



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΠΣ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΣΑΚΑΜΗ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, «Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων», Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιά υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Πολλάλη Ιωάννη. Θα ήθελα, λοιπόν, να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου για τη δυνατότητα που μου πρόσφερε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του βοήθεια, την άριστη συνεργασία και το φιλικό κλίμα που επικρατούσε καθ' όλη τη διάρκεια της επίβλεψης. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε ακόμα μία φορά, προσφέροντας μου την αμέριστη υλική αλλά κυρίως ηθική συμπαράστασή τους σε όλη την διάρκεια της προσπάθειάς μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιβιώνουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και συχνά καλούνται να χαράζουν στρατηγικές έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στον υψηλό ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση. Ωστόσο, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να υιοθετούν και να εφαρμόζουν στρατηγικές που εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς στόχους και το όραμά τους προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των στρατηγικών τους σε όλα τα στάδια της εφαρμογής. Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει μία σειρά εργαλείων αξιολόγησης της στρατηγικής τα οποία και παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η *Balanced Scorecard* η οποία θεωρείται και η πιο αποτελεσματική με βάση τους παράγοντες και την στοχοθεσία που ενέχει.

Στην παρούσα εργασία θα μελετηθούν οι περιπτώσιολογικές μελέτες των διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης στρατηγικής στον κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση στρατηγικής, *Balanced Scorecard*, στρατηγική επιχειρήσεων

ABSTRACT

Modern businesses survive in a constantly changing environment and have to provide strategies in order to cope with the high competition and globalization. However, it is important for businesses to adopt and implement strategies that are consistent with the objectives and vision in order to maintain a competitive advantage in the market. Therefore, it is necessary to evaluate the efficiency and effectiveness of their strategies at all stages of implementation. The international literature suggests a number of strategic assessment tools which present special characteristics, advantages and disadvantages. The most widespread method is Balanced Scorecard, which is considered the most effective one based on the factors and targets involved.

In this dissertation specific case studies of different strategy evaluation methods in the non-alcoholic beverage industry will be studied.

Keywords: *strategic assessment, Balanced Scorecard, business strategy*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1. Γενικά.....	10
1.2. Σκοπός.....	13
1.3. Διάρθρωση της εργασίας	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	15
2.1. Η έννοια της στρατηγικής.....	15
2.2. Η εξέλιξη της στρατηγικής	17
2.3. Η σημασία της στρατηγικής.....	18
2.4. Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	18
2.4.1.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	20
2.4.1.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	24
2.4.2. Διαμόρφωση στρατηγικής.....	27
2.4.2.1. Τα επίπεδα της στρατηγικής.....	29
2.4.3. Η εφαρμογή της στρατηγικής.....	30
2.4.4. Η αξιολόγηση της στρατηγικής.....	31
2.5. Επιχειρησιακή στρατηγική.....	32
2.6. Τύποι στρατηγικής.....	33
Σύγκριση Μεθόδων Αξιολόγησης της Στρατηγικής Διοίκησης	5

2.7.	Στρατηγική κατεύθυνσης	33
2.7.1.	Στρατηγικές ανάπτυξης	34
2.7.2.	Στρατηγική σταθερότητας	36
2.7.3.	Στρατηγικές περισυλλογής	36
2.8.	Στρατηγική χαρτοφυλακίου	36
2.8.1.	BCG Matrix	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....		42
3.1.	Αξιολόγηση της στρατηγικής διοίκησης.....	42
3.2.	Η έννοια του performance management	44
3.3.	Λόγοι αξιολόγησης της στρατηγικής	46
3.4.	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	48
3.5.	Balanced Scorecard.....	51
3.5.2	Ο σχεδιασμός της balanced scorecard	54
3.5.2.	Πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard	56
3.5.3.	Μειονεκτήματα της balanced scorecard	57
3.6.	Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA).....	58
3.6.1.	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (EVA)	59
3.7.	Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής του Rumelt	61
3.8.	Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής του Lynch.....	63
3.9.	Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR.....	64
3.10.	Επιλογή του αποτελεσματικότερου συστήματος αξιολόγησης	66
3.11.	Key Performance Indicators (KPIs)	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		69
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ		69
4.1.	Balanced Scorecard στην PepsiCo.....	69
4.1.1.	Η εταιρεία.....	69
4.1.2.	Η αγορά στόχος της PepsiCo	70

4.1.3. Ανταγωνισμός	71
4.1.4. Brands	71
4.1.5. SWOT Analysis	72
4.1.6. Η μέθοδος Balanced Scorecard.....	75
4.1.6.1. Παράγοντες της Balanced Scorecard	76
4.2. Η μέθοδος αξιολόγησης στρατηγικής EVA και ο υπολογισμός της.....	79
4.3. Τα κριτήρια του Rumlet.....	83
4.4. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής Lynch της PepsiCo.....	84
4.5. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR στην PepsiCo.....	86
4.6 Η επιλογή της πιο αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης στρατηγικής.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	90
5.1 Συμπεράσματα	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	19
Διάγραμμα 2 Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.....	23
Διάγραμμα 3 Η Αλυσίδα Αξίας κατά Porter.....	26
Διάγραμμα 4 SWOT Analysis	27
Διάγραμμα 5 Βήματα εφαρμογής στρατηγικής	31
Διάγραμμα 6 Balanced Scorecard.....	54
Διάγραμμα 7 Το Μοντέλο Αξιολόγησης Στρατηγικής του Rumelt.....	62
Διάγραμμα 8 Το Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής του Lynch	63
Διάγραμμα 9 Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Στρατηγικών.....	65
Διάγραμμα 10 Χαρακτηριστικά Αποτυχημένων Στρατηγικών	66
Διάγραμμα 11 Balanced Scorecard PepsiCo.....	78
Διάγραμμα 12 Κάρτα Εξισορρόπησης Απόδοσης.....	88

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Μήτρα BCG.....	39
Πίνακας 2 Balanced Scorecard PepsiCo	79
Πίνακας 3 Balanced Scorecard - Σύνδεση στόχων και δεικτών	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Γενικά

Είναι γεγονός πως οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να καλούνται συχνά να λαμβάνουν αποφάσεις και να τροποποιούν τη στρατηγική τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς. Είναι σημαντικό, στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις να σχεδιάζουν με προσοχή τη στρατηγική τους καθώς και να γνωρίζουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους έτσι ώστε να συνεχίσουν να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιβιώσουν.

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων, που λειτουργούν επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση του πλούτου τους ή αλλιώς τη δημιουργία αξίας. Παρόλο που ο στόχος μοιάζει ξεκάθαρος, το ερώτημα που φαίνεται να προκύπτει είναι κατά πόσο το παραγόμενο αποτέλεσμα μπορεί να αποτιμηθεί αξιόπιστα και αντικειμενικά.

Η στρατηγική διαδικασία ουσιαστικά αντιπροσωπεύει μια λογική, συστηματική, και αντικειμενική προσέγγιση κατά την οποία καθορίζεται η μελλοντική κατεύθυνση μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τρία στάδια διακρίνονται κατά τη στρατηγική διαχείριση (Γεωργόπουλος, 2004):

- Η διατύπωση της στρατηγικής
- Η εφαρμογή της στρατηγικής
- Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής

Συγκεκριμένα, η διατύπωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία όπου καθορίζονται η αποστολή, οι στόχοι καθώς και οι εναλλακτικές στρατηγικές που προτείνονται. Αρκετά συχνά, η διατύπωση στρατηγικής καλείται και ως στρατηγικός προγραμματισμός.

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι το στάδιο δράσης της στρατηγικής διαχείρισης. Ουσιαστικά, αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση προκειμένου να εγκατασταθεί η νέα στρατηγική ή να ενισχυθεί η υπάρχουσα στρατηγική. Ακόμη, η εφαρμογή στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη των αποφάσεων όσον αφορά το ταίριασμα της στρατηγικής και της οργανωτικής δομής, την ανάπτυξη των προϋπολογισμών καθώς και κινητήρια συστήματα.

Το τελικό στάδιο της στρατηγικής διαχείρισης είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι στρατηγικές υπόκεινται σε μελλοντική τροποποίηση επειδή οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες διαρκώς αλλάζουν λόγω του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Στη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής οι διευθυντές καθορίζουν εάν η επιλεγμένη στρατηγική επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης. Με άλλα λόγια η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής είναι η αναθεώρηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων βάσει των οποίων λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα (Γεωργόπουλος, 2004).

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η αξιολόγηση της στρατηγικής μπορεί να πραγματοποιηθεί εκ των προτέρων (*ex ante*), δηλαδή πριν την υλοποίηση της στρατηγικής, κατά τη διάρκεια (*on going*), δηλαδή στο στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής ή εκ των υστέρων (*ex post*), δηλαδή μετά την υλοποίηση της στρατηγικής (Johnson and Scholes, 2006).

Συνεπώς, για να χαρακτηριστεί μια στρατηγική επιτυχημένη θα πρέπει να ικανοποιεί τα παρακάτω κριτήρια:

- **Η Καταλληλότητα (suitability) της στρατηγικής.** Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η στρατηγική που εξετάζεται είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται και αφορά την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά (positioning) τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Για παράδειγμα, κατά πόσο οι νέες στρατηγικές θα ταιριάζουν στις μελλοντικές ανάγκες του περιβάλλοντος καθώς και κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζονται μπορούν να εκμεταλλευτούν τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, προκειμένου να της προσδώσουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επομένως, για να διαπιστωθεί αυτό συνιστάται να γίνει ένας έλεγχος των αρχών της στρατηγικής καθώς και των εναλλακτικών επιλογών που υφίστανται σχετικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική (Johnson and Scholes, 2006).
- **Η αποδεκτότητα (acceptability) της στρατηγικής:** Η αποδεκτότητα αφορά τις προσδοκώμενες αποδόσεις και έχει σχέση με το κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες που θέτει η επιχείρηση και συνεπώς αποδεκτή από αυτούς (Johnson and Scholes, 2006).
- **Η εφικτότητα (feasibility) της στρατηγικής:** Αφορά το εάν και σε ποιο βαθμό μπορεί να εφαρμοστεί στη πράξη και να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ακολουθούμενη στρατηγική. Η αξιολόγηση της εφικτότητας προϋποθέτει και απαιτεί να δοθεί έμφαση στην αναλυτική και λεπτομερειακή εξέταση και διερεύνηση των πόρων και των ικανοτήτων (Johnson and Scholes, 2006).

1.2. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη των μεθόδων αξιολόγησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αυτό θα επιχειρηθεί μέσω της διερεύνησης της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας.

Ακόμη, επιχειρείται η ανάλυση των συνηθέστερων μεθόδων βάσει συγκεκριμένων case study από τον κλάδο των μη αλκοολούχων αναψυκτικών με στόχο την εύρεση του πιο αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται η στρατηγική της εταιρείας PepsiCo σύμφωνα με την μέθοδο Balanced Scorecard, την μέθοδο EVA, τα κριτήρια του Rumlet, την προσέγγιση Lynch και την STAIR.

1.3. Διάρθρωση της εργασίας

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη εισαγωγή προκειμένου να μεταβεί πιο εύκολα ο αναγνώστης στο θέμα.

Έπειτα, στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τη στρατηγική και την αξιολόγησή της από την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται το υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού και αναλύονται τα επιμέρους στάδια ενώ γίνεται λόγος για τους τύπους στρατηγικής. Στο κεφάλαιο τρία εξετάζεται η έννοια του performance management, αναφέρονται οι λόγοι αξιολόγησης της στρατηγικής καθώς και τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το εργαλείο Balanced Scorecard, ο σχεδιασμός, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου. Ακόμη, αναλύονται οι μέθοδοι αξιολόγησης της στρατηγικής Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA), τα κριτήρια του Rumlet, η προσέγγιση Lynch καθώς και η προσέγγιση STAIR.

Τέλος, γίνεται μία αναφορά σχετικά με επιλογή του αποτελεσματικότερου συστήματος αξιολόγησης και των Key Performance Indicators (KPIs).

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η αξιολόγηση της στρατηγικής του ομίλου της PepsiCo με βάση την Balanced Scorecard, την προσέγγιση Lynch, τα κριτήρια Rumlet, την προσέγγιση STAIR και τη μέθοδο της οικονομικής προστιθέμενης αξίας. Στο τέλος του κεφαλαίου πραγματοποιείται μία σύγκριση των μεθόδων που παρουσιάστηκαν προκειμένου να εξαχθεί ένα συμπέρασμα για το ποια μέθοδος είναι πιο αποτελεσματική για την αξιολόγηση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Η έννοια της στρατηγικής

Η λέξη «στρατηγική» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την διεθνή βιβλιογραφία το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Συγκεκριμένα, η χρήση της λέξης αυτής ξεκίνησε όταν οι ερευνητές της διοίκησης των επιχειρήσεων διαπίστωσαν ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου να υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διαμονής που χρησιμοποιούσαν ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές (Παπαδάκης, 2007).

Επιπλέον, η λέξη «στρατηγική», έχει τις ρίζες της από την Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα ετυμολογικά προέρχεται από την λέξη στρατηγός, η οποία είναι συνθετικό από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγειν» που σημαίνει καθοδηγώ. Συνεπώς, χρησιμοποιώντας τον όρο στρατηγική υποδηλώνουμε την πράξη, συμπεριλαμβάνοντας την ευφυΐα και την τεχνική που χρειαζόμαστε ώστε η πράξη αυτή να είναι επιτυχής.

Είναι γεγονός ότι τόσο στην ελληνική όσο και στην διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε μια μεγάλη ποικιλία ορισμών του όρου στρατηγική. Παρά τις λεκτικές παραλλαγές που υπάρχουν στους ορισμούς, οι περισσότεροι από αυτούς έχουν ως κύριο σκοπό την

επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης μέσω ενός σχεδίου δράσης. Παρακάτω παρατίθενται οι σημαντικότεροι από αυτούς:

Ως στρατηγικό μάνατζμεντ καλείται το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής με στόχο την επίτευξη των επιμέρους στρατηγικών στόχων. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι το μέσο κατά το οποίο καθορίζονται οι στόχοι και λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις (Glueck, Jauch, 1984).

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει πως το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τη διαδικασία της λήψης, της εφαρμογής και της αξιολόγησης των αποφάσεων τις οποίες καλούνται να λάβουν τα στελέχη μίας επιχείρησης (David, 1989). Ουσιαστικά, είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, του οράματος και των στόχων, και έπειτα η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων (Γεωργόπουλος, 2004).

Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της κατανομής των πόρων της αποσκοπώντας στο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών (Johnson and scholes, 1999).

Ο Michael Porter θεωρεί πως η στρατηγική είναι «η αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και έχει ως αντικείμενο αφ' ενός να προσδιορίσει μια στρατηγική θέση για την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση, αφ' ετέρου να φανερώσει τα μέσα και τις μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορεί να βρίσκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμη βάση, σε καθεμία από τις δραστηριότητες για τις οποίες αποφασίζει να είναι παρούσα» (Michael Porter, 1996).

2.2. Η εξέλιξη της στρατηγικής

Είναι γεγονός ότι η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε προκειμένου να προσαρμοστεί στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, αρχικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός εμφανίστηκε με μία μορφή προϋπολογιστικού ελέγχου καθώς η διοίκηση της κάθε εταιρείας επιχειρούσε να αναγάγει την κάθε δραστηριότητα σε ελέγχους και προϋπολογισμούς προκειμένου να σχεδιάσει το πρόγραμμα δράσης της.

Ωστόσο, αφενός η έλλειψη εμπειρίας των στελεχών κατά την εποχή εκείνη και αφετέρου η ανάγκη για άμεσα κέρδη, οδήγησαν τα στελέχη στη τάση να αγνοούν τις μεταβολές του περιβάλλοντος, να μην καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και να μην προσδιορίζουν τους πόρους που πρέπει να χρησιμοποιήσει η κάθε επιχείρηση.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η ανάγκη να προσδιοριστούν οι απαιτούμενοι εισερχόμενοι πόροι και να τεθούν οργανωσιακοί στόχοι οι οποίοι να λαμβάνουν υπόψη τις διαρκείς αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συνεπώς, προέκυψε η δεύτερη μορφή του στρατηγικού μάνατζμεντ η οποία και καλείται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Ουσιαστικά, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός εφαρμόστηκε μετά το πέρας του 2^{ου} παγκοσμίου πολέμου.

Στη συνέχεια, ακολούθησε το στάδιο το οποίο ονομάστηκε στρατηγικός σχεδιασμός. Σε αυτή την φάση έπαιξε σημαντικό ρόλο η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δια μέσω της ανάπτυξης των δυνατών σημείων της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις προβλέψεις που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2.3. Η σημασία της στρατηγικής

Δεν χωρά καμία αμφιβολία πως η στρατηγική είναι αναγκαία για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό καθώς αποτελεί το μέσο για την εφαρμογή της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης που θα την οδηγήσουν στην απόκτηση υπερέχουσας θέσης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

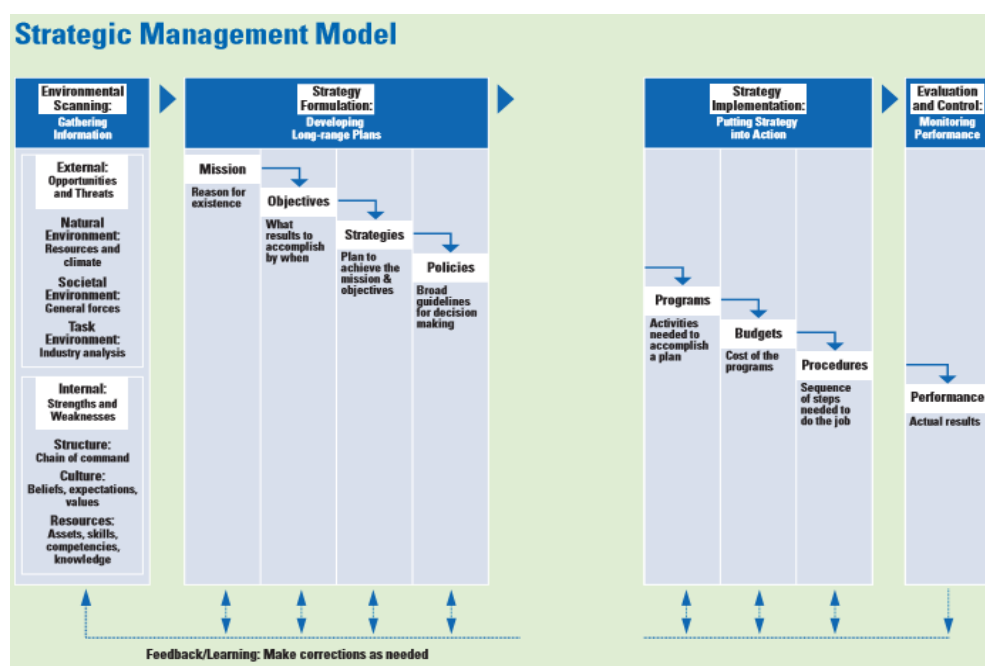
Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (1999) η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης συμβάλλει καταλυτικά στην επίτευξη των παρακάτω:

- Θέτει σημαντικές κατευθύνσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι που έχουν τεθεί καθώς και το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης.
- Οδηγεί στη λήψη αποφάσεων προκειμένου να υπάρχει σε όλες τις αποφάσεις ένα κοινό πνεύμα.
- Συμβάλλει στο συντονισμό των δραστηριοτήτων έτσι ώστε όλες οι επιμέρους λειτουργίες καθώς και τα τμήματα της επιχείρησης να ενεργούν με βάση την εφαρμογή της στρατηγικής.
- Συμβάλλει στην ξεκάθαρη θέση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της, αλλά και για κάθε ενδιαφερόμενο που προσδοκά από τον οργανισμό.
- Μειώνει την αβεβαιότητα στις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

2.4. Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται έχει ως σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο το στρατηγικό management. Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό management

αποτελείται από ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση του οργανισμού. Μέσα σε αυτό εντάσσεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), η διαμόρφωση, η υλοποίηση καθώς και η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής. Επομένως, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στον εντοπισμό και στη αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, συνδυάζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης με απώτερο στόχο τη δημιουργία και εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1 (Wheelen & Hunger,2008).



