αναφερθούμε κατ' αρχήν στο Μακροπεριβάλλον του Μάρκετινγκ, όπως αυτό μετεξελέγχθηκε τα τελευταία χρόνια, περιγράφοντας επιγραμματικά τα μακροοικονομικά αίτια της παγκόσμιας και της ελληνικής οικονομικής κρίσης και τις συνέπειές της στην ήδη πολύ χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας.

Ως ένα από τα βασικότερα αίτια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (δεν είναι βέβαια σκόπιμο να αναλυθούν εδώ τα συστημικά αίτια, οι κλασικοί οικονομικοί κύκλοι, οι μεγάλοι κύκλοι του οικοδομικού τομέα ή οι μακροχρόνιοι κύκλοι Kondratieff) μπορεί να θεωρηθεί η αποδοχή της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου το 1999. Αυτή εξυπηρέτησε τις πολυεθνικές επιχειρήσεις τόσο με την αξιοποίηση της τεράστιας κινεζικής αγοράς, όσο και με την ίδρυση παραγωγικών θυγατρικών χαμηλού εργατικού κόστους. Αυτό δεν μπορεί φυσικά να συγκριθεί με το αντίστοιχο των δυτικών χωρών, εξαιτίας των διαφορών στις δυνατότητες διεκδίκησης των ανθρωπίνων και των εργατικών δικαιωμάτων σε ένα απολυταρχικό καθεστώς από τη μια και σε οικονομίες που λειτουργούν με τα καθιερωμένα από πολλά χρόνια δυτικά δημοκρατικά πρότυπα από την άλλη. Η άρνηση της Κίνας να ανατιμήσει το νόμισμά της σε σχέση με το δολάριο, οδήγησε σε μεγάλη συσσώρευση δολαρίων στην Κίνα από τις εξαγωγές της στις ΗΠΑ. Μέσα σε λίγα χρόνια η Κίνα έγινε ο μεγαλύτερος εξωτερικός δανειστής των ΗΠΑ και έπαιξε σημαντικό ρόλο στα χαμηλά

επιτόκια που ενθάρρυναν τον υπερδανεισμό. Η ραγδαία αύξηση των δανείων μειωμένης εξασφάλισης από τις αμερικανικές τράπεζες συνέβαλε στην αύξηση της ζήτησης και τελικά στη φούσκα των ακινήτων. Η αδυναμία αποπληρωμής των δανείων όμως από μεγάλη μάζα δανειοληπτών οδήγησε σε χρεοκοπία πολλές επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα, δεδομένου ότι οι αξίες των υποθηκευμένων ακινήτων είχαν γίνει υποπολλαπλάσιες των χορηγηθέντων δανείων. Η χρηματοοικονομική κρίση λοιπόν που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και επεκτάθηκε ταχύτατα στην Ευρώπη και σ' όλο τον κόσμο κατέληξε σε μακροπρόθεσμοι χαρακτήρα δημοσιονομική κρίση ιδίως των χωρών της περιφέρειας της Ευρωζώνης. Η πολιτικοοικονομική ιδεολογία που επικρατούσε στις δυτικές χώρες για ορθολογική οικονομική συμπεριφορά των πολιτών και αποτελεσματικότητα των αγορών και είχε οδηγήσει στην πλήρη απορρύθμιση του χρηματοοικονομικού τομέα έδειξε τα όριά της. Η πίστη για απορρύθμιση αναστράφηκε και όλες οι χώρες αναγκάστηκαν σε εκτενείς νομισματικές και δημοσιονομικές παρεμβάσεις. Βέβαια, τα οικονομικά αποτελέσματα της κρίσης δεν μπορούν να αναλυθούν με τη βοήθεια μόνο της οικονομικής επιστήμης, αλλά και της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας. Σύμφωνα με το κυρίαρχο καταναλωτικό πρότυπο, που δημιουργήθηκε κυρίως μεταπολεμικά, ύψιστος σκοπός κάθε ανθρώπου έχει γίνει η κατοχή ολοένα και περισσότερων υλικών αγαθών. Στον πολιτισμό που κυριαρχεί ο εγωκεντρισμός, η ιδιοτέλεια και η απληστία, η βαθύτερη σημασία του είναι είναι το έχειν και όποιος δεν έχει τίποτα, κατά τον Erich Fromm, δεν είναι τίποτα. Δεν συνειδητοποιήθηκε εγκαίρως ότι η κρίση αρχών, αξιών, ιδανικών, οραμάτων, ήθους και κοινωνικής υπευθυνότητας θα μας οδηγούσε αναπόφευκτα στη μεγαλύτερη οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων.

Παρόλο που, όπως είναι γενικά αποδεκτό, το Μάρκετινγκ συμβάλλει στην προσαρμογή των προσφερομένων προϊόντων στη ζήτηση μέσω της αντιστοίχισης των πόρων των παραγωγών στις ανάγκες των πελατών τους, με στόχο την αποδοτική προσφορά προϊόντων που μπορούν να τις καλύψουν, πολλοί ισχυρίζονται ότι το Μάρκετινγκ οδηγεί σε τεχνητή απαρχαίωση και προγραμματισμένη απαξίωση των προϊόντων και στη διαμόρφωση προτύπων ζωής μέσω της δημιουργίας τεχνητών αναγκών. Κατ' αυτό τον τρόπο οδηγηθήκαμε και στην Ελλάδα σε υπερκαταναλωτισμό και βιοτικό επίπεδο κατά πολύ υψηλότερο των παραγωγικών μας δυνατοτήτων με τη βοήθεια και τους αγώνες ισχυρών διεκδικητικών

συντεχνιακών ομάδων. Παρά τις επιφυλάξεις για την επιχειρηματολογία περί τεχνητών αναγκών και το λογικό διαχωρισμό τους από τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, σημειώνουμε ότι λιγότερη αλήθεια κρύβουν τα επιχειρήματα ότι το Μάρκετινγκ σε ορισμένες περιπτώσεις παραπλανεί αντί να πληροφορεί. Ασφαλώς ο καταναλωτής μπορεί να εξαπατηθεί να δοκιμάσει ένα προϊόν, για να γίνει όμως πελάτης θα πρέπει οι ιδιότητες του προϊόντος που αγόρασε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που του δημιουργήθηκαν, αλλιώς, όπως είναι γνωστό, γίνεται ο χειρότερος δυσφημιστής του. Επίσης, πρέπει να τονισθεί ότι λόγω της υπερκυκλικότητας του τραπεζικού συστήματος, ανελήφθησαν υπερβολικοί κίνδυνοι από τις τράπεζες στην περίοδο της οικονομικής ανόδου, με υπέρμετρο δανεισμό ακόμη και σε άτομα και επιχειρήσεις που δεν πληρούσαν τα κριτήρια της φερεγγυότητας. Στην περίοδο αυτή, προ της οικονομικής κρίσης, οι τράπεζες κυνήγησαν πελάτες με μεθόδους πειστικής πώλησης, οι οποίες ήταν εύκολο να είναι επιτυχημένες με πελάτες έντονα επηρεασμένους από τα πρότυπα μιας κοινωνίας της αφθονίας, που διένειμε πλούτο και υποσχόταν διαρκή ευημερία με δανεικά. Οι μέθοδοι αυτές ήταν λανθασμένες από απόψεως Μάρκετινγκ γιατί το σύγχρονο Μάρκετινγκ δεν ενδιαφέρεται για τη βραχυχρόνια μεγιστοποίηση των πωλήσεων με οποιοδήποτε τρόπο και κόστος, αλλά για πώληση που στηρίζεται στην ενδελεχή έρευνα των αναγκών, αλλά και των δυνατοτήτων αποπληρωμής. Στόχος δηλαδή δεν μπορεί να είναι η πώληση αλλά η είσπραξη των ανειλημμένων οικονομικών υποχρεώσεων των πελατών. Επομένως, οι πειστικές πωλήσεις καταναλωτικών δανείων και καρτών που οδήγησαν σε υπερδανεισμό των νοικοκυριών πέραν των πραγματικών τους δυνατοτήτων με κανένα τρόπο δεν συνάδουν με τις αρχές του σύγχρονου τραπεζικού Μάρκετινγκ και δεν λειτουργούν ούτε προς το συμφέρον των πελατών που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις οικονομικές υποχρεώσεις τους, ούτε προς το συμφέρον των τραπεζών που αυξάνουν τις επισφάλειές τους. (Gerzema, 2008)

2.2 Στρατηγικές ανταγωνισμού

Κατά τον M.Porter υπάρχουν τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται. (Μπουράντας, 2002)

Η στρατηγική ηγεσία κόστους έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς, δηλαδή η επιχείρηση προσπαθεί να ελαττώσει το κόστος και τις τιμές των προϊόντων της και με αυτό τον τρόπο να φανεί ανταγωνιστική.

Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα, μεθόδους ακόμα και τεχ

νογνωσία τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών (π.χ. αυτοκίνητα Ferrari, κάποιο σημαντικό και μοναδικό φάρμακο για μια σοβαρή ασθένεια).

Η στρατηγική εστίασης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση).

Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει ιδιαίτερα σημαντικές επιλογές που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Πρακτικά και για μεγαλύτερη κατανόηση, η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να διακριθεί σε γενική στρατηγική ή στρατηγική ανάπτυξης και στρατηγική ανταγωνισμού.(Μπουράντας, 2002)

Η γενική στρατηγική περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει όλα τα βήματα και τις ενέργειες που χρειάζονται ώστε να συμβάλλουν στην υγιή ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού, ενώ η στρατηγική ανταγωνισμού περιλαμβάνει όλες τις κινήσεις που επιβάλλεται να πραγματοποιήσει η επιχείρηση ώστε να παρουσιαστεί ανταγωνιστική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.(Μπουράντας, 2002)

2.3 Προϋποθέσεις επιτυχούς στρατηγικής

Τα δύο βασικά «συστατικά» για επιτυχημένη στρατηγική είναι η καλή κατάστρωση και η καλή εκτέλεση. Ακόμα και η πιο έξυπνη στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν δεν υπάρχει καλή εκτέλεση, το ίδιο ισχύει και αν υπάρχει καλή εκτέλεση αλλά η στρατηγική είναι μέτρια καταστρωμένη, όσο καλά και αν εκτελεστεί μια τέτοια στρατηγική δε θα δημιουργήσει τα αναμενόμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Για τη διαρκή επιτυχία όμως δεν αρκούν μόνο οι δύο παραπάνω προϋποθέσεις, δηλαδή η καλή κατάστρωση και η καλή εκτέλεση επειδή πολλές φορές εντελώς απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης η οποία κατέχει μια άψογη στρατηγική και την εκτελεί υποδειγματικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις λαμβάνουν μέρος οι μάνατζερ της επιχείρησης οι οποίοι προβαίνουν στις κατάλληλες προσαρμογές ώστε να ξεπεράσει η επιχείρηση αυτές τις δυσμένειες, ταυτόχρονα όμως πρέπει να υπάρχει και μέριμνα από την πλευρά τους ώστε η επιχείρηση να παρουσιάζεται ευέλικτη και δυνατή ώστε να επηρεάζεται όσο το δυνατό δυσκολότερα από τέτοιες απρόβλεπτες εξελίξεις. (Μπουράντας, 2002)

Όπως είναι γνωστό, σύμφωνα με την αντίληψη του σύγχρονου Μάρκετινγκ, η επιχείρηση πρέπει να παράγει ό,τι μπορεί να πουλήσει και όχι να επιχειρεί να πουλήσει ό,τι παράγει. Επομένως, πρέπει να βασίζει τη διαμόρφωση των προϊόντων της, την τιμολόγησή τους, το δίκτυο διανομής τους και την επικοινωνιακή πολιτική πάνω σε έρευνες αγοράς σχετικές με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Γενικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η οικονομική κρίση δεν επηρεάζει τους καταναλωτές μόνο οικονομικά, αλλά και ψυχολογικά. Οι καταναλωτές δεν απολαμβάνουν τη διαδικασία αγορών (shopping) όπως πριν, ακόμη και όσοι έχουν τις οικονομικές δυνατότητες, λόγω της αβεβαιότητας του μέλλοντος. Στην περίοδο κρίσης που περνάμε μπορούμε να παρατηρήσουμε τις εξής διαφοροποιήσεις της καταναλωτικής συμπεριφοράς:

- Μείωση των καταναλωτικών δαπανών γενικά
- Προσεκτικότερες αγοραστικές αποφάσεις – μείωση αυθόρμητων αγορών

- Στροφή σε φθηνότερα προϊόντα
- Στροφή στα εγχώρια προϊόντα
- Μείωση του τουρισμού σε χώρες του εξωτερικού
- Μείωση των ημερών παραμονής στους τουριστικούς προορισμούς
- Μετακίνηση πολλών πελατών σε ιδιωτικές μάρκες εμπορίου
- Μείωση αγορών αγαθών πολυτελείας
- Μετακίνηση σε μεγαλύτερες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες που θεωρούνται μεγαλύτερης αξιοπιστίας
- Στροφή σε μικρότερες συσκευασίες
- Προτίμηση εκπαιδευτικών καταστημάτων
- Αναβολή αγοράς διαρκών καταναλωτικών αγαθών
- Μείωση των μετακινήσεων με Ι.Χ. και αύξηση των μετακινήσεων με τα μέσα μαζικής μεταφοράς. Οι στρατηγικές Μάρκετινγκ που θα πρέπει να ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης θα πρέπει να είναι προληπτικές και να αντιμετωπίζουν την κρίση ως ευκαιρία. Αυτές μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

✓ **Γενικές επιχειρησιακές στρατηγικές**

Κάθε επιχείρηση σε περίοδο κρίσης θα πρέπει να επανεξετάσει το παρελθόν της όσον αφορά το σκοπό και τους στόχους που είχε θέσει, το παρόν όσον αφορά τον πελάτη της (ποιος είναι, πού είναι, τι θεωρεί ως αξία, ποιες προτιμήσεις και ανάγκες του δεν ικανοποιούνται) και το μέλλον, που αφορά τις δραστηριότητες με τις οποίες προκρίνεται να ασχοληθεί η εταιρεία σε περίοδο κρίσης. Θα πρέπει λοιπόν να επανεξετασθούν οι περιπτώσεις:

1. Εγκατάλειψης επιχειρηματικών τομέων όπου η επιχείρηση είναι ανταγωνιστικά αδύνατη και συγκέντρωση των πόρων όπου η επιχείρηση είναι ηγέτης ή έχει σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

2. Εκμετάλλευσης ευκαιριών εξαγοράς αδύνατων ανταγωνιστών, που εξωθεί τις οριακές επιχειρήσεις του κλάδου σε έξοδο από την αγορά.

3. Αναζήτησης νέων ευκαιριών στην αγορά. Η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και αυτή με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η δημιουργικότητα είναι η συνθετική ικανότητα αναδιάρθρωσης των διαθέσιμων στοιχείων κατά τρόπο που να δημιουργούνται νέες λογικές ενότητες καταλληλότερες για την επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων. Η καινοτομία είναι η δυνατότητα αξιοποίησης μιας δημιουργικής αλλαγής ως ευκαιρίας. Επιχειρηματικότητα, τέλος, είναι ο εντοπισμός και η αξιοποίηση οικονομικών ευκαιριών για την ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις ιδίως σε περίοδο κρίσης πρέπει να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους δημιουργώντας καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

✓ **Στρατηγικές Προϊόντος**

1. Κατάργηση υπαρχόντων ή αποφυγή επεκτάσεων γραμμών αδύνατων προϊόντων και δέσμευση περισσότερων πόρων σε προϊόντα με μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

2. Επεκτάσεις γραμμών προϊόντων προς το κάτω τμήμα της αγοράς για τις οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις, ώστε να αποκλεισθεί η δυνατότητα εισόδου μελλοντικών ανταγωνιστών.

3. Προσαρμογή της τοποθέτησης του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή (positioning) στην περίοδο της λιτότητας.

4. Τονισμός χαρακτηριστικών ασφάλειας στα στοιχεία του διευρυμένου προϊόντος.

✓ **Στρατηγικές Τιμολόγησης**

Στρατηγικές υψηλής αξίας, δηλαδή:

1. Βελτίωση ποιότητας (π.χ. στα χαρακτηριστικά της αντοχής, της ασφάλειας και της λειτουργικότητας) στην ίδια τιμή που οδηγεί σε αύξηση της αγοραστικής προσήλωσης με την προσθήκη αξίας.

2. Μείωση τιμής διατηρώντας την ίδια ποιότητα που σημαίνει μικρότερα ποσοστά κέρδους, αλλά δυνατότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς. Αυτή είναι προτιμότερο να γίνεται με τη μορφή εκπτώσεων, πιστωτικών διευκολύνσεων ή προγραμμάτων αφοσιωμένων πελατών και μεγαλύτερων εγγυήσεων, παρά με την απευθείας μείωση της τιμής. Χαμηλότερη ποιότητα

3. Χαμηλότερη τιμή

✓ **Στρατηγικές Διανομής**

1. Επανεξέταση δικτύων με μικρότερη αποτελεσματικότητα.
2. Χρησιμοποίηση εναλλακτικών δικτύων.

✓ **Στρατηγικές Προβολής και Επικοινωνίας**

1. Σε περιόδους που οι ανταγωνιστές μειώνουν τις διαφημιστικές δαπάνες, οι επιχειρήσεις που θεωρούν τη διαφήμιση ως επένδυση αυξάνουν το μερίδιο διαφημιστικής τους φωνής και επακόλουθα μεσοπρόθεσμα το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη τους.
2. Τα διαφημιστικά μέσα μεγαλύτερης ανάμειξης (τύπος) είναι σε περιόδους ύφεσης σημαντικότερα, μια και δίνουν τη δυνατότητα της περισσότερο προσεκτικής πληροφόρησης και σύγκρισης.
3. Περισσότερο ελκυστικές οι διαφημίσεις που απευθύνονται στη λογική (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διασφαλίσεις ποιότητας, χαρακτηριστικά ασφάλειας και διάρκειας και τιμή) και λιγότερο αυτές που απευθύνονται στο συναίσθημα.
4. Αύξηση της σημασίας των ενεργειών δημοσιότητας, δεδομένου ότι οι δημοσιογραφικές πηγές θεωρούνται πιο έγκυρες από τις εμπορικές.
5. Αύξηση της σημασίας των ενεργειών προώθησης των πωλήσεων που απευθύνονται απευθείας στο πορτοφόλι του καταναλωτή.

6. Απασχόληση περισσότερων πωλητών υψηλών προδιαγραφών.
7. Έμφαση στο άμεσο Μάρκετινγκ.
8. Το ποσοστό της διαφήμισης στα παραδοσιακά μέσα (ιδίως στην τηλεόραση) πρέπει να μειώνεται προς όφελος της προβολής μέσω διαδικτύου.
9. Μείωση των χορηγιών σε αθλητικά γεγονότα και αύξηση της σημασίας των ενεργειών Μάρκετινγκ κοινωνικής και περιβαλλοντολογικής ευθύνης.
10. Έμφαση στις προσπάθειες βελτίωσης της αξιοπιστίας.
11. Διαβεβαιώσεις κατανόησης των αναγκών του πελάτη.

✓ **Στρατηγικές αύξησης της εξωστρέφειας**

Οι επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης πρέπει να αυξήσουν την εξωστρέφειά τους, ανοίγοντας νέους ορίζοντες σε δυνητικά πιο κερδοφόρες αγορές. Κατ' αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν:

- Να συνεχίσουν να αναπτύσσονται πέρα από τα όρια μιας μικρής ή κορεσμένης αγοράς
- Να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους
- Να μειώσουν τα κόστη τους λόγω οικονομιών κλίμακας
- Να βρουν διεξόδους στην πλεονάζουσα παραγωγική τους δυναμικότητα
- Να εξομαλύνουν τις διακυμάνσεις παραγωγής λόγω εποχικότητας
- Να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες ιδέες για προϊόντα, για καινοτομίες παραγωγής και νέες τεχνολογίες
- Να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους λόγω προσπαθειών εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού τους εξοπλισμού και αλλαγής των οργανωτικών τους δομών και μεθόδων
- Να επιτύχουν διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου

Βέβαια, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών προϋποθέτει αφιέρωση υλικών και ανθρώπινων πόρων στις διεθνείς δραστηριότητες, διεθνείς έρευνες αγοράς, προσαρμογή των στοιχείων του Μάρκετινγκ στις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς – χώρας – στόχου και διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές (ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρείας, προσδιορισμός πιθανών αγορών – χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους, ανάλυση των επιλεγισών αγορών σε βάθος, στρατηγική διείσδυσης και σχέδιο Μάρκετινγκ για κάθε επιλεγείσα χώρα). Στην ερώτηση εάν η οικονομική κρίση αποτελεί απειλή ή ευκαιρία επισημαίνουμε ότι σε περιόδους κρίσης υπάρχουν καλά και κακά νέα για κάθε επιχείρηση που προβληματίζεται για την ακολουθητέα στρατηγική:

- Τα καλά νέα είναι ότι τον επόμενο χρόνο θα έχει σίγουρα λιγότερους ανταγωνιστές
- Τα κακά νέα είναι ότι πιθανόν και η ίδια να μη βρίσκεται πια στην αγορά Είναι σίγουρο ότι σε περιόδους κρίσης τα συνολικά ποσά που διατίθενται για έξοδα Μάρκετινγκ μειώνονται. Συμβάλλουν λοιπόν οι δαπάνες Μάρκετινγκ σε ακριβότερες «κηδείες» των επιχειρήσεων; Ή δίνουν τη δυνατότητα αύξησης της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητάς τους;
- Η μείωση των δαπανών Μάρκετινγκ σε περιόδους κρίσης μειώνει τις πιθανότητες επιβίωσης της επιχείρησης μετά απ' αυτή.
- Η διατήρησή τους στα ίδια επίπεδα ή η αύξηση των μεριδίων διαφημιστικής φωνής δεν σημαίνει ότι ο επιχειρηματικός θάνατος γίνεται ακριβότερος, αλλά αντίθετα ότι αυξάνονται οι πιθανότητες κατάκτησης ηγετικών θέσεων στην αγορά.

Για να γίνει όμως αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης να δώσουν έμφαση:

1. Στην αποτελεσματικότερη στόχευση αγορών
2. Στη μείωση του κόστους με το άμεσο Μάρκετινγκ, τον περιορισμό της γκάμας των προϊόντων και των λιγότερο αποτελεσματικών δικτύων διανομής
3. Στις διαφημιστικές ενέργειες που εξοικονομούν πόρους, όπως το διαδικτυακό Μάρκετινγκ και οι ενέργειες δημοσιότητας

4. Στην προσφορά περισσότερων πληροφοριών στον πελάτη που του προσφέρουν μείωση του κινδύνου
5. Πρέπει να υπάρξει στροφή από το επιθετικό Μάρκετινγκ της εξεύρεσης συνεχώς νέων πελατών, στο αμυντικό Μάρκετινγκ της προσπάθειας διατήρησης των υφισταμένων πελατών, μέσω της καλλιέργειας πελατοκεντρικής κουλτούρας σ' όλη την επιχείρηση
6. Στην αντίληψη ότι τα έξοδα Μάρκετινγκ δεν είναι εφάπαξ δαπάνες, αλλά επενδύσεις μακροχρόνιας απόδοσης Το δυναμικό και αποτελεσματικό Μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης δεν συμβάλλει μόνο στη βραχυχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησης, αλλά δίνει και τη δυνατότητα μακροχρόνιας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς της μετά την κρίση. Σε τελευταία ανάλυση, σύμφωνα με τον Δαρβίνο, δεν επιβιώνουν οι μεγαλύτεροι ή οι δυνατότεροι, αλλά αυτοί που μπορούν να προσαρμόζονται καλύτερα στις συνεχείς μετεξελίξεις του περιβάλλοντος.(Μπουράντας, 2002)

2.4 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής σκέψης

Τα πλεονεκτήματα του να σκέφτεται κανείς στρατηγικά και όχι χωρίς στόχο, να μην περιφέρεται άσκοπα ως επιχείρηση είναι πολλά, καθώς έτσι όλη η επιχείρηση έχει ένα σκοπό και μια σαφή ιδέα του «ποιοί είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε».

Οι μάνατζερ είναι πάντα άγρυπνοι για αλλαγές, ευκαιρίες και προβλήματα που παρουσιάζονται, ενώ έχουν και κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους.

