

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Διοικητικής

**Ερευνητική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Master's στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση
Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής
Διοικητικής
2003**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors) της οικονομικής αξίας (Shareholder Value) σε αξιολογήσεις επενδύσεων νέων έργων

**Ερευνητική εργασία για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Master's στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση
Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής
Διοικητικής
2003**

Περιεχόμενα

Λέξεις Κλειδιά	5
A. Εισαγωγή	6
1. Αντικειμενικοί σκοποί (<i>Objectives</i>)	11
2. Μεθοδολογία	12
3. Περιορισμοί της εργασίας	14
4. Περιγραφή της εργασίας	17
B. PART I: Ανάλυση της επιχειρησιακής δομής	18
Κεφάλαιο 1ο: Η επιχείρηση σαν ένα ανοικτό σύστημα	19
1.1. Η συστημική θεώρηση και πρακτική προσέγγιση στο μανάτζμεντ	19
1.1.1. Η έννοια του συστήματος	21
1.1.2. Η διάκριση μαλακών και σκληρών συστημάτων	24
1.1.3. Η επιχείρηση σαν ένα ανοικτό σύστημα	28
1.2. Το μοντέλο συμβατότητας της επιχείρησης	29
1.2.1. Η διαδικασία ανάλυσης οργανωτικών προβλημάτων	32
1.3. Το επιχειρησιακό πλάνο – Ορθολογική διαδικασία στρατηγικής	33
Κεφάλαιο 2ο: Το περιβάλλον της επιχείρησης και ο καθορισμός των στόχων	36
2.1. Ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (<i>Environmental Analysis</i>)	36
2.1.1. Αβεβαιότητα περιβάλλοντος (<i>Environmental uncertainty</i>)	36
2.1.1.1. Στοιχεία της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας	37
2.2. Μοντέλα Διοίκησης (<i>Management models</i>)	38
2.3. Οι στόχοι της επιχείρησης (<i>Corporate Goals</i>)	40
2.3.1. Stakeholder Management	40
2.3.2. Shareholder Management	43
2.4. Η πληροφόρηση των επενδυτών	44
Κεφάλαιο 3ο: Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (Contextual Framework)	46
A. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	46
3.1. Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης <i>PEST-DG Analysis</i>	46
3.1.1. Porter's Diamond model	48
3.2. Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης	49
- Structure – Conduct – Performance Model	49
- Five forces model	51
B. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	57
<i>Οργανωτικός σχεδιασμός</i>	
3.3. Τα οργανωτικά στοιχεία της επιχείρησης – <i>Mc Kinsey 7-S model</i>	57
3.4. Στοιχεία της επιχειρησιακής δομής <i>SBUs</i>	60
<i>Στρατηγικό μανάτζμεντ</i>	
3.5. Η αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης – <i>Porter's Value Chain model</i>	63
3.6. Οι πηγές των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης – <i>Resource based view (Grant)</i>	66
Γ. Η Χρηματοοικονομική προσομοίωση της επιχειρηματικής πραγματικότητας	70
3.7. Η επιχείρηση και η κεφαλαιαγορά	70
Κεφάλαιο 4ο: Τα εργαλεία εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής	72
4.1. Η Διοίκηση της πληροφορίας (<i>Information Management</i>)	72
4.1.1. Ο ρόλος της πληροφορίας στον σχηματισμό της οικονομικής αξίας	74
4.1.2. Αποτελεσματική επικοινωνία των πληροφοριών και προβλήματα	74
4.2. Συστήματα Διοικητικών Εφαρμογών (<i>Management Application Systems</i>) ...	75
4.2.1. Ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων (<i>Enterprise Resource Planning Systems</i>)	77
4.2.2. Στρατηγική επιχειρησιακής διαχείρισης (<i>Strategic Enterprise Management</i>)	78
4.2.3. Η σχέση μεταξύ ERP systems και SEM systems	80
4.3. Διοίκηση Έργων (<i>Project Management</i>)	80
4.3.1. Φάσεις εκτέλεσης ενός έργου	83
4.4. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων (<i>Decision-making</i>)	86

Γ. PART II: Μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης και επενδύσεις κεφαλαίου	
Κεφάλαιο 5ο: Μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης	89
5.1. Παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης	89
5.2. Μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης	90
5.2.1. Economic Profit models (Value Based Management)	91
5.2.1.1. Economic Value Added (EVA)	96
5.2.1.2. Cash Value Added (CVA)	98
5.2.1.3. Shareholder Value Added (SVA)	99
5.2.2. Activity Based Costing Management (ABCM)	101
5.2.3. Balanced Scorecard	103
Κεφάλαιο 6ο : Προϋπολογισμός των επενδύσεων και εφαρμογή στην αξιολόγηση μιας επένδυσης	104
6.1. Ο προϋπολογισμός των επενδύσεων (<i>Capital Budgeting</i>)	104
Η έννοια του προϋπολογισμού των επενδύσεων	105
6.2. Το εγχειρίδιο των επενδύσεων	106
Οι σκοποί του εγχειριδίου των επενδύσεων	106
Τύποι επενδύσεων που καλύπτονται από εγχειρίδια	106
Το περιεχόμενο του εγχειριδίου των επενδύσεων	107
Μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων κεφαλαίου	108
Η μέθοδος αξιολόγησης της χρηματοοικονομικής εφαρμογής	108
6.3. Δημιουργία ενός χρηματοοικονομικού μοντέλου αξιολόγησης επένδυσης	112
Βιβλιογραφία	115
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	118

Γεώργιος Παπαδόπουλος

Προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων επιτυχίας της οικονομικής αξίας σε αξιολογήσεις επενδύσεων νέων έργων

Λέξεις κλειδιά: Θεωρία συστημάτων (Systems Theory), Μαλακά και Σκληρά Συστήματα (Soft and Hard Systems) Ανοιχτό σύστημα (Open system), Μοντέλο συμβατότητας (Congruence model), Επιχειρησιακό πλάνο (Business plan), Ανάλυση περιβάλλοντος (Environmental analysis), Μοντέλα διοίκησης (Management models), Στόχοι της επιχείρησης (Corporate Goals), Πληροφόρηση των επενδυτών (Public information), Μάκρο-περιβάλλον (Macro-environment), Μίκρο-περιβάλλον (Micro-environment), Εσωτερικό περιβάλλον (Internal environment), Επιχειρησιακή δομή (Structure), Strategic Business Unit (S.B.U), Επιχειρησιακά συστήματα (Systems), Αλυσίδα της αξίας (Value Chain), Επιχειρησιακή στρατηγική (Strategy), Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Core competencies), Διοίκηση της Πληροφορίας (Information Management), Πληροφοριακά συστήματα διοικήσεως (M.I.S), Επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των πόρων (Enterprise Resource Planning Systems), Διοίκηση έργων (Project Management), Λήψη αποφάσεων (Decision Making), Οικονομικά κέρδη (Economic profits), Προϋπολογισμός και αξιολόγηση επενδύσεων κεφαλαίου (Capital Budgeting and Investment Appraisal), Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors).

A. Εισαγωγή

Η μελέτη αυτή αποτελεί την διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών μου στην Χρηματοοικονομική Ανάλυση των επιχειρήσεων στο Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το *κύριο αντικείμενο* της μελέτης αφορά τον προσδιορισμό των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (Critical Success Factors) σε αξιολογήσεις επενδύσεων νέων έργων, με βάση την θεώρηση της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης.

Ειδικότερα, η μελέτη αφορά τον προσδιορισμό εκείνων των παραγόντων που καθορίζουν την Καθαρή Ταμειακή Ροή (Free Cash Flow) και επιδρούν άμεσα και καθοριστικά στην δημιουργία της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης.

Η εφαρμογή που εμπεριέχεται στην εργασία αφορά την αξιολόγηση μιας σύμβασης συνεργασίας, επένδυσης σε δίκτυο πωλήσεων, με πρατήριο λιανικής πώλησης υγρών καυσίμων.

Στην εφαρμογή εφαρμόζεται η μεθοδολογία της Προεξοφλημένης Ταμειακής Ροής (Discounted Cash Flow) με βάση το κριτήριο του Εσωτερικού Συντελεστή Αποδόσεως (Internal Rate of Return). Ο προσδιορισμός των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας της επένδυσης χρησιμοποιεί επίσης την μεθοδολογία, συμπληρωματική του DCF στην αξιολόγηση των επενδύσεων, της Διοίκησης της Οικονομικής Αξίας (Value Based Management).

Αναφορικά με την εφαρμογή, είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι η εξεταζόμενη περίπτωση είναι μια τυχαία περίπτωση σύμβασης και δεν αποτελεί ένδειξη για την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων αναφορικά με το σύνολο των πρατηρίων μιας εταιρίας πετρελαιοειδών.

Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί όμως ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα χειρισμού της αξιολόγησης μιας επένδυσης μιας εταιρίας η οποία προωθεί την αύξηση του μεριδίου της αγοράς της στην αγορά των πετρελαιοειδών προϊόντων.

Συνολικά η χρησιμότητα της εργασίας μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

1. Προσεγγίζει την επιχείρηση με συστημικό τρόπο [η επιχείρηση ως ένα ανοικτό σύστημα]
2. Αναλύει το επιχειρησιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις επενδύσεων κεφαλαίου [Στόχοι, Μάκρο-περιβάλλον, Μίκρο-περιβάλλον της επιχείρησης]

3. Συνδέει την οργανωτική δομή της επιχείρησης – δομή των SBUs – την αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης και την ανάλυση πόρων και δεξιοτήτων της επιχείρησης με την στρατηγική της επιχείρησης.
4. Περιγράφει τα εργαλεία εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και των νέων έργων - projects
5. Αναφέρεται στην έννοια των οικονομικών κερδών των επιχειρήσεων και περιγράφει μοντέλα μέτρησης της Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value) της επιχείρησης, ανάλυσης δραστηριοτήτων (activities) και καθορισμού επιχειρησιακών στόχων
6. Αναφέρεται στην έννοια των επενδύσεων κεφαλαίου, διακρίνει τα είδη των επενδύσεων και τις μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων σε επενδύσεις κεφαλαίου
7. Προσδιορίζει τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας σε αξιολογήσεις επενδύσεων κεφαλαίου στην εμπορία υγρών καυσίμων με βάση την Οικονομική Αξία της επιχείρησης

Προσέγγιση της εργασίας

Αναφορικά με την *προσέγγιση της εργασίας*, η δόμηση του ζητήματος (issue) της αξιολόγησης νέων επενδύσεων – projects έχει ως εξής:

1. Η επιχείρηση εξετάζεται κάτω από το πρίσμα της συστημικής πρακτικής, και ακολουθείται
 - α) η μεθοδολογία των μαλακών συστημάτων για τα μη καλώς ορισμένα ζητήματα
 - β) η μεθοδολογία των σκληρών συστημάτων για τα καλώς ορισμένα ζητήματα
2. Η επιχείρηση θεωρείται σαν ένας οργανισμός ο οποίος λειτουργεί σαν ένα ανοικτό σύστημα – οργάνωσης, λειτουργιών, λήψης αποφάσεων και υλοποίησης αποφάσεων – το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό του περιβάλλον
3. Η επιχείρηση θεωρείται ολιστικά, σαν ένα ενιαίο σύστημα αποτελούμενο από επιμέρους συστήματα τα οποία αλληλεξαρτώνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους διατηρώντας τα στοιχεία της δομής του οργανισμού σε συμβατότητα με το περιβάλλον
4. Η επιχείρηση μέσω της οργανωτικής δομής των SBU – Business Lines και της στρατηγικής της σε επίπεδο SBUs επιδιώκει την υλοποίηση των στόχων της και την συμβατότητα της με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται
5. Οι δραστηριότητες (activities) οι οποίες συνθέτουν την αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης
 - α) καταναλώνουν πόρους και παράγουν κόστος
 - β) παράγουν οικονομική αξία
6. Τα εργαλεία μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης (corporate performance measurement) που αναπτύσσονται καλύπτουν αποφάσεις των λειτουργιών (operations) αλλά και των επενδύσεων της επιχείρησης (investments).

Προϋπολογισμός των επενδύσεων κεφαλαίου και χρηματοοικονομική εφαρμογή

Αναφορικά με την κατασκευή της χρηματοοικονομικής εφαρμογής, ακολουθείται η πρακτική των μαλακών συστημάτων καθώς η διαχείριση του ζητήματος (*issue*) του προϋπολογισμού και της αξιολόγησης των επενδυτικών αποφάσεων αποτελεί ένα μη καλά ορισμένο ζήτημα σε επίπεδο επιχειρησιακών αποφάσεων.

Η έννοια του μη καλά ορισμένου ζητήματος στην περίπτωση του προϋπολογισμού και της αξιολόγησης των επενδυτικών αποφάσεων έχει να κάνει με το γεγονός ότι:

- η τελική απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη μιας πρότασης για επένδυση δεν εξαρτάται μόνο από τα ποσοτικά κριτήρια (NPV, IRR) - και την χρήση των εργαλείων της χρηματοοικονομικής για την κατάταξη των επενδύσεων κατά σειρά προτίμησης – αλλά και από ποιοτικά χαρακτηριστικά – μεταβλητές σε όρους κατασκευής ενός μοντέλου αξιολόγησης των επενδύσεων - τα οποία με την σειρά τους εξαρτώνται από στρατηγικού τύπου αποφάσεις για την επιχείρηση, αφορούν την συμβατότητα της με τους στόχους και το περιβάλλον δραστηριοποίησης της και παράγουν Οικονομική Αξία

Αποτελέσματα της εργασίας

Στην μελέτη αυτή επιχειρείται η σύνδεση των επιμέρους στοιχείων της λήψης αποφάσεων σε επενδύσεις κεφαλαίου.

Η προσέγγιση της εργασίας ξεκινά από την θεώρηση της επιχείρησης ως ένα ενιαίο και ανοικτό σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Στο περιβάλλον αυτό η επιχείρηση – οργανισμός αναζητά τους όρους που του εξασφαλίζουν την συμβατότητα του. Στο πλαίσιο αναζήτησης της συμβατότητας της η επιχείρηση διαμορφώνει: στόχους, στρατηγικές τοποθέτησης μέσα στο περιβάλλον και διαδικασίες υλοποίησης των στρατηγικών.

Ο προϋπολογισμός και – κυρίως – η αξιολόγηση των επενδυτικών αποφάσεων αποτελούν τον κρίκο στην αλυσίδα παραγωγής της οικονομικής αξίας που συντελείται ανάμεσα στην εξεύρεση από μέρους της επιχείρησης των κεφαλαίων προς επένδυση και την επιλογή εκείνων των επενδύσεων που μεγιστοποιούν την αξία της επιχείρησης με τους δεδομένους πόρους που διαθέτει –η μπορεί να μοχλεύσει - σε δεδομένο χρόνο.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έχουν να κάνουν με τον προσδιορισμό της σχέσης ανάμεσα:

- στην οργανωτική δομή της επιχείρησης
- στον καθορισμό των στρατηγικών στόχων του επιχειρησιακού σχεδίου
- στην ανάλυση της αλυσίδας της αξίας σε δραστηριότητες
- στον προσδιορισμό των "οδηγών της αξίας" (value drivers)
- στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας σε αποφάσεις επενδύσεων κεφαλαίου και
- στην αξιολόγηση και ανάλυση των επενδύσεων κεφαλαίου

Η συστημική προσέγγιση που ακολουθείται στην εργασία μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλους βιομηχανικούς κλάδους λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των κλάδων – όπως για παράδειγμα το επιχειρησιακό περιβάλλον, τη φύση του ανταγωνισμού, την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, την αλυσίδα της αξίας, την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων κατά SBUs και άλλα.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, το αναλυτικό υπόβαθρο στηρίζεται στην διάκριση των επιχειρησιακών συστημάτων σε μαλακά και σκληρά συστήματα και στην αντίστοιχη διαφορετική προσέγγιση της επίλυσης των προβλημάτων.

Η διάκριση αυτή αποτελεί το ουσιαστικό στοιχείο της μελέτης καθώς δίνει την δυνατότητα της προσέγγισης του ζητήματος της αξιολόγησης των επενδύσεων με βάση τη διάκριση των προβλημάτων σε καλά ορισμένα και μη καλά ορισμένα προβλήματα. Ακολουθώντας επιτρέπει τη διάκριση των παραγόντων – μεταβλητών αξιολόγησης του χρηματοοικονομικού μοντέλου αξιολόγησης σε δυο κατηγορίες παραγόντων: α) τους ποιοτικούς και β) τους ποσοτικούς παράγοντες.

Σε ότι αφορά την εφαρμογή, που αποτελεί τμήμα της μελέτης, εμπεριέχει τα βήματα και τις τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιούνται σε αποφάσεις επενδύσεων κεφαλαίου (Capital Investment Appraisal) και συνδέει ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες στα πλαίσια της φόρμας του λογιστικού φύλλου της αξιολόγησης της επένδυσης.

Η εφαρμογή που αναπτύσσεται βασίζεται σε πραγματική πρόταση για απόφαση επένδυσης σε πρατήριο λιανικής πώλησης υγρών καυσίμων.

Μέσο της εφαρμογής γίνεται ο προσδιορισμός των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (Critical Success Factors) που επιδρούν στην διαμόρφωση της Καθαρής Ταμιακής Ροής (Free Cash Flow) και κατά συνέπεια στην απόφαση αποδοχής ή απόρριψης της επένδυσης.

Αναφορικά με τον τρόπο εφαρμογής των οικονομικών κερδών στην αξιολόγηση των επενδύσεων, ακολουθείται η μεθοδολογία της Διοίκησης της Αξίας (Value Based Management) η οποία αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης και άρα του πλούτου των κοινών μετοχών.

Με αυτή την έννοια η εφαρμογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο αξιολόγησης των επενδύσεων σε αποφάσεις επενδύσεων κεφαλαίου και σε άλλους βιομηχανικούς κλάδους.

Κλείνοντας την εισαγωγή πρέπει να αναφερθεί ότι - αναφορικά με την λήψη αποφάσεων επενδύσεων κεφαλαίου - μεγάλη βαρύτητα στην λήψη της απόφασης για επένδυση θα πρέπει να αποδίδεται στην σωστή χρήση των ποσοτικών παραγόντων που επιδρούν στην ταμειακή ροή των επενδύσεων αλλά και των εργαλείων της αξιολόγησης της επένδυσης. Καθοριστικός ρόλο διαδραματίζει και το μοντέλο αξιολόγησης βάση του οποίου γίνεται η επιλογή και κατάταξη νέων έργων.

Τέλος, η απόφαση για την ανάληψη – απόρριψη της επένδυσης τις περισσότερες φορές σταθμίζει και άλλους ποσοτικά μη προσδιορίσιμους παράγοντες – για παράδειγμα τις συνέργιες που προκύπτουν από την εξαγορά μιας εμπορικής εταιρίας που πιθανά υπερέχει σε κάποιους ανταγωνιστικούς τομείς δραστηριότητας.

Ποσοτικά μη προσδιορίσιμοι παράγοντες ενυπάρχουν συχνά σε διάφορες αποφάσεις επενδύσεων και εξαρτώνται από το είδος της επένδυσης που εξετάζεται κάθε φορά.

Συμπερασματικά, η λήψη αποφάσεων επενδύσεων κεφαλαίου αποτελεί κομμάτι της πρακτικής του στρατηγικού μάναιτζμεντ και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα ανοικτού τύπου ζήτημα – μη καλά ορισμένου - σύμφωνα με την συστημική πρακτική.

1. Αντικειμενικοί σκοποί (Objectives)

Αναφορικά με τους αντικειμενικούς σκοπούς της εργασίας αυτοί ορίζονται σε δυο επίπεδα, στο επίπεδο της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης και στο επίπεδο της χρηματοοικονομικής εφαρμογής της αξιολόγησης μιας επένδυσης.

Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Στο επίπεδο της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, μάκρο-περιβάλλοντος, μικρο-περιβάλλοντος και εσωτερικού περιβάλλοντος, οι αντικειμενικοί σκοποί έχουν ως εξής:

- Την περιγραφή α) της επιχείρησης ως ένα ανοικτό σύστημα β) της διάκρισης μεταξύ των μαλακών και των σκληρών συστημάτων και αντίστοιχα των μεθοδολογικών προσεγγίσεων για την επίλυση προβλημάτων
- Την περιγραφή της έννοιας της συμβατότητας της επιχείρησης με το περιβάλλον δράσης της
- Την περιγραφή της διαδικασίας κατάστρωσης της στρατηγικής της επιχείρησης
- Τον καθορισμό του μάκρο-περιβάλλοντος και μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Τον προσδιορισμό των στοιχείων εκείνων της οργάνωσης της επιχείρησης που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Την παρουσίαση των εργαλείων εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης

Ανάλυση της χρηματοοικονομικής εφαρμογής της αξιολόγησης των επενδύσεων

Στο επίπεδο της χρηματοοικονομικής εφαρμογής οι αντικειμενικοί σκοποί έχουν ως εξής:

- Την παρουσίαση των μοντέλων μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης που αφορούν την χρήση της έννοιας της Οικονομικής Αξίας στην μέτρηση της λειτουργικής και επενδυτικής επίδοσης της επιχείρησης
- Την παρουσίαση της έννοιας του προϋπολογισμού των επενδύσεων
- Τον προσδιορισμό των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας των επενδύσεων κεφαλαίου
- Την δημιουργία μιας εφαρμογής αξιολόγησης μιας επένδυσης

2. Μεθοδολογία

Απώτερος στόχος της ερευνητικής εργασίας είναι να προσδιορίσει τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας της έννοιας της Οικονομικής Αξίας σε επενδύσεις κεφαλαίου.

Ο στόχος αυτός περνά για τις μεγάλες και καθετοποιημένες επιχειρήσεις μέσα από την κατασκευή και εφαρμογή ενός επιχειρησιακού μοντέλου προϋπολογισμού και αξιολόγησης των επενδύσεων το οποίο μπορεί να λειτουργήσει σαν εργαλείο πρόβλεψης, ανάλυσης, αξιολόγησης και ελέγχου των επενδύσεων κεφαλαίου.

Το μοντέλο αυτό και ανάλογα με την χρήση για την οποία προορίζεται θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την φύση των ζητημάτων (issues) τα οποία και καλείται να περιγράψει και αναλύσει. Θα πρέπει με άλλα λόγια να λαμβάνει υπόψη την φύση των ζητημάτων που αφορούν την επιχείρηση – οργανισμό σαν ένα ανοικτό σύστημα το οποίο αναζητά δυναμικά – σε συνεχή χρόνο – την συμβατότητα του με το επιχειρησιακό της περιβάλλον.

Σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις του management, ο απώτερος σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value).

Η σύζευξη των δυο αυτών διαστάσεων α) της συμβατότητας με το επιχειρησιακό περιβάλλον και β) της μεγιστοποίησης της Shareholder Value συνιστά την κατεύθυνση της μεθοδολογίας που ακολουθείται.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την μεθοδολογία της εργασίας, η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται

- στην *συστημική θεώρηση και πρακτική* του management της επιχείρησης
- στην εφαρμογή της θεώρησης των ανοικτών συστημάτων και πιο συγκεκριμένα του μοντέλου συμβατότητας (*congruence model*) σαν διαγνωστικό εργαλείο της μελέτης και του χειρισμού των επιχειρησιακών προβλημάτων οργάνωσης
- στην ανάλυση του επιχειρησιακού σχεδιασμού με βάση την *ορθολογική διαδικασία στρατηγικής*
- στην ανάλυση των στόχων της επιχείρησης με βάση τις *θεωρήσεις του Stakeholding και του Shareholding management*
- στην ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης με βάση τα μοντέλα *PEST – DG analysis, Porter's Diamond model*,
- στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης με βάση τα μοντέλα του Porter περί της αλυσίδας της αξίας (*Porter's Value Chain model*) και του Grant περί των πηγών των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (*Resource Based View*)

- στην θεώρηση των οικονομικών κερδών της επιχείρησης και στα μοντέλα Διοίκησης της Αξίας (Value Based Management)
- στην διάκριση και περιγραφή των ποιοτικών και των ποσοτικών παραγόντων της χρηματοοικονομικής εφαρμογής αξιολόγησης μιας επένδυσης που συνιστούν τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας των επενδύσεων κεφαλαίου.

Με βάση τη μεθοδολογία που ακολουθείται είναι δυνατή η προσέγγιση του ζητήματος της αξιολόγησης των νέων επενδύσεων κεφαλαίου ολιστικά, δηλαδή με βάση την θεώρηση του ζητήματος σαν ένα ζήτημα με επιπτώσεις σε ολόκληρη την επιχείρηση, κάτι που είναι και το ζητούμενο από την πλευρά της εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων.

Η ερευνητική εργασία οριοθετείται από το να περιγράψει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην αξιολόγηση επενδύσεων νέων έργων. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται διαμέσου της χρηματοοικονομικής εφαρμογής η οποία ενσωματώνει τις ποιοτικές και ποσοτικές μεταβλητές της αξιολόγησης των επενδυτικών αποφάσεων.

Η παραπέρα ανάλυση της εφαρμογής οδηγεί στην κατασκευή ενός πλήρους επιχειρησιακού μοντέλου αξιολόγησης των επενδύσεων κάτι που προϋποθέτει έρευνα πεδίου (field research) στο αντικείμενο της αξιολόγησης των επενδύσεων.

3. Περιορισμοί

Αναφορικά με τους περιορισμούς της ερευνητικής εργασίας, αυτοί αφορούν στην φύση του ζητήματος του προϋπολογισμού των επενδύσεων και της αξιολόγησης επενδυτικών αποφάσεων σαν ένα ανοικτού τύπου ζήτημα.

Σύμφωνα με την μέθοδο ανάλυσης τέτοιων ζητημάτων, κύριο ρόλο στην ανάλυση και διαχείριση του ζητήματος διαδραματίζει η στρατηγική προσέγγιση και η εξεύρεση συνδυασμού λύσεων και όχι μιας και μόνης “ άριστης λύσης”.

Η στρατηγική προσέγγιση τέτοιων ζητημάτων υπαινίσσεται ότι εξίσου σημαντικό ρόλο στην διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των επενδυτικών αποφάσεων διαδραματίζουν

α) οι ποιοτικοί παράγοντες οι σχετικοί με το περιβάλλον της επιχείρησης και της προσαρμογής της μέσα σε αυτό – συμβατότητα της επιχείρησης και

β) οι ποσοτικοί παράγοντες οι σχετικοί με την αξιολόγηση και κατάταξη των επενδύσεων κατά σειρά προτίμησης με βάση τις μεθόδους αξιολόγησης των επενδύσεων.

Η ολιστική προσέγγιση του ζητήματος της αξιολόγησης της επιχείρησης περιλαμβάνει την σύζευξη και μελέτη από κοινού τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών μεταβλητών στην αξιολόγηση των επενδύσεων σε όρους χρηματοοικονομικού μοντέλου.

Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του προϋπολογισμού και της αξιολόγησης των επενδύσεων, οι ποιοτικοί παράγοντες αναφέρονται στους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν την στρατηγική της επιχείρησης μέσα στο μακρο-περιβάλλον και στο μικρο- περιβάλλον της. Ακόμα περιλαμβάνουν και εκείνους τους παράγοντες που διαμορφώνουν το σχήμα της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης το οποίο επιτρέπει την καλύτερη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που έχει σαν συνέπεια τις αυξημένες πωλήσεις και το αυξημένο περιθώριο κέρδους.

Από την άλλη οι ποσοτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του προϋπολογισμού των επενδύσεων περιλαμβάνουν τις μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται με τους πόρους της επιχείρησης και την δυνατότητα της να μοχλεύει τους πόρους αυτούς – λειτουργική και χρηματοοικονομική μόχλευση. Σε όρους στρατηγικού management είναι οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι συντελούν στην δημιουργία των κύριων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (core competencies).

Οι παράγοντες αυτοί – μεταβλητές σε όρους του χρηματοοικονομικού μοντέλου – είναι δυνατά:

- να προϋπολογισθούν με την χρήση των προβλέψεων (forecasting),
- να προσδιοριστούν από το σύνολο των παραγόντων οι κρίσιμοι παράγοντες που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της επένδυσης (Critical Success Factors),
- να αναλυθεί η ευαισθησία των παραγόντων αυτών (Sensitivity analysis),
- να γίνει σχεδιασμός σεναρίων μεταβολής των παραγόντων αυτών (Scenario analysis),
- να γίνει η επιλογή της απόφασης για επένδυση με βάση την ανάλυση κόστους – οφέλους (Cost-Benefit analysis).

Παραπέρα, στα πλαίσια μιας δυναμικής προσέγγισης της αξιολόγησης των επενδύσεων είναι δυνατή η ανάλυση των επενδύσεων με βάση το κριτήριο της Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value) που προσθέτουν στην επιχείρηση.

Μια τέτοια ανάλυση θα περιλαμβάνει:

- την δημιουργία δένδρων αποφάσεων που θα περιγράφουν τα πιθανά αποτελέσματα της αύξησης της Οικονομικής Αξίας μιας επένδυσης (Decision trees)
- την εύρεση της αναμενόμενης Οικονομικής Αξίας ενός project (Expected Value)
- την ανάλυση του κινδύνου – απόκλισης από την αναμενόμενη Οικονομική Αξία
- την κατάταξη των έργων με βάση την αναμενόμενη Οικονομική Αξία ανά μονάδα του κινδύνου του έργου (Ranking and Scoring)
- την δημιουργία ελάχιστου επιπέδου (Threshold) Οικονομικής Αξίας ανά μονάδα κινδύνου ανά project
- την προσομοίωση των έργων (Simulation)
- την κατάταξη των έργων σε κλάσεις (classes) με βάση την οικονομική αξία ανά μονάδα κινδύνου
- την δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου και την εφαρμογή των κανόνων της λήψης αποφάσεων
- την κριτική αξιολόγηση της Οικονομικής Αξίας μέσα στο πλαίσιο του επιχειρησιακού μακρο και μικρο περιβάλλοντος
- την αναλυτική κατάσταση αναφοράς στη Διοίκηση (Consolidated Management Report)

Η κατασκευή και η χρήση ενός πλήρους χρηματοοικονομικού μοντέλου εκτείνεται πέρα από το εύρος της εργασίας που ακολουθεί. Κάτι τέτοιο απαιτεί διαδικασίες logic modeling, data modeling και data validation οι οποίες είναι εκτός του εξεταζόμενου πεδίου της χρηματοοικονομικής ανάλυσης – απαιτεί και την χρήση μεθόδων και πρακτικών πέραν της χρηματοοικονομικής.

Με την εφαρμογή που εμπεριέχεται στην εργασία αναλύονται οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας σε επενδύσεις νέων έργων στην εμπορία υγρών καυσίμων. Η πλήρης εφαρμογή ενός επιχειρησιακού χρηματοοικονομικού μοντέλου για την αξιολόγηση των επενδύσεων κεφαλαίου απαιτεί έρευνα πεδίου (field research) πάνω στο ζήτημα αυτό.

4. Το περίγραμμα της εργασίας

Η εργασία που ακολουθεί έχει την παρακάτω δομή:

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην συστηματική θεώρηση και πρακτική στο management των επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο αυτό εξηγείται η έννοια της επιχείρησης ως ένα ανοικτό σύστημα το οποίο αναζητά την συμβατότητα του με το περιβάλλον της δράσης του. Παραπέρα, παρουσιάζεται ένας τρόπος προσέγγισης των οργανωσιακών προβλημάτων και περιγράφεται ο επιχειρησιακός σχεδιασμός σαν μια ορθολογική διαδικασία στρατηγικής.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο περιβάλλον της επιχείρησης και στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αναλύεται η έννοια της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, παραθέτονται στοιχεία της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας, και γίνεται λόγος για τη σημασία των μοντέλων διοίκησης (management models) στην αποτύπωση της επιχειρηματικής πραγματικότητας. Παραπέρα, παρουσιάζονται οι στόχοι της επιχείρησης μέσα από τις οπτικές του Stakeholding management και του Shareholding management απεικονίζεται ο τρόπος της πληροφόρησης των επενδυτών.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο περιβάλλον στη διάκριση του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε μακρο-περιβάλλον, μικρο-περιβάλλον και εσωτερικό περιβάλλον και γίνεται η ανάλυση τους με βάση τα μοντέλα του στρατηγικού management. Ακόμα, παρουσιάζεται μια προσέγγιση της επιχείρησης μέσα στο πλαίσιο πληροφόρησης που ορίζεται από τις κεφαλαιαγορές.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στα εργαλεία εκείνα της επιχειρησιακής στρατηγικής τα οποία επιτρέπουν την συνεργασία των “μαλακών” και των “σκληρών” στοιχείων της οργάνωσης και την πραγματοποίηση των νέων έργων – projects.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στις νέες προσεγγίσεις της αξιολόγησης της επίδοσης (Performance measurement) οι οποίες ακολουθούν είτε την προσέγγιση του Shareholding management - Διοίκηση της Αξίας (Value Based Management), - είτε την προσέγγιση του Stakeholding management – Activity Based Costing Management, Balanced Scorecard.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στον προϋπολογισμό των επενδύσεων κεφαλαίου, αναλύει την έννοια, περιγράφει τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται και το περιεχόμενο των εγχειριδίων των επενδύσεων κεφαλαίου. Ακόμα, περιγράφεται η σχέση του προϋπολογισμού και της αξιολόγησης των επενδύσεων με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό. Τέλος απεικονίζεται μια εφαρμογή της αξιολόγησης μιας επένδυσης σε πρατήριο υγρών καυσίμων και προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της επένδυσης.

B. Part I: Ανάλυση της επιχειρησιακής δομής

Κεφάλαιο 1ο : Εννοιολογικό πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής (Conceptual framework) : Η επιχείρηση σαν ένα ανοικτό σύστημα

1.1. Η συστημική θεώρηση και πρακτική προσέγγιση στο μάνατζμεντ

Η συστημική σκέψη (systems thinking) ξεκινά από τη διάθεση να παρατηρηθεί η να καταγραφεί ο εξωτερικός κόσμος ολικά, δηλαδή με όρους ολόκληρων οργανισμών (επιχειρήσεων) που συνδέονται ιεραρχικά με άλλους οργανισμούς.

Η περιγραφή ενός συστήματος μπορεί να περιέχει ανάλογα με τους σκοπούς του παρατηρητή:

- τα όρια του συστήματος,
- τις εισόδους και εξόδους του συστήματος,
- τα συστατικά στοιχεία του συστήματος,
- τη δομή του συστήματος

Αναφορικά με τους τύπους των συστημάτων αναφέρονται τέσσερις τύποι συστημάτων:

1. Τα φυσικά συστήματα
2. Τα σχεδιασμένα σαν φυσικά
3. Τα σχεδιασμένα σαν αφηρημένα
4. Τα συστήματα των ανθρώπινων δραστηριοτήτων

Τα συστήματα αυτά εσωκλείουν το σύνολο των ανθρώπινων δραστηριοτήτων και με την κατάλληλη γλώσσα (μέθοδο) και την διαίρεση τους σε υποσυστήματα η, αντίθετα, την αναγωγή τους σε ευρύτερα συστήματα γίνεται η περιγραφή της εσωτερικής τους κατάστασης [ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ 1992]¹.

Μιλώντας γενικότερα, ένα σύστημα μπορεί να οριστεί σαν μια ενότητα η οποία απαρτίζεται από ανεξάρτητα μέρη.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, ένα επιχειρησιακό σύστημα (business system) μπορεί να παρασταθεί σαν **“μια διασύνδεση ανθρώπων, μηχανών και μεθόδων οργανωμένων ώστε να επιτύχουν ένα σύνολο από καθορισμένες λειτουργίες”**.

Αναφορικά με την εφαρμογή της θεωρίας συστημάτων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, η θεωρία συστημάτων θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ένα πλήθος αλληλένδετων υποσυστημάτων που από κοινού μετασχηματίζουν τις εισροές εργασία, υλικά χρήμα αλλά και τους άλλους πόρους σε εκροές αγαθών και υπηρεσιών.

Τα υποσυστήματα αυτά είναι:

- Το ψυχο-κοινωνικό υπό-σύστημα, που αποτελείται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων
- Το τεχνικό υπό-σύστημα, το οποίο καθορίζει το χαρακτήρα των εισροών που χρησιμοποιούνται και των εκροών που δημιουργούνται, καθώς και τη φύση των διαδικασιών μετασχηματισμού
- Το πληροφοριακό υπό-σύστημα το οποίο συγκεντρώνει και αναλύει τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων
- Το υπό-σύστημα μανάτζμεντ το οποίο σχεδιάζει και διοικεί τον οργανισμό

[BENNETT 1997] ²

Τέλος, αναφορικά με τα στοιχεία που απαρτίζουν ένα σύστημα αναφέρονται τα εξής:

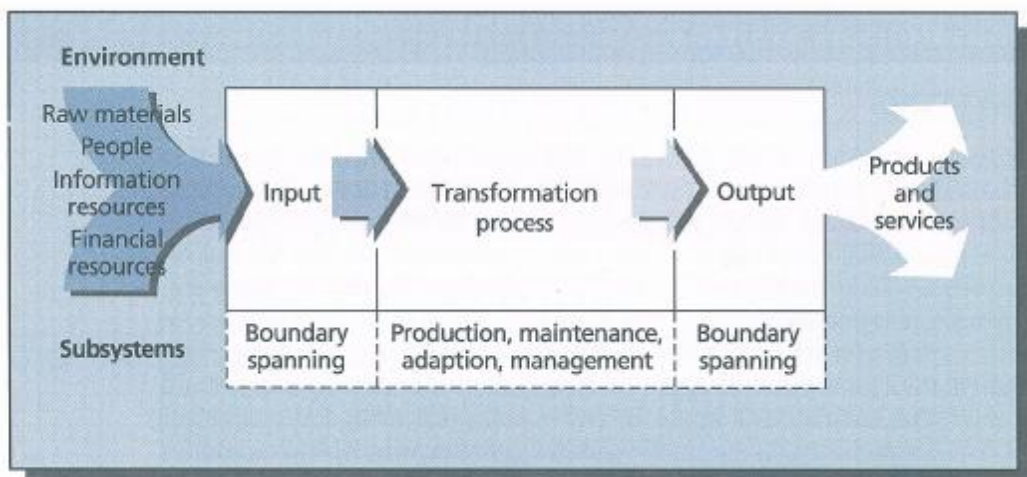
- Οι εισροές
- Οι διαδικασίες
- Οι εκροές
- Τα όρια του συστήματος
- Το περιβάλλον
- Το σύστημα ελέγχου – feedback

[DAFT, SHARFMAN 1995] ³

Η γενική διαγραμματική απεικόνιση ενός συστήματος παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 1.

Διαγραμματική απεικόνιση ενός συστήματος και των συστατικών μερών του



1.1.1 Η έννοια του συστήματος

Κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών υπάρχει μια αυξανόμενη συναίνεση στον χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων σχετικά με την θεώρηση της επιχείρησης ως οργανισμού. Η θεώρηση αυτή περιγράφει τους οργανισμούς – επιχειρήσεις σαν κοινωνικά συστήματα, τα οποία εμφανίζουν πολλά από τα χαρακτηριστικά των φυσικών η και των μηχανικών – κατασκευασμένων σαν φυσικών – συστημάτων.

