

Στρατηγικό
Management και
Οικονομοτεχνικές
Μελέτες

ΤΕΙ Κρήτης,
Τμήμα Λογιστικής
Ηράκλειο, Αύγουστος 2011

**Αναστασάκης Ανδρέας,
Καθηγητής Εφαρμογών**

Βασικές Έννοιες

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
1.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	5
1.2 Προϋποθέσεις επιτυχούς στρατηγικής	5
1.3 Τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μανατζμεντ.....	5
1.4 Σχέση των μανατζερ με τη στρατηγική.....	6
1.5 Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής σκέψης.....	6
1.6 Η σπουδαιότητα του στρατηγικού μανατζμεντ;	7
2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	8
2.1 Ιστορική αναδρομή	8
2.2 Η επίδραση των ιστορικών εξελίξεων στην ελληνική επιχείρηση.....	9
3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	10
3.1 Η έννοια της αποστολής στην επιχείρηση	10
3.2 Δήλωση αποστολής και επικοινωνία	11
3.3 Αλλαγή της αποστολής	11
4. ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	13
4.1 Καθορισμός του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης	13
4.2 Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης	14
5. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	15
5.1 Στρατηγικοί στόχοι.....	17
5.2 Χρηματοοικονομικοί στόχοι.....	17
5.3 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι.....	17
5.4 Φύση και Πηγή Στόχων.....	18
5.4.1 Έκταση στόχων	18
5.4.2 Πηγή στόχων	19
6. ΜΕΡΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΓΝΩΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	20
6.1 Δηλώσεις ή οράματα αποστολής.....	20
6.2 Στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι, μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι.....	22
6.3 Δήλωση Αποστολής: Μια Ανθολογία από Αμερικανικές Επιχειρήσεις	23
7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ	24
7.1 Σημαντική Έννοια στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ	24

7.2 Κατάστρωση Στρατηγικής	25
7.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση στρατηγικής	26
7.2.2 Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης της στρατηγικής	28
7.2.3 Βήματα κατάστρωσης της στρατηγικής	32
8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	52
8.1 Οργάνωση Επιχειρήσεων και Στρατηγική.....	52
8.1.1 Η λειτουργική οργάνωση	53
8.1.2 Η γεωγραφική οργάνωση.....	55
8.1.3 Η οργάνωση τύπου matrix.	56
8.1.4 Η καθετοποιημένη οργάνωση	57
8.1.5 Η οργάνωση της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων.....	61
9. ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	69
9.1 Εταιρική Κουλτούρα	69
9.1.1 Τα βασικά στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας	69
9.2 Κίνητρα και Ανταμοιβές στην Εκτέλεση Στρατηγικής	70
9.3 Προϋπολογισμοί και Διοικητική Υποστήριξη.....	72
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	74
10. ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	74
10.1 Περιγραφή της Προτεινομένης Επένδυσης	74
10.2 Σχέδιο Προβολής και Προώθησης	75
10.3 Προϋπολογισμός επένδυσης	76
10.4 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.....	79
10.5 Βιωσιμότητα	80
10.5.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων	80
10.5.2 Προϋπολογισμός Δαπανών Πρώτων Υλών /Προμηθειών	84
10.5.3 Προϋπολογισμός Αμοιβών Προσωπικού	86
10.5.4 Προϋπολογισμός Κόστους Παραγωγής Πωληθέντων	87
10.5.5 Προϋπολογισμός Τόκων Μακροχρόνιου Δανείου	88
10.5.6 Προϋπολογισμός Αποσβέσεων.....	90
10.5.7 Προϋπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης.....	91
10.5.8 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	93
10.5.9 Προϋπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών	94
10.5.10 Αξιολόγηση επένδυσης.....	96
11. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

Εισαγωγή

Η εργασία αυτή αποτελεί την σύνθεση και ενοποίηση των διαλέξεων διδασκαλίας του μαθήματος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Οικονομοτεχνικές Μελέτες» που περιλαμβάνεται στο Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών (ΠΠΣ) του Τμήματος Λογιστικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ) Κρήτης.

Το κείμενο αυτό δεν φιλοδοξεί να αντικαταστήσει τα δόκιμα και αξιόλογα συγγράμματα της εθνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας που σχετίζονται με το αντικείμενο, που ορισμένα άλλωστε εξ αυτών προτείνονται και ως βασική βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο μάθημα του ΠΠΣ του Τμήματος Λογιστικής.

Ο σκοπός της συγγραφής του εν λόγω κειμένου είναι να αποτελέσει συμπληρωματικά ένα χρήσιμο βοήθημα για τους φοιτητές που παρακολουθούν το συγκεκριμένο μάθημα, περιλαμβάνοντας κατά κωδικοποιημένο τρόπο τα περιεχόμενα των διαλέξεων διδασκαλίας του διδάσκοντος.

Το παρόν κείμενο χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δηλαδή ο σκοπός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, η αναγκαιότητα του Στρατηγικού Προγραμματισμού, η Αποστολή, οι Στόχοι, η Στρατηγική Πρόθεση της επιχείρησης, ο σχεδιασμός, η οργάνωση και εκτέλεση της Στρατηγικής.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι προδιαγραφές σύνταξης της Οικονομοτεχνικής Μελέτης ενός Επενδυτικού Σχεδίου, δηλαδή η Περιγραφή της Προτεινόμενης Επένδυσης, το Σχέδιο Προβολής και Προώθησης, ο Προϋπολογισμός της Επένδυσης, το Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης και η Αξιολόγηση της Βιωσιμότητας του.

Ελπίζοντας ότι αυτές οι σημειώσεις θα βοηθήσουν πραγματικά τους φοιτητές του Τμήματος Λογιστικής, ζητούμε εκ των προτέρων επιείκεια για τα λάθη και τις παραλείψεις που ενδεχομένως περιλαμβάνονται σε αυτές.

Μέρος Πρώτο: Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1. Ο Σκοπός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ποιος είναι ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ;

Η κατάστρωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των στόχων και αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Η κατάστρωση του σχεδίου δράσης απασχολείται δηλαδή με το πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές, πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

1.2 Προϋποθέσεις επιτυχούς στρατηγικής

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

Αρκεί η καλή κατάστρωση μιας στρατηγικής και η καλή εκτέλεση της;

Όχι, γιατί δεν εγγυούνται διαρκή επιτυχία. Πολλές φορές απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης που μπορεί να έχει μια άψογη στρατηγική και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεση της. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει η επιχείρηση τις αντιξοότητες αυτές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις.

1.3 Τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πέντε είναι τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ:

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

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

- (4) **εκτέλεση στρατηγικής:** η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.
- (5) **έλεγχος, αξιολόγηση, αναπροσαρμογή:** η συνεχής παρακολούθηση, η συνεχής εξέταση, η συνεχής αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, αλλαγές και εξελίξεις, νέες ευκαιρίες, νέες ιδέες

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

1.4 Σχέση των μάνατζερ με τη στρατηγική

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

1.5 Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής σκέψης

Τα πλεονεκτήματα του να σκέπτεται κανείς στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει, να περιπλανάται, να περιφέρεται ασκόπως ως επιχείρηση, είναι πολλά. Όλη η επιχείρηση έχει μια σαφή ιδέα του "ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε". Οι μάνατζερ επαγρυπνούν για αλλαγές,

ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους, ιδιαίτερα αντικρουόμενων επιλογών. Δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας, κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όπως εύστοχα παρατήρησε κάποτε ο επικεφαλής μιας επιτυχημένης αμερικανικής επιχείρησης “όλοι οι ανταγωνιστές στον κλάδο μας έχουν στη διάθεση τους τις ίδιες πληροφορίες, ακολουθούν τις ίδιες αρχές και προσεγγίσεις μάνατζμεντ και μπορούν να επιδιώξουν, όπως και εμείς, οτιδήποτε επιθυμούν. Η διαφορά στο βαθμό επιτυχίας μας όμως βρίσκεται στο πόσο πιο καλά και πιο αυτοπειθαρχημένα αναπτύσσουμε και εκτελούμε τις στρατηγικές μας για το μέλλον”.

1.6 Η σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ;

Είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των μάνατζερ μιας επιχείρησης. Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

2. Η Σημασία του Στρατηγικού Προγραμματισμού

2.1 Ιστορική αναδρομή

Σημείωση:

Για λόγους σαφήνειας χρησιμοποιούμε τον όρο «στρατηγική» με την έννοια του μάνατζμεντ της συμπεριφοράς μιας επιχείρησης, το πώς δηλαδή διαλέγει και επιδιώκει τους στόχους της.

Με τον όρο «στρατηγικός προγραμματισμός» εννοούμε τη διαδικασία κάποιου συγκεκριμένου, επίσημου, γραπτού πλάνου, βασισμένου στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με λεπτομερή στοιχεία και προβλέψεις για την πορεία της. Πολλές φορές, όπως πχ σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι όροι αυτοί συμπίπτουν).

Ο στρατηγικός προγραμματισμός τη δεκαετία του '60 και του '70 ήταν ένας από τους πλέον σπουδαίους τομείς πολλών αμερικανικών επιχειρήσεων με ολόκληρα τμήματα αφιερωμένα στην παραγωγή χοντρών τόμων γεμάτων με κάθε λεπτομέρεια για την μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης.

Την εποχή εκείνη εμφανίστηκαν διάφοροι σύμβουλοι και "γκουρού" του μάνατζμεντ με διάφορα μοντέλα και σχετικές θεωρίες στρατηγικής. Τη δεκαετία του 80 όμως οι αμερικανικές επιχειρήσεις βρέθηκαν κάτω από επίθεση κυρίως ιαπωνικών επιχειρήσεων και άρχισαν να δίνουν έμφαση στη λειτουργική βελτίωση τους, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της πολυτέλειας της στρατηγικής του τύπου αυτού.

Έτσι δόθηκε μεγάλη σημασία στις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες μιας επιχείρησης και εμφανίσθηκε η ανάγκη για λειτουργική βελτίωση σε διάφορες εκφάνσεις: *ολική ποιότητα, αναδόμηση, ανασχεδιασμός, μείωση προσωπικού και μεγέθους*. Ύστερα όμως από μια δεκαετία συρρίκνωσης αφιερωμένης στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, ο στρατηγικός προγραμματισμός κάνει την επανεμφάνιση του στην κατάκτηση νέων αγορών, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, και γενικά την ανάπτυξη και την επέκταση των αμερικανικών επιχειρήσεων. Πολλές μάλιστα επιχειρήσεις αναδιοργάνωσαν τα τμήματα στρατηγικού προγραμματισμού τους (βλ. Strategic Planning: It's Back", BusinessWeek, 26.8.1996).

Το ενδιαφέρον για την ελληνική επιχείρηση είναι ότι η επιστροφή αυτή δεν σημαίνει ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ο ίδιος. Στο παρελθόν η διαδικασία αυτή ήταν συνήθως το προνόμιο μερικών ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης, απομονωμένων από την υπόλοιπη επιχείρηση και συχνά εκτός πραγματικότητας, όπως η εμπειρία μερικών μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων έδειξε. Το κλασικό παράδειγμα είναι η IBM και η αδυναμία της να αντιληφθεί τη βασική αλλαγή στον τομέα των υπολογιστών από τους κεντρικούς υπολογιστές στα PC.

Σήμερα η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι πιο εκδημοκρατισμένη και περιλαμβάνει όλους τους μάνατζερ μιας επιχείρησης, που συνεργάζονται σε διατμηματικές ομάδες. Πολλές φορές μάλιστα

συμπεριλαμβάνουν και ομάδες εκτός επιχείρησης, όπως προμηθευτές και πελάτες. Η διαδικασία αυτή τείνει επίσης να γίνει μέρος των καθημερινών καθηκόντων ενός μάντζερ παρά κάποια ετήσια ή πενταετής δραστηριότητα. Οι αλλαγές αυτές αντανάκλουν τις αλλαγές της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας τα τελευταία χρόνια και τη ρευστότητα και αβεβαιότητα των αγορών που επιβάλλουν την αδιάκοπη επαγρύπνηση μιας επιχείρησης.

2.2 Η επίδραση των ιστορικών εξελίξεων στην ελληνική επιχείρηση

Ποιά είναι η σημασία των εξελίξεων αυτών για την ελληνική επιχείρηση; **Πρώτον**, η επιστροφή αυτή του στρατηγικού προγραμματισμού έχει δημιουργήσει μια καινούργια ποικιλία θεωριών και ορολογίας βασισμένης σε συγκεκριμένη επιχειρηματική δράση, από την οποία μπορεί κανείς να επωφεληθεί στην ανάλυση της δικής του δραστηριότητας. Πολλές από τις καινούργιες αυτές προσεγγίσεις, που θα δούμε στο μέλλον, είναι εξαιρετικά συμβατές με τη νοοτροπία της ελληνικής επιχείρησης.

Δεύτερον, η καινούργια έμφαση στη στρατηγική αφορά την ελληνική επιχείρηση και από μια άλλη άποψη όμως. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη την ελληνική οικονομία και έτσι επιβάλλει τον εκσυγχρονισμό και τη λειτουργική βελτίωση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς. Έτσι, βλέπουμε κάποια αντιστοιχία με τις παραπάνω εξελίξεις στις ΗΠΑ και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται προς την κατεύθυνση της λειτουργικής βελτίωσης με τον εκσυγχρονισμό διάφορων τομέων, όπως πχ. ποιότητα, ανθρωπίνοι πόροι, χρηματοδότηση, συστήματα πληροφορικής κλπ. Αλλά ας μην ξεχνάμε ότι λειτουργική βελτίωση δεν σημαίνει αναγκαστικά και στρατηγική, κάτι που δεν είναι πολλές φορές σαφές στις ενέργειες μιας επιχείρησης. Η διάκριση αυτή είναι εξαιρετικά λεπτή και σπουδαία μια και οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι θεμελιώδεις στη δουλειά του σύγχρονου μάντζερ. Αν η στρατηγική έχει ξαναποκτήσει μεγάλη σημασία είναι γιατί η παγκοσμιοποίηση προσφέρει νέες ευκαιρίες με νέες αγορές και νέους πελάτες για ανάπτυξη και επέκταση, αλλά και νέες απειλές με νέους ανταγωνιστές, όλα βασικά αντικείμενα του στρατηγικού μάντζερ.

3. Αποστολή της Επιχείρησης

ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στην εισήγηση αυτή βλέπουμε πιο αναλυτικά την αποστολή και τους στόχους μιας επιχείρησης. Τονίζουμε, ότι όλες οι πτυχές του στρατηγικού μάνατζμεντ συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πλαισίου λήψης αποφάσεων, που καθοδηγούν ένα μάνατζερ στην κατάλληλη επιλογή από τις πολλές εναλλακτικές λύσεις που είναι πάντα διαθέσιμες. Η τιμολόγηση ενός προϊόντος πχ αν είναι υψηλή μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη αλλά μικρότερα μερίδια αγοράς, και στο αντίθετο, αν είναι χαμηλή. Αν η αποστολή της επιχείρησης είναι "να είμαστε η πιο επικερδής επιχείρηση του κλάδου" η λήψη της κατάλληλης απόφασης είναι ευκολότερη και συμβάλλει στην επιτυχημένη επιδίωξη των στόχων της.

3.1 Η έννοια της αποστολής στην επιχείρηση

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

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

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

- η επικοινωνία της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση,
- οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται σε κάποιο σημείο, και
- ο ορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η έκτασή τους.

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

3.2 Δήλωση αποστολής και επικοινωνία

Η σωστή επιλογή της αποστολής μιας επιχείρησης είναι σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Το ίδιο σημαντική όμως στην επιτυχία της επιχείρησης είναι το πως εκφράζεται η δήλωση μιας αποστολής, τι λέξεις χρησιμοποιούνται στη σύνταξη της και πως εξασφαλίζει την επικοινωνία με όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της).

Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς στη διατύπωση μιας δήλωσης αποστολής. Η δήλωση αποστολής πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να αποτελεί πρόσκληση για δράση. Πρέπει επίσης να εξασφαλίζει την επικοινωνία κατά τρόπο τέτοιοιον ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης.

Μια καλοδιατυπωμένη δήλωση αποστολής έχει πολλά οφέλη από άποψη μάνατζμεντ, δηλαδή:

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

3.3 Αλλαγή της αποστολής

Η παρατήρηση του Ηράκλειτου "τα πάντα ρει" είναι πολύ επίκαιρη στο επιχειρείν στις μέρες μας. Οι οικονομικές και επιχειρηματικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και αδιάκοπες. Πρώτιστο καθήκον των μάνατζερ είναι η συνεχής ανασκόπηση της πορείας και της κατάστασης της επιχείρησης τους, ώστε να είναι ξεκάθαρο το αν και πότε χρειάζονται αλλαγές και αναπροσαρμογή της αποστολής της επιχείρησης. Το βασικό ερώτημα στην περίπτωση αυτή είναι: τι χρειάζεται να κάνουμε σήμερα ώστε η επιχείρηση να είναι έτοιμη για τις αλλαγές που έρχονται αύριο;

Οι έγκαιρες αλλαγές αποτρέπουν τον εγκλωβισμό της επιχείρησης σε ανεπιθύμητες και δυσμενείς συνθήκες. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια για παράδειγμα, έχουν αλλάξει την αποστολή τους και την έχουν διευρύνει γεωγραφικά για να λάβουν υπόψη την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τη δημιουργία νέων μεγάλων αγορών.

Η αλλαγή στη αποστολή απαιτεί εξαιρετικά διορατικό επιχειρηματικό πνεύμα. Ο μάνατζερ ή η διοίκηση της επιχείρησης παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, στην τεχνολογία, και στις συνθήκες της αγοράς, ώστε να βλέπει που υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και που όχι, ώστε να μπορεί να ζυγίσει κανείς τις ευκαιρίες και κινδύνους και να αποφασίσει ποια από τις πολλές πορείες που διανοίγονται είναι δυνατόν να ακολουθήσει

επιτυχημένα η επιχείρηση στο μέλλον. Μια καλή αποστολή δήλωσης συμβάλλει ακριβώς στην προετοιμασία της επιχείρησης για το μέλλον αυτό. Επιχειρήσεις γραφειοκρατικές με το επιχειρηματικό πνεύμα σε μαρασμό έχουν πάντα δυσκολίες στην προετοιμασία για το μέλλον.

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

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

4. Το αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης

4.1 Καθορισμός του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Η απόφαση σχετικά με το ποιοι είμαστε ως επιχείρηση και σε τι ακριβώς δραστηριοποιούμαστε είναι κεντρική στην αποστολή της επιχείρησης και δεν είναι ούτε εύκολη ούτε προφανής. Η Hewlett-Packard για παράδειγμα δραστηριοποιείται τόσο στην κατασκευή προσωπικών υπολογιστών και συναφών προϊόντων όσο και στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής. Ανήκει στον κλάδο κατασκευής υπολογιστών ή στον κλάδο παροχής των σχετικών υπηρεσιών; Το ερώτημα αυτό δεν είναι θεωρητικό. Καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις.