Με τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στην επιχείρηση δημιουργείται ένα κλίμα πρωτοβουλιών και δράσεων το οποίο οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνίστικα πλεονεκτήματα.(Μπουράντας, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Ορισμός Στρατηγικού Προγραμματισμού

Με τον όρο «στρατηγικός προγραμματισμός» νοείται η διαδικασία ενός συγκεκριμένου επίσημου γραπτού πλάνου, το οποίο βασίζεται στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και το οποίο περιέχει λεπτομερή και αναλυτικά στοιχεία, καθώς και προβλέψεις για την πορεία της. (Παπαδάκης, 2009)

3.2 Ιστορική αναδρομή

Ήδη από τις δεκαετίες του '60 και του '70 ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελούσε έναν από τους σημαντικότερους και σπουδαιότερους τομείς των αμερικανικών επιχειρήσεων καθώς αφιερωνόταν ολόκληρα τμήματα στη συγγραφή και την εκτύπωση τόμων ολόκληρων με λεπτομέρειες για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Τη δεκαετία του '80 λόγω της επέλασης ξένων επιχειρήσεων κυρίως από Κίνα και Ιαπωνία οι αμερικανικές επιχειρήσεις άρχισαν να ασχολούνται κυρίως με τη βελτίωση της λειτουργικότητάς τους κι έτσι άρχισε να περιορίζεται η «πολυτέλεια» του στρατηγικού προγραμματισμού, δόθηκε έμφαση στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης η αναδόμηση και ο ανασχεδιασμός.

Μετά το πέρας αυτής της δεκαετίας που αποτελούσε εποχή συρρίκνωσης, καθώς υπήρχε μείζων ζήτημα ακόμα και για τη βιωσιμότητα των αμερικανικών επιχειρήσεων, στην οποία αναπτύχθηκαν η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, επανεμφανίζεται ο στρατηγικός προγραμματισμός στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην κατάκτηση νέων αγορών, και γενικά με την ανάπτυξη των αμερικανικών επιχειρήσεων. Μάλιστα σε πολλές επιχειρήσεις υπήρξε αναδιοργάνωση του τμήματος στρατηγικού προγραμματισμού. (Παπαδάκης, 2009)

3.3 Η επίδραση των εξελίξεων στην ελληνική επιχείρηση

Η σημασία των παραπάνω εξελίξεων είναι πολλή μεγάλη για τις ελληνικές επιχειρήσεις αν αναλογιστούμε τα παρακάτω.

- 1) Η επιστροφή του στρατηγικού προγραμματισμού έχει δημιουργήσει καινούριες θεωρίες και ορολογίες όσον αφορά τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δράση. Πολλές από τις καινούριες αυτές προσεγγίσεις είναι συμβατές με τη νοοτροπία της ελληνικής επιχείρησης.
- 2) Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας επηρεάζει άμεσα την ελληνική οικονομία και έτσι επιβάλλεται ο εκσυγχρονισμός πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε πολλούς τομείς ώστε να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Η παγκοσμιοποίηση προσφέρει νέες ευκαιρίες καθώς υπάρχουν νέες αγορές και νέοι πελάτες, αλλά και νέες απειλές με νέους ανταγωνιστές, μέσω αυτών συμπεραίνουμε ότι και η παγκοσμιοποίηση είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο η ανάπτυξη της στρατηγικής στις επιχειρήσεις έχει τεράστια σημασία.

3.4 Αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι το όραμα που έχουν εκφράσει οι μάνατζέρ της όσον αφορά τις δραστηριότητές της και το μέλλον της. Η δήλωση της αποστολής ποια πορεία έχει χαράξει η επιχείρηση και ποιες δραστηριότητες επιδιώκει για το μέλλον, δηλαδή εκφράζει το ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και που πάμε της επιχείρησης.

Η δήλωση αποστολής στην επιχείρηση είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Παραδείγματος χάρη η αποστολή της Vodafone είναι εντελώς διαφορετική από αυτή της Cosmote αν και οι δύο εταιρείες υπάγονται στον ίδιο κλάδο και προσφέρουν πάνω κάτω τις ίδιες υπηρεσίες.

Η δήλωση αποστολής είναι πάρα πολύ σημαντικό σημείο για την επιχείρηση, καθώς χωρίς κάποιο όραμα και κάποιους προσδιορισμούς για το τι πρέπει και τι

δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Υπάρχουν τρία βασικά σημεία που χρίζουν ιδιαίτερης σημασίας στην ανάπτυξη της αποστολής στην επιχείρηση:

- 1) Η επικοινωνία της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση
- 2) Οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται
- 3) Ο ορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η έκτασή τους

Χρήσιμο θα ήταν να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι πολλές επιχειρήσεις πέρα ή αντί για τη δήλωση αποστολής έχουν και κάποια δήλωση οράματος. Δεν υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές ανάμεσα στα δύο αν και η δήλωση αποστολής συχνά είναι κάπως πιο συγκεκριμένη. (Παπαδάκης, 2009)

3.5 Δήλωση αποστολής και επικοινωνία

Για την επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό το πώς εκφράζεται η δήλωση της αποστολής, τι λέξεις θα χρησιμοποιηθούν και πως αυτή εξασφαλίζει επικοινωνία με όλο το δυναμικό της επιχείρησης αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον της.

Η δήλωση της αποστολής πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Η δήλωση πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει και να προκαλεί κλίμα εγρήγορσης. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση καθώς:

- Ξεκαθαρίζει το όραμα που έχει η ηγεσία σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης
- Συμβάλλει στην καλή απόδοση και πορεία των εργαζομένων
- Δημιουργεί κλίμα συγκεκριμένων στόχων και επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και αυθορμητισμών
- Προετοιμάζει την ίδια την επιχείρηση για το μέλλον (Smith, 1994)

3.6 Αλλαγή της αποστολής

Ένα από τα πρωτεύοντα καθήκοντα ενός μάνατζερ είναι η ανασκόπηση της πορείας της επιχείρησης και ο προσδιορισμός της κατάστασης στην οποία αυτή βρίσκεται, ώστε να εντοπίζει αν και πότε χρειάζονται αλλαγές στην αποστολή της επιχείρησης.

Μια έγκαιρη αλλαγή στην αποστολή της επιχείρησης αποτρέπει τον εγκλωβισμό της σε ανεπιθύμητες συνθήκες. Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει την αποστολή τους διευρύνοντάς την γεωγραφικά λαμβάνοντας υπόψιν την παγκοσμιοποίηση.

Η αλλαγή της αποστολής προϋποθέτει διορατικό πνεύμα. Ο μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του κάθε μεταβολή που συμβαίνει στο περιβάλλον της επιχείρησης (αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, μεταβολές στην τεχνολογία κ.λπ.) ώστε να εντοπίζει έγκαιρα τις κατάλληλες ευκαιρίες που χρειάζεται η επιχείρηση για να ακολουθήσει νέες επιτυχημένες πορείες στο μέλλον. Μια καλή δήλωση αποστολής συμβάλλει ακριβώς σε αυτή την προετοιμασία για το μέλλον της επιχείρησης.

Επίσης σημαντικό στοιχείο για αλλαγή στη δήλωση της αποστολής είναι ότι πολλές φορές η αποστολή σε μια επιχείρηση έχει χρονική υπόσταση και αλλάζει με το πέρας του χρόνου π.χ. ανάλογα με τις αλλαγές στην τεχνολογία. Κλείνοντας ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο για αλλαγή στην αποστολή είναι το πώς «επικοινωνεί» η νέα αποστολή στην επιχείρηση. (Smith, 1994)

3.7 Παραδείγματα αποστολών από γνωστές επιχειρήσεις

Google: Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.

Southwest Airlines: The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.

We are committed to provide our Employees a stable work environment with equal opportunity for learning and personal growth. Creativity and innovation are encouraged for improving the effectiveness of Southwest Airlines. Above all,

Employees will be provided the same concern, respect, and caring attitude within the organization that they are expected to share externally with every Southwest Customer.

Nokia: Connecting is about helping people to feel close to what matters. Wherever, whenever, Nokia believes in communicating, sharing, and in the awesome potential in connecting the 2 billion who do with the 4 billion who don't.

If we focus on people, and use technology to help people feel close to what matters, then growth will follow. In a world where everyone can be connected, Nokia takes a very human approach to technology.

IBM: At IBM, we strive to lead in the creation, development and manufacture of the industry's most advanced information technologies, including computer systems, software, networking systems, storage devices and microelectronics.

We translate these advanced technologies into value for our customers through our professional solutions and services businesses worldwide.

OTENET: Να φέρουμε το ιντερνέτ σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, σε κάθε εργασιακό χώρο, εκπαιδευτικό ίδρυμα, σπίτι. Πιστεύουμε ότι το διαδίκτυο είναι το πιο σύγχρονο μέσο επικοινωνίας, το πιο αποδοτικό επιχειρηματικό «εργαλείο», ο πιο ευρύς εκπαιδευτικός ορίζοντας και ότι μπορεί να αποτελέσει τον πιο δυνατό μοχλό εκσυγχρονισμού της χώρας μας. Για να γίνει το όραμά μας πραγματικότητα δραστηριοποιούμαστε σε όλη την αλυσίδα αξίας του ιντερνέτ προσφέροντας απόλυτη κάλυψη στους χρήστες μας μέσα από μια διαρκή και αδιάκοπη «σύνδεση» για την επίτευξη των στόχων τους.

OTE: Με όραμά μας να αποτελούμε την πρώτη επιλογή των καταναλωτών σε Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη, σε όποιους τομείς δραστηριοποιούμαστε, επιδιώκουμε τη συνεχή κερδοφόρα ανάπτυξή μας σε μια ανταγωνιστική αγορά, καθώς και τη συμμετοχή μας στις σύγχρονες τεχνολογικές, εμπορικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις διεθνώς. Αποστολή μας είναι να είμαστε ο ισχυρότερος τηλεπικοινωνιακός οργανισμός στη ΝΑ Ευρώπη, παρέχοντας υψηλά επίπεδα υπηρεσιών στους πελάτες μας, αναπτύσσοντας το προσωπικό μας και αποφέροντας παράλληλα υψηλές αποδόσεις στους μετόχους μας.(google.com)

Υπάρχουν βέβαια και δηλώσεις αποστολής οι οποίες δεν είναι του επιπέδου που θα περίμενε κανείς όπως της σοκολατοποιίας Hershey που είναι μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο με πάνω από 100 χρόνια παρουσία στην αμερικανική αγορά και το όνομά της είναι συνώνυμο της σοκολάτας. Η δήλωση αρχίζει "Top-tier value creation, driven by superior performance across the business system" και τελειώνει με το "Ability to transform consumer and customer desires to marketplace wins". Όπως μπορούμε να διακρίνουμε η λέξη σοκολάτα απουσιάζει εντελώς από τη δήλωση! Επίσης η αμερικανική Alcoa η οποία είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες αλουμινίου παγκοσμίως έχει σαν δήλωση αποστολής «το όραμά μας είναι να είμαστε η καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο». Επίσης υπάρχουν οι πρωτότυπες δηλώσεις όπως η Coca Cola που δηλώνει «To refresh the world».

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από τα παραπάνω υπάρχει έλλειψη σωστών δηλώσεων αποστολής από πολλές επιχειρήσεις που θεωρούνται από τις καλύτερες του κόσμου και αποτελούν παραδείγματα προς αποφυγή, πολλά όμως αποτελούν και πηγή έμπνευσης.(Abrahams, 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 Οι στόχοι της επιχείρησης

Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι βασική προϋπόθεση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και μιας στοχευόμενης πορείας. Οι στόχοι είναι τα εργαλεία τα οποία μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ανώτερος σκοπός τους είναι να στρέφουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι πρέπει να γίνει και μέχρι πότε. (Παπαδάκης, 2009)

Οι στόχοι αποτελούν ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς αν η αποστολή της επιχείρησης δε μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δε δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, η αποστολή χάνει το νόημά της και είναι σαν να μην υπάρχει.

Τα βασικά στοιχεία των στόχων είναι τρία:

1. Σαφήνεια και απλή διατύπωση, δηλαδή ο στόχος κατά τον καθορισμό του και τη διατύπωσή του πρέπει να είναι σαφής, χωρίς αδιευκρίνιστα σημεία και να είναι απλά διατυπωμένος ώστε να αποφεύγονται παρατυπίες και παρερμηνεύσεις.
2. Συγκεκριμένα και μετρήσιμα μεγέθη, δηλαδή οι στόχοι πρέπει να στοχεύουν σε αριθμητικά ή ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία έχουν προκαθοριστεί κατά τη διατύπωση του στόχου.
3. Χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους, δηλαδή ακόμα και ο πιο μακροπρόθεσμος στόχος της επιχείρησης πρέπει να έχει κάποια χρονική διάρκεια για να έχει νόημα η επίτευξη των καθορισμένων αποτελεσμάτων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι επιδιώξεις του τύπου «αύξηση των πωλήσεων», «μείωση του κόστους πωληθέντων», «μείωση των γενικών βιομηχανικών εξόδων», «βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων», εφόσον δεν συνοδεύονται από συγκεκριμένα μετρήσιμα μεγέθη είναι απλές προτάσεις και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν στόχους μιας επιχείρησης.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξή τους, έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις οι οποίες στηρίζονται και επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς.

Στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα την οποία οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση.(Παπαδάκης, 2009)

4.2 Τα είδη των στόχων

Γενικά υπάρχουν δύο είδη στόχων, οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί, τους οποίους ανάλογα με τη χρονική διάρκεια την οποία χρειάζονται την επίτευξή τους, τους χωρίζουμε σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους.(Robbins, 2012)

4.3 Οι στρατηγικοί στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικότεροι για την επιχείρηση καθώς το αντικείμενό τους έχει να κάνει με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα.

Παραδείγματα στρατηγικών στόχων αποτελούν το μερίδιο αγοράς, η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, καλύτερη ποιότητα προϊόντων, καλύτερη θέση στην αγορά κ.λπ.

Ένα παράδειγμα στρατηγικού στόχου αποτελεί αυτός της Apple η οποία κατά την παρουσίαση του νέου iPhone στις αρχές του 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008.(Robbins, 2012)

4.4 Χρηματοοικονομικοί στόχοι

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι επειδή πολύ απλά η επιχείρηση χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση δεν υφίσταται. Σε αυτή την περίπτωση παραδείγματα αποτελούν τα ποσοστά κέρδους, η τιμή της μετοχής, τα μετρητά κ.λπ.

Επί παραδείγματι ένας χρηματοοικονομικός στόχος της Procter & Gamble είναι να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 28% μέχρι το 2013.

Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι αποτελούν βασικά υλικά για μια καλά δομημένη επιχείρηση. Πολλές φορές η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική της απόδοση παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Επίσης πολλές φορές οι μάνατζερ κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να έχει οικονομική ευρωστία, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της. Κάτι τέτοιο αποτελεί τεράστιο λάθος.

Η επιχείρηση η οποία θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά, για τη βραχυπρόθεσμη οικονομική της απόδοση, διατρέχει μεγάλο κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και ευάλωτη έναντι στους ισχυρούς της ανταγωνιστές. Το παραπάνω ισχύει περισσότερο σε κλάδους με επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια και είναι πρόθυμες να κάνουν προσωρινά θυσίες όσον αφορά τα οικονομικά τους, ώστε να αποκτήσουν μελλοντικά ηγετικές θέσεις στην αγορά. Ένα κλασσικό παράδειγμα σε αυτή την περίπτωση είναι η στρατηγική η οποία ακολουθείται από πολλές ιαπωνικές και κινέζικες εταιρείες οι οποίες μπαίνουν σε διεθνείς αγορές με προϊόντα καλής ποιότητας τα οποία τα διαθέτουν σε χαμηλές τιμές με χαμηλό περιθώριο κέρδους, αποσκοπώντας μακροπρόθεσμα μεγάλα μερίδια στην αγορά και τελικά την ηγετική θέση. (Robbins, 2012)

4.5 Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Οι βασικοί σκοποί των μακροπρόθεσμων στόχων είναι δύο. Ο πρώτος βασικός σκοπός είναι η σημερινή προετοιμασία της επιχείρησης για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε χρόνια περίπου. Ο δεύτερος και σημαντικότερος σκοπός τους είναι ότι αναγκάζουν τους μάνατζερ να πάρουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας, παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Έχει παρατηρηθεί ότι τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις όπου το παρόν είναι

αισιόδοξο, είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον της επιχείρησης.(Robbins, 2012)

4.6 Βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Σκοπός των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι τα αμεσότερα αποτελέσματα. Είναι διαφορετικής φύσεως στόχοι από τους μακροπρόθεσμους, καθώς αναδεικνύουν την ταχύτητα με την οποία θέλουν οι μάνατζερ να προχωρήσει η επιχείρηση και το επίπεδο της απόδοσης το οποίο πρέπει να επιτύχει.

Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί οι μακροπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν με τους βραχυχρόνιους μιας επιχείρησης, λόγω της κατάλληλης απόδοσης. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς των μακροχρόνιων από τους βραχυχρόνιους στόχους είναι όταν οι μάνατζερ προσπαθούν πετύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο, κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα.(Robbins, 2012)

4.7 Φύση και πηγή των στόχων

Οι στόχοι πρέπει να συναρπάζουν το δυναμικό της επιχείρησης, και να κατορθώνουν να το κάνει να αποδίδει πέρα από τα συνηθισμένα στάνταρ του. Οι στόχοι όμως ταυτόχρονα πρέπει να είναι και εφικτοί, όχι πλασματικοί και ουτοπικοί αλλά να διακρίνονται από μια δόση ρεαλισμού. Και τα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αναγκαία για μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης μέσα από τους στόχους της.

Για να διακατέχονται οι στόχοι από τα παραπάνω συστατικά δεν είναι κα τόσο απλό, καθώς πρέπει να ληφθούν πολλοί παράγοντες υπόψιν, όπως η απόδοση που μπορεί να πραγματοποιήσει η επιχείρηση σε συνθήκες πίεσης, οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν στον κλάδο, ποια αποτελέσματα θεωρούνται επιτυχή για την εταιρεία κ.λπ. (Charan, 2007)

4.8 Η έκταση των στόχων

Οι στόχοι δεν πρέπει να απαιτούνται στην επιχείρηση μόνο σαν σύνολο αλλά σε κάθε επίπεδο, σε κάθε τμήμα και σε κάθε λειτουργία της. Μόνο σε αυτή την περίπτωση όλες οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρο καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης. Μόνο όταν από το μεγαλύτερο στέλεχος μέχρι τον πιο απλό εργαζόμενο έχουν την ευθύνη για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί σωστή πορεία.(Charan, 2007)

4.9 Η πηγή των στόχων

Στη συνηθέστερη περίπτωση, οι στόχοι διαχέονται από τα υψηλά επίπεδα της επιχείρησης στα χαμηλότερα. Οι στόχοι σε ένα επίπεδο, καθορίζουν τους στόχους στο επόμενο.

Ο καθορισμός των στόχων από πάνω προς τα κάτω, επιτρέπει την ορθολογικότερη κατανομή των στόχων σε όλα τα επίπεδα, λειτουργίες, και τμήματα της επιχείρησης. Είναι δυνατόν στόχοι και στρατηγικές να καταστρώνονται από κάτω προς τα πάνω, όμως αυτός ο τρόπος μπορεί να καταλήξει σε στόχους και στρατηγική χωρίς συνοχή και συντονισμό.(Charan, 2007)

4.10 Παραδείγματα στόχων από μεγάλες επιχειρήσεις

3M: Το 30% των εσόδων σε κάθε τομέα της 3M πρέπει να προέρχονται από νέα προϊόντα τα οποία έχουν εισαχθεί τα τελευταία 5 χρόνια. Το 15% του χρόνου των εργαζομένων σε έρευνα και ανάπτυξη μπορεί να διατίθεται σε οτιδήποτε οι ίδιοι θεωρούν χρήσιμο.

Nokia: Nokia's priority is to be the most preferred partner to operators, retailers and enterprises. Nokia will continue to be a growth company, and we will expand to new markets and businesses. World leading productivity is critical for our future success. Our brand goal is for Nokia to become the brand most loved by our customers.

Procter & Gamble: Ανάπτυξη πωλήσεων 5%-7% μέχρι το 2010. Αύξηση κερδών ανά μετοχή τουλάχιστον 10% έως το 2010.

ΟΤΕ: Οι στόχοι μας για τα επόμενα τρία χρόνια είναι να διατηρήσουμε την ηγετική μας θέση στην εγχώρια αγορά, επεκτείνοντας τον πελατοκεντρικό μας προσανατολισμό, προσφέροντας συνολικές λύσεις προς τους πελάτες μας, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δομής του οργανισμού και εστιάζοντας παράλληλα σε κερδοφόρες νέες επενδύσεις.(google.com)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1 Έννοια στρατηγικής πρόθεσης.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης δίνουν μια γεύση της στρατηγικής της πρόθεσης. Στρατηγική πρόθεση είναι ένας στόχος που θέλει η επιχείρηση να φτάσει μετά από ένα μακροχρόνιο διάστημα. Για παράδειγμα η στρατηγική πρόθεση μιας μεγάλης επιχείρησης θα μπορούσε να είναι η ηγετική θέση σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, σε αντίθεση με μια μικρή επιχείρηση που η στρατηγική της πρόθεση μπορεί να είναι η αναγνώρισή της ως επιχείρηση με καλύτερες προοπτικές.

Η στρατηγική της πρόθεση μιας επιχείρησης έχει να κάνει με την ψυχή και την καρδιά της επιχείρησης και όχι με το μυαλό της, όπου έχει σκοπό τη βελτίωση της επιχείρησης με ένα πολύ φιλόδοξο όραμα σε σχέση με την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης. Η στρατηγική πρόθεση αφορά κάποια τεράστια ασυμμετρία μεταξύ πόρων, στόχων και προσπαθεί να χαράξει κατεύθυνση με μια καινούργια προοπτική για το μέλλον.

Για παράδειγμα η στρατηγική πρόθεση της ιαπωνικής κατασκευάστριας komatsu της δεκαετίας του '60 όπου κατασκεύαζε μπουλντόζες με ένα σχετικά μικρό αριθμό παραγωγής στην ιαπωνική αγορά ήταν να ξεπεράσει την ηγετική επιχείρηση του κλάδου, την αμερικάνικη caterpillar, με μεγάλη παρουσία παγκοσμίως. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 είχε αναρριχηθεί στην δεύτερη θέση παγκοσμίως και συγχρόνως επεκτάθηκε σε διάφορα προϊόντα.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η επιχείρηση λιανική Wal-hart, ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο. Η Wal-hart είχε στρατηγική πρόθεση από ένα ψιλικατζίδικο να ξεπεράσει την sears, τον μεγαλύτερο λιανοπωλητή της ΗΠΑ. Η επιχείρηση Wal-hart με ψυχή και καρδιά κατάφερε να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες της και συνεχίζει με το ίδιο πάθος σε αντίθεση με την sears η οποία επαναπαύτηκε και έκανε σειρά λαθών στην οποία έχουν στοιχίσει.

Ας σημειωθεί ότι ο βασικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη της και η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η στρατηγική πρόθεση δεν έχει σκοπό την ανάπτυξη, αλλά αφορά με το τι θα γίνει η επιχείρηση όταν αναπτυχθεί. (Smith J.G, 1994)

5.2 Κατάστροση στρατηγικής

Η κατάστροση της στρατηγικής ασχολείται:

1. Με το πώς ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης.
2. πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της.
3. πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές.
4. πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
5. πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η κατάστροση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα διαφόρων επιλογών που επιτρέπει στους μάνατζερ να προσπαθήσουν να ανταπεξέλθουν στις εξελίξεις της αγοράς. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνεχώς την ίδια στρατηγική. Συχνά η επιχείρηση διαφοροποιεί τη στρατηγική της είτε λόγω των εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω των αλλαγών στην αγορά. Οι επιχειρήσεις συνήθως δυσκολεύονται να δουν μακροπρόθεσμα τις εξελίξεις είτε αυτές δημιουργούνται από τις διαφοροποιήσεις στην αγορά είτε από εκτέλεση μιας στρατηγικής.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η κατάστροση της στρατηγικής είναι μια περίπλοκη διαδικασία που χρειάζεται συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική εξελίσσεται συνεχώς και προσαρμόζεται. Η κατάστροση μιας στρατηγικής μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους που διαμορφώνονται με βάση την εξωτερική κατάσταση και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τα οποία μεταβάλλονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα κατά την πορεία της επιχείρησης.

