

**«Το στρατηγικό Μάνατζμεντ ως
αντίδοτο στην αβεβαιότητα των
ηγετικών στελεχών κατά τη λήψη
αποφάσεων»**

Δρ Κ.Τερζίδης

**Εισήγηση στην «Ακαδημία» ΠΕΑΜΘ
Καβάλα 28.2.2018**

Η Επιχείρηση

Η επιχείρηση αποτελεί έναν οικονομικό οργανισμό ο οποίος επιδιώκει την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους, υπό τον όρο βέβαια ότι αυτό επιτυγχάνεται με θεμιτά μέσα.

Το Μάνατζμεντ από Θεσμική Άποψη

Το Μάνατζμεντ ως θεσμός περιλαμβάνει το σύνολο των ηγετικών στελεχών που δραστηριοποιούνται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης.

Ηγετικά Στελέχη

Είναι άτομα τα οποία κατέχουν το δικαίωμα να χορηγούν εντολές οι οποίες έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για τους αποδέκτες τους.

Οι ικανότητες των ηγετικών στελεχών ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- ☐ **Κοινωνικές**
- ☐ **Μεθοδολογικές**
- ☐ **Προσωπικές**

Προσόντα κλειδιά ενός ηγετικού στελέχους (συν.)

- (1) **Κοινωνικές ικανότητες:** Η Κοινωνική Ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου για κατανόηση και χρησιμοποίηση των συναισθημάτων ως πηγής ενέργειας, γνώσης και επιρροής τόσο στον ίδιο του τον εαυτό όσο και στους άλλους.
- (2) **Προσωπικές ικανότητες:** Περιλαμβάνουν το σύνολο των ειδικών γνώσεων που κατέχει ένα Ηγετικό Στέλεχος καθώς και την ικανότητα αντιμετώπισης και διαχείρισης του ίδιου του εαυτού του.
- (3) **Μεθοδολογικές ικανότητες:** Ως μεθοδολογική νοείται η ικανότητα προγραμματισμένης και προσανατολισμένης στους στόχους μετατροπής της ειδικής γνώσης σε αποτέλεσμα.

Ατομική ικανότητα δράσης: Η ατομική ικανότητα δράσης προκύπτει ως αποτέλεσμα της συνέργειας των τριών ομάδων ικανοτήτων που συγκροτούν τα «προσόντα κλειδιά». Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεύρυνση των προσόντων αυτών και κατ' επέκταση επικαιροποίηση της ατομικής ικανότητας δράσης, αποτελεί η ικανότητα και η θέληση για «δια βίου μάθηση».

Προσόντα κλειδιά ενός ηγετικού στελέχους



Στελεχικά επίπεδα του Μάνατζμεντ



Επίπεδα του Μάνατζμεντ (συν.)

Ανώτατο Μάνατζμεντ: Συγκροτείται από το ή τα κορυφαία στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με την άσκηση διοίκησης. Ανάλογα με τη νομική μορφή της επιχείρησης τα άτομα αυτά μπορεί να είναι: α) Στην ατομική επιχείρηση ο ίδιος ο επιχειρηματίας, β) Στην ΟΕ ο διαχειριστής της εταιρείας, γ) Στην ΕΠΕ η Γ.Σ. ή ο Διαχειριστής, δ) Στην ΑΕ το Διοικητικό Συμβούλιο, στ) Στο Συνεταιρισμό το Διοικητικό Συμβούλιο.

Μεσαίο Μάνατζμεντ: Το μεσαίο Μάνατζμεντ είναι αρμόδιο για τη Διοίκηση των λειτουργικών τομέων/τμημάτων. Αποστολή του είναι να μετουσιώνει σε πράξη τις αποφάσεις του Ανώτατου Μάνατζμεντ και να λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τα τμήματα.

Κατώτερο Μάνατζμεντ: Πρόκειται για τους επικεφαλής των ομάδων, όπως οι εργοδηγοί, προϊστάμενοι κ.ά. Αποστολή τους είναι να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας ώστε να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους στην εκπλήρωση των στόχων.

Το Μάνατζμεντ από Διαδικαστική Άποψη

Η διαδικασία του Μάνατζμεντ περιλαμβάνει πέντε ενέργειες των ηγετικών στελεχών που είναι γνωστές και ως λειτουργίες του Μάνατζμεντ:

Planning

Organizing

Staffing

Leading

Controlling

Η διαδικασία του Μάνατζμεντ (συν.)

Επίκεντρο της δραστηριότητας των στελεχών αποτελεί η
λήψη αποφάσεων.

Οι αποφάσεις αφορούν στις λειτουργίες της επιχείρησης οι
οποίες εξορθολογίζονται με τη συμβολή των λειτουργιών
του Μάνατζμεντ.

Αυτές έχουν συμπληρωματικό και όχι ανταγωνιστικό
χαρακτήρα προς τις προηγούμενες. Όμως..,

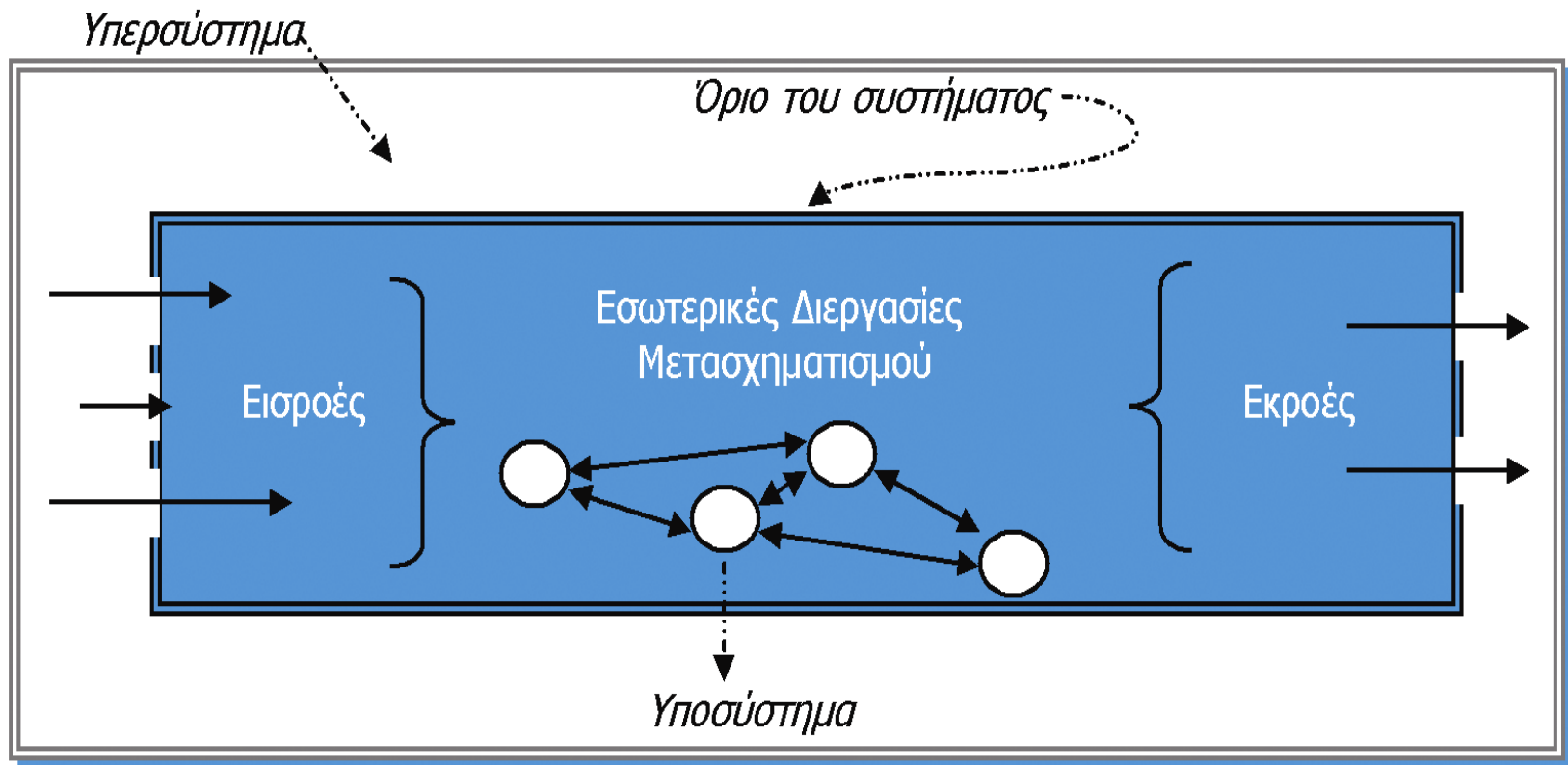
Η διαδικασία του Μάνατζμεντ



Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

Αν λάβουμε υπόψη ότι το σύστημα «Επιχείρηση» όχι μόνο δεν είναι απομονωμένο από το περιβάλλον του, αλλά απεναντίας βρισκόμενο σε σχέση αλληλεξάρτησης με αυτό δέχεται τις επιδράσεις του ασκώντας το ίδιο επίδραση πάνω σε αυτό, τότε εύκολα θα κατανοήσουμε την επιχείρηση ως **ανοικτό σύστημα.**

Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα (συν.)



Αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων

Περίοδος Χαρακτηριστικά	Προβιομηχανική εποχή (γύρω στο 1900)	Βιομηχανική εποχή (περί το 1970)	Μεταβιομηχανική εποχή (μετά το 1990)	Σημερινή εποχή (μετά το 2010)
Διαδικασία παραγωγής	Χειροτεχνία	Μαζική βιομηχανική παραγωγή. Ηλεκτρο- νικό συστήματα παραγωγής	Ολοκληρωμένα, Ευέλικτα συστήματα παραγωγής (CIM)	Λιτή παραγωγή (ελάχιστα αποθέμα- τα Α' υλών & προϊ- όντων, εργασιών σε εξέλιξη)
Είδος των προϊόντων	Εξατομικευμένα προϊόντα	Ομοιογενή μαζικά προϊόντα	Ετερογενή και πρω- τότυπα προϊόντα. Αύξηση των υπηρεσιών	Ταχεία ανάπτυξη προϊόντων με έμφαση στην πράσινη παραγωγή
Αγοραστική δύναμη	Προνόμια	Μαζική αγοραστική δύναμη	Ευημερία	Κάμψη της ευημερίας
Γεωγραφική διασπορά	Τοπικός προσανατολισμός	Διεθνοποίηση	Πλανητικός προ- σανατολισμός (παγκοσμιοποίηση)	Ενδοσκοπήση (ανάπτυξη οικείων- εθνικών αγορών)
Επίδραση της κοινωνίας στην επιχείρηση	Κανονιστικό πλαίσιο	Φιλελευθεροποίηση	Αυξανόμενη επίδρα- ση της πολιτικής και των ομάδων	Κοινωνική δυσφο- ρία, περιβαλλοντική ευαισθησία

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Είναι προσανατολισμένο στη διαμόρφωση των σχέσεων της
επιχείρησης με το **περιβάλλον** της.

Τα απαραίτητα για τη συγκεκριμένη περίπτωση στρατηγικά
μέτρα αποσκοπούν στην αναθεώρηση και τροποποίηση της
οργάνωσης, της φιλοσοφίας και των υπόλοιπων
υποσυστημάτων της επιχείρησης.

Στρατηγικός Σχεδιασμός – Λειτουργικός Προγραμματισμός

Η **Στρατηγική** μεριμνά για τη σύζευξη των Πόρων με το Περιβάλλον. Προσφέρει την ικανότητα αναπροσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο **Στρατηγικός Σχεδιασμός** αποτελεί το πλαίσιο προσανατολισμού για τη λήψη κεντρικών αποφάσεων που αφορούν στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Λειτουργικός Προγραμματισμός

Ο **Λειτουργικός Προγραμματισμός** έχει ως αποστολή του την εξασφάλιση προσανατολισμού για την τρέχουσα δουλειά. Περιλαμβάνει:

- Τα **τακτικά προγράμματα** που έχουν ορίζοντα από 1 μέχρι 3-4 χρόνια και αποτελούν επιμέρους φάσεις μιας στρατηγικής.
- Τα **προγράμματα δράσης** (προϋπ/σμοί) που συνδέονται άρρηκτα με τις επίκαιρες ανάγκες (εφοδιασμός της επιχείρησης με κεφάλαιο, προσωπικό, υλικά κ.ά.).

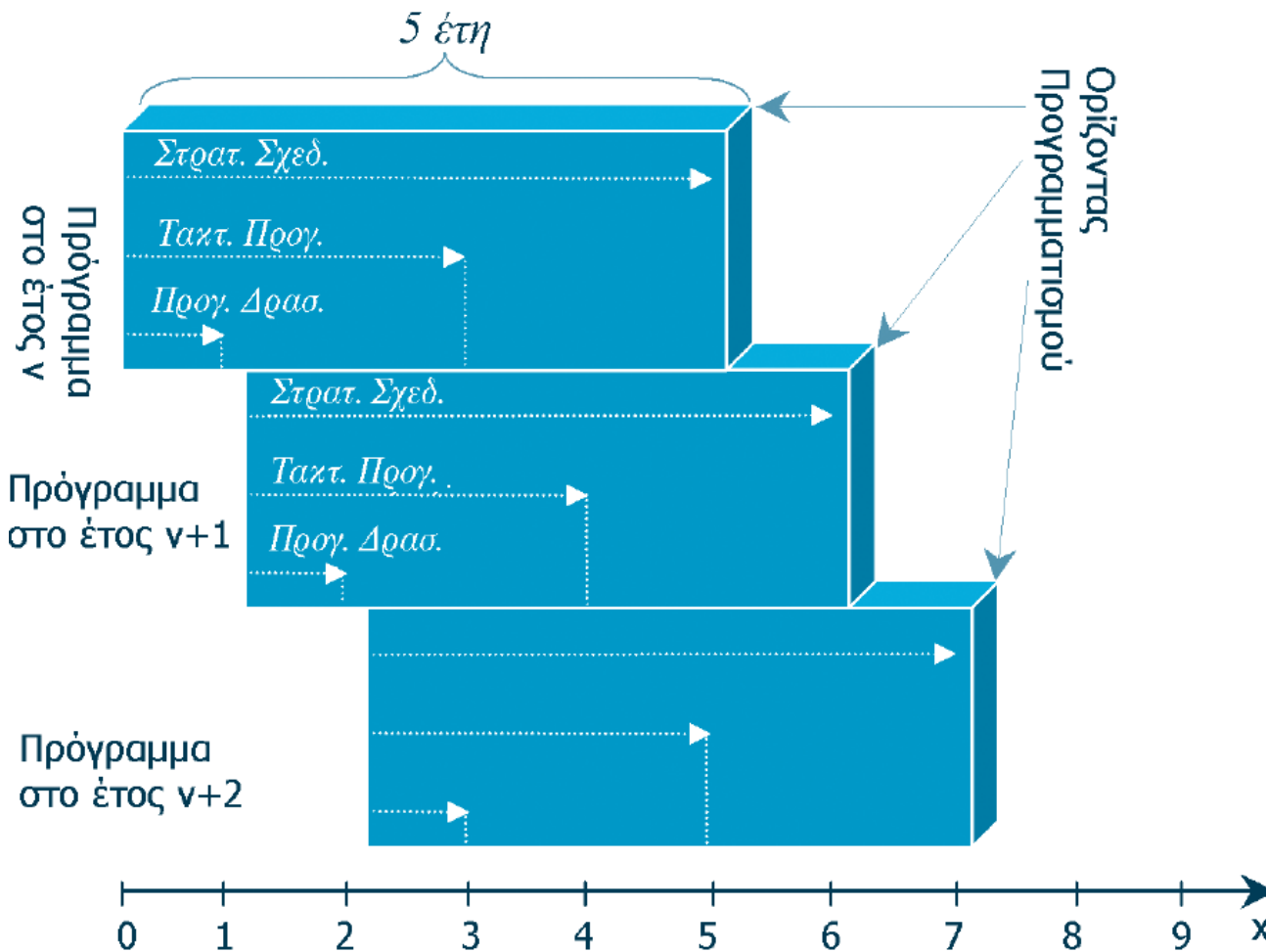
Χαρακτηριστικά στρατηγικού σχεδιασμού και λειτουργικού προγραμματισμού

Χαρακτηριστικά	Στρατηγικός Σχεδιασμός	Λειτουργικός Προγραμματισμός	
		Τακτικός Προγραμματισμός	Προγραμματισμός Δράσης
1. Ιεραρχικό επίπεδο	κέντρο βάρους το ανώτατο Μάνατζμεντ	ανώτατο και μεσαίο	μεσαίο και κατώτερο
2. Αβεβαιότητα	σημαντικά μεγαλύτερη	μικρότερη	μικρή
3. Είδος των προβλημάτων	συνήθως μη δομημένα (π.χ. καινοτομίες σε νέα προϊόντα)	σχετικά δομημένα και συχνά επαναλαμβανόμενα (π.χ. επενδύσεις)	δομημένα (βελτιστοποίηση της απόδοσης)
4. Χρονικός ορίζοντας	μακροπρόθεσμος (άνω των 3-4 χρονών)	μεσοπρόθεσμος (μέχρι 3-4 χρόνια)	βραχυπρόθεσμος (μέχρι 1 χρόνο)
5. Προέλευση πληροφοριών	πρωτίστως από το εξωτερικό περιβάλλον	πρωτίστως από το εσωτερικό περιβάλλον	από το εσωτερικό περιβάλλον
6. Εύρος εναλλακτικών λύσεων	ευρύ φάσμα εναλλακτικών λύσεων	περιορισμένο φάσμα εναλλακτικών λύσεων	χωρίς εναλλακτικές λύσεις
7. Εμβέλεια προβληματισμού	επικέντρωση σε μεμονωμένους σημαντικούς προβληματισμούς	περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς τομείς και τους συνενώνει σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο	αφορά μεμονωμένους λειτουργικούς τομείς
8. Βαθμός λεπτομέρειας	γενικού και όχι λεπτομερειακού χαρακτήρα	σχετικά υψηλός	πολύ λεπτομερής
9. Βαθμός κινδύνου	μεγάλος	μέτριος	μικρός
10. Ευελιξία (ικανότητα προσαρμογής του προγ/τος)	πολύ μεγάλη	μέτρια μέχρι μεγάλη	μικρή έως ανύπαρκτη
11. Αναθεώρηση	ανά πενταετία ή ανάλογα με τις ανάγκες (κυλιόμενος)	ετησίως	μηνιαίως

Κυλιόμενος προγραμματισμός

Δηλαδή, ενώ το πρόγραμμα παραμένει δεσμευτικό όσο αφορά τους θεμελιώδεις προσανατολισμούς και στόχους του, υπόκειται κατά τη διάρκεια της πορείας του σε **περιοδικές αναπροσαρμογές** με αναδιατύπωση χρονικά οριοθετημένων στόχων, η οποία γίνεται αναγκαία από τις προβλεπόμενες αιφνίδιες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Απεικόνιση του κυλιόμενου προγραμματισμού



Αστάθεια του περιβάλλοντος ως πηγή αβεβαιότητας

Σε περίπτωση που ένα στέλεχος αδυνατεί να κρίνει αν το πρόγραμμα για το οποίο καλείται να αποφασίσει θα αποδειχθεί και μελλοντικά ως το καταλληλότερο και επωφελέστερο από όλα τα εναλλακτικά προγράμματα, τότε χαρακτηρίζεται η κατάσταση αυτή ως κατάσταση αβεβαιότητας που οφείλεται στην **ατελή πληροφόρηση**.