Η Pepsi Cola πχ ανήκει στα ανθρακούχα αναψυκτικά τύπου κόλας, οπότε πρέπει να έχει το νου της στην Coca Cola, ή σε κάποιο ευρύτερο κλάδο που περιλαμβάνει αλκοολούχα ποτά, εμφιαλωμένα νερά, καφέδες και τσάγια, οπότε πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη πλειάδα ανταγωνιστών και αγορών;

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

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

Και οι τρεις παράγοντες είναι απαραίτητοι στον προσδιορισμό του αντικειμένου δραστηριότητας. Μόνο ο προσδιορισμός που βασίζεται στο τι ικανοποιείται, ποιος ικανοποιείται, και πως ικανοποιείται είναι πλήρης και αποτελεσματικός όσον αφορά το μάνατζμεντ, γιατί επιβάλλει στον μάνατζερ να κοιτάξει τόσο προς τα έξω - τον πελάτη, την αγορά - όσο και εσωτερικά - την επιχείρηση, τις δυνατότητες της. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αφ' εαυτά δεν σημαίνουν τίποτα, αλλά οι ανάγκες ή επιθυμίες που ικανοποιούν είναι μεγάλης σημασίας γιατί χωρίς αυτές δεν μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι ομάδες των πελατών είναι επίσης απαραίτητες γιατί οριοθετούν τις αγορές που εξυπηρετεί η επιχείρηση, γεωγραφικά, δημογραφικά κλπ. Τέλος, οι λειτουργίες είναι σημαντικές γιατί καθορίζουν πως η επιχείρηση θα ικανοποιήσει ανάγκες και επιθυμίες και τι ρόλο θα έχει στην αλυσίδα δραστηριοτήτων στον κλάδο της (αν δηλ. θα εξειδικεύεται σε κάποιο μέρος της αλυσίδας αυτή ή θα είναι πλήρως καθετοποιημένη).

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

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

4.2 Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Το αντικείμενο δραστηριότητας μιας επιχείρησης, για να έχει κάποιο νόημα όσον αφορά τους μανάτζερ, *πρέπει να είναι αρκετά στενό* ώστε να προσδιορίζει με σαφήνεια κάποια όρια. Βέβαια οι ορισμοί και η ευρύτητα τους είναι σχετικοί. Μια επιχείρηση πχ μπορεί να δραστηριοποιείται στο παπούτσι (ευρύτερος, λιγότερο σαφής) ή στο αθλητικό παπούτσι μόνο (στενότερος, περισσότερο σαφής), μια άλλη μπορεί να δραστηριοποιείται στον τουρισμό (ευρύτερος, λιγότερο σαφής) ή απλώς στις κρουαζιέρες (στενότερος, περισσότερο σαφής).

Το αντικείμενο δραστηριότητας εξαρτάται επίσης από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Έτσι μια μικρομεσαία επιχείρηση που κατασκευάζει πλαστικές καρέκλες και τραπέζια δεν μπορεί δραστηριοποιηθεί γενικά σε έπιπλα. Αντίστοιχα μια μεγάλη επιχείρηση όπως η Coca Cola δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στα ανθρακούχα αναψυκτικά.

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

Η έκταση του αντικειμένου είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η General Electric, ο γνωστός μεγάλος αμερικανικός όμιλος επιχειρήσεων. Η αποστολή της είναι να βρίσκεται στη 1^η ή 2^η θέση σε οποιοδήποτε κλάδο δραστηριοποιείται. Η αποστολή αυτή έχει επαινεθεί από πολλούς για τη σαφήνεια και τη φιλοδοξία της. Έχει όμως δεχθεί και κριτικές από πολλές πλευρές γιατί αναγκάζει τους μανάτζερ, η θέση εργασίας και αμοιβή των οποίων εξαρτάται από την εκπλήρωση της, να καθορίζουν όλο και πιο στενά το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Η GE δραστηριοποιείται όλο και περισσότερο σε κλάδους με ένα ή δύο μεγάλους ανταγωνιστές (πχ κινητήρες αεροσκαφών, νηζελομηχανές τρένων) και χωλαίνει ανταγωνιστικά χωρίς να εκπληρώνει της αποστολή της σε κλάδους με πολλούς ανταγωνιστές, όπως πχ στις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές και στα πλαστικά, από τον κλάδο των οποίων προτίθεται να αποσυρθεί το 2007.

5. Οι Στόχοι της επιχείρησης

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

(Ας σημειωθεί παρενθετικά ότι στη διεθνή βιβλιογραφία οι όροι στόχοι-targets και αντικειμενικοί σκοποί-objectives χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και διαφορετικά από πολλούς. Συχνά ως στόχοι μπορεί να θεωρούνται οι γενικότερες και πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης και ως αντικειμενικοί σκοποί συγκεκριμένοι και πιο άμεσοι στόχοι που συμβάλλουν στην επιδίωξη των γενικότερων στόχων. Εδώ χρησιμοποιούμε τον όρο στόχοι, τον θεωρούμε ταυτόσημο με τον όρο αντικειμενικοί σκοποί, και καθορίζουμε αν είναι βραχυπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι ή οτιδήποτε άλλο).

Οι στόχοι είναι μεγάλης σημασίας στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξη τους, τότε η αποστολή είναι σαν μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο στρατηγικό μάνατζμεντ:

- (1) σαφήνεια και απλή διατύπωση
- (2) συγκεκριμένα και μετρήσιμα μεγέθη.
- (3) χρονική προθεσμία για την επίτευξη τους.

Με άλλα λόγια, ασαφείς επιδιώξεις του τύπου "αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον", "αύξηση των κερδών", "μείωση του κόστους" κλπ είναι απλώς κενό γράμμα σε ό τι αφορά τους στόχους.

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

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

- στρατηγικοί, και
- χρηματοοικονομικοί.

5.1 Στρατηγικοί στόχοι

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

5.2 Χρηματοοικονομικοί στόχοι

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

Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοση της παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Πολλές φορές επίσης οι μάνατζερ κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να είναι οικονομικά εύρωστη, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της. Κάτι τέτοιο είναι μεγάλο λάθος.

Η επιχείρηση που θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στο βωμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και χαλαρή και έτσι ιδιαίτερα ευάλωτη στις κινήσεις ισχυρών ανταγωνιστών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε κλάδους με επιχειρήσεις που έχουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές βλέψεις και είναι διατεθειμένες να κάνουν προσωρινά οικονομικές θυσίες για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις σε μια αγορά. Για παράδειγμα, η κλασική στρατηγική πολλών ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι να μπαίνουν σε διεθνείς αγορές (κυρίως αμερικανικές και ευρωπαϊκές) με ποιοτικά προϊόντα που διαθέτουν σε χαμηλές τιμές και με χαμηλά περιθώρια κέρδους με στόχο μακροπρόθεσμα τα μεγάλα μερίδια αγοράς και, τελικά, την ηγετική θέση στην αγορά.

5.3 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Πρώτον προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει

σήμερα και όχι σε τέσσερα χρόνια. Ο δεύτερος, και ίσως σπουδαιότερος, σκοπός είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Πολύ συχνά τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν μπορεί να είναι ρόδινο.

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

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

5.4 Φύση και Πηγή Στόχων

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

5.4.1 Έκταση στόχων

Στόχοι απαιτούνται όχι μόνο για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και σε όλα τα επίπεδα για όλα τα τμήματα και για όλες τις λειτουργίες της. Μόνο τότε όλες οι αποφάσεις καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Όταν όλοι από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως τον τελευταίο

εργαζόμενο έχουν την ευθύνη και είναι υπόλογοι για της επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων τότε μόνο μπορεί η επιχείρηση συνολικά να ακολουθεί κάποια σε σωστή πορεία.

5.4.2 Πηγή στόχων

Στην πιο συνηθισμένη περίπτωση οι στόχοι καθορίζονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαχέονται προς τα κάτω. Οι στόχοι σε ένα επίπεδο καθορίζουν τους στόχους στο επόμενο. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έχει ως στόχο κέρδος ύψους 10 εκατομμυρίων ευρώ τον επόμενο χρόνο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την πώληση 500.000 προϊόντων με τιμή 100 ευρώ και κέρδος 20 ευρώ έκαστο. Με το γενικό αυτό στόχο το τμήμα παραγωγής ξέρει ότι πρέπει να έχει ως δικό του στόχο την παραγωγή 500.000 κομματιών με μοναδιαίο κόστος 80 ευρώ. Το τμήμα μάρκετινγκ ξέρει ότι ο στόχος του είναι να προωθήσει 500.000 κομμάτια προς 100 ευρώ έκαστο και μπορεί να καθορίσει γεωγραφικά στόχους σε τρεις διαφορετικές αγορές πχ 300.000, 150.000 και 50.000 κομμάτια, που αποτελούν πλέον στόχους για τους αντίστοιχους πωλητές.

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

6. Μερικά παραδείγματα αποστολών και στόχων από γνωστές επιχειρήσεις

Παραθέτουμε μερικά παραδείγματα δηλώσεων αποστολής (ή οράματος) γνωστών επιχειρήσεων μερικές από τις οποίες έχουμε δει στις σελίδες αυτές (Ιανουάριος 2007)

6.1 Δηλώσεις ή οράματα αποστολής

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.

Nucor

Nucor Corporation is made up of 11,600 teammates whose goal is to "Take Care of Our Customers." We are accomplishing this by being the safest, highest quality, lowest cost, most productive and most profitable steel and steel products company in the world. We are committed to doing this while being cultural and environmental stewards in our communities where we live and work. We are succeeding by working together.

Lincoln Electric

Lincoln Electric will be the undisputed world leader in the arc welding industry as measured by global sales volume, while simultaneously aiming to maximize shareholder value. We will be the leader in supplying the finest quality welding and cutting products. In order to accomplish this, we will continue our emphasis on being the industry's lowest cost producer, on providing applications expertise and solutions for our customers, and on developing new and innovative technology that responds to customer needs with value-added products and services.

OTENET

Να φέρουμε το Internet 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 Internet προσφέροντας απόλυτη κάλυψη στους χρήστες μας μέσα από μία διαρκή και αδιάκοπη "σύνδεση" για την επίτευξη των στόχων τους.

OTE

Με όραμα να αποτελούμε την πρώτη επιλογή των καταναλωτών σε Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη, σε όποιους τομείς δραστηριοποιούμαστε, επιδιώκουμε τη συνεχή κερδοφόρα ανάπτυξη 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 στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, παρέχοντας υψηλά επίπεδα υπηρεσιών στους πελάτες μας, αναπτύσσοντας το προσωπικό μας και αποφέροντας παράλληλα υψηλές αποδόσεις στους μετόχους μας.

Procter & Gamble

We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world's consumers. As a result, consumers will reward us with leadership sales, profit, and value creation, allowing our

people, our shareholders, and the communities in which we live and work to prosper.

6.2 Στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι, μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι

Apple Computers

Μερίδιο αγοράς 1% παγκόσμια μέχρι το τέλος του 2008 για το καινούργιο κινητό τηλέφωνο iPhone, το λανσάρισμα του οποίου ανακοινώθηκε τον Ιανουάριο 2007

3M

30% των εσόδων σε κάθε τομέα της [3M](#) πρέπει να προέρχονται από νέα προϊόντα που έχουν εισαχθεί τα τελευταία πέντε χρόνια 15% του χρόνου των εργαζομένων σε έρευνα & 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% μέχρι το 2010. Περιθώριο κέρδους από λειτουργία 24% μέχρι το 2010

OTE

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 αποτελεσματικότητα της δομής του οργανισμού και εστιάζοντας παράλληλα σε κερδοφόρες νέες επενδύσεις.

6.3 Δήλωση Αποστολής: Μια Ανθολογία από Αμερικανικές Επιχειρήσεις

Έχουμε δει σε προηγούμενη ενημέρωση τη σημασία της δήλωσης αποστολής στη στρατηγική μιας επιχείρησης, και το πως ερμηνεύει και επικοινωνεί τους στόχους της επιχείρησης. Έχουμε ακόμα δει παραδείγματα σωστών δηλώσεων αποστολής. Ένα πρόσφατο βιβλίο που ασχολείται με το θέμα της σύνταξης μιας δήλωσης αποστολής είναι το "101 Mission Statements from Top Companies: Plus Guidelines for Writing Your Own Mission Statement" (Ten Speed Press, 2007) του Jeffrey Abrahams, πρώην διαφημιστή. (Το βιβλίο αυτό είναι η καινούργια έκδοση ενός παλιότερου με το ίδιο θέμα και δηλώσεις αποστολής από τις 301 κορυφαίες αμερικανικές επιχειρήσεις).

Ένας σκοπός του σχετικά μικρού σε μήκος βιβλίου είναι να δώσει στον αναγνώστη εργαλεία χρήσιμα για τη σύνταξη μιας καλοδιατυπωμένης δήλωσης αποστολής που να είναι χρήσιμη το χρήστη της. Στα εργαλεία αυτά συμπεριλαμβάνονται και πολλές λέξεις-κλειδιά ιδιαίτερα κατάλληλες για δηλώσεις αποστολής. Το μεγαλύτερο μέρος του βιβλίου όμως αφιερώνεται στη σταχυολόγηση δηλώσεων αποστολής πολλών γνωστών παγκόσμια επιχειρήσεων με πολύ γνωστές μάρκες. Εκεί ακριβώς βρίσκεται και αξία του και ιδιαίτερα στο ότι έχει "ανακαλύψει" δηλώσεις αποστολής γνωστών εταιριών που δεν είναι του επιπέδου που θα περίμενε κανείς.

Η σοκολατοποιία Hershey, για παράδειγμα, είναι μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο. Έχει πάνω από 100 χρόνια παρουσία στην αμερικανική αγορά και το όνομα της είναι συνώνυμο με τη σοκολάτα. Και όμως η δήλωση αποστολής της αρχίζει με το νεφελώδες "Top-tier value creation, driven by superior performance across the business system" και τελειώνει με το επίσης νεφελώδες "Ability to transform consumer and customer desires to marketplace wins". Η λέξη σοκολάτα απουσιάζει εντελώς από τη δήλωση! Η αμερικανική Alcoa είναι μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες αλουμινίου στον κόσμο. Η δήλωση αποστολής της αρχίζει με το πολύ...πρωτότυπο και κάθε άλλο παρά συγκεκριμένο "το όραμα μας είναι να είμαστε η καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο". Το πως ακριβώς μεταφράζεται σε στόχους αυτό το "καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο" ίσως μόνο ο συντάκτης αυτού του κλισέ ξέρει. Στο βιβλίο βέβαια υπάρχουν και πολλά καλά παραδείγματα όπως αυτό της Coca Cola, της οποίας η δήλωση αποστολής αρχίζει με κάτι που δεν αφήνει αμφιβολίες, "To refresh the world".

Πολλά από τα παραδείγματα στο βιβλίο δείχνουν ακριβώς την έλλειψη σωστών δηλώσεων αποστολής ακόμα και σε επιχειρήσεις που θεωρούνται από τις καλύτερες του κόσμου και αποτελούν εξαιρετικά παραδείγματα προς αποφυγή. Πολλά όμως αποτελούν πηγή έμπνευσης.

7. Στρατηγική πρόθεση

7.1 Σημαντική Έννοια στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η έννοια της στρατηγικής πρόθεσης (strategic intent) αναπτύχθηκε από τους C. K. Prahalad και Gary Hamel στο άρθρο "Strategic Intent", Harvard Business Review, May-June 1989 και στο βιβλίο τους "Competing for the Future", HBS Press, 1992. Είναι πολύ σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ μαζί με δύο άλλες έννοιες των ιδίων που έχουμε δει, τις βασικές δεξιότητες της επιχείρησης και τη διάταξη, το τσίτωμα στη στρατηγική.

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

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

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

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

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

7.2 Κατάστρωση Στρατηγικής

Αποτελεί το τρίτο βασικό καθήκον του στρατηγικού μάντζμεντ.

Έχουμε προαναφέρει ότι τα δυο βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάντζμεντ είναι η διατύπωση **της αποστολής** και **των στόχων** της επιχείρησης. Το τρίτο βασικό καθήκον είναι η κατάστρωση της **στρατηγικής** της επιχείρησης.

Η κατάστρωση της στρατηγικής ασχολείται:

- με το πως ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης,
- πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της,
- πως θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές,
- πως θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
- και πως θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η κατάστρωση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία και είναι απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στους μάντζμεντ να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν νέες ευκαιρίες. Καμία επιχείρηση δεν έχει μόνιμα την ίδια στρατηγική. Κατά κανόνα η επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική της είτε λόγω εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω αλλαγών στην αγορά. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε από την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντα κάτι καινούργιο που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψη και κάποια καινούργια ευκαιρία που χρειάζεται δράση.

Με άλλα λόγια, η κατάστρωση στρατηγικής δεν είναι κάτι στατικό αλλά είναι μια πολύ δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική πάντα εξελίσσεται και πάντα προσαρμόζεται, είναι η συνισταμένη ενεργειών εν εξελίξει αλλά και μελλοντικών ενεργειών υπό θεώρηση. Η κατάστρωση μιας στρατηγικής μπορεί να γίνεται με πολλούς τρόπους, που επηρεάζονται τόσο από την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, και που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά κατά την πορεία μιας επιχείρησης.

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσθρωση στρατηγικής καθώς και με είδη στρατηγικών σε μια επιχείρηση. Όπως έχουμε ξαναδεί στις σελίδες αυτές η κατάσθρωση στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με παρουσία σε πολλές αγορές και με ποικιλία προϊόντων, η κατάσθρωση απαιτεί τη συμμετοχή των επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (μάρκετινγκ, παραγωγής κλπ), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κλπ. Σε επιχειρήσεις-ομίλους, δηλ. επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified), η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: εταιρικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

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

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

7.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσθρωση στρατηγικής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσθρωση στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσης, αναλυτικά δε είναι οι εξής:

(1) Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία:

Οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από το τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Περιορισμούς μπορούν επίσης να θέτουν διάφορα γκρουπ πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι τάσεις στην αγορά (πχ προτίμηση ντόπιων προϊόντων και περιορισμός εισαγωγών, υγιεινή διατροφή, προστασία του περιβάλλοντος κλπ). Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές διεθνείς αγορές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Ο όρος "κοινωνική ευθύνη" (social responsibility) έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει

δραστηριότητες που βελτιώνουν το γενικό καλό, ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι, και τον εναρμονισμό των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

(2) Ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες:

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

(3) Ευκαιρίες και απειλές:

Η στρατηγική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αλλά και να ενισχύει την άμυνα της έναντι απειλών.