Ειδικότερα, θεωρείται ότι *οι οργανισμοί – επιχειρήσεις μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα εάν θεωρηθούν σαν δυναμικά και ανοικτά κοινωνικά συστήματα*.

Η έννοια του συστήματος

Ένα σύστημα σε απλούς όρους είναι ένα άθροισμα – ενότητα, ολότητα - από αλληλένδετα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι αλληλεξαρτώμενα, έτσι μια αλλαγή σε ένα στοιχείο του συστήματος είναι δυνατό να προκαλεί αλλαγές και σε άλλα στοιχεία του ίδιου συστήματος. [DAFT, SHARFMAN 1995]³

Αναφορικά με την έννοια των οργανισμών – επιχειρήσεων σαν συστήματα θεωρείται ότι οι οργανισμοί – επιχειρήσεις αποτελούν:

- Κοινωνικές οντότητες. Οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους και ομάδες ανθρώπων. Τα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν τους οργανισμούς είναι οι άνθρωποι. Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους έτσι ώστε να επιτελέσουν τις κρίσιμες λειτουργίες μέσα στους οργανισμούς.
- Προσανατολισμένες στην επίτευξη στόχων. Οι οργανισμοί υπάρχουν και υφίσταται για την εκπλήρωση στόχων – σκοπών. Γενικότερα, ένας οργανισμός και τα μέλη του – οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν – προσπαθούν να πραγματώσουν ένα αποτέλεσμα.
- Ελεύθερα δομημένα συστήματα δραστηριοτήτων. Ένα σύστημα δραστηριοτήτων απλά σημαίνει ότι οι οργανισμοί – επιχειρήσεις επιτελούν δραστηριότητες εργασίας. Οι δουλειές στα πλαίσια της οργανωτικής δομής είναι ελεύθερα δομημένες και διαιρεμένες σε τμήματα και ομάδες δραστηριοτήτων. Η υποδιαίρεση των εργασιών επιτυγχάνει την αποδοτικότητα στην διαδικασία περαίωσης του καθορισμένου έργου.
- Διαπερατά σύνορα – όρια. Όλοι οι οργανισμοί έχουν σύνορα – όρια που τους διακρίνουν από το περιβάλλον τους αλλά και από άλλους οργανισμούς. Τα όρια στους οργανισμούς εκφράζουν το “εντός” και το “εκτός” του συστήματος. Όμως με την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και την προσαρμογή στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον τα όρια των οργανισμών είναι διαπερατά, καθίστανται δηλαδή στην πράξη σχετικά.

Οι οργανισμοί-επιχειρήσεις σαν συστήματα

Αναφορικά με την φύση των οργανισμών – επιχειρήσεων σαν συστημάτων αυτά διακρίνονται α) σε *κλειστά συστήματα* και β) σε *ανοικτά συστήματα*.

Ένα *κλειστό σύστημα* δεν εξαρτάται από το περιβάλλον του, είναι με άλλα λόγια αυτόνομο, εσώκλειστο και στεγανό από τον εξωτερικό κόσμο.

Αν και ένα πραγματικά κλειστό σύστημα δεν μπορεί να υπάρξει, προηγούμενες θεωρήσεις στο management παίρνοντας σαν δεδομένο ένα σχετικά σταθερότερο επιχειρησιακό περιβάλλον υπέθεταν ότι η διοίκηση ενός οργανισμού θα μπορούσε να γίνει μέσω του σχεδιασμού στο εσωτερικό της επιχείρησης – υποθέτοντας σιωπηρά ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα οιονεί κλειστό σύστημα.

Βασικές εσωτερικές παραδοχές αυτής της θεώρησης ήταν ότι:

- α) *το περιβάλλον θα παρέμενε σταθερό και προβλέψιμο,*
- β) *δεν θα προέκυπταν προβλήματα από το εξωτερικό περιβάλλον και*
- γ) *ο κύριος σκοπός της διοίκησης θα ήταν το να διοικεί απλά αποδοτικά.*

Αντίθετα, ένα *ανοικτό σύστημα* πρέπει να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του για να επιβιώνει διότι α) καταναλώνει πόρους που προέρχονται από το (επιχειρησιακό) περιβάλλον του και β) εξάγει πόρους – τελικά προϊόντα – στο (επιχειρησιακό) περιβάλλον του.

Για αυτούς τους λόγους ένα ανοικτό σύστημα δεν μπορεί να αποκοπεί από το περιβάλλον του. Πρέπει συνεχώς να μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Τα ανοικτά συστήματα είναι δυνατό να γίνονται απίστευτα πολύπλοκα και η επίτευξη της εσωτερικής αποδοτικότητας να είναι ένα μόνο ζήτημα μεταξύ πολλών άλλων που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση και στην πράξη μερικές φορές όχι το πλέον σημαντικό ζήτημα.

Οι οργανισμοί – επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκουν τους πόρους που χρειάζονται για να δραστηριοποιηθούν, να τους μετασηματίζουν μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον αλλαγών που συντελούνται, να παράγουν τις εκροές – τελικά προϊόντα – τους στο περιβάλλον, να ελέγχουν και να συντονίζουν τις εσωτερικές δραστηριότητες μέσα σε ένα πλαίσιο μεταβολών και επιχειρηματικής αβεβαιότητας. Έτσι λοιπόν, η κατανόηση ενός οργανισμού – επιχείρησης σαν σύνολο απαιτεί τη θεώρηση του οργανισμού – επιχείρησης σαν ένα σύστημα.

Οι διαστάσεις των οργανισμών – επιχειρήσεων σαν συστήματα

Οι διαστάσεις – πτυχές - των οργανισμών σαν συστήματα διακρίνονται σε δυο μορφές:

- α) τις “δομικές” διαστάσεις (Structural dimensions) και
- β) τις “περιβαλλοντικές” διαστάσεις (Contextual dimensions)

Οι δυο αυτές μορφές αποτελούνται από τις παρακάτω οργανωτικές μεταβλητές.

Πίνακας 1.

<u>Δομικές</u>	<u>Περιβαλλοντικές</u>
Τυποποίηση (Formalization)	Μέγεθος (Size)
Εξειδίκευση (Specialization)	Οργανωσιακή τεχνολογία (Organizational technology)
Ιεραρχική δικαιοδοσία (Hierarchy of authority)	Περιβάλλον (Environment)
Πολυπλοκότητα (Complexity)	Στόχοι και στρατηγική (Goals and strategy)
Συγκεντρωτισμός (Centralization)	Επιχειρησιακή κουλτούρα (Culture)
Επαγγελματισμός (Professionalism)	
Διοικητικοί δείκτες (Personnel ratios)	

[DAFT 1995] ⁴

Αναφορικά με τις οργανωτικές μεταβλητές οι οποίες θα εξεταστούν στην εργασία αυτές περιλαμβάνουν τις περιβαλλοντικές μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα:

- α) την οργανωσιακή τεχνολογία,
- β) το περιβάλλον δράσης της επιχείρησης
- γ) τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης

Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν τους ποιοτικούς παράγοντες που συνδέουν άμεσα την επιχειρησιακή δομή με την αξιολόγηση των επενδύσεων αλλά και την μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης γενικότερα.

Οι τρεις αυτές μεταβλητές οργανωσιακή τεχνολογία, επιχειρησιακό περιβάλλον, και στόχοι και στρατηγική καθορίζουν:

- τους κρίσιμους πόρους της πληροφορίας που θα απασχολήσει η επιχείρηση για να αναλάβει μια επένδυση,
- τους κρίσιμους παράγοντες του περιβάλλοντος που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην απόφαση για επένδυση και
- τα επίπεδα απόδοσης τα οποία καθιστούν την απόφαση για επένδυση συμβατή με τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης

Οι υπόλοιπες οργανωτικές μεταβλητές στην περίπτωση της αξιολόγησης νέων επενδύσεων αφορούν παράγοντες που επιδρούν πάνω σε λειτουργικές δραστηριότητες (operations) και επιδρούν έμμεσα σε ad hoc αποφάσεις επενδύσεων.

Για παράδειγμα η τυποποίηση και η εξειδίκευση είναι παράγοντες που επιδρούν θετικά και επιταχύνουν την λήψη των αποφάσεων για επένδυση με δεδομένη τεχνολογία πληροφορικής, με δεδομένο περιβάλλον ανταγωνισμού της επιχείρησης και επιχειρησιακών στόχων ελάχιστης απόδοσης. Όμως οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται ότι απασχολούνται συνεχώς και όχι on ad hoc basis και άρα δεν επιδρούν άμεσα στην απόφαση για επένδυση.

1.1.2 Η διάκριση μαλακών και σκληρών συστημάτων

Η συστημική θεώρηση

Σύμφωνα με την συστημική θεώρηση, διακρίνονται δυο μεθοδολογικές προσεγγίσεις που αν και ανταγωνίζονται η μια την άλλη βοηθούν και οι δυο στην επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων στην πράξη. Η χρήση καθεμίας από τις μεθόδους αυτές εξαρτάται από το κατά πόσο τα **προβλήματα** είναι **καλώς ορισμένα** ή **όχι καλώς ορισμένα**.

Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, **σκληρή μηχανιστική προσέγγιση**, ο τρόπος επίλυσης των προβλημάτων έχει ως εξής:

Πίνακας 2.

<p>A. <u>Προσδιορίζονται οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί και στη συνέχεια το τεχνικό στάδιο το οποίο πρόκειται να ακολουθηθεί</u></p> <p>B. <u>Οι φάσεις εργασίας είναι συνήθως:</u></p> <ul style="list-style-type: none">Ø 2.1. Ορισμός του προβλήματοςØ 2.2. Επιλογή των αντικειμενικών σκοπώνØ 2.3. Σύνθεση του συστήματοςØ 2.4. Ανάλυση του συστήματοςØ 2.5. Ανάπτυξη του συστήματοςØ 2.6. Εφαρμογή του συστήματος

Εναλλακτικά, σε αυτή την διαδοχή των φάσεων, προβάλλεται πολλές φορές η ακόλουθη σειρά σαν περισσότερο αποτελεσματική:

Πίνακας 3.

<ul style="list-style-type: none">Ø 3.1. Ορισμός αντικειμενικών σκοπώνØ 3.2. Επιλογή των εναλλακτικών τεχνικών ή εργαλείων με τα οποία προσεγγίζονται οι σκοποίØ 3.3. Προσδιορισμός του κόστους και των μέσων που απαιτεί κάθε σύστημαØ 3.4. Χρήση του μαθηματικού μοντέλου και επιλογή κριτηρίου για τον προσδιορισμό της καλύτερης εναλλακτικής λύσης
--

Η παραπάνω προσέγγιση εφαρμόζεται σε περιπτώσεις προβλημάτων όπου από τη φύση τους χαρακτηρίζονται καλά ορισμένα.

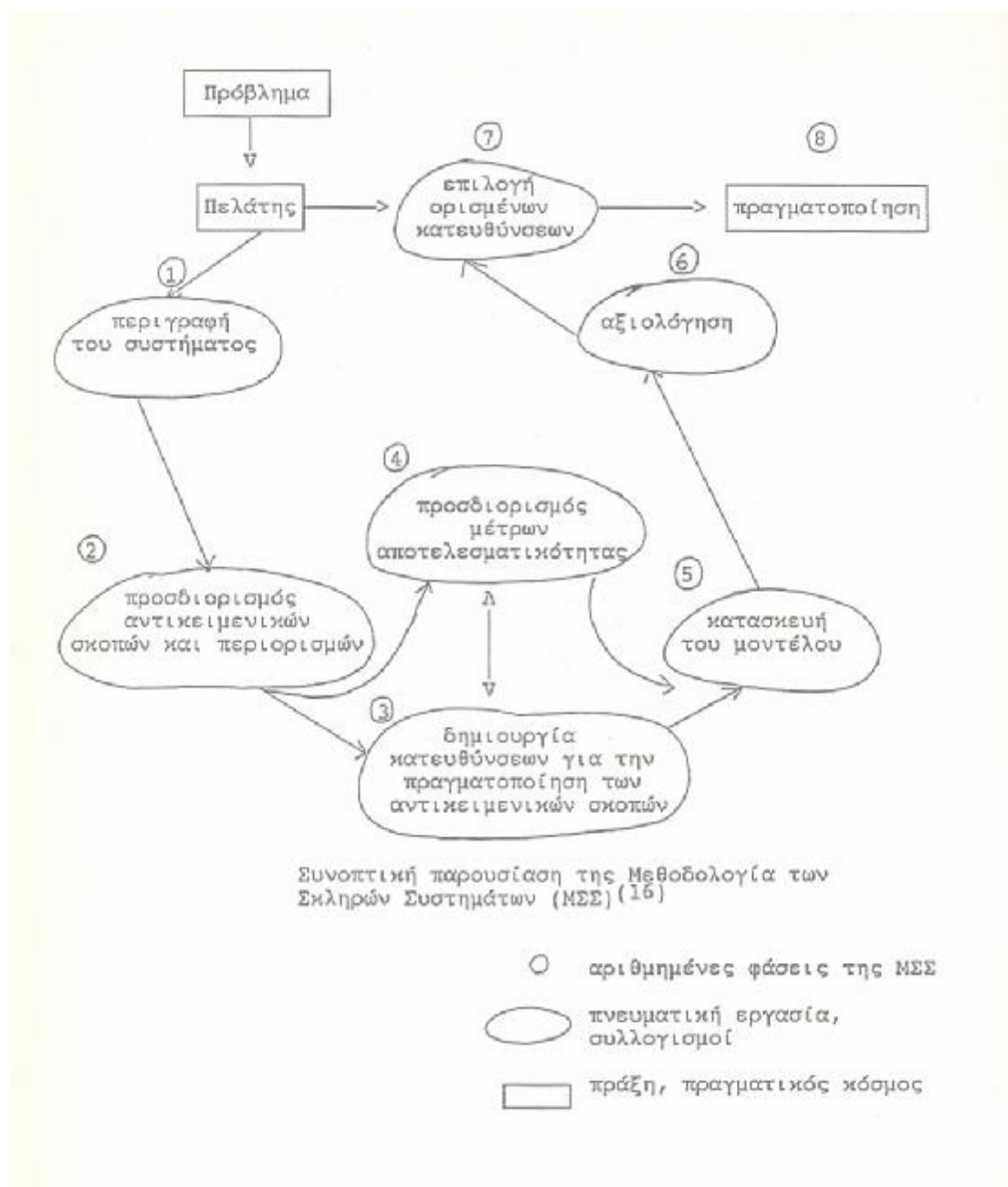
Τα κύρια χαρακτηριστικά των καλά ορισμένων προβλημάτων περιλαμβάνουν:

- Μπορούν να παρασταθούν με ένα μοντέλο που έχει συνήθως μαθηματική μορφή (για παράδειγμα στην περίπτωση που εξετάζουμε την προεξόφληση μιας ταμειακής ροής με δεδομένο συντελεστή προεξόφλησης)
- Το μαθηματικό αυτό μοντέλο θα παρέχει όλες τις εφικτές λύσεις
- Στο μοντέλο αυτό υπάρχουν βασικά κριτήρια για την εγκυρότητα και αποδεικτικότητα κάθε λύσης
- Το μοντέλο μπορεί να γίνει και πρόγραμμα Η/Υ
- Η λύση του προβλήματος επιτυγχάνεται μέσα σε πρακτικώς αποδεκτό χρόνο Η/Υ
- Το μοντέλο βασίζεται σε πληροφορίες που συλλέγονται σε πρακτικώς αποδεκτή προσπάθεια

Στις περιπτώσεις όμως που ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν επαληθεύονται για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα – στην περίπτωση μας την αξιολόγηση μιας επένδυσης και την απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη της επένδυσης – τότε η μεθοδολογία του προβλήματος πρέπει να μεταβληθεί. Σε αυτές τις περιπτώσεις αναφερόμαστε σε προβλήματα μη καλά ορισμένα. Για την επίλυση των προβλημάτων αυτής της μορφής χρησιμοποιείται η μαλακή προσέγγιση.

Διάγραμμα 2.

Η μεθοδολογία των Σκληρών Συστημάτων (Hard Systems Methodology)

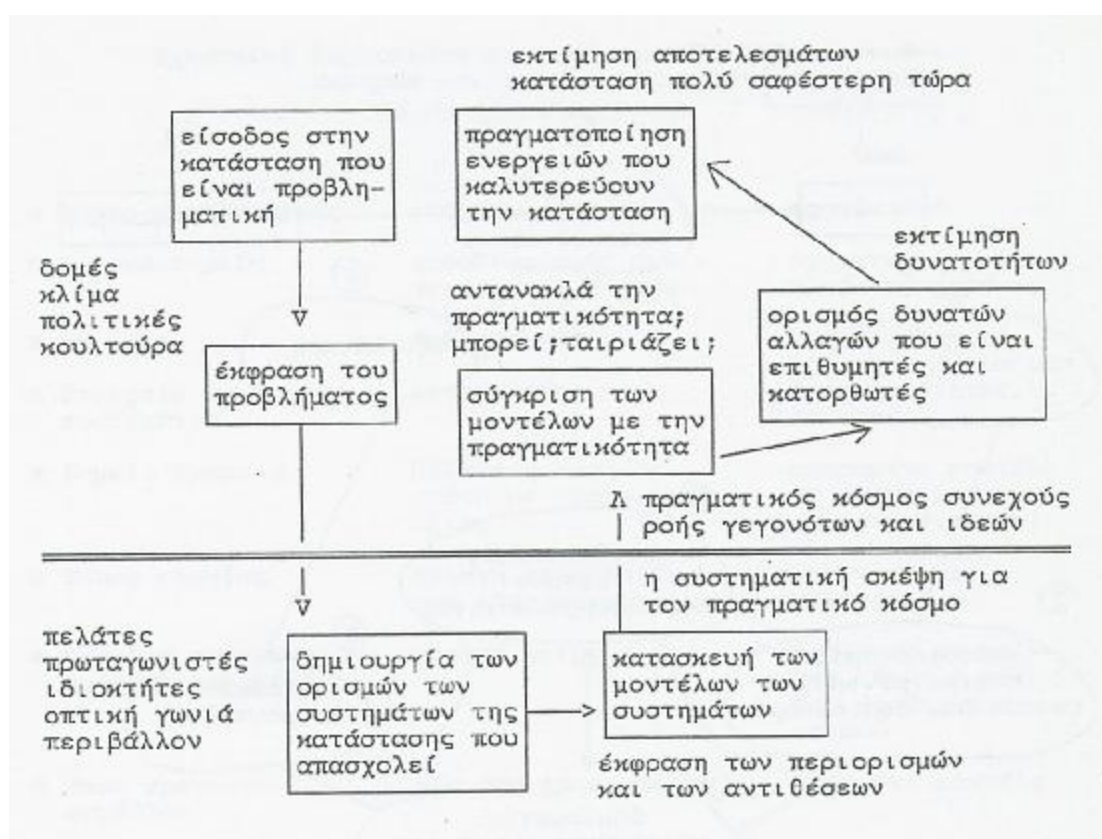


Σύμφωνα με την δεύτερη προσέγγιση, την **μαλακή προσέγγιση**, αναφέρεται ότι τα προβλήματα σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης είναι συχνά όχι καλώς ορισμένα. Για αυτό τον λόγο η μεθοδολογία των μαλακών συστημάτων θεωρεί την διοίκηση σαν μια διαδικασία επιτυχούς διαχείρισης οργανωμένων πράξεων, ενεργειών η ζητημάτων (issues).

Θεωρείται ότι η λειτουργία της διοίκησης σχετίζεται με την συνεχή ροή γεγονότων, απόψεων και ιδεών τα οποία μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και τα οποία καλείται κάποιος να αξιολογήσει και να ενεργήσει [CHECKLAND 1989]⁵.

Διάγραμμα 3.