Βαθμός αξιοπιστίας των πληροφοριών

Ανάλογα με το βαθμό αξιοπιστίας των πληροφοριών, διακρίνουμε το φαινόμενο της ατελούς πληροφόρησης ως μια ενδιάμεση κατάσταση ανάμεσα σε δύο κατηγορίες «προσδοκιών» (αναμονών) και τις αντίστοιχες συνθήκες κάτω από τις οποίες τελεί η λήψη αποφάσεων:

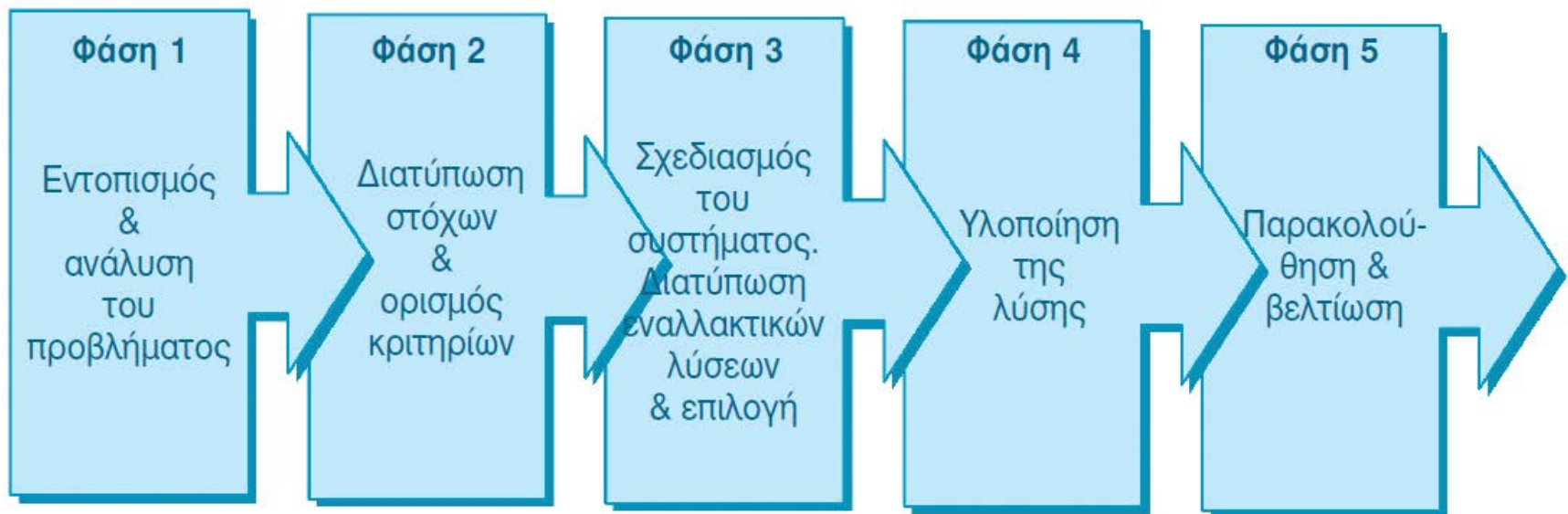
- 1. Βέβαιες προσδοκίες** (τέλεια πληροφόρηση)
- 2. Προσδοκίες με κίνδυνο** (ατελής πληροφόρηση)
- 3. Αβέβαιες προσδοκίες** (τέλεια άγνοια)

Μοντέλο του περιορισμένου ορθολογισμού (H.Simon)

Παραδοχές:

1. Λόγω της ατελούς πληροφόρησης ο έλεγχος σε θέματα που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μιας απόφασης είναι ανεπαρκής.
2. Για το λόγο αυτό στην καθημερινή πρακτική δεν πραγματοποιείται λεπτομερής έρευνα μεταξύ των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.
3. Αντί για αριστοποίηση της λύσης, αναζητείται μια «αρκετά ικανοποιητική» (satisfying), ως βέλτιστη λύση.
4. Τέτοιες λύσεις προσφέρουν τα μοντέλα «αφαιρετικής», δηλαδή απλουστευμένης , απεικόνισης ενός πραγματικού φαινομένου. Έτσι, περιορίζεται σημαντικά η ασάφεια και η αντιλαμβανόμενη από τα στελέχη αβεβαιότητα.

Μεθοδολογία λήψης αποφάσεων



Αναζήτηση της λύσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών

Κριτήρια	ω	Α		Β		Γ	
		χ	ψ	χ	ψ	χ	ψ
1. Ρυθμιστικοί Παράγοντες	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5
2. Προσβασιμότητα	0,20	4	0,8	2	0,4	5	1,0
3. Εργατικό Δυναμικό	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
4. Ελκυστικό Περιβάλλον Διαβίωσης	0,20	2	0,4	3	0,6	3	0,6
5. Λειτουργικό Κόστος	0,25	2	0,5	4	1,0	2	0,5
	1,00		2,4		2,8		2,9

ω–βαρύτητα, χ–ανταπόκριση (1-5) κάθε πόλης σε κάθε ένα κριτήριο, ψ–αποτέλεσμα αξιολόγησης

ΒΗΜΑΤΑ:

- Απαριθμούμε τα κριτήρια που επιλέξαμε.
- Μέσα από ομαδική συζήτηση με τα στελέχη σταθμίζουμε την βαρύτητα κάθε κριτηρίου χωριστά αποδίδοντας σ' αυτό ένα «σχετικό βάρος επιρροής» που ασκεί στη λήψη της τελικής απόφασης.
Η βαθμολογία θα κυμαίνεται από 0,00 έως 1,00. Το δε συνολικό άθροισμα πρέπει να είναι πάντα 1,00.
- Στη συνέχεια πρέπει να κρίνουμε πόσο ανταποκρίνεται κάθε υποψήφια πόλη σε κάθε ένα από τα κριτήρια αυτά. Σε κάθε μια πόλη αποδίδεται ένας συντελεστής ανταπόκρισης, που αναζητάται σε μια 5βαθμη κλίμακα (5 = πολύ υψηλή ανταπόκριση, 4 = υψηλή ανταπόκριση, 3 = μέτρια, 2 = χαμηλή, 1 = μη ικανοποιητική).
- Πολλαπλασιάζουμε το σχετικό βάρος επιρροής με το συντελεστή ανταπόκρισης και οδηγούμαστε στο συνολικό αποτέλεσμα.
- Επιλέγουμε την πλέον ικανοποιητική εναλλακτική λύση και προτείνουμε την απόφαση επιλογής του τύπου εγκατάστασης.

Αποστολή και επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού

Η στρατηγική επιδιώκει να δώσει απάντηση σε δύο βασικά ερωτήματα:

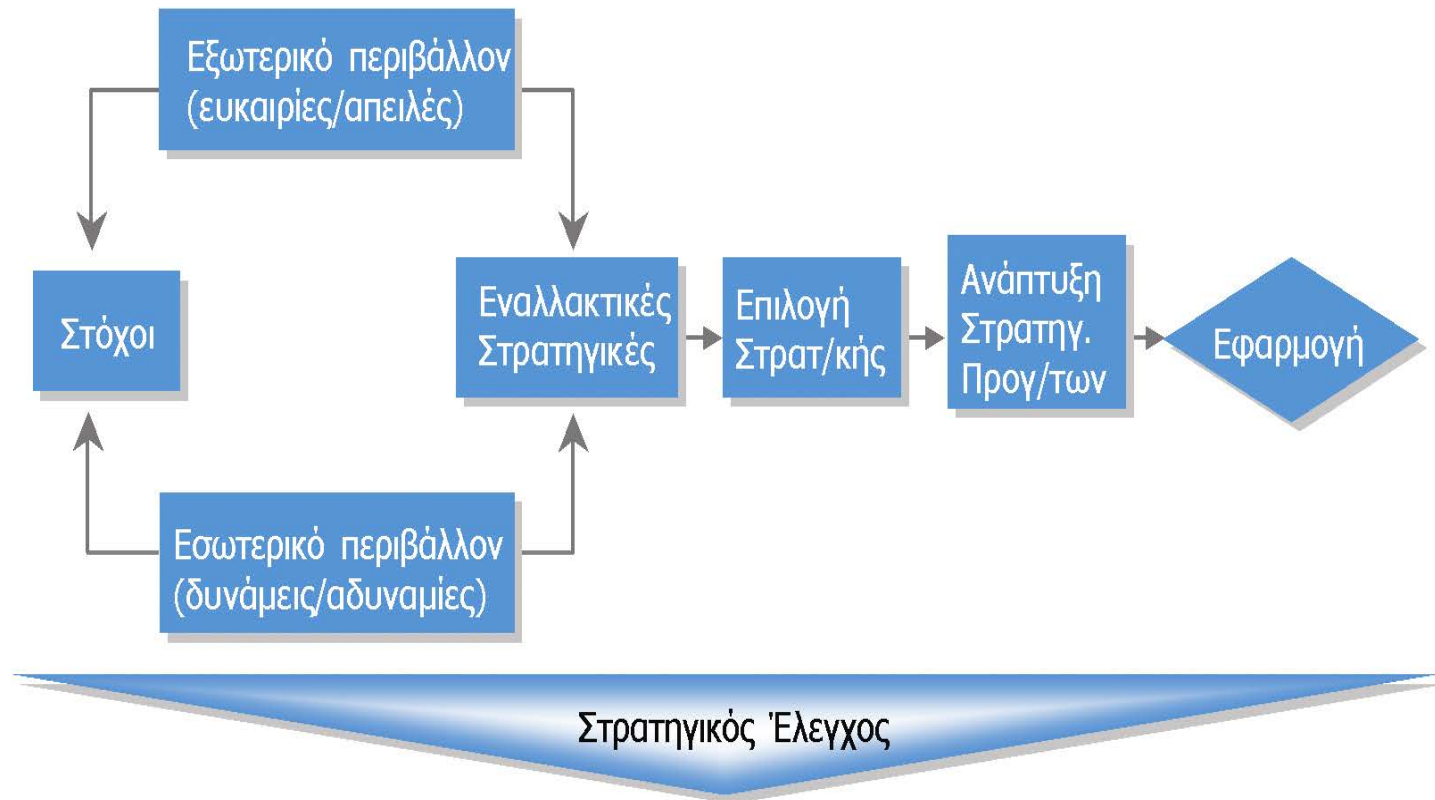
- Σε ποια επιχειρησιακά πεδία επιθυμούμε να δραστηριοποιηθούμε;
- Πώς θέλουμε να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό στα πεδία αυτά;

Αποστολή και επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού (συν.)

Σε πολυεπίπεδες επιχειρήσεις διακρίνουμε τρία θεμελιώδη επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού:

- της συνολικής επιχείρησης (π.χ. κονσέρν)
- των επιχειρησιακών πεδίων (επιχειρησιακοί τομείς – διευθύνσεις), και
- των λειτουργικών τομέων (λειτουργίες).

Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού



Στρατηγικό όραμα

Στην κορυφή ιεραρχίας των στόχων βρίσκεται το «όραμα» που αποτελεί διατύπωση της **επιθυμητής μελλοντικής εικόνας** και του **ρόλου** της επιχείρησης.

Στρατηγικό όραμα

Ακόμη πιο λεπτομερής είναι η περιγραφή του οράματος της εταιρείας **Siemens** η οποία το περιγράφει ως εξής:

- Στο πεδίο της ηλεκτροτεχνίας και της ηλεκτρονικής θέλουμε να ανήκουμε στις ισχυρότερες επιχειρήσεις του κόσμου και να είμαστε πρόδρομοι της τεχνικής προόδου.
- Αποστολή μας είναι να προσφέρουμε στους πελάτες μας όλου του πλανήτη προϊόντα και υπηρεσίες μέγιστης ωφέλειας.
- Δημιουργικότητα και θέληση για απόδοση των συνεργατών μας, αποτελούν τη βάση για την επιτυχία της επιχείρησής μας.
- Θέλουμε να επιτυγχάνουμε υψηλές οικονομικές αποδόσεις, ως προϋπόθεση για την εξασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησής μας και για την αύξηση της αξίας της επένδυσης των μετόχων μας.
- Με τους συνεργάτες μας σε όλο τον κόσμο θέλουμε να οικοδομήσουμε και να συντηρούμε εποικοδομητικές και μακρόπνοες σχέσεις εμπιστοσύνης.
- Αποτελούμε συστατικό στοιχείο των εθνικών οικονομιών και αισθανόμαστε δεσμευμένοι απέναντι στην κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον.

Θεμελιώδεις αρχές άσκησης Διοίκησης της Siemens

Der Kunde bestimmt
unser Handeln
*Customers govern
our actions.*

Ο πελάτης καθορίζει τις
δραστηριότητές μας.



Durch Lernen werden
wir immer besser
*Learning is the key
to continuous
improvement.*

Η μάθηση είναι το
κλειδί της συνεχούς
βελτίωσης.



Unsere Innovationen
gestalten die Zukunft
*Our innovations shape
the future.*

Οι καινοτομίες μας
διαμορφώνουν το
μέλλον.



Erfolgreich wirtschaften
heisst: wir gewinnen
durch Gewinn
*Business success means:
we win from our profits.*

Επιτυχία για εμάς
σημαίνει: ωφελούμαστε
από τα κέρδη.



Unsere
Zusammenarbeit
kennt keine Grenzen
*Our cooperation has
no limits.*

Η συνεργασία μας
δεν γνωρίζει όρια.

Wir tragen
gesellschaftliche
Verantwortung
*Corporate citizenship
is our global
commitment.*

Είμαστε φορείς
κοινωνικής ευθύνης.



Spitzenleistungen
erreichen wir durch
exzellente Fuehrung
*Excellent leadership
fosters top results.*
Επιτυγχάνουμε
κορυφαίες επιδόσεις
μέσα από έξοχη ηγεσία.



Ποικιλομορφία στόχων

Βαθμός τυποποίησης: Τυπικοί (τί)– Ουσιαστικοί (πόσο).

Ιεραρχική σχέση: Κύριοι – Δευτερεύοντες.

Κατεύθυνση: Οικονομικοί – Μη οικονομικοί.

Χρονική διάσταση: Βραχυ-, μεσο-, μακροπρόθεσμοι.

Τεχνικές διατύπωσης στόχων

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατύπωση των στόχων, αποτελούν:

- η **σαφήνεια** διατύπωσής τους αναφορικά με το περιεχόμενο, την έκταση και τα χρονικά περιθώρια υλοποίησής τους,
- η **μετρησιμότητά** τους (operationality), και
- η ικανότητά τους να **παρακινούν** το προσωπικό.

Σχέση σκοπού-στόχου

Βασική προϋπόθεση για να πετύχει τους στόχους της η επιχείρηση είναι η εκπλήρωση των σκοπών για τους οποίους δημιουργήθηκε.

Σκοποί: Αποτελούν έκφραση των λειτουργιών τις οποίες καλείται να ασκήσει η επιχείρηση για το περιβάλλον της.

Στόχοι: Μεγέθη εκροών που καθορίζονται και επιδιώκονται από τους φορείς λήψης αποφάσεων για προώθηση των οικονομικών συμφερόντων τους.

Λειτουργίες της στρατηγικής στοχοθεσίας

1. Λειτουργία *Αποφάσεων*.
2. Λειτουργία *Συντονισμού*.
3. Λειτουργία *Παρακίνησης*.
4. Λειτουργία *Πληροφόρησης*.
5. Λειτουργία *Ελέγχου*.
6. Λειτουργία *Νομιμοποίησης*.