(4) Ατού, αδυναμίες:

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

(5) Οι μάνατζερ της επιχείρησης:

Η φιλοσοφία του επιχειρείν των μάνατζερ μιας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πως αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρηση τους, είναι βασικές στην κατάσχεση στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πως βλέπουν οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις δυνατότητες της – άσχετα με αντικειμενικές αναλύσεις – και τι οράματα έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην κατάσχεση στρατηγικής. Έχουμε δει πολλές φορές στις σελίδες αυτές ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ, για παράδειγμα, προτιμούν κάποια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική σε αντίθεση με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους που είναι περισσότερο ευαίσθητοι στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των χρηματιστηρίων, όπως επίσης και το ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ προτιμούν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους σε αντίθεση με Αμερικανούς και Ευρωπαίους που προτιμούν τους προμηθευτές τους να ανταγωνίζονται για να τους δίνουν τις χαμηλότερες τιμές. Τέλος, οι κανόνες ηθικής και κάποια στοιχειώδης υπακοή τους έχουν πάντα ρόλο στην κατάσχεση στρατηγικής. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις

που το προϊόν τους είναι ανόθευτο, που απαγορεύουν το λάδωμα, τη δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους, που προσέχουν τον περίγυρο, φυσικό και κοινωνικό, που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο – πέρα από αυτά που επιβάλλουν νόμοι και κανονισμοί.

(6) Η κουλτούρα της επιχείρησης:

Η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και επιχειρεί και επηρεάζει την κατάσταση στρατηγικής.

7.2.2 Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης της στρατηγικής

Υπάρχουν πολλά κριτήρια κατάστρωσης μιας στρατηγικής, αλλά γενικά τα βασικά κριτήρια είναι ότι:

- μια στρατηγική πρέπει να είναι εναρμονισμένη 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 επικινδυνότητα της, η ευελιξία της, και η συνέπεια της με τις αξίες της επιχείρησης.

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

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

- (1) Ένας τρόπος είναι, ο επικεφαλής της επιχείρησης έχει όλον τον έλεγχο της κατάστρωσης, άσχετα με το αν επί μέρους καθήκοντα αφήνονται σε άλλους.
- (2) Άλλος τρόπος είναι, ο επικεφαλής αναθέτει σε άλλους την πλήρη κατάστρωση (συνήθως κάποιο επιτελείο στρατηγικού σχεδιασμού) και επιλέγει τις δράσεις της αρεσκείας του. Ένας άλλος ενδιάμεσος τρόπος

είναι, η συνεργασία μεταξύ επικεφαλής και βασικών στελεχών, που όχι μόνο καταστρώνουν αλλά και εκτελούν μια στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά.

- (3) Ένας άλλος επίσης ενδιάμεσος τρόπος είναι, ο επικεφαλής να αφήνει της κατάστρωση και εκτέλεση σε βασικά έμπιστα στελέχη και να εγκρίνει και να υιοθετεί για την επιχείρηση τις κινήσεις που αυτός επιλέγει.

Σε επιχειρήσεις-ομίλους, δηλ. επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified), η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα:

- εταιρικό,
- επιχειρηματικό,
- λειτουργικό
- και επιχειρησιακό.

Ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

7.2.2.1 Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

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

- (1) Να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους οποίους μπορεί να αποσυρθεί, καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.
- (2) Να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων κλπ. Γενικά κάθε όμιλος αποτελείται κάποιες βασικές υγιείς επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του, από κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, και κάποιες που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής και χρειάζονται είτε εξυγίανση είτε κλείσιμο.

- (3) Να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη γιατί όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.
- (4) Να δημιουργήσει συνέργεια, το γνωστό $1 + 1 = 3$, δηλ. να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να αποδίδει πολύ περισσότερο απ' ό τι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους, γιατί τότε μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών, καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων, κλπ. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πλέον δύσκολη να επιτευχθεί, κυρίως για λόγους εταιρικής κουλτούρας.

7.2.2.2 Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή την κάθε επιχείρηση-μέλος ενός ομίλου. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για τη στρατηγική αυτή και τα αποτελέσματα της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάσταση και εκτέλεση της. Είναι επίσης υπεύθυνος για το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών καθώς και για τη συνεχή ενημέρωση και έγκριση είτε του διοικητικού συμβουλίου μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (που αντιπροσωπεύει τους μετόχους) είτε των μάντζερ ενός ομίλου αν η επιχείρηση είναι μέλος ενός ομίλου. Η επιχειρηματική στρατηγική απασχολείται:

- (1) Με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάσταση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πως μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πως μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Γενικά υπάρχουν τρεις

γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές: χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

- (2) Με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, κλπ είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας ή απλώς καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.
- (3) Με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δύο βασικές δραστηριότητες της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.
- (4) Εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών – μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

7.2.2.3 Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies)

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

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

7.2.2.4 Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies)

Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies). Οι στρατηγικές αυτές είναι στενότερες και αφορούν το μανάτζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως πχ κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κλπ.

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

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

7.2.3 Βήματα κατάστροσης της στρατηγικής

Δυο είναι τα σημαντικά βήματα για την κατάστροση της στρατηγικής της επιχείρησης, τα εξής:

- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης,
- Ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης,

7.2.3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Το πρώτο βήμα στην κατάστρωση στρατηγικής και ένα από τα θεμέλια του στρατηγικού μάντζμεντ .

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάντζμεντ 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 ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη τους. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσης της. Η ανάλυση που παρουσιάζουμε στην ενημέρωση αυτή αφορά ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων, κάτι που θα δούμε ξεχωριστά στο μέλλον.

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

- (1) Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- (2) Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- (3) Ποιες ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- (4) Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- (5) Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιές είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά δίδονται με βάση την ανάλυση του Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980, ένα από τα κλασικά βιβλία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση του Porter είναι βασική εδώ και 25 χρόνια στην εκπαίδευση μάνατζερ. Ας σημειωθεί όμως ότι τα τελευταία χρόνια το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει σταδιακά από την ορθολογική, στατική αυτή ανάλυση και να περνάει στη διαίσθηση και στο επιχειρηματικό πνεύμα. Οι παγκόσμιες αγορές απαιτούν γρήγορα αντακλαστικά και δεν ανταμείβουν την προσέγγιση της "παράλυσης λόγω ανάλυσης". Η ανάλυση αυτή έχει κριτικαριστεί ότι στην ουσία "παίρνει" μια ενσταντανέ φωτογραφία του κλάδου. Είναι δύσκολο να κρίνει κανείς πχ από τη φωτογραφία ενός αυτοκινήτου αν το αυτοκίνητο είναι σταματημένο, επιταχύνει ή φρενάρει, πηγαίνει μπροστά ή όπισθεν. Ας εξετάσουμε όμως τα ερωτήματα αυτά:

(1) Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που "ψαρεύουν" για τους ίδιους πελάτες.

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

- (1) το μέγεθος αγοράς,
- (2) η γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια),
- (3) οι ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλ. ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή,
- (4) ο αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθος τους, αν δηλ. ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις,
- (5) ο αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθος τους,
- (6) η καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω,
- (7) η ευκολία εισόδου και εξόδου από τον κλάδο,
- (8) ο ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων,
- (9) ο βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου,

- (10) οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή προϊόντων,
- (11) το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής,
- (12) το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής, η κερδοφορία του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν πχ ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πολύ επιτυχημένη στρατηγική της Southwest Airlines, μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους, της μόνης σταθερά επικερδούς αεροπορικής εταιρίας των ΗΠΑ. Η λειτουργία της Southwest είναι οργανωμένη έτσι ώστε τα αεροπλάνα της να παραμένουν στον αέρα πολύ περισσότερο χρόνο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Κάτι τέτοιο της επιτρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική απόδοση των αεροπλάνων της ως περιουσιακών στοιχείων, να χαμηλώνει το κόστος της και να μπορεί να προσφέρει χαμηλά ναύλα, που με τη σειρά τους αυξάνουν την πελατειακή της βάση και τα μερίδια αγοράς, τα έσοδα της και τα κέρδη της.

(2) Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο

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

Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

- (1) αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης (μια σημαντική αύξηση πχ μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς).
- (2) αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πως το χρησιμοποιεί (κάτι τέτοιο μπορεί πχ να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής).
- (3) καινοτομία σε προϊόντα (επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως πχ οι κομπιούτερ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα).

- (4) καινοτομία μάρκετινγκ (η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών).
- (5) τεχνολογική αλλαγή (επιτρέπει πχ την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου).
- (6) είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών (αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο).
- (7) διάχυση τεχνογνωσίας (εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική).
- (8) βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου (η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων).
- (9) αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών (εάν πχ οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν (commodity) τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά).
- (10) αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής (μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως πχ αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα κλπ).
- (11) αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (εάν πχ οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεων τους).
- (12) βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο (ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο).
- (13) κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου (η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών πχ μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο).

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρώτον, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον

κλάδο ως στρατηγικής σημασίας. Δεύτερον, δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια μια και δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένας μάνατζερ πρέπει να προβλέψει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

(3) Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

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

- (1) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η ένταση της,
- (2) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων,
- (3) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο,
- (4) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης,
- (5) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος μίας επιχείρησης.

Ας τις δούμε ξεχωριστά:

α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η ένταση της

Συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (πχ τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κλπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από άτονη μέχρι "ο θάνατος σου η ζωή μου" και εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων.
- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις.
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (πχ μέσω μείωσης τιμών) για να "βγαίνουν".
- το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλό για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να "κλέψει" κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς.

- όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής.
- όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές.
- όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά πχ με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μάνατζερ, πόρων, εθνικοτήτων κλπ.
- όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει κάτι πρωτοποριακό πρώτη.

β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων

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

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους.
- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας.
- το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό (στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κλπ.).

γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν - πχ οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη

τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κλπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδραση τους (πχ με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ.)

δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης

Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

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

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

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

ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης

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

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

Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν: τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

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

(4) Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεων τους

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και της ανταγωνιστικής τους θέσης στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να εξετασθεί ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο "χάρτης στρατηγικών γκρουπ". Η χαρτογράφηση αυτή του κλάδου αποκαλύπτει γκρουπ με τις ίδιες πάνω-κάτω στρατηγικές επιδιώξεις και είναι εξαιρετικά σημαντική στην κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη μια και περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά τους σχέδια. Η πρόβλεψη των κινήσεων προϋποθέτει πρώτιστα να ξέρει κανείς τι στρατηγική ακολουθεί ένας ανταγωνιστής.

Οι παρακάτω πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ιχνογράφηση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή:

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

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

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

(5) Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου

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

- (1) **Τεχνολογία:** εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία.
- (2) **Παραγωγή:** αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων.
- (3) **Διανομή:** καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής, ταχεία διανομή.
- (4) **Μάρκετινγκ:** καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πλασιέ, καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία και στύλ, εγγυήσεις.

- (5) **Δεξιότητες:** ειδικότητα στο design, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων.
- (6) **Οργάνωση:** ικανότητα ταχείας αντίδρασης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία μάρκατζμεντ, ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής.
- (7) **Άλλοι Παράγοντες:** εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, ευγενικοί υπάλληλοι, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα.

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

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

- (1) ανάπτυξη του κλάδου.
- (2) η αρνητική ή θετική επίδραση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.
- (3) ένταση ή χαλάρωση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων.
- (4) σταθερότητα και αξιοπιστία ζήτησης.
- (5) είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων.
- (6) σοβαρότητα προβλημάτων κλάδου.
- (7) αβεβαιότητα για το μέλλον του κλάδου και επικινδυνότητα.
- (8) καλές ή κακές προοπτικές κερδοφορίας.

Είναι πολύ σημαντικό οι παράγοντες αυτοί να θεωρούνται από την άποψη της συγκεκριμένης επιχείρησης, δηλ. ένας κλάδος πχ μπορεί να μην είναι

πλέον ελκυστικός γενικά, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και επικερδής στις συνθήκες αυτές.

7.2.3.2 Ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης

Το δεύτερο σημαντικό βήμα στην κατάστρωση της στρατηγικής. Τα βασικά θέματα που πρέπει να απασχολούν ένα μάνατζερ και που εξετάζουμε εδώ είναι:

- (1) Η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι
- (2) Τα ατού της επιχείρησης, οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες και οι απειλές (ανάλυση SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- (3) Η βασική ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης
- (4) Αξιολόγηση ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος
- (5) Ανασκόπηση στρατηγικών θεμάτων στην ανάλυση

(1) Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητά της

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αρχίζει πρώτα με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής, δηλαδή αν η επιχείρηση:

- (1) ακλουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, ή εστίασης (niche),
- (2) ή επιχείρηση είναι καθετοποιημένη,
- (3) πως δραστηριοποιείται γεωγραφικά,
- (4) η κατάσταση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

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

(α₁) Στρατηγική χαμηλού κόστους

Μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η

μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

(α₂) Στρατηγική διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν.

Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

(α₃) Στρατηγική εστίασης

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

(α₄) Η κατάσταση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης

Η παρούσα στρατηγική όμως χρειάζεται να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της, η αρτιότητα της, η καταλληλότητα της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι:

- (1) τα μερίδια αγοράς,
- (2) η κατάταξη στην αγορά,
- (3) η υψηλή ποιότητα προϊόντων,

- (4) το χαμηλότερο κόστος,
- (5) το καλό όνομα στην αγορά,
- (6) οι καλές προοπτικές ανάπτυξης κλπ.

Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι:

- (1) τα περιθώρια κέρδους, οι τάσεις τους και που βρίσκονται συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών,
- (2) τα καθαρά κέρδη και οι τάσεις τους,
- (3) τα έσοδα και οι τάσεις τους,
- (4) οι αποδόσεις επενδύσεων,
- (5) οι αποδόσεις απασχολουμένων κεφαλαίων,
- (6) η τιμή των μετοχών,
- (7) η ικανότητα τακτοποίησης υποχρεώσεων,
- (8) η κυκλοφοριακή λειτουργία της επιχείρησης
- (9) η χρηματοδότηση της επιχείρησης κλπ.

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

(2) Ανάλυση SWOT, ατού και αδυναμίες

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

(α) Ατού και αδυναμίες:

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

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

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

Τα ατού είναι σημαντικά γιατί μπορούν να αποτελέσουν τα θεμέλια μιας αποτελεσματικής στρατηγικής και η απουσία τους είναι σημαντικό πρόβλημα. Ένα βασικό μέλημα των μάρκετινγκ είναι η δημιουργία ατού και μάλιστα τέτοιων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιτυχημένα ως θεμέλια μιας στρατηγικής. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι μια καλή στρατηγική αποσκοπεί και στην εξάλειψη των αδυναμιών της επιχείρησης. Κατά κανόνα η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει στρατηγικές με βάση τα ατού της και να αποφεύγει στρατηγικές που εξαρτώνται από τις αδυναμίες της. Με άλλα λόγια η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανταγωνιστικές της ικανότητες.

(β) Ευκαιρίες και απειλές

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει μια αγορά καθώς και οι απειλές από αλλαγές στην αγορά και από ανταγωνιστές είναι το άλλο σκέλος της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Οι ευκαιρίες της αγοράς είναι τεράστιας σημασίας στην κατάσχεση μιας στρατηγικής. Οι ευκαιρίες αυτές μπορεί να είναι: η είσοδος σε νέες αγορές ή νέα τμήματα αγορών, η επέκταση της γραμμής προϊόντων για την εξυπηρέτηση νέων αναγκών, η επέκταση σε συναφή προϊόντα, η εξυπηρέτηση νέων πελατών, η εξαίλειψη εμπορικών φραγμών σε διεθνείς αγορές κλπ. Ας σημειωθεί ότι πρέπει να γίνεται πάντα διάκριση μεταξύ ευκαιριών στην αγορά και ευκαιριών για την επιχείρηση. Κάθε κλάδος και αγορά παρουσιάζει διάφορες ευκαιρίες στην εξέλιξη του, όλες οι ευκαιρίες όμως δεν είναι κατάλληλες για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τα ατού και αδυναμίες μιας επιχείρησης καθορίζουν κατά πόσο η επιδίωξη κάποιων ευκαιριών είναι προτιμότερη. Γενικά οι ευκαιρίες που πρέπει να επιδιώκονται είναι αυτές που παρουσιάζουν για την επιχείρηση τις καλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης και τις καλύτερες δυνατότητες απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

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

Η ανάλυση ευκαιριών και απειλών όχι μόνο βοηθά στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά βοηθά ακόμα και στον καθορισμό της μελλοντικής της πορείας. Για να είναι μια στρατηγική αποτελεσματική πρέπει πρώτον να στοχεύει στην επιδίωξη ευκαιριών ανάλογων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και δεύτερον να δημιουργεί τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς έναντι απειλών.

(γ) Ανάλυση SWOT και στρατηγικό μάνατζμεντ

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

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

(3) Ποια είναι η βασικά ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης;

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

Μια βασική ικανότητα δεν είναι απλώς κάποια συγκεκριμένη δεξιότητα αλλά ένα σύνολο δεξιοτήτων που έχει αναπτυχθεί μέσα από τεχνογνωσία και εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στην τεχνολογία κλπ που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της. Υπάρχουν πολλά είδη βασικών ικανοτήτων, όπως πχ η υπεροχή στην παραγωγή, η υπεροχή στο σχεδιασμό προϊόντων, η υπεροχή στην καινοτομία και ανάπτυξη νέων προϊόντων, η υπεροχή σε κάποια τεχνολογία, η υπεροχή στην επιλογή καλών τοποθεσιών για καταστήματα λιανικής, η υπεροχή στη μετάφραση των επιθυμιών των καταναλωτών σε επιτυχημένα προϊόντα κλπ. Για να είναι βασική κάποια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια: πρέπει να προσθέτει κάποια αξία στο προϊόν της επιχείρησης αντιληπτή από τον πελάτη, πρέπει να δίνει στην επιχείρηση κάποια μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πρέπει να είναι εφαρμόσιμες σε μεγάλο εύρος αγορών.

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

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

ικανότητες ή η απόκτηση τους είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.

Η σημασία της βασικής ικανότητας είναι μεγάλη στην κατάσταση στρατηγικής. Πρώτον, επιτρέπει στην επιχείρηση να επιδιώξει περισσότερες ευκαιρίες ευκολότερα, δεύτερον, της δίνει πολλά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών και τρίτον μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο μιας στρατηγικής.