Η ηγεσία της επιχείρησης δεν έχει μοναδικό ρόλο την κατάστροσης της στρατηγικής. Κυρίως σε επιχειρήσεις με πολλές αγορές και με πληθώρα προϊόντων η κατάστροση χρειάζεται οπωσδήποτε την συμμετοχή των κύριων λειτουργικών τμημάτων(μάρκετινγκ, παραγωγής κτλ) των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων και αντιπρόσωπων κλπ. Σε επιχειρήσεις με ξεχωριστές δραστηριότητες, η στρατηγική διαμορφώνεται σε τέσσερα επίπεδα. Τα βασικά αυτά επίπεδα είναι το εταιρικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό. Μεμονωμένες επιχειρήσεις έχουν τα τρία τελευταία επίπεδα.

Ας τονίσουμε ότι η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επί μέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο λιγότερες στρατηγικές υπάρχουν. Ένα βασικό καθήκον των μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση και η ένωση των επιμέρους στρατηγικών σε ένα εποικοδομητικό σύνολο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί κάτω από αρμονικές συνθήκες εργασίας, όπως είναι η συνεργασία και η συναίνεση και όχι σε συνθήκες κάτω από τις οποίες παραμονεύουν διάφορα συμφέροντα από τους μάνατζερ, το τμήμα ή ακόμα και από την ίδια την επιχείρηση. Για να οδηγηθούμε στην επιθυμητή στρατηγική συνήθως είναι περίπλοκο και χρονοβόρο και απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων.

Λαμβάνουμε υπ' όψιν ότι η συστηματική, ιδιοφυής και μοναδική κατάστρωση στρατηγικής είναι αναμφισβήτητα μια στρατηγική χωρίς αποτέλεσμα αν δεν υπάρχει στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Σε αρκετές περιπτώσεις, πολλές φορές η εκτέλεση είναι σημαντικότερης σημασίας και πρέπει να χρησιμοποιείται κατά την κατάστρωση.(Hunger, 2004)

5.2.1 Παράγοντες που διαφοροποιούν την κατάστρωση της στρατηγικής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση της στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσεως, πιο συγκεκριμένα είναι οι εξής:

1) Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία

Οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης δεν είναι ποτέ αναρίθμητες. Τα όρια τους περιορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από το τι είναι κοινωνικά θεμιτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Όρια μπορούν επίσης να βάζουν μια ομάδα πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι εξελίξεις στην αγορά. Για παράδειγμα, η στροφή του πολίτη σε ντόπια προϊόντα με το συγχρόνως περιορισμό των εισαγωγών, η υγιεινή διατροφή και η προστασία του περιβάλλοντος. Με την διεύρυνση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε διάφορες διεθνείς αγορές, αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που η σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες είναι πιο σημαντική. Ο όρος 'κοινωνική ευθύνη' έχει μεγάλη

σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει ενέργειες που οδηγούν στην βελτίωση του γενικού καλού, στην δράση πριν απαιτηθούν κανονισμοί και νόμοι και στην συμμόρφωση των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

2) Ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες

Είναι σημαντικές στην διαμόρφωση στρατηγικής και επηρεάζουν το πώς θα εισέλθει η επιχείρηση στον κλάδο και την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης ή παρακμής που απαιτούν τις ανάλογες δραστηριότητες. Το ίδιο συμβαίνει και για τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να διαφοροποιούνται είτε από τις κινήσεις ανταγωνιστών ή από διάφορες άλλες αλλαγές.

3) Ευκαιρίες και απειλές

Τη στρατηγική πρέπει να την έχουμε δημιουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που εμφανίζονται αλλά και να ισχυροποιήσει την άμυνά της έναντι απειλών.

4) Πλεονεκτήματα, αδυναμίες

Η κάθε στρατηγική πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης, τα δυνατά της σημεία και τα σημεία τα οποία υστερεί. Οι διάφοροι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να στηρίζονται από το τι είναι δυνατόν να επιτύχει η επιχείρηση.

5) Οι μάνατζερ της επιχείρησης

Η λογική των μάνατζερ μιας επιχείρησης, τα ιδανικά τους, το πώς δέχονται το ρίσκο, καθώς και τα πιστεύω τους, είναι βασικά στοιχεία για την δημιουργία της στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα αλλάζει από το πώς αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις ικανότητες της, και τι βλέψεις έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σπουδαίο στην κατάστρωση της στρατηγικής.

6) Η παράδοση της επιχείρησης

Η κουλτούρα της επιχείρησης προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και σκοπεύει να επηρεάσει την κατάστρωση στρατηγικής της. (Hunger, 2004)

5.2.2 Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης της στρατηγικής

Υπάρχουν πολλά κριτήρια κατάστρωσης μια στρατηγικής, αλλά γενικά τα κυριότερα είναι τα εξής:

- μια στρατηγική πρέπει να είναι προσαρμοσμένη με την εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης,
- πρέπει να οδηγεί σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- πρέπει να βελτιώνει τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά,
- πρέπει να είναι χρονικά εφικτή η επικινδυνότητά της, η ευελιξία της και η συνέπεια της με τις αξίες της επιχείρησης.

Σχετικά με τους τρόπους κατάστρωσης, σε μεγάλες επιχειρήσεις η στρατηγική βασίζεται στη δικαιοδοσία κάποιου απ' τα τμήματα του στρατηγικού σχεδιασμού και πιο συχνά είναι μια ετήσια δραστηριότητα που δημοσιεύει αναλυτικές πληροφορίες οι οποίες μας δείχνουν τι πρόκειται να κατορθωθεί ,τους στόχους, και τα χρονικά περιθώρια. Η διαδικασία συνιστά σημαντική δουλειά με συσκέψεις, μελέτες και ανάλυση . Αναμφισβήτητα σε μικρές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι στο μυαλό του επιχειρηματία και μεταβιβάζεται στους εργαζόμενους ανελλιπώς.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνεται η κατάστρωση της στρατηγικής:

1. Αρχικά, ο πρώτος τρόπος είναι ο υπεύθυνος της επιχείρησης έχει όλο τον έλεγχο κατάστρωσης, παρ ' ότι μερικά απ' τα καθήκοντά του ανατίθενται σε άλλους.
2. Ένας άλλος τρόπος είναι, ο επικεφαλής της επιχείρησης μεταβιβάζει σε άλλους την πλήρη κατάστρωση και διαλέγει τις ενέργειες της επιλογής του. Ένας ενδιάμεσος τρόπος είναι, η συνεργασία ανάμεσα του επικεφαλής και των βασικών στελεχών της επιχείρησης που καταστρώνουν αλλά εκτελούν συγχρόνως μια στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά.
3. Ο τρίτος και τελευταίος τρόπος, είναι ο επικεφαλής της επιχείρησής, να μεταβιβάζει την κατάστρωση και εκτέλεση σε υπεύθυνα στελέχη αλλά εγκρίνει και επιλέγει τις κινήσεις που αυτός θα κρίνει σωστές.

Σε επιχειρήσεις-ομίλους, δηλαδή επιχειρήσεις με ξεχωριστές δραστηριότητες, η στρατηγική διαμορφώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα:

- εταιρικό
- επιχειρηματικό
- λειτουργικό
- επιχειρησιακό

Ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία.(Hunger, 2004)

5.2.2.1 Εταιρική στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική σχεδιάζεται από την ηγεσία του ομίλου και σε μερικές περιπτώσεις δίνει έμφαση σε προτάσεις από τον επικεφαλής των επιχειρήσεων του ομίλου, ιδιαίτερα αν αυτοί προέρχονται από την ηγεσία σημαντικών επιχειρήσεων του ομίλου τότε η άποψή τους έχει μεγαλύτερη βαρύτητα. Τα βασικά καθήκοντα είναι:

1) Να καθορίσει τις επιχειρήσεις που θα λαμβάνουν μέρος στον όμιλο έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια ομάδα επιχειρήσεων που να έχει καλή απόδοση. Αναλυτικότερα, επιδιώκει την ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για:

- Εξαγορά ή πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις.

- Η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να αποσυρθεί καθώς και ο κανονισμός.

- Κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.

2) Να ισχυροποιήσει τις επιχειρήσεις του ομίλου που υπάρχουν και την ανταγωνιστικότητα του μακροπρόθεσμα. Στόχος είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων για ανάπτυξη, για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και απόκτηση δεξιοτήτων κλπ. Γενικά κάθε όμιλος επιχειρήσεων αποτελείται από υγιείς επιχειρήσεις οι οποίες είναι οι βασικοί πυλώνες του ομίλου, επιπλέον αποτελείται από επιχειρήσεις με κύριο στοιχείο την μεγάλη προοπτική για ανάπτυξη και από κάποιες

που βρίσκονται σε περίοδο παρακμής και χρειάζεται επαναπροσδιορισμός των στόχων ή σε ακραίες περιπτώσεις και κλείσιμο.

3) Να καθορίσει τις επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή των προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον λόγο ότι δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις του ομίλου τις ίδιες προοπτικές. Οι πιο ελκυστικές επιχειρήσεις και κλάδοι είναι αυτές που έχουν την δυνατότητα δημιουργίας μεγάλου κέρδους.

4) Να δημιουργήσει αρμονία και συντονισμό ώστε οι επιχειρήσεις του ομίλου να αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό από το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Ο συντονισμός είναι σημαντικός όταν επεκτείνεται με συναφείς κλάδους γιατί μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την χρήση τεχνολογιών, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων κλπ.(Hunger, 2004)

5.2.2.2 Λειτουργικές Στρατηγικές

Οι επιχειρήσεις είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητη έχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα όπως είναι το μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής, έρευνα και εξέλιξη, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κλπ. Οι βασικοί στόχοι μιας λειτουργικής στρατηγικής που επηρεάζει και το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος, είναι η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Αρμόδιοι της κατάστροφης των λειτουργιών στρατηγικής είναι ο επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και των επιτελείων τους. Συχνά όμως το ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης είναι πιθανόν να επιδιώξει μεγαλύτερη συμμετοχή στην κατάστροφή τους. Να προσθέσουμε ακόμα ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να συντονίζονται και για τον λόγο ότι υπάρχει μια συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής των λειτουργικών τμημάτων που είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σημειώνεται ότι σε μια σύγχρονη επιχείρηση οι προκαταλήψεις μεταξύ τμημάτων πρέπει να είναι μηδαμινές. (Hunger, 2004)

5.2.2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές, είναι λεπτές σε χειρισμούς και αφορούν το μάνατζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών, όπως για παράδειγμα η προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμών, γραμμή προϊόντων, μονάδα πωλήσεων, παραγωγική μονάδα, τιμολόγηση.

Την ευθύνη των στρατηγικών αυτών την αναλαμβάνουν οι επικεφαλές των λειτουργικών τμημάτων, αν και είναι συνήθως εξειδικευμένες κι θεωρούνται λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής. Παρ' όλα αυτά θεωρούνται κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση έχει αδυναμία, για παράδειγμα σε μια παραγωγική μονάδα τότε μπορεί να καταστραφεί μια ολόκληρη επιχειρηματική στρατηγική που στόχος της ήταν η υψηλή ποιότητα των προϊόντων. Συνήθως οι λεπτομέρειες αυτές και ο συντονισμός τους είναι καθοριστικής σημασίας για να επιτύχει μεγάλες ποσότητες προϊόντος με χαμηλή τιμή ταυτόχρονα. Τότε η επιχείρηση θα πρέπει να στραφεί προς την επιχειρηματική στρατηγική για να φέρει εις πέρας τον στόχο τη. Η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας των προϊόντων είναι κρίσιμη. Διάφορα άλλα παραδείγματα είναι ότι ο μάνατζερ προσλήψεων στο τμήμα ανθρώπινων πόρων θα προσπαθήσει να κατορθώσει την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων. Ο μάνατζερ εξοπλισμού να βρει ένα νέο παραγωγικότερο εξοπλισμό, ο μάνατζερ συστημάτων πληροφορικής τα κατάλληλα συστήματα κλπ.

Ας σημειωθεί ότι η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζει και επηρεάζεται από κάθε επίπεδο της επιχείρησης όπως δηλαδή μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων ή μεταξύ των τμημάτων. Ο συντονισμός των σχέσεων ηγεσίας και τμημάτων είναι πολύ βασικός για την κατάστροψη κάποιας συντονισμένης στρατηγικής και έτσι γίνεται σαφές ότι είναι καθήκον της ηγεσίας να συνεργάζεται προς τα κάτω με όλη την ιεραρχία της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της οργανωμένης και ομαδικής προσπάθειας. (Hunger, 2004)

5.2.3 Βήματα κατάστροφης στρατηγικής

Τα σημαντικότερα βήματα για την κατάστροψη της στρατηγικής είναι τα εξής :

- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης.

5.2.3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Το πρώτο βήμα της κατάστρωσης στρατηγικής είναι ένα βήμα από τα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η κατάστρωση στρατηγικής μιας επιχείρησης χρειάζεται όχι μόνο σκληρή δουλειά και φαντασία αλλά απαιτεί και προσεκτική ανάλυση. Η Ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και όσο και η εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης και σκοπός της είναι να βοηθήσει ένα μάνατζερ με τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνεται η ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση είναι το πρώτο στάδιο στην διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης, των στόχων της και την κατάστρωση κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη της. Η επιτυχημένη στρατηγική έχει σκοπό στο να ενταχθεί η επιχείρηση στο περιβάλλον όσο καλύτερα γίνεται, στο να υπάρχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μακροχρόνιο διάστημα και στην βελτίωση της απόδοσης της. Η ανάλυση αυτή αντιπροσωπεύει τις ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων.(Hunger, 2004)

5.2.3.2 Ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης

Το επόμενο σημαντικό βήμα στην κατάστρωση της στρατηγικής. Τα κυριότερα θέματα που είναι αναγκαίο να απασχολούν ένα μάνατζερ είναι τα ακόλουθα:

- 1) Η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι
- 2) Τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τα ελαττώματα της, οι ευκαιρίες και οι απειλές (ανάλυση SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats)
- 3) Η βασική ανταγωνιστική δυνατότητα της επιχείρησης
- 4) Αξιολόγηση ανταγωνιστικής θέσης και δύναμης
- 5) Η αναπόληση στρατηγικών θεμάτων στην ανάλυση

Αναλυτικότερα τα θέματα που απασχολούν ένα μάνατζερ:

1) Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητα της.

Η αξιολόγηση της συγκεκριμένης στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή ξεκινάει αρχικά με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής, δηλαδή η επιχείρηση:

A) υιοθετεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, ή συγκέντρωσης

B) η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη

Γ) η δραστηριοποίηση της γεωγραφικά

Δ) η κατάσταση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Ένα επιπλέον στοιχείο είναι, οι επί μέρους λειτουργικές στρατηγικές (μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κ. λ. π.) η προέλευσή τους και το πώς διαφοροποιούν την γενική στρατηγική της επιχείρησης. Διαφορετικοί παράγοντες που πρέπει να μας απασχολήσουν είναι όλες οι τωρινές στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι αιτίες για τις οποίες έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παράγοντες οι οποίοι προαναφέρθηκαν δίνουν μια γενική εικόνα της συγκεκριμένης στρατηγικής και διαθέτουν κάποια ποιοτική διάσταση.

A) Στρατηγική χαμηλού κόστους .

Μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος στον τομέα της. Στόχος της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και αυξημένα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις παρούσες τιμές της αγοράς και μεγιστοποίηση κέρδους. Πρέπει αν τονίσουμε ότι ο σκοπός της στρατηγικής αυτής μειώνει σημαντικά το κόστος μεταξύ των ανταγωνιστών και όχι μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

B) Στρατηγική διαφοροποίησης.

Μια επιχείρηση έχει ως στόχο να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των αντιπάλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Η επιχείρηση που υιοθετεί

τη στρατηγική αυτή εξετάζει με μεγάλη προσοχή τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να αντιλαμβάνεται τι θεωρούν σημαντικό και αντικαθιστά τις προτιμήσεις αυτές σε αγαθά που είναι πιο αρεστά από αυτά των ανταγωνιστών. Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να δημιουργηθεί ένα ελκυστικό κλίμα απέναντι στον αγοραστή, έτσι ώστε να οδηγηθεί στην προτίμηση του συγκεκριμένου προϊόντος και όχι στην προτίμηση των προϊόντων των αντίπαλων επιχειρήσεων.

Η διαφοροποίηση δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να επιβάλλει υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει αυξημένες πωλήσεις γιατί το πλήθος των αγοραστών δείχνουν την προτίμησή τους σε ένα καινοτόμο προϊόν, να έχει καταναλωτές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές όπως για παράδειγμα ξεχωριστά ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κ. λ. π.

Γ) Στρατηγική εστίασης.

Είναι ένα τμήμα της αγοράς με ξεχωριστά χαρακτηριστικά, όπου συγκεντρώνει τις προσπάθειές της επιχείρησης σε μια στρατηγική εστίασης. Αυτή η στρατηγική εστίασης είναι δυνατόν να ασχολείται με το γεωγραφικό κομμάτι ή να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η στρατηγική εστίασης της επιχείρησης μπορεί να ενστερνίζεται στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Δ) Η κατάσταση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη στρατηγική όμως, είναι καλό να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της, η αξιοπιστία της, η καταλληλότητά της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητάς μιας στρατηγικής είναι οι πολυπληθείς δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης.

2) Ανάλυση SWOT, πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης.

α) Η ανάλυση SWOT (Strengths. Weaknesses, Opportunities, treats)

Είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στο στρατηγικό μάνατζμεντ και έχει ως στόχο να ανακαλύψει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που δέχεται από τους ανταγωνιστές της. Η ανάλυση στηρίζεται στην βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ δηλαδή ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης (πλεονεκτήματα, αδυναμίες) στο εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες απειλές). Ας τονίσουμε, ότι η ανάλυση αυτή δεν είναι περίπλοκη στη χρήση της και δίνει κάποια σφαιρική εικόνα για την στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης.

β) Γενικά ως πλεονέκτημα (ατού) , χαρακτηρίζεται κάτι που η επιχείρηση κάνει καλά. Ατού μπορεί να είναι κάποια ικανότητα , κάποιες πηγές, κάποια επίδοση που δίνει στην επιχείρηση πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα, βελτιστοποιημένο και δημοφιλέστερο προϊόν, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κ. λ. π.

γ) Ως αδυναμίες, θεωρούνται οι δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση υστερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ας σημειωθεί ότι κάποιες αδυναμίες μπορεί να μην επηρεάζουν αρνητικά την επιχείρηση, αν δεν έχουν σημαντικό ρόλο στο ανταγωνιστικό κομμάτι. Για παράδειγμα, ο ασαφής στρατηγικός προσανατολισμός, το περιορισμένο δίκτυο διανομής, εσωτερικά προβλήματα λειτουργίας κ. λ. π.

δ) Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει μια αγορά καθώς και οι απειλές από αλλαγές στην αγορά και από ανταγωνιστές είναι η άλλη πλευρά της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats).

3) Η βασική ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης.

Η σημασία της βασικής ικανότητας, είναι πάρα πολύ σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ τόσο στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης, όσο και στην κατάστρωση της στρατηγικής. Γενικά, μια βασική ικανότητα είναι αυτό που κάνει η επιχείρηση με μεγάλη επιτυχία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Μια βασική ικανότητα είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που έχει βελτιωθεί μέσα από την γνώση της τεχνολογίας και της εμπειρίας της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία, στο μάρκετινγκ κ. λ. π που κάνουν καλύτερη την ανταγωνιστικότητά της. Για να είναι βασική μια ικανότητα, πρέπει να τηρεί τρεις κατηγορίες :

1. Πρέπει να προσθέτει κάποια αξία στο προϊόν της επιχείρησης, που να είναι ορατή από τον πελάτη.
2. Πρέπει να δίνει στην επιχείρηση κάποια ιδιαίτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
3. Πρέπει να μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε σε μεγάλο πλήθος αγορών.

Μια βασική ικανότητα δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Το πρώτο μέλημα του μάνατζερ μια επιχείρησης, είναι να γνωρίζει τις βασικές ικανότητες της επιχείρησής του, να τις διευρύνουν, να τις μεγιστοποιήσουν, να τις προφυλάσσουν από τους ανταγωνιστές και φυσικά να τις χρησιμοποιούν μόνο όταν πρόκειται για το όφελος της επιχείρησης. Καλό θα ήταν να επισημάνουμε ότι οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης, δεν επηρεάζονται με την πάροδο του χρόνου, είναι μόνιμες, σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει με τα περιουσιακά στοιχεία. Μια επιχείρηση με βασικές ικανότητες, είναι πολύ εύκολο να δημιουργήσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, κυρίως όταν οι ανταγωνιστές της, δεν έχουν τις δικές τους βασικές ικανότητες ή για να τις αποκτήσουν απαιτεί πολύ χρόνο με δαπανηρές επενδύσεις.

4) Αξιολόγηση ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να μας δείξουν την ανταγωνιστική θέση και ισχύ της επιχείρησης. Οι τάσεις των παραγόντων αυτών μπορούν να μας οδηγήσουν στο συμπέρασμα, εάν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης υπάρχει πιθανότητα να βελτιωθεί ή να επιδεινωθεί.

Το σημαντικότερο μέτρο της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης είναι εάν η επιχείρηση είναι καλύτερη ή χειρότερη από τους ανταγωνιστές της στους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του κλάδου της. Γενικότερα η στρατηγική της επιχείρησης είναι αναγκαίο να αποσκοπεί στην μετατροπή της ανταγωνιστικής ισχύος σε μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα και στην επιβολή μέτρων για να μπορεί να προστατευτεί από τις αδυναμίες της. Συγχρόνως όμως, η ανάλυση αυτή μας οδηγεί και στην αναγνώριση αδυναμιών των ανταγωνιστών τις οποίες μπορεί και καλό θα ήταν να εκμεταλλευτεί με τις πιο κατάλληλες κινήσεις.

5) Ανασκόπηση στρατηγικών θεμάτων στην ανάλυση.

Το τελευταίο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης είναι από τα πιο σημαντικά βήματα και εξετάζει τα στρατηγικά θέματα που πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση και τα προβλήματα που θα επιλυθούν. Έχει ως σκοπό την γενική θεώρηση της επιχείρησης και στο που πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους οι μάνατζερ.

Χωρίς σαφήνεια, ως προς τα βασικά στρατηγικά θέματα που πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση η κατάστροψη στρατηγικής δεν είναι ένα απλό θέμα και η στρατηγική δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Όσο πιο καλά η στρατηγική της επιχείρησης διαμορφώνει την εσωτερική της κατάσταση στο εξωτερικό της περιβάλλον τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για μεγάλες αλλαγές. Στην αντίθετη περίπτωση όμως η αλλαγή πορείας πρέπει να είναι το πρώτο θέμα όσον αφορά την προτεραιότητα.(Hunger, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο

Η ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1 Οργάνωση Επιχειρήσεων και Στρατηγικής

Η εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση της με ένα ξεχωριστό τρόπο ώστε να οδηγηθεί στην επιτυχία των στρατηγικών και οικονομικών στόχων της. Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να προσέχει κανείς από άποψη οργάνωσης για την επιτυχία μιας στρατηγικής:

A) Την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής.

B) Την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται.

Γ) Την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις – κλειδιά.

Η κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει ενστερνιστεί την δική της στρατηγική σε κάθε στάδιο της πορείας που έχει ήδη χαράξει. Ένα βασικό σημείο που πρέπει να προσέχει κανείς είναι ότι η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με σημείο αναφοράς την στρατηγική της και τους βασικούς παράγοντες που χρειάζονται για την επιτυχία της. Η αρμοδιότητα του μάνατζερ είναι να διαγνώσει τις βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για την σωστή εκτέλεση (ποιες λειτουργίες είναι κρίσιμες και ποιες όχι) και είναι τα θεμέλια της επιχείρησης με βάση τις κρίσιμες αυτές λειτουργίες.

Ένα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο πρέπει να μας απασχολήσει, είναι η πρακτική σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση επιθυμεί να είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει στην στρατηγική της. Πολλές φορές αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης δημιουργούν πολλά διοικητικά προβλήματα, που βγαίνουν στην επιφάνεια με τη μορφή χαμηλής κερδοφορίας και απόδοσης. Η επίλυσή τους, απαιτεί κάποιες μετατροπές και την προσαρμογή της στη νέα στρατηγική, ώστε η απόδοση της επιχείρησης να αποκατασταθεί. Η επιλογή της κατάλληλης δομής επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να αναλύεται πλήρως, οπότε γίνεται κάποια διαφοροποίηση στη στρατηγική της. Απαιτείται να εξετάζονται οι δεξιότητες και λειτουργίες που είναι σημαντικές για τη

νέα στρατηγική ώστε οποιεσδήποτε ακολουθίες μεταξύ οργάνωσης και στρατηγικής να μην δημιουργήσουν προβλήματα στην εκτέλεσή της.