Η μεθοδολογία των Μαλακών Συστημάτων (Soft Systems Methodology)



Η συστημική πρακτική

Οι δυο παραπάνω προσεγγίσεις βρίσκουν άμεση εφαρμογή στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Η πρώτη προσέγγιση υιοθετείται σε **προβλήματα γραμμικού προγραμματισμού** όπου:

Πίνακας 4.

Η διαδικασία επίλυσης του προβλήματος είναι:

- Ø 4.1. Ορισμός των μεταβλητών
- Ø 4.2. Ορισμός των περιορισμών των μεταβλητών του προβλήματος
- Ø 4.3. Ορισμός της συνάρτησης του προβλήματος
- Ø 4.4. Εύρεση της βέλτιστης λύσης
- Ø 4.5. Ανάλυση ευαισθησίας

Η δεύτερη προσέγγιση υιοθετείται σε **προβλήματα στρατηγικού μάνατζμεντ** όπου κυρίως γίνεται ανάλυση σεναρίων δράσης – στρατηγικής.

Πίνακας 5.

Η διαδικασία αποφάσεων στρατηγικού μάνατζμεντ είναι:

- Ø 5.1. Ορισμός της αποστολής του οργανισμού η ενός υποσυστήματος του
- Ø 5.2. Ορισμός των στόχων
- Ø 5.3. Καθορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
- Ø 5.4. Ανάλυση SWOT
- Ø 5.5 Έλεγχος – εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων
- Ø 5.6. Μελέτη χάσματος ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και τον διακηρυγμένο στόχο
- Ø 5.7. Brainstorming
- Ø 5.8. Σύζευξη δυνατοτήτων και ευκαιριών
- Ø 5.9. Αντιμετώπιση κρίσιμων αδυναμιών και απειλών
- Ø 5.10. Ανάλυση σεναρίων στρατηγικής δράσης
- Ø 5.11. Εφαρμογή του πλάνου δράσης (ποιος, κάνει τι, μέχρι ποτέ, γιατί)
- Ø 5.12. Αξιολόγηση

[C.L.H. RATHBONE 1999]⁶

Ειδικότερα, η μέθοδος περιγραφής και ανάλυσης των ζητημάτων επιχειρησιακών λειτουργιών και αποφάσεων που παρουσιάζονται παρακάτω ακολουθεί την γενικότερη θεώρηση της συστημικής σκέψης και πρακτικής. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 6.

- Ø 1.1. Σε αντίθεση με την προηγούμενη θεώρηση του επιστημονικού, κυρίως, μάνατζμεντ της επιχείρησης σαν ένα **κλειστό σύστημα** – σύμφωνα με την συστημική προσέγγιση, η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα **ανοικτό σύστημα** το οποίο αλλάζει και προσαρμόζεται στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ø 1.2. **Η επιχείρηση θεωρείται, ολιστικά, σαν ένας οργανισμός η ένα σύστημα** το οποίο δραστηριοποιείται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον με το οποίο ανταλλάσσει εισροές και εκροές
- Ø 1.3. **Η επιχείρηση σαν σύστημα εισροών – εκροών αποτελείται από επιμέρους υποσυστήματα** καθένα από τα οποία επιτελεί κάποια λειτουργία. Ενδεικτικά, στα πλαίσια ενός οργανισμού – επιχείρησης **τα υποσυστήματα εισροών – εκροών επιτελούν πέντε θεμελιώδεις λειτουργίες: την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, την παραγωγή, την εξισορρόπηση, την προσαρμογή, και το μάνατζμεντ**
- Ø 1.4. Αναφορικά με το γενικό πλαίσιο (context) της επιχείρησης, **διακρίνονται πέντε κρίσιμοι παράγοντες για την κατανόηση της λειτουργίας και δράσης του οργανισμού: το μέγεθος, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, το περιβάλλον δράσης, οι στόχοι και η στρατηγική και η επιχειρησιακή κουλτούρα**

1.1.3 Η επιχείρηση σαν ένα ανοικτό σύστημα

Ακολουθώντας την συστημική θεώρηση – πρακτική, οι οργανισμοί – επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ανοικτά συστήματα, δηλαδή αλληλεπιδρούν συνεχώς με το περιβάλλον τους. Έτσι αντιπροσωπεύουν κάτι περισσότερο από απλά ένα άθροισμα αλληλένδετων στοιχείων. Είναι ορθότερο να θεωρείται η επιχείρηση σαν ένας μηχανισμός ο οποίος παίρνει εισροές από το περιβάλλον του – κεφάλαια, πρώτες ύλες, τεχνολογία, εργασία – μετασχηματίζει τις εισροές αυτές – προσθέτοντας στο τέλος του μετασχηματισμού αυτού οικονομική αξία – και παράγει εκροές – τελικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι οργανισμοί – επιχειρήσεις σαν συστήματα εμφανίζουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπως:

- Εσωτερική αλληλεξάρτηση. Μεταβολές σε ένα συστατικό στοιχείο η υποσύστημα ενός οργανισμού έχει συχνά επίπτωση σε άλλα στοιχεία της οργανωτικής δομής.
- Δυνατότητα feedback. Το feedback είναι πληροφορία σχετική με τις εκροές – στην περίπτωση που εξετάζουμε είναι πληροφορία σχετική με την απόφαση αποδοχής / απόρριψης της εξεταζόμενης επένδυσης. Οι οργανισμοί μπορούν να διορθώνουν λάθη και να αλλάζουν εξ αιτίας αυτού του χαρακτηριστικού. Όμως αντίθετα με τα μηχανικά συστήματα η πληροφορία feedback δεν οδηγεί πάντα σε διορθωτικές ενέργειες από μέρος του decision maker. Οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν την πληροφορία feedback και να είναι αυτοδιορθούμενα συστήματα αλλά στην πράξη συχνά δεν χρησιμοποιούν αυτήν τους την δυνατότητα.
- Διατήρηση ισορροπίας. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν δραστηριότητες και ενέργειες ώστε να διατηρούν την κατάσταση ισορροπίας τους. Όταν λαμβάνει χώρα ένα συμβάν το οποίο προκαλεί ανισορροπία στην υφιστάμενη κατάσταση τότε ο οργανισμός ως σύστημα αντιδρά και μετατοπίζεται και πάλι σε μια κατάσταση ισορροπίας – όχι κατά ανάγκη στο ίδιο σημείο ισορροπίας.
- Equifinality. Οι οργανισμοί μπορούν να απασχολήσουν τους παραγωγικούς τους πόρους με διαφορετικούς τρόπους και να φτάσουν σε αντίστοιχα αποτελέσματα. Δεν υπάρχει δηλαδή ένας βέλτιστος τρόπος διάταξης και μόχλευσης των παραγωγικών συντελεστών για την παραγωγή του αποτελέσματος.

Ακόμα οι οργανισμοί – επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν προσαρμοστικότητα μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται διότι διαφορετικά δεν επιτυγχάνουν το προσδοκώμενα αποτελέσματα και αποτυγχάνουν.

1.2. Το μοντέλο συμβατότητας της επιχείρησης (Congruence Model)

Μέσα λοιπόν στο αναλυτικό πλαίσιο της θεωρίας των συστημάτων αναλύονται και οι αξιολογήσεις επενδύσεων κεφαλαίου παρακάτω.

Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι αν και η θεωρία των συστημάτων είναι μια πολύτιμη βασική προσέγγιση των οργανισμών – επιχειρήσεων η χρήση της στην πράξη οριοθετείται σαν ένα εργαλείο επίλυσης ζητημάτων.

Ο λόγος είναι ότι σαν μοντέλο η θεωρία συστημάτων είναι περισσότερο συνοπτική για να χρησιμοποιείται καθημερινά στην ανάλυση επιχειρησιακών προβλημάτων. Την ανάγκη για χρήση ενός μοντέλου βασισμένου στην θεώρηση των ανοικτών συστημάτων καλύπτει το μοντέλο συμβατότητας (congruence model).

Το μοντέλο συμβατότητας (congruence model) αποσκοπεί στο να περιγράψει το *συμπεριφορικό κομμάτι των επιχειρήσεων*. Σε μια γενική προσέγγιση, σύμφωνα με το μοντέλο συμβατότητας, οι επιχειρήσεις σαν ανοικτά συστήματα κατά την αλληλεπίδραση τους με το περιβάλλον παράγουν “συμπεριφορές”.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση το μοντέλο συμβατότητας, δίνεται *έμφαση στη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών των επιχειρήσεων σε εκροές* και αντανάκλαται η *αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία* του ανοικτού αυτού συστήματος (της επιχείρησης).

Ευρύτερα, η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα σύστημα από στοιχεία τα οποία παράγουν μορφές “συμπεριφοράς” οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση της.

Ειδικότερα,

- Το μοντέλο βλέπει τους οργανισμούς – επιχειρήσεις σαν ανοικτά συστήματα που απαρτίζονται από επιμέρους στοιχεία τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους
- Τα στοιχεία αυτά υπάρχουν σε κατάσταση σχετικής ισορροπίας μεταξύ τους
- Τα επιμέρους στοιχεία του μοντέλου μπορούν να συνλειτουργούν αρμονικά και κατά συνέπεια να αποδίδουν αποτελεσματικά η να μην συνλειτουργούν και η απόδοση τους να είναι κάτω από το επίπεδο του δυνητικά εφικτού

Αναφορικά με τις εισροές του ανοικτού συστήματος – επιχείρηση αυτές αποτελούν σε κάθε χρονικό σημείο τα δεδομένα μέσα στα οποία καλείται να λειτουργήσει.

Οι εισροές για την επιχείρηση αφορούν:

- Το επιχειρησιακό περιβάλλον – πελάτες, προμηθευτές, κυβερνήσεις ρυθμιστικές αρχές, εργατικές ενώσεις, ανταγωνιστές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- Τους διαθέσιμους πόρους – ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, κεφάλαιο, πληροφορίες
- Την ιστορία της επιχείρησης – κρίσιμες στρατηγικές επιλογές του παρελθόντος, η προϊστορία στην αντιμετώπιση κρίσεων, η εξέλιξη των αξιών και των κανόνων μέσα στην επιχείρηση
- Την στρατηγική της επιχείρησης – το άθροισμα των αποφάσεων που αφορούν το πώς η επιχείρηση θα διατάξει τους πόρους της κατά τρόπο ώστε να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος, με άλλα λόγια την απασχόληση των πόρων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος

Οι εκροές της επιχείρησης αφορούν,

- Την επίτευξη του διακηρυγμένου στόχου
- Την μόχλευση των διαθέσιμων πόρων
- Την προσαρμογή στο περιβάλλον

Οι διαδικασίες μετασχηματισμού της επιχείρησης αφορούν,

- Τις δράσεις που συντελούνται μέσα στο εσωτερικό της επιχείρησης για την επίτευξη της επιλεγμένης στρατηγικής
- Το προσωπικό της επιχείρησης – τις γνώσεις, δεξιότητες, αξίες και προσδοκίες του προσωπικού
- Τις τυπικές συμβάσεις μέσα στην επιχείρηση – τις δομές, καθορισμένες διαδικασίες, και τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους
- Τις άτυπες πτυχές της επιχείρησης – τις ασαφείς και άγραφες σχέσεις μέσα στον οργανισμό με επίδραση στις συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό [π.χ. η συμπεριφορά της ηγεσίας, οι άτυπες μορφές της καθημερινής εργασίας όπως οι άτυποι κανόνες, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας, οι καινούργιες μέθοδοι]

Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο προσαρμογής οι οργανισμοί – επιχειρήσεις θεωρούνται σαν ένα άθροισμα των παραπάνω στοιχείων και το σημαντικό είναι το πώς τα επιμέρους αυτά στοιχεία συνεργάζονται μεταξύ τους.

Η βασική αρχή του μοντέλου συμβατότητας περιγράφεται από την *“υπόθεση της συμβατότητας”* η οποία αναφέρει την βασική συνθήκη για συμβατότητα στο σύνολο του οργανισμού – επιχείρηση.

“Ceteris paribus, όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμβατότητας ανάμεσα στα διάφορα στοιχεία του οργανισμού τόσο περισσότερο αποτελεσματικός θα είναι ο οργανισμός”.

Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού ορίζεται σαν τον βαθμό στον οποίο οι εκροές του οργανισμού καλύπτουν τις προβλεπόμενες εκροές όπως αυτές καθορίζονται από την στρατηγική του οργανισμού.

Το βασικό συμπέρασμα του μοντέλου είναι ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού – επιχείρησης εξαρτάται από την συμβατότητα των παραπάνω στοιχείων που απαρτίζουν την επιχείρηση ως όλο.

Παραπέρα, η αποτελεσματικότητα του οργανισμού - επιχείρησης εξαρτάται και από την προσαρμογή της στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ένας οργανισμός – επιχείρηση θα είναι αποτελεσματικός όταν η στρατηγική του – με δεδομένους πόρους – είναι συμβατή με το επιχειρησιακό περιβάλλον και η χρήση των πόρων του είναι συμβατή με την στρατηγική του.

Συμπερασματικά, η *“υπόθεση της συμβατότητας”* επηρεάζει την ανάλυση των οργανωσιακών επιχειρησιακών προβλημάτων καθώς μέρος της ανάλυσης είναι η περιγραφή του επιχειρησιακού συστήματος, ο προσδιορισμός των προβλημάτων και η ανάλυση της προσαρμογής για τον καθορισμό των αιτιών των προβλημάτων.

Ακόμα, το μοντέλο συμβατότητας υποδηλώνει ότι διαφορετικές διατάξεις των κρίσιμων στοιχείων των οργανισμών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία εκροών. Κατά συνέπεια *ο αυτικειμενικός σκοπός της οργάνωσης της επιχείρησης δεν είναι η εύρεση ενός βέλτιστου τρόπου οργάνωσης αλλά ο καθορισμός αποτελεσματικών συνδυασμών των διαθέσιμων στοιχείων (components) της οργάνωσης που οδηγεί στην συμβατότητα μεταξύ τους.*

1.2.1 Η διαδικασία ανάλυσης οργανωτικών προβλημάτων

Αναφορικά με την χρήση του μοντέλου συμβατότητας από τους οργανισμούς, η ανάλυση προβλημάτων σε πραγματικές οργανωσιακές συνθήκες οδήγησε στην ανάπτυξη τρόπου προσέγγισης – μεθοδολογίας – στην πρακτική εφαρμογή του μοντέλου.

Αναφορικά με την εφαρμογή του μοντέλου συμβατότητας στην επίλυση προβλημάτων διακρίνονται οκτώ βήματα:

1. **Προσδιορισμός των συμπτωμάτων** – περιλαμβάνει τις πληροφορίες εκείνες τις σχετικές με την επίδοση των στοιχείων του οργανισμού – επιχείρησης οι οποίοι λαμβάνονται σαν δείκτες αναφοράς της επίδοσης και εμπεριέχουν πληροφορίες για τον προσδιορισμό των συμπτωμάτων των προβλημάτων
2. **Καθορισμός των εισροών** – περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση καθώς και του επιχειρησιακού συστήματος της επιχείρησης.
Η ανάλυση του περιβάλλοντος αναφέρεται στην περιγραφή το γενικού πλαισίου (Context) μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, των πόρων της επιχείρησης και των κρίσιμων πτυχών της ιστορίας της επιχείρησης.
Η ανάλυση του επιχειρησιακού συστήματος – η δεύτερη πτυχή των εισροών – περιέχει την στρατηγική της επιχείρησης, την αποστολή, τις υποστηρικτικές στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης.
3. **Καθορισμός των εκροών** – περιλαμβάνει τον καθορισμένο στόχο της επιχείρησης, τη μόχλευση των διαθέσιμων πόρων και την προσαρμογή στο επιχειρησιακό περιβάλλον
4. **Προσδιορισμός των προβλημάτων** – περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των περιοχών όπου υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ διακηρυγμένων στόχων και εκροών
5. **Περιγραφή των στοιχείων της επιχείρησης - οργανισμού**
6. **Μελέτη της συμβατότητας των επιμέρους στοιχείων του οργανισμού με το σύνολο του οργανισμού**
7. **Δημιουργία υποθέσεων σχετικών με τις αιτίες των προβλημάτων**
8. **Προσδιορισμός δράσης για την επίλυση των προβλημάτων**

[DAFT, SHARFMAN 1995] ³

1.3. Το επιχειρησιακό στρατηγικό πλάνο – ορθολογική διαδικασία στρατηγικής

Το στρατηγικό πλάνο είναι “*μία κατάσταση η οποία απεικονίζει τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης με παράλληλο ορισμό των στρατηγικών και των πολιτικών οι οποίες διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων*”.

Η έννοια της στρατηγικής αναφέρεται στην μορφή δράσης – η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό των απαιτούμενων πόρων – για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού – στόχου.

Αναφορικά με την στρατηγική ενός οργανισμού – επιχείρησης διακρίνονται πολλά επίπεδα ανάπτυξης της στρατηγικής.

Ειδικότερα, η στρατηγική ενός οργανισμού αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα:

- το επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο,
- το επίπεδο της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας και
- το επίπεδο των λειτουργιών (Χρηματοοικονομική στρατηγική, Στρατηγική Μάρκετινγκ κλπ)

Για την περίπτωση που εξετάζουμε, την αξιολόγηση των επενδύσεων νέων έργων, ο αντικειμενικός σκοπός ορίζεται ως η αξιολόγηση του Discounted Cash Flow (DCF) μιας επένδυσης με στόχο την μεγιστοποίηση της Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value) της επένδυσης.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού – την μεγιστοποίηση της Οικονομικής Αξίας της επένδυσης - οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν την στρατηγική της δράσης τους με βάση ένα επιχειρησιακό μοντέλο στρατηγικής των επενδύσεων.

Το επιχειρησιακό αυτό μοντέλο διαφέρει συχνά από επιχείρηση σε επιχείρηση όμως ανεξάρτητα από τις επιμέρους διαφορές υπάρχουν χαρακτηριστικές ομοιότητες σε ότι αφορά τον τρόπο επίτευξης του σκοπού.

Ακολουθώντας την ορθολογική διαδικασία στρατηγικής στην κατασκευή του επιχειρησιακού μοντέλου διακρίνονται οκτώ βήματα τα οποία οδηγούν στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Τα βήματα αυτά περιλαμβάνουν:

1. Τη διατύπωση της αποστολής και τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης (Mission and Objectives)

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αποτελεί μια ευρύτερη διατύπωση και αντανακλά τις βασικές αξίες της επιχείρησης.

Οι στόχοι της επιχείρησης γενικά ποσοτικοποιούν την προβλεπόμενη απόδοση και το χρονικό ορίζοντα που αυτή πρέπει να επιτευχθεί.

2. Την αξιολόγηση της επιχείρησης (Corporate Appraisal)

Η αξιολόγηση διερευνά την δυνατότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της εφαρμόζοντας την υφιστάμενη στρατηγική.

Η αξιολόγηση αυτή βασίζεται: α) στην τρέχουσα επίδοση και στην κατάσταση των πόρων της επιχείρησης (*Ελεγχος Θέσης – Position Audit*) και β) στις πληροφορίες από το τρέχον επιχειρησιακό περιβάλλον και πως αυτό αναμένεται να μεταβληθεί κατά την διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής (*Ανάλυση περιβάλλοντος – Environmental Analysis*).

3. Τη δημιουργία στρατηγικών επιλογών (Strategic option generation)

Το management της επιχείρησης προσδιορίζει τις εναλλακτικές δράσεις ώστε να διασφαλίζει ότι η επιχείρηση εκπληρώνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις των νέων προϊόντων η αγορών και στο να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση.

4. Την αξιολόγηση και την επιλογή της στρατηγικής (Strategy evaluation and choice)

Η φάση της αξιολόγησης λαμβάνει υπόψη κάθε στρατηγική επιλογή με λεπτομέρεια σε σχέση με την οικονομική και τεχνική αρτιότητα και την καταλληλότητα για την επιτυχία της αποστολής της επιχείρησης.