(4) Αξιολόγηση ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος

Η αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος της επιχείρησης είναι ένα άλλο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή, που έχει ευρύτερο χαρακτήρα και πρέπει να γίνεται συστηματικά, αποσκοπεί να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω κυρίως ερωτήματα:

- πόσο καλά εδραιωμένη είναι η επιχείρηση στη σημερινή ανταγωνιστική της θέση και πρόκειται η θέση αυτή να βελτιωθεί ή να επιδεινωθεί στο μέλλον;
- πως κατατάσσεται ανταγωνιστικά η επιχείρηση στον κλάδο της όσον αφορά τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του κλάδου;
- έχει η επιχείρηση συνολικά ανταγωνιστικό πλεόνασμα ή έλλειμμα;
- μπορεί η επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις αλλαγές της αγοράς και στις κινήσεις των ανταγωνιστών της;

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που είναι ενδεικτικοί της ανταγωνιστικής θέσης και ισχύος της επιχείρησης. Παραδείγματα ανταγωνιστικής ισχύος είναι: σημαντικές βασικές ικανότητες, καλά μερίδια αγοράς, καλή στρατηγική, ανάπτυξη αριθμού πελατών, καλή παρουσία στην αγορά, διαφοροποιημένα προϊόντα, πλεονεκτήματα κόστους, καλά περιθώρια κέρδους, καλό μάρκετινγκ κλπ. Αντίστοιχα παραδείγματα ανταγωνιστικών αδυναμιών είναι απώλεια εδάφους σε σχέση με ανταγωνιστές, μέτρια ανάπτυξη εσόδων, στενότητα οικονομικών πόρων, κακό όνομα στην αγορά, κακή ποιότητα προϊόντων, καθυστέρηση στην ανάπτυξη προϊόντων, αδυναμία στα πιο σημαντικά τμήματα της αγοράς, μειονεκτήματα κόστους, μικρό μέγεθος, κλπ. Οι τάσεις των παραγόντων αυτών δείχνουν ακόμα και εάν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης πρόκειται να βελτιωθεί ή να επιδεινωθεί.

Το βασικό μέτρο της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης είναι εάν η επιχείρηση είναι καλύτερη ή χειρότερη από τους ανταγωνιστές της στους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του κλάδου της. Στην ανάλυση αυτή γίνεται πρώτα κάποια απαρίθμηση των βασικών παραγόντων επιτυχίας του κλάδου και στη συνέχεια η ανταγωνιστική ισχύς της επιχείρησης και των βασικών ανταγωνιστών της βαθμολογείται για κάθε παράγοντα. Επειδή οι παράγοντες αυτοί σπάνια είναι το ίδιο σημαντικοί είναι προτιμότερο στη βαθμολόγηση αυτή να δίνεται διαφορετικό βάρος σε κάθε παράγοντα. Με βάση τη βαθμολόγηση αυτή γίνεται η κατάταξη των επιχειρήσεων τόσο σε

συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες επιτυχίας όσο και συνολικά. Οι επιχειρήσεις με την υψηλότερη βαθμολογία έχουν σαφή πλεονεκτήματα.

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

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

(5) Ανασκόπηση στρατηγικών θεμάτων στην ανάλυση

Το τελευταίο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης είναι από τα πλέον σημαντικά και εξετάζει τι στρατηγικά θέματα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση και τι προβλήματα πρέπει να επιλυθούν. Αποσκοπεί στη σφαιρική θεώρηση της επιχείρησης και στο που πρέπει να στρέψουν τη (στρατηγική) προσοχή τους οι μάνατζερ.

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

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

- ποια είναι τα καλά και κακά στοιχεία της παρούσας στρατηγικής;

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

8. Οργάνωση και Στρατηγική

8.1 Οργάνωση Επιχειρήσεων και Στρατηγική

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

- (α) την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής,
- (β) την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και
- (γ) την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά. Θα σταθούμε για λίγο στο πρώτο, στην κατάλληλη δομή της επιχείρησης.

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

Ας σταθούμε επίσης για λίγο σε ένα πολύ σημαντικό θέμα, την πρακτική σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση επιδιώκει συνειδητά να είναι οργανωμένη κατά τρόπο που να ταιριάζει στη στρατηγική της (γνωστή και ως "structure follows strategy"). Σημαντική στην πρακτική αυτή ήταν η έρευνα-σταθμός του Alfred Chandler στις ΗΠΑ πριν από 40 περίπου χρόνια που έδειξε ότι όντως οι επιχειρήσεις έχουν κάποια οργάνωση που ακολουθεί τη στρατηγική τους. Συχνά, αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης δημιουργούν πολλά διοικητικά προβλήματα, που συνήθως παρουσιάζονται με τη μορφή χαμηλής κερδοφορίας και απόδοσης. Η επίλυση τους απαιτεί κάποια αναδιοργάνωση και προσαρμογή στη νέα στρατηγική, ώστε η απόδοση της επιχείρησης να αποκατασταθεί. Η επιλογή της κατάλληλης δομής επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης. Δύο επίκαιρα σχετικά παραδείγματα συμπεριλαμβάνονται στην ενημέρωση αυτή, της Xerox και της Unilever.

Είναι φανερό ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται λεπτομερώς όποτε γίνεται κάποια αλλαγή στη στρατηγική της. Πρέπει να εξετάζονται οι δεξιότητες και λειτουργίες που είναι κρίσιμες για τη νέα

στρατηγική ώστε οποιεσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ οργάνωσης και στρατηγικής να μην προκαλέσουν προβλήματα στην εκτέλεση της. Πρέπει ακόμα να τονισθεί ότι ο κανόνας "η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική" δεν είναι κούφια λόγια. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ αυτοσκοπός αλλά μέσο στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ας σταματήσουμε εδώ για μια στιγμή για να σκεφτούμε λίγο τις δομές των διαφόρων δημοσιοκρατικομετοχοποιημένων ελληνικών "επιχειρήσεων" και βέβαια την απόδοσή τους, είτε σε κέρδη είτε σε κοινή ωφέλεια.

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

Υπάρχουν πέντε βασικοί τρόποι οργάνωσης, οι εξής:

- (1) η λειτουργική οργάνωση,
- (2) η γεωγραφική οργάνωση,
- (3) η οργάνωση τύπου matrix,
- (4) η καθετοποίηση οργάνωση,
- (5) η οργάνωση διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.

8.1.1 Η λειτουργική οργάνωση

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος οργάνωσης είναι η λειτουργική οργάνωση, δηλ. η οργάνωση με βάση λειτουργικά τμήματα που εξειδικεύονται σε κάποια επιχειρηματικά καθήκοντα. Η πλέον τυπική τέτοια οργάνωση περιλαμβάνει τμήματα:

- (1) έρευνας & ανάπτυξης,
- (2) τεχνικό,
- (3) παραγωγής,
- (4) μάρκετινγκ,
- (5) ανθρώπινων πόρων και
- (6) χρηματοοικονομικό.

Το κάθε τμήμα έχει τον επικεφαλής της που βρίσκεται στην ιεραρχία αμέσως κάτω από τον επικεφαλής της επιχείρησης. Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και μια άλλη μορφή τέτοιας οργάνωσης είναι γύρω από την παραγωγική διαδικασία με τμήματα που εξειδικεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της. Έτσι πχ μια επιχείρηση μπορεί να έχει τμήματα προμήθειας πρώτων υλών ή ελέγχου ποιότητας, η τοπική αυτοδιοίκηση σε μία πόλη μπορεί να έχει τμήματα συλλογής απορριμμάτων, ύδρευσης & αποχέτευσης, πυρόσβεσης κλπ.

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

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

Ένα άλλο μειονέκτημα είναι, ότι μάνατζερ με ευρύτερες γνώσεις και εμπειρία έχουν δυσκολίες στην προαγωγή τους μια και η αναρρίχηση γίνεται μέσα από τμήματα με κάποια εξειδίκευση.

Ένα άλλο μειονέκτημα επίσης είναι, ότι η επιδίωξη της τμηματικής εξειδίκευσης και βελτίωσης οδηγεί σε τμηματικές παρωπίδες και σε γραφειοκρατία καθώς και σε νοοτροπία που τις υποθάλλει και έτσι προκαλεί ατροφισμό οποιουδήποτε επιχειρηματικού πνεύματος και φοβία απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή. Δύο στοιχεία που είναι εκ των ουκ άνευ στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός επιβάλλει πολύ γρήγορα αντανακλαστικά και τόλμη στις συνεχείς αλλαγές των αγορών. Ο βασικός τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού είναι η συνεργασία των τμημάτων συνήθως μέσω διατμηματικών ομάδων, που έχει τις καταβολές τους σε ιαπωνικές επιχειρήσεις και στο μάνατζμεντ της ολικής ποιότητας. Θα δούμε στην επόμενη ενημέρωση το πως ακριβώς ο τρόπος

αυτός οργάνωσης μπορεί να βλάψει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

8.1.2 Η γεωγραφική οργάνωση

Η γεωγραφική οργάνωση, που είναι επίσης πολύ συνηθισμένη για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες και διαφορετικές μεταξύ τους γεωγραφικές περιοχές ή σε κάποια μεγάλη περιφέρεια που απαιτεί κάποια υποδιαίρεση της. Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που έχουν διαφορετικές κατά περιοχή στρατηγικές επιδιώξεις και είναι σχετικά πολύ συνηθισμένη γιατί επιτρέπει καλύτερες επιδόσεις για μια επιχείρηση.

Στην τυπική περίπτωση η γεωγραφική οργάνωση της επιχείρησης περιλαμβάνει:

- Ένα κεντρικό τμήμα στο οποίο υπάγονται διάφορες γεωγραφικές μονάδες. Το κεντρικό τμήμα έχει επικεφαλής το διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης και συνήθως περιλαμβάνει:
 - ✓ τμήμα χρηματοοικονομικό,
 - ✓ ανθρώπινων πόρων ,
 - ✓ έρευνας και εξέλιξης, καθώς και κάποιες
 - ✓ κεντρικές λειτουργίες μάρκετινγκ.

- Γεωγραφικές μονάδες, όπου κάθε γεωγραφική μονάδα έχει επικεφαλής ένα γενικό διευθυντή και περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:
 - ✓ προσωπικού,
 - ✓ λογιστικό,
 - ✓ τεχνικό,
 - ✓ παραγωγής και
 - ✓ μάρκετινγκ.

Υπάρχουν πολλών ειδών επιχειρήσεις στους οποίους η οργάνωση αυτή είναι συνηθισμένη, όπως πχ οι αλυσίδες καταστημάτων σε διάφορους κλάδους. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης είναι επίσης πολύ συνηθισμένος σε επιχειρήσεις με παγκόσμια δραστηριότητα γιατί τους επιτρέπει να συντονίζουν καλύτερα τη λειτουργία τους σε πολλές και ποικίλες αγορές σε διάφορες χώρες.

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι επιτρέπει την κατάστρωση και εκτέλεση στρατηγικής απόλυτα εναρμονισμένης στις ανάγκες κάποιας αγοράς. Άλλα πλεονεκτήματα είναι το ότι οι στρατηγικές ευθύνες αποκεντρώνονται, το ότι η επιχείρηση μπορεί να είναι καλύτερα συντονισμένη τοπικά και το ότι οι τοπικές λειτουργίες επιτρέπουν την

απόκτηση πολύτιμης εμπειρίας από τα στελέχη για την ανέλιξη τους σε κάποια κεντρική θέση.

Ένα από τα βασικά της μειονεκτήματα είναι ο καθορισμός του βαθμού ομοιομορφίας μεταξύ των διαφόρων γεωγραφικών μονάδων.

Ένα άλλο παρόμοιο μειονέκτημα είναι το ότι αν οι μάνατζερ τοπικά έχουν μεγάλη αυτονομία αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη διατήρηση σταθερότητας στην εταιρική εικόνα και λειτουργία.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι το ότι κέντρο και περιφέρεια μπορεί να αλληλοεπικαλύπτονται και ορισμένες διαδικασίες μπορεί να επαναλαμβάνονται κεντρικά και τοπικά δημιουργώντας προβλήματα ευελιξίας και κόστους.

Να τονίσουμε ότι δεν υπάρχει κανένας τέλειος τρόπος οργάνωσης ούτε και κανένας κανόνας του πως κανείς βρίσκει την τέλεια δομή που να αρμόζει στη στρατηγική του. Το σίγουρο είναι ότι η δομή πρέπει να αρμόζει στη στρατηγική και είναι δυναμική από τη φύση της παρά στατική.

8.1.3 Η οργάνωση τύπου matrix.

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

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι διευκολύνει τη συνεργασία και τη συναίνεση, την ταχεία επίλυση διαφορών και το συντονισμό. Η οργάνωση του τύπου αυτού δίνει σημασία σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων με βάση το συμφέρον της επιχείρησης ως συνόλου.

Τα βασικά μειονεκτήματα του είναι, ότι συχνά το μάνατζμεντ της επιχείρησης μπορεί να γίνει πολύπλοκο και να απαιτεί μεγάλο χρόνο στην επικοινωνία μεταξύ στελεχών. Πολλές φορές απαιτείται η έγκριση πολλών στελεχών για κάποια κίνηση και δημιουργείται η εντύπωση ότι όλες οι κινήσεις μπορεί να είναι της ίδιας σημασίας. Συχνά δεν υπάρχει κάποια ισορροπία μεταξύ των δύο "δικτύων". Επίσης πολλές φορές η οργάνωση αυτή δημιουργεί γραφειοκρατικές διαδικασίες που παγιδεύουν και ατροφούν το επιχειρηματικό πνεύμα.

Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που για κάποιο λόγο επιδιώκουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, δραστηριοτήτων, τεχνολογιών, ομάδων πελατών κλπ. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται μάνατζερ προϊόντων, λειτουργικών τμημάτων, γεωγραφικών

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

Πολλές επιχειρήσεις, μεταξύ τους και πολλές γνωστές, χρησιμοποιούν τον τρόπο αυτό οργάνωσης. Ας σημειωθεί όμως ότι πολλές επιχειρήσεις αν και αποφεύγουν την οργάνωση τους καθολικά με το τύπο αυτό τον χρησιμοποιούν σε πολλές δραστηριότητες τους όπου τα πλεονεκτήματα του είναι σαφώς επωφελή.

8.1.4 Η καθετοποιημένη οργάνωση

Οι σχετικές αποφάσεις που σχετίζονται με αυτό τον τρόπο οργάνωσης συνήθως αφορούν τα βασικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα όρια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι σχέσεις της με άλλες επιχειρήσεις προμηθευτών και πελατών εκτός των ορίων αυτών;
- Τι αλλαγές χρειάζονται στις σχέσεις αυτές και στα όρια δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ποια θα είναι η επίδραση στην ανταγωνιστική της θέση;

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας κρίκος στην αλυσίδα μετατροπής πρώτων υλών σε συγκεκριμένα προϊόντα και διάθεσης τους στην αγορά. Με γνώμονα λοιπόν τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος, τρία είναι τα βασικά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις καθετοποίησης:

- (1) η κατεύθυνση της προς τα εμπρός ή προς τα πίσω,
- (2) η έκταση της και
- (3) η ισορροπία μεταξύ των διαφόρων καθετοποιημένων σταδίων.

Ας σημειωθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση για κάποιο στάδιο της διαδικασίας παραγωγής ή να εξαγοράσει κάποια ήδη υπάρχουσα στο στάδιο αυτό επιχείρηση. Ας σημειωθεί επίσης ότι ο μόνος λόγος για την επένδυση πόρων στην καθετοποίηση είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

- (1) **Κατεύθυνση:** μια μεταποιητική επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί προς τα πίσω, με στόχο τον έλεγχο των προμηθειών της, ή προς τα εμπρός με στόχο τον έλεγχο της διάθεσης των προϊόντων της. Η

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

- (2) **Έκταση:** πολλές μεταποιητικές επιχειρήσεις παραμένουν πιστές στη μεταποίηση τους αυτή καθ' εαυτή, αλλά συχνά καθετοποιούνται ένα ή δύο στάδια προς τα εμπρός ή πίσω. Μερικές καθετοποιούνται πλήρως όπως πχ οι εταιρίες πετρελαίων που ελέγχουν από την έρευνα και εξόρυξη του πετρελαίου στη διύλιση, διακίνηση, λιανική πώληση κλπ. Στο άλλο άκρο υπάρχουν οι λεγόμενες "κούφιες" επιχειρήσεις (hollow companies) που εξαρτώνται παντελώς από άλλες επιχειρήσεις για σχεδόν όλες τις διαδικασίες τους, τις οποίες απλώς συντονίζουν (για το λόγο αυτό συχνά αποκαλούνται και network companies).
- (3) **Ισορροπία:** η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο τα διάφορα καθετοποιημένα στάδια θα είναι πλήρως εξισορροπημένα ή όχι. Η πλήρης εξισορρόπηση απαιτεί πχ ότι ένας προμηθευτής θα παράγει όλες τις απαιτούμενες προμήθειες και ότι η επιχείρηση θα καταναλώνει όλη την παραγωγή του προμηθευτή. Οι οποιοσδήποτε αποκλίσεις από την ισορροπία αυτή σημαίνουν ότι θα υπάρχουν και άλλοι εξωτερικοί προμηθευτές και πελάτες και έτσι απαιτεί προσεκτική εξέταση του πλέγματος των μεταξύ τους σχέσεων.

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

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

Όσον αφορά την προς τα εμπρός καθετοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο χονδρικής ή και λιανικής διάθεσης, αν τα υπάρχοντα δίκτυα είναι αναξιόπιστα και δημιουργούν προβλήματα στην παραγωγή με τη δημιουργία υπερβολικών αποθεματικών ή αν η δημιουργία

δικτύου διάθεσης είναι φθηνότερη από τη συναλλαγές με μεσάζοντες. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί επίσης προς τα εμπρός στη μεταποίηση (πχ επιχειρήσεις πρώτων υλών) και έτσι να αποφύγει κάπως τον ανταγωνισμό με βάση την τιμή, που είναι ο κανόνας στους κλάδους κοινών εμπορευμάτων (commodities). Στην περίπτωση αυτή επειδή βρίσκεται λίγο πιο κοντά στο τελικό πελάτη μπορεί να δημιουργήσει διαφοροποιημένα και έτσι πιο επικερδή προϊόντα. Χαρακτηριστικές στην περίπτωση αυτή είναι πχ οι επιχειρήσεις ιχθυοκαλλιέργειας ή πτηνοτροφείων στην Ελλάδα που έχουν μπει στους κλάδους ετοιμών γευμάτων.

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

Γίνεται εύκολα φανερό ότι η καθετοποίηση δεν είναι ούτε ευλογία ούτε κατάρα για μια επιχείρηση. Εκείνο που προέχει στις σχετικές αποφάσεις είναι το κατά πόσο η καθετοποίηση δημιουργεί μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ενισχύουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο της.