Διάγραμμα 1. Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen & Hunger,2008)

Πηγή: *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Thomas L. Wheelen , J. David Hunger, 2008
Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Όπως έχει γίνει κατανοητό στις παραπάνω ενότητες, η δημιουργία μιας σωστής στρατηγικής επηρεάζει κυρίως το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της εκάστοτε επιχείρησης με αποτέλεσμα να συσχετίζεται με αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της. Αναλυτικότερα, μια επιχείρηση για να επιτύχει την σωστή στρατηγική ξεκινάει από το πρώτο στάδιο της ανίχνευσης και της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού

περιβάλλοντος της. Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό της επιχείρησης οδηγούν στην υπόδειξη των σημείων που η επιχείρηση δύναται να εκμεταλλευτεί προκειμένου οδηγηθεί στους στόχους της και σε μια θέση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών της.

2.4.1.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται η δημιουργία, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν όλες τις περιβαλλοντικές τάσεις εκτός της επιχείρησης που βελτιώνουν ή εμποδίζουν αντίστοιχα την οργανωσιακή επίδοση της. Θα πρέπει, όμως, να λάβουμε υπόψη μας το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, τους ταχείς ρυθμούς αλλαγής του και το γεγονός ότι για κάθε επιχείρηση οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι διαφορετικές. Επομένως, μια ευκαιρία για μία επιχείρηση μπορεί να αποτελεί κάλλιστα απειλή για μία άλλη επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο μακρο-περιβάλλον που επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και στο μικρο-περιβάλλον που ασκεί επίδραση αποκλειστικά σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Ανάλυση του γενικευμένου ή μακρο-περιβάλλοντος

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον ασκεί σημαντική επιρροή στις λειτουργίες μιας επιχείρησης, καθώς οι μεταβολές και οι τάσεις του ενδέχεται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη δράση και τις στρατηγικές της (Gurta, 2013). Για παράδειγμα, οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας

χώρας, η εξέλιξη της τεχνολογίας και των επικοινωνιών μπορούν να έχουν σημαντικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις.

Προκειμένου, λοιπόν, να διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης, πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί κάθε ενδεχόμενη αλλαγή του γενικευμένου περιβάλλοντος και να προβλεφθούν οι πιθανές συνέπειες στη πορεία και την εξέλιξη της επιχείρησης (Carruthers, 2009). Αυτό πραγματοποιείται με ένα ευρέως γνωστό στρατηγικό εργαλείο την ανάλυση PEST, η οποία χρησιμοποιείται για να αναλυθεί το μακροοικονομικό περιβάλλον μίας επιχείρησης.

Στην ουσία η ανάλυση PEST αναλύει το Πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economical), το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) (Montana and Charnov, 2002). Πιο συγκεκριμένα:

Το **πολιτικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τις πολιτικές συνθήκες βάσει των οποίων καλείται να δράσει η επιχείρηση και να λάβει τις αποφάσεις της. Οι συνθήκες αυτές διαμορφώνονται από την πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε κυβέρνηση καθώς και από την επίδραση που έχουν συμφωνίες με άλλα κράτη.

Το **οικονομικό περιβάλλον** ουσιαστικά αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και στην παγκόσμια οικονομία. Για παράδειγμα, θα πρέπει να εξετάζεται ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, τα επίπεδα πληθωρισμού και ανεργίας, τα επιτόκια των αγορών, η σταθερότητα των νομισμάτων κλπ.

Το **κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον** περιλαμβάνει παράγοντες που διακρίνουν την κοινωνία όπως για παράδειγμα οι δημογραφικές τάσεις, το οικογενειακό εισόδημα, η αντιμετώπιση των γυναικών στην εργασία, το μορφωτικό επίπεδο, ο ρυθμός γεννήσεων, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων.

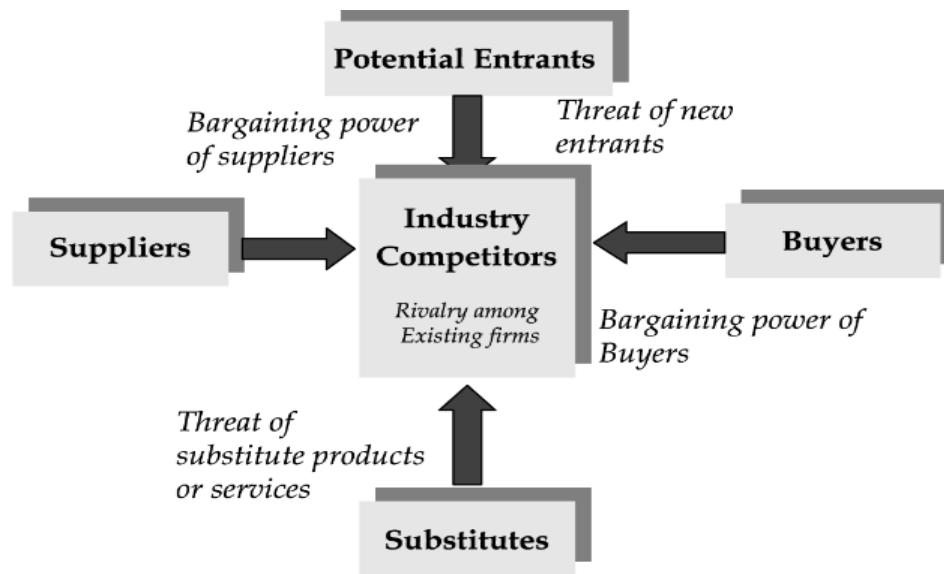
Το **τεχνολογικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τις συνεχείς εξελίξεις και τα επιτεύγματα στη τεχνολογία. Με άλλα λόγια, η άνοδος της επιστήμης και τα νέα μέσα που εμφανίζονται για χρήση στη παραγωγή οδηγούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν στη λειτουργία τους οτιδήποτε μπορεί να τις βοηθήσει να βελτιωθούν έτσι ώστε να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους αποτελεσματικότερα.

Ανάλυση του άμεσου ή μικρο-περιβάλλοντος

Παραπάνω αναφερθήκαμε στην ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος το οποίο περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Από την άλλη πλευρά, το μικρο-περιβάλλον είναι εκείνο που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζει τη θέση της στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ειδικότερα, οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε επιμέρους κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπό κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter είναι (Γεωργόπουλος, 2004), Διάγραμμα 2:

1. Η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου.



Διάγραμμα 2: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Thomas L. Wheelen, J. Danid Hunger, 2008.

Αρχικά, η **απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο** δύναται να αντιμετωπιστεί από την ύπαρξη εκείνων των δυνάμεων οι οποίες εμποδίζουν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο και να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** της επιχείρησης αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της. Ουσιαστικά, η σχέση αυτή δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση αναφορικά με την ποιότητα αλλά και την τιμή των πρώτων υλών έναντι των νέων ανταγωνιστών.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** της επιχείρησης είναι μεγάλη όταν οι αγοραστές είναι λίγοι και έτσι είναι πιο δύσκολο να κατανεμηθούν στις διάφορες επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, όταν ο όγκος και το κόστος των αγορών του κάθε πελάτη της εταιρείας είναι μεγάλος, σημαίνει ότι οι αγοραστές θα κάνουν πολύ σκληρές διαπραγματεύσεις για να πετύχουν τους πιο συμφέροντες όρους σε βάρος των επιχειρήσεων.

Η **απειλή από υποκατάστατα προϊόντα** δηλαδή από προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν άλλα προϊόντα καλύπτοντας παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που παράγουν αυτά τα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη τόσο στο κόστος όσο και στα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος.

Τέλος, η **ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων** του κλάδου είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Ο ανταγωνισμός είναι τόσο μεγαλύτερος:

- όσο περισσότερες και ίσου μεγέθους είναι οι επιχειρήσεις.
- όσο χαμηλότερος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς κάτι που σημαίνει ότι το μερίδιο αγοράς που αντιστοιχεί σε κάθε ανταγωνιστή είναι μικρό και αυξάνεται με αργό ρυθμό.
- όσο τα σταθερά κόστη είναι υψηλά.
- όσο ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος είναι μικρός.
- όσο τα εμπόδια εξόδου των επιχειρήσεων από τον κλάδο είναι υψηλά.

2.4.1.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέραμε στη προηγούμενη ενότητα για να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη θα πρέπει να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης (π.χ. Michael Porter), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να εστιάζουν στο πώς η επιχείρηση θα είναι ικανή να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ωστόσο, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει η επιχείρηση να υποτιμάει και να θεωρεί ως δεδομένο το επίπεδο της οργάνωσης και προετοιμασίας της, τη γνώση της εσωτερικής πραγματικότητας, τις δυνατότητές της, τη συσσωρευμένη εμπειρία της καθώς επίσης τη γνώση της για τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Με άλλο λόγοι, κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση των ευκαιριών και των απειλών, και στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Ως δύναμη μιας επιχείρησης μπορούμε να θεωρήσουμε τους διαθέσιμους πόρους της, τις ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών ανεπιθύμητες. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι μια κατάσταση που μπορεί να δημιουργήσει μια αδυναμία στην επιχείρηση μπορεί να την θέσει σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2004). Με βάση τη θεωρία της αλυσίδας αξίας αν όλες οι παραπάνω δραστηριότητες γίνουν με μικρότερο κόστος ή συμβάλλουν στην παραγωγή διαφοροποιημένων τελικών προϊόντων σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προσφέρουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό (Γεωργόπουλος, 2004).



Διάγραμμα 3.: Η Αλυσίδα Αξίας κατά Porter

Πηγή: Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985

SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, και συνήθως πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει για την εξέλιξή της ή τους τρόπους επίτευξής τους (Humphrey, 2005; Helmes et al, 2010).

Το αρκτικόλεξο SWOT αποτελείται από τις λέξεις: **Strengths** (Δυνάμεις ή Δυνατά σημεία), **Weaknesses** (Αδυναμίες ή Αδύνατα σημεία), **Opportunities** (Ευκαιρίες) και **Threats** (Απειλές) (Ghazinoory et al, 2011).

Δυνάμεις (Strengths): Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της δίνουν ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Αδυναμίες (Weaknesses): Είναι τα χαρακτηριστικά που τοποθετούν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ευκαιρίες (Opportunities): Όλα τα στοιχεία που η επιχείρηση θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της.

Απειλές (Threats): Είναι τα στοιχεία στο περιβάλλον της επιχείρησης που θα μπορούσαν της προκαλέσουν πρόβλημα.



Διάγραμμα 4. SWOT Analysis

Πηγή: <http://gr.depositphotos.com/12712164/stock-photo-swot-analysis-diagram.html>

2.4.2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνει ενέργειες για τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων ενώ αναπτύσσονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θα εφαρμόσει η επιχείρηση.

Προκειμένου να οριστούν αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί αρχικά μία SWOT Analysis για να ληφθούν υπόψη οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που είχαν εντοπιστεί στο στάδιο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος (Wheelen & Hunger, 2008).

Ακολούθως παρουσιάζονται τα διαδοχικά βήματα για να διαμορφωθεί η στρατηγική που η επιχείρηση θα εφαρμόσει.

Το όραμα μιας επιχείρησης πρέπει να αντανakλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες της εταιρείας. Ουσιαστικά, η εταιρεία δηλώνει που θα ήθελε να βρίσκεται στο μέλλον. Η αποστολή της επιχείρησης είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση, ποιος είναι ο σκοπός της και η δέσμευσή της αναφορικά με τους στόχους της (Montana και Charnov, 2002).

Αποστολή

Όταν καθορίζεται η αποστολή, ουσιαστικά διατυπώνεται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια καθορίζεται τι είναι αυτό που ξεχωρίζει την επιχείρηση από όλες τις υπόλοιπες καθώς και τι επιπρόσθετο προσφέρει στην κοινωνία μέσω των προϊόντων, των υπηρεσιών καθώς και άλλων δραστηριοτήτων (Wheelen & Hunger, 2008).

Σε γενικές γραμμές, μέσω της δήλωσης της αποστολής της επιχείρησης γίνεται γνωστό στα ενδιαφερόμενα μέρη τι να αναμένουν από αυτή. Σύμφωνα με τους Dess et al (2004) όταν η αποστολή της επιχείρησης περιλαμβάνει έννοιες που έχουν να κάνουν άμεσα με κέρδη, η αποστολή συνήθως αποτυγχάνει.

Από την άλλη πλευρά, η αποστολή θα πρέπει να εστιάζει στα στοιχεία που η εφαρμογή τους οδηγεί σε κερδοφορία, ενώ θα πρέπει να μεταβάλλεται όταν μεταβάλλονται παράγοντες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Dess et al, 2004).

Σκοποί

Ουσιαστικά, οι σκοποί διατυπώνουν την έννοια της αποστολής σε μετρήσιμα αποτελέσματα οπού οι εργαζόμενοι της επιχείρησης καλούνται να επιτύχουν μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό περιθώριο.

Οι σκοποί χαρακτηρίζονται ως η κατεύθυνση προς την οποία κινούνται οι λειτουργίες της επιχείρησης. Έτσι, οι στόχοι τείνουν να είναι πιο συγκεκριμένοι σε σχέση με την καθορισμένη αποστολή ενώ παρουσιάζουν το αποτέλεσμα και το χρονικό ορίζοντα που πρέπει να επιτευχθεί (Thompson, 1993).

Είναι σημαντικό το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού να γνωρίζει ακριβώς τους σκοπούς της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πρέπει οι στόχοι να είναι σαφώς διατυπωμένοι και πλήρως κατανοητοί ενώ για να μπορεί να γίνεται μια σύγκριση με τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι.

Οι σκοποί αυτοί είναι σημαντικό να καθορίζονται με βάσει ένα χρονοδιάγραμμα, άλλοι είναι βραχυπρόθεσμοι και άλλοι μακροχρόνιοι.

Πολιτικές

Οι πολιτικές της επιχείρησης αποτελούν τον οδηγό που συνδέει την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Μέσω των πολιτικών μεταδίδεται η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας (Wheelen & Hunger, 2008).

2.4.2.1. Τα επίπεδα της στρατηγικής

Η επιχείρηση θα αναπτύξει στρατηγικές σε τρία επίπεδα (Carpenter Sanders, 2007; Γεωργόπουλος, 2004):

1. **Την επιχειρησιακή στρατηγική:** Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής αυτής απαντώνται ερωτήματα όπως:
 - Σε ποιους τομείς και κλάδους θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιείται;

- Πως μπορεί να δημιουργηθεί αξία στις δραστηριότητες που η επιχείρηση ασκεί;
 - Ποιες δραστηριότητες της θα πρέπει να περιοριστούν ή να σταματήσουν;
2. **Την επιχειρηματική στρατηγική:** Η οποία βελτιώνει τη θέση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της στο τομέα που δρα. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να αποκτάται μέσω χαμηλότερου κόστους ή διαφοροποιημένων προϊόντων τόσο σε ολόκληρη την αγορά όσο και σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.
 3. **Τη λειτουργική στρατηγική:** Η προσπάθεια των τμημάτων για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και την επίτευξη των στόχων του κάθε τμήματος.

2.4.3. Η εφαρμογή της στρατηγικής

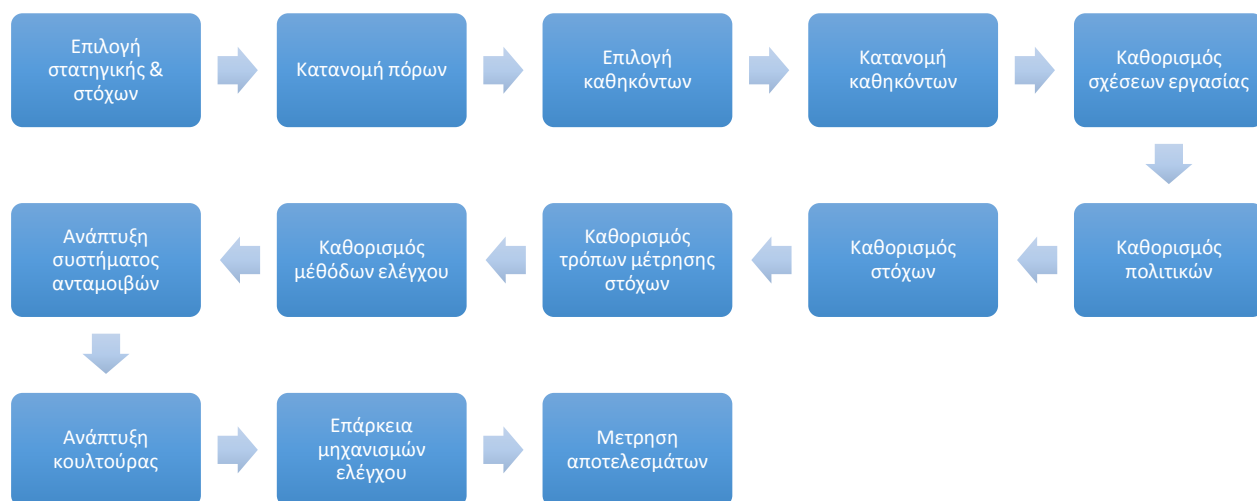
Το επόμενο στάδιο είναι εκείνο της εφαρμογής της στρατηγικής. Η στρατηγική που έχει διαμορφωθεί και έχει συμφωνηθεί από τους αρμόδιους τίθεται σε εφαρμογή σε συνδυασμό με τους πόρους και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης.

Ουσιαστικά, στο παρόν στάδιο αναπτύσσονται όλα τα επιμέρους προγράμματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση των σχεδίων που, ο προϋπολογισμός και η κατανομή των πόρων καθώς και οι διαδικασίες για την επίτευξη των προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, στο παρόν στάδιο λαμβάνει χώρα η ανάθεση των ευθυνών και των καθηκόντων για τους εργαζομένους (Wheelen & Hunger, 2008).

Προκειμένου να εφαρμοστεί η υιοθετούμενη στρατηγική είναι σημαντικό η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη τόσο από άποψη δομής και διαδικασιών όσο και από άποψη ανθρώπων. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι κρίνεται απαραίτητο να παρακινούνται ώστε να εφαρμόσουν την προκαθορισμένη στρατηγική και, επομένως, να πετυχαίνουν τους στόχους του οργανισμού μέσα από κάθε ενέργεια τους. Ακόμη, οι υιοθετούμενες

πολιτικές καθώς και το περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να οδηγούν ξεκάθαρα στην εφαρμογή της στρατηγικής. (Thompson, 1993).

Τα βήματα που ακολουθούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής σε μία επιχείρηση παριστάνονται διαγραμματικά παρακάτω (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5 Βήματα εφαρμογής στρατηγικής
 Πηγή: Glueck & Jauch, 1984: 182

2.4.4. Η αξιολόγηση της στρατηγικής

Η τελευταία φάση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αξιολόγηση καθώς και ο έλεγχος της επιλεγόμενης στρατηγικής. Κατά το στάδιο της αξιολόγησης η επιχείρηση κρίνει αν τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί καλύπτουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε πραγματοποιούνται οι κατάλληλες αλλαγές και βελτιώσεις. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους στόχους πραγματοποιείται μέσω του έγκυρου και έγκαιρου μηχανισμού ανατροφοδότησης που έχει θέσει εξ αρχής η επιχείρηση.