5. Την εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει το σχεδιασμό των πλάνων, των πολιτικών και των προγραμμάτων – projects- που είναι απαραίτητα ώστε να εφαρμοστεί η επιχειρησιακή στρατηγική. Περιλαμβάνει επίσης την απόκτηση και χρήση των πόρων εκείνων που επιτρέπουν την εφαρμογή της στρατηγικής.

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής διακρίνονται δυο μορφές αποφάσεων:

- *Οι αποφάσεις τακτικής* – είναι συνήθως αποφάσεις μεσοπρόθεσμες σχεδιασμένες να εφαρμόσουν μέρος των κρίσιμων στοιχείων της στρατηγικής όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων η οι επενδύσεις αύξησης της κερδοφορίας η και οι επενδύσεις επέκτασης. Σε αυτό το επίπεδο των αποφάσεων χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως της

αξιολόγησης των επενδυτικών αποφάσεων – capital budgeting και investment appraisal - και της διοίκησης έργων – project management.

- *Οι λειτουργικές αποφάσεις* – είναι συνήθως αποφάσεις καθημερινές και αφορούν ζητήματα όπως για παράδειγμα την επίτευξη μιας κλίμακας παραγωγής προϊόντος με δεδομένο κόστος και έσοδα. Σε αυτό το επίπεδο των αποφάσεων χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως ο έλεγχος της πορείας του προϋπολογισμού των δαπανών παραγωγής η προώθηση του προϊόντος – operational budget.

6. Τον επανέλεγχο (Review and Control)

Η διαδικασία της επανεξέτασης της επιχειρησιακής στρατηγικής αναφορικά με την εφαρμογή της και γενικότερα την καταλληλότητα της μέσα στο πλαίσιο αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. [SIMS, SMITH 2000]⁷

Κεφάλαιο 2ο : Το περιβάλλον της επιχείρησης και ο καθορισμός στόχων

2.1. Ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Environmental analysis)

Η έννοια του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αναφέρεται σε όλους εκείνους τους παράγοντες – που συνιστούν το περιβάλλον δράσης της επιχείρησης - οι οποίοι είναι εκτός της δυνατότητας ελέγχου του management της επιχείρησης και οι οποίοι μπορούν να έχουν καθοριστική επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης (performance) και στην επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Το management της επιχείρησης χρησιμοποιεί συχνά μοντέλα για να κατανοήσει το περιβάλλον δράσης της επιχείρησης. Τα μοντέλα αυτά διαχωρίζουν την μάζα των παραγόντων οι οποίοι επιδρούν στην επιχείρηση σε ομάδες παραγόντων ώστε να υποβοηθήσουν στην καλύτερη ανάλυση τους.

Στα πλαίσια της θεώρησης της ορθολογικής διαδικασίας στρατηγικής (*rational strategy process*) η ανάλυση περιβάλλοντος είναι μια “μελέτη η οποία εξετάζει τις πιθανές επιδράσεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης πριν μια επένδυση γίνει η μια επιχειρησιακή λειτουργία ξεκινήσει.

Με την έννοια αυτή, η ανάλυση περιβάλλοντος στα πλαίσια της εργασίας αυτής ενσωματώνει όλους τους ποιοτικούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν πάνω στην διαδικασία αξιολόγησης των επενδύσεων μιας επιχείρησης.

2.1.1. Αβεβαιότητα περιβάλλοντος (Environmental uncertainty)

Η έννοια της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος ορίζεται σαν “ η δυσκολία του καθορισμού βάσιμων και αξιόπιστων υποθέσεων σχετικών με το προβλέψιμο μέλλον”.

Αναφορικά με την οπτική που υιοθετεί μια επιχείρηση σχετικά με την αβεβαιότητα – άρα και με τις υποθέσεις που αφορούν το επιχειρησιακό της περιβάλλον - αυτή επηρεάζεται από τρεις ομάδες παραγόντων:

- § την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος
- § τον δυναμισμό του περιβάλλοντος και
- § τον επιταχυνόμενο κύκλο ζωής των προϊόντων

Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος αναφέρεται στο αριθμό των μεταβλητών οι οποίες μπορούν να έχουν επίδραση στην επιχείρηση και στην δυσκολία της πρόβλεψης τους η ακόμα και της κατανόησης τους.

Ο δυναμισμός αναφέρεται στον ρυθμό αλλαγής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αυξημένος δυναμισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος σημαίνει ότι τα μοντέλα του management της επιχείρησης ξεπερνιούνται ολοένα και γρηγορότερα. Ο δυναμισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος υπαινίσσεται ότι οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών στις πρωτοβουλίες της επιχείρησης γίνονται όλο και περισσότερο άμεσες.

Ο επιταχυνόμενος κύκλος ζωής των προϊόντων αναφέρεται στο γεγονός ότι οι συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγούν σε ολοένα και μικρότερο χρόνο ζωής ενός προϊόντος συχνά σαν αποτέλεσμα της εμφάνισης νέων προϊόντων τα οποία υποκαθιστούν τα τρέχοντα προϊόντα ολοένα και πιο γρήγορα.

2.1.1.1.. Στοιχεία της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας

Αναφορικά με τα στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος τα *ζητήματα (issues)* τα οποία καθόρισαν στο πρόσφατο παρελθόν – και πιθανώς να αποτελούν για τις επιχειρήσεις πηγές αβεβαιότητας για το κοντινό μέλλον – την δραστηριότητα των επιχειρήσεων, οι κρίσιμες εξελίξεις ήταν:

- **στην οικονομία** – η έκρηξη των λογιστικών σκανδάλων και η κατάρρευση ισχυρών ομίλων στο NYSE κατά το 2001 και 2002 επιταχύνει τις διαδικασίες θεσμοθέτησης ενός ισχυρότερου πλαισίου ελέγχου των επιχειρήσεων μέσω α) της υιοθέτησης κανόνων των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων β) της εφαρμογής των κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης και γ) της υιοθέτησης από μέρους των αναλυτών και των συμβούλων επιχειρήσεων νέων μεθόδων μέτρησης της οικονομικής επίδοσης με βάση τις μεθόδους της Διοίκησης της Αξίας (Value Based Management)
- **στην τεχνολογία** – η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων επέτρεψε την ολιστική θεώρηση της διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων (Management Information Systems) η οποία οδήγησε στην διεύρυνση της εγκατάστασης και χρήσης ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning Systems) και
- **στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων** – η στροφή προς μια ολιστική θεώρηση της επιχείρησης από μέρους του στρατηγικού μάνατζμεντ οδήγησε στην υιοθέτηση μιας ευρύτερης θεώρησης της μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measurement) η οποία λαμβάνει υπόψη της το συμφέρον όλων των εμπλεκομένων μερών – stakeholders – της επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης ως σκοπού της επιχείρησης της μεγιστοποίησης της οικονομικής αξίας – Shareholder Value.

2.2. Μοντέλα διοίκησης (Management models)

Η έννοια του μοντέλου γενικά χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κατασκευή ή μια διαδικασία που εμπεριέχουν “δομή” και “σχεδιασμό”.

Η έννοια “μοντέλο” – ετυμολογικά – σημαίνει “μικρό μέτρο” και χρησιμοποιείται σε διάφορες περιπτώσεις της περιγραφής και απεικόνισης της πραγματικότητας.

Ειδικότερα, η έννοια μοντέλο χρησιμοποιείται στο πεδίο του μάνατζμεντ για να περιγράψει:

- Μια απλουστευμένη περιγραφή ή αναλογία που χρησιμοποιείται για να απεικονίσει κάτι το οποίο δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα
- Ένα σύστημα από αξιώματα, αρχές ή καλές πρακτικές, πληροφορίες και συμπεράσματα παρουσιαζόμενα σαν μια μαθηματική περιγραφή μιας ενότητας ή μιας κατάστασης πραγμάτων
- Ένα παράδειγμα το οποίο αξίζει της μίμησης ή της ανταγωνιστικής άμιλλας

Ένα μοντέλο διοίκησης (management model) είναι ένα μοντέλο το οποίο απεικονίζει την απλουστευμένη εικόνα της επιχειρησιακής πραγματικότητας.

Τα μοντέλα διοίκησης παρουσιάζουν εκείνα τα στοιχεία της πραγματικότητας – της επιχείρησης ή του βιομηχανικού κλάδου – τα οποία είναι σχετικά με την ανάλυση ενός ζητήματος. Εκείνα τα στοιχεία τα οποία δεν είναι σχετικά με το εξεταζόμενο ζήτημα εξαιρούνται του μοντέλου.

Ακόμα, τα μοντέλα συνήθως οριοθετούν τον αριθμό των στοιχείων του ζητήματος που εξετάζουν ώστε να περιορίσουν την πολυπλοκότητα του ζητήματος.

Πλεονεκτήματα και κίνδυνοι από την χρήση των μοντέλων

Αναφορικά με την χρήση των μοντέλων στο management των επιχειρήσεων, τα πλεονεκτήματα μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Τα μοντέλα μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα εργαλεία οργάνωσης και ανάλυσης πληροφοριών συστηματικά. Αν και ένα μοντέλο μάνατζμεντ δεν μπορεί από μόνο του να λαμβάνει αποφάσεις, μπορεί ωστόσο να βοηθήσει στην λήψη μιας καλά μελετημένης απόφασης
- Έχει σημασία να χρησιμοποιούνται μερικά επιλεγμένα μοντέλα σε έναν οργανισμό από καιρό σε καιρό. Αυτό μπορεί να γίνεται ακόμα και σαν μέρος της διαδικασίας brainstorming έτσι ώστε να φέρνει σε επαφή την διαφορετική γνώση που κατέχει καθένα από τα μέλη του οργανισμού.
- Η χρήση διαφορετικών μοντέλων λειτουργεί κάποιες φορές συμπληρωματικά, οι αδυναμίες της περιγραφής ενός συγκεκριμένου ζητήματος από ένα μοντέλο καλύπτονται συχνά από την παράλληλη χρήση άλλων μοντέλων
- Η χρήση των μοντέλων στο management μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση συγκεκριμένων πτυχών ενός οργανισμού ή του περιβάλλοντος ενός οργανισμού

Αντίστοιχα με τα πλεονεκτήματα από την χρήση των μοντέλων στο μάνατζμεντ καταγράφονται και κάποιοι κίνδυνοι από την χρήση τους.

Οι κίνδυνοι από την χρήση των μοντέλων έχουν ως εξής:

- Οι αποφάσεις δεν πρέπει να βασίζονται απλά και μόνο στη χρήση ενός μόνο μοντέλου
- Η χρήση ενός μοντέλου δεν πρέπει να υιοθετείται απλά και μόνο επειδή έχει αποδειχθεί χρήσιμο στο παρελθόν
- Η χρήση ενός μοντέλου δεν συμβάλει στην παραγωγή αξίας για κάθε επιχείρηση σε κάθε περίπτωση
- Τα μοντέλα management είναι αποτελεσματικά μόνο όταν οι χρήστες τους μπορούν να εντοπίσουν σχέσεις και κενά στην διαχείριση ενός ζητήματος και να εξάγουν χρήσιμα και σχετικά συμπεράσματα

[RECKLIES 2001]⁸

2.3. Οι στόχοι της επιχείρησης (Corporate Goals)

Στα πλαίσια της επιχειρησιακής ανάλυσης είναι χρήσιμο να γίνει η διάκριση ανάμεσα σε δυο κατηγορίες εμπλεκόμενων μερών που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις:

- α) τους *stakeholders* - τις διάφορες ομάδες συμφερόντων που εμπλέκονται στις δραστηριότητες της επιχείρησης και
- β) τους *shareholders* - τους μετόχους

Οι όροι *stakeholders* και *shareholders* δεν είναι κατά ανάγκη αντιθετικοί καθώς και οι μέτοχοι αποτελούν ένα μέρος του συνόλου των ομάδων συμφερόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Από την άλλη όμως υπάρχουν διαφορές αναφορικά με την έμφαση που δίνεται στους στόχους της και τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και τους μετρούμενους δείκτες επίδοσης – performance measures.

2.3.1. Stakeholder management

Ιστορικά η επιχείρηση ελέγχονταν από τους ιδιοκτήτες της για την επιδίωξη των οικονομικών σκοπών. Αλλά, καθώς επήλθε διασπορά στην ιδιοκτησία μέσω της διασποράς των μετοχών, ο ιδιοκτησιακός έλεγχος εξασθένησε. Καθώς η επιχείρηση σαν οργανισμός μεγάλωσε μέχρι του σημείου να αποκτήσει πολύ μεγάλο μέγεθος, οι οικονομικές του δραστηριότητες προοδευτικά άρχισαν να έχουν αυξανόμενες κοινωνικές συνέπειες. Η κολοσσιαία επιχείρηση περιήλθε προοδευτικά κάτω από τον αφανή έλεγχο των διευθυντικών στελεχών (managers) και αυξήθηκε η αρχή της κοινωνικής ευθύνης έτσι ώστε να παρέχει μια βάση δικαιολόγησης της δράσης της.

Σήμερα οι μεγάλοι οργανισμοί ενδιαφέρονται όχι μόνο για τις ανάγκες των άμεσων ιδιοκτητών τους, αλλά επίσης και για διάφορες άλλες ομάδες συμφερόντων όπως οι επενδυτές, η διοίκηση, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι στρατηγικοί συνεργάτες, οι προμηθευτές οι τοπικές κοινωνίες, οι εθνικές κυβερνήσεις.

Ανάλογα με την περίπτωση η παραπάνω λίστα μπορεί εύκολα να αυξηθεί και να περιλάβει και άλλες ομάδες συμφερόντων. Ενδεικτικά η λίστα των ομάδων συμφερόντων μπορεί να περιλαμβάνει ακόμα κοινωνικές ομάδες με ισχυρή δημόσια παρουσία – όπως οι περιβαλλοντικές οργανώσεις – τα μέσα επικοινωνίας και ενημέρωσης καθώς και άλλες ομάδες κοινωνικού ελέγχου.

Από τα παραπάνω είναι χρήσιμο από άποψη μεθοδολογίας να διακρίνουμε το περιβάλλον των επιχειρήσεων σε εξωτερικό (μάκρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον) και εσωτερικό.

Στο εξωτερικό περιβάλλον οι ομάδες συμφερόντων περιλαμβάνουν:

- § τους πελάτες
- § τους στρατηγικούς συνεργάτες
- § τους προμηθευτές
- § τις τοπικές κοινωνίες
- § τις εθνικές κυβερνήσεις
- § τα μέσα επικοινωνίας και ενημέρωσης
- § τις κοινωνικές ομάδες με ισχυρή δημόσια παρουσία

Στο εσωτερικό περιβάλλον οι ομάδες συμφερόντων περιλαμβάνουν:

- § τους μετόχους
- § τους επενδυτές
- § τη διοίκηση
- § τους εργαζόμενους

Όλες λοιπόν οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολυσύνθετο σύστημα συμφερόντων και επιρροών. Η διοίκηση (management) θα πρέπει να εκτιμήσει και να αξιολογήσει αυτές τις εξωτερικές επιδράσεις έτσι ώστε να τις προσαρμόσει με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Κατά την διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) και να καθορίζεται σε ποιο βαθμό μπορούν και ασκούν επιρροή.

Με αυτή την έννοια, η σημασία της διοίκησης των ομάδων συμφερόντων – stakeholder management – δεν εξαντλείται σε καθημερινές ρουτίνες. Αντίθετα, ενδιαφέρεται πρωτίστως για μακροχρόνιες στρατηγικές αποφάσεις.

Στη προσπάθεια εντοπισμού των ομάδων συμφερόντων που ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις, δεν είναι αρκετό το να εστιάζεται η προσοχή στις εσωτερικές δομές τους. Ένα χρήσιμο μοντέλο για αυτό τον σκοπό είναι το να απεικονίζεται το περιβάλλον των ομάδων συμφερόντων σαν ένα σείτ από εσωτερικούς και εξωτερικούς κύκλους. Οι εσωτερικοί κύκλοι αντιστοιχούν στις πλέον σημαντικές ομάδες συμφερόντων και αυτές που έχουν την μεγαλύτερη επιρροή.

Διάγραμμα 4.

Οι stakeholders της επιχείρησης



Γενικά, η δημιουργία ομάδων συμφερόντων εξαρτάται από την ιδιαίτερη κατάσταση του οργανισμού.

Αν και η ανάλυση των ομάδων συμφερόντων χρησιμοποιείται μερικές φορές σαν εργαλείο στην ανάλυση βιομηχανικών κλάδων, η πραγματική αξία βρίσκεται στην αξιολόγηση συγκεκριμένων προβλημάτων των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Με αυτή την έννοια η ανάλυση των ομάδων συμφερόντων είναι επίσης ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των στρατηγικών. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με το ότι οι *διάφορες ομάδες συμφερόντων συχνά συμπεριφέρονται διαφορετικά κάτω από διαφορετικές συνθήκες.*

[RECKLIES 2001]⁹

Κοινωνική ευθύνη

Η κοινωνική ευθύνη μπορεί να οριστεί σαν *“η στάση εκείνη των επιχειρήσεων η οποία δεν λαμβάνει υπόψη της μόνο τα άμεσα ενδιαφέροντα των μετόχων κατά την διαδικασία λήψης μιας απόφασης”*.

Η απόφαση των επιχειρήσεων για κοινωνική ευθύνη ίσως να συγκρούεται με τα συμφέροντα των μετόχων με διάφορους τρόπους.

§ Η επιχείρηση ίσως υφίσταται επιπρόσθετο κόστος, όπως για παράδειγμα η μεταχείριση των εκπεμπόμενων ρύπων και αποβλήτων ώστε να μειώσει την περιβαλλοντική ρύπανση η ακόμα η αύξηση των μέτρων ασφαλείας του προϊόντος αλλά και των εγκαταστάσεων

- § Η επιχείρηση ίσως έχει μειωμένα έσοδα, συχνά χρεώνοντας χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα της εξαιτίας του πλαφόν τιμών μετά από διοικητικές παρεμβάσεις του κράτους με την άσκηση αντιπληθωριστικής πολιτικής
- § Τα κεφάλαια προς επένδυση να διοχετεύονται προς κοινωνικές δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα καλλιτεχνικές ή αθλητικές χορηγίες

Από τη άλλη, αντίθετα επιχειρήματα υποστηρίζουν ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αυξάνει την απόδοση των επενδύόμενων κεφαλαίων. Υποστηρίζεται ότι:

- § Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να είναι “διατηρήσιμη”, μια “διατηρήσιμη” επιχείρηση είναι αυτή της οποίας η ανταγωνιστική στρατηγική δεν αντιτίθεται θεμελιακά με τις μακροπρόθεσμες ανάγκες και αξίες της κοινωνίας.
- § Η επιχείρηση προσελκύει έτσι κοινωνικά συνειδητούς επενδυτές. Εταιρίες με ανεπτυγμένη κοινωνική ευθύνη μπορούν να προσελκύουν επενδυτικά κεφάλαια και κατά συνέπεια οι μετοχές τους να ανταλλάσσονται σε υψηλές τιμές – premium price. Κάτι τέτοιο αντιπροσωπεύει μια άμεση αύξηση στον πλούτο των μετόχων.
- § Η επιχείρηση ακόμα προσελκύει κοινωνικά συνειδητούς πελάτες. Οι πελάτες πληρώνουν ένα υψηλότερο τίμημα – premium price – για τα προϊόντα που θεωρούν ότι είναι ποιοτικά.
- § Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης βελτιώνει τις σχέσεις με τις κυβερνήσεις αλλά και τα διάφορα νομοθετικά σώματα της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- § Η κοινωνική ευθύνη μειώνει το άγχος της διοίκησης και του προσωπικού και βελτιώνει το ηθικό. Αν οι επιχειρησιακές αποφάσεις πιέζουν τους μάνατζερ και το προσωπικό να προβαίνουν σε ενέργειες που αντιβαίνουν την προσωπική τους ηθική οι συνέπειες μπορεί να είναι χαμηλό επίπεδο ηθικού και αυξημένη κινητικότητα του προσωπικού – συχνές αποχωρήσεις.