Η καθετοποίηση ήταν δημοφιλής επιλογή στο πρώτο ήμισυ του 20ου αιώνα αλλά σιγά-σιγά πέρασε στην αφάνεια. Τα τελευταία χρόνια η τάση στο μάνατζμεντ είναι να αφοσιώνεται μια επιχείρηση στις βασικές της δεξιότητες και λειτουργίες και να αναθέτει τις δευτερεύουσες (γί' αυτήν) λειτουργίες εξωτερικά (και μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις σε χώρες στην άλλη άκρη του κόσμου). Ο βασικός λόγος για τις εξελίξεις αυτές ήταν ότι πολλά στο επιχειρείν έχουν γίνει πολύπλοκα και απαιτούν εξειδίκευση, την οποία μια επιχείρηση από μόνη της είναι δύσκολο να αποκτήσει σε βαθμό που να της επιτρέπει να είναι επιτυχημένη.

Έτσι από το ακραίο παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford στα τέλη του 19ου αιώνα που ήθελε να έχει πλήρη και ολικό έλεγχο της παραγωγής της, από την εξόρυξη μεταλλευμάτων, τους σιδηροδρόμους για τη μεταφορά τους, τις υαλοβιομηχανίες, τις φυτείες καουτσούκ, έως τις πωλήσεις των αυτοκινήτων της, τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα τα πράγματα

είχαν αλλάξει άρδην. Η παγκοσμιοποίηση απαιτεί παρουσία σε πολλές αγορές και ευέλικτη παραγωγή. Τίποτα πια δεν είναι απλό και εύκολο για να το διαχειρίζεται κανείς κεντρικά μέσα από κάποια τεράστια επιχείρηση. Και η καθετοποίηση επιβάλλει δραστηριοποίηση σε κλάδους που δεν είναι πάντα οικείοι για τους μάνατζερ μιας επιχείρησης. Έτσι πχ οι χαλυβουργίες είχαν αποσυρθεί από την εξόρυξη μεταλλευμάτων, οι αυτοκινητοβιομηχανίες είχαν αναπτύξει συνεργασίες με προμηθευτές για πολλά από τα ανταλλακτικά που χρειάζονται για τη συναρμολόγηση αυτοκινήτων, οι επιχειρήσεις συναρμολόγησης κομπιούτερ είχαν βρει προμηθευτές για την παραγωγή τσιπ κλπ.

Ας σημειωθεί όμως ότι πολλές επιχειρήσεις αναζήτησαν και βρήκαν νέους τρόπους παραγωγής και λειτουργίας που διατηρούν ορισμένα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης αλλά χωρίς τα μειονεκτήματά της. Κλασικό παράδειγμα είναι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις με το περίφημο just-in-time σύστημα παραγωγής που έχουν πολύ στενές, σταθερές σχέσεις με όλους τους προμηθευτές τους. Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα προς τα κάτω καθετοποίησης είναι η γνωστή στις σελίδες αυτές Zara που διατηρεί τα δικά της καταστήματα λιανικής ώστε να είναι άμεσα σε επαφή με τις εξελίξεις και να μπορεί να προσφέρει πάντα φρέσκο εμπόρευμα, που είναι βασικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πρόσφατα όμως η στρατηγική της αποκέντρωσης έχει αρχίσει να αντιστρέφεται και πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να επανακαθετοποιούνται. Η Pepsi, για παράδειγμα, που στο παρελθόν είχε πουλήσει την εμφιάλωση για να συγκεντρωθεί αποκλειστικά στο μάρκετινγκ, εξαγόρασε εμφιαλωτές για να έχει περισσότερο έλεγχο στην παραγωγή. Η Apple εξαγόρασε μια επιχείρηση παραγωγής τσιπ ενώ εδώ και πολλά χρόνια αγόραζε τσιπ από διάφορους προμηθευτές. Η χαλυβουργία Nucor, που έχουμε δει στις σελίδες αυτές¹⁰⁶, που έχει ως πρώτη ύλη σκραπ μετάλλων, εξαγόρασε μια σχετική επιχείρηση. Η Wall Street Journal της 1/12/2009 δίνει πολλά άλλα παραδείγματα γνωστών επιχειρήσεων με παρόμοιες κινήσεις.

Η τάση αυτή όμως διαφέρει σημαντικά από το παρελθόν. Πρώτον δεν είναι γενικευμένη, δεν την ακολουθούν όλες οι επιχειρήσεις. Το άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι ακόμα και οι επιχειρήσεις που επιστρέφουν σε κάποια καθετοποίηση δεν αποβλέπουν σε πλήρη έλεγχο όλων των παραγωγικών διαδικασιών, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, αλλά κάνουν προσεκτική επιλογή των διαδικασιών που τους επιτρέπουν να είναι πιο αποδοτικές και ανταγωνιστικές. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα δεν έχουν άλλη επιλογή, όπως πχ η Boeing που πρόσφατα αναγκάστηκε να εξαγοράσει ένα προμηθευτή της για να λύσει συγκεκριμένα προβλήματα παραγωγής ενός καινούργιου της αεροπλάνου, παρά την παραδοσιακά μεγάλη έμφαση της στην αποκέντρωση.

Που οφείλονται όλες αυτές οι εξελίξεις; Ο βασικότερος λόγος είναι η βαθιά οικονομική κρίση που απαιτεί έλεγχο του κόστους παραγωγής, που η καθετοποίηση κάνει ευκολότερο, ιδιαίτερα για τις πρώτες ύλες. Ένας άλλος είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί να ελέγχει καλύτερα τι προσφέρει στον πελάτη. Η Apple για παράδειγμα, που έχει ως βασικό ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα τα πολύ φιλικά για χρήστη προϊόντα, προσπαθεί να έχει πλήρη έλεγχο των χαρακτηριστικών τους με το σχεδιασμό των τσιπ που απαιτούν οι συσκευές της. Τέλος, ένας άλλος λόγος είναι νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται και απαιτούν νέες δεξιότητες. Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα υψηλής τεχνολογίας, προσπαθούν να δώσουν στον πελάτη κάποιες ολοκληρωμένες λύσεις που απαιτούν πλήρη έλεγχο πολλών προϊόντων και υπηρεσιών. Με άλλα λόγια η καθετοποίηση που έχει επανεμφανιστεί δεν έχει μεγάλη σχέση με αυτή του παρελθόντος.

8.1.5 Η οργάνωση της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων

8.1.5.1 Οι αιτίες της διαφοροποίησης

Τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή έχει αποκτήσει έντονα χαρακτηριστικά. Πολλές επιχειρήσεις εξαγοράζουν επιχειρήσεις άλλων κλάδων προσπαθώντας να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητες τους. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) είναι μια εξαιρετικά σημαντική στρατηγικά κίνηση και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή τόσο ως κίνηση αυτή καθ' εαυτή όσο και για το ότι τοποθετεί πλέον την επιχείρηση σε κάποια άλλο επίπεδο από άποψη στρατηγικού μνάτζμεντ.

Κάθε επιχείρηση αρχίζει κατά κανόνα σαν μια μικρή επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Στην αρχή εξυπηρετεί κάποια μικρή γεωγραφικά περιοχή, έχει ανάγκες χρηματοδότησης και μικρή ποικιλία προϊόντων. Στρατηγικά επιδιώκει την αύξηση του όγκου πωλήσεων και τη δημιουργία καλής πελατειακής βάσης. Καθώς αναπτύσσεται, επανεπενδύει κέρδη, βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων της, αυξάνει την ποικιλία τους, καθιερώνεται. Η τοπική αγορά αρχίζει να επεκτείνεται σε περιφερειακή, σε εθνική, σε διεθνή, πολλές φορές με διαφορετικούς βαθμούς διείσδυσης στην κάθε μία. Στο βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλεύεται επικερδώς τις ευκαιρίες ανάπτυξης στον κλάδο της, δεν προκύπτει θέμα διαφοροποίησης σε άλλους κλάδους. Εάν όμως οι ευκαιρίες αυτές αρχίζουν να μειώνονται, τότε και μόνο τότε η διαφοροποίηση γίνεται στρατηγικής σημασίας.

Το σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές τα τελευταία χρόνια επεκτάθηκαν στα Βαλκάνια. Λογικά η επόμενη κίνηση θα ήταν οι ευρωπαϊκή αγορά. Η εναλλακτική λύση στη διαφοροποίηση είναι να γίνει η επιχείρηση πιο επιθετική κλέβοντας μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές, με άλλα λόγια η επέκταση στην ευρωπαϊκή αγορά. Αντίθετα είδαμε σε πολλές περιπτώσεις μια στροφή προς τις εξαγορές ελληνικών επιχειρήσεων άλλων κλάδων.

Η διαφοροποίηση προβάλλει δύο βασικά ερωτήματα: τι είδους και τι βαθμού διαφοροποίηση πρέπει να επιδιώξει μια επιχείρηση;

(α) Διαφοροποίηση σε κάποιο συναφή κλάδο ή σε εντελώς άσχετο; Διαφοροποίηση που αφορά 10% των εσόδων ή 50%;

(β) Διαφοροποίηση σε μια ή δύο μεγάλες επιχειρήσεις ή σε πολλές μικρότερες;

Πριν μπούμε στην ανάλυση αυτή ας θυμηθούμε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης που συγκεντρώνεται σε ένα κλάδο ή σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Το βασικό πλεονέκτημα της επιλογής αυτής είναι το ότι η οργάνωση και το μάνατζμεντ της επιχείρησης επωφελοούνται από τη συγκέντρωση, με άλλα λόγια:

- η βασική ερώτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ δηλ. "ποιοι είμαστε και τι κάνουμε" έχει σαφή απάντηση
- όλες οι προσπάθειες και πόροι της επιχείρησης είναι εστιασμένοι προς ένα στόχο
- οι μάνατζερ και εργαζόμενοι γνωρίζουν τη δραστηριότητα καλά και σε βάθος
- η επιχείρηση έρχεται ευκολότερα σε επαφή με τις εξελίξεις του κλάδου και είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκρίνεται σε αλλαγές και να βελτιώνει όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες της
- οι μάνατζερ έχουν το κίνητρο να διατηρούν και να βελτιώνουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

Το βασικό μειονέκτημα είναι το ότι η επιχείρηση έχει "όλα τα αυγά της σε ένα καλάθι", ο κίνδυνος δηλ. που αντιμετωπίζει εάν οι συνθήκες στον κλάδο της αλλάξουν και οι προοπτικές για ανάπτυξη και κερδοφορία δεν είναι καλές, κάτι που πολλές φορές μπορεί να γίνει πολύ γρήγορα και να αφανίσει την επιχείρηση. Είναι ο βασικός λόγος που επιχειρήσεις που συγκεντρώνονται σε μια δραστηριότητα αρχίσουν να εξετάζουν το ενδεχόμενο της διαφοροποίησης.

8.1.5.2 Ο σκοπός της διαφοροποίησης

Ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε διαφοροποίησης είναι η αύξηση της (χρηματιστηριακής) αξίας της επιχείρησης και ένας από τους λόγους είναι να μη βρεθεί η επιχείρηση με όλα τα αυγά της σε ένα καλάθι.

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης όμως δεν μπορεί να αποσκοπεί απλώς στην εξάπλωση του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερες επιχειρήσεις για κάποια μείωση του. Κάτι τέτοιο θα μπορούσαν να το κάνουν οι επενδυτές από μόνοι τους αγοράζοντας μετοχές επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων δεν δημιουργεί αξία παρά μόνο εάν η ομάδα επιχειρήσεων που προκύπτει έχει καλύτερη απόδοση ως σύνολο από την αθροιστική απόδοση των ίδιων

επιχειρήσεων εάν δραστηριοποιούνται ατομικά. Ο βασικός σκοπός της διαφοροποίησης είναι η νέα ομάδα να αποδίδει συνολικά καλύτερα και η κάθε επιχείρηση να αποδίδει καλύτερα ως μέλος του συνόλου.

Η πραγματοποίηση του σκοπού αυτού όμως παρουσιάζει ένα βασικό πρόβλημα για τη διοίκηση της επιχείρησης, που πρέπει να πάρει τις σχετικές αποφάσεις: δεν είναι εύκολο να αξιολογήσει και να συγκρίνει κανείς την απόδοση της διαφοροποιημένης επιχείρησης εκ των προτέρων. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να βασιστεί κανείς σε παραδοχές και υποθέσεις που πολλές φορές δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματικότητα. Υπάρχουν όμως τρία βασικά κριτήρια που μπορούν να δώσουν καλές ενδείξεις για την αποτελεσματικότητα της διαφοροποίησης όσον αφορά την αύξηση της αξίας της επιχείρησης:

- (1) **το κριτήριο ελκυστικότητας:** ο νέος κλάδος στον οποίο προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η διαφοροποιημένη επιχείρηση πρέπει να είναι ελκυστικός όσον αφορά την απόδοση επενδύσεων. Ελκυστικότητα σημαίνει κλάδος με ευνοϊκές ανταγωνιστικές συνθήκες και μακροπρόθεσμη κερδοφορία, όχι κάποιο μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης σήμερα ή κάποιο καινούργιο προϊόν της μόδας.
- (2) **το κριτήριο κόστους εισόδου:** το κόστος εισόδου στον νέο κλάδο δεν πρέπει να είναι τόσο υψηλό ώστε να δημιουργήσει προβλήματα κερδοφορίας στο μέλλον. Ας σημειωθεί όμως ότι πολύ συχνά όσο πιο ελκυστικός είναι ο κλάδος τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου.
- (3) **το κριτήριο βελτίωσης:** η επιχείρηση που διαφοροποιείται πρέπει να φέρνει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην νέα επιχείρηση και αντίστροφα. Η δυνατότητα δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ακριβώς η βάση για μεγαλύτερη κερδοφορία και αξία.

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

Ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε διαφοροποίησης είναι η αύξηση της (χρηματιστηριακής) αξίας της επιχείρησης και ένας από τους λόγους είναι να μη βρεθεί η επιχείρηση με όλα τα αβγά της σε ένα καλάθι.

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

Στην περίπτωση της διαφοροποίησης σε μη συναφείς κλάδους, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί σε οποιοδήποτε κλάδο με καλές προοπτικές κερδών, απλώς αναζητώντας οποιαδήποτε επιχείρηση που η απόκτηση της να είναι οικονομικά συμφέρουσα. Τα κριτήρια που είδαμε προηγουμένως, είναι στην περίπτωση αυτή δευτερεύουσας σημασίας.

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

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

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

- (1) η διαφοροποιημένη επιχείρηση μειώνει, προφανώς, το ρίσκο της και την εξάρτησή της από οποιαδήποτε επιμέρους επιχείρηση. Βέβαια αυτό συμβαίνει και στη διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους, αλλά για πολλούς η διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους είναι καλύτερος τρόπος εξάπλωσης του επιχειρηματικού κινδύνου.
- (2) η διαφοροποίηση αυτή επιτρέπει την επένδυση οπουδήποτε και έτσι επιτρέπει βέλτιστη χρήση των οικονομικών πόρων ενός συγκροτήματος επιχειρήσεων, πχ πόροι από επιχειρήσεις με άσχημες προοπτικές μπορούν να διατεθούν σε επιχειρήσεις με καλές προοπτικές.
- (3) η κερδοφορία της διαφοροποιημένης επιχείρησης σταθεροποιείται κάπως, καθώς είναι δυνατόν να επενδύσει σε κλάδους που οι κύκλοι τους είναι συμπληρωματικοί, όταν δηλ. υπάρχει ύφεση στον ένα μπορεί να υπάρχει ανάπτυξη στον άλλο. Ας σημειωθεί όμως ότι είναι πολύ δύσκολη η ανεύρεση τέτοιων κλάδων.

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

- (1) απαιτεί εξαιρετικά καλό μάνατζμεντ και ικανότητες λήψης αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, μια και αφορά ένα σύνολο εντελώς διαφορετικών επιχειρήσεων σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους. Εννοείται ότι όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις ενός ομίλου, τόσο πιο πολύπλοκες γίνονται οι σχετικές αποφάσεις αλλά και η εποπτεία της απόδοσης τους. Ας σημειωθεί ότι οι επί μέρους επιχειρήσεις δεν έχουν καμία προοπτική βελτίωσης των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων λόγω της συμμετοχής τους σε κάποιο όμιλο, κάτι που κάνει το μάνατζμεντ της ισορροπίας εποπτείας-αυτονομίας πολύ σημαντικό στην ατομική και συνολική απόδοση.
- (2) απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες λήψης επενδυτικών αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο ομίλου. Η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τις καλές επιχειρήσεις για εξαγορά και τους καλούς κλάδους για είσοδο. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να ξέρει τι χρειάζεται να κάνει, αν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ή ο κλάδος της παρουσιάσουν σοβαρά προβλήματα.

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

Στην περίπτωση της διαφοροποίησης σε συναφείς κλάδους, η επιχείρηση διαφοροποιείται σε ένα κλάδο με τον οποίο οι δραστηριότητες της έχουν κάποια στρατηγική συνάφεια (strategic fit). Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών έχουν αλυσίδες δραστηριοτήτων και πρόσθεσης αξίας που αλληλεπικαλύπτονται με αποτέλεσμα να έχουν πολλά κοινά στοιχεία. Στην περίπτωση αυτή η διαφοροποιούμενη επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με κάποια συγκέντρωση δραστηριοτήτων, η οποία κάνει τις δραστηριότητες αυτές πιο αποτελεσματικές απ' ό,τι αν οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνταν ανεξάρτητα. Ας σημειωθεί ότι οι ύπαρξη τέτοιων κοινών στοιχείων από μόνη της δεν είναι αρκετή. Η επιτυχημένη διαφοροποίηση προϋποθέτει ακόμα και τις κατάλληλες δεξιότητες μάνατζμεντ για γίνει η πρόσφορη εκμετάλλευση των κοινών στοιχείων.

Σχέσεις στρατηγικής συνάφειας μπορούν να βρεθούν σε οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι τη διανομή του προϊόντος. Οι πιο συνηθισμένες είναι η από κοινού εκμετάλλευση υποδομής πωλήσεων και διανομής, τεχνολογίας και

τεχνογνωσίας, ονόματος, κλπ. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων από τη διεθνή επιχειρηματική σκηνή:

- (α) Η γνωστή Procter & Gamble, για παράδειγμα, περιλαμβάνει στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της από χαρτί τουαλέτας και απορρυπαντικά σε λάδι για τηγάνισμα και καλλυντικά. Τα φαινομενικά άσχετα μεταξύ τους προϊόντα, που παράγονται και μανατζάρονται ανεξάρτητα και έχουν πλειάδα ανταγωνιστών, έχουν πολλά κοινά στοιχεία που κάνει την επιδίωξη τους κερδοφόρα κάτω από την ίδια επιχειρηματική στέγη. Έχουν τις ίδιες απαιτήσεις ανάπτυξης, μάρκετινγκ, διαφήμισης και διανομής, κινούνται μέσα από το ίδιο δίκτυο χονδρεμπόρων, πωλούνται στα ίδια σουπερμάρκετ και στους ίδιους καταναλωτές.
- (β) Η επίσης γνωστή BIC που ήταν η πρωτοπόρος στα φτηνά στυλό χρησιμοποίησε τη τεχνογνωσία της στη χαμηλού κόστους παραγωγή και την εμπειρία της στο μαζικό μάρκετινγκ για να αναμιχθεί πολύ επιτυχημένα στους φτηνούς αναπτήρες και στα ξυριστικά.