Ο σχεδιασμός της δομής μιας επιχείρησης πρέπει να έχει ως στόχο τον πλήρη συντονισμό των προσπαθειών πολλών εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν τη δουλειά τους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Εάν οι δυνατότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι οργανωμένες ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή ο συντονισμός στρατηγικών κινήσεων είναι πολύ εύκολος και η καθημερινή δουλειά δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, αλλά εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι πέντε βασικές οργανωτικές δομές επιχειρήσεων από άποψη στρατηγικού μανάτζμεντ και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν την στρατηγική μιας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- Η λειτουργική οργάνωση.
- Η Γεωγραφική οργάνωση.
- Η οργάνωση τύπου matrix.
- Η καθετοποίηση οργάνωσης.
- Η οργάνωση διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.(Παπαδάκης, 2009)

6.2 Εκτέλεση Στρατηγικής.

6.2.1 Εταιρική Κουλτούρα.

Τα τελευταία χρόνια έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, δείχνουν ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Όλες οι ανακολουθίες που υπάρχουν μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγούν σε ανεπιθύμητη εκτέλεση. Αντίθετα, όταν είναι εναρμονισμένες, παρέχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα επιτυχημένης εκτέλεσης. Ο μανάτζερ που σχεδιάζει μια στρατηγική πρέπει να την συσχετίζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και κυρίως με τα απαράβατα στοιχεία της. Αντίθετα ο μανάτζερ που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής πρέπει να διαμορφώνει τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που δεν υποστηρίζουν την

στρατηγική αυτή. Κάτι που πολλές φορές είναι πάρα πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί.(Παπαδάκης, 2009)

6.2.2 Κίνητρα και Ανταμοιβές στην Εκτέλεση Στρατηγικής.

Το πιο σπουδαίο θέμα είναι η δημιουργία της κατάλληλης δομής κινήτρων και ανταμοιβών για τους εργαζομένους. Η δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους πιο παλιούς τρόπους της εκτέλεσής της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην επίτευξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (όπως για παράδειγμα μισθούς, μπόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κ. λ. π.), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές. Το κύριο καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι αναγκαίοι για την επιτυχία της. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει πάντα να έχουν κίνητρα που να τους ενδιαφέρουν και να έχουν συνέπειες στην καριέρα τους διαφορετικά οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν θα έδιναν την απαιτούμενη βάση σε καθένα από τα στρατηγικά σχέδια.

Κύριο μέλημα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να δίνουν το ερέθισμα στους εργαζομένους ώστε να έχουν κάποια ευνοϊκή στάση απέναντι στους στόχους τους και να λαμβάνουν μέρος στην εργασία τους με ενθουσιασμό. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν εύκολα να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των εργαζομένων. Προφανώς θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δουλεύουν με περισσότερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής τους. Η ανεύρεση των επιθυμητών κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των

μάνατζερ. Απαιτεί επιπλέον να ξέρουν τι είναι αυτό που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα στη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων είναι ο προσδιορισμός θέσεων και καθηκόντων στην επιχείρηση με σημείο αναφοράς τα αποτελέσματα που επιδιώκει η στρατηγική της επιχείρησης(και όχι με βάση τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται σε κάθε θέση). Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να επικεντρώσουν την προσοχή τους στο τι πρέπει να επιτευχθεί από την επιχείρηση και όχι στο τι πρέπει να κάνουν. Σε οποιαδήποτε δραστηριότητα η πραγματοποίηση ορισμένων καθηκόντων δεν οδηγεί σε ορισμένα αποτελέσματα. Η έμφαση στην επίτευξη στόχων οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων παρά απλής εκτέλεσης καθηκόντων.

Οι στόχοι της επιχείρησης και των διαφόρων λειτουργικών της μονάδων σε όλα τους τα επίπεδα προσδιορίζουν τις επιθυμητές θέσεις εργασίας, δεξιότητες και οικονομικούς πόρους. Σε κάθε επίπεδο και τμήμα υπάρχουν πολλά στρατηγικά κριτήρια απόδοσης όπως στο επίπεδο επιχείρησης η κερδοφορία, τα μερίδια αγοράς, οι πωλήσεις, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι τα κυριότερα.

Το επόμενο βήμα στη δημιουργία κινήτρων είναι ο έπαινος για τη μέγιστη απόδοση. Κύριο στοιχείο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης είναι ο συνδυασμός της οποιασδήποτε ανταμοιβής με την κατόρθωση των συγκεκριμένων στόχων. Ο σκοπός του μάνατζερ είναι να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που θα ενημερώνει συνεχώς τους εργαζόμενους για τους στόχους αυτούς. Είναι αυτονόητο ότι σε μια σύγχρονη επιχείρηση κάτι τέτοιο δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τα κατάλληλα υλικά κίνητρα.

Η δομή των κινήτρων και ανταμοιβών είναι από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους που διαθέτει ένας μάνατζερ για να εκτελέσει μια στρατηγική. Είναι αναγκαίο να χρησιμοποιείται δημιουργικά και έξυπνα. Είναι αυτονόητο ότι κάθε επιχείρηση βελτιώνει τα δικά της κίνητρα που είναι συνδεδεμένα με τις στρατηγικές βλέψεις της.(Παπαδάκης, 2009)

6.2.3 Προϋπολογισμός και Διοικητική Υποστήριξη.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του μάνατζερ που καταστρώνει μια στρατηγική είναι να έχει την κατάλληλη επιλογή στους πόρους για όλες τις λειτουργικές μονάδες

της επιχείρησης. Οι μονάδες αυτές πρέπει να αποτελούνται από άτομα τα οποία είναι καταρτισμένα κατάλληλα ώστε να αναλαμβάνουν τις κατάλληλες αρμοδιότητες και χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης. Η κατάστρωση των κατάλληλων προϋπολογισμών είναι μεγάλης σημασίας στην εκτέλεση, για παράδειγμα ελλειπείς πόροι θα οδηγήσουν την προσπάθεια στην αποτυχία, ενώ κάποιοι άλλοι πόροι θα δημιουργήσουν οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση. Γίνεται έτσι εύκολα κατανοητό το πόσο συγκεντρωμένος πρέπει να είναι ο μάνατζερ τόσο στην κατάστρωση των προϋπολογισμών όσο και στην εκτέλεσή τους. Ας τονιστεί ότι τις αλλαγές στη στρατηγική δεν μπορούμε να τις παραβλέψουμε και απαιτούν συχνά αλλαγές στους σχετικούς προϋπολογισμούς. Έτσι ο μάνατζερ πρέπει να είναι πάντα σε θέση να διορθώσει τους προϋπολογισμούς του και να ξανά αναθέσει τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Η ευελιξία στην αναδιανομή αυτή είναι ένα από τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων με παραδοσιακά καλές επιδόσεις στην εκτέλεση της στρατηγικής.

Όσον αφορά τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης, αυτά συμπεριλαμβάνουν πρώτον τη δημιουργία διαδικασιών υποστήριξης της στρατηγικής δηλαδή πλαισίων συμπεριφοράς που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της στρατηγικής. Με τον συγκεκριμένο τρόπο οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της στρατηγικής και προσπαθούν να μην πάρουν πρωτοβουλίες και να παρεκκλίνουν από τους συγκεκριμένους στόχους. Ο σωστός μάνατζερ βρίσκει τους κανόνες που χαρακτηρίζουν τη στρατηγική και δημιουργούν πρόσφορο έδαφος που αναπτύσσουν την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Αν χρησιμοποιηθούν λιγότεροι κανόνες, η τάση στις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, είναι η αποκέντρωση, και η μεγαλύτερη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους.

Τα διοικητικά συστήματα υποστήριξης περιλαμβάνουν τις κατάλληλες διαδικασίες συλλογής και διανομής στρατηγικών πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές είναι σημαντικές σε τέτοιο βαθμό ώστε να κρίνει κατά πόσο η στρατηγική ή η εκτέλεση της χρειάζονται αλλαγές. Τα συστήματα συλλογής των σχετικών πληροφοριών προσφέρουν τις περισσότερες φορές λεπτομερή στοιχεία σε καθημερινή βάση. Βασική δουλειά του μάνατζερ είναι να καθορίσει ποια στοιχεία είναι κρίσιμα στη στρατηγική, να φροντίσει για την άμεση συλλογή τους, ανάλυσή και διανομή τους στους αρμόδιους μάνατζερ της επιχείρησης. (Τσακλαγκάνος, 1994)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7.1 Γενικές αρχές

Για σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες γενικές αρχές:

- Δίκαιη παρουσίαση, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων λογιστικών αρχών και την παροχή επιπρόσθετων γνωστοποιήσεων σε περίπτωση που τα ΔΠΧΠ (Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης) δεν επαρκούν ώστε να δοθεί η πραγματική εικόνα στους χρήστες
- Συμμόρφωση με τα ΔΛΠ (Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα). Στην πλειοψηφία τους, οι οικονομικές καταστάσεις συμμορφώνονται πλήρως με τα ΔΛΠ, υπάρχουν όμως περιπτώσεις που μπορεί μία εταιρεία να αποκλίνει από κάποιο πρότυπο. Για να αποκλίνει θα πρέπει η εφαρμογή του προτύπου να οδηγεί σε παραπλανητική παρουσίαση της επιχείρησης.

Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να γνωστοποιηθούν και τα εξής:

α) Το πρότυπο από το οποίο αποκλίνει η εταιρεία

β) Επεξήγηση του λόγου που την οδήγησε στην απόκλιση και του λογιστικού χειρισμού που έγινε

γ) Τις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της απόκλισης στο καθαρό κέρδος ή τη ζημιά στα περιουσιακά στοιχεία, στις υποχρεώσεις, στα ίδια κεφάλαια και στις ταμειακές ροές της κάθε περιόδου

- Αρχή της συνεχιζόμενης δραστηριότητας
- Αρχή των Δεδουλευμένων Εσόδων-Εξόδων ή αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων
- Αρχή της συνέπειας (Consistency of presentation), σύμφωνα με την οποία η παρουσίαση των στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων πρέπει να διατηρείται όμοια μεταξύ των περιόδων.

Συμψηφισμός (Offsetting), σε περίπτωση που το επιβάλει κάποιο πρότυπο, δεν επιτρέπεται ο συμψηφισμός σε στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού ή μεταξύ εσόδων και εξόδων (Σπαθής, 2002).

7.2 Δομή και περιεχόμενα των οικονομικών καταστάσεων

Οι οικονομικές καταστάσεις πρέπει να χωρίζονται από πλήθος πληροφοριών που πιθανό να δημοσιεύονται στο ίδιο έντυπο καθώς και να παρουσιάζουν ευδιάκριτα τα ακόλουθα:

- ✓ Την επωνυμία της επιχείρησης
- ✓ Εάν αφορούν μία εταιρεία ή όμιλο
- ✓ Την ημερομηνία του ισολογισμού
- ✓ Την περίοδο χρήσης
- ✓ Το τηρούμενο νόμισμα και το βαθμό ακριβείας (σε χιλιάδες, εκατομμύρια)

(Σπαθής, 2002)

7.3 Τα Δεδομένα στις Επιχειρήσεις

Με τον όρο επιχείρηση εννοούμε έναν οικονομικό οργανισμό ο οποίος έχει σκοπό, σε συνδυασμό με τους συντελεστές της παραγωγής (εργασία – κεφάλαιο), να παράξει αγαθά (προϊόντα ή υπηρεσίες) που ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες. Έτσι κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με την ελάχιστη θυσία.

Κάθε επιχείρηση, με την είσοδο της στην αγορά, έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Έτσι λοιπόν, μια επιτυχημένη ή μια αποτυχημένη προσπάθεια κρίνεται από την ίδια την αγορά, εφόσον λειτουργεί σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, μέσω του μηχανισμού των τιμών.

Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως:

- ο ανταγωνισμός τιμών,
- νέα προϊόντα,
- αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών,
- τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις,
- διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία.

Σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι τιμές των αγαθών διαμορφώνονται ανεξάρτητα από το κόστος παραγωγής των επιμέρους μονάδων.

Όσο σημαντικότερο το αποτέλεσμα των προϊόντων/υπηρεσιών της, τόσο υψηλότερες οι τιμές και τόσο μεγαλύτερο το άνοιγμα ανάμεσα στα έσοδα και το κόστος (Σπαθής, 2002)

.

Για παράδειγμα, έστω ότι υπάρχει επαρκής προσφορά του προϊόντος Π στην τιμή των 100 €, ακόμη δε ότι η επιχείρηση Ε παράγει το ίδιο προϊόν με κόστος 120 €. Αν οι ποιοτικές προδιαγραφές του προϊόντος της Ε και οι όροι πώλησης του δεν διαφέρουν από εκείνα των ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση αυτή δεν μπορεί να πετύχει τιμή ανώτερη των 100 €. Σε μια τέτοια περίπτωση, η Ε αναλώνει παραγωγικούς συντελεστές αξίας 120 €, ενώ δημιουργεί αγαθά αξίας 100 €, λόγω αναποτελεσματικής οργάνωσης της δραστηριότητάς της. Αφαιρεί, δηλαδή, από το κοινωνικό σύνολο πόρους 20 € ανά παραγόμενη μονάδα. Με τη ζημία αυτή επιβαρύνονται οι χρηματοδότες της επιχείρησης (μέτοχοι, δανειστές, προμηθευτές κλπ), στο βαθμό που δεν κατορθώνουν να εισπράξουν τα κεφάλαια που χορήγησαν (και τις αποδόσεις των κεφαλαίων αυτών). Οι χρηματοδότες, επομένως, για να περιορίσουν τον κίνδυνο απωλειών, έχουν ανάγκη να εκτιμήσουν τις προοπτικές της μονάδας την οποία εφοδιάζουν με κεφάλαια, πριν αποφασίσουν τη χρηματοδότησή της.

Βέβαια, η σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο πλέγμα συμφερόντων, γι' αυτό υπάρχουν και άλλα μέρη τα οποία επιθυμούν να γνωρίζουν τη μελλοντική πορεία της, όπως π.χ. οι εργαζόμενοι σε αυτή (για να εκτιμούν το χρονικό ορίζοντα της απασχόλησης τους και το επίπεδο των αμοιβών τους), το management (για να προγραμματίσει τη δράση της μονάδας, ακόμη δε να εκτιμήσει τις επιπτώσεις στην αμοιβή και τη φήμη του), το Κράτος (να προστατέψει τους επενδυτές, πιστωτές κλπ και να εισπράξει φόρους) κ.ο.κ.

Η δυνατότητα, επομένως, πραγματοποίησης εκτιμήσεων σχετικά με τις προοπτικές της επιχείρησης, αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για όλες τις πιο πάνω ομάδες ενδιαφερομένων.

7.4 Η Οικονομική κατάσταση μιας Επιχείρησης

Βασικός στόχος της οικονομικής κατάστασης μια επιχείρησης είναι:

- η παροχή πληροφοριών σχετικών με την οικονομική της θέση, και
- η απόδοση και οι μεταβολές στην οικονομική θέση μιας επιχείρησης, που είναι χρήσιμες για ένα ευρύ φάσμα χρηστών στη λήψη οικονομικών αποφάσεων..

Οι οικονομικές καταστάσεις οφείλουν να είναι κατανοητές, αξιόπιστες και συγκρίσιμες. Τα αναφερόμενα περιουσιακά στοιχεία, υποχρεώσεις, ίδια κεφάλαια, έσοδα και τα έξοδα που συνδέονται άμεσα με την οικονομική κατάσταση του οργανισμού.

Καταγράφοντας στα βιβλία της εκάστοτε επιχείρησης α) τη ροή πόρων (κεφάλαια, εργασία, φυσικοί πόροι), β) την αξιοποίησή τους, γ) την πώληση αγαθών, δ) τον προσδιορισμό του επιχειρηματικού αποτελέσματος και ε) τη διανομή του αποτελούν πολύτιμα στοιχεία για κάθε ενδιαφερόμενο. Οι ανακεφαλαιωτικές καταστάσεις των οικονομικών δεδομένων και μεταβολών έχουν ιδιαίτερη αξία γιατί επιτρέπουν γρήγορη κι ασφαλή αξιολόγηση της επιχείρησης μέσω της τυποποίησης και

ποσοτικοποίησης των οικονομικών της στοιχείων. Οι γνωστότερες από τις καταστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Ισολογισμός
- Κατάσταση αποτελεσμάτων
- Κατάσταση διανομής κερδών

Πέρα από τις παραπάνω καταστάσεις υπάρχουν κι άλλες, λιγότερο αναλυτικές, όπως οι τριμηνιαίες λογιστικές καταστάσεις (3μήνου, 6μήνου και 9μήνου), τα μηνιαία ισοζύγια κλπ. Τέλος, σημαντικές πληροφορίες παρέχουν οι εκθέσεις των ελεγκτών, οι ετήσιες εκθέσεις προς τους μετόχους, οι εταιρικές ανακοινώσεις, τα ενημερωτικά δελτία που καταρτίζονται έπ' ευκαιρία της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου κλπ.

Αναλυτικά,

α) Ο Ισολογισμός

Ο ισολογισμός μιας επιχείρησης περιγράφει την οικονομική της κατάσταση σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, γι' αυτό και η εικόνα που παρέχει είναι στατική. Η δομή ενός τυπικού ισολογισμού παρουσιάζει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τις υποχρεώσεις αλλά και τα ίδια κεφάλαια της εταιρίας, ομαδοποιημένα σε *πάγια*, *κυκλοφορούντα* και *διαθέσιμα* και οι *πηγές των κεφαλαίων της* (ίδια κεφάλαια, μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Δηλαδή, ο ισολογισμός δείχνει ποια περιουσιακά στοιχεία έχουν αποκτηθεί και με τι κεφάλαια έχει χρηματοδοτηθεί η απόκτησή τους. Όσο αφορά τις επιμέρους κατηγορίες μεγεθών, παρατηρούνται τα πιο κάτω:

Στα **Πάγια** περιλαμβάνονται όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών της. Συγκεκριμένα

- ✚ Ασώματες ακινητοποιήσεις (Σήματα, Λογισμικά κ.α.)
- ✚ Ενσώματες ακινητοποιήσεις (Κτίρια, Μηχανήματα κ.α.)
- ✚ Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις

Η απόκτηση των μέσων αυτών αποτελεί «επένδυση», η δε αξία τους επανεισρέει στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής τους (Σπαθής, 2002).

Κρίσιμη παράμετρο κατά την εξέταση των πάγιων στοιχείων μιας επιχείρησης αποτελεί το τεχνολογικό τους επίπεδο. Όσο πιο σύγχρονη η τεχνολογία που ενσωματώνεται στα παραγωγικά μέσα της μονάδας, τόσο μεγαλύτερη η ευχέρεια μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της.

Στο **Κυκλοφορούν Ενεργητικό** περιλαμβάνονται τα στοιχεία εκείνα που παραμένουν για περιορισμένο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση και στη συνέχεια ρευστοποιούνται. Δηλαδή,

- ✚ Αποθέματα (Εμπορεύματα, Ύλες, Προϊόντα κ.α.)
- ✚ Απαιτήσεις (Υπόλοιπα Πελατών κ.α.)
- ✚ Χρεόγραφα
- ✚ Διαθέσιμα

Έτσι τα παραγόμενα προϊόντα, για παράδειγμα, «στοκάρονται» μέχρι τη διοχέτευσή τους στην αγορά, τα αποθέματα υλών (πρώτων & βοηθητικών) παραμένουν στις αποθήκες μέχρι να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία, οι απαιτήσεις ρευστοποιούνται σε ρυθμό αντίστοιχο των εισπράξεων από τους πελάτες και χρεώστες γενικότερα.

Ο υπολογισμός του κυκλοφορούντος ενεργητικού αποτελεί ένα πρόβλημα αριστοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων και η γενναιόδωρη παροχή πιστώσεων στην πελατεία διευκολύνουν την επέκταση των πωλήσεων. Επίσης, η διατήρηση υψηλών αποθεμάτων πρώτων και βοηθητικών υλών εξυπηρετεί τον άνετο ανεφοδιασμό της παραγωγής. Όμως, από την άλλη πλευρά, προκαλούν αύξηση των χρηματοοικονομικών δαπανών (λόγω της διόγκωσης των απασχολημένων κεφαλαίων) και των σταθερών εξόδων (κόστος αποθήκευσης, φύλαξης, διαχείρισης κλπ) και αυξάνουν τον κίνδυνο απωλειών από επισφάλειες (στην περίπτωση των απαιτήσεων) ή μείωση της αξίας τους (στην περίπτωση των αποθεμάτων). Επίσης, στα πλαίσια ενός πληθωριστικού περιβάλλοντος, η διατήρηση υψηλών αποθεμάτων ορισμένων ειδών είναι δυνατό να αποφέρει σημαντικά κέρδη στην επιχείρηση.

Ως **Διαθέσιμα** χαρακτηρίζονται τα περιουσιακά στοιχεία εκείνα που βρίσκονται σε μορφή μετρητών ή τοποθετήσεων υψηλής ρευστότητας και χρησιμοποιούνται για τις τρέχουσες συναλλακτικές της επιχείρησης. Εκ φύσεως, τα διαθέσιμα αξιοποιούνται μόνο σε βραχυπρόθεσμες τοποθετήσεις, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αποδοτικότητά τους. Έτσι, καταβάλλεται προσπάθεια ελαχιστοποίησης του μεγέθους τους μέσω προγραμματισμού των εισπράξεων και των πληρωμών.

Στα **Ίδια Κεφάλαια** περιλαμβάνονται τόσο το μετοχικό κεφάλαιο όσο και τα συσσωρευμένα κεφάλαια από παρακρατήσεις κερδών καθώς και η υπεραξία των στοιχείων του ενεργητικού η οποία προκύπτει από αναπροσαρμογή της αξίας τους. Αναλυτικότερα,

- ✚ Κεφάλαιο (μετοχικό κτλ.)
- ✚ Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο
- ✚ Διαφορές αναπροσαρμογής – Επιχορηγήσεις επενδύσεων
- ✚ Αποθεματικά κεφάλαια
- ✚ Αποτέλεσμα εις νέο
- ✚ Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου

Τα ίδια κεφάλαια ούτε επιστρέφονται, ούτε δημιουργούν συμβατικές δεσμεύσεις σχετικά με την εξυπηρέτησή τους. Συμβάλλουν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης κι επιτρέπουν την κάλυψη ενδεχόμενων αρνητικών ανοιγμάτων μεταξύ εσόδων και εξόδων.

Όσον αφορά τις Υποχρεώσεις, αυτές διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες:

- Μακροπρόθεσμες (Μακροπρόθεσμα Δάνεια)
- Βραχυπρόθεσμες
- Τράπεζες (κεφάλαιο κίνησης)
- Προμηθευτές
- Λοιποί

Στις *Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις* μπορεί να περιλαμβάνονται α) η λήψη μακροπρόθεσμων τραπεζικών δανείων, β) η άντληση ομολογιακών δανείων, γ) η

αγορά στοιχείων πάγιου Ενεργητικού με μακροχρόνια πίστωση, δ) η συμμετοχή σε ιδιωτικά συνταξιοδοτικά προγράμματα, ε) χορήγηση προς τους πελάτες πολυετών εγγυήσεων καλής λειτουργίας των προϊόντων της, αν και αυτή η υποχρέωση είναι πιθανολογούμενη και όχι οριστική, γιατί δεν είναι βέβαιο το ύψος της.

Το κύριο χαρακτηριστικό ορισμένων μακροπρόθεσμων δανείων είναι ότι εξοφλούνται τμηματικά στην πολυετή διάρκεια τους.
(www.euretirio.com)

Η δυνατότητα επιστροφής των κεφαλαίων αυτής της κατηγορίας γίνεται μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα (συντά δέκα ή περισσότερων ετών) κι επιτρέπει στην επιχείρηση να τα χρησιμοποιήσει για αγορά παγίων στοιχείων και να επιδράσει θετικά στη ρευστότητά της.

Αναγκαία κρίνεται η αξιολόγηση των παραμέτρων του οικονομικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τα επιτόκια, διότι είναι πιθανό να προκύψει πτώση των επιτοκίων προ της λήξεως του δανείου, με αποτέλεσμα την επιβάρυνσή της επιχείρησης σε κάποιο βαθμό, ανάλογα με την έκταση της μείωσης, τη διάρκεια της δανειακής σύμβασης και το ύψος του δανείου.