Ο έλεγχος είναι σημαντικό να ικανοποιεί ορισμένες βασικές απαιτήσεις όπως για παράδειγμα (Wheelen Hunger, 2008):

- Θα πρέπει να συγκεντρώνεται μόνο η αναγκαία πληροφόρηση ώστε τα στελέχη της επιχείρησης που πραγματοποιούν τον έλεγχο να έχουν μια σαφή εικόνα των θετικών και αρνητικών πλευρών της εταιρείας.
- Οι έλεγχοι θα πρέπει να πραγματοποιούνται έγκυρα και έγκαιρα.
- Στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους ελέγχους θα πρέπει να βρίσκεται η κατάλληλη λύση η οποία θα εφαρμοσθεί προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργήσει προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Ο έλεγχος σε μια επιχείρηση είναι μία κρίσιμη διαδικασία για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων αλλά και για την αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού και δραστηριοτήτων. Έτσι, έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί πολλά εργαλεία για το σκοπό αυτό. Οι μέθοδοι αξιολόγησης θα παρουσιαστούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

2.5. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική δίνει την κατεύθυνση στην επιχείρηση αναφορικά με ποιες δραστηριότητες να πραγματοποιεί αλλά και πως οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να διαχειριστούν.

Ουσιαστικά, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να αποκτήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει στρατηγικές που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που η επιχείρηση παράγει, τις αγορές στις οποίες απευθύνεται, τη «σχέση» που υπάρχει μεταξύ των ξεχωριστών τμημάτων της εταιρείας αλλά και τις αποφάσεις για την πορεία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Johnson,Scholes,Whittington,1998). Η στρατηγική ορίζει την πορεία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2004):

- τη συνέχιση προϊόντων και υπηρεσιών

- τη διακοπή προϊόντων και υπηρεσιών
- την έναρξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- την ενδεχόμενη ανάπτυξη της εταιρείας
- την ενασχόληση της επιχείρησης με νέα αντικείμενα
- τον τρόπο που θα πρέπει να διοικεί και να διαχειρίζεται τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- τη χρησιμοποίηση των πόρων
- το είδος των σχέσεων
- το τρόπο αύξησης της επίδοσής της

2.6. Τύποι στρατηγικής

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρεις κατηγορίες στρατηγικών (Wheelen, Hunger, 2008):

Τις **στρατηγικές κατεύθυνσης** οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή της.

Τις **στρατηγικές χαρτοφυλακίου** που υποδεικνύουν τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει μέσω των επιχειρηματικών της μονάδων.

Τη **γονική στρατηγική** που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της εταιρείας καλλιεργεί τις ικανότητες που υπάρχουν, χρησιμοποιεί τους πόρους και συνδέει τις δραστηριότητες των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

2.7. Στρατηγική κατεύθυνσης

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές βρίσκονται μπροστά στο δίλημμα να επεκτείνουν, να περιορίσουν ή να διατηρήσουν σταθερό το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Η

στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού διαχωρίζεται σε τρεις κατηγορίες στρατηγικών: τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής. (Wheelen & Hunger, 2008).

2.7.1. Στρατηγικές ανάπτυξης

Με τις στρατηγικές ανάπτυξης οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην αύξηση του κύκλου εργασιών και των κερδών. Μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί εσωτερικά με την αύξηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών (Γεωργόπουλος, 2004).

Συγχώνευση

Ως Συγχώνευση καλείται η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας νέας οικονομικής μονάδας. Η ενοποίηση λαμβάνει χώρα διαμέσου της λύσης των επιχειρήσεων και, έπειτα, της μεταβίβασης της συνολικής περιουσίας τους βάσει προκαθορισμένης σχέσης ανταλλαγής μετοχών. Υπάρχουν, κυρίως για νομικούς λόγους, ορισμένες διαφοροποιήσεις στους τρόπους που διεξάγονται οι συγχωνεύσεις, ωστόσο ο ουσιαστικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Με τη συγχώνευση οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη θέση τους στον κλάδο, να ασχοληθούν με προϊόντα και αγορές που μέχρι τώρα δεν είχαν τη δυνατότητα αλλά και να αντιμετωπίσουν με περισσότερα εφόδια τον ανταγωνισμό (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Εξαγορά

Ως Εξαγορά καλείται μια επιχειρηματική πράξη όπου μια εταιρεία εξαγοράζει ένα μέρος των μεριδίων ιδιοκτησίας ή και ολόκληρη την επιχείρηση (εξαγοραζόμενη), αποσκοπώντας στον έλεγχο της επιχείρησης αυτής. Από τη μία πλευρά, η «εξαγοραζόμενη» συνεχίζει να υφίσταται, ωστόσο δεν έχει διοικητική επιρροή ούτε

συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση πλήρους εξαγοράς, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται.

Οι έννοιες της συγχώνευσης και της εξαγοράς μελετώνται εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία μιας και το θέμα εξετάζεται από διαφορετικές οπτικές, δηλαδή την διοικητική σκοπιά, την πλευρά την εταιρικής ταυτότητας, την αλλαγή κουλτούρας και την οργάνωση.

Ωστόσο, οι δύο αυτοί όροι δεν ταυτίζονται καθώς σημειώνουν σημαντικές ουσιαστικές διαφορές. Με άλλα λόγια, η συγχώνευση ουσιαστικά είναι αποτέλεσμα μίας πιο φιλικής συνένωσης επιχειρήσεων συνήθως ίδιου μεγέθους, ενώ η εξαγορά υποδηλώνει την εμπλοκή επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Επιπρόσθετα, οι δύο όροι διαφοροποιούνται αναφορικά με την εμπλοκή των παλαιών ιδιοκτητών στη διοίκηση και στον λόγο στη λήψη αποφάσεων όπου υφίσταται στις συγχωνεύσεις (Samuels et al, 1999).

Στρατηγική συμμαχία

Κατά τη στρατηγική συμμαχία οι επιχειρήσεις που μπορεί να είναι δύο ή περισσότερες συνεργάζονται για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Στη συμφωνία της στρατηγικής συμμαχίας οι επιχειρήσεις μπορεί να μοιράζονται την τεχνολογία, την παραγωγή, την προώθηση των προϊόντων, τις προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε μια στρατηγική συμμαχία ανήκουν σε διαφορετικές χώρες, ώστε να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγαλύτερο εύρος αγοράς με μεγαλύτερη ευκολία. Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν πλεονεκτήματα όπως την απόκτηση οικονομιών κλίμακας με την από κοινού χρήση προϊόντων, τη μεταφορά της τεχνολογίας και την αξιοποίηση των αγορών αλλά και μειονεκτήματα, όπως η δυσκολία να επικοινωνήσουν άνθρωποι επιχειρήσεων με διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

2.7.2. Στρατηγική σταθερότητας

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μην κάνει κάτι σημαντικά διαφορετικό από ότι ακολουθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή, όταν το περιβάλλον της δεν προσφέρει ιδιαίτερες ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί ή απειλές να αντιμετωπίσει αλλά και όταν δεν έχει ιδιαίτερες δυνάμεις και αδυναμίες ικανές να αλλάξουν την πορεία της (Γεωργόπουλος, 2004).

Οι στρατηγικές αυτές σε περίπτωση που ακολουθηθούν για μακρύ χρονικό διάστημα μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα που επιθυμεί η επιχείρηση και τα στελέχη της (Wheelen Hunger, 2008).

2.7.3. Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής αποσκοπούν στο να κάνουν πιο επικερδή την επιχείρηση με τα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές, περιορίζοντας τις δραστηριότητες εκείνες που δεν συμβάλλουν στην πορεία της εταιρείας. Στις συγκεκριμένες στρατηγικές παίζουν σημαντικό ρόλο τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία παρουσιάζουν δραστηριότητες που έχουν αποτύχει καθώς και αποφάσεις των στελεχών που θα πρέπει να περιοριστούν (Caron, 2008). Οι στρατηγικές περισυλλογής είναι δυνατό να πάρουν διάφορες μορφές ανάλογα με τον βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση ανήκει και του οποίου τις συνθήκες και τα δεδομένα θα πρέπει να αντιμετωπίσει.

2.8. Στρατηγική χαρτοφυλακίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στο πως τα στελέχη της επιχείρησης διαχειρίζονται τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο της. Στη

συγκεκριμένη στρατηγική, τα στελέχη επιθυμούν ο συνδυασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών να αποδώσουν τα μέγιστα ώστε να τους ανταμείψουν για τις επενδύσεις (Wheelen & Hunger, 2008).

Έτσι αναπτύχθηκαν οι πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος οι οποίοι και αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του ολικού χαρτοφυλακίου προϊόντος προκειμένου να διατηρήσει η επιχείρηση τις δραστηριότητες που εξυπηρετούν το σκοπό και την αποστολή της και να απομακρύνει όλες τις υπόλοιπες, να βοηθήσουν τα στελέχη να βρουν λύσεις και να προτείνουν στρατηγικές με βάση την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και τις δυνάμεις και αδυναμίες που έχει (Γεωργόπουλος, 2004).

Γενικότερα, τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής χαρτοφυλακίου είναι τα κάτωθι:

- Δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίζουν κάθε επιχειρηματική μονάδα σαν ξεχωριστή οντότητα, να θέτουν για αυτή ιδιαίτερους στόχους και στρατηγικές και να λαμβάνουν αποφάσεις συνολικά για την επιχείρηση μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- Η επιχείρηση για τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιεί στοιχεία του κλάδου που ανήκει και θα τη βοηθήσουν να κινηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση.
- Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής χαρτοφυλακίου λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη ή μη ρευστών διαθεσίμων που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Η δυνατότητα χρησιμοποίησης διαγραμμάτων δίνει την ευκαιρία στα στελέχη της επιχείρησης να καταλάβουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη θέση που βρίσκεται και την πορεία που είναι καλύτερο να ακολουθήσει.

Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής χαρτοφυλακίου δύνανται να συνοψισθούν ως εξής:

- Ο προσδιορισμός του μεριδίου αγοράς, της ανάπτυξης ή της ελκυστικότητάς της είναι πιο σύνθετος και χρειάζεται να ληφθούν υπόψη περισσότερα στοιχεία και μεταβλητές από εκείνα που χρησιμοποιούνται.
- Η ανάπτυξη υποδειγμάτων και οι αναλύσεις στη στρατηγική χαρτοφυλακίου προτείνουν την επιλογή μόνο συγκεκριμένων στρατηγικών, ενώ δεν προτείνουν άλλες που πιθανώς θα ήταν πιο επωφελείς για την κερδοφορία της εταιρείας.
- Συχνά, δεν είναι σαφές τι κάνει μια αγορά ελκυστική ή σε ποια φάση του κύκλου ζωής του είναι ένα προϊόν.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της θέσης της εταιρείας, με ότι λάθη μπορεί να συνεπάγεται αυτό (Wheelen Hunger, 2008).

2.8.1. BCG Matrix

Με τη δημιουργία του πίνακα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς καθορίζεται η κερδοφορία μιας επιχείρησης με το βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου και το σχετικό μερίδιο αγοράς. Η επιχείρηση θεωρείται ότι είναι σε πλεονεκτική θέση αν το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι πάνω από ένα και σε θέση αδυναμίας αν το μερίδιο αυτό είναι μικρότερο της μονάδας.

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο ρυθμός ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς, ο οποίος κατατάσσει τα προϊόντα της επιχείρησης με βάση το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που ανήκουν, το μερίδιο το οποίο κατέχουν αλλά και με βάση τη δημιουργία και χρησιμοποίηση ρευστών.



Πίνακας 1 Μήτρα BCG

Πηγή: Stern C. W. & G. Stalk Jr (eds) (1988) "Perspectives on Strategy From the Boston Consulting Group" John Wiley & Soms New York

Ερωτηματικά

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία των «ερωτηματικών» έχουν χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά ανήκουν σε ελκυστικό κλάδο με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς. Ο συνδυασμός αυτών των δύο χαρακτηριστικών δημιουργεί ερωτηματικά για το αν μπορούν να ανταγωνιστούν με επιτυχία ανταγωνιστές μεγαλύτερου μεγέθους με μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Το μικρό μερίδιο αγοράς οδηγεί στη δημιουργία μικρής ποσότητας ρευστών αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου απαιτεί μεγάλη ποσότητα ρευστών που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών του κλάδου ή για τη μετατροπή της σε ηγέτη του κλάδου (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Οι επιλογές για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα είναι δύο:

- Η μεγάλη επένδυση άρα και η επέκταση της συγκεκριμένης μονάδας ώστε να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του κλάδου που είναι υψηλές και να περάσει η συγκεκριμένη μονάδα στην κατηγορία των αστέρων. Συνήθως η απόφαση αυτή λαμβάνεται όταν υπάρχουν χρήματα να επενδυθούν για να αποκτήσει η επιχείρηση σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Η αποεπένδυση από την επιχειρηματική μονάδα αν κριθεί ότι το κόστος επέκτασης ή διατήρησης της είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη που προσφέρει η θέση της στον κλάδο. Στην περίπτωση αυτή, αν δεν αλλάξει κάτι το αμφίβολο θα μετατραπεί σε προβληματικό που χρειάζεται ρευστά για να υπάρχει δημιουργώντας έτσι μια «παγίδα ρευστότητας» (Γεωργόπουλος, 2004).

Αστέρια

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες αυτή της κατηγορίας βρίσκονται σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και είναι πολύ ανταγωνιστικές μιας και το μερίδιο αγοράς που τους ανήκει είναι μεγάλο. Οι μονάδες αυτές χρειάζονται συνήθως μεγάλη ποσότητα ρευστών για τη διατήρηση ή επέκταση των δραστηριοτήτων τους, ενώ παράγουν προϊόντα συνήθως μόνες τους εκμεταλλεζόμενες τις οικονομίες κλίμακας αλλά και τα πλεονεκτήματα που η εμπειρία τους προσφέρει (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Αγελάδες (Χρυσωρυχεία)

Οι μονάδες που χαρακτηρίζονται ως χρυσωρυχεία έχουν μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους που δεν είναι ελκυστικοί. Οι μονάδες αυτές παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα ρευστών λόγω του μεγάλου αριθμού πωλήσεων που πραγματοποιούν σε σχέση με αυτά που χρειάζονται για να παραμείνουν στον κλάδο και τη θέση που μέχρι τώρα κατέχουν. Πολλές από τις μονάδες αυτής της κατηγορίας ήταν παλιότερα αστέρες των οποίων ο κλάδος έχασε την ελκυστικότητα και τις ευκαιρίες ανάπτυξης που

προσέφερε. Τα επιπλέον ρευστά που πραγματοποιούνται από τις μονάδες «χρυσωρυχεία» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση άλλων αναγκών της εταιρείας ή επιχειρηματικών μονάδων άλλων κατηγοριών (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Σκυλιά

Στην κατηγορία των «σκύλων» ανήκουν οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς σε ένα κλάδο μη ελκυστικό, ενώ τα μειονεκτήματα αυτά γίνονται μεγαλύτερα όταν οι μονάδες αυτές γίνονται «χρήστες ρευστών» που η επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για άλλες δραστηριότητες και λειτουργίες.

Τα «σκυλιά» συνήθως χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Ρευστά προβληματικά, που συμπεριφέρονται όπως και τα χρυσωρυχεία παρόλο που ανήκουν στην κατηγορία των προβληματικών, ενώ αν θέλουμε να τα παρουσιάσουμε στον πίνακα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς βρίσκονται κοντά στον άξονα που χωρίζει το μερίδιο αγοράς σε υψηλό και χαμηλό.
- Αυθεντικά προβληματικά, τα οποία δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό από την περιγραφή των προβληματικών που δόθηκε πιο πάνω.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μην έχουν πλέον στην κατοχή τους όποιες επιχειρηματικές μονάδες χαρακτηρίζονται ως προβληματικές, ενώ αντίθετα επιδιώκει να περιλαμβάνει αστέρια και αμφίβολα ώστε να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη παρουσία της στον κλάδο αλλά και χρυσωρυχεία για να υποστηρίξει χρηματικά όλες τις κινήσεις που αποφασίζεται να πραγματοποιηθούν (Γεωργόπουλος, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Αξιολόγηση της στρατηγικής διοίκησης

Στην παρούσα ενότητα θα παρατεθούν ορισμένα εισαγωγικά στοιχεία για τις μεθόδους με τις οποίες δύναται μία επιχείρηση να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση της στρατηγικής διοίκησης που έχει εφαρμόσει. Αδιαμφισβήτητα, κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση της στρατηγικής για κάθε επιχείρηση διότι μέσω αυτής η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχει θέσει. Ωστόσο, η αξιολόγηση αποτελεί μια ιδιαίτερα σύνθετη αλλά ταυτόχρονα και ευαίσθητη διαδικασία καθώς αρχικά, ενδέχεται η μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση στρατηγικών να είναι μη-αποδοτική. Επίσης, είναι γνωστό η αξιολόγηση δεν αποτελεί μία ευχάριστη διαδικασία για τους περισσότερους, ενώ, όσο περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη επιχειρούν να αξιολογήσουν τους άλλους, τόσο λιγότερο έλεγχο επιτυγχάνουν.

Από την άλλη πλευρά, η μικρής κλίμακας εφαρμογή ή η απουσία αξιολόγησης είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στη δημιουργία βασικών προβλημάτων καθώς θα επηρεάσει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μία διαδικασία η οποία θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαπιστώσει εάν οι προκαθορισμένοι στόχοι επιτυγχάνονται στο δεδομένο χρονικό διάστημα που έχει θέσει (Γεωργόπουλος, 2004). Με άλλα λόγια, η μέτρηση της απόδοσης της στρατηγικής ενός οργανισμού έχει ως στόχο να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα αναφορικά με την καταλληλότητα των στόχων και των υιοθετούμενων πολιτικών καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που έχει εφαρμόσει ο οργανισμός.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως η απάντηση των ερωτημάτων είναι μία δύσκολη και σύνθετη διαδικασία, μιας και η μελέτη αρκετών μεταβλητών δυσχεραίνουν την

αξιολόγηση της στρατηγικής. Οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται με (Langfield-Smith, 1997):

- Την μοναδικότητα που διακρίνει την κάθε επιχειρηματική μονάδα. Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει ότι δεν είναι μία απλή απόφαση ποια στρατηγική θα είναι σωστή και ποια λανθασμένη για την επιχείρηση.
- Την επιλογή στόχων που θέτει η επιχείρηση. Γίνεται εύκολα κατανοητό πως αρκετά στελέχη της διοίκησης θεωρούν πιο απλό να θέσουν επιχειρησιακούς στόχους από ότι να τους αξιολογήσουν.
- Τη συνεχή εξέλιξη τόσο της τεχνολογίας όσο και των καινοτομιών διότι δυσκολεύουν τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καθώς επίσης και με τον μεγάλο βαθμό διεθνοποίησης.

Ο Schmidt (1988) παρέθεσε ένα μοντέλο αξιολόγησης της ήδη εφαρμοσμένης στρατηγικής με τη χρήση του οποίου εκτιμάται κατά πόσο η στρατηγική της επιχείρησης συνέβαλε στην επιτυχή κατάκτηση των προκαθορισμένων στόχων. Βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι ότι αξιολογεί την στρατηγική μετά το πέρας της υλοποίησής της. Αναλυτικότερα, τα κριτήρια τα οποία λαμβάνει υπόψη είναι ο βαθμός υλοποίησής της στρατηγικής, κατά πόσο οι αρχικές υποθέσεις ήταν βάσιμες, εάν έχουν ορισθεί εναλλακτικά σενάρια και εάν εξαρχής διαγνώσθηκε ορθά η υφιστάμενη κατάσταση. Έπειτα από την απάντηση των ερωτημάτων προτείνονται και ορισμένα πιθανά αποτελέσματα ως αιτίες μη επιτυχούς υλοποίησης της στρατηγικής, όπως η φτωχή επικοινωνία, η αδύναμη δέσμευση της διοίκησης στη στρατηγική, η εσφαλμένη διαμόρφωση του προγραμματισμού και την εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων.

3.2.Η έννοια του performance management

Διάφοροι ερευνητές έχουν διατυπώσει ποικίλους ορισμούς για τη διαχείριση της απόδοσης καθώς και την αξιολόγησή της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους Armstrong και Murlis (1994) το performance management ορίζεται ως μια διαδικασία ή ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία κοινής αντίληψης αναφορικά με το τι πρέπει να επιτευχθεί, και πως πρέπει να διαχειριστεί και να αναπτύξει η διοίκηση τους ανθρώπους έτσι ώστε να αυξάνει την πιθανότητα ότι θα επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οι στόχοι επίδοσης.