Η στρατηγική συνάφεια μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως:

- (1) με τη μεταφορά δεξιοτήτων από τη μια επιχείρηση στην άλλη - όταν δηλ. μια επιχείρηση έχει αναπτύξει κάποιες σημαντικές πολύτιμες δεξιότητες στον τομέα της τότε η μεταφορά τους σε κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και
- (2) με τη μείωση του κόστους όταν μπορεί να γίνει εκμετάλλευση της ίδιας τεχνολογίας, εγκαταστάσεων, διαδικασιών κλπ.

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

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

Η διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους και επιχειρήσεις παραμένει μια από τις πιο ελκυστικές στρατηγικές επιλογές γιατί επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διανείμει τον επιχειρηματικό κίνδυνο σε περισσότερες δραστηριότητες χωρίς όμως να ξεφεύγει από τις βασικές της δραστηριότητες και δεξιότητες. Τα τελευταία χρόνια η επιλογή αυτή είναι η κορυφαία προτίμηση των πιο γνωστών επιχειρήσεων στον κόσμο όπως θα δούμε σε επόμενες ενημερώσεις.

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

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

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

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

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

9. Εκτέλεση Στρατηγικής

9.1 Εταιρική Κουλτούρα

Τα τελευταία χρόνια σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς το πώς επιχειρεί, που δεν είναι σχεδόν ποτέ χειροπιαστά αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των μάντζερ και εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις και τα έθιμα της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης της κλπ. Οποιοσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγεί σε αποτυχημένη εκτέλεση. Αντίθετα όταν είναι εναρμονισμένες παρέχουν ένα μεγάλο ατού επιτυχημένης εκτέλεσης. Ας σημειωθεί εδώ ότι ο μάντζερ που καταστρώνει μια στρατηγική πρέπει να την εναρμονίζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και μάλιστα με τα ιερά και απαράβατα στοιχεία της. Αντίθετα ο μάντζερ που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής πρέπει να αλλάζει και να εναρμονίζει τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που δεν υποστηρίζουν τη στρατηγική αυτή. Κάτι που πολλές φορές όμως είναι πολύ δύσκολο.

9.1.1 Τα βασικά στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας

Ας δούμε μερικά από τα βασικά στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας μας επιτυχημένης επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Αν και η βασική αποστολή της είναι η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, η ύψιστη προτεραιότητα της είναι οι εργαζόμενοι. Η επιχείρηση αναγνωρίζει, ότι στον τομέα παροχής υπηρεσιών ικανοποιημένος εργαζόμενος σημαίνει ικανοποιημένος πελάτης.

Τι είδους εργαζόμενους αναζητεί και προσλαμβάνει; Βασικά τους προσόντα είναι η καλή διάθεση, η νοοτροπία εξυπηρέτησης, η διάθεση για σκληρή δουλειά, η ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων, η ευκολία στη συνεργασία με τους συναδέλφους και στην ομαδική δουλειά. Η επιχείρηση δεν θεωρεί δηλαδή ως κορυφαία προσόντα των εργαζομένων τους ακαδημαϊκούς τίτλους, ιδιαίτερα από επιχειρηματικές σχολές. Το βασικό ερώτημα που την απασχολεί είναι να μπορεί να ανακαλύψει στελέχη με ικανότητες και ταυτόχρονα να έχει τις δομές και δυνατότητες για να αναπτύξει τις δεξιότητες τους.

Πιο είναι το πιο βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας της επιχείρησης; Η εξάλειψη του φόβου από το χώρο δουλειάς. Όταν μια επιχείρηση συνειδητά έχει πάρει την απόφαση να κάνει τα πάντα εντελώς διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της, χρειάζεται άγρυπνο προσωπικό που να μπορεί να αναγνωρίζει προβλήματα και να τα επιλύει γρήγορα χωρίς να μπλέκεται σε ιεραρχίες και γραφειοκρατίες. Χρειάζεται προσωπικό που να τολμά να δοκιμάζει απελευθερωμένο από τον μπαμπούλα της επίπληξης, της αποδοκιμασίας, της απόλυσης. Και ο φόβος αυτός αρχίζει από τον αυταρχισμό του "αφεντικού" στην κορυφή και μπορεί να εξαλειφθεί μόνο

από την κορυφή. Γνωρίζει ότι οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι αυτοί που εμπνέουν σεβασμό, θαυμασμό, αφοσίωση, όχι φόβο στους εργαζομένους.

9.2 Κίνητρα και Ανταμοιβές στην Εκτέλεση Στρατηγικής

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

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

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

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραιτήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης τους.

Το πρώτο βήμα στη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων είναι ο προσδιορισμός θέσεων και καθηκόντων στην επιχείρηση με βάση τα αποτελέσματα που επιδιώκει η στρατηγική της επιχείρησης (και όχι με βάση τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται σε κάθε θέση). Είναι σημαντικό η προσοχή των εργαζομένων να συγκεντρώνεται στο τι πρέπει να επιτευχθεί

από την επιχείρηση και όχι στο τι πρέπει να κάνουν. Σε οποιαδήποτε δραστηριότητα η εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων δεν οδηγεί αναγκαστικά και σε ορισμένα αποτελέσματα. Η έμφαση στην επίτευξη στόχων - για άτομα, ομάδες εργαζομένων, τμήματα μιας επιχείρησης, για όλη την επιχείρηση - οδηγεί σε κλίμα επιδίωξης αποτελεσμάτων παρά απλής εκτέλεσης καθηκόντων.

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

Το επόμενο βήμα στη δημιουργία κινήτρων είναι η επιβράβευση της σωστής απόδοσης. Βασικό στοιχείο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης είναι η σύνδεση της οποιασδήποτε ανταμοιβής με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Δεν αρκεί να κάνει κανείς καλή δουλειά, αν δεν είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένα αποτελέσματα η δουλειά αυτή έχει απλώς σπαταληθεί. Είναι το καθήκον του μάνατζερ να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που να καθοδηγεί συνεχώς του εργαζομένους προς του στόχους αυτούς. Εννοείται βέβαια ότι σε μια σύγχρονη επιχείρηση κάτι τέτοιο είναι αδιανόητο χωρίς τα κατάλληλα υλικά κίνητρα.

Η εμπειρία από πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έχει δείξει ότι μερικά στοιχεία είναι απαραίτητα στη θέσπιση κινήτρων και ανταμοιβών. Πρώτον, τα κίνητρα αυτά πρέπει να είναι ένα σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων (και σημαντικό θεωρείται κάτι παραπάνω από 20% της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων). Δεύτερον, πρέπει να δίνονται σε όλους τους εργαζόμενους - όχι μόνο στα ηγετικά στελέχη. Τρίτον, η απονομή πρέπει να γίνεται δίκαια και να στηρίζεται σε ρεαλιστικά κριτήρια. Τέταρτον, τα κίνητρα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένα με συγκεκριμένους στόχους του στρατηγικού σχεδίου (και όχι με ότι βολεύει τους μάνατζερ) και πέμπτον, οι στόχοι που τίθενται για ένα εργαζόμενο πρέπει να είναι τέτοιοι ώστε η επίτευξη τους να μπορεί να επηρεασθεί από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

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

9.3 Προϋπολογισμοί και Διοικητική Υποστήριξη

Στην συνέχεια, θα σταθούμε για λίγο στη σημασία των προϋπολογισμών στην επιτυχή εκτέλεση μιας στρατηγικής, καθώς και στην δημιουργία των κατάλληλης διοικητικής υποστήριξης.

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

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

Η διοικητική υποστήριξη περιλαμβάνει επίσης τα κατάλληλα συστήματα υποστήριξης, πχ. μια αεροπορική εταιρία μπορεί να χρειάζεται ένα σύστημα κρατήσεων, ένα σουπερμάρκετ κάποιο σύστημα παρακολούθησης των αποθεμάτων του, ένας κατασκευαστής ποικιλίας ηλεκτρικών συσκευών κάποιο σύστημα τιμολόγησης και παρακολούθησης κάθε μοντέλου, μια

μεγάλη επιχείρηση με χιλιάδες εργαζόμενους ένα κατάλληλο σύστημα εξέλιξης και εκπαίδευσης τους κοκ. Το κατάλληλο σύστημα υποστήριξης μπορεί να δώσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Ο σωστός μάνατζερ αναζητεί τα συστήματα αυτά που θα δώσουν στην επιχείρηση του το πάνω χέρι. Μια επιχείρηση πχ με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας πρέπει να έχει άριστα συστήματα ελέγχου ποιότητας.

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

10. Το Επενδυτικό Σχέδιο

10.1 Περιγραφή της Προτεινομένης Επένδυσης

Η σχεδιαζόμενη επένδυση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του Στρατηγικού Σχεδίου της επιχείρησης. Αποτελεί ενέργεια της στρατηγικής που έχει επιλέξει για την υλοποίηση των στόχων της. Δηλαδή αν υποθέσουμε ότι έχει προσδιορισθεί ως στόχος η γεωγραφική διεύθυνση της επιχείρησης σε νέα αγορά, τότε πιθανόν ο ενδεδειγμένος τρόπος για να συμβεί αυτό, είναι η επένδυση δημιουργίας μονάδας παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων στην αγορά αυτή.

Περιγράφεται επομένως η επένδυση που σκοπεύει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση και αιτιολογείται η αναγκαιότητα των διαφόρων δαπανών, π.χ.:

α) Κτιριακές καταστάσεις προβλέπεται η κατασκευή των εξής κτιρίων:

1. Ισόγειο κτίριο τμ, όπου θα εγκατασταθεί παραγωγικός εξοπλισμός
2. Ισόγειο κτίριο τμ για αποθήκευση έτοιμων προϊόντων
3. Υπόγειο κτίριο ... τμ για αποθήκευση πρώτων υλών

β) Εξοπλισμός παραγωγής

π.χ. Προβλέπεται η εγκατάσταση των παρακάτω συστημάτων παραγωγής:

1. Μηχανή παραγωγής 1 που αντιστοιχεί στη Χ φάση παραγωγής
2. Μηχανή παραγωγής 2 που αντιστοιχεί στη Χ φάση παραγωγής
3. Μηχανή παραγωγής 3 που αντιστοιχεί στη Ψ φάση παραγωγής

γ) Ειδικές εγκαταστάσεις

π.χ. Προβλέπονται οι παρακάτω εγκαταστάσεις:

1. προστασίας περιβάλλοντος...
2. ηλεκτρονικού εμπορίου
3. Πυρασφάλειας

δ) Προβολή - προώθηση:

π.χ. Προβλέπεται η συμμετοχή στη ΔΕΘ, η διαφήμιση στη τηλεόραση, η χορηγία πολιτιστικής εκδήλωσης κ.λπ.

10.2 Σχέδιο Προβολής και Προώθησης

α) Περιγραφή της εικόνας του προϊόντος

Περιγράφεται η επιθυμητή εικόνα, όπως:

- 1) φθηνό αλλά καλό
- 2) προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη
- 3) υψηλής ποιότητας
- 4) Αποκλειστικότητα
- 5) εύκολη εξυπηρέτηση
- 6) ταχύτητα κλπ

β) Τρόπος τιμολόγησης προϊόντος

- 1) σε % επί του κόστους
- 2) στις τιμές του ανταγωνισμού
- 3) κάτω από τις τιμές του ανταγωνισμού
- 4) σε σχετικά υψηλές τιμές ως ανταμοιβή της υψηλής ποιότητας

γ) Μέσα διαφήμισης του προϊόντος

- 1) Τηλεόραση
- 2) Ραδιόφωνο
- 3) Προσωπικές επιστολές
- 4) Προσωπικές επαφές
- 5) Εφημερίδες & περιοδικά
- 6) Διαφημιστικές πινακίδες
- 7) Διαδίκτυο
- 8) Άλλο:

δ) Τρόποι προώθησης προϊόντος στην αγορά

- 1) προσωπικές πωλήσεις
- 2) Αντιπρόσωποι
- 3) Δίκτυο καταστημάτων
- 4) εκθέσεις

ε) Τρόποι προώθησης προϊόντος στην αγορά

- 1) προσωπικές πωλήσεις
- 2) Αντιπρόσωποι
- 3) Δίκτυο καταστημάτων
- 4) εκθέσεις

10.3 Προϋπολογισμός επένδυσης

Ακολουθεί ο προϋπολογισμός της επένδυσης κατά κατηγορία δαπανών σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες:

α. Κτιριακές εγκαταστάσεις							
α/α	Είδος εργασιών	Ποσότητα	Μονάδα Μέτρησης	Τιμή / Μονάδα	Κόστος	ΦΠΑ	Σύνολο
1	Χωματουργικά						
2	Σκυροδέματα						
3	Τοιχοποιία						
4	Επιχρίσματα						
5	Επικαλύψεις						
6	Στρώσεις δαπέδων						
7	Χρωματισμοί						
8	Κουφώματα						
9	Ηλεκτρική εγκατάσταση						
10	Υδραυλική εγκατάσταση						
							500 (Π.Χ)

β. Εξοπλισμός παραγωγής								
α/α	Περιγραφή	Προμηθευτής	Ποσότητα	Μονάδα Μέτρησης	Τιμή / Μονάδα	Κόστος	ΦΠΑ	Σύνολο
1	Μηχανή 1							
2	Μηχανή 2							
3	Σύστημα 1							
4	Σύστημα 2							
5	Εγκατάσταση 1							
								300 (Π.Χ.)

γ. Προβολή - Προώθηση								
α/α	Περιγραφή	Προμηθευτής	Ποσότητα	Μονάδα Μέτρησης	Τιμή / Μονάδα	Κόστος	ΦΠΑ	Σύνολο
1	Έκδοση διαφημιστικών φυλλαδίων							
2	Δημιουργία λογότυπου							
3	Συμμετοχή σε εκθέσεις							
4	Προβολή σε μέσα ενημέρωσης							
5	Δημιουργία ιστοσελίδας							
Γενικό Σύνολο								50 (Π.Χ)

δ. Άλλες δαπάνες								
α/α	Περιγραφή	Προμηθευτής	Ποσότητα	Μονάδα Μέτρησης	Τιμή / Μονάδα	Κόστος	ΦΠΑ	Σύνολο
1								
2								
3								
4								
5								
Γενικό Σύνολο								50 (Π.Χ)

Συγκεντρωτικός Πίνακας Δαπανών Επένδυσης				
α/α	Κατηγορία Δαπάνης	Ποσό	ΦΠΑ	Σύνολο
1	Κτιριακές εγκαταστάσεις			500
2	Εξοπλισμός παραγωγής			300
	<i>Σύνολο Α</i>			<i>800</i>
3	Προβολή - Προώθηση			50
4	Άλλες Δαπάνες			50
	<i>Σύνολο Β</i>			<i>100</i>
	Γενικό Σύνολο (Α+Β)			900 (Π,Χ.)

Χρηματοδοτικό Σχήμα			
α/α	Πηγή Χρηματοδότησης	Ποσό	%
1	Ίδια Κεφάλαια	500	56
2	Τραπεζικός δανεισμός	400	44
	Σύνολο	900	100

Τεκμηρίωση της δυνατότητας κάλυψης της ίδιας συμμετοχής

Εδώ τεκμηριώνεται ο τρόπος κάλυψης της ίδιας συμμετοχής της επιχείρησης στην χρηματοδότηση του κόστους της επένδυσης. Δηλαδή αν πρόκειται για απόφαση της ΓΣ της επιχείρησης αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της, ή για το χρήση του τακτικού αποθεματικού της ή του ειδικού αφορολόγητου αποθεματικού (αν διαθέτει) ή για συνδυασμό των παραπάνω.

Τεκμηρίωση της εξασφάλισης τραπεζικού δανεισμού

Εδώ τεκμηριώνεται ο τρόπος εξασφάλισης του μακροχρόνιου τραπεζικού δανείου, δηλαδή γίνεται αναφορά σε σχετική απόφαση τράπεζας όπου αναφέρεται η απόφαση χρηματοδότησης της συγκεκριμένης επένδυσης, το ποσό δανεισμού, το επιτόκιο δανεισμού, η χρονική διάρκεια του δανείου κ.λπ.

10.4 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Ακολουθώς συντάσσεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επένδυσης σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

	Κατηγορία Δαπάνης	Χρονική διάρκεια υλοποίησης (σε έτη)						Σύνολο
		Έτος 1ο		Έτος 2ο		Έτος 3ο		
		1 ^ο εξάμηνο	2 ^ο Εξάμηνο	1 ^ο εξάμηνο	2 ^ο Εξάμηνο	1 ^ο εξάμηνο	2 ^ο Εξάμηνο	
1	Κτιριακές εγκαταστάσεις	100	100	200	50	50	0	500
2	Εξοπλισμός παραγωγής	0	0	0	0	100	200	300
3	Προβολή - Προώθηση	0	0	0	0	0	50	50
4	Άλλες Δαπάνες	0	0	0	0	0	50	50
	Σύνολο	100	100	200	50	150	300	900
	%	11,11	11,11	22,22	5,56	16,67	33,33	100,00

10.5 Βιωσιμότητα

Απαραίτητο στοιχείο ενός επενδυτικού σχεδίου αποτελεί η αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης μετά την υλοποίηση του.

Για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης μετά την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου απαιτείται ο υπολογισμός της καθαρής παρούσας αξίας του με βάση τις καθарές ταμειακές ροές (εισροές - εκροές) της επιχείρησης.