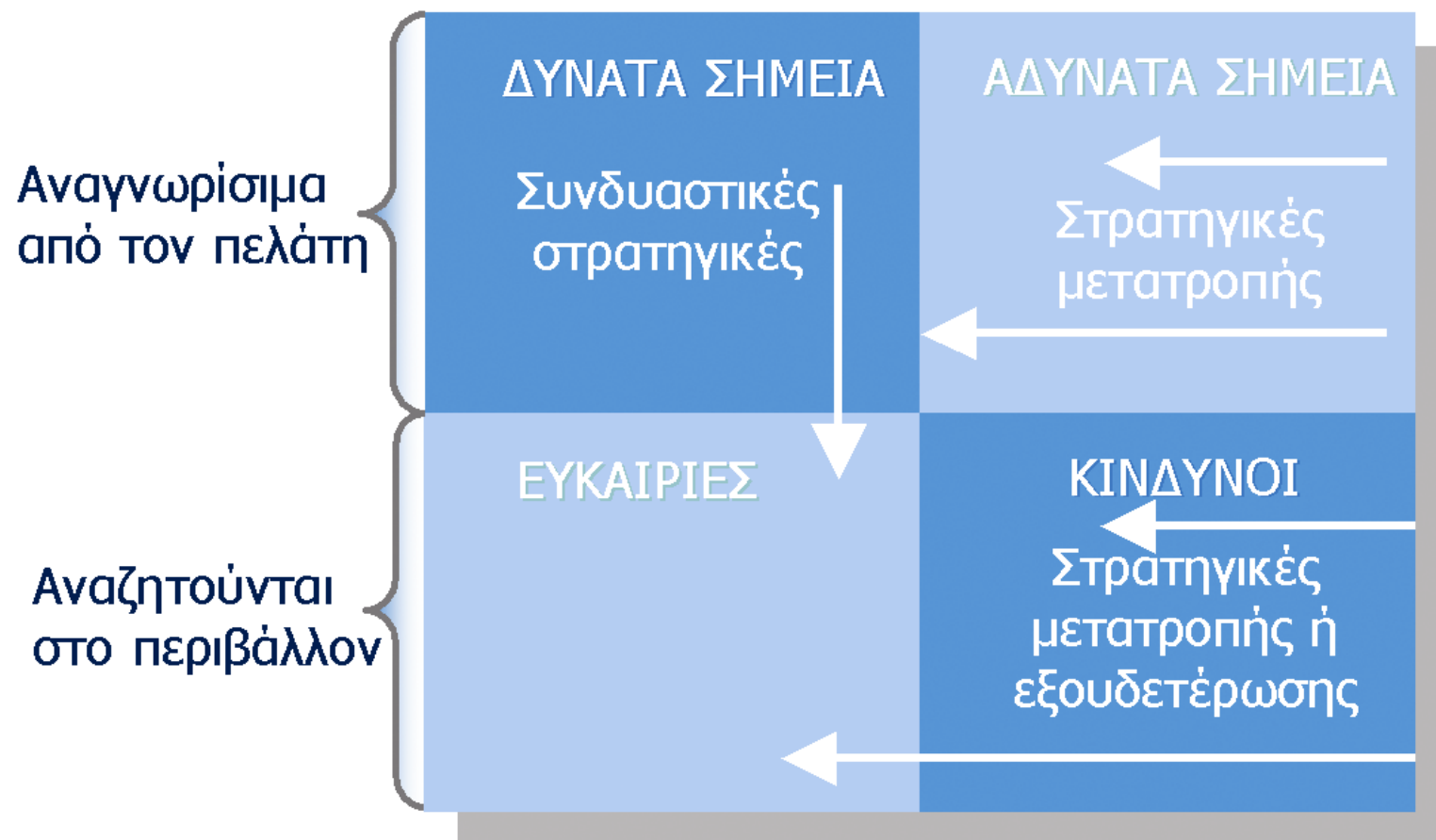
Μάνατζμεντ με αντικειμενικούς στόχους (MbO)

Κάθε άτομο-ομάδα εργάζεται για να πετύχει σε συγκεκριμένο χρόνο προκαθορισμένα αποτελέσματα.

Διαδικασία :

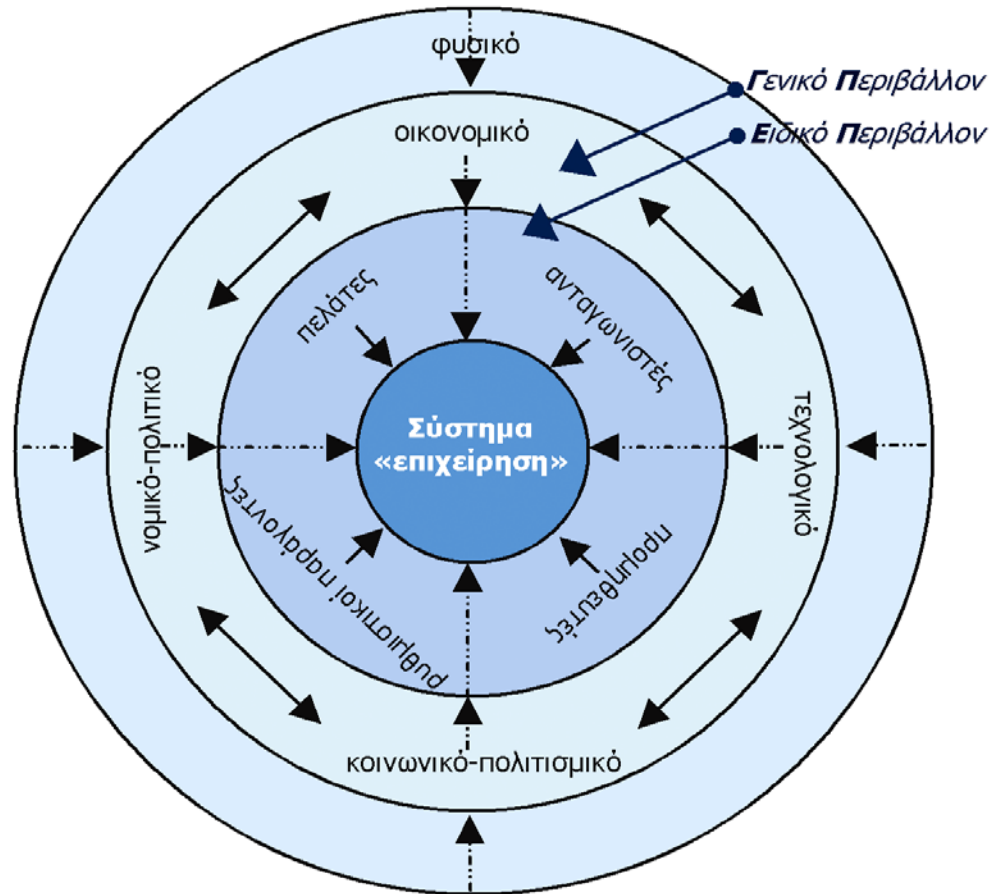
1. Καθορισμός στόχων.
2. Συμφωνία και δέσμευση.
3. Συζήτηση σε τακτά χρονικά σημεία για την πρόοδο.
4. Αυτοαξιολόγηση επιτευγμάτων και ανάλυση αποκλίσεων.
5. Συζήτηση με την ομάδα για τα αποτελέσματα και καθορισμός νέων στόχων.

Μέθοδος ΔΑΕΚ-SWOT



Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Περιεχόμενο του Περιβάλλοντος



Οι Διαστάσεις του Σημειωτικού-Αναστοχαστικού Περιβάλλοντος

1. Η **αποστασιοποίηση (distanciation)** περιλαμβάνει τη δράση εξ αποστάσεως. Η ανθρώπινη διάδραση δεν περιορίζεται σε ένα χωροχρονικό πλαίσιο συνύπαρξης ,αλλά εκτείνεται στο αφηρημένο που δημιουργείται από την τεχνολογία (ΑΤΜ,κινητό,Διαδίκτυο).
2. Η **αποϋλοποίηση (dematerialization)** περιλαμβάνει την παραγωγή αποϋλοποιημένων και αβαρών αγαθών (υπηρεσίες).
3. Η **οικουμενικοποίηση (globalization)** ως διαμεσολαβημένη επικοινωνία. Συνδιαμόρφωση του πλανητικού κοινωνικού γίνεσθαι από τα ΜΜΕ.
4. Η **αποπαραδοσιοποίηση (detraditionalization)** ως κοινωνική αναστοχαστικότητα. Η παράδοση χάνει τον αυτονόητο χαρακτήρα της ενώ δημιουργούνται «μεταυλιστικές» αξίες.

Έντυπο καταγραφής των σημαντικών σχέσεων με το περιβάλλον

		Πραγματικές σχέσεις	Δυνητικές σχέσεις
Γενικό Περιβάλλον	Άμεσες σχέσεις Έμμεσες σχέσεις		
Ειδικό Περιβάλλον	Άμεσες σχέσεις Έμμεσες σχέσεις		

Χαρακτηριστικά του Περιβάλλοντος

Πολυπλοκότητα: Ορίζεται από το πλήθος, την ποικιλομορφία-ετερογένεια των σημαντικών στοιχείων του περιβάλλοντος (αριθμός και ποικιλομορφία των ανταγωνιστών) και το βαθμό οργάνωσης ενός τομέα.

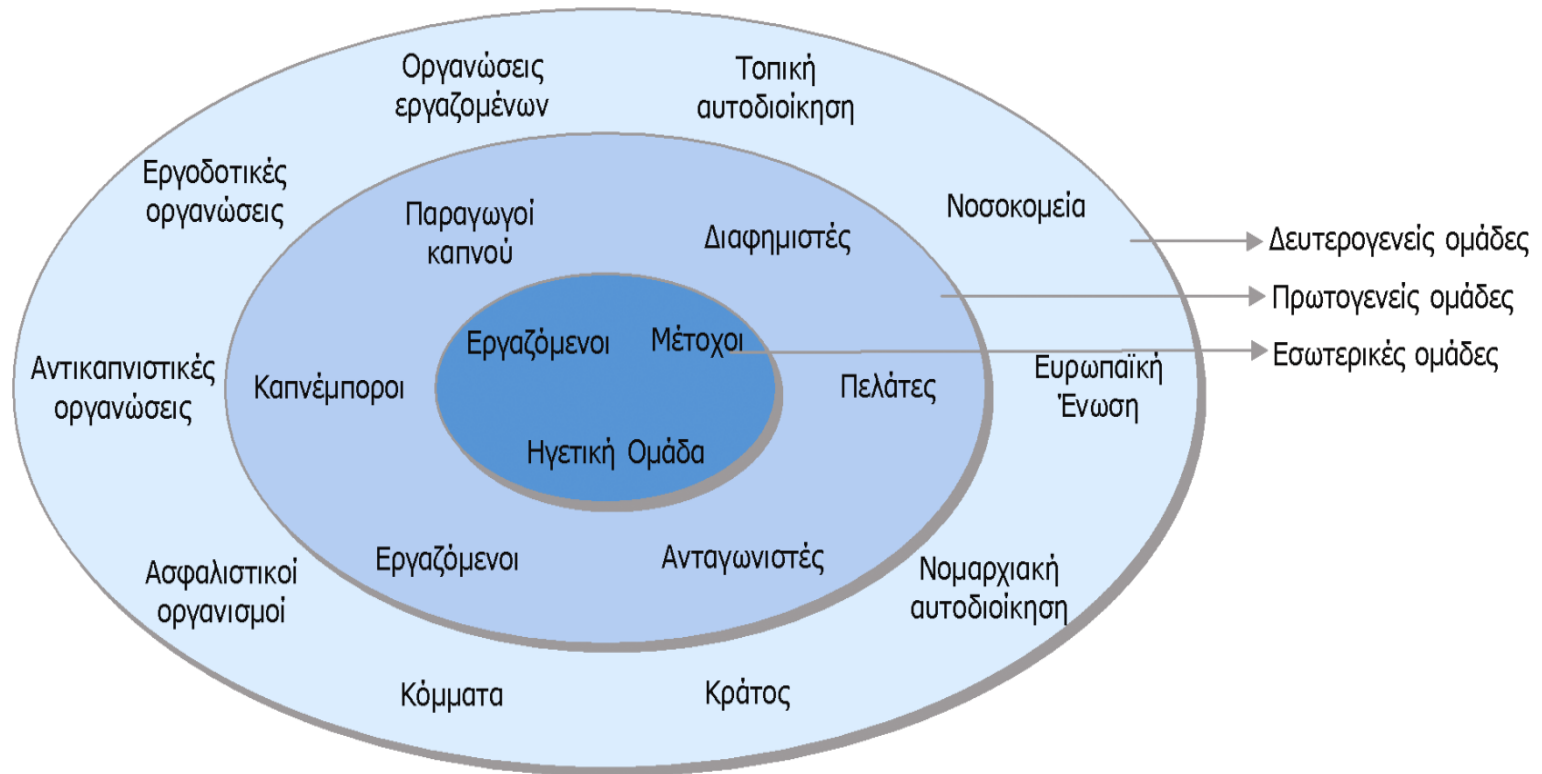
Δυναμική: Μπορεί να μετρηθεί με τρεις δείκτες:

- 1) τη συχνότητα των αλλαγών.
- 2) την ένταση των αλλαγών.
- 3) την περιοδικότητα εμφάνισης των αλλαγών.

Αστάθεια του Περιβάλλοντος και Αβεβαιότητα

Δυναμική και πολυπλοκότητα συμβάλλουν στην πρόκληση **αστάθειας** στο περιβάλλον με επιπτώσεις στην επιδείνωση της **αντιλαμβανόμενης** από τους φορείς λήψης αποφάσεων **αβεβαιότητας**.

Ανάλυση «συμμετόχων» (stakeholder analysis)



Διαδικασία Ανάλυσης Συμμετόχων

- 1. Ανίχνευση:** Εντοπισμός και αναγνώριση των σημαντικών ομάδων συμφερόντων.
- 2. Παρακολούθηση:** Εντοπισμός και αναγνώριση των σημαντικών τάσεων (στόχοι, επιδιώξεις, μέσα υλοπ/σης).
- 3. Πρόβλεψη:** Εξακρίβωση της κατεύθυνσης, μεγέθους και έντασης των αλλαγών.
- 4. Αξιολόγηση:** Των αποτελεσμάτων ανίχνευσης, παρακολούθησης και πρόβλεψης για εντοπισμό των κινδύνων και των ευκαιριών καθώς και αναζήτηση στρατηγικών μέτρων για την αντιμετώπισή τους.

Δείκτες έγκαιρης αναγνώρισης ευκαιριών και κινδύνων

Τομέας περιβάλλοντος	Δείκτες	Πηγή πληροφόρησης	Δυνητική εφαρμογή στο στρατηγικό πρόγραμμα
Οικονομικό	- Βιομηχανική παραγωγή - Εξέλιξη ισοζυγίων πληρωμών - Δείκτες ανεργίας - Δομικές αλλαγές στην αγορά πρώτων υλών - Άνοιγμα νέων αγορών (π.χ. Βουλγαρία) - Αύξηση του ΑΕΠ - Εξέλιξη αγοραστικής αξίας χρήματος - Εξέλιξη τιμών και εισοδημάτων	- Επίσημες στατιστικές - Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις - Επιμελητήρια, διπλωματικές αποστολές - Κεντρική τράπεζα	- Αλλαγές στη δομή προσφοράς - Διαφοροποίηση στις αγορές πρώτων υλών, προσαρμογή της στρατηγικής προμηθειών - Εντοπισμός νέων πεδίων δράσης
Πολιτικό- Νομικό	- Αύξηση φορολογίας - Πολιτική αστάθεια - Αλλαγή νομοθεσίας - Απορρύθμιση της αγοράς εργασίας - Διεθνείς εξελίξεις - Μείωση ωρών εργασίας - Μερική απασχόληση - Διεύρυνση ΕΕ - Αλλαγή κυβέρνησης	- Επίσημες δηλώσεις - MME	- Καλλιέργεια κλίματος ανελαστικότητας ζήτησης - Εξασφάλιση αγορών - Αναζήτηση νέων αγορών

Δείκτες έγκαιρης αναγνώρισης ευκαιριών και κινδύνων (συν.)