Οι Moynihan (2008) ορίζουν την διαχείριση της απόδοσης ως μια ολιστική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι έχουν κοινούς στόχους, καθώς και ότι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται.

Οι Bratton και Gold (2007) ορίζουν τη διαχείριση της απόδοσης, ως το σύνολο των διασυνδεδεμένων πρακτικών που διασφαλίζουν ότι οι ικανότητες και οι δυνατότητες ενός ατόμου αλλά και του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι επιχειρησιακοί στόχοι να επιδιώκονται, μέσω της αξιολόγησης, και να κατακτώνται. Τόσο οι συμπεριφορές όσο και οι πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων συλλέγονται και κατ' επέκταση αναθεωρούνται.

Ο Walters (1995) θεωρεί ότι η διαχείριση των επιδόσεων ασχολείται με τη στήριξη των εργαζομένων να εργαστούν όσο πιο αποτελεσματικά και με πιο αποδοτικό τρόπο μπορούν σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού (Bratton & Gold, 2007). Ενώ ο Resurreccion (2012) αναφέρουν πως « Είναι μια διαδικασία σχεδιασμού της απόδοσης (ρύθμιση στόχων), παρακολούθησης των επιδόσεων και καθοδήγησης, μέτρησης (αξιολόγηση) των ατομικών επιδόσεων που συνδέονται με τους οργανωτικούς στόχους, Σύγκριση Μεθόδων Αξιολόγησης της Στρατηγικής Διοίκησης

ενώ έχει σαν αποτέλεσμα την ανατροφοδότηση, την ανταμοιβή με βάση τα επιτεύγματα και τις απαιτούμενες ικανότητες, και την βελτιστοποίηση με στόχο την ανάπτυξη». Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση των επιδόσεων είναι μια σειρά από διεργασίες και όχι ένα σύστημα διαχείρισης (Armstrong και Murlis, 1994).

Η βασική ιδέα για τη διαχείριση των επιδόσεων είναι ότι οι κύριες διαστάσεις της εργασίας ενός ατόμου μπορούν να οριστούν με ακρίβεια όσον αφορά την μέτρηση της απόδοσης σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο που θα λαμβάνει, επίσης, υπόψη τους ιδιαίτερους περιορισμούς (Furnham, 2004, όπως αναφέρεται στους Bratton & Gold, 2007).

Ο ορισμός των Bratton και Gold φαίνεται να παρουσιάζει μια πιο στενή άποψη του performance management system (PMS). Πιο συγκεκριμένα, για να είναι αποδοτικό ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την οργανωτική στρατηγική, το όραμα και τους στόχους καθώς και να υποστηρίζει τους υπαλλήλους, μέσω της κατάρτισης, την ανάπτυξη, την παροχή πόρων και την εξασφάλιση του κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (2002) η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία επιτυγχάνει πλεονεκτήματα για τον οργανισμό μέσω του προγραμματισμού διαχείρισης των πόρων μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών.

Συνεπώς, η διαχείριση των επιδόσεων είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός καθορίζει τους σκοπούς, τους στόχους καθώς και τις δραστηριότητες του. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι στόχοι του τηρούνται με συνέπεια χρησιμοποιώντας αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους, εστιάζοντας στην

απόδοση του οργανισμού, στις υπηρεσίες ή στις λειτουργίες, στους εργαζόμενους, και στις διαδικασίες του προϊόντος ή των υπηρεσιών (Adams et al, 2007).

Οι Bennet και Minty (1999) προσδιορίζουν τέσσερις βασικούς σκοπούς για την διαχείριση των επιδόσεων:

- Τη διαδικασία για την εφαρμογή της στρατηγικής.
- Τη διαδικασία βελτίωσης διαδικασιών και λειτουργιών.
- Ένα μέσο για την αλλαγή κουλτούρας.
- Τη παροχή της απαρχής για την ανάπτυξη και την αμοιβή.

3.3. Λόγοι αξιολόγησης της στρατηγικής

Αδιαμφισβήτητα, η μέτρηση και η αξιολόγηση των επιδόσεων μίας επιχείρησης είναι βασικές διαδικασίες όταν αναφερόμαστε στη διαχείριση ενός οργανισμού ως σύστημα.

Η διαχείριση ως σύστημα αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής της επιχείρησης για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Με τον όρο επίδοση (performance) αναφερόμαστε στο βαθμό κατά τον οποίο τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα (efficiency) και αποτελεσματικότητα (effectiveness) (Παπαδάκης, 2002). Ουσιαστικά, η μέτρηση και η αξιολόγηση των επιχειρηματικών επιδόσεων γίνεται προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη να παρακολουθούν, να ελέγχουν και να βελτιώνουν την επίδοση σε διαρκή βάση. Είναι εύλογο πως αν δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις επιδόσεων επιχειρηματικών στόχων τα στελέχη της διοίκησης δεν θα γνώριζαν τα αποτελέσματα της επιχείρησης, θα είχαν προβλήματα να προσδιορίσουν τις αποκλίσεις ή και ποια επίδοση θα αποφέρει την επιδιωκόμενη κερδοφορία. Επιπρόσθετα, η απουσία μετρήσεων δυσχεραίνει τη θέση των στελεχών ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις που σχετίζονται με τις πηγές, τα σχέδια,

τις πολιτικές, τα προγράμματα και τη δομή του οργανισμού καθώς και να μεταδώσουν επιτυχημένα τις προσδοκίες τους περί απόδοσης στα υφιστάμενα στελέχη (Παπαδάκης, 2002).

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι των επιμέρους τμημάτων μιας επιχείρησης εάν δε χρησιμοποιούσαν τις μετρήσεις, ουσιαστικά δεν θα γνώριζαν τις προσδοκίες απόδοσης που διατηρούν οι προϊστάμενοί τους, θα δυσκολεύονταν να παρακολουθούν τη δική τους επίδοση καθώς και να προσδιορίσουν τα σημεία εκείνα της επίδοσής τους που χρειάζονται βελτίωση. Σε γενικές γραμμές, η μέτρηση της επίδοσης και η αξιολόγηση της στρατηγικής αποτελούν τη βάση για αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρήσεων καθώς και την ανθρώπινη επίδοση (Neely and Kennerley, 2007).

Συνεπώς, με την απουσία των μετρήσεων και κατ' επέκταση της αξιολόγησης:

- η επίδοση δεν μπορεί να διαχειριστεί
- δεν μπορούν να προσδιοριστούν τυχόν προβλήματα
- οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν πλήρως τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς
- οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι εάν η επίδοσή τους είναι σε σωστή κατεύθυνση
- δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε κάποιος στην επιχείρηση να πράξει με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης
- η διαχείριση είναι ένα σύνολο από άστοχες εικασίες
- δεν υπάρχουν βάσεις για να γίνει σωστή διαχείριση με τη βοήθεια συγκεκριμένων διαδικασιών.

Παρόλα αυτά, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η θεμελίωση των καλών μετρήσεων δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Ωστόσο, υφίστανται απλές τεχνικές τις οποίες και μπορούν να εφαρμόσουν τα στελέχη διοίκησης και να θέσουν τα

κριτήρια εκείνα τα οποία δύνανται να βοηθήσουν στη διασφάλιση ότι η ποιότητα και η ποσότητα των μετρήσεων θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι μετρήσεις από μόνες τους δεν επαρκούν ακόμη και να είναι καθόλα σωστές. Προκειμένου να φανούν χρήσιμες και να αποτελέσουν εργαλεία θα πρέπει να είναι η βάση ενός συστήματος αξιολόγησης της στρατηγικής (Rummler & Brache, 1995).

3.4. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Είναι ευρέως γνωστό πως δεν υπάρχει ένα ενιαίο και συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της στρατηγικής το οποίο και χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις. Υπάρχει μία πληθώρα συστημάτων που προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις μεταβλητές της κάθε επιχείρησης όπως για παράδειγμα το μέγεθος της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησης που ακολουθείται, οι στόχοι που θέτει, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει καθώς και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Το σύστημα, λοιπόν, που θα επιλέξει η επιχείρηση, είναι αναγκαίο να ικανοποιεί ποικίλες απαιτήσεις προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο (Teecce, 2010).

Είναι πολύ πιθανό η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης να μη θεωρηθεί επιτυχημένη και αυτό γιατί ενδέχεται να προσδιοριστεί μη επιτυχημένα η επίδοση σε λειτουργικό επίπεδο καθώς και να μη συνδεθεί αποτελεσματικά με τις διαδικασίες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, ορισμένοι λόγοι αποτυχίας ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ότι κάποιες φορές δεν μετριοούνται με σωστό τρόπο τα στοιχεία ενώ ενδέχεται και να μην προσδιοριστούν σωστά τα όρια των διαδικασιών (Zairi, 1992).

Κατά συνέπεια, προκειμένου να αποφευχθούν οι προαναφερθέντες κίνδυνοι που πιθανόν να αντιμετωπίσει ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης, είναι σημαντικό να διαθέτει ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τα οποία και το κάνουν

αποτελεσματικό για κάθε είδους επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η διαδικασία της αξιολόγησης των εκάστοτε στρατηγικών της επιχείρησης δεν πρέπει να κυριαρχεί σε σχέση με τις αποφάσεις. Παράλληλα, κρίνεται απαραίτητο τα τμήματα του οργανισμού να συνεργάζονται αναφορικά με την αξιολόγηση της στρατηγικής ενώ πρέπει να επικρατεί αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία. Ακόμη, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις απαραίτητες αλλαγές που προτείνουν τα μεσαία στελέχη, ενώ είναι σημαντικό το σύνολο των εργαζομένων να κατανοούν την εφαρμοζόμενη στρατηγική.

Τα μέτρα και οι δείκτες της επίδοσης κρίνεται απαραίτητο να είναι πλήρως κατανοητά και αποδεκτά από όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης, ενώ η έγκαιρη ανατροφοδότηση πρέπει να δίδεται προκειμένου να παρακολουθεί η διοίκηση κατά πόσο η στρατηγική και οι αντικειμενικοί σκοποί έχουν πραγματοποιηθεί. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις κρίσιμες διαδικασίες διότι μπορεί να προλάβουν ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται άμεσα με την καλύτερη δυνατή λύση και παράλληλα να προωθείται η συνεχής βελτίωση (Grady, 1991).

Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης θα πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβολές και τις διάφορες μεταβλητές της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Τέλος, ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που είναι απαραίτητο να διακρίνει ένα σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η απλότητα, δηλαδή η αποφυγή πολύπλοκων διεργασιών προκειμένου να είναι αντιληπτά από όλο το προσωπικό. Εξάλλου, η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κατά κύριο λόγο κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του. Σύμφωνα με τον McConkey (1988), η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι σημαντικό να καθιστά όσο το δυνατόν περισσότερο πιο εύκολο για τα στελέχη της διοίκησης την άμεση αναθεώρηση των προγραμμάτων,

την βελτιστοποίηση καθώς και την επίτευξη γρήγορης συμφωνίας για τις αναγκαίες αλλαγές (Teese, 2010).

Επιπλέον, η αξιολόγηση μιας στρατηγικής θα είναι αποτελεσματική εάν δεν απαιτείται η γνώση υπερβολικά σύνθετων οικονομικών πληροφοριών οι οποίες και θεωρούνται ασύμφορες ως προς τη συλλογή. Ακόμη, ο βαθμός ελέγχου του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σε λογικά πλαίσια μιας και ο υπερβολικός έλεγχος τείνει να μειώνει την απόδοση των εργαζομένων οι οποίοι και αξιολογούνται. Είναι σύνηθες γεγονός οι εργαζόμενοι να περιπλέκονται όταν οι μηχανισμοί ελέγχου είναι περίπλοκοι, ενώ η αποδοτικότητα του εργαλείου μειώνεται αισθητά όταν αυξάνεται η πολυπλοκότητα. Πολλές φορές, τα διοικητικά στελέχη που προσκολλώνται στην διαδικασία ελέγχου, χάνουν την ουσία και το αντικείμενο της αξιολόγησης της στρατηγικής (Teese, 2010).

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό του συστήματος αξιολόγησης. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση οφείλει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται καθώς και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης. Επομένως, δεν είναι σωστή τακτική το σύστημα της αξιολόγησης να στηρίζεται στη μίμηση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έχει διατυπωθεί η άποψη πως τα διοικητικά στελέχη τείνουν συχνά να αγνοούν τις αναφορές σχετικά με την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ή των αποφάσεών τους, όταν αυτές λειτουργούν πληροφοριακά μιας και δεν τραβούν το ενδιαφέρον τους (Malina & Selto, 2001).

Επομένως, η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να αποτυπώνει την πραγματική εικόνα των γεγονότων. Με άλλα λόγια, σε μία περίπτωση που μία επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία αγορά που η οικονομική κρίση επηρεάζει τη δράση της, οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας, για παράδειγμα, μειώνονται δραματικά, ωστόσο οι εργαζόμενοι τείνουν να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Το

σύστημα αξιολόγησης της στρατηγικής είναι σημαντικό να απεικονίσει ορθά αυτήν την κατάσταση. Εξάλλου το κυριότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης δεν παύει να είναι η ικανότητά του να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα, να συμβάλλει στην παρακολούθηση ή και την εκπλήρωση των στόχων και να αποτελεί χρήσιμη πληροφόρηση για τη βελτίωση των αποφάσεων.

Όσον αφορά το βαθμό της λεπτομέρειας του συστήματος αξιολόγησης της στρατηγικής, οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν ανάγκη μεγαλύτερη λεπτομέρεια και επεξεργασία των δεδομένων μιας και έχουν να διοικήσουν περισσότερους εργαζομένους, πιο σύνθετες διαδικασίες ενώ καλούνται να λάβουν κρισιμότερες αποφάσεις. Αντίθετα, οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο εύκολο τα στελέχη να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους καθώς και να τους μεταδώσουν τις απόψεις τους, και επομένως δεν είναι απαραίτητο ένα εκτεταμένο σύστημα αξιολόγησης (Παπαδάκης, 2002).

3.5. Balanced Scorecard

Η μέθοδος Balanced Scorecard αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης ενώ υποστηρίζεται από ποικίλες μεθόδους σχεδιασμού και εργαλεία αυτοματισμού τα οποία και δύναται να χρησιμοποιηθούν από τα στελέχη διοίκησης προκειμένου να παρακολουθούν την εκτέλεση των δραστηριοτήτων από το προσωπικό καθώς και τις συνέπειες που προκύπτουν από τις ενέργειες αυτές (Kaplan & Norton, 1995).

Τα βασικά στοιχεία επί των οποίων στηρίζεται η δομή του BSC είναι:

- Η χάραξη μιας στρατηγικής, η οποία περιγράφει:
 - I. τους συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη και
 - II. τον τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων

- Η επιλογή ενός συστήματος μέτρησης:
 - I. της επίδοσης και της απόδοσης των ενεργειών και
 - II. της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν.

Τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την Balanced Scorecard είναι η εστίαση στη στρατηγική ατζέντα της επιχείρησης, η επιλογή ενός μικρού αριθμού στοιχείων δεδομένων για την παρακολούθηση και ένα μείγμα από στοιχεία των οικονομικών και μη οικονομικών στοιχείων (Muralidharan, 2004).

Οι Kaplan και Norton παρουσίασαν το 1992 την Κάρτα Εξισορρόπησης (Balanced Scorecard) μετά την εκπόνηση μελέτης με τίτλο «Η μέτρηση των επιδόσεων στον Οργανισμό του Μέλλοντος», η οποία και γεννήθηκε από την πεποίθηση ότι οι υπάρχουσες προσεγγίσεις μετρήσεις απόδοσης βασίζονται σε απαρχαιωμένα οικονομικά και λογιστικά μέτρα. Το υπόδειγμα του Balanced Scorecard τοποθετεί τη στρατηγική και το όραμα στο κέντρο του συστήματος με στόχο για τη θέσπιση στόχων ενώ προσδοκά από τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους για την επίτευξη αυτών των στόχων. Είναι αναμφισβήτητα η πιο γνωστή και ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι Kaplan και Norton (1995) ορίζουν το υπόδειγμα Balanced Scorecard ως ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για την περιγραφή, την υλοποίηση και τη διαχείριση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, συνδέοντας, μέσω μιας λογικής δομής, τους στόχους, τις πρωτοβουλίες και τα μέτρα που λαμβάνονται για την στρατηγική ενός οργανισμού. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει τη μέτρηση των παραδοσιακών οικονομικών μέτρων (δείκτες επιδόσεων) με άλλες τρεις μη χρηματοοικονομικές πτυχές συνδέοντας τις εταιρικές επιδόσεις σε σχέση με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τη μάθηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Kaplan & Norton, 1996). Κατά τη διαδικασία αυτή,

δημιουργείται μια ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων εταιρικών στόχων μέσω:

- I. Της μετάφρασης του οράματος όπου οι μάνατζερ πρέπει να έχουν αποσαφηνίσει το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης μέσα από ένα πλαίσιο στόχων και δεικτών το οποίο θα γίνεται κατανοητό στο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό να δράσουν σωστά για την επίτευξη αυτών.
- II. Της επικοινωνίας και της σύνδεσης, δηλαδή οι μάνατζερ οφείλουν να μεταφέρουν όλες τις πληροφορίες της στρατηγικής «από πάνω προς τα κάτω» με σκοπό να γίνει η διασύνδεση των επιμέρους στόχων των οργανωτικών επιπέδων των τμημάτων και των στελεχών τους. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται το γεγονός ότι όλα τα οργανωτικά επίπεδα γνωρίζουν την μακροπρόθεσμη στρατηγική του οργανισμού με αποτέλεσμα να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των στελεχών.
- III. Του επιχειρησιακού σχεδιασμού μέσα από την εγγενή απαίτηση της Balanced Scorecard για την ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της κατάρτισης του προϋπολογισμού διασφαλίζοντας ότι τα οικονομικά δεδομένα του προϋπολογισμού παρέχουν υποστήριξη στους στρατηγικούς στόχους.
- IV. Της ανατροφοδότησης και της μάθησης όπου οι μάνατζερ έχουν την δυνατότητα να επαληθεύσουν κατά πόσο η επιχείρηση, τα τμήματά της και τα στελέχη των τμημάτων της έχουν επιτύχει τους προϋπολογισμένους χρηματοοικονομικούς στόχους τους. Επιπλέον, μέσω της ανατροφοδότησης μπορούν να ελέγξουν την πρόοδο σε τρεις ακόμα τομείς: την εσωτερική αποτελεσματικότητα, τις σχέσεις με τους πελάτες, την μάθηση και την ανάπτυξη.

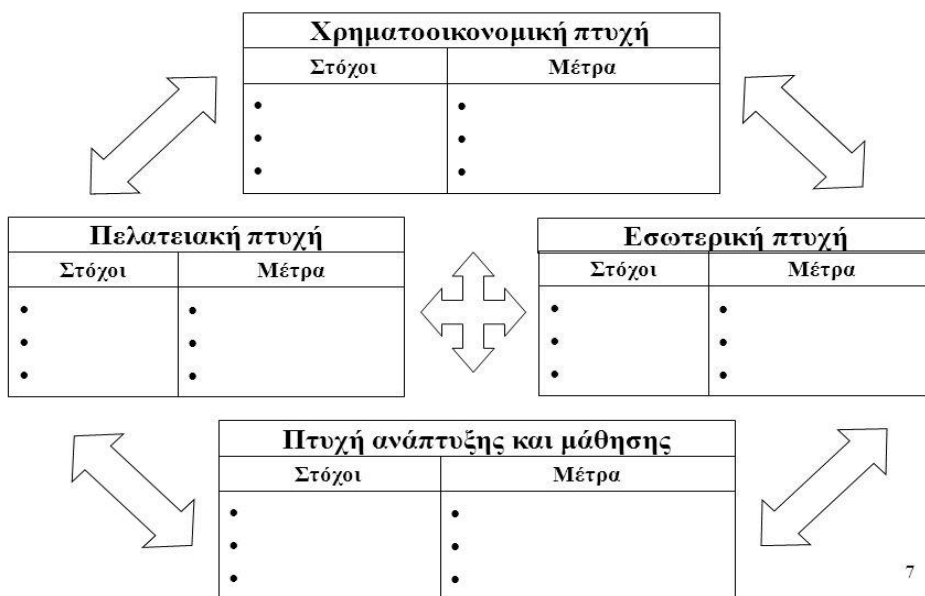
3.5.2 Ο σχεδιασμός της balanced scorecard

Η μέθοδος της Blance Scorecard αναπτύσσεται σε τέσσερεις περιοχές ή διαστάσεις (dimensions) ή προοπτικές (perspectives):

- τους πελάτες,
- τις εσωτερικές διαδικασίες
- τις καινοτομίες, τη μάθηση και την ανάπτυξη,
- τις δράσεις για βελτίωση στις χρηματοοικονομικές περιοχές.