2.3.2. Shareholder management

Αναφορικά με τους μετόχους σαν ομάδα συμφερόντων στα πλαίσια της επιχείρησης, έχουν αναπτυχθεί διάφορες απόψεις σχετικές με την νομιμοποίηση της επιδίωξης του πλούτου των μετοχών σαν τον μοναδικό σκοπό της επιχείρησης.

Οι απόψεις αυτές υποστηρίζουν την επιδίωξη του πλούτου των μετόχων με επιχειρήματα υπέρ του σκοπού του κέρδους σαν αποκλειστικό σκοπό της επιχείρησης.

Παράλληλα όμως υπάρχουν και επιχειρήματα υπέρ μιας μικτής προσέγγισης αναφορικά με τους σκοπούς της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή βρίσκει την θεωρητική της εξήγηση στην θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου (*social contract theory*) και αντιμετωπίζει το ζήτημα των στόχων της επιχείρησης ως εξής:

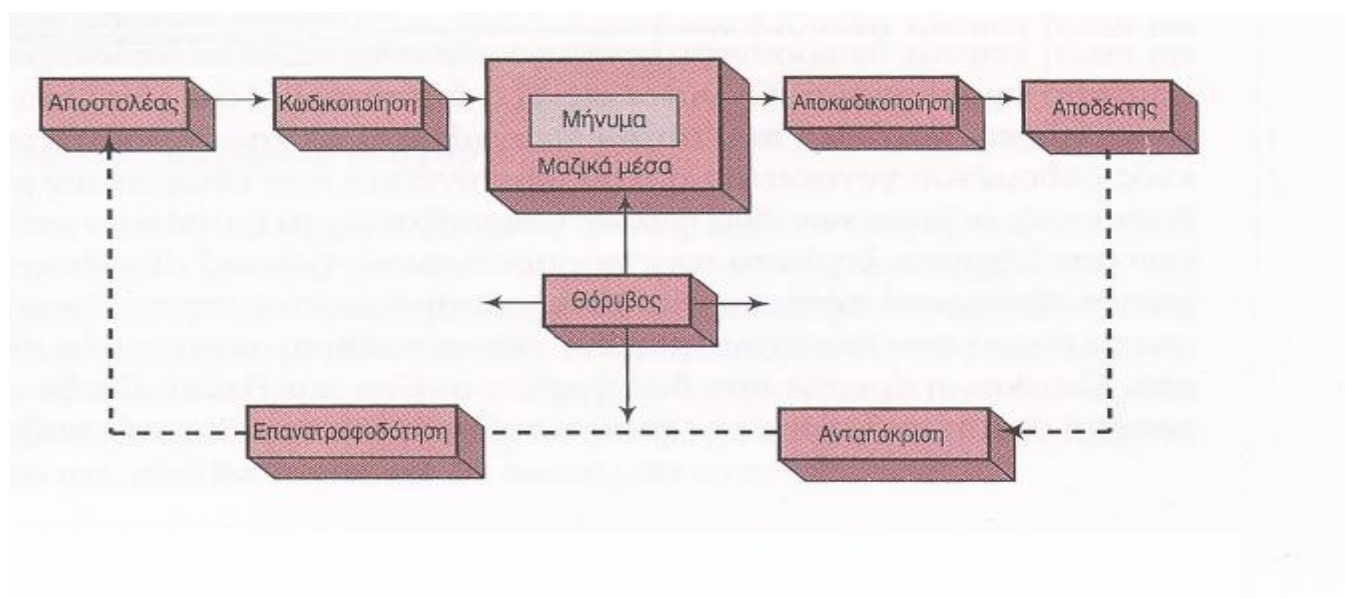
- § Η επιχείρηση έχει ένα κοινωνικό συμβόλαιο με την κοινωνία. Το συμβόλαιο αυτό της δίνει ορισμένα δικαιώματα όπως το να επιχειρεί χωρίς να διακόπτονται οι δραστηριότητες της, το να αποκομίζει κέρδη, να συνάπτει εμπορικές συμβάσεις και να απολαμβάνει της προστασίας του νόμου.
- § Αυτό το κοινωνικό συμβόλαιο όμως δεν παραχωρεί το δικαίωμα στην επιχείρηση να συμπεριφέρεται εγωιστικά και μόνο για ίδιο όφελος διότι στα πλαίσια της ορθολογικής οργάνωσης της κοινωνίας δεν επιτρέπεται η επιδίωξη του εγωιστικού συμφέροντος με κόστος για την υπόλοιπη κοινωνία.
- § Έτσι κομμάτι του κοινωνικού συμβολαίου είναι και το καθήκον της επιχείρησης να συμπεριφέρεται λογικά απέναντι στην κοινωνία και να είναι κοινωνικά υπεύθυνη για τις αποφάσεις και τις δράσεις της.
- § Το περιεχόμενο των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων αυτού του άτυπου κοινωνικού συμβολαίου αλλάζει με τον καιρό ανάλογα με τις επικρατούσες αξίες και ήθη της κοινωνίας.

2.4. Πληροφόρηση των επενδυτών

Ειδικότερα, διαμέσου των επίσημων και δημοσιευμένων, λογιστικών κυρίως, καταστάσεων των επιχειρήσεων αλλά και διαμέσου των άλλων διάχυτων πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται η γνώμη και στάση των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) απέναντι στην επιχείρηση.

Η στάση αυτή διαμορφώνει με την σειρά της την επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης τόσο στο αντικείμενο της δραστηριότητας της (operational strategy) όσο και στην χρηματοδότηση (financial strategy) και στις σχέσεις της με τους χρηματοδότες της, μετόχους - επενδυτές, τράπεζες, χρηματιστήριο (investor relations). Η σχέση αυτή μπορεί να περιγραφεί από το μοντέλο επικοινωνίας που ακολουθεί.

Διάγραμμα 5. Η πληροφόρηση των επενδυτών



Παρατηρούμε ότι το μοντέλο αποτελείται από εννέα στοιχεία:

1. **Τον αποστολέα** – την επιχείρηση
2. **Την κωδικοποίηση** – την διαδικασία δημοσίευσης των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης
3. **Το μήνυμα** – την επίδοση της επιχείρησης (οικονομικά αποτελέσματα, απόδοση σε λειτουργικούς τομείς όπως μάρκετινγκ, πωλήσεις, ικανοποίηση του πελάτη κλπ)
4. **Τα μαζικά μέσα** – τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων όπως πληροφόρηση από το Χρηματιστήριο, τις εφημερίδες, το Internet, τα ειδικά κλαδικά έντυπα και περιοδικά
5. **Την αποκωδικοποίηση** – τη διαδικασία λήψης του μηνύματος και την αξιολόγηση της επιχείρησης από τους stakeholders
6. **Τους αποδέκτες** – τους stakeholders της επιχείρησης
7. **Την ανταπόκριση** – το σύνολο των αντιδράσεων των stakeholders μετά την διαδικασία της αξιολόγησης της επιχείρησης
8. **Την επανατροφοδότηση** – το μέρος των αντιδράσεων των stakeholders που επιστρέφει πίσω στην επιχείρηση
9. **Τον θόρυβο** – Την παραμόρφωση του μηνύματος κατά την διάρκεια της διαδικασίας της επικοινωνίας

[KOTLER 1991]¹⁰

Συμπληρωματικά, το παραπάνω μοντέλο επικοινωνίας εστιάζει στην σχέση επικοινωνίας της επιχείρησης με τους stakeholders μέσω:

- § του δικτύου πληροφόρησης της κεφαλαιαγοράς (Χρηματιστήριο) και
- § της δημοσίευσης των οικονομικών της αποτελεσμάτων (Ισολογισμός και Αποτελέσματα Χρήσης)
- § της πληροφόρησης από τον οικονομικό τύπο και τα κλαδικά έντυπα και περιοδικά

Η θεώρηση αυτή δίνει έμφαση στην χρηματοοικονομική πλευρά της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική θεώρηση της επιχείρησης με την σειρά της βασίζεται στην θέση ότι ο σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης ο οποία επιτυγχάνεται με την μεγιστοποίηση το πλούτου των κοινών μετοχών.

Κεφάλαιο 3ο : Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

A. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, διακρίνουμε δυο επίπεδα ανάλυσης:

- A) Το ευρύτερο μάκρο- περιβάλλον και
- B) Το μικρο- περιβάλλον της επιχείρησης

3.1 Το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης - PEST – DG analysis

Αναφορικά με το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης αυτό συνίσταται από έξι επιμέρους διαστάσεις:

- Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- Το οικονομικό περιβάλλον
- Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
- Το δημογραφικό περιβάλλον και
- Το παγκόσμιο περιβάλλον

Για τη μελέτη αυτών των διαστάσεων χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST – DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global analysis).

Πολιτική / Νομική διάσταση

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη η αφαίρεση ενός νομοθετικού η ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Οικονομική

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης (Α.Ε.Π, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωρισμός, ανεργία, επίπεδο και ρυθμός αύξησης του εισοδήματος)

Κοινωνικό -πολιτιστική διάσταση

Η κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- Τη διανομή του εισοδήματος
- Τις αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου
- Τον καταναλωτισμό
- Το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών
- Την στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο

Τεχνολογική διάσταση

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορούν να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους.

Δημογραφική διάσταση

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Παγκόσμια διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Στα πλαίσια αυτά και αναφορικά με την επιχειρησιακή στρατηγική, στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον ολοένα και περισσότερο η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να αναπτύσσεται με βάση τις μεταβολές στο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ακόμα και αν η επιχείρηση δεν σχεδιάζει να εισάγει ή να εξάγει άμεσα, το management της επιχείρησης θα πρέπει να μελετά το διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι πράξεις των ανταγωνιστών, των αγοραστών, των προμηθευτών καθώς και των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο με υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν την εγχώρια αγορά.

[ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ 2002]¹¹

3.1.1 Δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος στην διεθνή αγορά - Porter's Diamond model

Σύμφωνα με τον Porter η εθνική επικράτεια σε μια επιχείρηση διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο για το βαθμό που η επιχείρηση θα επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε παγκόσμια εμβέλεια.

Η εθνική επικράτεια παρέχει βασικούς παράγοντες οι οποίοι υποστηρίζουν η αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από το να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα παγκόσμιας εμβέλειας (*Porter's Diamond*).

Σύμφωνα με τον Porter διακρίνονται τέσσερις καθοριστικές ομάδες παραγόντων:

- **Οι εγχώριοι συντελεστές παραγωγής** – αυτοί αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό (επίπεδο εκπαίδευσης, κόστος εργασίας,), τον φυσικό πλούτο (πρώτες ύλες, γη), τους γνωσιακούς πόρους, τους κεφαλαιακούς πόρους και τις υποδομές.
- **Οι συνθήκες της εγχώριας αγοράς** - που αναφέρονται στην εγχώρια ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στην χώρα
- **Η ύπαρξη σχετικών και υποστηρικτικών βιομηχανιών** – δηλαδή η ύπαρξη η μη διεθνώς ανταγωνιστικών προμηθευτών αλλά και υποστηρικτικών βιομηχανιών
- **Η επιχειρησιακή στρατηγική, η δομή του κλάδου και ο ανταγωνισμός** – που αναφέρονται στις συνθήκες στην χώρα προέλευσης που καθορίζουν το πώς οι εταιρίες δημιουργούνται, οργανώνονται και διοικούνται και τελικά καθορίζουν τα χαρακτηριστικά του εγχωρίου ανταγωνισμού.

Το μοντέλο του Porter χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν πλεονεκτήματα χώρας προέλευσης και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Κατά συνέπεια, το μοντέλο μπορεί να συνεισφέρει στον σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκτός των εθνικών συνόρων.

Σε εθνικό επίπεδο, οι κυβερνήσεις μπορούν να αναλάβουν πολιτικές οι οποίες θα οδηγούν στην δημιουργία εθνικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία θα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις της χώρας να αναπτυχθούν μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τον Porter, οι κυβερνήσεις μπορούν να ενθαρρύνουν τέτοια πλεονεκτήματα διασφαλίζοντας υψηλά επίπεδα ποιότητας των προϊόντων, υψηλά πρότυπα ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος η και ενθαρρύνοντας κάθετες συνεργασίες ανάμεσα σε προμηθευτές και αγοραστές στην εγχώρια αγορά.

[PORTER, 1990]

3.2 Το μικρο - περιβάλλον της επιχείρησης (περιβάλλον του βιομηχανικού κλάδου)

Αναφορικά με το περιβάλλον του βιομηχανικού κλάδου είναι αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν και να λαμβάνουν συνεχώς υπόψη στην διαμόρφωση της στρατηγικής τους

- α) την φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο της δραστηριότητας τους και
- β) την δομή του βιομηχανικού κλάδου

Η φύση του ανταγωνισμού στο βιομηχανικό κλάδο προσδιορίζεται από ένα πλήθος παραγόντων οι οποίοι συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους διαμορφώνοντας αυτό που αποκαλείται αγορά του προϊόντος.

Η ανάλυση λοιπόν της μορφής του ανταγωνισμού στην αγορά του προϊόντος της επιχείρησης γίνεται με βάση το μοντέλο Structure- Conduct – Performance.

Ανάλυση ανταγωνισμού στην αγορά του προϊόντος (Structure – Conduct – Performance model)

Με βάση το μοντέλο ανάλυσης της αγοράς ενός προϊόντος structure – conduct – performance, διακρίνονται τρία επίπεδα ανάλυσης της αγοράς - στην περίπτωση μας της αγοράς των υγρών καυσίμων:

- § Η δομή της αγοράς, (Market Structure)
- § Η συμπεριφορά της αγοράς (Market Conduct)
- § Η επίδοση της αγοράς (Market Performance)

Η δομή της αγοράς αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η αγορά είναι οργανωμένη. Η ανάλυση της αγοράς εστιάζει ειδικά σε εκείνα τα στοιχεία της δομής της αγοράς τα οποία έχουν μια σημαντική επιρροή πάνω στην συμπεριφορά των προμηθευτών και των αγοραστών καθώς και στην επίδοση της αγοράς.

Τα δομικά στοιχεία τα οποία έχουν στρατηγική σημασία σε σχέση με την δομή της αγοράς και την επίδοση της αγοράς περιλαμβάνουν:

- Το πλήθος των προμηθευτών και το σχετικό μέγεθος του δικτύου διανομής, με άλλα λόγια *το βαθμό της συγκέντρωσης των προμηθευτών στην αγορά*
- Το πλήθος των αγοραστών και το σχετικό τους μέγεθος δικτύου διανομής, με άλλα λόγια *το βαθμό συγκέντρωσης των αγοραστών στην αγορά*
- *Τη φύση του προϊόντος το οποίο πωλείται στην αγορά, το κατά πόσο δηλαδή είναι σαν προϊόν καθορισμένης μορφής (standardized product) η πωλείται σαν διαφοροποιημένο προϊόν (differentiated product)*

- Οι συνθήκες εισόδου στην αγορά του προϊόντος και το κατά πόσο επιτρέπουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, δηλαδή *τα εμπόδια εισόδου στην αγορά*.
- *Τα εμπόδια εξόδου από την αγορά*, με αλλά λόγια η ύπαρξη η μη υψηλού τιμήματος (όπως π.χ. υψηλές κεφαλαιακές επενδύσεις που έχουν ήδη αναληφθεί) το οποίο εμποδίζει την παύση των εργασιών στο προϊόν του κλάδου
- *Το βαθμός της κάθετης ολοκλήρωσης*, δηλαδή το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν εσωτερικεύσει τις προμήθειες των αναγκαίων πρώτων υλών η ακόμα και ημικατεργασμένων προϊόντων που προέρχονται από προηγούμενα στάδια της αλυσίδας της αξίας τους
- *Το βαθμό εξάπλωσης των προμηθευτών και σε άλλες αγορές* ώστε να μπορούν να πουλούν ταυτόχρονα σε πολλές άλλες αγορές και πλεονεκτούν έναντι των ανταγωνιστών τους κατά το ότι μπορούν να επιδοτούν τις χαμηλές τιμές τους από κέρδη από άλλες αγορές
- *Το βαθμό διεθνοποίησης των επιχειρήσεων στην αγορά*, η δυνατότητα δηλαδή ορισμένων προμηθευτών να πουλούν το προϊόν και εκτός συνόρων και άρα να πλεονεκτούν έναντι των αμιγώς εθνικών επιχειρήσεων

Η συμπεριφορά της αγοράς αναφέρεται σε συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών και των αγοραστών καθώς αυτοί αλληλεπιδρούν στην αγορά.

Τα βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς της αγοράς τα οποία περιγράφονται από την ανάλυση της αγοράς περιλαμβάνουν:

- *Τους στόχους των προμηθευτών* (κέρδη, αύξηση των πωλήσεων) και *τις απαιτήσεις των αγοραστών* (χαμηλές τιμές, και ποιότητα προϊόντος)
- *Τα εργαλεία και τις μεθόδους του μάρκετινγκ* που χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των άλλων προμηθευτών – ανταγωνιστών (τιμολογιακή πολιτική, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, σχεδιασμός προϊόντος)

Τέλος η επίδοση της αγοράς αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα των προμηθευτών στην αγορά στο να χρησιμοποιήσουν τους οικονομικούς πόρους με την μέγιστη αποδοτικότητα και προς όφελος των καταναλωτών.

Τα στοιχεία της επίδοσης της αγοράς περιλαμβάνουν:

- Το κόστος παραγωγής του προϊόντος
 - Τα έξοδα διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος στην αγορά
 - Τις τιμές και τα κέρδη των προμηθευτών στην αγορά
 - Η τεχνολογική πρόοδος, η εισαγωγή δηλαδή καινοτομιών οι οποίες επιτρέπουν την μείωση του κόστους των προϊόντων αλλά και των τελικών τιμών στην αγορά
- [PASS, LOWES 1994]¹³

Δομική ανάλυση βιομηχανικού κλάδου - Five forces analysis

Το μοντέλο του Porter βασίζεται στην βαθιά γνώση ότι η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση της δομής του βιομηχανικού κλάδου και του τρόπου με τον οποίο αλλάζει.

Ο Porter στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων προσδιορίζει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες διαμορφώνουν κάθε βιομηχανικό κλάδο και κάθε αγορά.

Αυτές οι δυνάμεις καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού, την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου.

Ο αντικειμενικός σκοπός της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι το να χρησιμοποιήσει αυτές τις ανταγωνιστικές δυνάμεις με τρόπο ώστε να βελτιώσει την στρατηγική θέση της επιχείρησης.

Το μοντέλο του Porter υποστηρίζει την ανάλυση των καθοδηγητικών δυνάμεων (driving forces) στον βιομηχανικό κλάδο. Βασιζόμενο στις πληροφορίες που παρέχει το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter το management της επιχείρησης μπορεί να αποφασίσει το πώς θα επιδράσει η το πώς θα αξιοποιήσει τα χαρακτηριστικά του βιομηχανικού κλάδου της επιχείρησης.

Στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, οι πέντε αυτές δυνάμεις αναλύονται ως εξής:

1. Ανταγωνιστική δύναμη των προμηθευτών

Ο όρος “προμηθευτές” αποτελείται από όλες τις εισροές που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναμένεται να είναι ισχυρή όταν:

- Η αγορά κυριαρχείται από λίγους μεγάλους προμηθευτές και δεν είναι πολυδιασπασμένη
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα
- Η ανταγωνιστική δύναμη των αγοραστών είναι μικρή
- Το κόστος αλλαγής του προμηθευτή είναι μεγάλο
- Υπάρχει η πιθανότητα οι προμηθευτές να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός ώστε να επωφεληθούν των τιμών και των περιθωρίων

2. Η ανταγωνιστική δύναμη των αγοραστών (πελατών)

Αντίστοιχα, η ανταγωνιστική δύναμη των αγοραστών καθορίζει το πώς οι αγοραστές μπορούν να εξασκήσουν πίεση πάνω στα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων και στους όγκους των πωλήσεων.

Η ανταγωνιστική δύναμη των αγοραστών αναμένεται να είναι ισχυρή όταν:

- Οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες – υπάρχει υψηλός βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών σε όρους του μοντέλου structure – conduct – performance
- Στην αγορά του προϊόντος δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός από μικρούς προμηθευτές
- Υπάρχει υψηλό λειτουργικό κόστος από μέρους των προμηθευτών
- Το προϊόν είναι μη διαφοροποιημένο (undifferentiated) και μπορεί να υποκατασταθεί με άλλα προϊόντα υποκατάστατα
- Η μεταστροφή των αγοραστών σε εναλλακτικά προϊόντα είναι σχετικά εύκολη και δεν σχετίζεται με υψηλό κόστος
- Οι αγοραστές αγοράζουν το προϊόν με μικρό περιθώριο κέρδους και είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών
- Οι αγοραστές μπορούν να παράγουν το προϊόν και μόνοι τους
- Το προϊόν δεν είναι στρατηγικής σημασίας για τον πελάτη
- Ο πελάτης γνωρίζει το κόστος παραγωγής του προϊόντος
- Υπάρχει η πιθανότητα ο πελάτης να καθετοποιηθεί προς τα πίσω

3. Η απειλή νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον βιομηχανικό κλάδο

Ο ανταγωνισμός σε ένα βιομηχανικό κλάδο θα είναι σκληρότερος όσο πιο εύκολα επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο αυτό.

Σε αυτή την περίπτωση, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μπορούν να αλλάξουν τους βασικούς παράγοντες στο περιβάλλον της αγοράς (π.χ. μερίδια αγοράς, τιμές) οποιαδήποτε στιγμή. Για αυτό το λόγο υπάρχει πάντα μια πίεση για αντίδραση και προσαρμογή από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στην αγορά του προϊόντος.

Η απειλή των νεοεισερχόμενων θα εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο υπάρχουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

Σαν εμπόδια εισόδου σε έναν βιομηχανικό κλάδο αναφέρονται:

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Το υψηλό αρχικό κόστος των επενδύσεων και παγίων εξόδων
- Πλεονεκτήματα κόστους για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στην αγορά εξ αιτίας των αποτελεσμάτων της εμπειρίας (experience curve) και της λειτουργίας με πλήρως αποσβεσμένα πάγια
- Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε υφιστάμενα εμπορικά σήματα (Brand loyalty)
- Η ύπαρξη νομικά κατοχυρωμένης ασώματης ιδιοκτησίας (π.χ. πατέντες, άδειες εκμετάλλευσης κλπ.)
- Η σχετική έλλειψη σημαντικών πόρων (π.χ. έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού)
- Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες ελέγχεται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις
- Τα δίκτυα διανομής ελέγχονται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις
- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν στενές σχέσεις με τους καταναλωτές (π.χ. μακροχρόνια συμβόλαια εξυπηρέτησης και συνεργασίας)

4. Η απειλή των υποκατάστατων

Η απειλή των υποκατάστατων υφίσταται όταν υπάρχουν εναλλακτικά προϊόντα με χαμηλότερες τιμές η και καλύτερη επίδοση και εξυπηρετούν τις ίδιες καταναλωτικές ανάγκες.

Τα προϊόντα αυτά μπορούν να προσελκύσουν ένα σημαντικό ποσοστό των όγκων κατανάλωσης στην αγορά και να μειώσουν τους όγκους των πωλήσεων από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στην αγορά.

Κατά την ίδια έννοια πιθανή απειλή – η και αντίθετα ευκαιρία - αποτελούν και τα συμπληρωματικά προϊόντα – προϊόντα τα οποία καταναλώνονται ταυτόχρονα με το υπό ανάλυση προϊόν (π.χ. αύξηση η μείωση της πώλησης αυτοκινήτων η της κατασκευής νέων οικιών συνεπάγεται και αύξηση η μείωση της πώλησης υγρών καυσίμων για κίνηση και θέρμανση)

Σε αντιστοιχία με την απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων καθορίζεται από παράγοντες όπως:

- Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε υφιστάμενα εμπορικά σήματα (Brand loyalty)
- Οι σχέσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων με τους καταναλωτές (π.χ. μακροχρόνια συμβόλαια εξυπηρέτησης και συνεργασίας)
- Η μεταστροφή των αγοραστών σε εναλλακτικά προϊόντα είναι σχετικά εύκολη και δεν σχετίζεται με υψηλό κόστος
- Η σχέση τιμής – απόδοσης των υποκατάστατων προϊόντων

5. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου

Η πίεση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο επιδρά πάνω στις τιμές και τα περιθώρια κέρδους και κατά συνέπεια στην κερδοφορία των επιχειρήσεων στον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου αναμένεται να είναι σκληρός όταν:

- Υπάρχουν ανταγωνιστές με περίπου ίδιο μέγεθος
- Οι ανταγωνιστές έχουν παρόμοιες στρατηγικές
- Δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους και άρα υπάρχει οξύς ανταγωνισμός τιμών
- Ο ρυθμός μεγέθυνσης της αγοράς του προϊόντος είναι μικρός
- Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά

Η χρήση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες, αλλά και στοιχεία ανάλυσης ενός επιχειρησιακού ζητήματος, σε τρεις πτυχές του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

- **Στην στατική ανάλυση** – Η στατική ανάλυση επιτρέπει τον καθορισμό της ελκυστικότητας του κλάδου. Το μοντέλο παρέχει πληροφορίες για την κερδοφορία στον κλάδο και επιτρέπει την μελέτη των συνεπειών που έχουν οι ανταγωνιστικές δυνάμεις πάνω στην επίδοση της επιχείρησης αλλά και των ανταγωνιστών της στον κλάδο.
- **Στην δυναμική ανάλυση** – Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter σε συνδυασμό με την PEST – DG analysis, η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις καθοδηγητικές δυνάμεις στον βιομηχανικό κλάδο, μπορεί να δώσει μια εικόνα σχετικά με την ελκυστικότητα του κλάδου στο μέλλον. Οι αναμενόμενες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, δημογραφικές και παγκόσμιες μεταβολές και εξελίξεις επηρεάζουν άμεσα τις ανταγωνιστικές πέντε δυνάμεις του Porter και επιδρούν στην δομή του βιομηχανικού κλάδου. Για τον προσδιορισμό των πιθανών αλλαγών στις

ανταγωνιστικές δυνάμεις χρησιμοποιείται η ανάλυση σεναρίων στρατηγικής, επιχειρησιακής και επενδυτικής δράσης.

- **Στην ανάλυση επιλογών (Analysis of strategic options)** – Η γνώση των ανταγωνιστικών δυνάμεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν στρατηγικές επιλογές και να βελτιώσουν την στρατηγική τους θέση. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης στρατηγικών επιλογών μπορεί να καθορίσει μια νέα στρατηγική τοποθέτησης των προϊόντων στην αγορά (new market positioning) η και μια νέα μορφή στρατηγικών συνεργασιών (Strategic partnerships / alliances).

[PORTER 1980] ¹⁴

Η κριτική στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Η κριτική στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύχθηκε το μοντέλο.

Πιο συγκεκριμένα, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η παγκόσμια οικονομία προέρχονταν από μακρά περίοδο *κυκλικής μεγέθυνσης (cyclical growth)*, δηλαδή από μακρά περίοδο εναλλαγής περιόδων ανάπτυξης και περιόδων ύφεσης.

Μέσα σε εκείνο το επιχειρησιακό πλαίσιο δράσης (context) ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων ήταν η κερδοφορία και η επιβίωση από τον ανταγωνισμό. Το ζητούμενο για την επιτυχία αυτού του στόχου ήταν η αριστοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής σε σχέση με αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ακόμα, εκείνη την περίοδο οι περισσότεροι βιομηχανικοί κλάδοι χαρακτηρίζονταν από σχετική σταθερότητα και προβλεψιμότητα συγκρινόμενοι με την δυναμική των αλλαγών που συντελούνται σήμερα.

Σε γενικές γραμμές η αναλυτική ισχύς του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter έχει μειωθεί εξ αιτίας των παρακάτω παραγόντων:

- Το μοντέλο υποθέτει ότι η αγορά λειτουργεί σε συνθήκες του τέλει ανταγωνισμού, όμως η δομή αυτή του ανταγωνισμού αποτελεί σήμερα ζητούμενο για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους.
- Το μοντέλο εφαρμόζεται πλήρως στην ανάλυση απλών μορφών δομής της αγοράς. Μια περιεκτική περιγραφή και ανάλυση όλων των πέντε δυνάμεων γίνεται πολύπλοκη σε βιομηχανικούς κλάδους με πολλαπλές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, με εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και πολλές νησίδες αγοράς. Μια εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (market segments) του βιομηχανικού κλάδου ενέχει τον κίνδυνο να χαθούν σημαντικά κομμάτια που συνθέτουν το μοντέλο των πέντε δυνάμεων.

- Το μοντέλο υποθέτει σχετικά σταθερή δομή αγοράς. Το γεγονός αυτό δύσκολα ανταποκρίνεται στις συνθήκες της δυναμικής των αγορών σήμερα. Τεχνολογικά άλματα και δυναμικά νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις τροποποιούν τα επιχειρησιακά μοντέλα (business models) πολύ γρήγορα. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση μιας νέας κατάστασης μετά τις γρήγορες αλλαγές σε ένα κλάδο αλλά περιορίζεται η δυνατότητα του στο να προβλέψει αποτρεπτικές δράσεις των υφισταμένων επιχειρήσεων προς νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.
- Το μοντέλο είναι βασισμένο στην ιδέα του ανταγωνισμού. Υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επί των ανταγωνιστών τους στην αγορά και επί των προμηθευτών τους ή των πελατών τους. Με βάση αυτή την εστίαση το μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη του στρατηγικές όπως οι στρατηγικές συμμαχίες, η σύνδεση των πληροφοριών των επιχειρήσεων ηλεκτρονικά σε όλο το εύρος της αλυσίδας της αξίας καθώς και τα διεπιχειρησιακά δίκτυα ανταλλαγής και χρήσης των πληροφοριών (ERP systems).

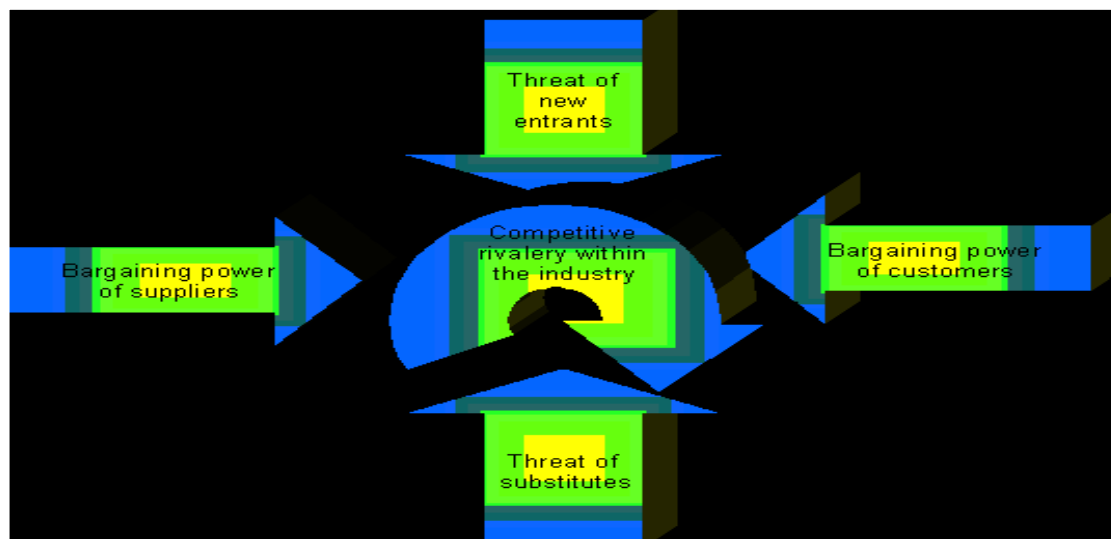
Παρόλα αυτά, η αξία του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στους managers να σκεφθούν την υφιστάμενη κατάσταση στον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησής τους με ένα δομημένο και εύκολο στην κατανόηση του τρόπο σαν ένα αρχικό βήμα της παραπέρα ανάλυσης.

[RECKLIES 2001] ¹⁵

Με αυτή την έννοια το μοντέλο αποτελεί ένα πρώτο εργαλείο ανάλυσης ενός επιχειρησιακού ζητήματος (issue) όπως αυτό της αξιολόγησης των αποφάσεων σε επενδύσεις κεφαλαίου (capital budgeting and project investment appraisal).

Διάγραμμα 6.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter's Five Forces)



B. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

3.3 Τα οργανωτικά στοιχεία της επιχείρησης – Mc Kinsey 7S Model

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η έννοια της επιχείρησης ως ένα ανοικτό σύστημα και η έννοια της συμβατότητας της επιχείρησης μέσα στο εξωτερικό περιβάλλον δράσης της κάνει αναγκαία την οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Ακολουθώντας την διάκριση των συστημάτων σε σκληρά συστήματα και μαλακά συστήματα γίνεται και η διάκριση των στοιχείων της οργανωτικής δομής σε **“σκληρά στοιχεία της οργάνωσης”** και σε **“μαλακά στοιχεία της οργάνωσης”**.

Η διάκριση αυτή έχει επίδραση στον τρόπο της θεώρησης της επιχείρησης ως οργανισμού και της αντίληψης, ανάλυσης και διαχείρισης των επιχειρησιακών ζητημάτων από μέρους των decision makers.

Αναφορικά με την οργάνωση της επιχείρησης, στο εσωτερικό της περιβάλλον διακρίνονται δυο κατηγορίες στοιχείων της οργάνωσης:

- α) τα “σκληρά στοιχεία της οργάνωσης” και
- β) τα “μαλακά στοιχεία της οργάνωσης”

Τα στοιχεία της οργάνωσης των επιχειρήσεων αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης των Tom Peters και Robert Waterman στην εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων Mc Kinsey & Co.

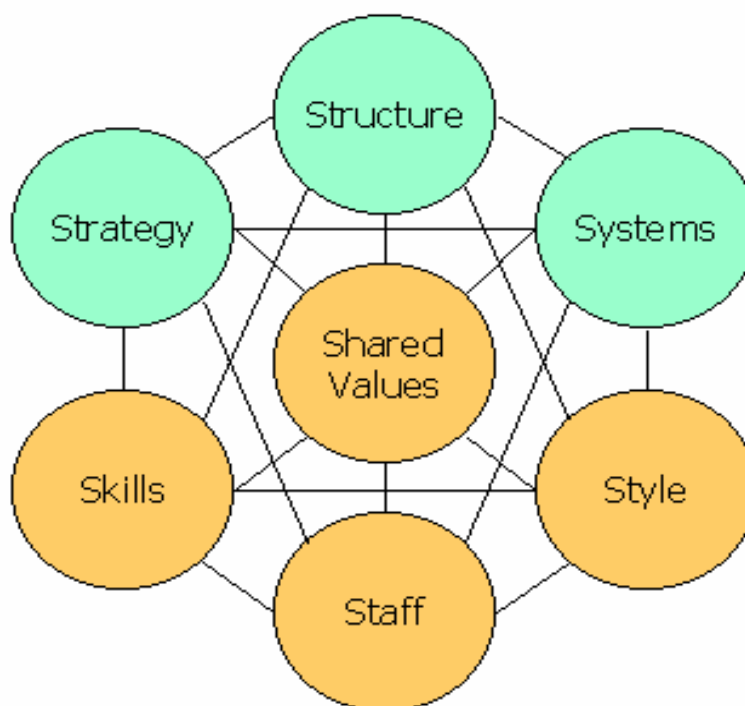
Το μοντέλο το οποίο δημιουργήθηκε για να περιγράψει την οργάνωση των επιχειρήσεων αφορά την μελέτη των στοιχείων εκείνων της οργάνωσης τα οποία αλληλεξαρτώμενα μεταξύ τους σαν ένα ενιαίο σύστημα επιτυγχάνουν την **“επιχειρησιακή αριστεία”**.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο θεωρεί ότι μια επιχείρηση σαν οργανισμός δεν είναι μόνο Δομή (Structure) αλλά αποτελείται από επτά επιμέρους στοιχεία τα αποκαλούμενα S's. Επίσης γίνεται διάκριση σε “σκληρά στοιχεία της οργάνωσης” (Hard S's) και σε “μαλακά στοιχεία της οργάνωσης” (Soft S's).

Τα στοιχεία αυτά της οργάνωσης της επιχείρησης ως οργανισμού απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 6.

To Mc Kinsey 7s model



Με βάση το παραπάνω διάγραμμα διακρίνουμε τα “σκληρά στοιχεία της οργάνωσης”, την Δομή (Structure), τα Συστήματα (Systems) και την Στρατηγική (Strategy) και τα “μαλακά στοιχεία της οργάνωσης”, τις Δεξιότητες (Skills), την Στελέχωση (Staff), το Στυλ (Style) και τις Κοινές Αξίες (Share Values).

Αναφορικά με τα “σκληρά στοιχεία της οργάνωσης” είναι ορατά και άμεσα προσδιορίσιμα. Είναι ορατά στην διατυπωμένη στρατηγική της επιχείρησης, στα επιχειρησιακά της σχέδια, στα οργανογράμματα και σε άλλα έγγραφα και διαδικασίες της επιχείρησης.

Αντίθετα, τα “μαλακά στοιχεία της οργάνωσης” είναι δύσκολο να περιγραφούν αφού αφορούν οργανωτικές δυνατότητες και αξίες καθώς και στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας τα οποία αλλάζουν συνεχώς. Τα στοιχεία αυτά καθορίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο είναι δυσκολότερος ο σχεδιασμός των “μαλακών στοιχείων της οργάνωσης”. Επίσης αν και τα “μαλακά στοιχεία της οργάνωσης” δεν είναι άμεσα ορατά επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην Δομή (Structure), στα Συστήματα (Systems) και στην Στρατηγική (Strategy) της επιχείρησης.

Ειδικότερα,

- **Η Δομή (Structure)** – Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται η οργάνωση των λειτουργιών, ο επιμερισμός των εργασιών ανά λειτουργία και η εξειδίκευση των καθηκόντων για την εκπλήρωση των εργασιών.
- **Τα Συστήματα (Systems)** – Οι τυπικές και οι άτυπες διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και την επιχειρησιακή δομή.
- **Η Στρατηγική (Strategy)** – Οι δράσεις τις οποίες σχεδιάζει η επιχείρηση για την ανταπόκριση της επιχείρησης στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- **Το Στυλ / Η επιχειρησιακή κουλτούρα** - Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελείται από δυο μέρη α) την οργανωτική κουλτούρα και β) την κουλτούρα του management.
Η οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από τις κυρίαρχες αξίες και κανόνες οι οποίοι αναπτύσσονται με τον καιρό και γίνονται σχετικά διαρκή χαρακτηριστικά της οργάνωσης.
Η κουλτούρα του management αποτελείται από τις ενέργειες των managers, από την εστίαση και τις προτεραιότητες που δίνουν και τον συμβολισμό που έχουν οι ενέργειες τους
- **Η στελέχωση (Staff)** – Αποτελείται από τις διαδικασίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τους τρόπους διαμόρφωσης των βασικών αξιών του management , δηλαδή τους τρόπους εισαγωγής νέων στελεχών στην επιχείρηση και τους τρόπους υποβοήθησης των managers στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.
- **Οι δεξιότητες (Skills)** - Είναι όλες εκείνες οι διακριτές ικανότητες της επιχείρησης, με άλλα λόγια το τι κάνει η επιχείρηση με τον καλύτερο τρόπο και το πώς επεκτείνει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες αυτές.
- **Οι αξίες (Shared Values)** - Συνίστανται στις καθοδηγητικές αξίες, τις θεμελιώδεις αξίες γύρω από τις οποίες είναι εδραιωμένη η επιχείρηση και οι οποίες θα πρέπει να είναι απλές, συνοπτικές και συχνά έχουν μεγάλη σημασία για το εσωτερικό της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι αποτελεσματικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αρμονική σχέση στα στοιχεία αυτά της οργάνωσης . Έτσι ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων της οργάνωσης αποτελεί και κριτήριο αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης.