Κοινωνικο-πολιτισμικό	• Οικολογική συνείδηση • Αλλαγές στο μέγεθος των νοικοκυριών • Αλλαγές στις προτιμήσεις • Δείκτες γεννήσεων • Οριζόντια κινητικότητα • Αλλαγές στη στάση (κινητικότητα και συμπεριφορά ελεύθερου χρόνου) • Επίπεδο μόρφωσης • Αποταμιευτική συμπεριφορά • Εργασιακή ηθική • Κοινωνικά πρότυπα • Περιφερειακές ανισότητες • Αλλαγές στο χρόνο εργασίας • Αλλαγές στη διατροφική κουλτούρα	• ΜΜΕ • Στατιστική υπηρεσία • Ενώσεις καταναλωτών • Εξωτερικοί συνεργάτες • Eurostat	• Ένταξη της οικολογίας στο πρόγραμμα ως στρατηγικό παράγοντα επιτυχίας • Επανεκτίμηση του δυναμικού των αγορών • Προώθηση της ανανέωσης προϊόντων • Αναζήτηση και εντοπισμός ειδικών αγορών
Τεχνολογικό	• Πεδία έρευνας • Κέντρα βάρους για ευρεσιτεχνίες • Καινοτομία προϊόντων • Καινοτομία παραγωγής • Νέες μορφές ενέργειας • Τεχνολογία περιβάλλοντος	• Ερευνητικά κέντρα • Υπηρεσίες ευρεσιτεχνιών	• Προσαρμογή στρατηγικής ανανέωσης προϊόντων • Εντατικοποίηση δραστηριοτήτων Ε&Α
Φυσικό	• Δείκτες επιβάρυνσης φυσικού περιβάλλοντος • Ρυθμοί δημιουργίας υποδομής (οδικά δίκτυα, σιδηρόδρομοι, δίκτυα επικοινωνιών κ.ά.)	• Ερευνητικά κέντρα • Eurostat	• Ένταξη της οικολογίας στο πρόγραμμα ως στρατηγικού παράγοντα επιτυχίας

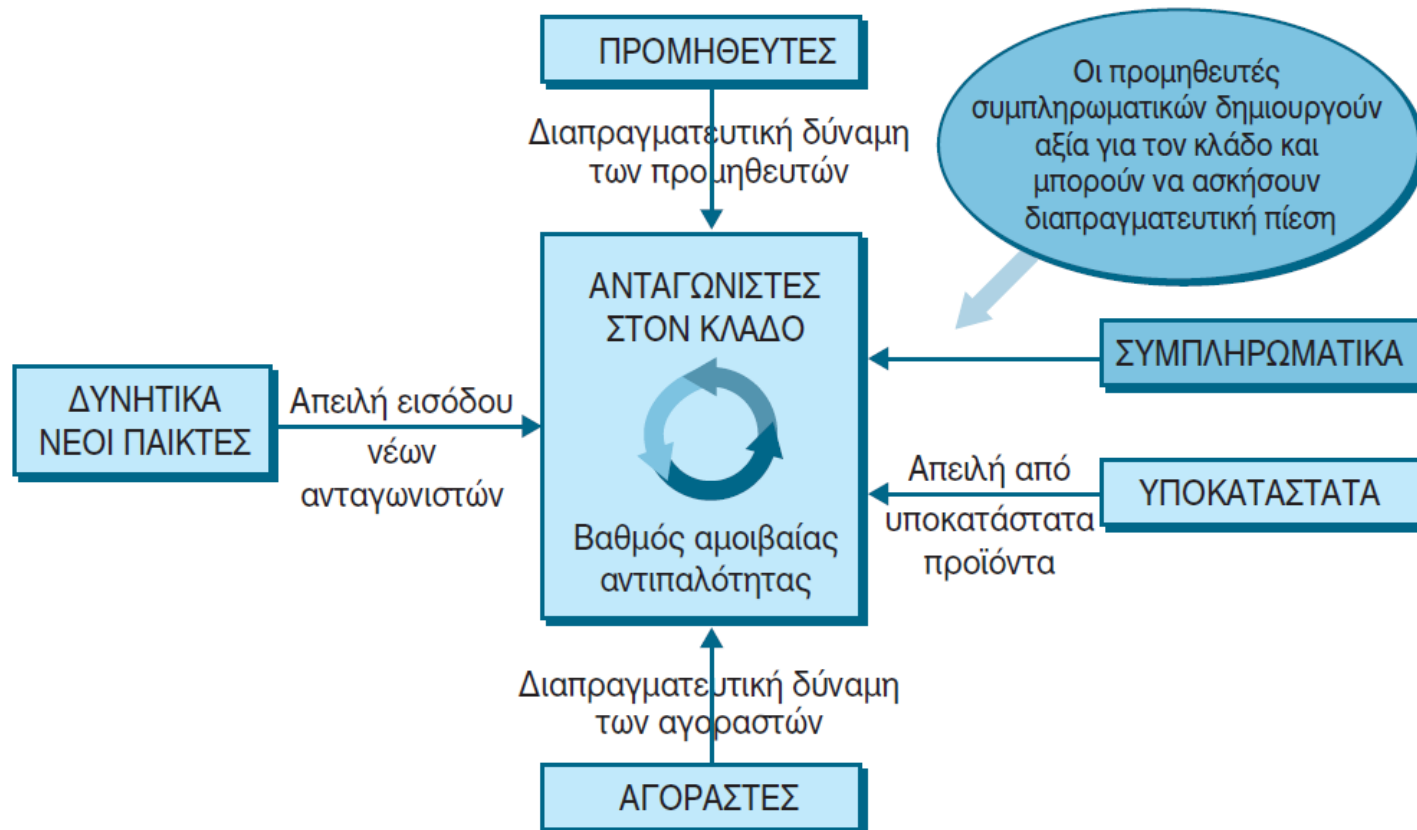
Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

1. Ανάλυση της Αγοράς

- a) Το **δυναμικό της αγοράς** μπορεί να μετρηθεί με το δεδομένο σε μια στιγμή μέγεθος της αγοράς και την αναμενόμενη ανάπτυξη της αγοράς.
- b) Η **δομή της αγοράς** περιγράφεται με τα χαρακτηριστικά των προμηθευτών, των ανταγωνιστών και των καταναλωτών.
- c) Η **υφή του προϊόντος**: Ο βαθμός διαφάνειας μιας αγοράς επηρεάζεται σημαντικά από την ομοιογένεια ενός προϊόντος.

Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (συν.)

2. Ανάλυση της δομής του κλάδου (συνθήκες ανταγωνισμού)



α) Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

- Οι μικρές οικονομίες κλίμακας (economies of scale).
- Τα πλεονεκτήματα κόστους ήδη εγκατεστημένων.
- Διαφοροποίηση προϊόντος των ήδη εγκατεστημένων.
- Υψηλές ανάγκες σε κεφάλαια (εξοπλισμό, διαφήμιση).
- Κόστος προσαρμογής (κόστος αλλαγής μάρκας).
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής των εγκατεστημένων.
- Κρατική πολιτική (διευκόλυνση ή παρεμπόδιση νέων επενδυτών) .

β) Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών

Η ισχύς των σημαντικών ομάδων αγοραστών εξαρτάται από τη δύναμη που διαθέτουν ως αγοραστές και από το ποσοστό των αγορών τους στις συνολικές πωλήσεις του κλάδου.

γ) Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Όσο πιο ισχυρή είναι η διαπραγματευτική θέση των προμηθευτών, τόσο πιο πολύ περιορίζονται τα περιθώρια κέρδους των αγοραστών.

δ) Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες

Τα προϊόντα αυτά περιορίζουν τα περιθώρια κέρδους του κλάδου γιατί προκαλούν ανώτατα όρια τιμών.

ε) Ο βαθμός αντιπαλότητας των ανταγωνιστών

- Ο βαθμός διαφορισμού (διαποίκισης) των προϊόντων.
- Εμπόδια εξόδου από την αγορά.
- Κόστος προσαρμογής (εμπόδια εισόδου στην αγορά).
- Κουλτούρα του κλάδου (εξουθενωτικές ενέργειες).
- Η πλήρης αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού.

στ) Συμπληρωματικά προϊόντα

Οι προμηθευτές συμπληρωματικών προϊόντων δημιουργούν αξία για τον κλάδο και μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική πίεση.

3. Ανάλυση Ανταγωνιστών

1. Μελλοντικοί στόχοι του ανταγωνιστή

2. Αυτοπροσδιορισμός και εκτίμηση του ανταγωνιστή

Προφίλ αντιδράσεων του ανταγωνιστή:

Πόσο είναι ευχαριστημένος ο ανταγωνιστής με τη θέση που κατέχει;

Ποιες στρατηγικές αλλαγές πιθανολογείται ότι θα κάνει;

Πού είναι ευάλωτος;

Ποια θα είναι η μεγαλύτερη αντίδραση του ανταγωνιστή;

3. Στρατηγικές που εφαρμόζει ο ανταγωνιστής

4. Δυνατά/αδύνατα σημεία του ανταγωνιστή

Ανάλυση Ανταγωνιστών (συν.)

1. Εξακρίβωση των μελλοντικών στόχων των ανταγωνιστών.
2. Ανάλυση του αυτοπροσδιορισμού των ανταγωνιστών και των εκτιμήσεών τους για τον κλάδο.
3. Περιγραφή των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές.
4. Εντοπισμός των δυνατών/αδύνατων σημείων των ανταγωνιστών.

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Με την ανάλυση της αλυσίδας αξίας γίνεται **κατάτμηση** της επιχείρησης σε στρατηγικά σημαντικούς **λειτουργικούς τομείς** και **δραστηριότητες**, οι οποίες είναι δυνατόν να προκαλέσουν **πλεονεκτήματα κόστους** και **διαφοροποίησης** έναντι των ανταγωνιστών της.

Ανάλυση της αλυσίδας Αξίας για βελτίωση ανταγ/τας



Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης

Πριν αναλύσει η επιχείρηση τις κατάλληλες στρατηγικές της πρέπει να προσδιορίσει προηγουμένως τους κρίσιμους παράγοντες (ικανότητες) επιτυχίας της. Αυτοί θα αποτελέσουν τους στρατηγικούς παράγοντες επιτυχίας και θα αποκτήσουν κεντρικό ρόλο μέσα στο στρατηγικό πρόγραμμα.

Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης (συν.)

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- Η **ταχύτητα** των διαδικασιών **λήψης αποφάσεων**.
- Το **ύψος** του **μεριδίου αγοράς**.
- Η **ποιότητα** των **υπηρεσιών**.
- Η **λιτότητα** της **οργάνωσης**.
- Το **πλήθος** των **καινοτομιών**.
- Η **ποιότητα** των **προϊόντων**.
- Η **ποιότητα** του **προσωπικού**.
- Η **ποιότητα** της **Διοίκησης**.

Το μοντέλο PIMS

Κύρια διαπίστωση του μοντέλου αυτού είναι ότι οι επιχειρήσεις που κατέχουν **μεγάλο μερίδιο αγοράς**, επιτυγχάνουν κατά κανόνα και **υψηλή αποδοτικότητα** των κεφαλαίων τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τέτοιες επιχειρήσεις συνήθως διαθέτουν υψηλό βαθμό συσσωρευμένης **εμπειρίας**, με συνέπεια υλοποιήσιμες επιδράσεις στη **μείωση του κόστους**.

Αποτελέσματα έρευνας μοντέλου PIMS

Σημαντικότεροι στρατηγικοί παράγοντες επιτυχίας αποτελούν:

- Η ελκυστικότητα της αγοράς (ανάπτυξη της αγοράς, δείκτες εισαγωγών, δείκτες εξαγωγών).
- Η επενδυτική δραστηριότητα (ένταση και ύψος των επενδύσεων).
- Η ανταγωνιστική θέση (σχετικό μερίδιο αγοράς, σχετική ποιότητα με γνώμονα τους ανταγωνιστές).
- Η ελκυστικότητα κόστους (έξοδα Marketing ως ποσοστό του τζίρου, έξοδα E&A ως ποσοστό του τζίρου).
- Γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (μέγεθος, βαθμός διαφορισμού)
- Οι αλλαγές στα προαναφερθέντα μεγέθη (αλλαγή του μεριδίου αγοράς).

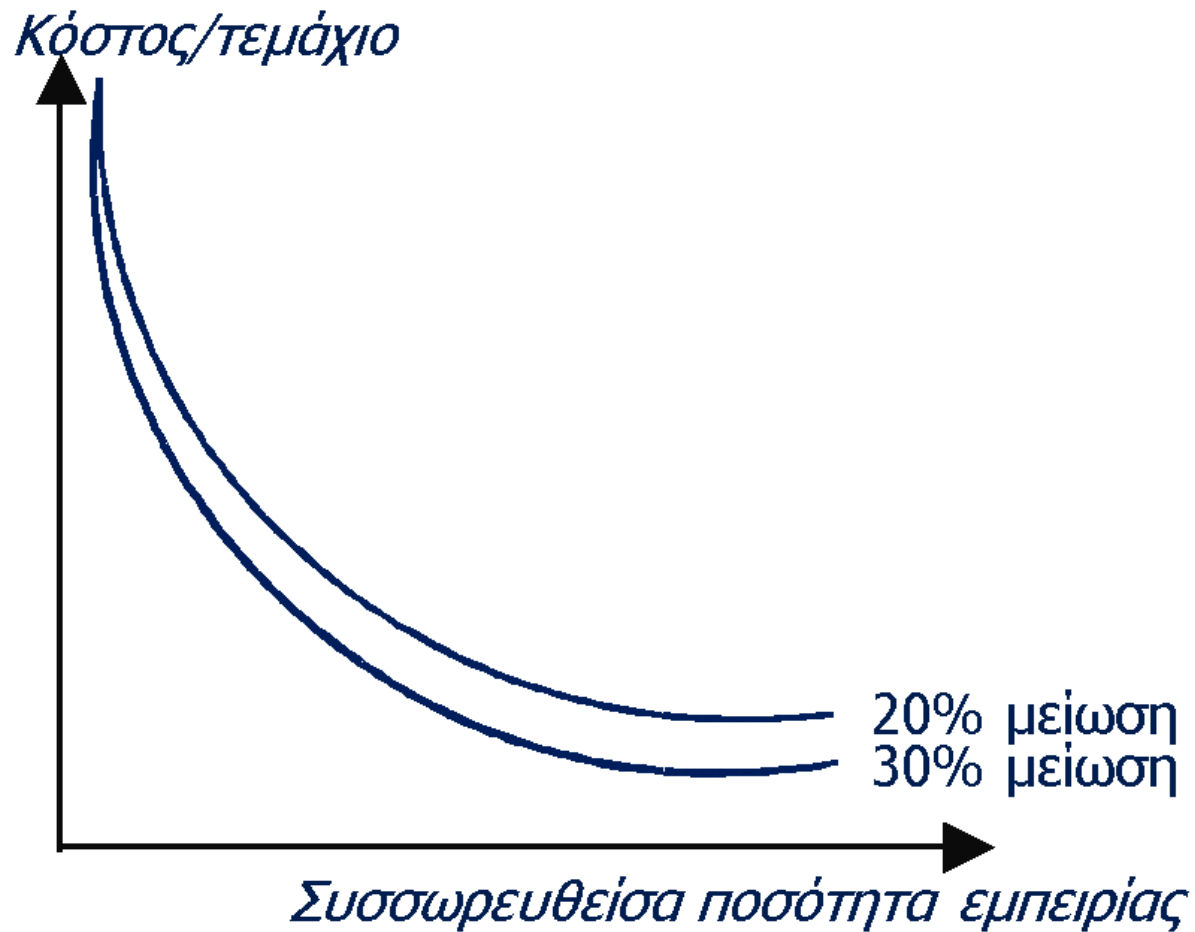
Μοντέλο καμπυλών εμπειρίας

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ένα **υψηλό μερίδιο αγοράς** προκαλεί υψηλό συσσωρευμένο **όγκο παραγωγής και πωλήσεων**.

Αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ανά τεμάχιο και την **αύξηση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων**.

Το μοντέλο βρίσκει πρακτικές εφαρμογές στο στρατηγικό σχεδιασμό καθώς και στις πολιτικές κόστους, τιμών, ανάπτυξης και μεριδίων αγοράς.

Μοντέλο καμπυλών εμπειρίας (παραγωγής)



Το μοντέλο της συνέργειας

Το μοντέλο που διατύπωσε ο Ansoff (1965) γνωστό και ως φαινόμενο $2+2=5$, ισχυρίζεται ότι η συναρμογή ενός συνόλου μπορεί να είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών του. Ιδιαίτερα επίκαιρο ήταν το μοντέλο κατά τη δεκαετία του 1970 όταν πολλές διεθνείς επιχειρήσεις στην επιδίωξή τους να υλοποιήσουν στρατηγικές διαποίκισης αξιοποίησαν τα πλεονεκτήματα της συνέργειας.

Ανάλυση δυνατών/αδύνατων σημείων

Η ανάλυση των στρατηγικά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας παρέχει εικόνα των δυνατών/αδύνατων σημείων και πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις:

- 1. Εξακρίβωση των αδυναμιών.**
- 2. Ποσοτικοποίηση των αδυναμιών.**
- 3. Εντοπισμός του προβλήματος.**

Ανάλυση δυνατών/αδύνατων σημείων (συν.)

Επιχειρησιακοί πόροι	Στρατηγικά-κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας – Βασικοί δείκτες απόδοσης
Προμήθειες	Σχετικές τιμές των συντελεστών, ποιότητα α' υλών, βαθμός εξάρτησης από προμηθευτές
Παραγωγή	Διαδικασία παραγωγής, δυναμικό παραγωγής, επίπεδο απόδοσης του εξοπλισμού, βάθος παραγωγής, δομή κόστους, ευελιξία των εγκαταστάσεων παραγωγής, ποσοστό ελαττωματικών, ποσοστών επιστροφών.
Πωλήσεις	Πρόσβαση σε κανάλια διανομής, ποιότητα του συστήματος προώθησης, δομή ηλικίας προϊόντων, επίπεδο υπηρεσιών μετά την πώληση (after-sales-services), ικανότητα παράδοσης, μερίδιο αγοράς, αφοσίωση πελατών, έγκαιρη και αξιόπιστη διεκπεραίωση παραγγελίας.
Προσωπικό	Επίπεδο προσόντων, βαθμός παρακίνησης, ικανότητα και θέληση για δια βίου μάθηση, ταύτιση με την επιχείρηση, διαρροή, δείκτες ακαδημαϊκού προσωπικού.
Τεχνολογία έρευνα &	Καινοτομία προϊόντος και παραγωγής, συχνότητα καινοτομικών αλλαγών, δαπάνες για E&A, αποτελεσματικότητα της έρευνας, ευρεσιτεχνίες-δικαιώματα.
Οργάνωση	Αριθμός ιεραρχικών βαθμίδων, ευελιξία της οργάνωσης, μαθησιακή ικανότητα της οργάνωσης, ικανότητα συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, βαθμός αποκέντρωσης.
Πληροφορία	Ύπαρξη συστημάτων έγκαιρης αναγνώρισης κινδύνων, αναβάθμισης του λογιστηρίου σε στρατηγικό Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης, επίπεδο τεχνολογίας υποστήριξης πληροφοριακών αναγκών.
Κεφάλαιο	Δανειακή επιβάρυνση, πρόσβαση στην αγορά κεφαλαίου, ίδια κεφάλαια, ρευστότητα, αποδοτικότητα.
Επιχειρησιακή κουλτούρα	Καινοτομική ικανότητα, βαθμός εξωστρέφειας, ισχύς της εταιρικής κουλτούρας

Φάσεις ανάλυσης στρατηγικά-κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας

- 1. Εξακρίβωση** των αδυναμιών, όπως π.χ. λάθη και/ή καθυστερήσεις κατά την επεξεργασία μιας παραγγελίας.
- 2. Ποσοτικοποίηση** των αδυναμιών με υπολογισμό της συχνότητας εμφάνισής τους (π.χ. καθυστερήσεων, ελαττωματικών προϊόντων κ.ά.).