Οι τέσσερεις αυτές διαστάσεις του συστήματος αυτού της μέτρηση, οι οποίες μετατρέπουν αλλά και μεταφράζουν τη στρατηγική σε λειτουργικούς όρους εμφανίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 6 και αναλύονται πιο κάτω με την παράθεση των συνήθως χρησιμοποιούμενων δεικτών, οι οποίοι μπορεί να βοηθήσουν τις μετρήσεις.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας - Balanced Scorecard



Διάγραμμα 6 Balanced Scorecard
 Πηγή: Kaplan and Norton (1996)

Χρηματοοικονομική/ Οικονομική πτυχή

Η χρηματοοικονομική προοπτική αφορά και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων και συνήθως σχετίζονται με την αποδοτικότητα και μετρείται, για παράδειγμα, με τα Καθαρά Κέρδη μετά τη φορολογία, την Απόδοση της Επένδυσης (ROI), την Απόδοση επί του Επενδυθέντος κεφαλαίου (ROCE), και το Ποσοστό Προστιθέμενης Αξίας (EVA) (Kaplan & Norton, 1996).

Πελατειακή πτυχή

Η προοπτική αυτή προσδιορίζει τη σημασία των πελατών ως βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη. Απαντά στο ερώτημα σχετικά με το πώς μια επιχείρηση θα πρέπει να εμφανίζεται στους πελάτες της. Οι επικριτές των παραδοσιακών οικονομικών μετρήσεων υποστηρίζουν ότι έχει παραληφθεί να προσδιοριστεί με σαφήνεια από που θα προέλθει η μελλοντική ανάπτυξη και που θα πρέπει η εταιρεία να εστιάσει την προσοχή της για την καινοτομία σε νέους τομείς (Kaplan & Norton, 1996).

Πτυχή εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών

Η εσωτερική προοπτική των επιχειρήσεων είναι εσωστρεφής με στόχο τον προσδιορισμό των προτάσεων αξίας για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες, καθώς και των μετόχων για να τους ικανοποιήσει με εξαιρετικές οικονομικές αποδόσεις (Kaplan & Norton, 1996).

Πτυχή μάθησης και ανάπτυξης

Το ερώτημα είναι: «Για να επιτύχουμε το όραμά της επιχείρησης, πώς θα διατηρήσει ο οργανισμός την ικανότητά του να αλλάζει και να βελτιώνεται;». Το ερώτημα, λοιπόν, απαντά σε αυτή την προοπτική. Προσδιορίζει την υποδομή της οργάνωσης την οποία πρέπει να οικοδομήσουμε και να καταφέρει να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση μέσω των ανθρώπων, των συστημάτων και οργανωτικών

διαδικασιών. Μέσα σε αυτή την κατηγορία, οι οργανώσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην επανεκπαίδευση των εργαζομένων, ενισχύοντας την τεχνολογία και τα συστήματα πληροφοριών, καθώς και να συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση οργανωτικών διαδικασιών (Kaplan και Norton, 1996).

Η balanced scorecard παρέχει σαφήνεια σχετικά με τους συνολικούς εταιρικούς στόχους και με ποιους τρόπους η οργάνωση στοχεύει να επιτύχει για τους μετόχους και τους πελάτες τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω τριών διαφορετικών πτυχών (Kaplan & Norton, 1996).

3.5.2. Πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard

Οι υποστηρικτές του BSC εστιάζουν στα πολύπλευρα πλεονεκτήματα που προσφέρει το μοντέλο σαν μέθοδος εκτίμησης της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αναφέρονται παρακάτω:

- Με την χρήση της Balanced Scorecard γίνεται κατανοητή η στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.
- Η μέθοδος της Balanced Scorecard στοχεύει στο μέλλον, δηλαδή δεν εξετάζει μόνο την υφιστάμενη κατάσταση αλλά μας πληροφορεί για τους τρόπους που μπορεί η επιχείρηση να έχει μελλοντική κερδοφορία.
- Συνδέει μακροπρόθεσμους στόχους και τον ετήσιο προϋπολογισμό με καθημερινές λειτουργίες.
- Προωθεί την ευθυγράμμιση των ατομικών και των διατμηματικών στόχων με εταιρικούς στόχους και την περαιτέρω ευθυγράμμιση των επιμέρους ενεργειών με αποτέλεσμα να αποκτούν κοινούς στόχους και επιδιώξεις.

- Η Balanced Scorecard περιορίζει την διοίκηση στην επιλογή μικρού αριθμού δεικτών σε καθεμία από τις τέσσερις πτυχές, συμβιβάζει την προσπάθεια όλων με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- Περιλαμβάνει γνωστά μεγέθη και έννοιες στον επιχειρηματικό κόσμο. Το γεγονός ότι δεν εισάγει νέες έννοιες αλλά ήδη γνωστές, καθιστά τα αποτελέσματά του εύκολα κατανοητά. Αυτό είναι και ένας από τους βασικούς λόγους της μεγάλης διάδοσης και της καλής φήμης που απέκτησε η μέθοδος αυτή στον επιχειρηματικό κόσμο.
- Η Balanced Scorecard δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα για άμεση αντίδραση σε ενδεχόμενα προβλήματα και αλλαγές.

3.5.3. Μειονεκτήματα της balanced scorecard

Από την άλλη πλευρά, οι επικριτές του μοντέλου εστιάζουν στα προβλήματα που προκύπτουν κυρίως κατά την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard:

- Η μέθοδος της Balanced Scorecard δεν εξετάζει τα ενδιαφέροντα των ανταγωνιστών, των προμηθευτών και γενικά των stakeholders της επιχείρησης.
- Στην Balanced Scorecard παραβλέπονται οι αλληλοεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαστάσεων.
- Τα υπεύθυνα στελέχη επιλέγουν με υποκειμενικά κριτήρια τα μεγέθη μέτρησης της απόδοσης, γεγονός που συνήθως οδηγεί σε αποτυχία του μοντέλου.
- Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που κάνουν χρήση του BSC, χρησιμοποιούν μια ημιτελή ή ατελή έκδοση του μοντέλου.

3.6. Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA)

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων, που λειτουργούν επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση του πλούτου τους ή αλλιώς τη δημιουργία αξίας. Παρόλο που ο στόχος μοιάζει ξεκάθαρος, το ερώτημα που φαίνεται να προκύπτει είναι κατά πόσο το παραγόμενο αποτέλεσμα μπορεί να αποτιμηθεί αξιόπιστα και αντικειμενικά (Rogerson, 1997; Γεωργόπουλος, 2005).

Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης Economic Value Added (EVA) είναι μια εκτίμηση των οικονομικών κερδών μιας επιχείρησης ή της αξίας που δημιουργήθηκε καθ' υπέρβαση της απαιτούμενης απόδοσης των μετόχων της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA) είναι ένας δείκτης που υπολογίζει την αξία που δημιούργησε η επιχείρηση, σε νομισματικές μονάδες, σε μία δεδομένη χρονική περίοδο (σε μια οικονομική χρήση). Πιο συγκεκριμένα, αντιπροσωπεύει το υπολειμματικό κέρδος που παραμένει για τους επενδυτές μετά την αφαίρεση του κόστους των ξένων αλλά και των ίδιων κεφαλαίων. Επομένως, θα λέγαμε ότι η μέθοδος EVA δείχνει πόσο πλούτο η επιχείρηση έχει δημιουργήσει για τους προμηθευτές του κεφαλαίου, δηλαδή τους μετόχους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η Προστιθέμενη Αξία (Value Added) δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια της Οικονομικής Πρόσθετης Αξίας, η οποία χρησιμοποιείται για να δείξει πόσο καλή είναι η απόδοση του κόστους κεφαλαίου μίας εταιρείας (Rogerson, 1997).

Ο ακριβής χρησιμοποιούμενος τύπος ποικίλλει, αλλά, στην ουσία είναι (Young & O'byrne, 2001; Rogerson, 1997):

$$EVA = \Pi - WACC \times (\Delta + S) \quad \text{όπου:}$$

- Π είναι το NOPAT, δηλαδή το καθαρό λειτουργικό όφελος μετά από το φόρο
- WACC είναι Σταθμισμένο Μέσο Κόστος του Κεφαλαίου

- Το Δ είναι το ποσό χρηματοδότησης χρέους
- Το S είναι το ποσό του μετόχου.

Όταν η τιμή της EVA είναι θετική τότε η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη από το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου και σηματοδοτεί τη δημιουργία αξίας από την επιχείρηση, δηλαδή $ROIC > WACC$.

Ενώ αν η ανισότητα έχει την αντίθετη φορά, δηλαδή $ROIC < WACC$ τότε η αξία της επιχείρησης μειώνεται, ακόμα και αν αυτή παράγει θετικά κέρδη.

Ο στόχος της EVA είναι να παράσχει στη διαχείριση ένα μέτρο της επιτυχίας τους στο πλούτο του αυξανόμενου μετόχου, δηλαδή πόσο η επιχείρηση είχε φανεί επικερδής για τους μετόχους (Γεωργόπουλος, 2005).

Η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία είναι μια μέθοδος αποτίμησης της αξίας καθώς, συνδυάζει κλασικές οικονομικές έννοιες μέσα από μια σύγχρονη θεώρηση. Η παρούσα μέθοδος λειτουργεί αφενός σαν μέτρο αποτίμησης της αξίας και αφετέρου σαν διοικητικό εργαλείο (Γεωργόπουλος, 2005; Καντζος, 2002).

3.6.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (EVA)

Μέσα από την ανάλυση της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας προκύπτουν κάποια εμφανή πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της μεθόδου σε μια επιχείρηση, που περιγράφονται ως εξής:

- Η Οικονομική Προστιθέμενη Αξία είναι απλή στη χρήση και εύκολη στη κατανόησή της. Εννοιολογικά είναι απλή και εύκολη μέθοδος ώστε να εξηγηθεί στους μη οικονομικούς διευθυντές ή γενικότερα σε εργαζόμενους που δεν έχουν υψηλές γνώσεις οικονομικών ή λογιστικής, δεδομένου ότι αρχίζει με τα γνωστά

λειτουργικά κέρδη και αφαιρεί απλά μια δαπάνη για το κεφάλαιο που επενδύεται.

- Ταυτίζει τα συμφέροντα των διευθυντών και των ιδιοκτητών. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που δημιουργείται μέσα σε μια επιχείρηση είναι η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των ιδιοκτητών και των διευθυντών. Ωστόσο, η EVA θέτει μια βάση στην οποία τα συμφέροντα των ιδιοκτητών είναι σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις της διοίκησης έχουν ως πρωταρχικό σκοπό να αυξήσουν τον πλούτο των μετόχων.
- Εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις. Η χρήση της EVA δεν περιορίζεται μόνο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά μπορεί να επεκταθεί και στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε επιμέρους τμήματα της επιχείρησης ώστε να εντοπιστεί σε ποιο παράγεται αξία και σε ποιο όχι, ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.
- Μειώνει τα κίνητρα για χειραγώγηση των κερδών. Η χειραγώγηση των κερδών αναφέρεται σε πρακτικές που εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη, μέσω της δημιουργικής λογιστικής, με στόχο τη διαμόρφωση των κερδών προς εξυπηρέτηση των επιδιώξεων τους. Όταν χρησιμοποιείται η EVA ως κριτήριο για παροχή χρηματικών επιβραβεύσεων για τα στελέχη το φαινόμενο αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί, γιατί συνδέει την αμοιβή των διευθυντών, τόσο με το όφελος, όσο και με τη θυσία που απαιτείται για να επιτευχθεί αυτό το όφελος.
- Αποβλέπει στη δημιουργία αξίας και όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η βασική θεωρία της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας που δεν είναι άλλη από τη δημιουργία αξίας στοχεύει σε θετικά αποτελέσματα σε βάθος χρόνου, χωρίς παρόλα αυτά να παραβλέπει και το άμεσο κέρδος.

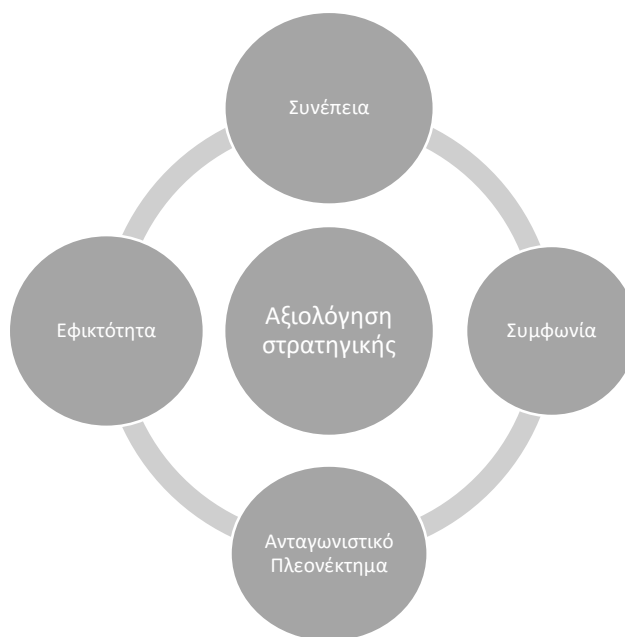
Από την άλλη πλευρά η EVA σαν μέθοδος αποτίμησης της δημιουργίας αξίας σε μια εταιρεία εμφανίζει και κάποια αδύναμα σημεία, όπως αυτά περιγράφονται πιο κάτω:

- Single period μέθοδος που χρησιμοποιεί ιστορικά στοιχεία. Δηλαδή, πρόκειται για μια μέθοδος που αναφέρεται στη τρέχουσα κατάσταση, έτσι κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων για τη λήψη αποφάσεων, δεν μπορεί να αμελείται η πιο μακροπρόθεσμη ανάλυση. Επιπλέον, κατά τον υπολογισμό της EVA, χρησιμοποιούνται ιστορικά στοιχεία με τις όποιες δυσκολίες συνεπάγεται κάτι τέτοιο (πιθανή διαφοροποίηση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με το παρελθόν).
- Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της EVA προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ηγέτη στην επιχείρηση που θα θέσει τα πρότυπα και τις οδηγίες. Μια πιθανή αποχώρηση του ηγέτη μπορεί να οδηγήσει σε κακή λειτουργία ή ακόμα και σε κατάργηση της μεθόδου με αρνητικά αποτελέσματα (Young, O'Byrne 2000).
- Ο David Young και ο Stephen O'Byrne υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας παρουσιάζει ένα αρκετά σημαντικό μειονέκτημα. Ενώ στις επιχειρήσει με μία μονάδα παραγωγής η θεωρία εφαρμόζεται με επιτυχία, αυτό δεν ισχύει στις επιχειρήσεις με αρκετά τμήματα. Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο ειδικά όταν ένα τμήμα πρέπει να παρέχει το τελικό του προϊόν στο επόμενο τμήμα. Σε αυτή τη περίπτωση αντιμετωπίζουν τη δυσκολία της τιμολόγησης του ενδιάμεσου προϊόντος. (Young, O'Byrne, 2000).

3.7. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής του Rumelt

Δε χωρά καμία αμφιβολία πως είναι αρκετά δύσκολο να αποδειχτεί ότι μια στρατηγική είναι η καλύτερη δυνατή ή ακόμα και να εγγυηθεί ότι θα εφαρμοστεί από την επιχείρηση αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ωστόσο, διαφαίνεται πιο εύκολο να

αξιολογήσει κανείς εάν μία συγκεκριμένη στρατηγική εμφανίζει ορισμένα κρίσιμα ελαττώματα. Το υπόδειγμα Rumelt προτείνει τέσσερα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται προκειμένου να αξιολογηθεί μια στρατηγική (Rumelt, 1980; Παπαδάκης, 2002). Παρακάτω παρουσιάζεται το υπόδειγμα Rumlet (Διάγραμμα 7):



Διάγραμμα 7. Το Μοντέλο Αξιολόγησης Στρατηγικής του Rumelt
Πηγή: Rumelt R., "The evaluation of Business Strategy", in W. F. Glueck, McGraw-Hill, 1980

1. **Συνέπεια.** Η στρατηγική είναι σημαντικό να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και με τις πολιτικές που έχει καθορίσει η επιχείρηση.
2. **Συμφωνία – Τάυτιση.** Η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται – ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.
3. **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.** Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στο χώρο που δραστηριοποιείται.
4. **Εφικτότητα.** Η στρατηγική δε θα πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά ούτε και να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Συμφωνία και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα είναι περισσότερο βασισμένα σε εξωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης, ενώ η Συνέπεια και η Εφικτότητα εστιάζουν κυρίως σε εσωτερικές εκτιμήσεις (Παπαδάκης, 2002).

3.8. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής του Lynch

Μία δεύτερη προσέγγιση της αξιολόγησης της στρατηγικής προτείνεται από τον Lynch. Το υπόδειγμα του Lynch, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 8, περιλαμβάνει τρία κριτήρια (Παπαδάκης, 2002; Kettunen, 2002):

1. Καταλληλότητα της στρατηγικής (suitability)
2. Αποδεκτότητα της στρατηγικής (acceptability)
3. Εφικτότητα της στρατηγικής (feasibility)



Διάγραμμα 8. Το Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής του Lynch
 Πηγή: G. Johnson and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Europe 1999*

Ως **καταλληλότητα** καλείται ο βαθμός με τον οποίο η στρατηγική αξιολογείται ώστε να είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον. Με άλλα λόγια, κατά πόσο οι νέες στρατηγικές θα ικανοποιήσουν τις μελλοντικές ανάγκες του περιβάλλοντος, καθώς επίσης και κατά πόσο οι υλοποιούμενες στρατηγικές είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, προκειμένου να της προσδώσουν ισχυρά ανταγωνιστικά

Σύγκριση Μεθόδων Αξιολόγησης της Στρατηγικής Διοίκησης

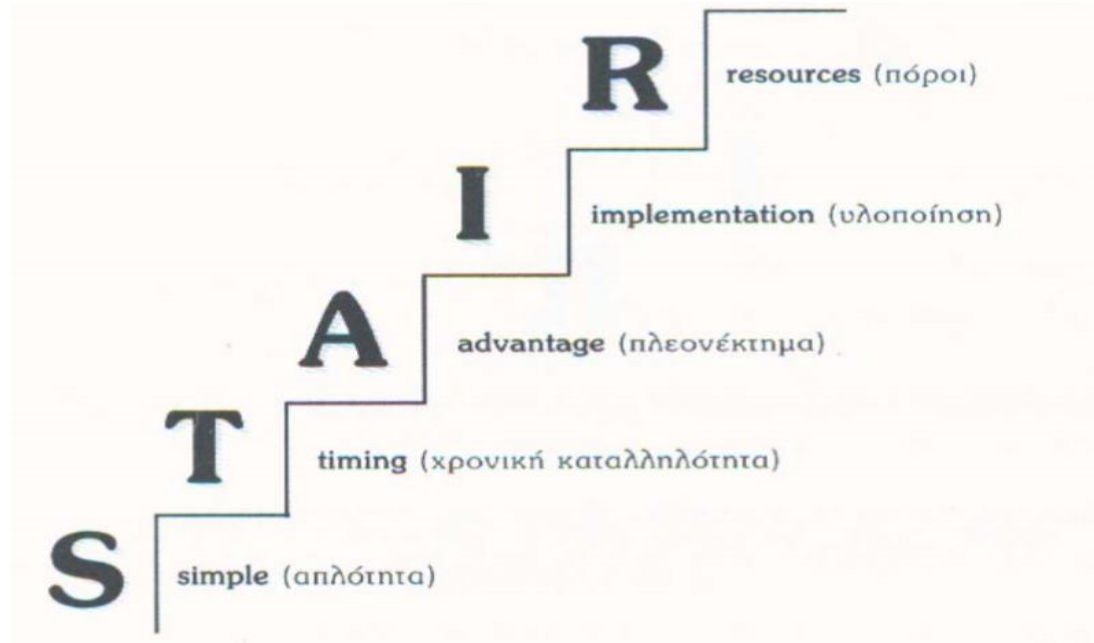
πλεονεκτήματα. Για να διαπιστωθεί αυτό, συνίσταται να πραγματοποιηθεί ένας έλεγχος των αρχών της στρατηγικής καθώς και των εναλλακτικών επιλογών που υφίστανται αναφορικά με την στρατηγική που εφαρμόζεται (Παπαδάκης, 2002).