Όσον αφορά τις *Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις* περιλαμβάνουν υποχρεώσεις που προσδοκούνται να εξοφληθούν α) στη διάρκεια του συνήθους λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης και β) σε διάστημα δώδεκα μηνών από τη λήξη της παρούσας λογιστικής χρήσης. Σε αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται δανειακές συμβάσεις μικρής διάρκειας, υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, το Δημόσιο, τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και γενικά κάθε πίστωση που παρέχεται στην επιχείρηση.

Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις οφείλονται σε διάφορα γεγονότα:

- Η αγορά αγαθών ή η χρησιμοποίηση υπηρεσιών τρίτων με πίστωση ολίγων μηνών
- Η λήψη βραχυπρόθεσμων δανείων
- Η χρήση παροχών, όπως η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος
- Η είσπραξη προκαταβολών των πελατών για αγορά αγαθών ή υπηρεσιών
(www.euretirio.com)

Σε περιπτώσεις όπου οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν, μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση. Γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούνται, κυρίως, για την κάλυψη προσωρινών ταμειακών ελλειμμάτων και όχι για επενδυτικούς σκοπούς.

Γενικά, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις δημιουργούν μικρούς κινδύνους από άποψη ρευστότητας. Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να προβλέπει η επιχείρηση την διατήρηση επαρκών στοιχείων του κυκλοφορούντος και διαθέσιμου ενεργητικού ώστε να μπορεί να τις εξυπηρετεί με ευχέρεια.

β) Οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και Διανομής Κερδών

Οι Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης και Διανομής Κερδών περιγράφουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση που εμφανίζει δυναμικά και περιληπτικά το λογιστικό αποτέλεσμα που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων είναι ουσιαστικά μια έκθεση που περιέχει συνοπτικές πληροφορίες για έσοδα, κέρδη, έξοδα και ζημιές που έγιναν σε μια συγκεκριμένη λογιστική χρήση. Το περιεχόμενο της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης διαιρείται σε δύο μέρη: 1) στο πρώτο παραθέτονται τα στοιχεία των λογαριασμών των λειτουργικών εσόδων και των λειτουργικών εξόδων, δηλαδή των στοιχείων που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης, 2) στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι λογαριασμοί των μη λειτουργικών (έκτακτων) εσόδων και κερδών και κατόπιν αυτούς των μη λειτουργικών εξόδων και ζημιών. (www.euretiro.com)

Έτσι παρουσιάζονται τα συνολικά έσοδα και έξοδα που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της χρήσης. Επομένως, τα μεγέθη της δεν είναι ούτε στατικά ούτε συγκυριακά αλλά εκφράζουν, σε όρους αξίας, τη δραστηριότητά της σε ολόκληρη τη χρήση.

Όπως και στην εξέταση του ισολογισμού, ο βαθμός ανάλυσης της πιο πάνω κατάστασης εξαρτάται τόσο από το βαθμό ανάλυσης των τηρούμενων λογαριασμών, τις επιλογές της διαχείρισης για την έκταση της ενημέρωσης που παρέχεται όσο και από τους περιορισμούς της ισχύουσας νομοθεσίας.

Η κατάσταση διανομής κερδών περιέχει κρίσιμα στοιχεία, γι' αυτό βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε αναλυτή, ο οποίος από τη μελέτη των μεγεθών της και το συσχετισμό τους με εκείνα του ισολογισμού, παράγει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης περιλαμβάνοντας τα έσοδα από πωλήσεις, το κόστος πωληθέντων, οι λειτουργικές δαπάνες, τον φόρο εισοδήματος και τα καθαρά κέρδη.

Η κατάσταση διανομής κερδών εμφανίζει τον τρόπο κατανομής του καθαρού επιχειρησιακού πλεονάσματος μεταξύ, κυρίως, της επιχείρησης και των μετόχων της. Τα μεγέθη της αποκαλύπτουν κατά βάση τη μερισματική πολιτική, αλλά και τον βαθμό αυτοχρηματοδότησης της επιχείρησης. Έτσι προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα, ιδιαίτερα όταν εξετάζεται η διαχρονική εξέλιξη τους καθώς και η σχέση τους με άλλα εσωτερικά μεγέθη ή με τα αντίστοιχα μεγέθη άλλων επιχειρήσεων.

7.5 Η ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών

Οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις και η ευρύτερη πληροφόρηση που αφορά την επιχείρηση, προσφέρονται κατά κύριο λόγο από το management, προσδιορίζονται όμως σε κάποιο βαθμό από τη ζήτηση που εκδηλώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για παράδειγμα, οι επενδυτές πιέζουν για τη δημοσιοποίηση πληροφοριών που επιτρέπουν την εκτίμηση της παρούσας κατάστασης και των προοπτικών της επιχείρησης. Κυρίως, χρειάζονται πληροφορίες για να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων τίτλων σε όρους κινδύνου και (προσδοκώμενης) απόδοσης.

Αν έχουν στη διάθεσή της επαρκή στοιχεία μπορούν να πραγματοποιήσουν ακριβέστερες εκτιμήσεις και έτσι να προσδιορίσουν την αξία της επιχείρησης με ικανοποιητική προσέγγιση. Στην αντίθετη περίπτωση αισθάνονται ανασφάλεια και επομένως υπερεκτιμούν τον κίνδυνο, με αποτέλεσμα τη μείωση της παρούσας αξίας της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές, ο πλούτος των μετοχών μειώνεται, η δε επιχείρηση πρέπει να διαθέσει μεγαλύτερο αριθμό τίτλων για να αντλήσει κάποιο συγκεκριμένο ποσό μέσω αύξησης του μετοχικού της κεφαλαίου. Το management, λοιπόν, για να αποφύγει μια τέτοια δυσμενή εξέλιξη, είναι διατεθειμένο να δημοσιοποιεί τα δεδομένα που αφορούν την τρέχουσα οικονομική κατάσταση και την αναμενόμενη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, να υποβάλλει τα προβλεπόμενα στοιχεία στις εποπτεύουσες Αρχές, κλπ.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, φαίνεται να ευνοεί την επιχείρηση η παρουσίαση παραποιημένων μεγεθών ή προβλέψεων που οδηγούν σε υπερεκτίμηση των προοπτικών της (π.χ. όταν εκδίδει νέες μετοχές). Σε άλλες, ισχύει το αντίστροφο, όπως π.χ. η περίπτωση της δήλωσης των φορολογητέων κερδών.

Έχει λόγους, λοιπόν, το management, να δημοσιοποιεί στοιχεία που αποκλίνουν από τα πραγματικά. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν κάποιοι μηχανισμοί που αποτρέπουν, σε μεγάλο βαθμό, τέτοιες καταστάσεις.

Αρχικά, υπάρχει ο κίνδυνος των κυρώσεων που ορίζει η ισχύουσα νομοθεσία: Σε όλες σχεδόν τις χώρες, η παροχή παραπλανητικής ενημέρωσης τιμωρείται με μικρότερη ή μεγαλύτερη αυστηρότητα. Παράλληλα, μια τέτοια συμπεριφορά αποβαίνει (μακροπρόθεσμα) εις βάρος της επιχείρησης αλλά και του management. Π.χ. στη βάση της σκόπιμα βελτιωμένης εικόνας της επιχείρησης, οι επενδυτές διαμορφώνουν υπεραισιόδοξες προσδοκίες, οι οποίες στη συνέχεια δεν επαληθεύονται. Έτσι, την επόμενη φορά, που θα δημοσιοποιηθούν στοιχεία από το management, αυτά δεν θα θεωρηθούν “επαρκώς” φερέγγυα, με αποτέλεσμα να προσαρμοσθούν οι προσδοκίες των επενδυτών προς τα κάτω. Το γεγονός αυτό θα προκαλέσει αύξηση του κόστους των κεφαλαίων (δανειακών και ιδίων) της επιχείρησης, λόγω της υποτίμησης των αναμενόμενων κερδών και της υπερεκτίμησης του κινδύνου.

Επίσης, η αγορά εργασίας τιμωρεί τους managers που θεωρούνται ως μη αξιόπιστοι λόγω παροχής παραπλανητικής πληροφόρησης. Η φήμη τους μειώνεται, με αρνητικά αποτελέσματα στη ζήτηση και την αμοιβή τους.

Για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχομένων πληροφοριών, όμως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως οι συμβατικές μεθοδολογίες μέτρησης της αξίας ορισμένων μεγεθών. Οι μεθοδολογίες αυτές είναι γνωστές ως “**λογιστικές πολιτικές**” και επηρεάζουν την αξία των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης (Arbel– Khalik,1981). Αναφέρεται χαρακτηριστικά, ότι οι λογιστικές πολιτικές αποτελούν ένα φίλτρο, το οποίο μετατρέπει τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών αποφάσεων σε μεγέθη των λογιστικών καταστάσεων.

7.6 Αποτελέσματα χρήσης και διάθεση αποτελεσμάτων

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης αποτελεί μια λογιστική κατάσταση που δείχνει το αποτέλεσμα που πραγματοποίησε μια επιχείρηση κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου όπως και τους προσδιοριστικούς παράγοντες του αποτελέσματός αυτού. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης καταρτίζεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε περιόδου και καταχωρείται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών της επιχείρησης. Το λογιστικό αποτέλεσμα προκύπτει από την διαφορά μεταξύ εσόδων -εξόδων κατά την διάρκεια μιας λογιστικής χρήσης.

Έξοδο αποτελεί κάθε εθελούσια ανάλωση υπηρεσιών και συντελεστών παραγωγής την οποία πραγματοποιεί η επιχείρηση στα πλαίσια επιδίωξης του σκοπού της χωρίς όμως να ταυτίζεται με την ζημία.

Έσοδα είναι τα περιουσιακά στοιχεία που εισρέουν στην επιχείρηση από την διάθεση των εμπορευμάτων ή την παροχή των υπηρεσιών χωρίς να ταυτίζονται με το κέρδος.

Στην περίπτωση που τα έσοδα είναι μεγαλύτερα από τα έξοδα, η θετική διαφορά που προκύπτει ονομάζεται κέρδος. Το κέρδος αυξάνει την καθαρή θέση της επιχείρησης. Όταν τα έσοδα είναι μικρότερα από τα έξοδα, η διαφορά που προκύπτει ονομάζεται ζημία. Η ζημία μειώνει την καθαρή θέση της επιχείρησης.

Η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης μπορεί να παρουσιαστεί με δύο μορφές:

α) οριζόντια

β) κάθετα.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης καταρτίζεται σε κάθετη διάταξη ενώ όλα τα στοιχεία της καταστάσεως του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως εμφανίζονται σε δύο στήλες, στις αξίες που εμφανίζονται στους οικείους υπολ/σμούς του:

1. κατά το τέλος της χρήσης στην οποία αναφέρονται τα αποτελέσματα
2. κατά το τέλος της προηγούμενης χρήσεως (Σπαθής, 2002).

Ο τρόπος διάθεσης των αποτελεσμάτων χρήσεως εγκρίνεται με βάση απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου (για Α.Ε.) ή άλλου αρμόδιου οργάνου (Γενική Συνέλευσή για Ε.Π.Ε.). Η απόφαση αυτή είναι υποχρεωτικό να ληφθεί μέχρι την τελευταία ημέρα της προθεσμίας για σύνταξη του ισολογισμού με σκοπό οι σχετικές εγγραφές να γίνουν εμπρόθεσμα και τα απαραίτητα στοιχεία για την σύνταξη δηλώσεως φορολογίας εισοδήματος είναι διαθέσιμα. Επιπλέον, ο πίνακας διαθέσεως αποτελεσμάτων καταρτίζεται υποχρεωτικά και καταχωρείται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών της επιχείρησης ενώ δημοσιεύεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε χρήσης. Τα στοιχεία του πίνακα απεικονίζονται σε δύο στήλες, οι οποίες αντιστοιχούν στην παρούσα και στην προηγούμενη χρήση.

Ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες κατηγορίες λογαριασμών:

- Καθαρά αποτελέσματα χρήσης όπου περιλαμβάνονται τα καθαρά αποτελέσματα του λογαριασμού «καθαρά κέρδη χρήσης» ή του λογαριασμού «ζημίες χρήσεως», τα οποία μεταφέρονται στους λογαριασμούς αυτούς από τα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως
- Υπόλοιπο αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων όπου περιλαμβάνονται τα υπόλοιπα των λογαριασμών «υπόλοιπο κερδών εις νέο» ή «υπόλοιπο ζημιών εις νέο» και ολόκληρο ή τμήμα του υπολοίπου του λογαριασμού «υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων», τα οποία μεταφέρονται από τους λογαριασμούς «υπόλοιπο ζημιών προηγούμενης χρήσεως», «ζημίες προηγούμενης χρήσεως προς κάλυψη» και «ζημίες προηγούμενων χρήσεων προς κάλυψη».
- Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων όπου περιλαμβάνεται το χρεωστικό ή πιστωτικό υπόλοιπο του λογαριασμού
- Αποθεματικά προς διάθεση όπου περιλαμβάνονται τα αποθεματικά ή μέρος των υπολοίπων του λογαριασμού «Αποθεματικά - Διαφορές αναπροσαρμογής-

Επιχορηγήσεις επενδύσεων» για τα οποία αποφασίζεται η διάθεση τους για διανομή μερισμάτων ή κάλυψη ζημιών και μεταφέρονται στο λογαριασμό «Αποθεματικά προς διάθεση» (Πομόνης, 2004).

Τα αποθεματικά διακρίνονται:

➤ Ανάλογα την προέλευση τους σε:

α) υποχρεωτικά

β) προαιρετικά

➤ Ανάλογα με τον σκοπό τους σε:

α) γενικού προορισμού

β) ειδικού προορισμού

➤ Ανάλογα με την εμφάνισή τους σε:

α) φανερά αποθεματικά

β) αφανή αποθεματικά

• Πρώτο μέρισμα σε Α.Ε. είναι το 6 % επί του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου ή το 35% των κερδών μετά την αφαίρεση του τακτικού αποθεματικού με την προϋπόθεση ότι αυτό είναι μεγαλύτερο του 6 % του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου. Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσής, με πλειοψηφία της τάξεως του 100%, υπάρχει η πιθανότητα να μην γίνει διανομή μερισμάτων ακόμα και αν ορίζεται από το κράτος.

• Τέλος για τον σχηματισμό του τακτικού αποθεματικού παρακρατείται τουλάχιστον το 5 % επί του συνόλου των καθαρών κερδών ενώ η γι παρακράτηση αυτή παύει να είναι υποχρεωτική όταν το ύψος του τακτικού αποθεματικού φτάσει το 1/3 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου (Πομόνης, 2004).

7.7 Προσάρτημα

Το προσάρτημα του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, όπου παρέχονται πρόσθετες και επεξηγηματικές πληροφορίες και το οποίο δημοσιεύεται. Οι πληροφορίες αυτές έχουν ως στόχο να διευκολύνουν τους χρήστες να κατανοήσουν το περιεχόμενο των οικονομικών καταστάσεων και να προσδιορίσουν την

πραγματική οικονομική κατάσταση και το ακριβές αποτέλεσμα, είτε αφορά κέρδη είτε αφορά ζημίες, μιας επιχείρησης.

Το προσάρτημα του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσεως καταρτίζεται υποχρεωτικά μόνο για τις επιχειρήσεις που η νομοθεσία που ισχύει προβλέπει αντίστοιχη υποχρέωση.

Στο προσάρτημα πρέπει να περιλαμβάνονται, κυρίως τα εξής:

- ✓ Πληροφορίες που αφορούν τις μεθόδους αποτίμησης των περιουσιακών στοιχείων, όπως και τις μεθόδους υπολογισμού των αποσβέσεων, των προβλέψεων και το λογιστικό χειρισμό των συναλλαγματικών διαφορών
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν τις συμμετοχές της εταιρίας στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων, για συμμετοχή που υπερβαίνει το 10% του κεφαλαίου της, τόσο στην περίπτωση που η συμμετοχή γίνεται απευθείας όσο και στην περίπτωση που γίνεται μέσω τρίτου, ο οποίος ενεργεί στο όνομα του αλλά για λογαριασμό της εν λόγω επιχείρησης.
- ✓ Οι υποχρεώσεις που δεν εμφανίζονται στον ισολογισμό της οικονομικής μονάδας μόνο όταν η παράθεση τους είναι χρήσιμη για την εκτίμηση της οικονομικής τους κατάστασης.
- ✓ Πληροφορίες σχετικές με τον αριθμό και την ονομαστική αξία των μετοχών που εκδόθηκαν μέσα στη χρήση για την κάλυψη αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και την αξία έκδοσης των μετοχών.
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν προνομιούχες μετοχές, μετατρέψιμες ομολογίες, μετοχές επικαρπίας ή ιδρυτικούς τίτλους.
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν τις υποχρεώσεις με λήξη άνω των πέντε ετών από την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού και τις υποχρεώσεις για τις οποίες η εταιρία χορήγησε εμπράγματα ασφάλειες.
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν τις οικονομικές δεσμεύσεις που δεν εμφανίζονται στους λογαριασμούς τάξεως του ισολογισμού, μόνο σε περίπτωση που οι πληροφορίες είναι χρήσιμες για την εκτίμηση της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης.
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν την ανάλυση του κύκλου εργασιών ανά κατηγορία δραστηριότητας και ανά γεωγραφικές αγορές, όταν οι κατηγορίες ή οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους.

Πληροφορίες που αφορούν το μέσο όρο του αριθμού του προσωπικού που απασχολήθηκε κατά κατηγορίες συνοδευόμενες από ανάλυση της επιβάρυνσής της χρήσης από μισθούς, ημερομίσθια, επιδόματα κλπ (Πομονης, 2004).

- ✓ Πληροφορίες που αφορούν διαφορές από υποτίμηση κυκλοφοριακών στοιχείων του ενεργητικού καθώς και τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι διαφορές και την φορολογική μεταχείριση τους.
- ✓ Πληροφορίες σχετικές με τα ποσά των φορέων που οφείλονται καθώς και εκείνα που αναμένεται να προκύψουν σε βάρος της τρέχουσας αλλά και των προηγούμενων χρήσεων, σε περίπτωση που τα ποσά αυτά είναι σημαντικά και δεν εμφανίζονται στις υποχρεώσεις ή προβλέψεις της εταιρίας.
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν τα ποσά που βάρυναν την χρήση για αμοιβές σε μέλη οργάνων διοίκησης, καθώς και οι υποχρεώσεις που δημιουργήθηκαν ή αναλήφθηκαν για βοηθήματα σε αποχωρήσαντα μέλη των οργάνων αυτών ανά κατηγορία.
- ✓ Πληροφορίες σχετικές με την επωνυμία και την έδρα των επιχειρήσεων που συντάσσουν ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, όπου περιλαμβάνονται ή πρόκειται να περιληφθούν και οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας, όπως και ο τόπος που οι ενοποιημένες καταστάσεις είναι διαθέσιμες.
- ✓ Πληροφορίες που αφορούν την πιθανή απόκτηση από την εταιρία δικών της μετοχών.

Οποιοσδήποτε επιπλέον πληροφορίες απαιτούνται από την νομοθεσία ή κρίνονται αναγκαίες για την καλύτερη πληροφόρηση των μετόχων και των τρίτων (Πομονης, 2004).

7.8 Βιβλίο απογραφών και ισολογισμών

Με το τέλος της γενικής απογραφής, οι οικονομικές καταστάσεις δηλαδή ο ισολογισμός, η γενική εκμετάλλευση, τα αποτελέσματα χρήσης και η διάθεση αποτελεσμάτων καταχωρούνται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών.

Στο βιβλίο των απογραφών πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:

- ❖ Να είναι θεωρημένο από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., πριν από κάθε χρησιμοποίηση του

- ❖ Να τηρηθεί ως δεμένο βιβλίο ή κινητά φύλλα. Όταν τηρείται σε κινητά φύλλα πρέπει να φέρει ενιαία αρίθμηση, τουλάχιστον για μια διαχειριστική περίοδο.
- ❖ Να τηρείται στην έδρα του επιτηδευματία, με εξαίρεση το βιβλίο απογραφών του υποκαταστήματος (σε περίπτωση αυτοτελούς λογιστικής).
- ❖ Να φυλάσσεται για 6 χρόνια από την λήξη της διαχειριστικής περιόδου που αφορά.

Με βάση την νομοθεσία περί απογραφών, ο Κ.Β.Σ. καθιερώνει δύο τρόπους καταχώρησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στο βιβλίο απογραφών:

1. Αναλυτική Καταχώρηση κατά την οποία τα στοιχεία της επαγγελματικής περιουσίας καταγράφονται στο βιβλίο απογραφών αναλυτικά κατά ομοειδείς κατηγορίες στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου και μέσα στις προθεσμίες κατάρτισης του ισολογισμού, έπειτα από ποσοτική καταμέτρηση ή από την πραγματική επαλήθευση του υπολοίπου κάθε λογαριασμού.

Η αναλυτική καταχώριση ταιριάζει στις μικρές επιχειρήσεις και γενικότερα σε εκείνα τα περιουσιακά στοιχεία που δεν παρακολουθούνται με πολλούς δευτεροβάθμιους ή τριτοβάθμιους λογαριασμούς.

2. Συνοπτική Καταχώρηση κατά την οποία τα στοιχεία της επαγγελματικής περιουσίας εκτός από τα εμπορεύσιμα, καταγράφονται στο βιβλίο απογραφών με το υπόλοιπο μόνο του σχετικού λογαριασμού του γενικού καθολικού μόνο όταν η αναλυτική καταχώριση τους έχει γίνει προηγούμενα σε θεωρημένες καταστάσεις, ισοζύγια ή βιβλία.

Αυτός ο τρόπος είναι πιο κατάλληλος για μεγάλες επιχειρήσεις και γενικά για περιουσιακά στοιχεία που παρακολουθούνται με πολλούς δευτεροβάθμιους ή τριτοβάθμιους λογαριασμούς.

Η καταχώρηση των περιουσιακών στοιχείων στο βιβλίο απογραφών περιλαμβάνει τα:

- α) Εμπορεύσιμα Στοιχεία
- β) Παγία Περιουσιακά Στοιχεία
- γ) Μετοχές, Ομολογίες και λοιπά Χρεόγραφα

δ) Λοιπά Περιουσιακά Στοιχεία

ε) Περιουσιακά Στοιχεία Κυριότητας Τρίτων (Μπαραξέλης, 2003)

Τα εμπορεύσιμα στοιχεία (αποθέματα) οι πρώτες και βοηθητικές ύλες, τα υλικά συσκευασίας, τα αναλώσιμα υλικά, τα ανταλλακτικά παγίων στοιχείων και τα είδη συσκευασίας που αγοράζονται ή παράγονται από την οικονομική μονάδα με σκοπό την μεταπώληση, θεωρούνται εμπορεύματα ή έτοιμα προϊόντα και παρακολουθούνται, αντίστοιχα.

7.9 Δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων

Σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ. οι οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύονται είναι οι εξής:

- ✓ Η κατάσταση του ισολογισμού τέλους χρήσης
- ✓ Η κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης
- ✓ Ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων. Τα 3 παραπάνω δημοσιεύονται στον τύπο σαν μια ενότητα, η μια κατάσταση κάτω από την άλλη.
- ✓ Το προσάρτημα του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης, τα οποία δημοσιεύονται με την υποβολή τους στην αρμόδια Δημόσια Αρχή.

Οι ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις όπως και το πιστοποιητικό ελέγχου του ορκωτού ελεγκτή-λογιστή, δημοσιεύονται με βάση το Νόμο, αυτούσια σε ειδικό τεύχος της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως με τίτλο «τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε.».

Τέλος, το Προσάρτημα και η έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως με την μορφή ανακοίνωσης ότι η εταιρία πραγματοποίησε την καταχώρηση στο Μητρώο Α.Ε. Η σύνταξη των ετήσιων καταστάσεων υποχρεούται να ολοκληρώνεται σε 4 μήνες από το πέρας της εταιρικής χρήσης που αφορούν (Μπαραξέλης, 2003).