Αποτέλεσμα τέτοιων μετρήσεων είναι ο πίνακας **Αδυναμιών**:

Είδος αδυναμίας	Συχνότητα	Μέγεθος αναφοράς	Ποσοστό %
Καθυστερήσεις στην επεξεργασία	360	860	42
Ελαττωματικά	31	1600	2
Επιστροφές	80	8060	1

Φάσεις ανάλυσης στρατηγικά-κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (συν.)

3. Εντοπισμός του προβλήματος. Στη φάση αυτή εξακριβώνονται τα αίτια της αδυναμίας που εμφανίζεται με το μεγαλύτερο ποσοστό. Η αναζήτηση γίνεται στον αρμόδιο τομέα με ελέγχους και ανάλυση των αιτιών που πραγματοποιείται με συμμετοχή των εμπλεκομένων.

Είδος αδυναμίας/προβλήματος	Εντοπισθέντα αίτια
Καθυστερήσεις στην επεξεργασία παραγγελίας	• Ποσοτική έλλειψη προσωπικού • Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων • Χαμηλή απόδοση προσωπικού • Ακατάλληλο λειτουργικό σύστημα
Ελαττωματικά προϊόντα	• Αστοχίες των εργαζομένων • Έλλειψη ελέγχου εισροών
Ελαττωματικά προϊόντα παραγγελίας	• Ακατάλληλες συνθήκες αποθήκευσης • Ανεπαρκής παρακίνηση
Επιστροφές παραγγελιών	• Καθυστερημένη παράδοση • Καταστροφές λόγω κακής συσκευασίας • Ασάφεια στους όρους συναλλαγής

Κατατομή δυνατών/αδύνατων σημείων

Επιχειρησιακοί πόροι (δυναμικό απόδοσης)	Αξιολόγηση									
	χειρότερη			ίδια				καλύτερη		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Προμήθειες										
2. Παραγωγή										
3. Πωλήσεις										
4. Προσωπικό										
5. Τεχνολογία										
6. Οργάνωση										
7. Πληροφορίες										
8. Κεφάλαιο										
9. Εταιρική κουλτούρα										

Η δική μας επιχείρηση = _____

Σημαντικοί ανταγωνιστές = - - - - -

Συγκριτική Αξιολόγηση Επιδόσεων (Benchmarking)

Η τεχνική αυτή αποτελεί συστηματική διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης των χαρακτηριστικών και επιδόσεων μιας επιχείρησης σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη των άριστων του κλάδου που εκλαμβάνονται ως πρότυπο.

Συγκριτική Αξιολόγηση Επιδόσεων (συν.)

Ανταγωνιστικό Benchmarking: Σύγκριση με εξωτερικούς ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο με την επιχείρηση προϊόν.

Εσωτερικό Benchmarking: Υλοποιείται μέσα στην επιχείρηση και αποβλέπει στη συγκριτική μελέτη των επιδόσεων των διαφόρων οργανωσιακών μονάδων.

Λειτουργικό Benchmarking: Σύγκριση με τους άριστους της κατηγορίας (ηγέτες της αγοράς).

Γενικό Benchmarking: Συγκρίνονται αποκλειστικά οι επιχειρησιακές διαδικασίες ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων.

Φάσεις υλοποίησης της Συγκριτικής Αξιολόγησης Επιδόσεων

1. Καθορισμός **κριτηρίων** απόδοσης (χρόνος, ποσότητες, προσωπικό, κόστος).
2. Προσδιορισμός σχέσεων **σύνδεσης** δύο ή περισσότερων **χαρακτηριστικών** (επεξεργασία παραγγελίας ανά εργαζόμενο/ημέρα).
3. **Σύγκριση** των σχέσεων που διαπιστώνονται με αντίστοιχα μεγέθη του αρίστου της κατηγορίας ή του μέσου όρου του κλάδου και εντοπισμός αποκλίσεων.
4. Λήψη **στρατηγικών μέτρων** για αποδόμηση-εξουδετέρωση των διαφορών απόδοσης που αποκαλύφθηκαν. Η φάση αυτή συνοδεύεται από διαρκή επιτήρηση (στρατηγικό έλεγχο).

Παράδειγμα Συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων

Χαρακτηριστικά	Ίδιοι δείκτες	«Δείκτες αρίστου»	Αποκλίσεις
Συνολικό κόστος ανά προσφορά	112€	101€	+11% ¹⁾
Συνολικό κόστος ανά επεξεργασία παραγγελίας	232€	141€	+64% ²⁾
Χρόνος διαδρομής ανά επεξεργασία παραγγελίας	7,5ΗΕ*	3,4ΗΕ*	+120% ³⁾

*ΗΕ = Ημέρες Εργασίας

- 1) **Πρόβλημα 1:** Προκαλείται υψηλότερο συνολικό κόστος ανά προσφορά.
- 2) **Πρόβλημα 2:** Προκαλείται υψηλότερο συνολικό κόστος επεξεργασίας παραγγελίας.
- 3) **Πρόβλημα 3:** Ο χρόνος διαδρομής των παραγγελιών είναι πολύ μεγάλος.

Συγκριτική Αξιολόγηση Επιδόσεων (συν.)

Πλεονεκτήματα:

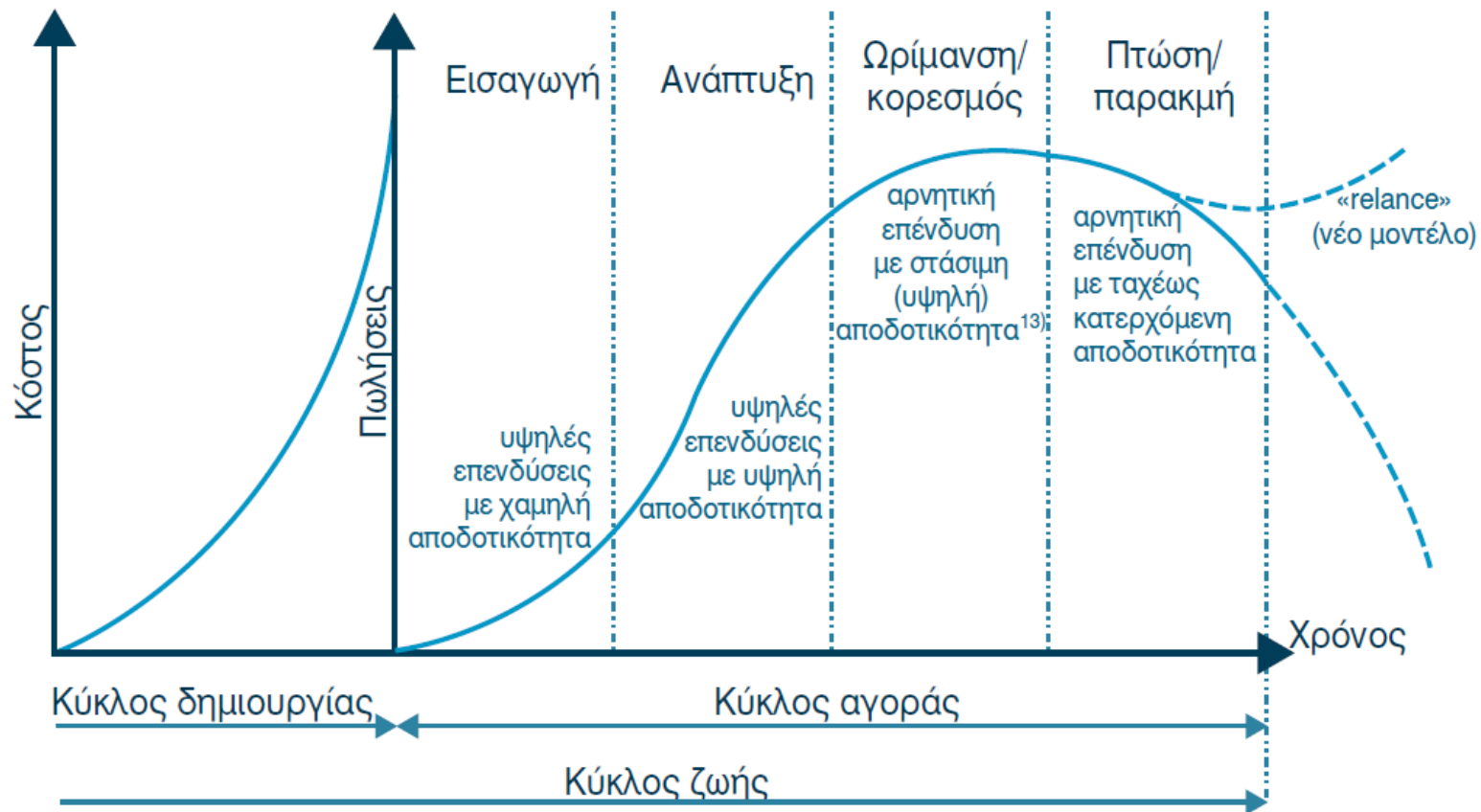
προσανατολισμός στην αγορά, αξιοποίηση άριστων πρακτικών, βελτίωση της αλυσίδας αξίας και συνεπώς της ανταγωνιστικής θέσης.

Μειονεκτήματα:

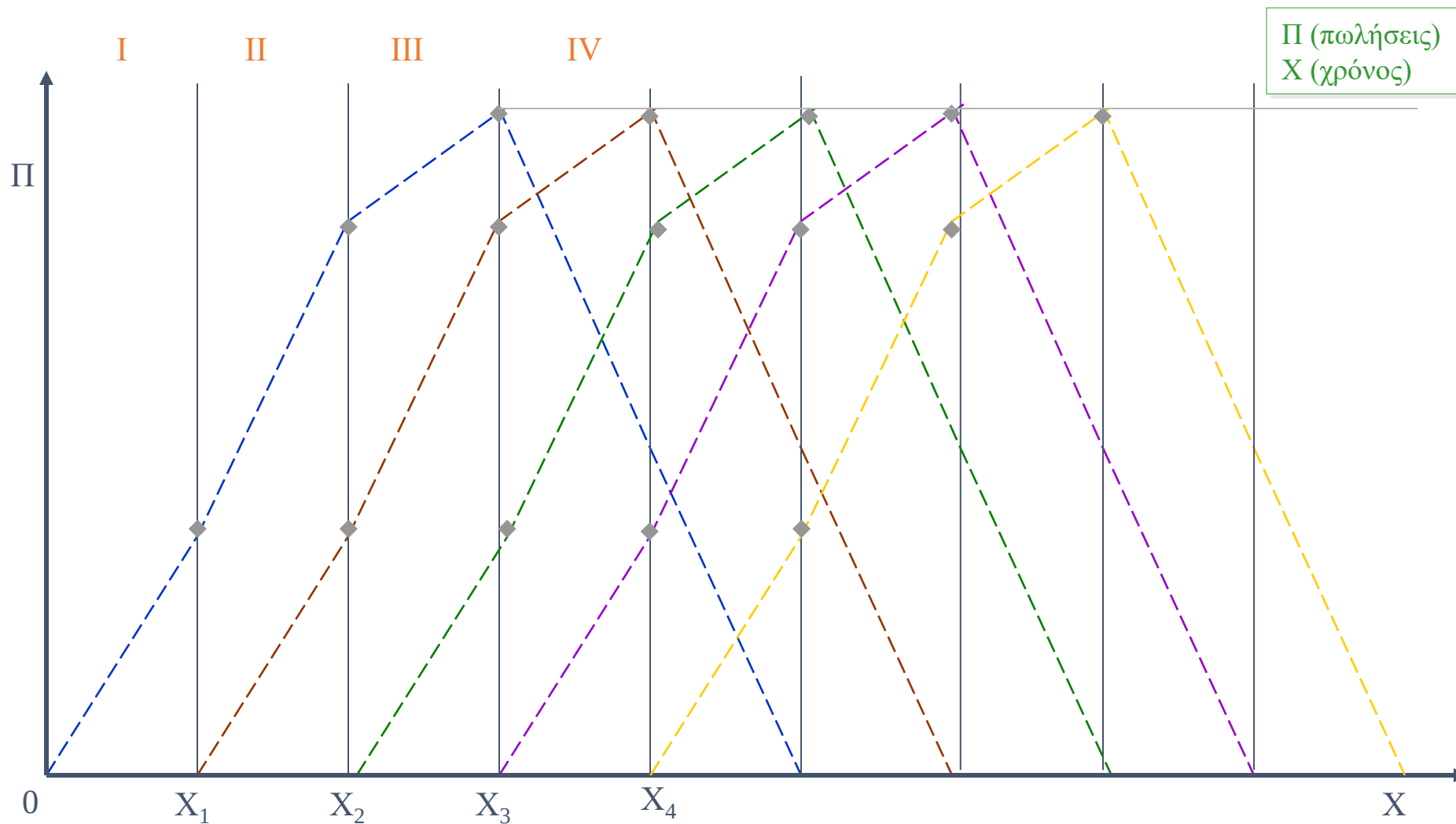
κίνδυνος προσήλωσης στην αντιγραφή που ακυρώνει τη μοναδικότητα, αυξάνει τη δαπάνη για διαφήμιση και οδηγεί σε πόλεμο τιμών.

Στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο

1. Καμπύλη κύκλου ζωής



Καμπύλη λειτουργίας κύκλου ζωής του προϊόντος

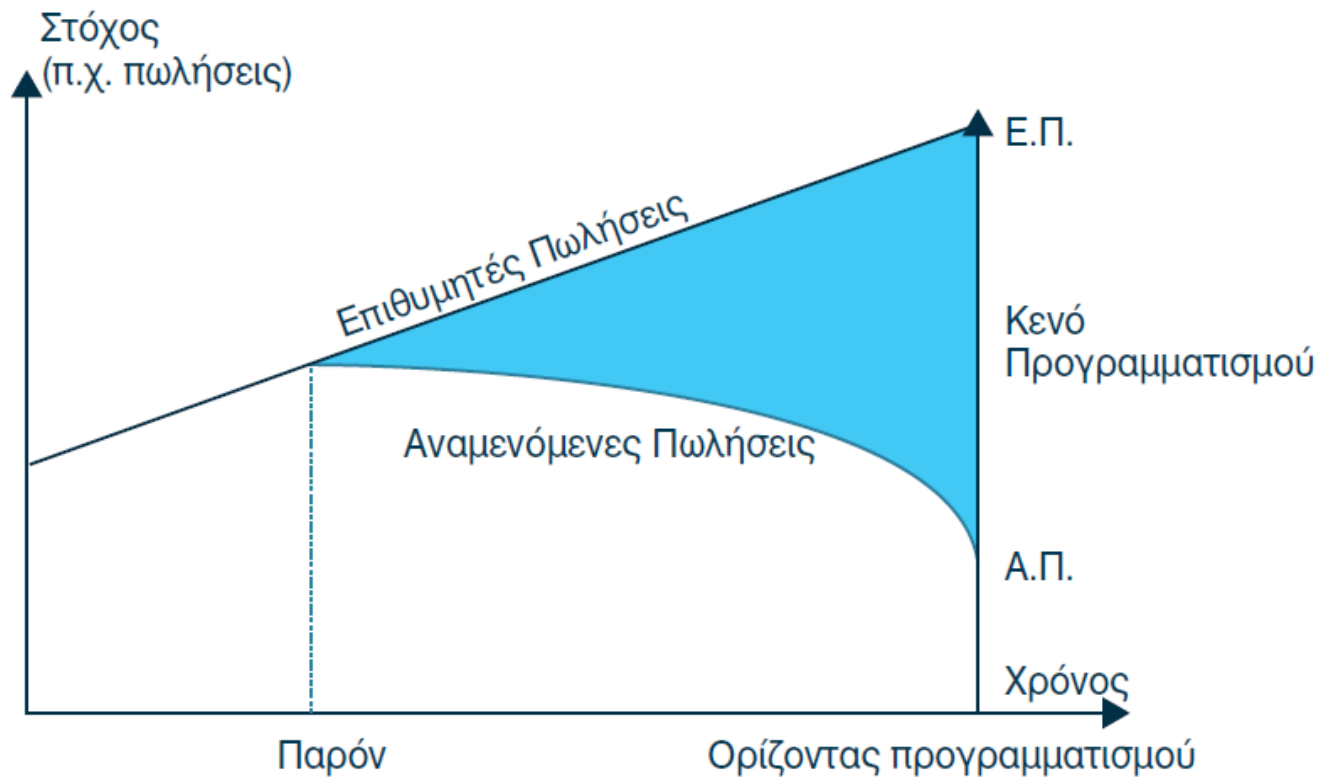


Χαρακτηριστικά των φάσεων της Καμπύλης Κύκλου Ζωής

Φάσεις Χαρακτηριστικά	Εισαγωγή (introduction)	Ανάπτυξη (growth)	Ωρίμανση (maturity)	Πτώση (decline)
Πλήθος ανταγωνιστών	ένας/πολύ λίγοι	περισσότεροι/πολλοί	τάσεις μείωσης	λίγοι
Μερίδιο αγοράς	ανερχόμενα μεγάλο	πολύ μεγάλο	κατερχόμενα μεγάλο	μικρό
Θέση στην αγορά	ηγέτης αγοράς	ηγέτης αγοράς	προσφέρων ή οριακά προσφέρων	οριακά προσφέρων
Πορεία πωλήσεων	αργή ανάπτυξη	γρήγορη ανάπτυξη	σταθεροποίηση σε υψηλό επίπεδο	υποχώρηση
Αποδοτικότητα	ζημιές	ανερχόμενα κέρδη	πρωτικά κέρδη	ζημιές
Ελαστικότητα τιμής	χαμηλή	μέτρια	υψηλή	χαμηλή
Τιμή/μονάδα	υψηλή	πρωτική	κοντά στο οριακό κόστος	σταθερά χαμηλή
Πελάτες	καινοτόμοι	έγκαιρα προσαρμοσμένοι	μαζικοί αγοραστές	μμητές
Δείκτες ανάπτυξης	απροσδιόριστος	υψηλός	χαμηλός	μηδενικός /αρνητικός
Δυναμικό αγοράς	ασαφές	σαφέστερο	διαφανές	άγνωστο
Εμπιστοσύνη πελατών	ελάχιστη	υψηλότερη	τάσεις μείωσης	χαμηλότερη