Παράλληλα, η **αποδεκτότητα** σχετίζεται με το κατά πόσο η υλοποιούμενη στρατηγική και η απόδοση που επιδιώκει να έχει η επιχείρηση συμφωνούν με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι και συνεπώς γίνεται αποδεκτή από αυτούς. Τέλος, η έννοια της **εφικτότητας** είναι συνάρτηση του κατά πόσο δύναται να εφαρμοστεί στην πράξη η υιοθετούμενη στρατηγική, εξαιτίας των διάφορων περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (Παπαδάκης, 2002).

3.9. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR

Το μοντέλο STAIR είναι μια μέθοδος αξιολόγησης στρατηγικών που δύναται να εφαρμοσθεί τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίησή τους. Προκειμένου να αξιολογηθεί η στρατηγική χρησιμοποιούνται πέντε βασικές ιδιότητες οι οποίες και αποτελούν παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής. Αναλυτικότερα, όπως απεικονίζεται και στο Διάγραμμα 9, το STAIR είναι το αρκτικόλεξο των παρακάτω λέξεων (Zerrou & Sotirakou, 2003):

- **Simple**, δηλαδή Απλή
- **Timing**, δηλαδή Έγκαιρη
- **Advantage**, δηλαδή Πλεονέκτημα εσωτερικό και εξωτερικό
- **Implementation**, δηλαδή Ικανότητα Εφαρμογής
- **Resources**, δηλαδή Επάρκεια και Καταλληλότητα Πόρων.

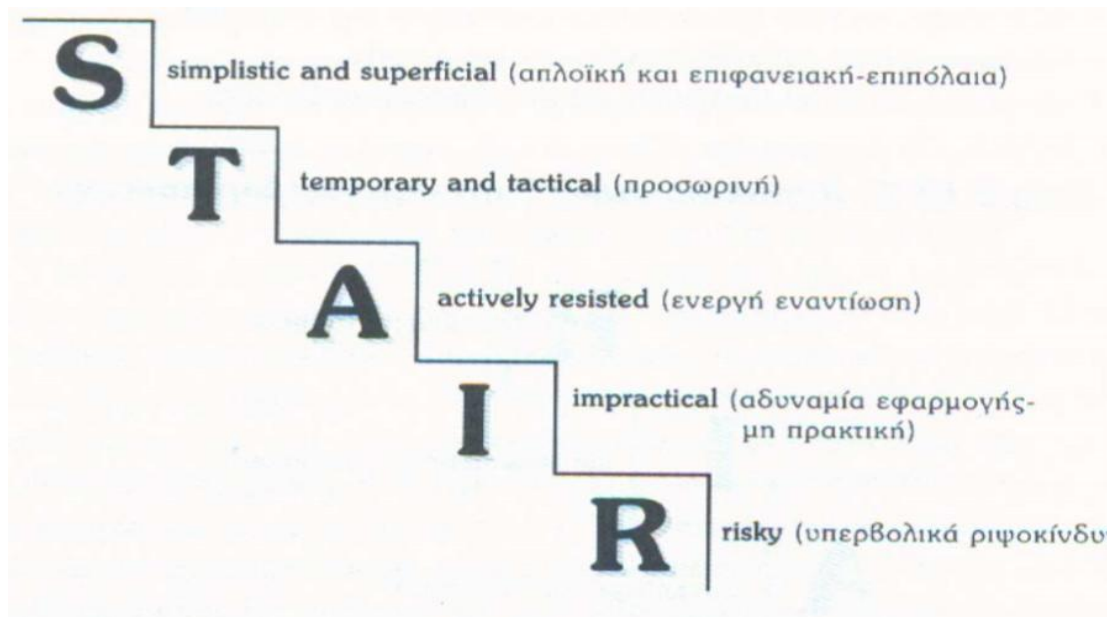


Διάγραμμα 9. Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Στρατηγικών
 Πηγή: Grundy T., “ Breakthrough Strategies for Growth”, London 1995

Η επιχείρηση ορίζει τα ελάχιστα αποδεκτά όρια για καθέναν από τους παραπάνω παράγοντες και έπειτα εξετάζει το βαθμό κατά τον οποίο η προτεινόμενη στρατηγική διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά. Επομένως, η μέθοδος προκρίνει μια στρατηγική που για παράδειγμα οι περισσότεροι παράγοντες συγκεντρώνουν βαθμολογία με ποσοστά άνω του 70%.

Εναλλακτικά, το μοντέλο STAIR δύναται να εφαρμοστεί και αντιστρόφως, δηλαδή αξιολογώντας την πιθανότητα αποτυχίας μιας στρατηγικής. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη διαφορετική ερμηνεία των παραγόντων που το αποτελούν (Διάγραμμα 10). Σε αυτήν την περίπτωση το STAIR σημαίνει (Παπαδάκης, 2002):

- **Simplistic and Superficial**, δηλαδή απλοϊκή και επιφανειακή
- **Temporary and Tactical**, δηλαδή προσωρινή
- **Actively resisted**, δηλαδή ενεργή εναντίωση
- **Impractical**, δηλαδή αδυναμία εφαρμογής
- **Risky**, δηλαδή υπερβολικά ριψοκίνδυνη.



Διάγραμμα 10. Χαρακτηριστικά Αποτυχημένων Στρατηγικών
 Πηγή: Grundy T., "Breakthrough Strategies for Growth", London 1995

Σε αυτήν την περίπτωση, για να αξιολογηθεί θετικά μια στρατηγική πρέπει να συγκεντρώσει τα χαμηλότερα ποσοστά βαθμολογίας για κάθε ένα από τις παραπάνω παραμέτρους (Παπαδάκης, 2002).

3.10. Επιλογή του αποτελεσματικότερου συστήματος αξιολόγησης

Τα συστήματα αξιολόγησης που αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα, τη δυνατότητα ποσοτικής μέτρησης δεικτών. Ωστόσο, αδυνατούν να υπολογίσουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Αυτό που χρειάζεται μία επιχείρηση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική είναι ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης που θα συνδυάζει τους οικονομικούς δείκτες με τους υπόλοιπους συντελεστές δημιουργίας προστιθέμενης αξίας (Zerrou & Sotirakou, 2003).

Για παράδειγμα, η σχέση μεταξύ ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου, όπως είναι η εμπειρία και γνώση ενός στελέχους, και ενός συγκεκριμένου οικονομικού

αποτελέσματος δεν φαίνεται να είναι άμεση. Συνεπώς, δεν είναι εύκολο να αποδείξει κανείς ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης και στην εξυπηρέτηση πελατών έχει την δυνατότητα να συμβάλλει στην άνοδο των εταιρικών πωλήσεων. Παρόλα αυτά, μια τέτοια απόφαση μπορεί να υποστηριχθεί, εφόσον κάποιος διαπιστώσει ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πελατών και κατ' επέκταση συμβάλλοντας στην αύξηση των πωλήσεων. Αναφορικά με τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, αδιαμφισβήτητα, είναι απαραίτητη η περιγραφή της κάθε φάσης η οποία συμβάλλει στη δημιουργία αξίας, μιας και αυτό ακριβώς σημαίνει χάραξη στρατηγικής πορείας. Το εργαλείο εκείνο που επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοήσουν τι σημαίνει στρατηγική και τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν ανταγωνιστικοί, είναι η **Balanced Scorecard** (Παπαδάκης, 2002).

3.11. Key Performance Indicators (KPIs)

Οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας (KPIs) αποτελούν εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής απόδοσης και διακρίνονται σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες (Parmenter, 2015).

Οι ποσοτικοί δείκτες εκτιμούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα μιας επιχείρησης και οι ποιοτικοί δείκτες εκτιμούν τις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών και προϊόντων καθώς και τα συνακόλουθα χαρακτηριστικά τους. Με άλλα λόγια, οι ποιοτικοί δείκτες εκφράζουν την ποιότητα των εργασιών που μετρώνται και η αποτύπωσή τους γίνεται με ποιοτικές διαβαθμίσεις ενώ οι ποσοτικοί εκφράζουν το ποσοστό των εργασιών που έχουν εκτελεσθεί σωστά και η αποτύπωσή τους γίνεται με αριθμούς (Bauer, 2004).

Ωστόσο, δεν υφίσταται απόλυτη διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών διότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικοί δείκτες για ποιοτικού χαρακτήρα μετρήσεις. Οι ποσοτικοί δείκτες προτιμώνται συνήθως σε σχέση με τους ποιοτικούς μιας και παρέχουν συνολικότερη εικόνα καθώς δίνουν τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλους φορείς ή δράσεις του παρελθόντος (Bauer, 2004).

Οι Δείκτες Επίδοσης παρουσιάζουν τρεις κατηγοριοποιήσεις. Πρώτον, διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς όπου οι εξωτερικοί δείκτες αφορούν τις διαδράσεις-διεπαφές του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και τους εξωτερικούς του οργανισμού πελάτες των υπηρεσιών/προϊόντων που παρέχει και αναφέρονται κυρίως σε εξωτερικά εισερχόμενα, τελικά αποτελέσματα και ευρύτερες επιπτώσεις προς τρίτα μέρη και οι εσωτερικοί οι οποίοι αφορούν κυρίως ενδιάμεσα εισερχόμενα και αποτελέσματα ή εσωτερικούς πόρους που αναλώνονται αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο εντός ενός οργανισμού (Fitz-Gibbon, 1990).

Όσον αφορά τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής των δεικτών απόδοσης τα βήματα ανάπτυξης ενός KPI είναι:

1. Ο καθορισμός της διαδικασίας που έχει οριστεί για την εκτέλεση μιας βασικής επιχειρηματικής λειτουργίας.
2. Η σαφής στοχοθεσία ως αποτέλεσμα της προαναφερθείσας διαδικασίας.
3. Η συγκέντρωση αξιόπιστων ποσοτικών αλλά και ποιοτικών μετρήσεων των αποτελεσμάτων, καθώς και η σύγκριση τους με τους στόχους που έχουν προκαθοριστεί.
4. Η διερεύνηση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους και η διενέργεια των αναγκαίων τροποποιήσεων στην εκτέλεση της διαδικασίας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι ((Parmenter, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι μελέτες περίπτωσης αξιολόγησης στρατηγικής με τη χρήση των μεθόδων που αναλύθηκαν βιβλιογραφικά στο προηγούμενο κεφάλαιο.

4.1. Balanced Scorecard στην PepsiCo

4.1.1. Η εταιρεία

Η PepsiCo, Inc. είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρεία τροφίμων, σνακ και ποτών που εδρεύει στην αγορά της Νέας Υόρκης. Η PepsiCo έχει συμφέροντα στον τομέα της μεταποίησης, εμπορίας και διανομής των τροφίμων, σνακ, δημητριακών και ποτών. Ιδρύθηκε το 1965 έπειτα από τη συγχώνευση της Pepsi-Cola Company και της Frito-Lay, Inc, ενώ έκτοτε έχει επεκταθεί σε ένα ευρύ φάσμα τροφίμων και ποτών. Οι μεγαλύτερες μάρκες που έχουν συμπεριληφθεί στο χαρτοφυλάκιο εκτός από τη pepsi cola είναι τα προϊόντα Tropicana το 1998 και τη εταιρεία Quaker Oats Company το 2001.

Το 2012, 22 από τα εμπορικά σήματα της PepsiCo δημιούργησαν λιανικές πωλήσεις πάνω από 1 δις δολάρια ανά προϊόν και τα προϊόντα της εταιρείας διανεμήθηκαν σε περισσότερες από 200 χώρες, με αποτέλεσμα τα ετήσια καθαρά έσοδα να ανέρχονται σε 43,3 δισεκατομμύρια δολάρια (PepsiCo Report, 2013). Με βάση τα καθαρά έσοδα, η PepsiCo είναι η δεύτερη μεγαλύτερη επιχείρηση τροφίμων και ποτών στον κόσμο. Επιπλέον, η εταιρεία απασχολεί περίπου 274.000 εργαζόμενους παγκοσμίως (PepsiCo Report, 2013).

Η PepsiCo είναι ένας όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων η οποία προσπαθεί να εξισορροπήσει τις δραστηριότητές της και να ακολουθήσει διαφορετικές διαδρομές με γνώμονα την εξισορρόπηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στις επιμέρους λειτουργίες της.

4.1.2. Η αγορά στόχος της PepsiCo

Το πιο διάσημο σλόγκαν της Pepsi είναι το «The choice of a new generation». Εξαιτίας αυτού του συνθήματος, οι άνθρωποι μπορούν εύκολα να ανακαλύψουν ότι η PepsiCo εστιάζει την προσοχή της στην νέα γενιά. Στην πραγματικότητα, από το 1960, η PepsiCo έδειξε εξ αρχής ότι σκοπό έχει να προσελκύσει πελάτες νεαρούς σε ηλικία καθώς σλόγκαν της Pepsi από 1961-1964 ήταν το «Now it's Pepsi for those who think young». Στη συνέχεια, το 2006 - 2007, το σύνθημα της Pepsi ήταν το «Taste the one that's forever young». Αυτά τα σλόγκαν επικεντρώνονται στις λέξεις «νέους» και «νέα γενιά» και επομένως διαφαίνεται ότι οι έφηβοι και οι νεαροί ενήλικες είναι οι καταναλωτές - στόχος της PepsiCo (Church et al, 2014).

Η PepsiCo επιχειρεί να προσελκύσει νέους καταναλωτές ενσωματώνοντας στις εμπορικές καμπάνιες της πρόσωπα ιδιαίτερα δημοφιλή και αγαπητά στην νέα γενιά όπως στο παρελθόν ο Michael Jackson, η Britney Spears, ο Shaquille O'Neal, και η Mariah Carey.

Επιπρόσθετα, η PepsiCo συνδέει το όνομά της με τη μουσική έτσι ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες. Στην ιστοσελίδα της εταιρείας, υπάρχει ένα σύνθημα "Όπου υπάρχει η Pepsi, υπάρχει μουσική!". Στην πραγματικότητα, κάθε χρόνο, η PepsiCo διοργανώνει μία σειρά από δημοφιλείς συναυλίες στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε άλλες χώρες.

Ακόμη, αν και η PepsiCo διαθέτει στην αγορά κυρίως τρόφιμα, σνακ και ποτά, η εταιρεία επιδιώκει να περάσει ένα μήνυμα στον καταναλωτή ότι η «Pepsi είναι της μόδας» και έτσι διαθέτει συχνά αξεσουάρ και συλλεκτικά αντικείμενα σε σημεία πώλησης.

Εν κατακλείδι, είναι σχετικά εύκολο να ανακαλύψει κανείς ότι η αγορά-στόχος της PepsiCo είναι οι άνθρωποι νέας γενιάς.

4.1.3. Ανταγωνισμός

Σύμφωνα με το Yahoo! Finance (2012), οι βασικοί ανταγωνιστές της PepsiCo είναι η The Coca-Cola Company (47.60 δις έσοδα, 146.000 εργαζόμενοι), η Dr Pepper Snapple Group, Inc (5.97 δις έσοδα, 19.000 εργαζόμενοι) και η Mondelez International Inc (53.98 δις έσοδα, 126.000 εργαζόμενοι) (Yahoo! Finance, 2012).

Επιπλέον, εταιρείες όπως η Nestle, η Red Bull GmbH, και Groupe Danone είναι επίσης μεγάλοι ανταγωνιστές με την PepsiCo, επειδή πωλούν προϊόντα που είναι παρόμοια.

4.1.4. Brands

Παρατίθενται οι μάρκες που διαθέτει η PepsiCo στην παγκόσμια αγορά και συνεπώς συνθέτουν το χαρτοφυλάκιό της, αναφέρονται παρακάτω (PepsiCo website, 2016):

Pepsi-Cola Brands

Product: Pepsi, Sierra Mist, Citrus Blast, Tropicana Twister Soda, IZZE Soda, Ocean Spray Juice, Mountain Dew, AMP Energy, Mug Root Beer, Mug Cream Soda, No Fear, Tazo, SoBe, Aquafina Flavor Splash, Frappuccino, Double Shot Energy, Brisk, Lipton Iced Tea, Lipton Pure Leaf , Propel Zero

Frito-Lay Brands

Product: Lay's potato chips, Ruffles potato chips, Baked Tostitos tortilla chips, Cracker Jack candy coated popcorn, Chester's popcorn, Grandma's cookies

Tropicana Brands

Product: Tropicana Pure Premium juices, Trop50, Dole juices

Quaker Brands

Product: Quaker Oats, Quaker Whole Hearts cereal, Quaker Chewy bars 4 Gatorade Brands Product: G Series, G Series Fit, G Series Pro, Gatorade G, G2

4.1.5. SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των Δυνάμεων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση. Μια ανάλυση SWOT γίνεται συνήθως για ένα προϊόν ή εταιρεία και χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Humphrey, 2005).

Ο Humphrey (2005) πιστώνεται την τεχνική της ανάλυσης SWOT, πιο συγκεκριμένα:

- **Strengths:** Το σύνολο των χαρακτηριστικών της επιχείρησης που του δίνουν ένα πλεονέκτημα έναντι των άλλων.
- **Weaknesses:** Τα χαρακτηριστικά που τοποθετούν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- **Opportunities:** Εξωτερικές πιθανότητες για βελτίωση της απόδοσης (π.χ. κάνουν μεγαλύτερα κέρδη) στο περιβάλλον.
- **Threats:** Εξωτερικά στοιχεία στο περιβάλλον που μπορεί να είναι επιζήμια για την επιχείρηση.

Στην περίπτωση της PepsiCo:

Strengths

- Ο δεύτερος μεγαλύτερος όμιλος τροφίμων και ποτών στον κόσμο, με βάση τα καθαρά έσοδα. Συγκεκριμένα, το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο σε αναψυκτικά, χυμούς, τσιπς και άλλα σνακ επέτρεψε Pepsi Co για να συλλάβει το 52% των παγκόσμιων πωλήσεων ποτών και το 48% των παγκόσμιων πωλήσεων σνακ (Pepsi Annual Report, 2011).
- Παγκόσμια παρουσία. Τα προϊόντα πωλούνται σε περισσότερες από διακόσιες χώρες, και αυτό οδηγεί σε ετήσια καθαρά έσοδα 43 δισεκατομμύρια δολάρια (Pepsi Annual Report, 2011).
- Αναγνώριση της μάρκας. Η PepsiCo έχει καθιερωθεί ως ένα ισχυρό εμπορικό σήμα στον κλάδο των τροφίμων και ποτών και μέσω του επιθετικού μάρκετινγκ έχει συλλάβει μια πιστή πελατειακή βάση.
- Καλή επιχειρησιακή ικανότητα της αποτελεσματικότητας και της διανομής. Είναι η καλύτερη σε συστήματα διανομής σε κάθε χώρα.
- Ευρεία και καινοτόμο σειρά προϊόντων. Η εταιρεία PepsiCo έχει ένα ευρύ φάσμα των γραμμών παραγωγής, κυρίως σε ποτά και σνακ. Είναι σε θέση να καινοτομεί σε παγκόσμιο επίπεδο και να εισάγει προϊόντα.