Οι επιμέρους ταμειακές ροές είναι οι εξής:

10.5.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Συνήθως, είναι η βάση όλων των υπόλοιπων προϋπολογισμών μιας επιχείρησης, γι αυτό και καταρτίζεται πρώτος. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές προϋπολογισμού πωλήσεων. Στο παρόν κείμενο θα παρουσιάσουμε την συνηθισμένη τεχνική που βασίζεται στην αναμενόμενη ποσότητα πωλήσεων ανά προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με την τάση ζήτησης των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης από τους υφιστάμενους πελάτες της. Δηλαδή σύμφωνα με αυτή την τεχνική, υπολογίζεται ανά προϊόν/υπηρεσία η τάση μεταβολής της πωλημένης ποσότητας την τελευταία χρονική περίοδο (π.χ. 5ετία τουλάχιστον) και στην συνέχεια προσαυξάνεται η ποσότητα πωλήσεων του τελευταίου έτους με βάση την μεταβολή αυτή ώστε να προκύψει η ποσότητα πωλήσεων του 1^{ου} έτους μετά την επένδυση. Ακολουθώντας η ποσότητα αυτή πολλαπλασιάζεται με την τρέχουσα τιμή πώλησης του προϊόντος/υπηρεσίας και μας δίνει την αξία πωλήσεων του. Η τεχνική αυτή έχει ως εξής:

1^ο βήμα

Καταχωρούμε της ποσότητες των προϊόντων της επιχείρησης που πωλήθηκαν την τελευταία 5ετία σε πίνακα ως εξής:

Πίνακας υφιστάμενων ποσοτήτων πωλήσεων					
Προϊόντα	Έτος -5	Έτος -4	Έτος -3	Έτος -2	Έτος -1
A	QA ₋₅	QA ₋₄	QA ₋₃	QA ₋₂	QA ₋₁
B	QB ₋₅	QB ₋₄	QB ₋₃	QB ₋₂	QB ₋₁

Στην συνέχεια βρίσκουμε για κάθε προϊόν το ποσοστό μεταβολής της ποσότητας του την τελευταία 5ετία, χρησιμοποιώντας τον τύπο:

$$\mu = \left(\frac{v^{-1} \sqrt{Q_{-1}}}{\sqrt{Q_{-5}}} \right) - 1$$

2° βήμα

Στην συνέχεια συντάσσουμε τον παρακάτω πίνακα των προβλεπόμενων ποσοτήτων πωλήσεων ανά προϊόν/υπηρεσία, θεωρώντας ότι η ποσότητα πωλήσεων του πρώτου έτους μετά την επένδυση θα είναι προσαυξημένη από την ποσότητα του τελευταίου έτους πριν την επένδυση κατά το ποσοστό μεταβολής, οι δε ποσότητες των επόμενων ετών μετά την επένδυση θα ακολουθούν την ίδια τάση μεταβολής.

Πίνακας προβλεπόμενων ποσοτήτων πωλήσεων			
Προϊόντα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
A	$QA_1=A_{-1}(1+\mu)$	$QA_2=QA_1(1+\mu)$	$QA_3=QA_2(1+\mu)$
B	$QB_1=B_{-1}(1+\mu)$	$QB_2=QB_1(1+\mu)$	$QB_3=QB_2(1+\mu)$

3° βήμα

Τέλος συντάσσουμε τον παρακάτω πίνακα των προβλεπόμενων εσόδων από πωλήσεις, υπολογίζοντας για κάθε προϊόν/υπηρεσία την αξία πωλήσεων του κάθε έτους ως γινόμενο της τρέχουσας τιμής πωλήσεως του με την προβλεπόμενη ποσότητα πωλήσεων του (βλ. προηγούμενο πίνακα).

Πίνακας προβλεπόμενων εσόδων πωλήσεων				
Προϊόντα	Τρέχουσα τιμή πώλησης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
A	P_A	$SA_1= QA_1 \times P_A$	$SA_2= QA_2 \times P_A$	$SA_3= QA_3 \times P_A$
B	P_B	$SB_1= QB_1 \times P_B$	$SB_2= QB_2 \times P_B$	$SB_3= QB_3 \times P_B$
Σύνολα		TS_1	TS_2	TS_3

Παράδειγμα Εφαρμογής

Έστω ότι οι ποσότητες πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης την τελευταία 5ετία πριν την επένδυση δίδονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας υφιστάμενων ποσοτήτων πωλήσεων					
Προϊόντα	Έτος -5	Έτος -4	Έτος -3	Έτος -2	Έτος -1
A	300	310	320	300	308
B	200	231	228	200	205

Θα υπολογίσουμε τα ποσοστά μεταβολής των ποσοτήτων ανά προϊόν ως εξής:

$$\mu_A = \left(\sqrt[5-1]{\frac{308}{300}} \right) - 1 = 0,007$$

$$\mu_B = \left(\sqrt[5-1]{\frac{205}{200}} \right) - 1 = 0,006$$

Στην συνέχεια συντάσσουμε τον πίνακα προβλεπόμενων ποσοτήτων πωλήσεων ως εξής:

Πίνακας προβλεπόμενων ποσοτήτων πωλήσεων			
Προϊόντα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
A	$QA_1 = 308(1+0,007)$ = 310	$QA_2 = 310(1+0,007)$ = 312	$QA_3 = 312(1+0,007)$ = 315
B	$QB_1 = 205(1+0,006)$ = 206	$QB_2 = 206(1+0,006)$ = 207	$QB_3 = 207(1+0,006)$ = 209

όπου: Q= ποσότητα πωλήσεων

Τέλος συντάσσουμε τον παρακάτω πίνακα των προβλεπόμενων εσόδων από πωλήσεις ως εξής:

Πίνακας προβλεπόμενων εσόδων πωλήσεων				
Προϊόντα	Τρέχουσα τιμή πώλησης	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
A	$P_A=4$	$SA_1= 310 \times 4$ =1.240	$SA_2= 312 \times 4$ =1.248	$SA_3= 315 \times 4$ =1.260
B	$P_B=3$	$SB_1= 206 \times 3$ =618	$SB_2= 207 \times 3$ =621	$SB_3= 209 \times 3$ =627
Σύνολο		1.858	1.869	1.887

όπου: S= αξία πωλήσεων

10.5.2 Προϋπολογισμός Δαπανών Πρώτων Υλών /Προμηθειών

Για τον προϋπολογισμό τους χρησιμοποιούμε:

- 1) τις προβλεπόμενες ποσότητες πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης (βλ. παραπάνω πίνακα ποσοτήτων πωλήσεων) προσαυξημένες κατά τις ποσότητες αποθεμάτων ανά προϊόν, ώστε να υπολογίσουμε τις προβλεπόμενες ποσότητες παραγωγής, και
- 2) τα κόστη των πρώτων υλών ανά μονάδα προϊόντος.

Η τεχνική αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

1^ο βήμα

Συντάσσουμε τον πίνακα των προβλεπόμενων ποσοτήτων παραγωγής ανά προϊόν ως εξής:

Πίνακας προβλεπόμενων ποσοτήτων παραγωγής			
Προϊόντα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
A	$PDA_1 = QA_1 + STA_1$	$PDA_2 = QA_2 + STA_2$	$PDA_3 = QA_3 + STA_3$
B	$PDB_1 = QB_1 + STB_1$	$PDB_2 = QB_2 + STB_2$	$PDB_3 = QB_3 + STB_3$

όπου: PD = ποσότητα παραγωγής

2^ο βήμα

Συντάσσουμε τον πίνακα των προβλεπόμενων δαπανών πρώτων υλών ως εξής:

Πίνακας προβλεπόμενων δαπανών πρώτων υλών			
Προϊόντα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Ποσότητες παραγωγής προϊόντος A	PDA_1	PDA_2	PDA_3
Κόστος πρώτης ύλης Y (CAY) = λ ανά μονάδα	$CAY_1 = PDA_1 \times \lambda$	$CAY_2 = PDA_2 \times \lambda$	$CAY_3 = PDA_3 \times \lambda$
Κόστος πρώτης ύλης (CAZ) Z = ρ ανά μονάδα	$CAZ_1 = PDA_1 \times \rho$	$CAZ_2 = PDA_2 \times \rho$	$CAZ_3 = PDA_3 \times \rho$
Ποσότητες παραγωγής προϊόντος B	PDB_1	PDB_2	PDB_3
Κόστος πρώτης ύλης (CBY) Y = ζ ανά μονάδα	$CBY_1 = PDB_1 \times \zeta$	$CBY_2 = PDB_2 \times \zeta$	$CBY_3 = PDB_3 \times \zeta$
Κόστος πρώτης ύλης (CBZ) Z = ν ανά μονάδα	$CBZ_1 = PDB_1 \times \nu$	$CBZ_2 = PDB_2 \times \nu$	$CBZ_3 = PDB_3 \times \nu$
Σύνολα	$CY_1 = CAY_1 + CAZ_1 + CBY_1 + CBZ_1$	$CY_2 = CAY_2 + CAZ_2 + CBY_2 + CBZ_2$	$CY_3 = CAY_3 + CAZ_3 + CBY_3 + CBZ_3$

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

1^ο βήμα

Συντάσσουμε τον πίνακα των προβλεπόμενων ποσοτήτων παραγωγής ανά προϊόν, θεωρώντας ότι το απόθεμα παραγωγής αντιστοιχεί στο 20% της ποσότητας πώλησης ανά προϊόν, ως εξής:

Πίνακας προβλεπόμενων ποσοτήτων παραγωγής			
Προϊόντα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
A	$FA_1=310+62=372$	$FA_2=312+62,4=374,4$	$FA_3=315+63=378$
B	$FB_1=206+41,2=247,2$	$FB_2=207+41,4=248,4$	$FB_3=209+41,8=250,8$

2^ο βήμα

Συντάσσουμε τον πίνακα των προβλεπόμενων δαπανών πρώτων υλών ως εξής:

Πίνακας προβλεπόμενων δαπανών πρώτων υλών			
Προϊόντα	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Ποσότητες παραγωγής προϊόντος A	372	374,4	378
Κόστος πρώτης ύλης Y (CAY) = 1 ανά μονάδα	$CAY_1=372 \times 1=372$	$CAY_2=374,4 \times 1=374,4$	$CAY_3=378 \times 1=378$
Κόστος πρώτης ύλης (CAZ)Z = 0,5 ανά μονάδα	$CAZ_1=372 \times 0,5=186$	$CAZ_2=374,4 \times 0,5=187,3$	$CAZ_3=378 \times 0,5=189$
Ποσότητες παραγωγής προϊόντος B	FB ₁	FB ₂	FB ₃
Κόστος πρώτης ύλης (CBY)Y = 0,5 ανά μονάδα	$CBY_1=247,2 \times 0,5=123,6$	$CBY_2=248,4 \times 0,5=124,2$	$CBY_3=250,8 \times 0,5=125,4$
Κόστος πρώτης ύλης (CBZ)Z = 0,3 ανά μονάδα	$CBZ_1=247,2 \times 0,3=74,16$	$CBZ_2=248,4 \times 0,3=74,52$	$CBZ_3=250,8 \times 0,3=75,24$
Σύνολα	755,76	760,42	767,64

10.5.3 Προϋπολογισμός Αμοιβών Προσωπικού

Ο υπολογισμός της δαπάνης μισθοδοσίας για κάθε ένα άτομο λαμβάνει υπόψη τα εξής:

- ✓ Τον μηνιαίο μισθό (ΜΜ) σύμφωνα με τη σύμβαση εργασίας.
- ✓ Τις εισφορές του εργαζομένου και εργοδότη (α).

Με βάση τα παραπάνω τα βήματα υπολογισμού είναι τα ακόλουθα:

- 1) Υπολογισμός συνολικής μηνιαίας επιβάρυνσης (ΣΜΕ): $MM + a MM$.
- 2) Υπολογισμός ετήσιας επιβάρυνσης (ΕΕ): $\Sigma ΜΕ \times \text{αριθμό μηνών απασχόλησης } (\mu)$.

Η παραπάνω διαδικασία αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας προϋπολογισμού αμοιβών προσωπικού				
Κατηγορίες προσωπικού	Μηνιαίος Μισθός	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Υπάλληλος 1	$\Sigma ΜΕ1: MM+aMM$	$\Sigma ΜΕ1 \times \mu$	=1 ^{ου} έτους x % προσαύξηση	=2 ^{ου} έτους x % προσαύξηση
Υπάλληλος 2	$\Sigma ΜΕ2: MM+aMM$	$\Sigma ΜΕ2 \times \mu$	=1 ^{ου} έτους x % προσαύξηση	=2 ^{ου} έτους x % προσαύξηση
Υπάλληλος 3	$\Sigma ΜΕ3: MM+aMM$	$\Sigma ΜΕ3 \times \mu$	=1 ^{ου} έτους x % προσαύξηση	=2 ^{ου} έτους x % προσαύξηση
Σύνολο		ΣΕΕ1	ΣΕΕ2	ΣΕΕ3

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Έστω ότι πρόκειται να προσληφθούν 3 άτομα με αντίστοιχες μηνιαίες αποδοχές 1.000, 800 και 700 ευρώ, οι δε ισχύουσες συνολικές ασφαλιστικές εισφορές υπέρ ΙΚΑ είναι 35%. Είναι γνωστό ότι τα άτομα θα απασχολούνται 12 μήνες το έτος. Ο προϋπολογισμός των αμοιβών τους γίνεται στον ακόλουθο πίνακα, λαμβάνοντας υπόψη ότι θα προσαυξάνονται ετησίως σύμφωνα με το τρέχον ποσοστό (5%) του πληθωρισμού:

Πίνακας προϋπολογισμού αμοιβών προσωπικού (σε χιλ.)				
Κατηγορίες προσωπικού	Μηνιαίος Μισθός	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Υπάλληλος 1	$\Sigma ΜΕ1: 1+0,35 \times 1=1,35$	$1,35 \times 12=16,2$	=16,2x1,05=17,01	=17,01x1,05=17,86
Υπάλληλος 2	$\Sigma ΜΕ1: 0,8+0,35 \times 0,8=1,08$	$0,8 \times 12=12,96$	=12,96x1,05=13,61	=13,61x1,05=14,29
Υπάλληλος 3	$\Sigma ΜΕ1: 0,7+0,35 \times 0,7=0,945$	$0,7 \times 12=11,34$	=11,34x1,05=11,91	=11,91x1,05=12,5
Σύνολο		40,5	42,53	44,65

10.5.4 Προϋπολογισμός Κόστους Παραγωγής Πωληθέντων

Μετά τον προϋπολογισμό των προηγούμενων δαπανών, ο προϋπολογισμός του κόστους παραγωγής πωληθέντων γίνεται σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας κόστους παραγωγής πωληθέντων			
Κατηγορίες Κόστους	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Δαπάνες πρώτων υλών ⁽¹⁾	$CAY_1 + CAZ_1 + CBY_1 + CBZ_1$	$CAY_2 + CAZ_2 + CBY_2 + CBZ_2$	$CAY_3 + CAZ_3 + CBY_3 + CBZ_3$
Αμοιβές προσωπικού ⁽¹⁾	ΣΕΕ1	ΣΕΕ2	ΣΕΕ3
Παροχές τρίτων ⁽²⁾	ΠΑ1	ΠΑ2	ΠΑ3
Αμοιβές τρίτων ⁽³⁾	ΑΜ1	ΑΜ2	ΑΜ3
Διάφορα έξοδα ⁽⁴⁾	ΔΕ1	ΔΕ2	ΔΕ3
Σύνολο	ΚΠΠ1	ΚΠΠ2	ΚΠΠ3

Διευκρινήσεις:

(1): Στη θέση των πρώτων υλών και αμοιβών προσωπικού αντιγράφουμε ανά έτος τα σύνολα από τους αντίστοιχους πίνακες.

(2): Οι σχετικές δαπάνες αφορούν έξοδα επικοινωνίας, ενέργειας, ύδρευσης, αποχέτευσης, ασφάλισης και συντήρησης, προϋπολογίζονται δε κατά εκτίμηση ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης.

(3): Οι σχετικές δαπάνες αφορούν αμοιβές εξωτερικών συνεργατών, όπως φοροτεχνικού συμβούλου, τεχνικού συμβούλου, νομικού συμβούλου κ.λπ., προϋπολογίζονται δε κατά εκτίμηση ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης.

(4): Τα διάφορα έξοδα προϋπολογίζονται ως % ποσοστό των υπόλοιπων λειτουργικών εξόδων.

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Πίνακας κόστους παραγωγής πωληθέντων			
Κατηγορίες Κόστους	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Δαπάνες πρώτων υλών ⁽¹⁾	755,76	760,42	767,64
Αμοιβές προσωπικού ⁽¹⁾	40,5	42,53	44,65
Παροχές τρίτων ⁽²⁾	12	17	21
Αμοιβές τρίτων ⁽³⁾	3	4	5
Διάφορα έξοδα ⁽⁴⁾	40,56	41,20	41,91
Σύνολο	851,82	865,15	880,20

10.5.5 Προϋπολογισμός Τόκων Μακροχρόνιου Δανείου

Ο υπολογισμός των τόκων δανείου λαμβάνει υπόψη τα εξής:

- Το ποσό δανείου (Κ)
- Το ετήσιο επιτόκιο δανεισμού (i)
- Τη χρονική διάρκεια του δανείου (η)
- Την περίοδο καταβολής της δόσης (π.χ. ανά μήνα, ανά 6 μήνες)

Με βάση τα παραπάνω τα βήματα υπολογισμού είναι τα ακόλουθα:

- 1) Προσαρμογή του ετήσιου επιτοκίου στην περίοδο καταβολής της δόσης βάση του τύπου $j = ((1 + i)^{\frac{\mu}{12}}) - 1$, όπου $\mu =$ οι μήνες της δόσης.
- 2) Υπολογισμός της δόσης του δανείου βάση του τύπου: $R = K(j + \frac{j}{(1+j)^v - 1})$, όπου $v =$ ο αριθμός δόσεων που αντιστοιχούν στη χρονική διάρκεια του δανείου. Ο παραπάνω τύπος υπολογισμού της δόσης είναι σύμφωνα με το σύστημα του προοδευτικού χρεολυσίου, κατά το οποίο οι δόσεις του δανείου είναι ίσες κατά τη διάρκεια εξόφλησης του.
- 3) Σύνταξη του πίνακα εξυπηρέτησης του δανείου (βλ. παρακάτω).

Πίνακας εξυπηρέτησης δανείου (υπόδειγμα)					
α/α	ΔΟΣΗ (R)	ΤΟΚΟΣ (Τ)	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (Χ)	ΕΞΟΦΛΗΜΕΝΟ ΠΟΣΟ (ΕΠ)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ (ΥΠ)
1	R	$T_1 = j \times K$	$X_1 = R - T_1$	$= X_1$	$= K - ΕΠ_1$
2	R	$T_2 = j \times ΥΠ_1$	$X_2 = R - T_2$	$= X_1 + X_2$	$= K - ΕΠ_2$
....	R				
....	R				
....	R	$T_v = j \times ΥΠ_{v-1}$	$X_v = R - T_v$	$= X_v + ΕΠ_{v-1}$	0

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Έστω:

$K=100.000$

$i = 10\%$

Δόση ανά εξάμηνο

Διάρκεια δανείου: 2 χρόνια

1ο βήμα: Προσαρμογή επιτοκίου

$$j=(1+0,1)^{(6/12)} -1=>j=1,1^{1/2} -1=>j=0,048809-1=>j=0,048809$$

2ο βήμα: Υπολογισμός δόσης

$$R = 400 \times \left(0,048809 + \frac{0,048809}{(1+0,048809)^4 - 1} \right) =>R=112,49$$

3^ο βήμα: Πίνακας εξυπηρέτησης δανείου

α/α	ΔΟΣΗ (R)	ΤΟΚΟΣ (Τ)	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (Χ)	ΕΞΟΦΛΗΜΕΝΟ ΠΟΣΟ (ΕΠ)	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ (ΥΠ)
1	112,49	$T_1=0,048809*400$ =19,52	$X_1=112,49-19,52$ =92,97	$ΕΠ_1=92,97$	$ΥΠ_1=400,00-92,97$ =307,03
2	112,49	$T_2=0,048809*307,03$ =14,99	$X_2=112,49-14,99$ =97,51	$ΕΠ_2=92,97+97,51$ =190,48	$ΥΠ_2=400,00-190,48$ =209,52
3	112,49	$T_3=0,048809*209,52$ =10,23	$X_3=112,49-10,23$ =102,27	$ΕΠ_3=190,48+102,27$ =292,74	$ΥΠ_3=400,00-292,74$ =107,26
4	112,49	$T_4=0,048809*107,26$ =5,24	$X_4=112,49-5,24$ =107,26	$ΕΠ_4=292,74+107,26$ =400,00	$ΥΠ_4=400,00-400,00$ =0

10.5.6 Προϋπολογισμός Αποσβέσεων

Υπολογίζονται επί του κόστους επένδυσης ως εξής:

- Για τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τη προβολή – προώθηση και τις άλλες δαπάνες επένδυσης εφαρμόζεται η μέθοδος της σταθερής απόσβεσης.
- Για τον εξοπλισμό παραγωγής εφαρμόζεται η μέθοδος της φθίνουσας απόσβεσης.