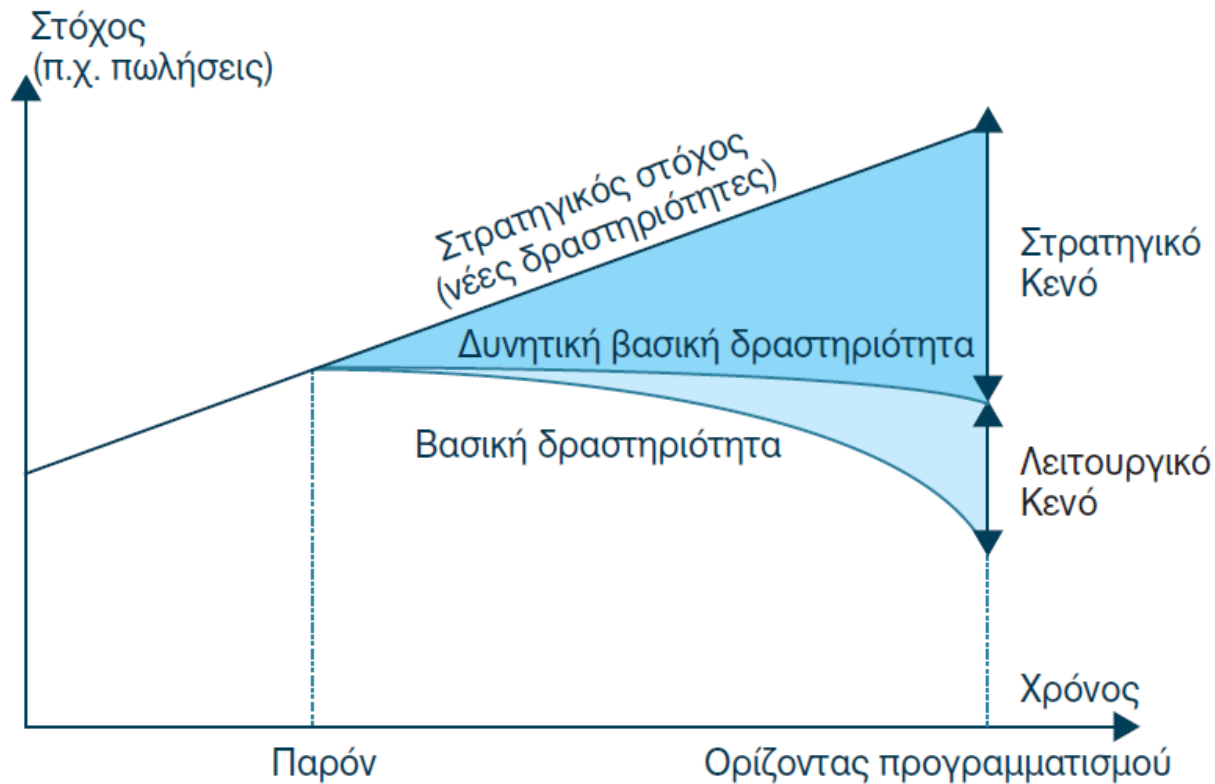
2. Ανάλυση κενού (Gap-analysis)

Κενό Προγραμματισμού



Ανάλυση κενού (Gap-analysis) (συν.)

Στρατηγικό και Λειτουργικό Κενό Προγραμματισμού



Ανάλυση κενού (Gap-analysis) (συν.)

Δυνατότητες για κάλυψη του στρατηγικού προγραμματισμού:

1. Στρατηγικά μέτρα συμπεριφοράς

α. Παθητική-αμυντική συμπεριφορά

β. Ενεργητική-επιθετική συμπεριφορά

Στρατηγικά μέτρα συμπεριφοράς (συν.)

Μέτρα ενεργητικής-επιθετικής συμπεριφοράς:

- **άμεση ή κατά μέτωπο επίθεση** (frontal attack) π.χ. μείωση τιμών
- **πλευρική επίθεση** (flanking attack) π.χ. με ανάπτυξη ελκυστικών σχεδίων (design) ή πρακτικής συσκευασίας για ένα προϊόν κ.ά.
- **κυκλωτική επίθεση** (encirclement attack) π.χ. πολλαπλά χτυπήματα
- **ανορθόδοξος πόλεμος ή ανταρτοπόλεμος** (guerilla warfare)
- **παρακαμπτήρια επίθεση** (bypass attack) εστίαση σε πιο «εύκολες» αγορές για αύξηση των ταμειακών ροών

Στρατηγικά μέτρα ανάπτυξης

α. Στρατηγικές συνεργασιών

α) Στρατηγικές συμμαχίες. Προέρχονται από συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων για συνεργασία σε διάφορα πεδία (π.χ. στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων).

Πλεονεκτήματα των συμμαχιών αποτελούν η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης, η επικέντρωση σε ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας, η μείωση του κόστους, η ελαχιστοποίηση των κινδύνων κ.ά. Μειονέκτημα αποτελεί το υψηλό διοικητικό κόστος (συντονισμός), η ανεπάρκεια των δυνατοτήτων ελέγχου, η ανάδυση καιροσκοπικών συμπεριφορών, οι περιορισμοί των βαθμών ελευθερίας κ.ά.

Στρατηγικά μέτρα ανάπτυξης (συν.)

β) Διεθνείς κοινοπρακτικές επιχειρήσεις. Αποτελούν πολύ διαδεδομένη μορφή συνεργασίας μιας επιχείρησης με αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Πλεονέκτημα των διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων αποτελεί ο περιορισμός των εμποδίων εισόδου στην αγορά, η πρόσβαση στις τοπικές κεφαλαιαγορές, η πρόσβαση στους έμψυχους και λοιπούς πόρους της συνεργαζόμενης επιχείρησης, η σύνδεση με νέες αγορές της αλλοδαπής, η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων συνέργειας, η εξάλειψη τεχνικών εμποδίων στο εμπόριο κ.ά.

Μειονέκτημα αποτελούν οι περιορισμένες δυνατότητες ελέγχου και συντονισμού στην περίπτωση διασποράς των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων σε πολλές χώρες, η πιθανότητα να προκύψουν προστριβές μεταξύ των συνεργαζόμενων οι οποίες δυσχεραίνουν την υλοποίηση των στρατηγικών μέτρων, καθώς και οι διαπολιτισμικές διαφορές στη συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Στρατηγικά μέτρα ανάπτυξης (συν.)

β. Στρατηγικές διεθνοποίησης

- α) Εξαγωγικό εμπόριο.** Η ίδρυση θυγατρικής εμπορικής Εταιρίας (Foreign Sales Subsidiary) αποτελεί γέφυρα για τη διείσδυση μιας επιχείρησης σε αλλοδαπή αγορά.
- β) Εξαγωγική κοινότητα-Εξαγωγική συνεργασία.** Προκύπτει από την εθελούσια συνένωση επιχειρήσεων προσανατολισμένων στις εξαγωγές. Στόχος τους είναι η ενεργοποίηση κεντρικών εξαγωγικών λειτουργιών σε κοινή βάση.
- γ) Άμεσες εξαγωγές χωρίς μεσάζοντες στην αλλοδαπή.** Κατάλληλη για εξαγωγές σε αγορές με γεωγραφική εγγύτητα προς τις ημεδαπές εγκαταστάσεις παραγωγής.
- δ) Άμεσες εξαγωγές σε αλλοδαπούς γενικούς αντιπροσώπους.** Σε σύγκριση με την ίδρυση υποκαταστημάτων αποτελεί την πιο ευνοϊκή εναλλακτική λύση δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές.

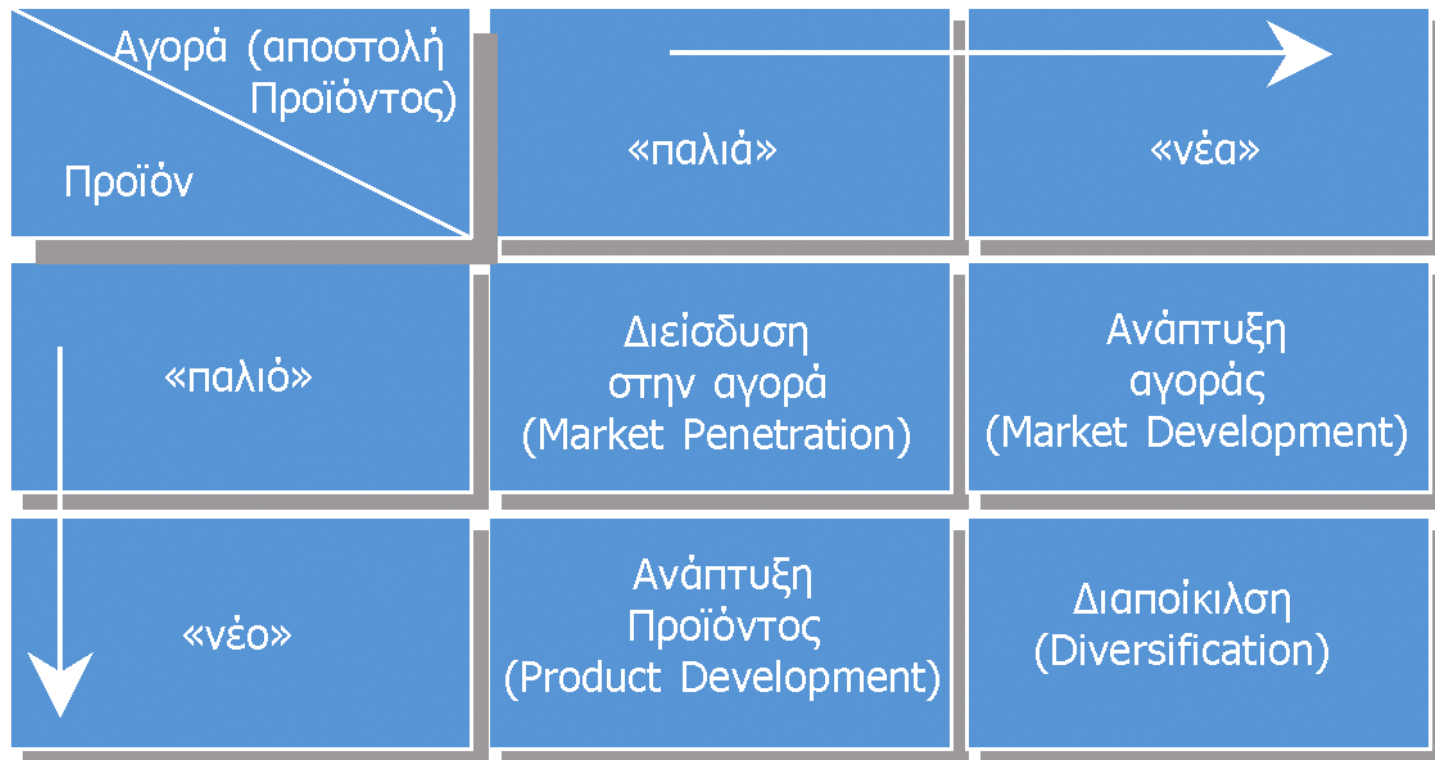
Στρατηγικά μέτρα ανάπτυξης (συν.)

- ε) Γραφεία εκπροσώπησης.** Σε σύγκριση με το γενικό αντιπρόσωπο υπάρχει το δικαίωμα εντολών, καθώς ο συνεργάτης του γραφείου είναι υπάλληλος της εξαγωγικής επιχείρησης.
- στ) Υποκαταστήματα.** Αποτελούν ανάπτυξη των προηγούμενων με αύξηση του προσωπικού προς τον σκοπό διαρκούς εξυπηρέτησης υπαρχόντων πελατών και προσέλκυσης νέων πελατών. Τα υποκαταστήματα διαθέτουν μεγαλύτερη λειτουργική αυτονομία και αποκτούν σε μεγαλύτερο βαθμό το δικαίωμα λήψης αποφάσεων.
- ζ) Θυγατρικές εταιρίες (Subsidiaries).** Ιδρύονται συνήθως για μετατόπιση της παραγωγής στο εξωτερικό και οδηγούν συχνά στη δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η λειτουργία πλήρως ελεγχόμενων θυγατρικών παραμένει στον έλεγχο της μητρικής. Εξαιτίας των υψηλών αναγκών για κεφάλαια και του υψηλού κινδύνου που αναλαμβάνουν ενδείκνυται η ίδρυσή τους μόνο σε χώρες με τις οποίες διατηρούνται εκτενείς επιχειρηματικές σχέσεις και οι νομικές και πολιτικές προϋποθέσεις είναι δεδομένες. Εναλλακτική λύση της μορφής αυτής αποτελεί η εξαγορά υπαρχουσών επιχειρήσεων

Στρατηγικά μέτρα ανάπτυξης (συν.)

- η) Εκχώρηση δικαιωμάτων (Licensing).** Αποτελεί γενικό όρο για την εκχώρηση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μέσω π.χ. διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας ή σημάτων. Έτσι, μια επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα να περιορίσει την απομίμηση ή αντιγραφή ενός προϊόντος. Η εκχώρηση δικαιωμάτων αποτελεί δραστηριότητα στην αλλοδαπή χωρίς συμμετοχή σε κεφάλαια. Συχνά προκαλεί και άρση των εμποδίων εισόδου σε ξένες αγορές (π.χ. εκχώρηση δικαιώματος παραγωγής του Malboro σε μια μονοπωλιακή αγορά).
- θ) Συμβόλαιο τεχνογνωσίας.** Αποτελεί μια μορφή πώλησης τεχνογνωσίας στο πλαίσιο διμερών συμφερόντων που κατοχυρώνονται με συμβόλαιο.
- ι) Δικαιόχρηση (Franchising).** Συνιστά μια ειδική μορφή παροχής δικαιωμάτων, για: 1) χρήση κοινής επωνυμίας, διακριτικού τίτλου και ενιαία παρουσίαση των εγκαταστάσεων και/ή μεταφορικών μέσων, 2) διάθεση τεχνογνωσίας από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο, και 3) διαρκή προμήθεια τεχνικής και εμπορικής συνδρομής καθ' όλη τη διάρκεια της συμφωνίας.

3. Μήτρα «προϊόν-αγορά»



4. Στρατηγικές Πορτοφολίου

Η θεμελιώδης ιδέα της τεχνικής πορτοφολίου βρήκε εφαρμογή στην προβληματική επιχειρήσεων που υλοποιούν **στρατηγικές διαποίκισης.**

α) Ανάλυση Ανάπτυξης Αγοράς-Μεριδίου Αγοράς (BCG)

Προκειμένου μια επιχείρηση να εξακριβώσει πόσο ισορροπημένο είναι το πορτοφόλιό της (δηλ. αν έχει θετική χρηματοροή), πρέπει προηγουμένως να τμηματοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων κριτηρίων (δημιουργία ΣΕΜ), καθώς μόνο έτσι μπορεί να αξιολογηθεί η συμβολή κάθε τμήματος στη συνολική στρατηγική της.

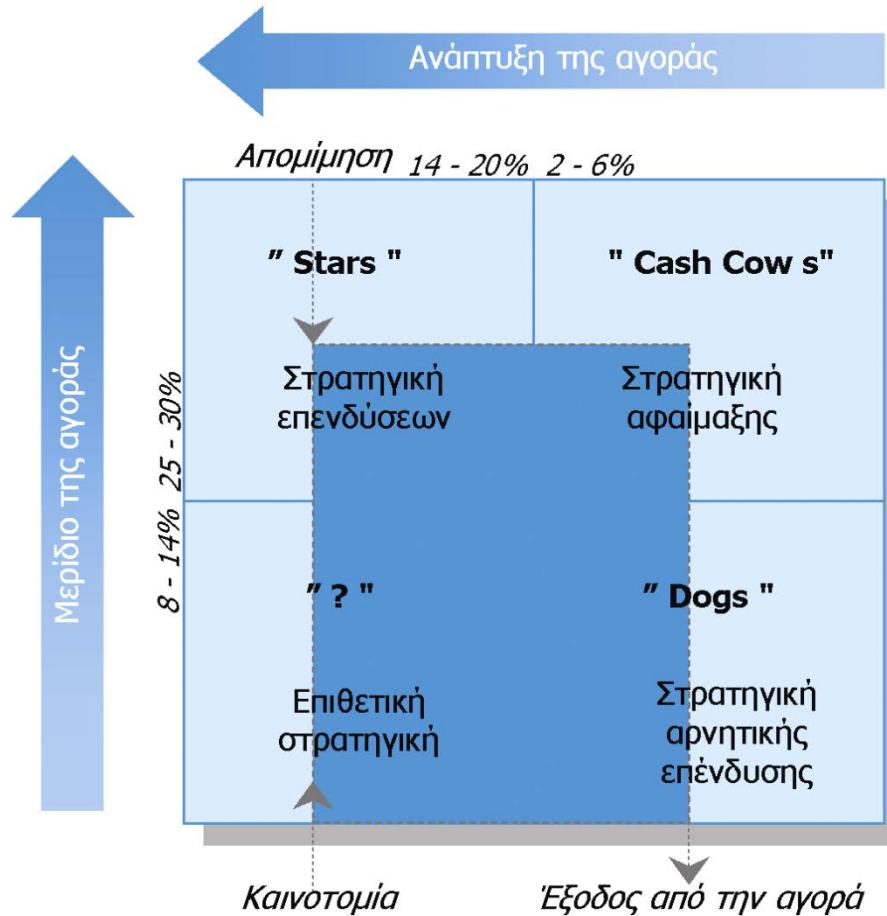
Ανάλυση Ανάπτυξης Αγοράς-Μεριδίου Αγοράς (συν.)