Weaknesses

- Η Coca Cola έχει μεγαλύτερο μερίδιο των ανθρακούχων καταναλωτικών αναψυκτικών στις ΗΠΑ.
- Η εξάρτηση από τους μεγάλους λιανοπωλητές. Πιο συγκεκριμένα, οι μεγάλοι λιανοπωλητές όπως η Wal-Mart, συνθέτουν ένα τεράστιο ποσοστό των πωλήσεων της Pepsi. Η διατήρηση καλών σχέσεων με αυτές τις μεγάλες

επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου είναι πολύ σημαντική (Pepsi Annual Report, 2011).

- Η Pepsi Co, σε αντίθεση με την Coca-Cola δεν διαθέτει τις περισσότερες από τις εταιρείες εμφιάλωσης. Ως εκ τούτου, η PepsiCo έχει περιορισμένο έλεγχο της εμφιάλωσης.
- Ισχυρό σωματείο εργαζομένων. Τα συνδικάτα εργαζομένων είναι ισχυρά και μπορούν να διαταράξουν την κανονική λειτουργία (Pepsi Annual Report, 2011).
- Ζημιές της εικόνας που προκαλείται από την απόσυρση και ανάκληση προϊόντων.

Opportunities

- Επέκταση των γραμμών παραγωγής προϊόντων. Η PepsiCo μπορεί να εισάγει περισσότερα προϊόντα, ώστε να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς.
- Είσοδος σε περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες.
- Απόκτηση ελέγχου σε περισσότερες εταιρείες εμφιάλωσης.

Threats

- Απομιμήσεις και private label προϊόντα.
- Η δυσμενής οικονομική κατάσταση σε διάφορες χώρες. Συγκεκριμένα, οι μεταβολές των επιτοκίων, των φορολογικών συντελεστών και του πληθωρισμού μπορεί να επηρεάζουν την επιχείρηση.
- Η ενοποίηση του εμπορίου. Η συγκέντρωση των εμπόρων λιανικής πώλησης μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα της PepsiCo καθώς δύναται να αυξηθεί η πίεση με παράλληλη προσδοκία μείωσης κόστους.
- Οι αλλαγές στο νομικό πλαίσιο προστασίας το περιβάλλοντος.
- Αρνητική φήμη. Για παράδειγμα, η μόλυνση περιβάλλοντος, η μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ασφαλείας και οι ανακλήσεις προϊόντων μπορεί να

προκαλέσουν βλάβη στη φήμη και την αιτία μείωσης της ζήτησης ή της μη διαθεσιμότητας του προϊόντος.

4.1.6. Η μέθοδος Balanced Scorecard

Στόχος της εταιρείας για το παρόν και το μέλλον είναι να γίνει μια εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων με έμφαση στο γρήγορο σνακ και ποτό. Η PepsiCo προσπαθεί πάντα να λαμβάνει τυποποιημένα μέτρα απόδοσης και πάντα τα μετατρέπει σε μετρήσιμους δείκτες που να αντιπροσωπεύουν το όραμα για ένα υγιές μέλλον.

Ακόμη, η PepsiCo δεσμεύεται στην βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από οργανωμένες λειτουργίες παραγωγής και διάθεσης ενώ εξουσιοδοτεί το ανθρώπινο δυναμικό να ενεργούν υπεύθυνα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και των επενδυτών. Η PepsiCo πιστεύει ακράδαντα στην βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία είναι θεμελιώδους σημασίας για την παροχή κινήτρων και τη μέτρηση της επιτυχίας της επιχείρησης ενώ επενδύει στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί.

Οι αξίες της PepsiCo συνοψίζονται ως κάτωθι:

1. Η PepsiCo στοχεύει να διαθέτει μόνο προϊόντα που την κάνουν να είναι υπερήφανη.
2. Προωθεί αλήθεια και την ειλικρίνεια σε όλες τις διαδικασίες της.
3. Ισορροπία βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
4. Επενδύει στην πολυμορφία και την κοινωνική ένταξη.
5. Δείχνει σεβασμό στους άλλους.

4.1.6.1. Παράγοντες της Balanced Scorecard

Financial

Η PepsiCo σχεδιάζει να συνεχίσει να αυξάνει τα κέρδη της κατά τα επόμενα 5 έως 10 χρόνια, αναγνωρίζοντας την ανάγκη να γίνουν αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προσδιορίζονται στην διαδικασία αναθεώρησης τους ενώ σχεδιάζει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να οικοδομήσει μια ισχυρότερη, πιο επιτυχημένη στρατηγική για την αύξηση της αγοράς.

Η PepsiCo έχει λάβει βασικές πρωτοβουλίες για τη μελλοντική ανάπτυξη. Αυτές οι βασικές πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Η PepsiCo σχεδιάζει να αυξήσει τις επενδύσεις σε ισχυρές μάρκες της και να φέρει την καινοτομία στην αγορά. Επιπλέον, σχεδιάζει να αυξήσει τη διαφήμιση και τα έξοδα μάρκετινγκ.
2. Σχεδιάζει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα παραγωγικότητας τριών ετών.
3. Η PepsiCo σχεδιάζει να βελτιώσει την καθαρή απόδοση του κεφαλαίου που επενδύει τουλάχιστον κατά 50 μονάδες, ενώ σκοπεύει να μειώσει τις κεφαλαιακές δαπάνες κατά 10%.
4. Σχεδιάζει να αυξήσει αποδόσεις στους μετόχους κατά 4% του ετήσιου μερίσματος.

Customer

Η δέσμευση για βιωσιμότητα σημαίνει αύξηση πόρων για παραγωγή προϊόντων από υψηλής ποιότητας υλικά. Τα καλύτερα φαγητά και ποτά σε ποιότητα οδηγούν αφενός σε περαιτέρω καλή υγεία των καταναλωτών αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και των καταναλωτών. Η στρατηγική αυτή οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς στο επίπεδο του καταναλωτή.

Η εταιρεία PepsiCo συμμετέχει και διοργανώνει διάφορες δραστηριότητες για την βελτίωση της υγείας των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, η PepsiCo έχει ξεκινήσει πολλά κοινοτικά προγράμματα για την προώθηση της υγιεινής διατροφής και τη μείωση του υποσιτισμού. Μερικά από τα προγράμματα που έχει οργανώσει είναι η μείωση της παχυσαρκίας στις ΗΠΑ, «Food for Good», μείωση του υποσιτισμού στις αναπτυσσόμενες χώρες, θρεπτικά ευνοημένα προϊόντα, ανάπτυξη θρεπτικών καλλιεργειών ρεβιθιών στην Αιθιοπία και η προώθηση της σωματικής δραστηριότητας.

Learning and Growth

Στο πλαίσιο του μέτρου απόδοσης των περιβαλλοντικών στόχων η PepsiCo σχεδιάζει να ενισχύσει τη γνώση και την ανάπτυξη για την προστασία του περιβάλλοντος και να διατηρήσει τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας για τους καταναλωτές μέσα από τη χρήση όσο το δυνατόν καλύτερου νερού. Έτσι, σκοπεύει να ενσωματώσει καινοτόμες διαδικασίες και να εισάγει νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της χρήσης νερού κατά 20 τοις εκατό ανά μονάδα παραγωγής μέχρι το 2017.

Internal Business Growth

Η εσωτερική διαδικασία ορίζεται ως η αναγνώριση ενός μέτρου που απαντά στην ερώτηση «Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;». Η PepsiCo επενδύει πολλά σε προγράμματα στην ανάπτυξη των ταλέντων, της ηγεσίας και των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα προγράμματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την ανάπτυξη του προσωπικού:

- PepsiCo University: Είναι μια διαδραστική τάξη που διενεργούνται μία σειρά μαθημάτων για την ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Finance: Μία σειρά εκπαιδεύσεων με αντικείμενο τις Σχέσεις με Επενδυτές, την Εξωτερική Πληροφόρηση, τη Διαχείριση Κινδύνων, την Εφοδιαστική Αλυσίδα και τις Πωλήσεις.

- Customer Management University: Πρόκειται για μια κατάρτιση των εργαζομένων αναφορικά με τις πωλήσεις και τη διαχείριση των πωλήσεων.
- R & D Program: Αυτό το πρόγραμμα έχει δημιουργηθεί για όλους τους συνεργάτες έρευνας και ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο.



Διάγραμμα 11. Balanced Scorecard PepsiCo

Perspective	Goal	Measurement
Financial	Σταθερή ανάπτυξη και κερδοφορία.	Ετήσια αύξηση των πωλήσεων κατά τουλάχιστον 5%. Βελτιώσεις καθαρής κερδοφορίας 2-3%.
Customer	Δημιουργία αξίας, ικανοποίηση και υποστήριξη.	Ηγετική θέση σε όλες τις μεγάλες αγορές των πελατών και υποστήριξη. Μείωση του κόστους πωλήσεων κατά 4-5% ετησίως.
Internal Business Process	Αποτελεσματικότητα και μείωση της σπατάλης	Μείωση του κόστους παραγωγής κατά 4-5% ετησίως.
Learning & Growth	Καινοτομία και ικανοποίηση εργαζομένων.	Αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης κατά 10% ετησίως. Τουλάχιστον το 20% των ετήσιων πωλήσεων από τα προϊόντα που βρίσκονται λιγότερο από 2 χρόνια στην αγορά.

Πίνακας 2: Balanced Scorecard PepsiCo

4.2. Η μέθοδος αξιολόγησης στρατηγικής EVA και ο υπολογισμός της

Η PepsiCo είναι από τις πρώτες εταιρείες που υιοθέτησαν σε διεθνές επίπεδο τη χρήση της μεθόδου Economic Value Added (EVA) σαν εργαλείο για την αξιολόγηση της επίδοσης καθώς και την επιβράβευση των στελεχών της. Παρακάτω θα παρατεθεί η ανάλυση του υπολογισμού της μεθόδου Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (EVA) λαμβάνοντας υπόψη τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας. Για τον υπολογισμό της είναι απαραίτητη η μελέτη των εξής στοιχείων: Επενδυμένο Κεφάλαιο, Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων, Απόδοση Επενδυμένου Κεφαλαίου και Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου.

Υπολογισμός Λειτουργικού Ενεργητικού (Επενδύμενου Κεφαλαίου)

Total Operating Capital= (Cash + Accounts Receivable + Inventories + Operating Long-term Assets) – (Accounts Payable + Accruals)

ή

Συνολικό Επενδύμενο Κεφάλαιο= Ίδια κεφάλαια και Υποχρεώσεις – Εμπορικές Υποχρεώσεις-Τρέχουσες Φορολογικές Υποχρεώσεις

Λειτουργικό Κεφάλαιο= Συνολικό Επενδύμενο Κεφάλαιο – Μη λειτουργικό κεφάλαιο (Συμμετοχές καθαρής θέσης, Περιουσιακά στοιχεία (πάγια & κυκλοφορούντα) διαθέσιμα προς πώληση)

Συγκεκριμένα, τα στοιχεία της PepsiCo είναι:

- Ίδια κεφάλαια και Υποχρεώσεις: 7.235,1 εκ. ευρώ (1)
- Εμπορικές Υποχρεώσεις: 1.041,5 εκ. ευρώ (2)
- Τρέχουσες Φορολογικές Υποχρεώσεις: 50,4 εκ. ευρώ (3)

Οπότε από τα στοιχεία (1), (2) και (3) έχουμε:

Συνολικό Επενδύμενο Κεφάλαιο = 7.235,1-1041,5-50,4= **6.143,2 εκ. ευρώ** (4)

- Συμμετοχές Καθαρής Θέσης: 40,9 εκ. ευρώ (5)
- Περιουσιακά στοιχεία: 1,4 εκ. ευρώ (6)

Συνεπώς από την εξίσωση (4) και από τα στοιχεία (5) και (6), έχουμε:

Λειτουργικό Κεφάλαιο = 6.143,2-40,9- 1,4= **6.100,9 εκ. ευρώ** (7)

Υπολογισμός Καθαρών Λειτουργικών Κερδών Μετά Φόρων

Ο τύπος που θα χρησιμοποιηθεί είναι:

NOPAT = EBITA*(1 – tax rate) ± Difference in Deferred Taxes όπου,

EBITA: Κέρδη προ φόρων & τόκων + Αποσβέσεις Ασωμάτων Παγίων

- Κέρδη προ φόρων & τόκων: 468,4 εκ. ευρώ (8)
- Αποσβέσεις ασωμάτων παγίων: 3,2 εκ. ευρώ (9)

- Tax Rate: 27,4% (10)

- Φόρος: 129,0 εκ. ευρώ (11)

- Ταμειακή προσαρμογή οφειλόμενη σε αναβαλλόμενη φορολογία: 1,7 εκ. ευρώ (12)

Από τα δεδομένα (8) και (9), έχουμε:

$$EBITA = 468,4 + 3,2 = 471,6 \text{ εκ. ευρώ} \quad (13)$$

Από την εξίσωση (13) και τα δεδομένα (1), (10) και (12), προκύπτει:

$$NOPAT = 471,6 * (7.235,1 - 27,4\%) - 1,7 = 340,9 \text{ εκ. ευρώ} \quad (14)$$

Υπολογισμός Απόδοσης Επενδυμένου Κεφαλαίου

Ο τύπος που θα χρησιμοποιηθεί είναι:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{Operating\ Capital}$$

Όπου,

NOPAT: 340,9 εκ. ευρώ

Λειτουργικό Κεφάλαιο: 6.100,9 εκ. ευρώ

Συνεπώς, από την παραπάνω εξίσωση προκύπτει:

$$ROIC = \frac{340,9}{6.100,9} = 5,58\% \quad (15)$$

Υπολογισμός Μέσου Σταθμικού Κόστους Κεφαλαίου (WAAC)

WAAC = (Ίδια Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια + Ξένα Κεφάλαια)* Κόστος Μετοχικού

Κεφ.+(Ξένα Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια + Ξένα Κεφάλαια)*Κόστος Δανειακού Κεφ.

Δηλαδή,

- Ίδια Κεφάλαια= 56,36% (16)

- Ξένα Κεφάλαια= 43,64% (17)

- Κόστος Μετοχικού Κεφ.= 8,11% (18)

- Κόστος Δανειακού (ξένου) Κεφ.= 3,03% (19)

Άρα, από τα δεδομένα (16), (17), (18) και (19), έχουμε:

$$\begin{aligned} WACC &= (56,36\% / 56,36\% + 43,64\%) * 8,11\% + (43,64\% / 56,36\% + 43,64\%) * 3,03\% = \\ &= 5,89\% \end{aligned} \quad (20)$$

Υπολογισμός EVA

Ο τύπος που θα χρησιμοποιηθεί είναι ο κάτωθι:

$$EVA = INVESTED CAPITAL * (ROIC - WACC)$$

- Λειτουργικό Κεφάλαιο: 6.100,9 εκ. ευρώ
- ROIC: 5,58%
- WACC: 5,89%

Από τα δεδομένα (7), (15) και (20), έχουμε:

$$EVA = (6.100,9) * (5,58\% - 5,89\%) = - 1.891,27 \text{ εκατ. ευρώ}$$

Συμπερασματικά, παρατηρώντας τη συλλογιστική των υπολογισμών για τη εύρεση της EVA, διαπιστώνουμε πως η μειωμένη δημιουργία αξίας, οφείλεται στη μείωση της Απόδοσης Επενδυμένων Κεφαλαίων (ROIC), που με τη σειρά της εξηγείται από τα μειωμένα λειτουργικά κέρδη που σημειώθηκαν το συγκεκριμένο έτος.

Η μείωση των Λειτουργικών Κερδών αποδίδεται κυρίως στο γεγονός ότι οι αυξήσεις του κόστους των πρώτων υλών επιβαρύνουν σημαντικά το κόστος πωλήσεων. Συγκεκριμένα, η εταιρεία PepsiCo δραστηριοποιείται σε πολλές διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές όπου μπορούν να σημειωθούν αυξήσεις στο κόστος πρώτων υλών, λόγω της τιμής της ζάχαρης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και των χυμών παγκοσμίως. Επιπλέον, η σοβαρή ύφεση σε βασικές αγορές του Ομίλου και το ρευστό περιβάλλον που επικρατεί στη λιανική αγορά, με τους καταναλωτές να αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, μπορεί να οδηγήσει σε φθίνουσα πορεία της καταναλωτικής τους εμπιστοσύνης.

4.3. Τα κριτήρια του Rumlet

Στην παρούσα ανάλυση θα αξιολογηθεί η στρατηγική της PepsiCo με βάση τα κριτήρια Rumlet που αναλύθηκαν στην ενότητα 3.7. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική που έχει χαράξει η εταιρεία PepsiCo αναφέρεται στην σταθερή ανάπτυξη και κερδοφορία μέσω της δημιουργίας αξίας και της μείωσης της σπατάλης. Παράλληλα, η εταιρεία αποσκοπεί στην εισαγωγή καινοτομιών και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η μέθοδος αξιολόγησης Rumelt είναι ένα είδος αξιολόγησης επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία είναι μια συστηματική ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής για την αξιολόγηση της ευθυγράμμισής της με τα οργανωτικά συμφέροντα, καθώς και την αποτελεσματικότητα της υπό αξιολόγηση επιχειρηματικής στρατηγικής. Σύμφωνα, λοιπόν, με την μέθοδο του Rumlet για την εταιρεία PepsiCo προκύπτουν τα παρακάτω:

Συνέπεια. Η στρατηγική εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και με τις πολιτικές που έχει καθορίσει η επιχείρηση. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι:

1. Ετήσια αύξηση των πωλήσεων κατά τουλάχιστον 5%.
2. Βελτιώσεις καθαρής κερδοφορίας 2-3%.
3. Ηγετική θέση σε όλες τις μεγάλες αγορές των πελατών.
4. Μείωση του κόστους πωλήσεων κατά 4-5% ετησίως.
5. Μείωση του κόστους παραγωγής κατά 4-5% ετησίως.
6. Αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης κατά 10% ετησίως.
7. Τουλάχιστον το 20% των ετήσιων πωλήσεων από τα προϊόντα που βρίσκονται λιγότερο από 2 χρόνια στην αγορά.

Συμφωνία – Ταύτιση. Η στρατηγική φαίνεται να ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό, καθώς φαίνεται ότι προσδοκά τη μείωση κόστους παραγωγής και πωλήσεων.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Η στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία αλλά και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της PepsiCo είναι το brand awareness και το brand equity.

Εφικτότητα. Η στρατηγική δε δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αντίθετα επιχειρεί τη μείωση ενός εξ αυτών, του νερού, για την ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση που προωθεί η εταιρεία.

4.4. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής Lynch της PepsiCo

Η στρατηγική είναι μία προσπάθεια τόσο δημιουργίας όσο και εκμετάλλευσης των μοναδικών ικανοτήτων μία επιχείρησης για το μεγαλύτερο δυνατό χρονικό διάστημα καθώς και την παρεμπόδιση αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές.

Στην παρούσα ενότητα θα περιγραφεί η αξιολόγηση της στρατηγικής της PepsiCo με βάση την προσέγγιση του Lynch, η οποία και περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

1. Καταλληλότητα της στρατηγικής

Η εταιρεία θα πρέπει να εξετάζει την στρατηγική που θα ακολουθεί με βάση τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές που αντιμετωπίζει. Αναλυτικότερα, η εταιρεία με βάση τις στρατηγικές που έχει ακολουθήσει θα πρέπει να επεκτείνει τη γραμμή παραγωγής της δηλαδή θα πρέπει να εισάγει περισσότερα προϊόντα ώστε να αυξηθεί το μερίδιο της στην αγορά. Επιπλέον, θα πρέπει να κάνει να προωθήσει τα προϊόντα της σε περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες και να αποκτήσει τον έλεγχο σε περισσότερες εταιρείες εμφιάλωσης.