7.10 Οι φορείς που είναι υπεύθυνοι για τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και το πλαίσιο προετοιμασίας και παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων

Υπεύθυνος για τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) φορέας είναι το Συμβούλιο των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB) το οποίο ιδρύθηκε το 2001 έχοντας ως στόχο να αναλάβει το έργο της Επιτροπής των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASC) που είχε ιδρυθεί το 1973. Τα πρότυπα που είχε εκδώσει η Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΕΔΛΠ), μεταξύ 1973-2001 ονομάζονταν ΔΛΠ, ενώ τα πρότυπα που εκδίδει το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΣΔΛΠ) από το 2001 έως σήμερα, ονομάζονται ΔΠΧΠ (Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης). Ο σκοπός του ΣΔΛΠ είναι να δημιουργεί κατανοητά και εφαρμόσιμα διεθνή λογιστικά πρότυπα με στόχο το κοινό συμφέρον και την επίβλεψη της αυστηρής εφαρμογή τους.

Η Μόνιμη Επιτροπή Διερμηνειών (SIC) δημιουργήθηκε το 1997 ενώ αντικαταστάθηκε από την Επιτροπή Διερμηνειών των ΔΠΧΠ (IFRIC) το 2002. Ο σκοπός της ΕΔΔΠΧΠ είναι η ανάπτυξη κατανοητών και πρακτικών ερμηνειών, σε θέματα που δεν καλύπτονται πλήρως από τα ΔΠΧΠ (Μπαραξέλης, 2003).

Η διαδικασία καθορισμού ενός προτύπου είναι η εξής:

- Καταχώρηση και αναθεώρηση θεμάτων συνυπολογίζοντας την εφαρμογή του Πλαισίου στα διάφορα θέματα
- Μελέτη των Εθνικών λογιστικών απαιτήσεων και πρακτικών και ανταλλαγή απόψεων με εκείνους που καθορίζουν τα εθνικά πρότυπα
- Συνεννόηση με το Συμβουλευτικό Συμβούλιο Προτύπων (SAC) σχετικά με την προσθήκη του θέματος στην ημερήσια διάταξη του ΣΔΛΠ
- Δημιουργία μιας συμβουλευτικής ομάδας
- Έκδοση Εγγράφου συζήτησης για δημόσια σχόλια
- Έκδοση Προσχεδίου (Exposure Draft) για δημόσια σχόλια
- Μελέτη των σχολίων που παραλείφθηκαν εντός της περιόδου σχολίων
- Έγκριση του Προτύπου από το ΣΔΛΠ

Η Επιτροπή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων εξέδωσε το 1989 το Πλαίσιο Κατάρτισης (framework) σχετικά με τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων. Το

πλαίσιο αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τις αρχές που διέπουν την κατάρτιση και αξιολόγηση των προτύπων και συνεπώς δεν είναι Πρότυπο. Με βάση το Πλαίσιο δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων να αντλήσουν αξιόπιστες πληροφορίες. Στους ελεγκτές δίνεται η δυνατότητα να σχηματίζουν ευκολότερα γνώμη ως προς το εάν οι καταστάσεις είναι σύμφωνες με τα ΔΛΠ ή όχι. Σε περίπτωση διαφοράς μεταξύ Πλαισίου και ΔΛΠ υπερισχύουν τα ΔΛΠ (Μπαραζέλης, 2003).

Οι οικονομικές καταστάσεις συντάσσονται υπό την προϋπόθεση της ισχύος 2 θεμελιωδών παραδοχών (assumptions):

α) Αρχή της Συνεχούς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (Going concern), όπου η εταιρεία καταρτίζει τις καταστάσεις της και δεσμεύεται πως θα συνεχίσει και στο μέλλον τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, διαφορετικά γνωστοποιεί τις αβεβαιότητες που δημιουργούν αμφιβολίες για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της.

β) Αρχή των Δεδουλευμένων Εσόδων-Εξόδων (Accrual basis), σύμφωνα με την οποία οι συναλλαγές και άλλα γεγονότα καταχωρούν κατά την πραγματοποίηση και όχι κατά την είσπραξη ή την πληρωμή τους και απεικονίζονται στις καταστάσεις της οικονομικής χρήσης. Κατά συνέπεια, τα έξοδα καταχωρούνται στη χρήση όπου αναγνωρίζονται και τα ανάλογα έσοδα. Η αρχή αυτή δεν εφαρμόζεται κατά την κατάρτιση της Κατάστασης Ταμειακών Ροών.

Επιπλέον, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των οικονομικών καταστάσεων είναι αυτά που τις καθιστούν ωφέλιμες για τους χρήστες προκειμένου να λάβουν οικονομικές αποφάσεις (Καραμάνης, 2002).

Τα κυριότερα είναι:

α) Σαφήνεια, οι πληροφορίες που παρέχουν οι καταστάσεις θα πρέπει να είναι κατανοητές στους χρήστες, οι οποίοι πρέπει να έχουν γνώση των βασικών οικονομικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διάθεση να εξετάσουν τις καταστάσεις με επιμέλεια.

β) Συγκρισιμότητα, όπου οι οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να συντάσσονται με τρόπο, ώστε να παρέχουν συγκριτική πληροφόρηση τόσο διαχρονικά, όσο και μεταξύ

των άλλων εταιρειών, με βάση την ομοιόμορφη αποτίμηση και απεικόνιση όμοιων συναλλαγών και λοιπών γεγονότων.

γ) Σημαντικότητα, οι πληροφορίες των καταστάσεων θεωρούνται ουσιώδεις εάν η παράλειψή τους ή η κακή διατύπωσή τους είχε αντίκτυπο στις αποφάσεις των χρηστών και εξαρτάται από το μέγεθος του στοιχείου ή του λάθους το οποίο κρίνεται ανάλογα με τις συνθήκες της παράλειψης ή της κακής διατύπωσης.

δ) Αξιοπιστία, οι καταστάσεις συντάσσονται χωρίς προκαταλήψεις και λάθη, με βάση την αρχή της συντηρητικότητας, δηλαδή τα στοιχεία του ενεργητικού ή τα έσοδα δεν υπερεκτιμώνται και οι υποχρεώσεις και τα έξοδα δεν υποτιμώνται, και με γνώμονα πως η οικονομική ουσία είναι πάνω από τον νομικό τύπο. Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο για την σύνταξη των καταστάσεων είναι η εξισορρόπηση μεταξύ κόστους-οφέλους, δηλαδή, το κόστος από πλευράς εταιρείας για την παροχή μιας πληροφορίας, δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερο του οφέλους που θα αποκομίσει ο χρήστης (Καραμάνης, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΕΡΕΥΝΑ

8.1 Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια της κρίσης το επιχειρηματικό περιβάλλον διαφοροποιείται φέρνοντας νέες αγοραστικές ισορροπίες. Μέσα στην κρίση υπάρχουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις όμως είναι αβέβαιο από ποιες και από πόσες επιχειρήσεις θα αξιοποιηθούν.

Η κρίση κάνει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τα όρια της αντοχής τους, χρόνιες αδυναμίες τους και έλλειψη πλεονεκτημάτων έρχονται στην επιφάνεια. Οι πιο διορατικές από τις επιχειρήσεις είχαν ήδη αντιδράσει πριν από το ξέσπασμά της, και αναζητούσαν νέες δραστηριότητες οι οποίες θα τους εξασφάλιζαν ως ένα βαθμό ασφάλεια και πλεονεκτήματα.

Ο ρόλος του κράτους στη διαδικασία προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα κρίνεται μεγίστης σημασίας καθώς μπορεί να βοηθήσει είτε με άμεσους είτε με έμμεσους τρόπους. Άμεσα με πρακτικά μέτρα τα οποία θα βελτιώσουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων, έμμεσα με μέτρα τα οποία αποσκοπούν στη διαμόρφωση θετικών στάσεων στο επιχειρείν.

Οι προσδοκίες όμως που έχουν οι επιχειρήσεις από το κράτος πρέπει να είναι ρεαλιστικές, καθώς πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να εκφράζουν ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης και ένα διαφορετικό πλαίσιο πολιτικής.

8.2 Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον

Μετά την κρίση το επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο θα δημιουργηθεί θα είναι εντελώς διαφορετικό, καθώς:

A) Οι προτιμήσεις του καταναλωτή αλλάζουν, καθώς ψάχνει πλέον τρόπους να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με εξυπνότερες λύσεις. Δηλαδή ψάχνει για προϊόντα ίδιας ή παρόμοιας ποιότητας με χαμηλότερο κόστος για τον ίδιο. Δίνει λιγότερη σημασία στα επώνυμα προϊόντα, με συνέπεια τα brands των πολυεθνικών να πιέζονται διαρκώς.

B) Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός στην αγορά εντείνεται, καθώς νέες πολυεθνικές εταιρείες χαμηλού κόστους εισέρχονται στις παγκόσμιες αγορές αλλάζοντας τις ισορροπίες. Παλιότερα η ροή που ακολουθούνταν ήταν από πολυεθνικές της δύσης σε αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ τώρα το φαινόμενο έχει αντιστραφεί καθώς εμφανίζονται δυναμικά πολυεθνικές από χώρες όπως η Τουρκία και η Βραζιλία οι οποίες επενδύουν σε ανεπτυγμένες χώρες. Οι εταιρείες αυτές απορροφώντας την τεχνολογία των ανεπτυγμένων χωρών, εξελίσσονται γρήγορα, ενώ αναπτύσσουν και λύσεις για τα άτομα με χαμηλότερα εισοδήματα. Για να αντιμετωπίσουν αυτόν τον ανταγωνισμό οι κλασσικές πολυεθνικές, χαμηλώνουν τις τιμές τους ενώ παράλληλα αποζητούν μείωση του κόστους, αξιοποιώντας σε αυτή την περίπτωση την παραγωγή σε χώρες με χαμηλό κόστος, όπως για παράδειγμα το εργοστάσιο της coca cola στη Βουλγαρία. Στο σύνολό του ο ανταγωνισμός στις ανοιχτές αγορές, θα ισορροπήσει τιμές σε χαμηλότερες τιμές, ενώ οι διαφορές μεταξύ των τιμών θα μειωθούν.

Γ) Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον αλλάζει οριστικά. Η κοινωνία ισχυροποιεί τις θέσεις της για εταιρική υπευθυνότητα ενώ ο καταναλωτής είναι πλέον καλύτερα πληροφορημένος για το προϊόν το οποίο αγοράζει και για το μέρος το οποίο το προμηθεύεται. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις για υπευθυνότητα αποκτούν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απλή συμμόρφωση με τις διάφορες κοινωνικές ρυθμίσεις δε θα είναι πλέον αρκετό. Με τις τάσεις αυτές ανοίγονται νέες προτάσεις για καινοτομίες και προσφορές.

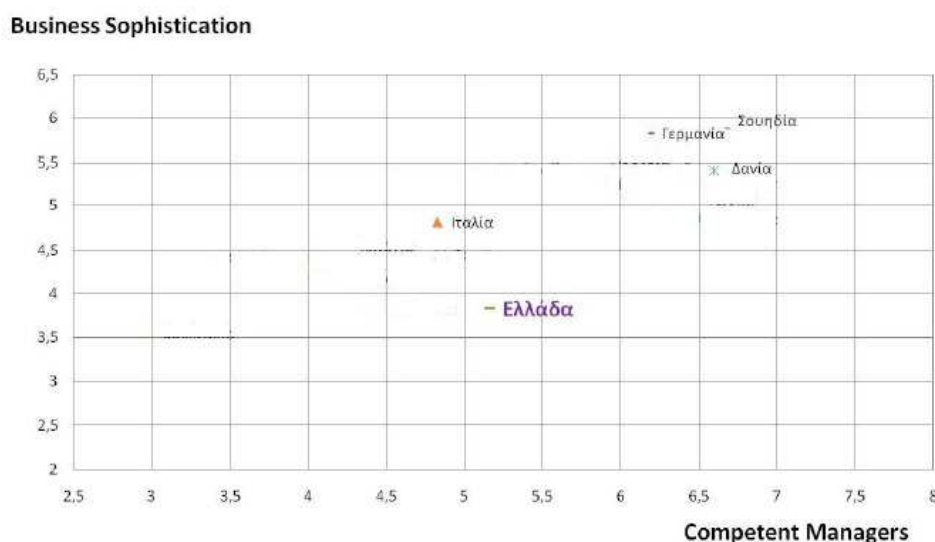
Οι εταιρείες οι οποίες κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά, μετά την πάροδο της κρίσης θα έχουν διαφοροποιηθεί πλήρως. Με λιτές δομές και χαμηλό κόστος θα είναι προσηλωμένες στην καινοτομία, πιο υπεύθυνες και με μεγαλύτερες ευθύνες απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

Ένα βασικό ερώτημα το οποίο εύλογα μπορεί να τεθεί σε αυτό το σημείο είναι πόσες ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να ενταχθούν σε αυτήν την κατηγορία; Ακόμα και πολύ λίγες να είναι αυτές οι εταιρείες, οι επιδράσεις που θα έχουν στην ελληνική οικονομία θα είναι αλυσιδωτές, καθώς θα συμβάλλουν στην απασχόληση και θα δημιουργήσουν υλική και άυλη αξία για τη χώρα. (Williamson, 2009)

8.3 Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση

Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση είναι εξαρτημένη από το βαθμό στον οποίο αυτές θα μπορέσουν να διατηρήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Με άλλα λόγια, η αντοχή τους θα εξαρτηθεί με την ικανότητά τους να προσφέρουν προϊόντα ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Πλέον με την παγκοσμιοποίηση ο ανταγωνισμός είναι ορατός και λαμβάνει μέρος ανεξάρτητα το μέγεθος της αγοράς (διεθνή, εγχώρια). Επίσης η αντοχή τους εξαρτάται και από τη «σβελτάδα» και την «ευελιξία» τις οποίες διακατέχουν, καινοτομώντας και αξιοποιώντας τις διάφορες τεχνολογίες τις οποίες έχουν στη διάθεσή τους. Στο σημείο αυτό θα τολμήσουμε να αναφέρουμε ότι όσον αφορά αυτό το σκέλος η κρίση λαμβάνει έναν εξυγιαντικό χαρακτήρα, αφού όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες θα καταφέρουν να σταθούν στο ύψος στους και να προσαρμοστούν στα νέα «στάνταρ» θα έχουν βελτιώσει κατά πολύ τη λειτουργία τους και τη σχέση κόστους-τιμής, αρκεί φυσικά ο τελικός απολογισμός δημιουργίας-«θανάτων» επιχειρήσεων να έχει θετικό πρόσημο. Σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρώπης η προηγούμενη ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων είναι χαμηλή ενώ η ικανότητα των μάνατζερ, η οποία είναι κρίσιμης σημασίας, είναι μεσαία (Σχήμα 1). Τα στοιχεία αυτά μας δείχνουν ότι θα υπάρξουν εξαιρετικές δυσκολίες προσαρμογής.

Σχήμα 1: Η ικανότητα των επιχειρήσεων



Πηγές: *The Global Competitiveness Report 2010-2011 – IMD World Competitiveness 2010*

Πάντως αξίζει να σημειωθεί ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικά οι μικρομεσαίες έχουν επιδείξει μεγάλη αντοχή στην λαίλαπα της κρίσης. Ισχυροί παράγοντες σε αυτό είναι κυρίως ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, καθώς η οικογένεια κάνει αρκετές θυσίες για τη διάσωση της επιχείρησης, ίσως για την προστασία του κύρους της από μια ενδεχόμενη πτώχευση ή λόγω έλλειψης μιας δεύτερης ευκαιρίας ή εναλλακτικής λύσης, επίσης ισχυρός παράγοντας αποτελεί και η ισχυρή κουλτούρα η οποία διέπει τη δράση τους. Το θέμα της αντοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων πάντως είναι ένα θέμα το οποίο χρήζει ιδιαίτερης μελέτης και περαιτέρω ανάλυσης. Επίσης να σημειωθεί ότι τα στατιστικά στοιχεία τα οποία προέκυψαν από έρευνα και παρατίθενται στον Πίνακα 1 παρακάτω αναμένεται να επιδεινωθούν καθώς βαθαίνει η ελληνική κρίση ενώ άλλες χώρες εξέρχονται από αυτήν.

Πίνακας 1: Δείκτης πτωχεύσεων σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης (2009)

Χώρες	Αριθμός πτωχεύσεων ανά 10.000 επιχειρήσεις
Ελλάδα	4
Ιταλία	23
Γερμανία	96
Σουηδία	131
Δανία	183
Μέσος Όρος	87,4

Πηγή: isotimia.gr 28/04/10

Στους κλάδους στους οποίους η Ελλάδα είναι παραδοσιακή δύναμη μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστική ακόμα και κατά τη διάρκεια της κρίσης εφόσον συντρέξουν παράλληλα και ορισμένες προϋποθέσεις:

- 1) Στη ναυτιλία και σε συνδεδεμένες με αυτήν δραστηριότητες, εφόσον καταφέρει όλο αυτό το διάστημα να παραμένει ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες χώρες.
- 2) Στον τουρισμό και σε συνδεδεμένες με αυτόν επιχειρήσεις, σε πιο προσιτά επίπεδα τιμών και με βελτίωση της ποιότητας.
- 3) Σε ποιοτικά τρόφιμα σε συνδυασμό καινοτομίας και τεχνολογίας, αξιοποιώντας και προβάλλοντας την μεσογειακή διατροφή.
- 4) Σε κλάδους οι οποίοι είναι εξαρτημένοι από κοινοτικές και εθνικές πολιτικές, όπως οι εφαρμογές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η αξιοποίηση της αιολικής και της ηλιακής ενέργειας.
- 5) Σε νέους κλάδους δραστηριότητας στους οποίους δεν υπήρχε ανάμειξη έως τώρα, με συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα συνεργασίας.

Αλλά ακόμα και σε κλάδους οι οποίοι φαίνονται κορεσμένοι, όπως για παράδειγμα η κλωστοϋφαντουργία και οι γαλακτοκομικές επιχειρήσεις, υπάρχουν ευκαιρίες οι οποίες με τις κατάλληλες προϋποθέσεις, καινοτομίες και με αρκετή δόση φαντασίας εμπλουτισμένης με αρκετό μεράκι μπορούν να ανθίσουν ακόμα και σε αυτήν την περίοδο κρίσης την οποία διανύουμε.

8.4 Ποιες στρατηγικές ταιριάζουν και ποιες δεν ταιριάζουν

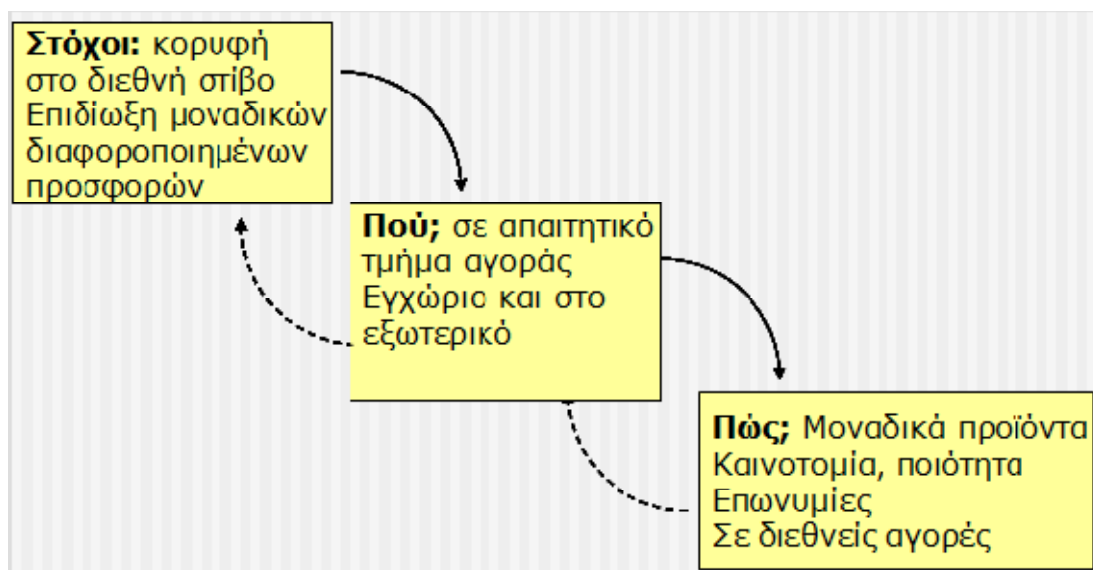
Με βάση την έρευνά μας, τον σημαντικότερο ρόλο τον παίζει η ανταγωνιστική στρατηγική, λόγω υπερανταγωνισμού και ανατροπής ισορροπιών λόγω της ρευστότητας της κατάστασης. Θα χρειαστεί:

- 1) Πιο έντονη διαφοροποίηση των προσφορών με ποιότητα και καινοτομίες σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Σύγκριση με αναφορά στο διεθνές παρά στο τοπικό επίπεδο.
- 2) Να ενταθεί η επιχειρηματικότητα με νέες ιδέες, με ελευθερία στην ευρηματικότητα, με έμφαση στην «απελευθέρωση» του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και με αξιοποίηση νέων προσφορών στον πιεζόμενο από πολλές πλευρές καταναλωτή.
- 3) Εξωστρέφεια με εξαγωγές και με άλλες μορφές διεθνοποίησης, ώστε να υπάρξει αξιοποίηση διεθνών πηγών καινοτομίας.

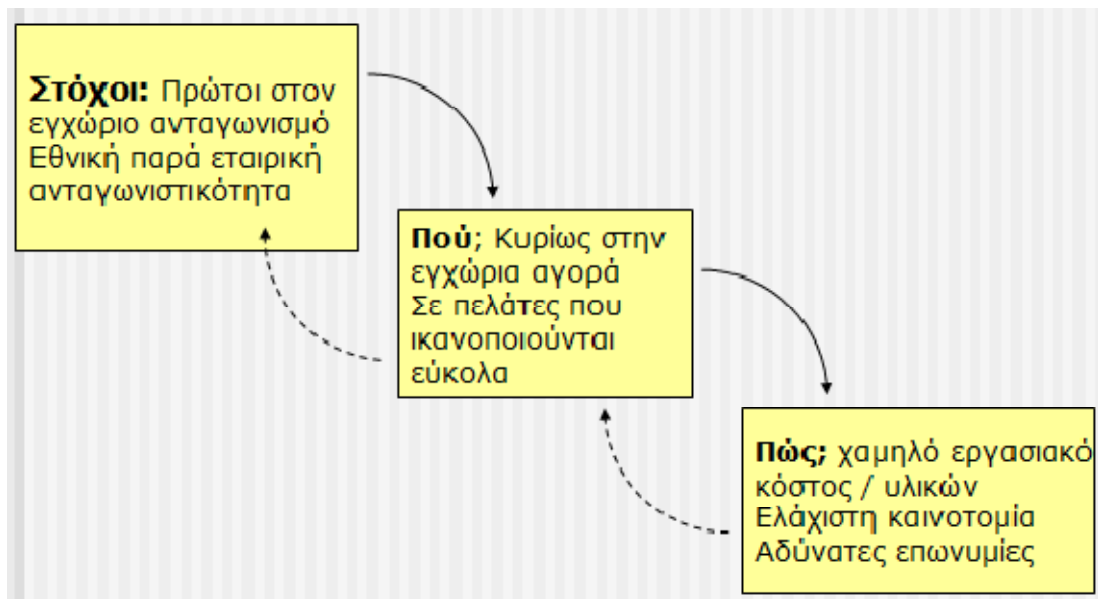
Στρατηγικές οι οποίες στοχεύουν απλά στην ικανοποίηση «εύκολων» πελατών χωρίς την αξιοποίηση καινοτομιών και με έμφαση μόνο στην εγχώρια αγορά δεν θα αποδώσουν. Πλέον στην Ελλάδα της κρίσης και με την ανεργία να μαστίζει κυρίως τους νέους μπορούν οι επιχειρήσεις να βρουν πολύ μορφωμένο και άξιο προσωπικό με χαμηλές αποδοχές το οποίο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της αποτελεσματικής και σωστής στρατηγικής.

Στα παρακάτω σχήματα (Σχήμα 2 και Σχήμα 3) παρουσιάζονται συνοπτικά οι στρατηγικές οι οποίες ταιριάζουν, και οι στρατηγικές οι οποίες δεν ταιριάζουν.