Μετά την τμηματοποίηση αξιολογούνται οι ΣΕΜ με τη βοήθεια μιας **ανάλυσης μήτρας**. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση δύο κριτηρίων:

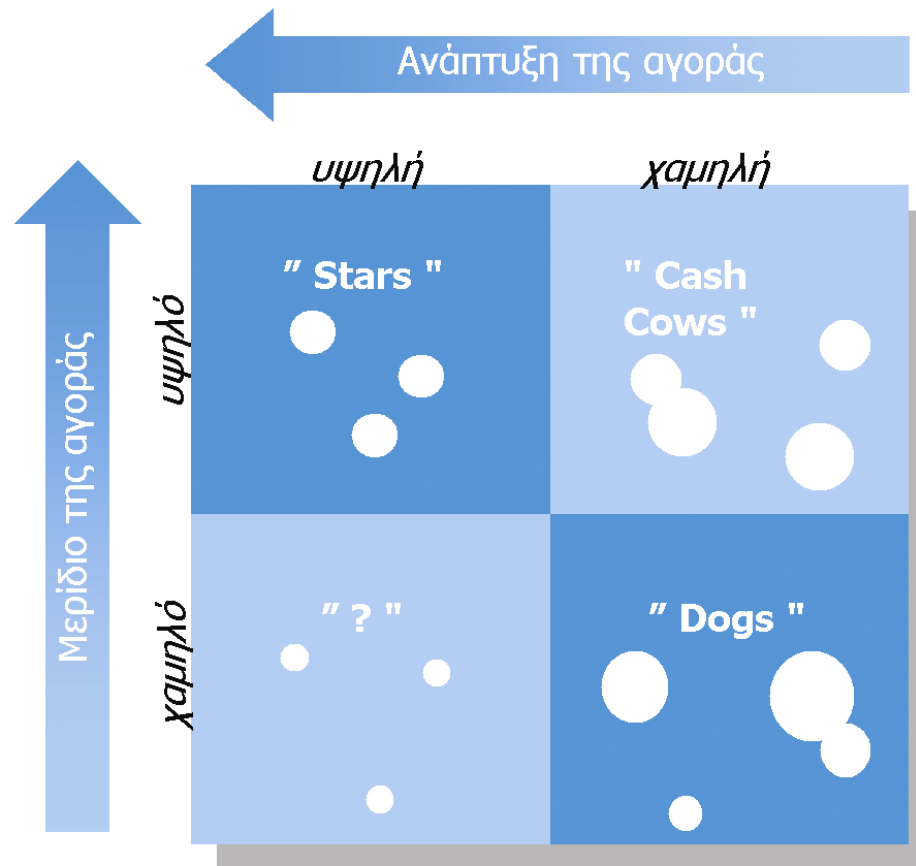
1. Της ανταγωνιστικής ισχύος της επιχείρησης μετρούμενης με το μερίδιο αγοράς.
2. Της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της ΣΕΜ εκφραζόμενης με την προσδοκώμενη ανάπτυξη της αγοράς.

Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται ο **εντοπισμός της στρατηγικής θέσης των μεμονωμένων πεδίων δραστηριότητας**.

Μήτρα Πορτοφολίου και Αποδοτικότητας



Ανάλυση του όγκου πωλήσεων με τη μέθοδο της μήτρας πορτοφολίου



β) Η Ανάλυση Ελκυστικότητας αγοράς-ανταγωνιστικής ισχύος

Στόχος της μεθόδου είναι να διευκολύνει την εισροή στη μήτρα περισσότερων παραγόντων, ώστε να αναλυθούν πιο διαφοροποιημένα οι ΣΕΜ και να διατυπωθούν πρότυπα στρατηγικών.

Παράγοντες αξιολόγησης αποτελούν:

1. Η ελκυστικότητα της αγοράς.
2. Η σχετική ανταγωνιστική ισχύς ή «ανταγωνιστική δύναμη».

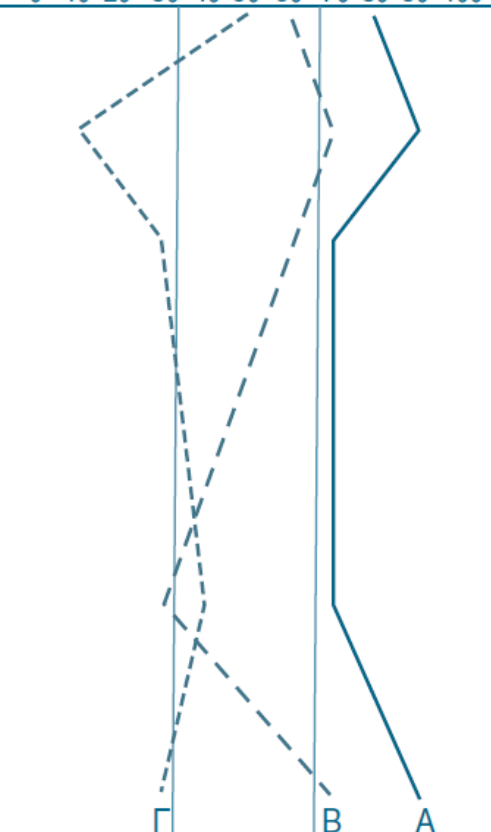
Κριτήρια αξιολόγησης ελκυστικότητας της αγοράς

Το μέγεθος της αγοράς	Εκφράζεται με το δυνητικό όγκο πωλήσεων και εισπράξεων.
Ανάπτυξη της αγοράς	Ως μέγεθος του αναμενόμενου μελλοντικού όγκου πωλήσεων και εισπράξεων.
Ποιότητα αγοράς	Μετρούμενη με: • Την αποδοτικότητα του κλάδου. • Το τεχνολογικό επίπεδο. • Την ικανότητα προστασίας της τεχνογνωσίας. • Το δυναμικό καινοτομίας. • Την ένταση του ανταγωνισμού. • Την έκταση της επενδυτικής δραστηριότητας. • Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. • Τον αριθμό των συμμετεχόντων στην αγορά. • Τον κίνδυνο υποκατάστασης με άλλα προϊόντα. • Τις απαιτήσεις στη διανομή και στην εξυπηρέτηση. • Την δομή του ανταγωνισμού.
Εφοδιασμός με ενέργεια/ α' ύλες	Μεγέθη επηρεασμού αποτελούν: • Η ευαισθησία-διατάραξη της ροής ενέργειας/ α' υλών. • Η σταθερότητα των τιμών ενέργειας και α' υλών. • Η ύπαρξη εναλλακτικών πηγών ενέργειας και α' υλών.
Οι συνθήκες περιβάλλοντος	Σημαντικά μεγέθη αποτελούν: • Ο κίνδυνος κρατικών παρεμβάσεων. • Η επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος. • Οι επιδράσεις του πληθωρισμού και αποπληθωρισμού. • Η εξάρτηση από την οικονομική συγκυρία. • Η νομοθεσία. • Η κοινή γνώμη.

Κριτήρια αξιολόγησης της σχετικής ανταγωνιστικής ισχύος

Σχετική θέση στην αγορά	Αναφέρεται στη σύγκριση με τον ισχυρότερο ανταγωνιστή και αφορά τα μεγέθη: • Μεριδίο αγοράς και στις αλλαγές που αυτό υπόκειται. • Μέγεθος και οικονομική ισχύς της επιχείρησης. • Δείκτης ανάπτυξης. • Αποδοτικότητα. • Κίνδυνος (βαθμός σταθεροποίησης στην αγορά). • Δυναμικό Μάρκετινγκ (πλεονέκτημα τιμής, ποιότητα, σχέσεις με πελάτες, Image).
Σχετικό δυναμικό παραγωγής	Βασίζεται στη σύγκριση της θέσης που κατέχει στην αγορά με αυτήν που έθεσε ως στόχο. Η ανταγωνιστική ισχύς είναι συνυφασμένη με το κόστος παραγωγής, οφειλόμενο συνήθως: • στο βαθμό εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων παραγωγής και αξιοποίησης του δυναμικού παραγωγής • στην ικανότητα καινοτομίας και τεχνικής τεχνογνωσίας • στην προσαρμοστικότητα των συνθηκών αγοράς • στο δυναμικό αύξησης της παραγωγικότητας • στη συμβατότητα της τεχνολογίας παραγωγής με το περιβάλλον • στις συνθήκες παράδοσης • στην εξυπηρέτηση των πελατών • στη διατήρηση των αναμενόμενων συνθηκών εφοδιασμού • στο επίπεδο κόστους ενέργειας και α' υλών.
Σχετικό δυναμικό E&A	Το δυναμικό Ερευνάς και Ανάπτυξης αναφέρεται κατά κανόνα: • στο επίπεδο βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας. • στην πειραματική και εφαρμοσμένη τεχνική ανάπτυξη σε σύγκριση με τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. • στο δυναμικό και στη συνέχεια της καινοτομίας.
Σχετικά προσόντα του προσωπικού	Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι μπορούν να διακρίνονται για: • τον επαγγελματισμό και τη ικανότητα κρίσης • την εργατικότητα και το επίπεδό τους • την ποιότητα των συστημάτων διοίκησης.

Εξακρίβωση ελκυστικότητας της αγοράς

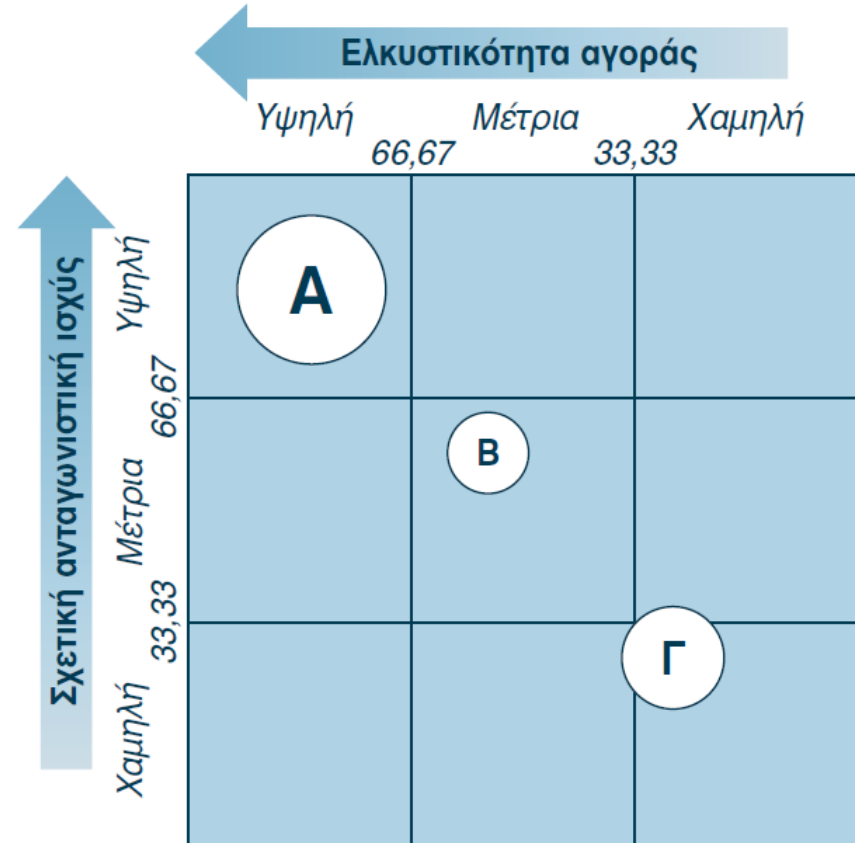
Ελκυστικότητα της αγοράς (ευκαιρίες/κίνδυνοι)		Αξιολόγηση										Συντελεστής στάθμισης Βαρύτητας	Σταθμισμένες τιμές		
		χαμηλή ← μέτρια → υψηλή											Α	Β	Γ
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90				
1.	Μέγεθος της αγοράς Εκφράζεται με το δυνητικό όγκο πωλήσεων και εισπράξεων											0,15	12,00	9,00	7,50
2.	Ανάπτυξη της αγοράς Ως μέγεθος του αναμενόμενου μελλοντικού όγκου πωλήσεων και εισπράξεων											0,20	18,00	14,00	2,00
3.	Ποιότητα της αγοράς - Αποδοτικότητα του κλάδου - Τεχνολογικό επίπεδο - Ικανότητα προστασίας της τεχνογνωσίας - Δυναμικό καινοτομίας - Ένταση του ανταγωνισμού - Έκταση της επενδυτικής δραστηριότητας - Εμπόδια εισόδου στην αγορά - Αριθμός συμμετεχόντων στην αγορά - Κίνδυνος υποκατάστασης με άλλα προϊόντα - Απαιτήσεις στη διανομή και στην εξυπηρέτηση - Δομή του ανταγωνισμού											0,35	24,50	21,00	10,50
4.	Εφοδιασμός με ενέργεια/α' ύλες - Ευαισθησία-διατάραξη της ροής ενέργειας/α' υλών - Σταθερότητα των τιμών ενέργειας και α' υλών - Ύπαρξη εναλλακτικών πηγών ενέργειας και α' υλών											0,15	10,50	4,50	6,00
5.	Συνθήκες περιβάλλοντος - Κίνδυνος κρατικών παρεμβάσεων - Επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος - Επιβάρυνση του πληθωρισμού και αποπληθωρισμού - Εξάρτηση από την οικονομική συγκυρία - Νομοθεσία - Κοινή γνώμη											0,15	13,50	10,50	4,50
		Άθροισμα										1,00	78,50	59,00	30,50

Εξακρίβωση της σχετικής ανταγωνιστικής ισχύος

Σχετική ανταγωνιστική ισχύς (δυνατά/αδύνατα σημεία)		Αξιολόγηση										Συντελεστής στάθμισης Βαρύτητας	Σταθμισμένες τιμές		
		χαμηλή		μέτρια						υψηλή			Α	Β	Γ
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90				
1.	Θέση στην αγορά • Μεριδίο αγοράς και μεταπτώσεις του • Μέγεθος και οικονομική ισχύς της επιχείρησης • Δείκτης ανάπτυξης • Αποδοτικότητα • Βαθμός σταθεροποίησης στην αγορά • Δυναμικό Μάρκετινγκ (πλεονέκτημα τιμής, ποιότητα, σχέσεις με πελάτες, Image)											0,20	16,00	10,00	6,00
2.	Δυναμικό παραγωγής • Βαθμός εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων παραγωγής και αξιοποίησης του δυναμικού παραγωγής • Ικανότητα καινοτομίας και τεχνικής τεχνογνωσίας • Προσαρμοστικότητα των συνθηκών αγοράς • Πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης • Δυναμικό αύξησης της παραγωγικότητας • Συμβατότητα της τεχνολογίας παραγωγής με το περιβάλλον • Συνθήκες παράδοσης • Εξυπηρέτηση των πελατών • Διατήρηση των μεριδίων αγοράς • Διατήρηση των συνθηκών εφοδιασμού • Επίπεδο κόστους ενέργειας και α' υλών • Επίπεδο κόστους εργασίας											0,30	21,00	12,00	15,00
3.	Δυναμικό Ε&Α • Επίπεδο βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας • Πειραματική και εφαρμοσμένη τεχνική ανάπτυξη, σε σύγκριση με τη θέση της επιχείρησης στην αγορά • Δυναμικό και στη συνέχεια της καινοτομίας • Συχνότητα καινοτομικών αλλαγών • Δαπάνες για Ε&Α											0,15	12,00	12,00	4,50
4.	Προσόντα του προσωπικού • Επαγγελματισμός και η ικανότητα κρίσης • Εργατικότητα και το επίπεδο των γνώσεων • Καινοτόμο πνεύμα • Ποιότητα των συστημάτων άσκησης διοίκησης • Ικανότητα και θέληση για δια βίου μάθηση											0,20	20,00	14,00	4,00
5.	Κεφάλαιο • Δανειακή επιβάρυνση • Πρόσβαση στην αγορά κεφαλαίου • Ίδια κεφάλαια • Ρευστότητα • Αποδοτικότητα											0,15	13,50	7,50	1,50
Άθροισμα												1,00	82,50	55,50	31,00

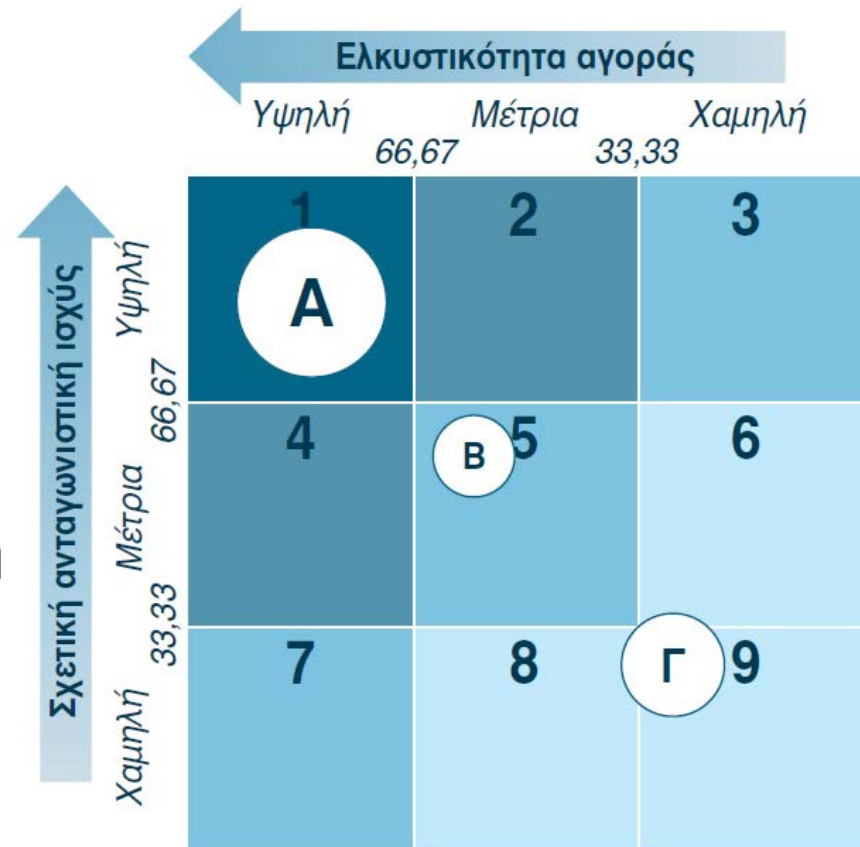
Μήτρα χαρτοφυλακίου McKinsey

Οι Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες σύμφωνα με τη βαθμολογία, την οποία έχουν αποσπάσει, μπορούν στη συνέχεια να μεταφερθούν ως φυσαλίδες στη μήτρα των εννέα κυψελίδων. Το μέγεθος των φυσαλίδων παριστάνει συνήθως το σχετικό ποσοστό πωλήσεων της κάθε ΣΕΜ (ή ομάδας προϊόντων).