Από την άλλη πλευρά για να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα στις στρατηγικές που θα ακολουθήσει θα πρέπει να αποφεύγει τις απομιμήσεις και τα private label προϊόντα. Επιπλέον, θα πρέπει να παρακολουθεί τις δυσμενείς οικονομικές καταστάσεις σε διάφορες χώρες. Συγκεκριμένα, οι μεταβολές των επιτοκίων, των φορολογικών

συντελεστών και του πληθωρισμού μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η ενοποίηση του εμπορίου, δηλαδή, η συγκέντρωση των εμπορών λιανικής πώλησης μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα της PepsiCo καθώς δύναται να αυξηθεί η πίεση με παράλληλη προσδοκία μείωσης κόστους. Τέλος, μια αρνητική φήμη στη εταιρεία όπως είναι η μόλυνση του περιβάλλοντος, η μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ασφαλείας και οι ανακλήσεις προϊόντων, μπορεί να προκαλέσουν μειώσεις στην ζήτηση των προϊόντων της από τους καταναλωτές. Συνεπώς, η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει θα πρέπει να ικανοποιεί τους παραπάνω παράγοντες ώστε να αυξήσει τόσο τα κέρδη της όσο και εξαλείψει τις αδυναμίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν.

2. Εφικτότητα

Είναι σημαντικό η PepsiCo να έχει προνοήσει να διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους οι οποίοι θα τη διευκολύνουν να πραγματοποιήσει τη στρατηγική της. Η εταιρεία διαθέτει εφικτότητα σε κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή και τεχνολογία.

3. Αποδεκτότητα

Είναι σημαντικό να εκτιμηθεί η απόδοση της στρατηγικής, ο κίνδυνος που εγκυμονεί, καθώς και η αποδοχή της από πιστωτές, μετόχους και προσωπικό. Η απόδοση εκτιμάται με τη χρήση της Καθαρής Παρούσας Αξίας. Για την εκτίμηση του κινδύνου είναι δυνατό να αναλυθούν σενάρια με πιθανές μελλοντικές εξελίξεις στο κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, αναλύεται η ευαισθησία της στρατηγικής σε πιθανά απρόβλεπτα συμβάντα. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι και ο βαθμός της αποδεκτότητας από τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος.

4.5. Το μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικής STAIR στην PepsiCo

Θα παρατεθεί το παραπάνω παράδειγμα προκειμένου να αξιολογηθεί η στρατηγική της PepsiCo που αναφέρθηκε και νωρίτερα. Ορίζεται εξ αρχής ότι ο κάθε παράγοντας που ακολουθεί πρέπει να συγκεντρώνει βαθμολογία υψηλότερη του 50% προκειμένου να θεωρηθεί αποτελεσματική η στρατηγική.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση την μέθοδο STAIR, η στρατηγική της εταιρείας PepsiCo έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Σχετικά απλή ως προς την κατανόηση (S) → 60%
2. Ορισμένη χρονικά μέσω των προσδιορισμένων αντικειμενικών σκοπών (T) → 70%
3. Συμβάλλει στην ενίσχυση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας (A) → 70%
4. Είναι εφικτή η εφαρμογή της καθώς υφίσταται ένα ορισμένο πλάνο ενεργειών και στόχων (I) → 50%
5. Η εταιρεία δύναται να εξασφαλίσει επαρκώς τους κατάλληλους πόρους προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική της (R) → 60%

4.6 Η επιλογή της πιο αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης στρατηγικής

Αδιαμφισβήτητα, αυτό που χρειάζεται μία επιχείρηση έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστική είναι ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης που θα συνδυάζει τους οικονομικούς δείκτες με τους υπόλοιπους συντελεστές δημιουργίας προστιθέμενη αξίας (Παπαδάκης, 2002).

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, η μέθοδος αξιολόγησης Balanced Scorecard φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική καθώς περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων όσο και δείκτες που οδηγούν σε

μελλοντική οικονομική επίδοση. Οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και ουσιαστικά αποτελούν μετάφραση αυτής.

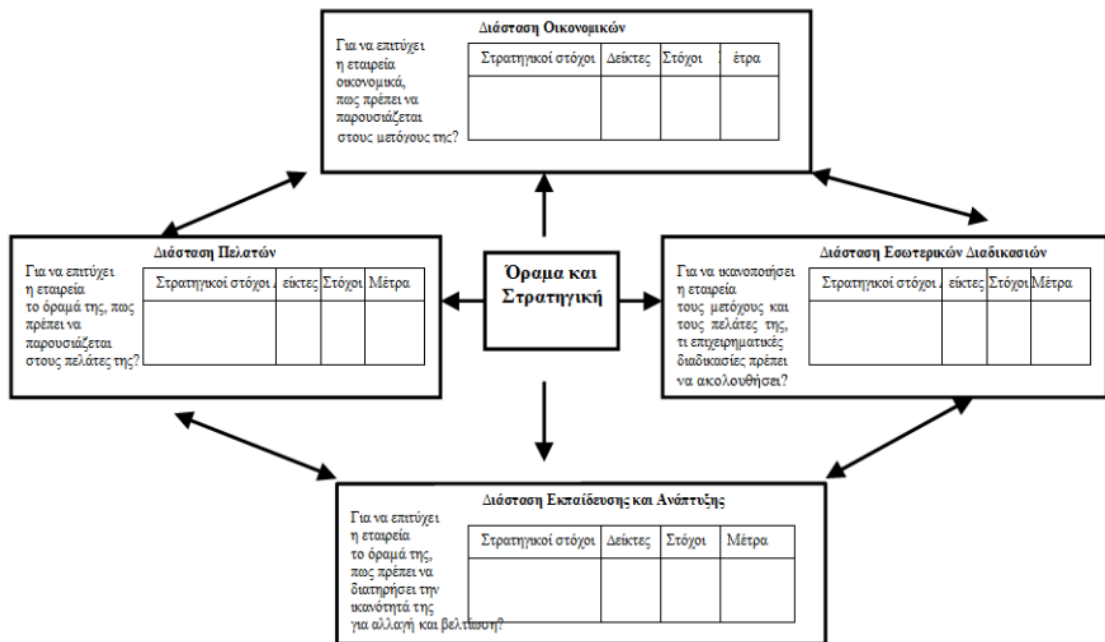
Στο Διάγραμμα 13 φαίνεται το σύστημα Balanced Scorecard στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις (Kaplan and Norton, 1996).

Ακόμη, η Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεγεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι παρέχουν περιορισμένα στοιχεία κατά τη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, η Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ η Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, την διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).

Το σύστημα Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της εταιρείας. Χρησιμοποιούμενο κατ' αυτό τον τρόπο επιλύει πολλά από τα προαναφερθέντα ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής, όπως για παράδειγμα είναι σε θέση να υπερνικήσει το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης σε στρατηγικούς στόχους του συχνά ασαφές οράματος της εταιρείας ή είναι ικανό να ενώσει τα ξεχωριστά τμήματα, μονάδες και υπαλλήλους ενός οργανισμού στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους Balanced Scorecard στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον, αναπτύσσοντας την Balanced Scorecard παρέχεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρείας και

η διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της καθώς επίσης και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται σε μια εταιρεία.

Τέλος, η μέθοδος αξιολόγησης Balanced Scorecard είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία (Kaplan and Norton, 1996).



Διάγραμμα 13. Κάρτα Εξισορρόπησης Απόδοσης

Η τεχνική της ισόρροπης στοχοθεσίας μας επιτρέπει να έχουμε μια συνοπτική αλλά συγχρόνως και πλήρη αντίληψη των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες. Έτσι για κάθε στρατηγικό στόχο (Strategic Objective) αναπτύσσονται δείκτες - οδηγοί απόδοσης (Key Performance Indicators), οι οποίοι καθοδηγούν όλους τους ενδιαφερόμενους τι πρέπει να κάνουν σήμερα για να δημιουργήσουν αξία για το μέλλον.

Ακόμη, η ικανότητα της Balanced Scorecard να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, ένας ρόλος της Scorecard του οποίου η

συνεισφορά μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές ικανότητες τους γνωρίζοντας την πορεία του και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος (Malina and Seito, 2000).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται ενδεικτικοί στρατηγικοί στόχοι και δείκτες που δύνανται να αποτυπωθούν στην Balanced Scorecard.

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	<ul style="list-style-type: none"> •Αύξηση Κερδών •Επικερδές Μίγμα Προϊόντων •Αύξηση Λειτουργικής Απόδ. 	<ul style="list-style-type: none"> •Κερδοφορία •Κέρδος / Ισοδύναμος Όγκος •Ολική Παραγωγικότητα
ΑΠΩΦΗΣ ΠΕΛΑΤΗ	<ul style="list-style-type: none"> •Αύξηση Εμπιστοσύνης Πελατών σε Συγκεκριμένη Γκάμα Προϊόντων •Αύξηση Ικανοποίησης Πελατών Λόγω Υψηλής Εξυπηρέτησης 	<ul style="list-style-type: none"> •Όγκος Πωλήσεων ανά Κατηγορία Προϊόντων •Αριθμός Προσφορών / Αριθμός Παραγγελιών
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> •Επιλογή Σωστού Τμήματος Πελατών •Προγραμματισμός Σωστού Μίγματος Προϊόντων •Άμεση Απόκριση στις Απαιτήσεις Πελατών •Εκμετάλλευση Δυναμικότητας Μηχανών •Μείωση Χρόνου Παράδοσης •Ελαχιστοποίηση Χαμένου Υλικού 	<ul style="list-style-type: none"> •Κόστος ανά Πελάτη •Κερδοφορία ανά Ισοδύναμο Όγκο Προϊόντος •Χρόνος Δημιουργίας Προσφοράς •Δυναμικότητα Μηχανών •Μέσος Χρόνος Παράδοσης •Κόστος Χαμένου Υλικού
ΜΑΘΗΣΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> •Αύξηση Παραγωγικότητας •Στρατηγικές Επιδεξιότητες •Στρατηγικές Πληροφορίες •Προσωπικοί Στόχοι 	<ul style="list-style-type: none"> •Παραγωγικότητα Προσωπικού •Βαθμός Στρατηγικών Επιδεξιοτήτων •Βαθμός Διαθεσιμότητας Στρατηγικών Πληροφοριών •Βαθμός Προσωπικών Φιλοδοξιών

Πίνακας2. Balanced Scorecard - Σύνδεση στόχων και δεικτών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Συμπεράσματα

Αδιαμφισβήτητα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και καλούνται συχνά να λαμβάνουν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς και να επιβιώσουν.

Ως στρατηγική καλείται ο προγραμματισμός των μέσων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μίας επιχείρησης. Ουσιαστικά είναι μια λογική, συστηματική, και αντικειμενική προσέγγιση κατά την οποία καθορίζεται η μελλοντική κατεύθυνση μιας εταιρείας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τρία στάδια διακρίνονται κατά τη στρατηγική διαχείριση: α) η διατύπωση στρατηγικής, β) η εφαρμογή στρατηγικής, και γ) η αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής.

Η παρούσα διπλωματική αποσκοπεί στη μελέτη των μεθόδων αξιολόγησης των στρατηγικών των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε η ανάλυση των συνηθέστερων μεθόδων βάσει συγκεκριμένων case study από τον κλάδο των μη αλκοολούχων αναψυκτικών με στόχο την εύρεση του πιο αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης στρατηγικής των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναλύοντας τη στρατηγική της εταιρείας PepsiCo με βάση την Balanced Scorecard, την EVA, τα κριτήρια του Rumlet, την προσέγγιση Lynch και την STAIR.

Επιπλέον, εξετάστηκε διεξοδικά η έννοια του performance management ενώ παρατέθηκαν τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν οι κυριότεροι λόγοι αξιολόγησης της στρατηγικής ενώ έγινε λόγος για τα αποτελέσματα απουσίας των μετρήσεων και κατ' επέκταση της αξιολόγησης ως κάτωθι:

- η επίδοση δεν μπορεί να διαχειριστεί
- δεν μπορούν να προσδιοριστούν τυχόν προβλήματα
- οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν πλήρως τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς
- οι άνθρωποι δεν είναι σίγουροι εάν η επίδοσή τους είναι σε σωστή κατεύθυνση
- δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε κάποιος στην επιχείρηση να πράξει με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης
- η διαχείριση είναι ένα σύνολο από άστοχες εικασίες
- δεν υπάρχουν βάσεις για να γίνει σωστή διαχείριση με τη βοήθεια συγκεκριμένων διαδικασιών.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν το εργαλείο Balanced Scorecard, ο σχεδιασμός, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου. Ακόμη, παρουσιάστηκαν οι μέθοδοι αξιολόγησης της στρατηγικής α) Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (EVA), β) τα κριτήρια του Rumlet, γ) η προσέγγιση Lynch και δ) η προσέγγιση STAIR.

Στο ερευνητικό μέρος παρουσιάζεται η αξιολόγηση της στρατηγικής του ομίλου της PepsiCo με βάση την Balanced Scorecard, τη μέθοδο της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (EVA), την προσέγγιση Lynch, τα κριτήρια Rumlet και την προσέγγιση STAIR.

Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάστηκε ως πιο αποτελεσματική μέθοδος η Balanced Scorecard καθώς τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι η παρουσίαση ενός μείγματος οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων που δίνουν τη δυνατότητα σύγκρισης της αξία ενός «στόχου» σε μία ενιαία συνοπτική έκθεση.

Η ανάλυση που έλαβε χώρα στο κεφάλαιο 4 έδειξε ότι τα εργαλεία διαχείρισης Balanced Scorecard και EVA δεν αλληλοαποκλείονται ενώ δύναται να χρησιμοποιηθούν τόσο μεμονωμένα όσο και σε συνδυασμό. Το καλύτερο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται μέσω της συνδυασμένης χρήσης της EVA και BSC.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η Balanced Scorecard σε σχέση με τις άλλες μεθόδους που αναλύθηκαν είναι τα εξής:

- Ενέχει οικονομικούς και μη όρους και στόχους
- Παρουσιάζει τους οργανωτικούς στόχους σε ένα ενιαίο διάγραμμα.
- Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ της αποστολής ή των απώτερων στόχων τους με τα μέτρα δράσης.
- Εμπλέκει την έννοια του πελάτη
- Ενισχύει την καινοτομία και τη βελτίωση των διαδικασιών
- Είναι ένα οπτικό μέσο απόδειξης πώς οι διαφορετικοί στόχοι σχετίζονται
- Σχετικά απλή χρήση έπειτα από εξοικείωση με το εργαλείο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

- Ansoff I. (1985), “Corporate strategy”, London Penguin.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1994). Pedoman praktis sistem penggajian. Cetakan ke-2, Pt. Pustaka Binaman Pressindo., Jakarta.
- Bauer, K. (2004). KPIs-The metrics that drive performance management. Information Management, 14(9), 63.
- Bennett, K., & Minty, H. (1999). Putting performance management on the business map. People dynamics, 17, 58-63.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. Human Resource Management, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.
- Carpenter M & Sanders W (2007), “Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective”, Pearson Prentice Hall
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Shull, A. C., & Tuller, M. D. (2014). Understanding the role of organizational culture and workgroup climate in core people development processes at PepsiCo.
- Damodaran, A. (2006). Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance-2/E.
- Damodaran, A., 2006. Economic Value Added [online]. Available from: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/lectures/eva.html
- David F. (1997), “Strategic Management”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc.
- Dess G. Lumpkin T & Taylor L (2004), “Strategic Management: Creating Competitive Advantages”
- Fitz-Gibbon, C. T. (Ed.). (1990). Performance indicators (Vol. 2). Multilingual Matters.
- Glueck W & Jauch L (1984), “Business Policy and Strategic Management”, 4th Edition, McGraw-Hill Book Inc
- Grady M., Performance Measurement Implementing Strategy, Management Accounting, 1991

- Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor, “Strategic Management: Creating Competitive Advantages” , 2004
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter, 7-8.
- Irala, D., Reddy, L., & Reddy, R. (2006). Performance evaluation, economic value added and managerial behaviour. Performance evaluation, economic value added and managerial behaviour. PES Business Review, 1(1).
- Johnson G, Scholes K, Whittington R (2006), “Exploring Corporate Strategy”, 7th Edition, Prentice Hall
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the balanced scorecard to work. Performance measurement, management, and appraisal sourcebook, 66, 175-11.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". Harvard Business Review (January–February): 71–79
- Kettunen, J. (2002). Competitive strategies in higher education. Journal of Institutional Research, 11(2), 38-47.
- Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). Research methodology (pp. 43-50). Springer US.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. Accounting, organizations and society, 22(2), 207-232.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Journal of management accounting research, 13(1), 47-90.
- Martin, J. D., & Petty, J. W. (2001). Value based management: the corporate response to the shareholder revolution. Oxford University Press
- McConkey, D. D. (1988). Planning in a changing environment. Business Horizons, 31(5), 64-72.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Sage.

- Moynihan, D. P. (2008). The dynamics of performance management: Constructing information and reform. Georgetown University Press.
- Mugenda, O. M. (1999). Research methods: Quantitative and qualitative approaches. African Centre for Technology Studies.
- Mun, J. (2002). Real options analysis: Tools and techniques for valuing strategic investments and decisions (Vol. 137). John Wiley & Sons.
- Muralidharan, Raman (2004). "A framework for designing strategy content controls". International Journal of Productivity and Performance Management. 53 (7): 590–601
- Neely A.& Kennerley M. (2007). Performance measurement frameworks: a review. Cambridge, UK.: Cambridge University Press
- Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications, inc.
- Porter M. (1996), “What is strategy?”, Harvard Business Review
- Resurreccion, P. F. (2012). Performance management and compensation as drivers of organization competitiveness: The Philippine perspective. International Journal of Business and Social Science, 3(21).
- Rogerson, W. P. (1997). Intertemporal cost allocation and managerial investment incentives: A theory explaining the use of economic value added as a performance measure. Journal of Political Economy, 105(4), 770-795.
- Rumelt, R. (1980). The evaluation of business strategy. Business policy and strategic management, 3.
- Rummler G. and Brache A., Improving Performance, Jossey – Bass Publishers, 1995
- Saunders, M. N. (2011). Research methods for business students, 5/e. Pearson Education India.
- Schmidt, J. A. (1988). The strategic review. Planning Review, 16(4), 14-19.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2), 172-194.
- Thompson AJ (1993), “Strategic Management: Concepts and Cases”, 7th Edition, Richard D. Irwin, INC.

- Walters, M. (Ed.). (1995). The performance management handbook. Institute of Personnel and Development.
- Wheelen T. & Hunger D. (2008), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Young, S. D., & O’byrne, S. F. (2001). EVA and value-based management. New York.
- Zairi M., Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, 1992
- Zeppou, M., & Sotirakou, T. (2003). The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era. International Journal of Public Sector Management, 16(4), 320-332.

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Γεωργόπουλος, Ν. (2004). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, ΑΘΗΝΑ.
- ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Χ., 2005. Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων 2. ΚΑΝΤΖΟΣ Κ., 2002. Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων. Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”.
- Κάντζος, Κ. (2002). Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
- Παπαδάκης Β. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Πηγές από Ιστοσελίδες:

- PepsiCo (2008), “Performance with purpose: creating a better tomorrow for future generations”, PepsiCo Corporate Citizenship Report 2008, available at: www.pepsico.com/Download/PepsiCo_2008_Sustainability_Report.pdf
- PepsiCo (2010), Performance with a Purpose: Sustainability Reporting, available at: www.pepsico.com/Purpose/Sustainability/Reporting/GRI_Index.html.
- PepsiCo (2012), PepsiCo Values & Philosophy, available at: www.pepsico.com/Purpose/Sustainability/Reporting/GRI_Index.html.
- PepsiCo (2013), Performance with a Purpose: Sustainability Reporting, available at:

www.pepsico.com/Purpose/Sustainability/Reporting/GRI_Index.html.

- Yahoo!Finance(2012),available

at:

<https://finance.yahoo.com/quote/YHOO?ltr=1>