Οι παραπάνω υπολογισμοί γίνονται στον ακόλουθο πίνακα, όπου υποθέτουμε ότι το κόστος κτιρίων είναι A, το κόστος εξοπλισμού είναι B, το κόστος προβολής Γ, το κόστος άλλων δαπανών Δ, και οι αντίστοιχοι συντελεστές απόσβεσης είναι α, β, γ, δ.

Πίνακας προϋπολογισμού αποσβέσεων

Στοιχεία απόσβεσης	Κόστος	Σ/ης	Ποσά απόσβεσης		
			1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Κτιριακές εγκαταστάσεις	A	α	$A_1 = a \times A$	$A_2 = a \times A$	$A_3 = a \times A$
Εξοπλισμός παραγωγής	B	β	$B_1 = \beta \times B$	$B_2 = \beta \times (B - B_1)$	$B_3 = \beta \times (B - B_1 - B_2)$
Προβολή - Προώθηση	Γ	γ	$= \gamma \times \Gamma$	$= \gamma \times \Gamma$	$= \gamma \times \Gamma$
Άλλες δαπάνες	Δ	δ	$= \delta \times \Delta$	$= \delta \times \Delta$	$= \delta \times \Delta$
Σύνολο					

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Πίνακας προϋπολογισμού αποσβέσεων

Στοιχεία απόσβεσης	Κόστος	Σ/ης	Ποσά απόσβεσης		
			1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Κτιριακές εγκαταστάσεις	500	5%	$500 \times 0,05 = 25$	$500 \times 0,05 = 25$	$500 \times 0,05 = 25$
Εξοπλισμός παραγωγής	300	10%	$300 \times 0,1 = 30$	$(300 - 30) \times 0,1 = 27$	$(300 - 30 - 27) \times 0,1 = 24,3$
Προβολή - Προώθηση	50	20%	$50 \times 0,2 = 10$	$50 \times 0,2 = 10$	$50 \times 0,2 = 10$
Άλλες δαπάνες	50	20%	$50 \times 0,2 = 10$	$50 \times 0,2 = 10$	$50 \times 0,2 = 10$
Σύνολο	900		75	72	69,3

10.5.7 Προϋπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

Με τον προϋπολογισμό αυτό υπολογίζουμε το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης για την επιχείρηση μετά την υλοποίηση της επένδυσης. Από τον προϋπολογισμό αυτό θα προκύψει αν η επιχείρηση το εξασφαλίζει με ίδια μέσα ή αν θα χρειασθεί να καλύψει μέρος του με τραπεζικό δανεισμό, που στην περίπτωση αυτή θα επιβαρυνθεί με το σχετικό κόστος δανείου.

Η τεχνική του προϋπολογισμού του βασίζεται στις εξής παραδοχές:

- 1) Υπολογίζουμε τις επί πιστώσει πωλήσεις, θεωρώντας ότι η επιχείρηση θα πραγματοποιεί τέτοιου είδους πωλήσεις. Τα ποσά δε των πιστωτικών πωλήσεων αποτελούν κλάσμα των συνολικών πωλήσεων ίσο με το λόγο των ημερών πίστωσης στους πελάτες προς το συνολικό αριθμό ημερών του έτους, που εισπράττονται την επόμενη χρήση.
- 2) Υπολογίζουμε το ποσό των διαθέσιμων που η επιχείρηση δεσμεύει ως απόθεμα ασφαλείας, συνήθως το 10% των πιστωτικών πωλήσεων. Στην συνέχεια δε θεωρούμε ότι, τα προαναφερόμενα ποσά αποτελούν συνολικές δεσμεύσεις της επιχείρησης, άρα έμμεσα ταμειακές εκροές.
- 3) Υπολογίζουμε τις επί πιστώσει αγορές πρώτων υλών, θεωρώντας ότι η επιχείρηση θα πραγματοποιεί τέτοιου είδους αγορές. Τα ποσά δε των πιστωτικών αγορών πρώτων υλών αποτελούν κλάσμα των συνολικών ίσο με το λόγο των ημερών πίστωσης από τους προμηθευτές προς το συνολικό αριθμό ημερών του έτους, που καταβάλλονται την επόμενη χρήση. Θεωρούμε δε ότι, τα ποσά αυτά αποτελούν δανεισμούς της επιχείρησης, άρα έμμεσα ταμειακές εισροές.

Επομένως εφόσον οι προαναφερόμενες έμμεσες ταμειακές εκροές είναι μεγαλύτερες από τις έμμεσες ταμειακές εισροές, τότε η επιχείρηση για να καλύψει τη διαφορά τους που αποτελεί ταμειακό έλλειμμα αναγκάζεται να προβεί σε βραχυχρόνιο τραπεζικό δανεισμό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω συντάσσουμε τον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας προϋπολογισμού κεφαλαίου κίνησης				
Κατηγορίες	Ημέρες πίστωσης	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Επί πιστώσει πωλήσεις	$a = \text{Ημέρες πίστωσης}/360$	$=a \times TS_1$	$=a \times TS_2$	$=a \times TS_3$
Δεσμευμένα διαθέσιμα		$=0,1X(a \times TS_1)$	$=0,1X(a \times TS_2)$	$=0,1X(a \times TS_3)$
A: Σύνολο δεσμεύσεων		A_1	A_2	A_3
B: Επί πιστώσει πρώτες ύλες	$\beta = \text{Ημέρες πίστωσης}/360$	$B_1 = \beta \times CY_1$	$B_2 = \beta \times CY_2$	$B_3 = \beta \times CY_3$
B - A: Ταμειακά διαθέσιμα (αν $B-A < 0$ τότε το ποσό αυτό αποτελεί βραχυχρόνιο δάνειο)		$=B_1 - A_1$	$=B_2 - A_2$	$=B_3 - A_3$
Τόκοι βραχυχρόνιου δανείου	$T = (B-A) \times i$	$T_1 = (B_1 - A_1) \times i$	$T_2 = (B_2 - A_2) \times i$	$T_3 = (B_3 - A_3) \times i$

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Πίνακας προϋπολογισμού κεφαλαίου κίνησης				
Κατηγορίες	Ημέρες πίστωσης	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Επί πιστώσει πωλήσεις	$a=90/360=0,25$	$=0,25 \times 1.858$ $=464,5$	$=0,25 \times 1.869$ $=467,25$	$=0,25 \times 1.887$ $=471,75$
Δεσμευμένα διαθέσιμα		$=0,1 \times 464,5$ $=46,45$	$=0,1 \times 467,25$ $=46,73$	$=0,1 \times 471,75$ $=47,18$
A: Σύνολο δεσμεύσεων		$A_1=510,95$	$A_2=513,98$	$A_3=518,93$
B: Επί πιστώσει πρώτες ύλες	$\beta=60/360=0,17$	$B_1=0,17 \times 755,76$ $=125,96$	$B_2=0,17 \times 760,42$ $=126,74$	$B_3=0,17 \times 767,64$ $=127,94$
B - A: Ταμειακά διαθέσιμα (αν $B-A < 0$ τότε το ποσό αυτό αποτελεί βραχυχρόνιο δάνειο)		$=125,96 - 510,95$ $=-384,99$	$=126,7 - 513,98$ $=-387,24$	$=127,94 - 518,93$ $=-390,99$
Τόκοι βραχυχρόνιου δανείου	$T = (B-A) \times i$	$T_1=384,99) \times 0,08$ $=30,8$	$T_2=387,24 \times 0,08$ $=30,98$	$T_3=390,99 \times 0,08$ $=31,28$

10.5.8 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης

Σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς των προαναφερομένων εισροών και εκροών, ο προϋπολογισμός των αποτελεσμάτων χρήσης συντάσσεται σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα, όπου μεταφέρονται τα σύνολα των σχετικών πινάκων:

Πίνακας προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσης			
Στοιχεία	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Έσοδα	TS ₁	TS ₂	TS ₃
Κόστος παραγωγής πωληθέντων	ΚΠΠ ₁	ΚΠΠ ₂	ΚΠΠ ₃
Μικτά αποτελέσματα	ΜΑ ₁	ΜΑ ₂	ΜΑ ₃
Τόκοι δανείων	Συν. Τόκων ₁	Συν. Τόκων ₂	Συν. Τόκων ₃
Αποτελέσματα προ αποσβέσεων και φόρων (ΑΠΑΦ)	ΑΠΑΦ ₁	ΑΠΑΦ ₂	ΑΠΑΦ ₃
Αποσβέσεις	Συν. Αποσβέσεων ₁	Συν. Αποσβέσεων ₂	Συν. Αποσβέσεων ₃
Αποτελέσματα προ φόρων (ΑΠΦ)	ΑΠΦ ₁	ΑΠΦ ₂	ΑΠΦ ₃

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Πίνακας προϋπολογισμού αποτελεσμάτων χρήσης			
Στοιχεία	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Έσοδα	1.858,00	1.869,00	1.887,00
Κόστος παραγωγής πωληθέντων	851,82	865,15	880,20
Μικτά αποτελέσματα	1.006,18	1.003,85	1.006,80
Τόκοι δανείων	65,31	46,45	31,28
Αποτελέσματα προ αποσβέσεων και φόρων (ΑΠΑΦ)	940,87	957,40	975,52
Αποσβέσεις	75	72	69,3
Αποτελέσματα προ φόρων (ΑΠΦ)	865,87	885,40	906,22

10.5.9 Προϋπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών

Όπως είναι γνωστό, οι καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) αποτελούν το υπόλοιπο των διαθέσιμων μιας χρήσης, δηλαδή αυτό που απομένει στο τέλος της όταν αφαιρεθούν οι κάθε είδους εκροές της επιχείρησης (όχι μόνο τα λειτουργικά έξοδα) από το σύνολο των εισροών της (όχι μόνο τα έσοδα).

Επομένως οι προβλεπόμενες ΚΤΡ αποτελούν επί της ουσίας το προβλεπόμενο καθαρό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης μετά την υλοποίηση της επένδυσης και για αυτό το λόγο είναι αναγκαίος ο προϋπολογισμός τους.

Ο τρόπος προϋπολογισμού τους φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, ο οποίος συμπληρώνεται μεταφέροντας τα σχετικά ποσά των στοιχείων του από τους προηγούμενους πίνακες προϋπολογισμού των οικονομικών στοιχείων της επένδυσης.

Πίνακας προϋπολογισμού ΚΤΡ				
Στοιχεία	Περίοδος επένδυσης	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Αποτελέσματα προ φόρων	0,00	ΑΠΦ ₁	ΑΠΦ ₂	ΑΠΦ ₃
Ίδια κεφάλαια (ΙΚ)	(βλ. πίνακα χρηματοδότησης κόστους επένδυσης)	0,00	0,00	0,00
Μακροχρόνιο δάνειο (ΜΔ)	(βλ. πίνακα χρηματοδότησης κόστους επένδυσης)	0,00	0,00	0,00
Υπολειμματική αξία (ΥΑ)	0,00	0,00	0,00	=ΚΕ - Σύνολο αποσβέσεων
Επί πιστώσει προμήθειες πρώτων υλών (1)	0,00	B ₁	B ₂	B ₃
A: Σύνολο εισροών				
Κόστος επένδυσης (ΚΕ)	(βλ. πίνακα συνολικού κόστους επένδυσης)	0,00	0,00	0,00
Χρεολύσια μακροχρόνιου δανείου (2)	0,00	Χ ₁	Χ ₂	Χ ₃
Σύνολο δεσμεύσεων (3)	0,00	A ₁	A ₂	A ₃
Φόρος εισοδήματος	0,00	φ Χ ΑΠΦ ₁	φ Χ ΑΠΦ ₂	φ Χ ΑΠΦ ₃
B: Σύνολο εκροών				
A-B=ΚΤΡ	A ₀ -B ₀	A ₁ -B ₁	A ₂ -B ₂	A ₃ -B ₃

- (1): Μεταφέρονται τα σχετικά ετήσια ποσά από τον πίνακα προϋπολογισμού κεφαλαίου κίνησης.
- (2): Μεταφέρονται τα σχετικά ποσά ανά έτος από τον πίνακα εξυπηρέτησης μακροχρόνιου δανείου.
- (3): Μεταφέρονται τα σχετικά ετήσια ποσά από τον πίνακα προϋπολογισμού διαθεσίμων.

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

Πίνακας προϋπολογισμού ΚΤΡ				
Στοιχεία	Περίοδος επένδυσης	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Αποτελέσματα προ φόρων	0,00	865,87	885,40	906,22
Ίδια κεφάλαια (ΙΚ)	500,00	0,00	0,00	0,00
Μακροχρόνιο δάνειο (ΜΔ)	400,00	0,00	0,00	0,00
Υπολειμματική αξία (ΥΑ)	0,00	0,00	0,00	=900,00 - 216,3 = 683,70
Επί πιστώσει προμήθειες πρώτων υλών (1)	0,00	125,96	126,74	127,94
A: Σύνολο εισροών	900,00	991,83	1.012,14	1.717,86
Κόστος επένδυσης (ΚΕ)	900,00	0,00	0,00	0,00
Χρεολύσια μακροχρόνιου δανείου (2)	0,00	190,48	209,53	0,00
Σύνολο δεσμεύσεων (3)	0,00	510,95	513,98	518,93
Φόρος εισοδήματος	0,00	0,2 x 865,87 =173,17	0,2 x 885,40 =177,08	0,2 x 906,22 =181,24
B: Σύνολο εκροών	900,00	874,60	900,59	700,17
A-B=ΚΤΡ	0,00	117,23	111,55	1.017,69

10.5.10 Αξιολόγηση επένδυσης

Η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου γίνεται με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) σε συνθήκες αβεβαιότητας ως εξής:

- 1) Προεξοφλούμε τις προβλεπόμενες Καθαρές Ταμειακές Ροές (ΚΤΡ) με τον Συντελεστή Ισοδυναμού Βεβαιότητας (ΣΙΒ), έτσι ώστε να μετατραπούν σε Βέβαιες Ταμειακές Ροές (ΒΤΡ).
- 2) Στην συνέχεια προεξοφλούμε τις ΒΤΡ με τον Συντελεστή Προεξόφλησης (ΣΠ), ώστε έτσι να υπολογισθούν οι σημερινές ή διαφορετικά Παρούσες Αξίες τους (ΠΑ).
- 3) Τέλος υπολογίζουμε την ΚΠΑ αφαιρώντας από το Κόστος Επένδυσης (ΚΕ) το σύνολο των ΠΑ, δηλαδή $ΚΠΑ = ΣΠΑ - ΚΕ$. Αν $ΚΠΑ > 0$ τότε το επενδυτικό σχέδιο είναι βιώσιμο.

Η παραπάνω διαδικασία αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας ΚΠΑ					
Έτη	ΚΤΡ	ΣΙΒ	ΒΤΡ	ΣΠ	ΠΑ
1 ^ο	ΚΤΡ ₁	ΣΙΒ ₁	ΒΤΡ ₁	ΣΠ ₁	ΠΑ ₁
2 ^ο	ΚΤΡ ₂	ΣΙΒ ₂	ΒΤΡ ₂	ΣΠ ₂	ΠΑ ₂
3 ^ο	ΚΤΡ ₃	ΣΙΒ ₃	ΒΤΡ ₃	ΣΠ ₃	ΠΑ ₃
Σύνολο					ΣΠΑ

Όπου:

$ΣΙΒ = 1/(1+λ)^ν$, το λ η απόδοση κρατικών τίτλων

$ΣΠ = 1/(1+i)^ν$, το i επιτόκιο προεξοφλήσεων

Παράδειγμα Εφαρμογής (συνέχεια)

$λ=0,05$ και $i=0,07$

Πίνακας ΚΠΑ					
Έτη	ΚΤΡ	ΣΙΒ	ΒΤΡ	ΣΠ	ΠΑ
1 ^ο	117,23	0,9524	111,65	0,9346	104,34
2 ^ο	111,55	0,9070	101,18	0,8734	88,37
3 ^ο	1.017,69	0,8638	879,12	0,8163	717,62
Σύνολο					910,34

$ΚΠΑ = 910,34 - 900,00 = 10,34 > 0$, άρα η επένδυση αξιολογείται ως βιώσιμη.

11. Προτεινόμενη Βιβλιογραφία

- ΚΕΦΗΣ Ν.ΒΑΣ., ΠΑΠΑΖΑΧΑΡΙΟΥ ΠΕΤΡΟΣ, «Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan», Εκδότης: ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ, Αθήνα 2009
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Μ.ΒΑΣΙΛΗΣ, «Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων», Εκδότης: ΜΠΕΝΟΥ ΣΩΤ.ΕΥΓΕΝΙΑ, Αθήνα 2009
- ΚΤΙΣΤΑΚΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ, «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη», Εκδότης: ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΕΒΕ, Αθήνα 2009
- STUTELY RICHARD, «Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο», Εκδότης: ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ Α.Ε., Αθήνα 2003
- ΚΙΟΧΟΣ ΠΕΤΡΟΣ, ΚΙΟΧΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ, ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, «Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών», Εκδότης: ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα 2003
- SMITH J.G, «Εισαγωγή στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδότης: COMPUPRESS Α.Ε., Αθήνα 1994
- ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ, «Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων», Εκδότης: ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ ΑΔΕΛΦΟΙ ΑΕ, Αθήνα 1994
- ΤΣΩΛΑΣ ΓΙΑΝΝΗΣ, «Εκπόνηση Οικονομοτεχνικών Μελετών», Εκδότης: ΠΑΤΑΚΗΣ Σ. Α.Ε.Ε.Δ.Ε., Αθήνα 2009
- ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ, «Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδότης: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ, Αθήνα 2006
- ΜΗΛΙΩΤΗ ΕΙΡΗΝΗ, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδότης: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ, Αθήνα 2005
- ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ Χ.ΘΕΟΔΩΡΟΣ, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες (Μεθοδολογία - Αξιολόγηση - Εφαρμογές)», Εκδότης: Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.(ΕΛΛΗΝ), Αθήνα 2005