Εντοπισμός στρατηγικών στη μήτρα χαρτοφυλακίου McKinsey

- 1:** Αναπτυξιακή – Επενδυτική (ΑΝ.ΕΠ.)
- 2, 4:** Επιλεκτικά Αναπτυξιακή (ΕΠ.ΑΝ):
- αμυντική για υπεράσπιση της θέσης που κατέχει ή
 - μεταβατική, για σταθεροποίηση.
- 3, 5, 7:** Προσεγμένη Επιλεκτική Δραστηριότητα (Π.Ε.Δ.) για βελτίωση θέσης που κατέχει.
- 6, 8, 9:** Συγκομιδή από την Υφισταμένη Δραστηριότητα και Αποεπένδυση (Σ.Υ.Δ.Α.) κατά την οποία, υπάρχοντα προϊόντα αποσύρονται από τις μέχρι τούδε αγορές, στην περίπτωση που δεν έχουν προοπτικές επιτυχίας.



Στρατηγικές Επιχειρησιακών Πεδίων

Στρατηγικές Επιχειρησιακών Πεδίων (Business Unit Level)

1. Στρατηγική **Ηγεσίας Κόστους**
2. Στρατηγική **Διαφοροποίησης**
3. Στρατηγική **Εστίασης σε τμήματα της αγοράς**

Γενικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Στρατηγική Πεδίο	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Μοναδικότητα (από τη σκοπιά του πελάτη)
Ευρεία αγορά	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (1)	Στρατηγική Διαφοροποίησης (2)
Περιορισμένη Αγορά	Στρατηγική Εστίασης (3) με έμφαση:	
	στο Κόστος (3A)	στη Διαφοροποίηση (3B)

Στρατηγικές Επιχειρησιακών Πεδίων (συν.)

1. Στρατηγική **Ηγεσίας Κόστους**

Η στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ενδείκνυται ιδιαίτερα, όταν:

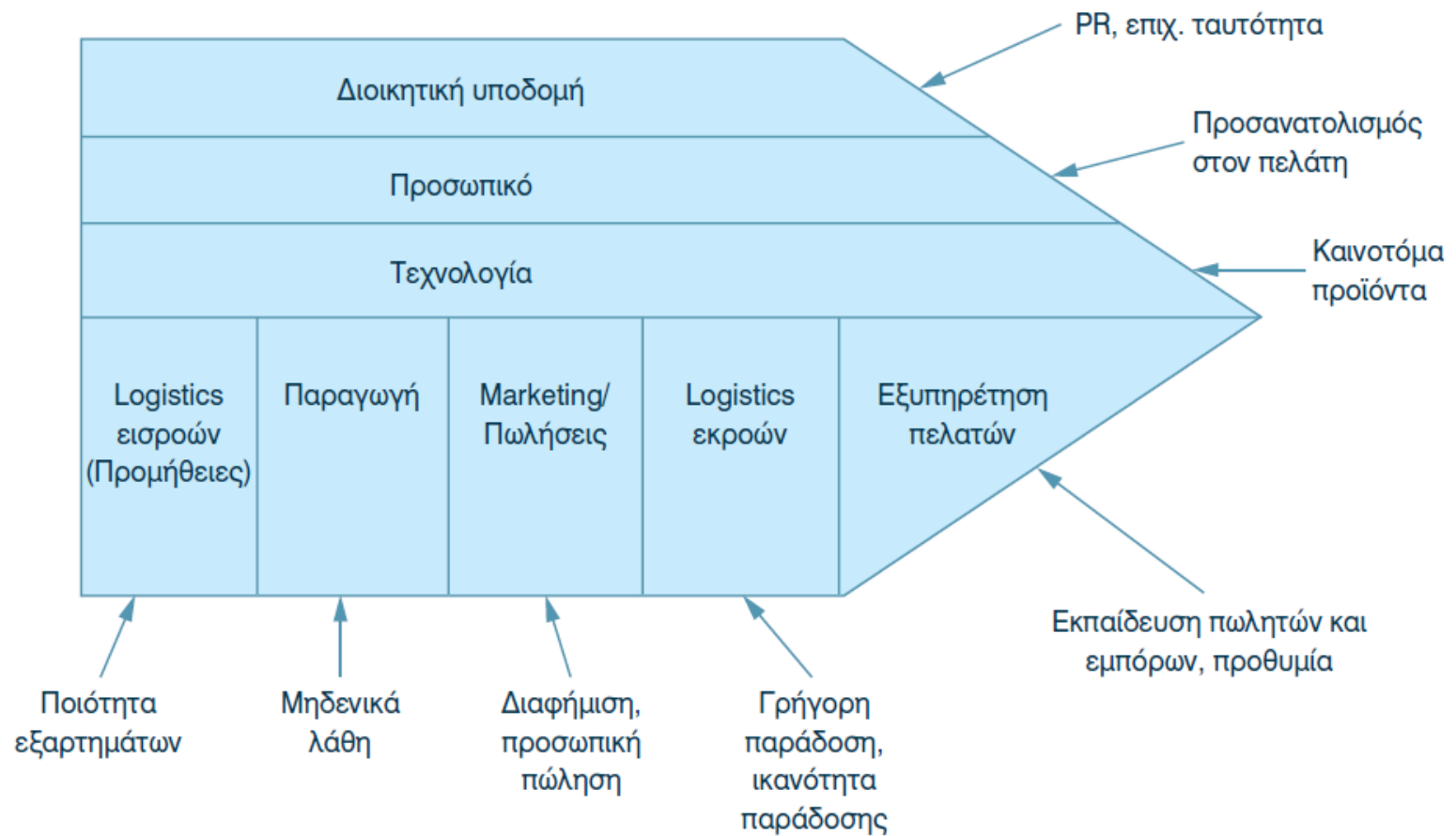
- Οι αγοραστές επιδιώκουν ευνοϊκή σχέση τιμής-απόδοσης
- Οι αγοραστές δεν δίνουν σημασία στην ποιότητα, στη μοναδικότητα, στο ντιζάιν, στη συσκευασία.
- Υπάρχει υψηλός βαθμός οργάνωσης των καταναλωτών (ενώσεις καταναλωτών).
- Οι πελάτες μπορούν εύκολα να αλλάξουν προμηθευτή.
- Το προϊόν έχει μεγάλη ζήτηση, γεγονός που διευκολύνει τη μαζική παραγωγή του.

2. Στρατηγική **Διαφοροποίησης**

Η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική όταν ένα προϊόν πωλείται λόγω:

- Μοναδικών χαρακτηριστικών στα οποία ο πελάτης αποδίδει ιδιαίτερη σημασία (αποϋλοποίηση, π.χ. VOLVO, αποπαραδοσοποίηση & δημιουργία μεταϋλιστικών αξιών).
- Πλεονεκτήματος προώθησης (π.χ. διαφημιστικές εκστρατείες προσαρμοσμένες στην αγορά-στόχο).
- Άψογης εξυπηρέτησης πελατών (π.χ. με πυκνό δίκτυο ανταλλακτικών, προώθησης προϊόντων κ.ά.).
- Ποιότητας υψηλότερου επιπέδου από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Υψηλού βαθμού καινοτομίας.

Μέτρα διαφοροποίησης



3. Στρατηγική **Εστίασης σε τμήματα της αγοράς**

Πλεονεκτήματά της:

- Ο ανταγωνισμός περιορίζεται. Αδιαφορία αρκετών, πολύ μεγαλύτερων ανταγωνιστών για μικρού μεγέθους αγορές.
- Η επιχείρηση αποτελεί επίκεντρο σχετικού ενδιαφέροντος. Εύκολη ταύτιση των εργαζομένων με την επιχείρηση.
- Οι εργαζόμενοι αποκτούν ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις που αντιστοιχούν στην εστίαση. Χρήσιμο για την απώθηση των ανταγωνιστών αλλά και διεκδίκηση από τα εξειδικευμένα στελέχη υψηλότερων αμοιβών για τις εξειδικευμένες γνώσεις τους.

Στρατηγικά Προγράμματα Λειτουργικών Τομέων

1. Στρατηγικό Πρόγραμμα **Προμηθευτών**
2. Στρατηγικό Πρόγραμμα **Παραγωγής**
3. Στρατηγικό Πρόγραμμα **Διάθεσης Προϊόντων**
4. Στρατηγικό Πρόγραμμα **Χρηματοοικονομικών**
5. Στρατηγικό Πρόγραμμα **Ανθρώπινων Πόρων**

1. Μέτρα Στρατηγικού Προγράμματος Προμηθειών

- Η επιλεκτική αναμόρφωση του καταλόγου προμηθευτών για διασφάλιση της συνέχειας στη ροή υλικών.
- Η βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας π.χ. με εξουδετέρωση καθυστερήσεων, μείωση κόστους κεφαλαίου, JIT κ.ά.
- Η διασφάλιση οικονομικότητας στη χρήση υλικών π.χ. με μείωση της σπατάλης υλικών, των ελαττωματικών προϊόντων κ.ά.
- Η μείωση του κόστους εφοδιασμού υλικών π.χ. με αναδιαπραγμάτευση των τιμών αγοράς, μείωση των διαδρομών μεταφοράς υλικών, ελαχιστοποίηση δέσμευσης κεφαλαίου στις αποθήκες υλικών κ.ά.
- Η μείωση της επιβάρυνσης του οικολογικού περιβάλλοντος εξαιτίας αποφάσεων στον τομέα προμηθειών π.χ. με ανακύκλωση/υγειονομική ταφή απορριμμάτων ή προληπτική επιλογή των εισροών με γνώμονα τα οικολογικά χαρακτηριστικά τους κ.ά.

2. Μέτρα Στρατηγικού Προγράμματος Παραγωγής

- Η βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής π.χ. με νέες ευέλικτες μηχανές.
- Η βελτίωση της ικανότητας προσαρμογής του δυναμικού παραγωγής με επενδύσεις επεκτάσεων ή αποφυγή της υπερπαραγωγής.
- Ο εκσυγχρονισμός της παραγωγής με αυτοματισμό (CAM, CIM).
- Η διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος π.χ. με καθορισμό προτύπων, συνεχή επιτήρηση της ποιότητας κ.ά.
- Η ελαχιστοποίηση των χρόνων διαδρομής π.χ. με τήρηση των συμφωνημένων προθεσμιών υλοποίησης, αποτροπή βλαβών που αναστέλλουν τη διαδικασία παραγωγής κ.ά.

3. Δραστηριότητες Στρατηγικού Προγράμματος Διάθεσης Προϊόντων

- Η έρευνα αγοράς (συλλογή και επεξεργασία δεδομένων και μετατροπή τους σε πληροφορίες σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις πωλήσεις).
- Η ομαδοποίηση των αγοραστών (με βάση τις πληροφορίες της έρευνας αγοράς) με στόχο μια περαιτέρω διαφοροποίηση στο πλαίσιο των συνδυασμών προϊόντος/αγοράς που έγιναν στον στρατηγικό σχεδιασμό.
- Η αξιοποίηση εργαλείων πολιτικής πωλήσεων, όπως η πολιτική προϊόντος, τιμολογιακή πολιτική, επικοινωνιακή πολιτική, πολιτική διάθεσης.

4. Δραστηριότητες Στρατηγικού Προγράμματος Χρηματοοικονομικών

- Επενδύσεων, με δέσμευση κεφαλαίων για τη προμήθεια συντελεστών παραγωγής προς χρήση για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Εξασφάλιση ρευστότητας, με προγραμματισμό εισπράξεων και πληρωμών.
- Ενίσχυση της ισχύος των ιδίων κεφαλαίων π.χ. με αξιοποίηση κρατικών ενισχύσεων.
- Αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης.
- Ελαχιστοποίηση των κινδύνων (αλλαγή επιτοκίων, εξισορρόπηση κινδύνων συναλλαγματικών διαφορών κ.ά.).

5. Μέτρα Στρατηγικού Προγράμματος Ανθρωπίνων Πόρων

- Έγκαιρη προσέλκυση και στρατολόγηση ικανών συνεργατών.
- Ανάπτυξη προσωπικού για απόκτηση συμπληρωματικών προσόντων που διευκολύνουν την έγκαιρη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος (π.χ. νέες τεχνολογίες οργάνωσης γραφείου).
- Ευελιξία στο χρόνο εργασίας (ελαστικό ωράριο, job sharing -διαμοιρασμός μιας θέσης εργασίας, μερική απασχόληση κ.ά.).
- Μείωση κόστους εργασίας (μέτρα εξορθολογισμού, ελαχιστοποίηση χρόνων απουσίας κ.ά.).
- Θεσμοθέτηση οικονομικών κινήτρων (αμοιβή, συμμετοχή στα κέρδη), κοινωνικών κινήτρων (ίση μεταχείριση, εργασιακό κλίμα) κ.ά.

Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικών

Τυπολογία αξιολόγησης-επιλογής συνδυαστικών στρατηγικών

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
	- Επαρκής ρευστότητα - Ποικιλία προϊόντων - Έμπειρο προσωπικό - Μεγάλη δανειοληπτική	- Χαμηλή αποδοτικότητα - Εξάρτηση από ορισμένους πελάτες - Εξάρτηση από δύο προμηθευτές
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	Δυναμική στρατηγική για - Νέες αγορές - Εκμετάλλευση χρηματοδότησης - Αύξηση μεριδίου αγοράς	Προσοχή - Μείωση κόστους για αύξηση της αποδοτικότητας - Διεύρυνση πελατείας - Διεύρυνση (ή συμμετοχή) προμηθευτών
ΚΙΝΔΥΝΟΙ	Επιφυλακτικότητα - Στις εξαλλοσύνες ανταγωνισμού - Διεθνείς συμβάσεις σε σταθερό νόμισμα - Περιορισμένες θεσμικές παραχωρήσεις - Λογικές αποδοχές	Σύμπτυξη - Όχι επενδύσεις σε προϊόντα φθίνοντα - Συνεργασίες για αποφυγή ανταγωνιστικών συνθηκών - Εξέταση περιπτώσεων διεθνούς δανεισμού

Συνδυασμός συνθηκών και στρατηγικών επιλογών

Συνδυαζόμενες συνθήκες	Κατευθύνσεις στρατηγικής και ενδεικτικά μέτρα
Ε και Δ.....	Δυναμική στρατηγική (των 5Ε) • Ενεργοποίηση (πλεονεκτημάτων) • Επενδύσεις • Ενδυνάμωση (των θέσεων) • Επέκταση (δικτύου, δραστηριοτήτων κλπ.) • Εκμετάλλευση (ευκαιριών)
Ε και Α.....	Στρατηγική προσεγγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (των 5Δ) • Διαφοροποίηση • Διεύρυνση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία) • Διείσδυση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία) • Διαμόρφωση (νέων μέτρων και κατευθύνσεων) • Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους και βελτιώσεων κλπ.)
Κ και Δ.....	Επιφυλακτική στρατηγική (των 5Π) • Παράκαμψη (κινδύνων) • Προβολή (πλεονεκτημάτων) • Προσεκτικές προσεγγίσεις • Περιορισμοί (δαπανών κλπ.) • Προπαρασκευή (έναντι επερχόμενων κινδύνων)
Κ και Α.....	Στρατηγική συρρικνώσεων ή σύμπτυξης (των 5Α) • Αποφυγή (κινδύνων και δαπανών) • Αμυντική ανασυγκρότηση • Αποχώρηση (από τις πλέον επικίνδυνες περιοχές) • Αποεπένδυση – ρευστοποίηση • Αποχή (από κάθε δραστηριότητα επεκτάσεως)