Σχήμα 2: Τι στρατηγικές ταιριάζουν

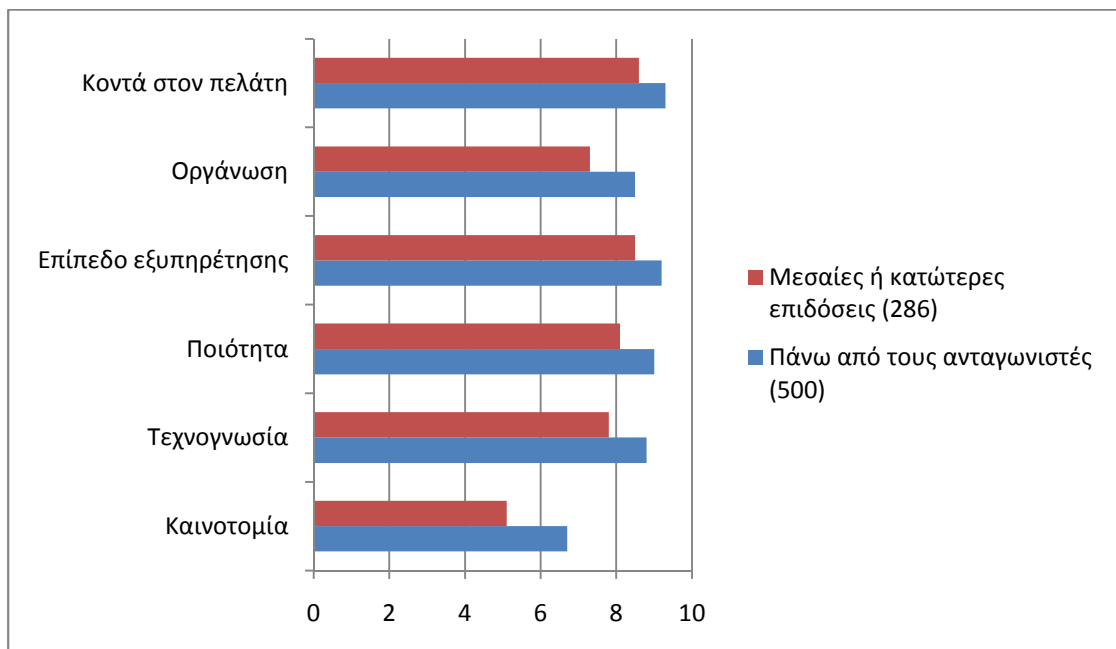


Σχήμα 3: Τι στρατηγικές δεν ταιριάζουν



Επίσης ενδείξεις ότι τέτοιες στρατηγικές ταιριάζουν έχουμε και από την παρακάτω έρευνα: Σε δείγμα 400 ΜΜΕ αυτές που έχουν την καλύτερη τεχνογνωσία, τεχνολογία, ποιότητα μάρκετινγκ και οργάνωση, συνοδεύονται από καλύτερα αποτελέσματα, κατά μέσο όρο όπως φαίνεται και παρακάτω στο Σχήμα 4.

Σχήμα 4: Εταιρίες με καλύτερες επιδόσεις έχουν στρατηγική διαφοροποίησης



Μετά την περίοδο της κρίσης, η πιο αποτελεσματική λύση για την άνοδο της κίνησης των επιχειρήσεων, είναι η ανακάλυψη καινοτόμων ιδεών όσον αφορά τα προϊόντα που παράγει η κάθε επιχείρηση. Η μόνη λύση των ελληνικών εταιριών είναι να στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση για να πετύχουν αλλαγές στα προσφερόμενα. Οι επιχειρήσεις είναι συνετό να επενδύουν σε καινοτόμες ιδέες που δεν εμπεριέχουν μεγάλο ποσοστό κινδύνου ούτε να επενδύσουν σε μεγάλα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης τα οποία είναι δαπανηρά. Η κάθε επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει ποικιλία ιδεών από διάφορα μέλη που υπάρχουν γύρω από το περιβάλλον της, πιο συγκεκριμένα μπορεί να παίρνει ερεθίσματα από όλα τα επίπεδα διοίκησης, τους εργαζομένους ακόμα και από τους πελάτες των οποίων η γνώμη είναι πολύ σημαντική γιατί εξ' αιτίας αυτών η επιχείρηση επιβιώνει και μπορεί να ανταπεξέλθει μέσα σε μια δύσκολη περίοδο κρίσης. Αυτού του είδους η «ανοιχτή» καινοτομία ταιριάζει πολύ στην ελληνική επιχειρηματική πρακτική. Η απόκτηση ιδεών από την διεθνή αγορά και η εφαρμογή τους, οδηγεί σε μια δοκιμασμένη συνταγή. Αυτό δεν σημαίνει ότι είμαστε δεύτεροι όσον αφορά την καινοτομία σε σχέση με τις διεθνείς καινοτομίες που έχουν εμπορικό προσανατολισμό και τις περισσότερες φορές ακολουθούν μια επιτυχή πορεία.

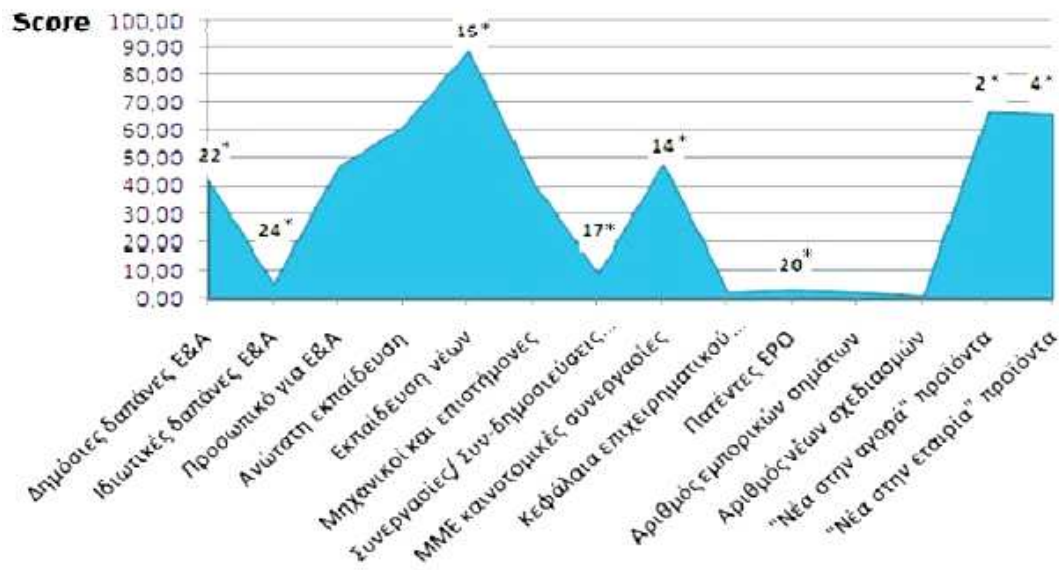
Η Ελλάδα ενώ είναι πολύ χαμηλά στα επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης, για το λόγο του ότι είναι δαπανηρή, μπορεί να ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες και τα «θέλω» των καταναλωτών με τον σχεδιασμό νέων προϊόντων. Αν και οι διεθνείς συγκρίσεις δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικές διακρίνεται ότι το αποτέλεσμα αυτό έχει επιβεβαιωθεί από αρκετές μελέτες το τελευταίο καιρό.

Η Σκανδιναβική πολιτική που επικεντρώνει την ένταση της σε έρευνα και ανάπτυξη δεν ταιριάζει στην αντίστοιχη ελληνική επιχειρηματική πολιτική. Ούτως ή άλλως δεν θα μπορούσαμε να ανταγωνιστούμε τις χώρες στις οποίες η πολιτική τους αφορά την έρευνα και ανάπτυξη όπως για παράδειγμα η Σουηδία. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα χρειαζόταν μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια και την υποστήριξη από το κράτος χωρίς να υπόσχεται ότι τα επόμενα 2-3 έτη θα υπάρξουν αποτελέσματα τα οποία θα θέτουν ανταγωνιστική την επιχείρηση στο τομέα της έρευνας και ανάπτυξης σε σχέση με τις ισχυρές χώρες.

Αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών έχουν δείξει ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις αποδίδει η δικτύωση στην αγορά. Όσο πυκνότερα είναι τα δίκτυα τόσο μεγαλύτερη η καινοτομία και οι ρυθμοί ανάπτυξης αλλά και χαμηλότερη η επίδραση της κρίσης.

Οι πληροφορίες αυτές συμβάλλουν έμμεσα υπέρ της επένδυσης σε «ανοιχτού» τύπου καινοτομία.(Παπαδάκης, 2009)

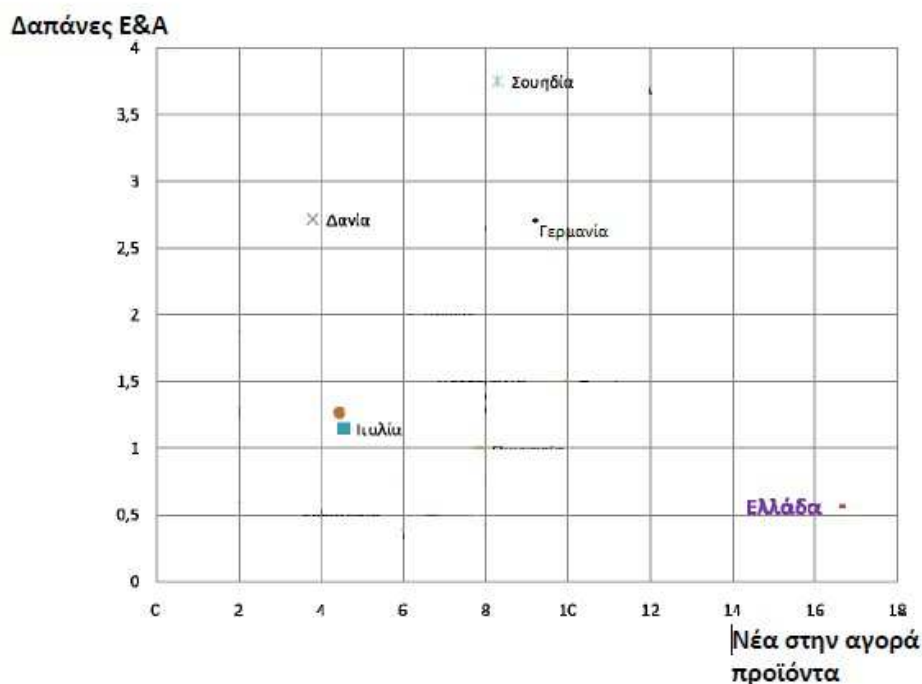
Σχήμα 5: Κατάταξη της Ελλάδας σε δείκτες καινοτομίας (EIS 2009)



*Κατάταξη στις 27 χώρες της Ε.Ε.

Πηγή: *European Innovation Scoreboard 2009*

Σχήμα 6: Η Ελλάδα υπερέρχει σε ανοιχτή καινοτομία (EIS 2009)



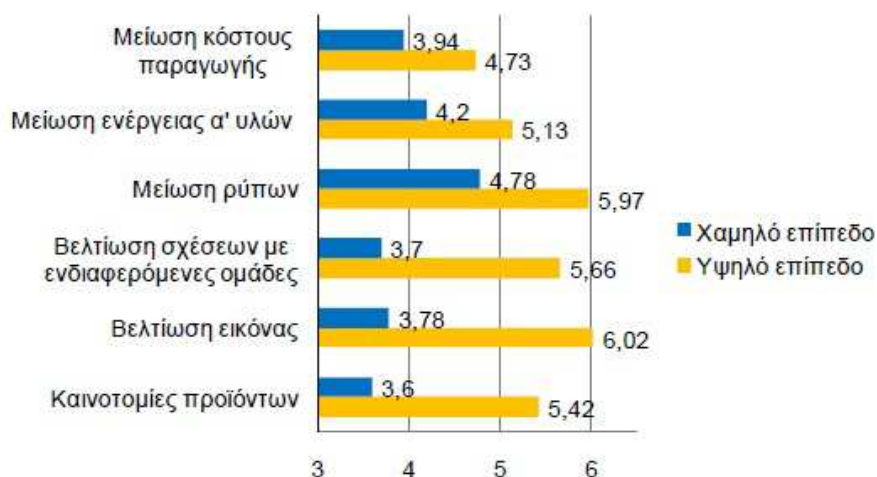
Πηγή: *European Innovation Scoreboard 2009*

Η οικολογική συνείδηση συμβάλλει σημαντικά στην καινοτομία της βιώσιμης ανάπτυξης. Δίνει τη δυνατότητα να ανοίγονται νέοι ορίζοντες για την επιχειρηματική δράση και να αναπτύσσονται νέες ιδέες. Ο ρόλος της πράσινης οπτικής επιβεβαιώνεται και με ελληνικά δεδομένα. Εάν υπάρχει ανεπτυγμένο αίσθημα οικολογικής συνείδησης από τις επιχειρήσεις, τότε είναι εφικτό να μειωθεί σημαντικά το κόστος παραγωγής και ταυτόχρονα αυξάνεται το κέρδος της επιχείρησης. Εκτός όμως από μείωση του κόστους επιτυγχάνεται η μείωση των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή, δηλαδή μειώνονται οι ρύποι, η καλύτερη ποιότητα των προϊόντων, καθώς και η βελτίωση της εικόνας των προϊόντων. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν τις «πράσινες» στρατηγικές δημιουργούν νέες καινοτομίες, σε μερικούς από τους παραπάνω κλάδους.

Με βάση την οικολογική συνείδηση των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε έρευνα, από την οποία προκύπτει ότι το 57,1% υποστήριξε ότι έχει φιλική σχέση με το περιβάλλον. Αρνητικό φαίνεται να είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων το οποίο δίνει μεγάλη έμφαση στην περιβαλλοντική πολιτική. Αντίθετα όμως ενθαρρυντικό φαίνεται να είναι το γεγονός ότι το 76,6% αυτών χρησιμοποιούν οικολογικές πρώτες

ύλες, φιλικές προς το περιβάλλον, προκειμένου να την χρησιμοποιήσουν στην τελική παραγωγική διαδικασία.

Σχήμα 7: Εταιρείες με πιο έντονη «περιβαλλοντική δράση» έχουν πλεονέκτημα



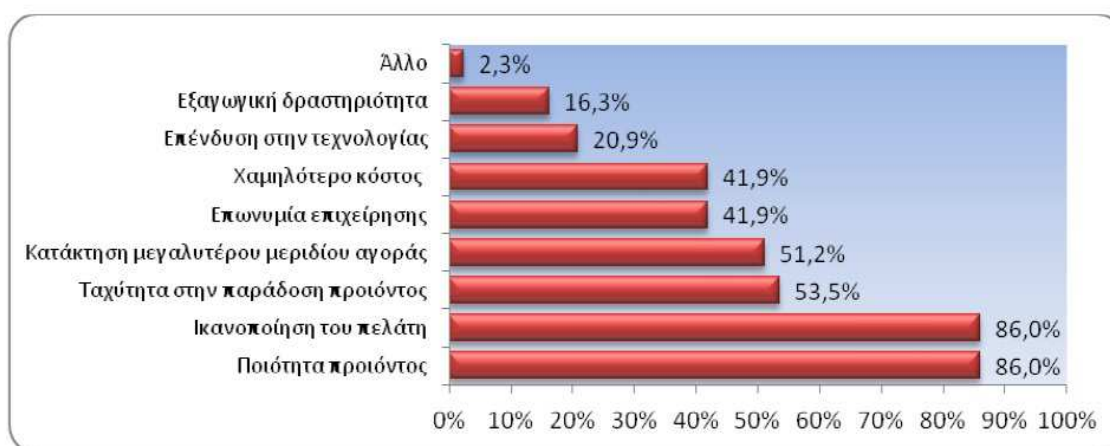
Πηγή: Ποσοτική Έρευνα σε δείγμα 160 επιχειρήσεων, ΟΠΑ (2008). Η κλίμακα είναι 7βάθμια τύπου Likert.

Η κάθε επιχείρηση για να επιτύχει τον στόχο της , δίνει μεγάλη βαρύτητα όσον αφορά τη στρατηγική στην παραγωγή ή στην δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντος και στην ικανοποίηση των πελατών τους.

Οι περισσότερες σχεδόν από αυτές τις επιχειρήσεις εφαρμόζουν τα πλάνα τους ώστε να παραδώσουν τα προϊόντα αυτά με μεγαλύτερη ταχύτητα έτσι ώστε να κατακτήσουν το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς. Οι επιχειρήσεις στην περίοδο οικονομικής κρίσης εμφανίζονται διστακτικές στο να εξάγουν τα προϊόντα τους, κάτι το οποίο θα τους έφερνε πολλά κέρδη σε μια τέτοια δύσκολη περίοδο. Τα αποτελέσματα μετά από 4 χρόνια οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα, έχουν αρνητικό αντίκτυπο για τις επιχειρήσεις. Εμφανίζουν σημαντική μείωση του κέρδους τους και ταυτόχρονη μείωση των πελατών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μειώνουν την ποσότητα της παραγωγής τους, να μειώνουν τις τιμές πώλησης των παραγόμενων προϊόντων κάτω από τις τιμές του κόστους παραγωγής τους και να οδηγούνται στην

απόλυση όλο και μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων ακόμα και σημαντικών στελεχών τους.

Σχήμα 8: Εστίαση των στρατηγικών στόχων των ελληνικών επιχειρήσεων.



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, το 16,3% των ελληνικών επιχειρήσεων, οδηγείται στην εξαγωγική δραστηριότητα ενώ το 20,9 % επενδύει στην τεχνολογία. Αυξημένος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων, οι οποίες μειώνουν το κόστος των προϊόντων τους, το ποσοστό των οποίων φτάνει το 41,9%. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μικρότερο από 500.000 ευρώ, έχουν επηρεαστεί αρνητικά λόγω της κρίσης, ενώ οι επιχειρήσεις με τζίρο από 500.000-1.000.000 ευρώ δεν έχουν επηρεαστεί ούτε αρνητικά αλλά ούτε και θετικά.

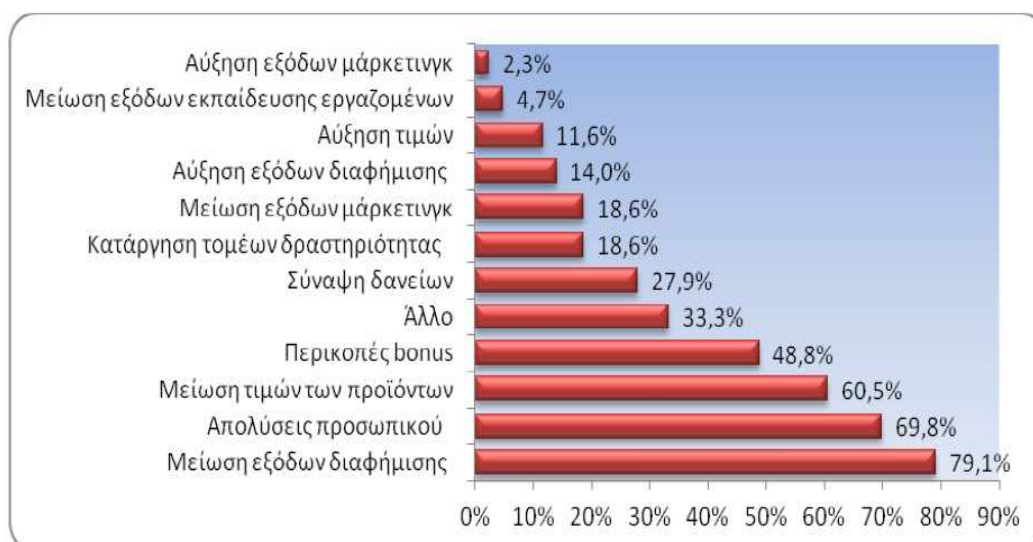
Το μέγεθος των επιχειρήσεων, παίζει σημαντικό ρόλο , όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της εφαρμογής της αρχής μείωσης του κόστους και των τιμών των προϊόντων ως τρόπο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Τον τρόπο αντιμετώπισης αυτόν, μπορούν να τον αξιοποιήσουν ως επί το πλείστον οι μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις όπως είναι κατανοητό δεν μπορούν να επιλέξουν τη στρατηγική αυτή για το λόγο ότι η παραγωγή τους είναι περιορισμένη.

Η στρατηγική διαφοροποίηση φαίνεται να σχετίζεται στατιστικά με τη δεκαετία ίδρυσης των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, όσο πιο «ώριμες» είναι οι επιχειρήσεις, τόσο η στρατηγική διαφοροποίησης θεωρείται σημαντικότερη όταν εφαρμόζεται.

Οι επιχειρήσεις που έχουν επηρεαστεί θετικά από την οικονομική κρίση, έχουν ως κύριο στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και των τιμών διάθεσής τους, ως δεύτερη επιλογή την στρατηγική διαφοροποίησης, ως Τρίτη επιλογή την λειτουργική διαφοροποίηση και ως τέταρτη επιλογή στην ιεράρχηση την αρχή «δαπανήστε περισσότερο απ' ότι ο ανταγωνισμός».

Ας προσθέσουμε, ότι οι στρατηγικές ενέργειες τις οποίες έχουν χρησιμοποιήσει οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, για να επέλθουν στην οικονομική ανάπτυξη, επικεντρώνονται κυρίως στη μείωση των εξόδων διαφήμισης, στις απολύσεις προσωπικού και στη μείωση των τιμών των προϊόντων που διαθέτουν (Σχήμα 9). Ένα από τους σημαντικότερους λόγους που οδηγεί τις επιχειρήσεις να βυθίζονται περισσότερο στις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης.

Σχήμα 9: Στρατηγικές ενέργειες των ελληνικών επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.



8.5 Εθνικό περιβάλλον και δημόσιες πολιτικές

Το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση και η λειτουργία αγοράς προϊόντων και εργασίας, θα αλλάξουν μετά την παρέμβαση του Μνημονίου και θα γίνουν πιο ευνοϊκά προς την επιχειρηματικότητα. Μετά από αυτές τις μεταρρυθμίσεις, πολλές από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις δεν θα μπορέσουν να έχουν μεγάλη χρηματοδότηση και λόγω της πίεσης από την οικονομική πλευρά, θα υπάρξει πτώση της ζήτησης και κατά συνέπεια πτώση των κερδών της επιχείρησης. Πολλές άλλες επιχειρήσεις θα στραφούν σε διεθνείς αγορές, όπου η ζήτηση εκεί θα είναι σαφώς μεγαλύτερη, ώστε να βρουν πιο κατάλληλες συνθήκες για επιβίωση και ανάπτυξη.

Οι ικανότητες και η στρατηγική της επιχείρησης, είναι πιο σημαντικές από το εθνικό περιβάλλον στο νέο τοπίο. Αυτό τεκμηριώνεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα από τη διεθνή έρευνα. Νέες μελέτες, έχουν αποδείξει ότι μετά την κρίση οι παράγοντες χώρας προέλευσης της επιχείρησης εξαρτώνται περισσότερο από τους παράγοντες της ίδιας της επιχείρησης. Οι μελέτες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί αναδεικνύουν τους παρακάτω παράγοντες :

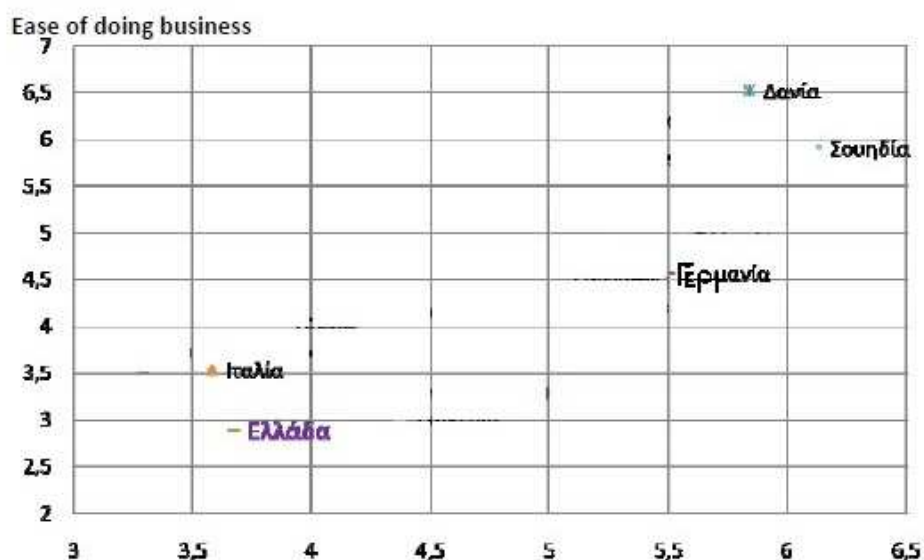
- Εταιρίες
- Παγκόσμιου περιβάλλοντος
- Εθνικού περιβάλλοντος

Το πόσο μπορεί να επηρεάσει το εθνικό περιβάλλον εξαρτάται από το πόσο ευνοϊκό είναι σε σύγκριση με άλλες χώρες για την ίδρυση και προσέλκυση άλλων επιχειρήσεων. Η βελτίωση του ρυθμιστικού και θεσμικού πλαισίου έχει αρχίσει να πραγματοποιείται. Όσο γρηγορότερα ξεπεραστούν οι δυσκολίες στην ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο θα αυξηθεί ο αριθμός τους αλλά και η ίδρυσή τους στην Ελλάδα, καθώς θα δοθεί λύση στην παραγωγή και τη καινοτομία. Συγχρόνως θα αυξηθεί η απασχόληση γύρω από τις επιχειρησιακές υπηρεσίες.

Η εικόνα της Ελλάδας προς τις άλλες χώρες, είναι αρνητική λόγω της κρίσης , και έτσι αποτρέπεται η προώθηση της εθνικής επωνυμίας στο εξωτερικό. Υπάρχουν όμως και ορισμένοι παραδοσιακοί κλάδοι όπου η επωνυμία της Ελλάδας δεν φθείρεται παρ' όλο της κρίσης. Στον κλάδο της τεχνολογίας για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις θα

πρέπει να δημιουργήσουν κοινή εταιρική επωνυμία και επωνυμίες προϊόντων, ώστε να είναι διεθνώς αναγνωρισμένες.(Robbins, 2012)

Σχήμα 10: Ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον επιχειρήσεων



Πηγές: Doing Business, World Bank, 2010 -The Global Competitiveness Report 2010-2011

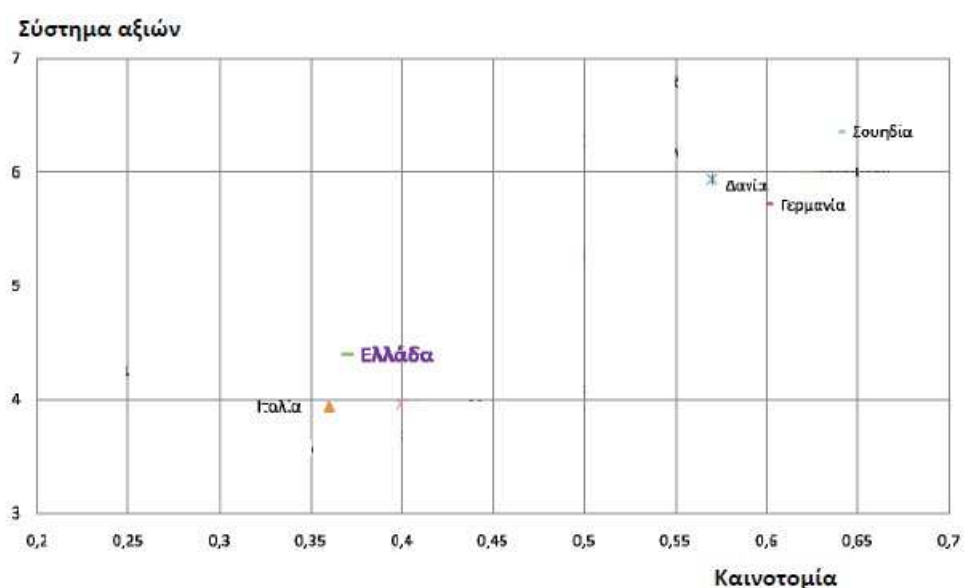
Η εξέλιξη των δημόσιων πολιτικών που δρουν εις βάρος των επιχειρήσεων εξελίσσονται όλο και περισσότερο. Στο παρελθόν αυτού του είδους οι πολιτικές ήταν διασπασμένες, διάσπαρτες σε πολλούς φορείς και προγράμματα χωρίς ολοκλήρωση. Το σημαντικότερο και ταυτόχρονα εκείνο που είχε αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις είναι ότι δεν είχαν ορθό προσανατολισμό σε ένα μοντέλο καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Για παράδειγμα, οι στρατηγικές και τα προγράμματα για καινοτομία, έρευνα, τεχνολογία και επιχειρηματικότητα έχουν προοδεύσει αυτόνομα. Η έρευνα και η τεχνολογία έχουν κάνει μεγάλη πρόοδο, ενώ η γενική επιχειρηματικότητα στηρίζεται περισσότερο απ' ό,τι η καινοτομική. Πολλοί φορείς προσπαθούν να πραγματοποιήσουν την προώθηση αντίστοιχων προγραμμάτων ενώ ταυτόχρονα η ανακρίβεια ως προς την ανταγωνιστική στρατηγική της χώρας εμποδίζει την ολοκλήρωσή τους.

Ας προσθέσουμε, ότι είναι απαραίτητο να γίνεται επανέλεγχος στις πολιτικές και στα προγράμματα με στόχο την προώθηση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης

στηριζόμενη στη διεθνή σύγκριση, με την πλήρη αξιοποίηση της εθνικής ταυτότητας και ιδιαιτερότητας. Είναι θεμιτό, η επιχείρηση να κάνει όλα τα βήματά της, στηριζόμενη και μιμούμενη την ελληνική παράδοση και αξιοποιώντας την ελληνική οπτική πάνω απ' όλα. Τέτοιοι παράγοντες είναι η έμφαση στην καινοτομία, η διαφοροποίηση προσφορών, η εξωστρέφεια και η διεθνή σύγκριση σε τοπικό επίπεδο. Γίνονται προσπάθειες (μέσω ΕΣΠΑ, επενδυτικού λόγου ή ειδικών προγραμμάτων) , ώστε να στηριχθούν η διεθνής δικτύωση και οι συνεργασίες, οι μηχανισμοί και η δεξιότητες των επιχειρήσεων για απορρόφηση και τέλος η δημιουργία νέων προσφορών στις διεθνείς αγορές.

Το μεγαλύτερο όφελος θα προέλθει, εάν πραγματοποιηθεί μια παρέμβαση στο σύστημα κοινωνικών αξιών, στην καλλιέργεια της κουλτούρας της δημιουργικότητας, και του « επιχειρείν ». Επιπλέον θα επηρεαστεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα, η οποία θα είναι χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Στην αποδοχή ιδεών για παράδειγμα της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, η Ελλάδα βρίσκεται σχετικά χαμηλά ανάλογα με τα επίπεδα του νότου της Ε.Ε, ενώ στην αντίθετη πλευρά ο Βορράς υπερέχει αισθητά (Σχήμα 11). Η εθνική μας κουλτούρα πλησιάζει το μοντέλο της πρόσκτησης και ανάπτυξης ιδεών γι' αυτό το λόγο τουλάχιστον ας ενισχύσουμε τις σχετικές με αυτό αξίες. Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη στον άνθρωπο, ο καταμερισμός ιδεών και γνώσεων, η διαπολιτισμική παιδεία και η καλλιέργεια αξιών δημιουργίας.

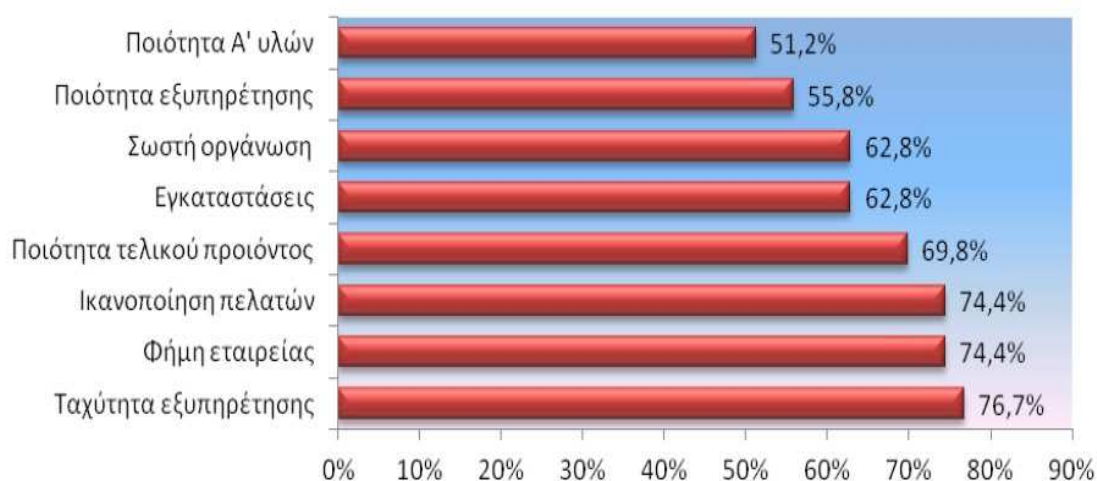
Σχήμα 11: Αποδοχή αξιών ανταγωνιστικότητας και καινοτομία



Πηγές: IMD World Competitiveness 2010 – European Innovation Scoreboard 2009

Ορισμένα από τα περισσότερο και λιγότερο σπουδαία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών επιχειρήσεων, παρουσιάζονται στα παρακάτω δύο σχήματα. Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα είναι η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η φήμη της εταιρίας και τέλος το πόσο ικανοποιημένοι μένουν οι πελάτες από την εξυπηρέτηση (Σχήμα 12). Αντίθετα όμως, τα λιγότερο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι η εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, συστημάτων μηχανογράφησης και η θέση λειτουργίας των επιχειρήσεων (Σχήμα 13).

Σχήμα 12: Τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών επιχειρήσεων.



Σχήμα 13: Τα λιγότερο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών επιχειρήσεων.



Για τον λόγο ότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, οι ελληνικές επιχειρήσεις τονίζουν ως σπουδαιότερους παράγοντες τη μείωση του κόστους παραγωγής, την μείωση των τιμών διάθεσης των προϊόντων τους και την στρατηγική διαφοροποίηση δηλαδή να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά απ' ότι ο ανταγωνισμός.

8.6 Σύνοψη – Κύρια σημεία

Το επιχειρηματικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της κρίσης, είναι τελείως διαφορετικό. Αυτό συμβαίνει εξ' αιτίας της ιδιαίτερης συμπεριφοράς που παρουσιάζουν οι καταναλωτές λόγω των απαιτήσεων που έχουν, δηλαδή να αποκτήσουν τα αγαθά που επιθυμούν για την κάλυψη των αναγκών τους με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος και με υπέρανταγωνισμό στην προσφορά. Θα υπάρξει μεγάλη πίεση από πολυεθνικές οι οποίες έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται από χώρες χαμηλού κόστους σε προϊόντα τα οποία συνδυάζουν τιμή και κόστος, εκεί δηλαδή όπου επιδιώκουν θέσεις τα ελληνικά αγαθά. Η διεθνοποίηση λοιπόν, θα έχει ως αποτέλεσμα να αυξηθούν τα ξένα προϊόντα έναντι των εγχώριων στην αγορά.

Ορισμένες επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους με πιο καινοτόμες, πιο βιολογικές και με πιο οικολογικές βιώσιμες λύσεις, έτσι ώστε να είναι κοινωνικά πιο υπεύθυνες.

Κατά την περίοδο της κρίσης, πολλές εταιρίες οι οποίες είναι πιο διορατικές θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν και ενώ θα δοκιμάσουν τα όριά τους θα καταφέρουν να βρουν τις κατάλληλες λύσεις. Το ισοζύγιο στο επίπεδο επιχειρήσεων, ανάμεσα σ' αυτές που θα εξέλθουν ισχυρές από την κρίση και αυτές που δεν θα αντέξουν λόγω της μικρής τους ισχύς, θα καθορίσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας. Αυτό συνεπάγεται, ότι το πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές.

Σημαντικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι αυτή η στρατηγική που ακολουθεί, όπως είναι οι καινοτομίες και η ποιότητα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Αυτές οι ενέργειες, θα πρέπει να πραγματοποιούνται στο μικροεπίπεδο τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τα άτομα. Η τοπική διαφορετικότητα και ευρηματικότητα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση μπορεί να υλοποιηθεί

δημιουργώντας νέα προϊόντα που να ταιριάζουν με το σύγχρονο καταναλωτή και με τις δικές του επιλογές στις αγορές.

Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση κρίνεται επιτυχημένη όταν συγκρίνεται με διεθνείς προσφορές, θα προωθεί προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης και θα αξιοποιεί διεθνείς ευκαιρίες και πόρους . Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, η εξάρτηση της επιχείρησης από το κράτος να μειωθεί , επειδή η επιχείρηση θα προωθεί τα προϊόντα της στη διεθνή αγορά, με τον τρόπο αυτό θα αντλήσει νέες ιδέες και εμπειρίες που συγχρόνως θα οδηγούν σε καινοτομίες κόστους.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα δώσουν περισσότερη σημασία στην προσπάθεια για συνεχή εισαγωγή καινοτομιών στα προσφερόμενα, λαμβάνοντας ιδέες από προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες από τη διεθνή αγορά και από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Δεν είναι απαραίτητο να επενδύουν σημαντικά σε έρευνα και ανάπτυξη επειδή είναι δαπανηρή. Μερικές φορές οι μικρές καινοτομίες, στην εφαρμογή είναι πιο κατάλληλες, για την Ελληνική επιχειρηματική πρακτική.

Όταν γίνεται προσέγγιση στη βιώσιμη ανάπτυξη, πιο συγκεκριμένα στην οικολογική της διάσταση, παρέχει ευκαιρίες στις ελληνικές επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν στοιχεία της ελληνικής δημιουργικότητας και κουλτούρας και να καινοτομήσουν σε συνδυασμό με την παράδοση.

Κατά την περίοδο της κρίσης, οι ικανότητες και η στρατηγική των επιχειρήσεων, θα είναι κομβικού χαρακτήρα, παρά τη στήριξη από δημόσιες πολιτικές. Οι παράγοντες της χώρας από την οποία προέρχεται μια επιχείρηση, γίνεται λιγότερο σημαντική για μια επιχείρηση που έχει πρόσβαση σε περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα.

Οι δημόσιες πολιτικές μπορεί να συμβάλλουν αν επικεντρωθούν σε μια ορθή στρατηγική διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με βάση την καινοτομική διαφοροποίηση. Αυτό πραγματοποιείται, με την ενίσχυση της εφαρμογής ιδεών, της διεθνούς δικτύωσης και της σχέσης της με τον περίγυρό της.

Στο κοινωνικό επίπεδο, σημαντική θα είναι η προσφορά στην επιχείρηση από την καλλιέργεια της κουλτούρας, της δημιουργίας και του «επιχειρείν». Αυτό θα αποδώσει σημαντικά ώστε να πραγματοποιηθούν νέες ιδέες, να γίνει η επιχείρηση

πολυπολιτισμική και τέλος, να γίνει διεθνοποίηση των πλαισίων αναφοράς και σύγκρισης.(Robbins, 2012)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά την κρίση θα είναι διαφορετικό. Θα φέρει νέες ισορροπίες στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Με τις διαφαινόμενες τάσεις, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν πιο έντονα ανταγωνισμό στις αγορές που στοχεύουν, δηλαδή σε ενδιάμεσους συνδυασμούς αξίας-τιμής. Ευκαιρίες θα υπάρξουν, κυρίως σε παραδοσιακούς, αλλά και σε άλλους κλάδους. Αλλά το πόσες και ποιες επιχειρήσεις θα τις αξιοποιήσουν είναι αβέβαιο.

Από την επιτυχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα θα κριθεί τελικά η διεθνής ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές. Στις ανταγωνιστικές αγορές, η ικανότητα των επιχειρήσεων και επιχειρηματιών θα είναι πιο σημαντικοί παράγοντες, παρά το εθνικό περιβάλλον. Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Δηλαδή το πώς θα προσφέρουν ελκυστικές και ποιοτικές προσφορές στον πεισμένο σήμερα καταναλωτή σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους.

Λαμβάνοντας κατά νου όλα τα παραπάνω και δεδομένου του οικονομικού και πολιτικοκοινωνικού σκηνικού όπως αυτό έχει διαμορφωθεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν στρατηγικές οι οποίες να προωθούν την καινοτομία, αναφορικά τόσο με τα προϊόντα τους όσο και με την εταιρική στρατηγική τους. Εκτός αυτού, η καινοτομικότητα μπορεί επίσης να εκφραστεί εντός της επιχείρησης στις εσωτερικές διαδικασίες της. Για παράδειγμα, η εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει την επίτευξη του στόχου αυτού. Άλλωστε, όπως φάνηκε και από τις αναλύσεις υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις «επιτυχημένες» και τις «αποτυχημένες» επιχειρήσεις, όσον αφορά στο βαθμό υιοθέτησης της καινοτομικότητας από αυτές.

Επίσης θα πρέπει οι επιχειρήσεις να γίνονται όσο πιο ευέλικτες μπορούν. Για να το πετύχουν αυτό μπορούν να θεσπίσουν νέες διαδικασίες περισσότερο απλοποιημένες. Ταυτόχρονα θα πρέπει να παρέχουν και μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζομένους τους, προκειμένου αυτοί να παίρνουν πρωτοβουλίες όπου και όποτε χρειάζεται δίχως καθυστερήσεις, οι οποίες μπορούν να αποδειχτούν καθοριστικές. Εξάλλου, οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν στους κατάλληλους ανθρώπους τους να χρησιμοποιούν όσο περισσότερο γίνεται τα

υπάρχοντα εργαλεία διάγνωσης του περιβάλλοντος, ώστε η συμμετοχή αυτών στη λήψη των αποφάσεων, να στηρίζεται στην αξιολόγηση πολλαπλών στοιχείων και όχι σε προσωπικές γνώμες ή εικασίες. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται κατόπιν απόλυτης ομοφωνίας ή αναγκαστικής συμμετοχής όλων των βαθμίδων εργαζομένων. Ωστόσο, προτείνεται η κατά το δυνατό και με μέτρο αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων, προκειμένου να λαμβάνονται υπόψιν και να αξιολογούνται περισσότερες απόψεις.

Η ευελιξία άλλωστε, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην προσπάθεια προσαρμογής της εταιρικής στρατηγικής υπό τη δυναμική των συνθηκών. Με άλλα λόγια, προτείνεται η συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των δυναμικών συνθηκών του περιβάλλοντος, ώστε η επιχείρηση να αντιδρά και να προσαρμόζεται με επιτυχία. Εκτός αυτού, όταν παρέχεται μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζομένους ο χρόνος αντίδρασης της επιχείρησης μειώνεται σημαντικά, γεγονός το οποίο σε ένα περιβάλλον που «ο χρόνος είναι χρήμα» μπορεί να αποδειχθεί καθοριστικής σημασίας.

Κάτι που ως ένα βαθμό αποτελεί απόρροια των παραπάνω είναι και η επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη, προκειμένου να είναι η επιχείρηση σε θέση να προσφέρει συνεχώς καινοτομικά και κερδοφόρα προϊόντα. Όπως έδειξαν οι αναλύσεις που έγιναν, οι «επιτυχημένες» επιχειρήσεις επενδύουν συστηματικά και μεγάλα ποσά σε R&D. Άλλωστε, η επένδυση σε R&D αποτελεί μονόδρομο για μία επιχείρηση που επιθυμεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στα νέα κελεύσματα και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που διαμορφώνουν οι δυναμικές συνθήκες της αγοράς, παρέχοντας τα απαραίτητα καινοτομικά προϊόντα ή υπηρεσίες και χαρίζοντάς της ένα σημαντικό προβάδισμα. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση που επενδύει σε R&D απολαμβάνει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Εξάλλου, η αποτελεσματικότητα των δαπανών marketing και των προωθητικών ενεργειών συνεισφέρουν τα μέγιστα στην επιτυχία των επιχειρήσεων, αν και κάτι τέτοιο δεν προέκυψε στο δείγμα μας με τις συσχετίσεις που έγιναν. Ωστόσο, προτείνεται οι επιχειρήσεις να θέτουν υψηλά τη σημαντικότητα των στόχων marketing και να δίνουν προτεραιότητα σε όσες ενέργειες σχετίζονται με αυτό. Άλλωστε, το τμήμα marketing της επιχείρησης αποτελεί το σύνδεσμο της με την αγορά και θα πρέπει όχι μόνο να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται και να τις μεταφέρει στην επιχείρηση, αλλά και να

μπορεί να ετοιμάζει επιτυχή σχέδια δράσης προκειμένου η τελευταία να επιτύχει τους στόχους της. Η επιχείρηση από την πλευρά της, είναι απαραίτητο να υποστηρίζει με κάθε τρόπο τις δραστηριότητες marketing, προκειμένου αυτές να έχουν επιτυχία δαπανώντας τα κατάλληλα ποσά, αφού η στρατηγική αυτή αποτελεί μία επένδυση και μάλιστα βραχυπρόθεσμης και μεγάλης απόδοσης.

Συνολικά, κρίνεται ως επιτυχημένη η υιοθέτηση στρατηγικής «συμμάζεματος» (retrenchment) ενώ αντιθέτως η άκρατη ανάπτυξη φαίνεται να μην ωφελεί. Η τακτική των περικοπών και της σμίκρυνσης είναι αναμφίβολα η πλέον ενδεδειγμένη σε περιόδους ύφεσης. Στον αντίποδα προτείνεται προς τις επιχειρήσεις η εφαρμογή της στρατηγικής επιλεκτικής ανάπτυξης (selective growth) όταν και όπου παρουσιαστούν οι κατάλληλες ευκαιρίες. Τέτοιες ευκαιρίες αποτελούν για παράδειγμα οι επιλεκτικές και ευκαιριακές εξαγορές ή η απόκτηση κεφαλαιουχικών αγαθών σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

Τέλος, η ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας θα κριθεί στο μικροεπίπεδο. Στο επίπεδο της ικανότητας των επιχειρηματικών μονάδων να τοποθετήσουν τις προσφορές τους και να διεκδικήσουν ρόλο στο νέο πιο ανοιχτό και ανταγωνιστικό περιβάλλον που βρίσκεται υπο αναδιαμόρφωση. Από το οικοσύστημα μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που θα αναπτυχθεί, με διεθνή προσανατολισμό. Και πίσω από αυτό, από την προδιάθεση και την ικανότητα των ατόμων να αναλάβουν δράση και να επιχειρήσουν να διακριθούν με πρότυπα σύγκρισης διεθνή.

Το κράτος στη διαδικασία αυτή προσαρμογής των επιχειρήσεων και ανάδειξης νέας επιχειρηματικότητας παίζει ρόλο. Μπορεί να βοηθήσει με άμεσους και έμμεσους τρόπους. Άμεσα, με πρακτικά μέτρα, βελτιώνοντας το θεσμικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και εστιάζοντας τη στήριξη έτσι ώστε να προκύψει ένα ανταγωνιστικό οικοσύστημα επιχειρήσεων. Όχι απαραίτητα με επιδοτήσεις και προνόμια, μιας και οι πόροι θα είναι λιγοστοί. Έμμεσα επίσης, με ενέργειες που άπτονται στη διαμόρφωση θετικών στάσεων στο επιχειρείν και τη διεθνή διάκριση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σπαθής Χαράλαμπος, (2002) *Εμπειρική διερεύνηση της παραποίησης των οικονομικών καταστάσεων*, λογιστής τεύχος 570
- Πομονης Νικόλαος, (2004) *Γενική Λογιστική II*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Τόμος Γ.
- Μπαραξέλης Σ. (2003) *Πανεπιστημιακές παραδόσεις 2003 στο μάθημα Επινοητικής λογιστικής*, πανεπιστήμιο Μακεδονίας τμήμα λογιστικής & χρηματοοικονομικής.
- Καραμάνης Κων/νος, (2002) *Εισαγωγή στη θεωρία και πρακτική της σύγχρονης ελεγκτικής*, επίκουρος καθηγητής οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών, Πρώην επίκουρος ελεγκτής ΣΟΕΛ.
- Μαυρίδης Δημήτριος, (1999) *Διοίκηση εμπορικών επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη
- Μπουράντας Δημήτριος (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Βασίλειος (2009) *Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Τσακλαγκάνος Άγγελος (1994) *Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κυριακίδη Αδελφοί ΑΕ
- Κιόχος Πέτρος , Κιόχος Απόστολος, Παπανικολάου Γεώργιος (2003) *Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών*, Αθήνα: Εκδόσεις Τυροβόλας Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Smith J. (1994) *Εισαγωγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις COMPUPRESS
- Abrahams J. (2007) *101 Mission Statements from Top Companies: Plus Guidelines for Writing Your Own Mission Statement*, Berkeley California: Edition Ten speed press
- Robbins Stephen (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Charan Ramsey (2007) *Εκτέλεση – Η μεθοδική επίτευξη των στόχων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- David Hunger, Thomas L. Wheelen (2004) *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

- Williamson, P. and M. Zeng (2009). “*Value-for-money strategies for Recessionary Times*”, Harvard Business Review.
- Gerzema, J. and E. Lebar (2008). “*The Brand Bubble*”, Jossey-Bass
- www.euretirio.com
- www.google.com