Ακόμα, τα στοιχεία αυτά της οργάνωσης αποτελούν ένα “σύστημα” με την έννοια ότι μια αλλαγή σε ένα από τα στοιχεία αυτά επιδρά και μεταβάλλει και τα άλλα στοιχεία.

Τέλος, το μοντέλο δίνει έμφαση στα “μαλακά στοιχεία της οργάνωσης” και θεωρεί ότι τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν αποφασιστικά την επιτυχία νέων δομών και στρατηγικών.

[WATERMAN, PETERS 1980, 1982] ^{16,17}

3.4 Στοιχεία της επιχειρησιακής δομής – Strategic Business Units

Αναφορικά με τα στοιχεία της επιχειρησιακής δομής, η μορφή της επιχειρησιακής οργάνωσης που αφορά την χρηματοοικονομική εφαρμογή της εργασίας είναι η μορφή των Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων (Strategic Business Units).

Η *μορφή της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας (SBU)* αποτελεί μια μόνο περίπτωση οργανωτικής μορφής μεταξύ άλλων μορφών οργάνωσης και η επιλογή της βασίζεται σε συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης.

Ειδικότερα, *“μια επιχειρησιακή μονάδα (Business Unit) παράγει έσοδα από μια αγορά στόχο και αποσκοπεί στο να παράγει κέρδος μέσω της πρόσθεσης αξίας μεγαλύτερης από το κόστος που πραγματοποιείται διαμέσου ενός σετ δραστηριοτήτων (διαμέσου της αλυσίδας της αξίας)”*.

[ASHRIDGE STRATEGIC MANAGEMENT CENTRE 1999]¹⁸

Η αντιστοιχία μεταξύ των εννοιών της οργάνωσης των επιχειρήσεων και της χρηματοοικονομικής εφαρμογής έχει ως εξής:

Ο ορισμός μιας Στρατηγικής Επιχειρησιακής Μονάδας (SBU) έχει να κάνει με τον τρόπο που η επιχείρηση θέλει να απεικονίζει σε εσωτερικές αναφορές την οικονομική της δραστηριότητα κατά μήκος της αλυσίδας της αξίας της.

Έτσι μια Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU) μπορεί να οριστεί με βάση διάφορα κριτήρια:

- το προϊόν που διακινεί
- την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την διακίνηση του προϊόντος
- την αγορά στην οποία διακινεί το προϊόν
- το δίκτυο διανομής του προϊόντος
- την γεωγραφική της εξάπλωση

Στα πλαίσια της οργάνωσης της Στρατηγικής Επιχειρησιακής Μονάδας (SBU) διακρίνονται πολλές επιχειρησιακές μονάδες (business units).

Ειδικότερα, αν η Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU) ορίζεται με βάση το δίκτυο διανομής του προϊόντος της τότε η επιχειρησιακή μονάδα αντιστοιχεί στο πρατήριο λιανικής πώλησης του προϊόντος.

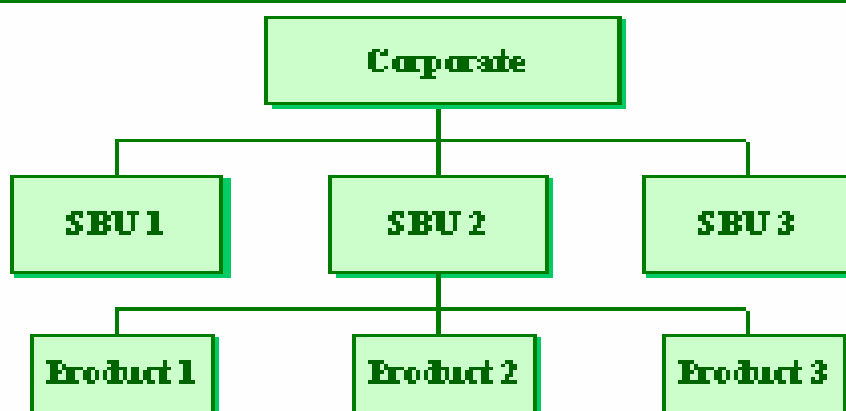
Έτσι, για στην περίπτωση που εξετάζεται στην χρηματοοικονομική εφαρμογή η Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU) αντιστοιχεί στον κλάδο (Business line) των Πρατηρίων υγρών καυσίμων και η επιχειρησιακή μονάδα αντιστοιχεί στο πρατήριο πώλησης υγρών καυσίμων. Στην περίπτωση αυτή, η Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα (SBU) αναφέρεται και σαν Business line.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την δομή της οργάνωσης της επιχείρησης κατά την μορφή των Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων (SBU).

Διάγραμμα 7.

Η οργανωτική δομή των Strategic Business Units (SBUs) – Business lines

Diagram of a Strategic Business Unit Structures



Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μορφή αυτή της οργάνωσης επιτρέπει την διατύπωση και εφαρμογή της στρατηγικής σε τρία επίπεδα:

- **το επίπεδο της στρατηγικής ολόκληρου του οργανισμού (Corporate Strategy)**
- **το επίπεδο της στρατηγικής της SBU (Business Strategy)** – π.χ. στρατηγική Πρατηρίων, στρατηγική Υγραερίων κλπ
- **το επίπεδο της στρατηγικής των διευθύνσεων (Functional Strategy)** – π.χ. στρατηγική Προμηθειών, στρατηγική Marketing, στρατηγική Πωλήσεων, Χρηματοοικονομική στρατηγική κλπ

Η διάκριση αυτή των διαφορετικών επιπέδων στην στρατηγική της επιχείρησης επιτρέπει τον διαχωρισμό ανάμεσα

- στους στόχους της στρατηγικής ολόκληρης της επιχείρησης και
- στους στόχους της στρατηγικής των SBU

Οι στόχοι της στρατηγικής ολόκληρης της επιχείρησης καθορίζουν τις αγορές τις οποίες επιλέγει η επιχείρηση για να δραστηριοποιηθεί και οι οποίες καθορίζονται από την ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου αναφορικά με το μέσο επίπεδο της κερδοφορίας στον κλάδο.

Αποφάσεις της στρατηγικής ολόκληρης της επιχείρησης μπορούν να περιλαμβάνουν καθετοποιήσεις, εξαγορές, νέες στρατηγικές συνεργασίες, επιμερισμός των πόρων ανάμεσα σε διαφορετικά SBU καθώς και αποεπενδύσεις.

Από την άλλη, οι στόχοι της στρατηγικής των SBU αφορούν το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε συγκεκριμένες αγορές (π.χ. αγορά των πρατηρίων υγρών καυσίμων, αγορά των υγραερίων κλπ), με άλλα λόγια το πώς η επιχείρηση θα αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα βασικό εργαλείο ανάλυσης και προσέγγισης της στρατηγικής των SBU.

3.5 Η αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης – Porter's Value Chain model

Αναφορικά με τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης, ο Porter πρότεινε την αλυσίδα της αξίας σαν ένα εργαλείο ανάλυσης πιθανών πηγών για την αύξηση της (οικονομικής) αξίας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο της αλυσίδας της αξίας κάθε επιχείρηση είναι μια συλλογή από δραστηριότητες (activities) οι οποίες πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά (πώληση), την μεταφορά του προϊόντος και την υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση.

Η αλυσίδα της αξίας επιμερίζει την επιχείρηση σε εννέα στρατηγικές δραστηριότητες έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά του κόστους στην συγκεκριμένη SBU και στις δυνατότητες διαφοροποίησης του προϊόντος στην αγορά. Με την σειρά τους οι δραστηριότητες αυτές διακρίνονται σε πέντε **κύριες δραστηριότητες (Primary Activities)** και σε τέσσερις **υποστηρικτικές δραστηριότητες (Support Activities)**.

Οι κύριες δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν την αλληλουχία της αγοράς των πρώτων υλών, της επεξεργασίας τους, της διανομής, της προώθησης και τοποθέτησης στην αγορά και της υποστήριξης τους μετά την πώληση.

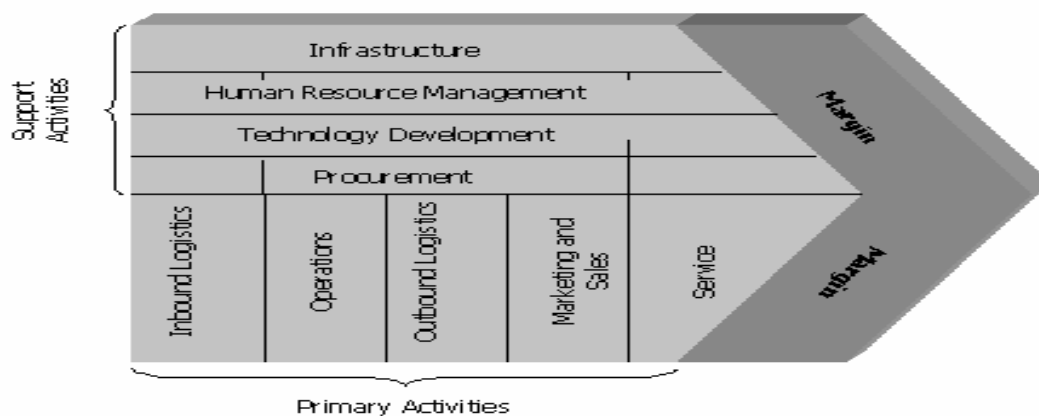
Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα σε όλο το φάσμα των κύριων δραστηριοτήτων. Έτσι,

- Οι προμήθειες (procurement) αντιπροσωπεύουν τις αγορές των διαφόρων εισροών στην επιχείρηση μέρος μόνο των οποίων εκπληρώνεται από το τμήμα των αγορών.
- Η ανάπτυξη τεχνολογίας (technology development) γίνεται σε κάθε κύρια δραστηριότητα ενώ το τμήμα R&D αποτελεί μέρος μόνο αυτής της ανάπτυξης.
- Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (human resource management) επιτελείται επίσης σε όλα τα τμήματα.
- Τέλος, οι υποδομές της επιχείρησης (infrastructure) καλύπτουν τις δαπάνες του γενικού management, του σχεδιασμού, των οικονομικών λειτουργιών και των νομικών υπηρεσιών οι οποίες αφορούν όλες τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Η αλυσίδα της αξίας επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει το κόστος και την επίδοση της σε κάθε δραστηριότητα δημιουργίας της αξίας και να αναζητήσει βελτιώσεις.

Η επιχείρηση επίσης θα πρέπει να εκτιμά το κόστος και την επίδοση των ανταγωνιστών της σαν benchmarks. Στο βαθμό που η επιχείρηση επιτυγχάνει επίδοση καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της η επιχείρηση έχει αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης.

Διάγραμμα 8. Η αλυσίδα της αξίας του Porter



Porter 1985

Για την ολοκλήρωση της εικόνας της αλυσίδας της αξίας στην περίπτωση της αγοράς των υγρών καυσίμων είναι αναγκαία η απεικόνιση της ροής του αποθέματος από την εγκατάσταση (δεξαμενισμός) μέχρι τον τελικό πελάτη. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την ροή του αποθέματος των υγρών καυσίμων

Διάγραμμα 9. Παράδειγμα της αλυσίδας της αξίας στην εμπορία υγρών καυσίμων



Η συνολική εικόνα που σχηματίζεται επιτρέπει την κατανόηση του σχηματισμού του κόστους σε μια επένδυση επέκτασης δικτύου στην εμπορία των υγρών καυσίμων.

Ακόμα, όπως αναλύεται και παρακάτω, η αλυσίδα της αξίας αποτελεί επίσης ένα αναλυτικό εργαλείο για τον προσδιορισμό των “οδηγών της αξίας” (value drivers) της επιχείρησης.

[PORTER 1985]¹⁹

3.6 Οι πηγές των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης – Resource based view (Grant)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος παράλληλα με την οργανωσιακή δομή και τα επιχειρησιακά συστήματα περιλαμβάνει και την στρατηγική της επιχείρησης. Ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η ανάλυση πόρων της επιχείρησης.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 το ενδιαφέρον της ανάλυσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων εστιάστηκε στην ανάλυση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Τα δυο αυτά στοιχεία, πόροι και δυνατότητες της επιχείρησης, συνιστούν τους βασικούς και καθοριστικούς παράγοντες της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Αναφορικά με τον στόχο της στρατηγικής των επιχειρήσεων αυτός προσδιορίζεται ως “η επίτευξη ενός ανώτερου επιπέδου κερδών” (Grant). Ο στόχος αυτός σύμφωνα με το στρατηγικό management επιτυγχάνεται:

- α) με την στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης σε ένα ελκυστικό κλάδο και
- β) με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επί των ανταγωνιστών

Η ανάλυση της δομής του βιομηχανικού κλάδου – το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter – δίνει έμφαση στο πρώτο σκέλος της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η ανάλυση αυτή τονίζει ότι η ισχύς στην αγορά επιτυγχάνεται από την στρατηγική της επίτευξης επιθυμητής δομής μέσα στον κλάδο.

Η επίτευξη αυτή αποτελεί την κύρια πηγή της ανώτερης κερδοφορίας και σαν συνέπεια το στρατηγικό management της επιχείρησης απασχολείται με

- την ανίχνευση ελκυστικών βιομηχανικών κλάδων (π.χ. την νέα αγορά της ενέργειας που διαμορφώνεται με την είσοδο του φυσικού αερίου στην αγορά της ενέργειας)
- την τοποθέτηση του προϊόντος σε τμήματα της αγοράς του κλάδου
- και την προσαρμογή της στρατηγικής η οποία τροποποιεί τις συνθήκες του ανταγωνισμού στον κλάδο και περιορίζει την πίεση του ανταγωνισμού

Όμως η ισχύς της προσέγγισης αυτής περιορίζεται από δυο παράγοντες.

- **Την αύξηση της πίεσης του ανταγωνισμού** σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους εξαιτίας του διεθνούς ανταγωνισμού και της απελευθέρωσης των αγορών σημαίνει ότι οι βιομηχανικοί κλάδοι που παλαιότερα προσέφεραν ένα άνετο περιβάλλον για δημιουργία εύκολων κερδών δέχονται την πίεση του ανταγωνισμού των τιμών

- ΤΙΣ τεχνολογικές αλλαγές και τις αλλαγές στην ζήτηση του προϊόντος (π.χ. αντικατάσταση της βενζίνης Super από την βενζίνη LRP για χρήση σε συμβατικά αυτοκίνητα που δεν καίνε αμόλυβδη βενζίνη) προκαλούν αλλαγές στον κλάδο και τα όρια του κλάδου γίνονται λιγότερο σαφή (π.χ. είσοδος και νέων ανταγωνιστών που διεκδικούν μερίδιο στην υπό διαμόρφωση νέα αγορά της ενέργειας, προσαρμογή των προμηθευτών στις νέες συνθήκες ζήτησης, αύξηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων και τελικά αυξημένες ανάγκες για νέες επενδύσεις σε υποδομές για την διανομή του προϊόντος από μέρους των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην αγορά).

Έτσι προοδευτικά η απασχόληση των πόρων της επιχείρησης και η δημιουργία δυνατοτήτων για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται πιο σημαντική από την στρατηγική τοποθέτηση στον βιομηχανικό κλάδο.

Αναφορικά με την ανάλυση των πόρων και των δεξιοτήτων της επιχείρησης, ενώ η ανάλυση της δομής του βιομηχανικού κλάδου (Five Forces Analysis) εστιάζει στις βασικές πηγές των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων – την **μείωση του κόστους** και την **διαφοροποίηση του προϊόντος** – η **ανάλυση πόρων και δεξιοτήτων** (Resource Based View) αναλύοντας περισσότερο εστιάζει στους πόρους και τις δεξιότητες **οι οποίες αποτελούν την βάση αυτών των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων**.

Η ανάλυση πόρων και δεξιοτήτων της επιχείρησης αποτελείται από τρία μέρη:

- την επιλογή της στρατηγικής η οποία χρησιμοποιεί τους κυριότερους πόρους και δεξιότητες της επιχείρησης
- την διασφάλιση ότι οι επιχειρησιακοί πόροι απασχολούνται πλήρως και ότι η δυνατότητα επίτευξης των κερδών αξιοποιείται πλήρως
- την δημιουργία νέων επιχειρησιακών πόρων

Η ανάλυση των πόρων δεν ασχολείται μόνο με την χρήση των πόρων αλλά ασχολείται επίσης και με την κάλυψη της έλλειψης συγκεκριμένων πόρων και της δημιουργίας πόρων για χρήση στο μέλλον.

Αναφορικά με τα στοιχεία που απαρτίζουν την ανάλυση πόρων, διακρίνονται τρεις κατηγορίες πόρων της επιχείρησης:

- **Οι ενσώματοι πόροι (Tangible resources)** – περιλαμβάνουν τους οικονομικούς πόρους καθώς και τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης τα οποία απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης

Η στρατηγική εκτίμηση των ενσώματων πόρων αναφέρεται σε δυο κρίσιμα ερωτήματα:

1. Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για εξοικονόμηση από τη χρήση κεφαλαίων χρηματοδότησης επενδύσεων, αποθεμάτων και παγίων στοιχείων του ενεργητικού;
 2. Ποιες είναι οι δυνατότητες χρήσης των υφιστάμενων στοιχείων του ενεργητικού (*assets*) για περισσότερο κερδοφόρες χρήσεις;
- **Οι ασώματοι πόροι (Intangible resources)** – οι οποίοι βρίσκονται εκτός των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης – για αυτό και δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμοι - περιλαμβάνουν την εταιρική φήμη και την τεχνολογία που απασχολείται για την παραγωγή και διανομή των αγαθών και υπηρεσιών.
 - **Οι ανθρώπινοι πόροι (Human resources)** – οι οποίοι περιλαμβάνουν τις δεξιότητες (*skills*), την γνώση (*knowledge*), την κριτική σκέψη (*reasoning*) και την ικανότητα λήψης των αποφάσεων (*decision making*), με άλλα λόγια το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης.

*Αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους, οι οργανωσιακές δυνατότητες της επιχείρησης (*organizational capabilities*) βελτιώνονται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως:*

- της επίτευξης στόχων (*achieving objectives*),
- της επίλυσης προβλημάτων (*problem solving*)
- της αλληλεπίδρασης με τους άλλους (*interaction with others*)
- της ομαδικής εργασίας (*teamwork*)

Η ανάλυση των πόρων και δεξιοτήτων οδηγεί στον σχηματισμό των κύριων ικανοτήτων (*core competencies*) της επιχείρησης.

Οι κύριες ικανότητες της επιχείρησης ορίζονται σαν αυτές οι οποίες:

- συνεισφέρουν στον σχηματισμό της τελικής (προστιθέμενης) αξίας στον πελάτη της επιχείρησης
- παρέχουν μια βάση για είσοδο σε νέες αγορές προϊόντων

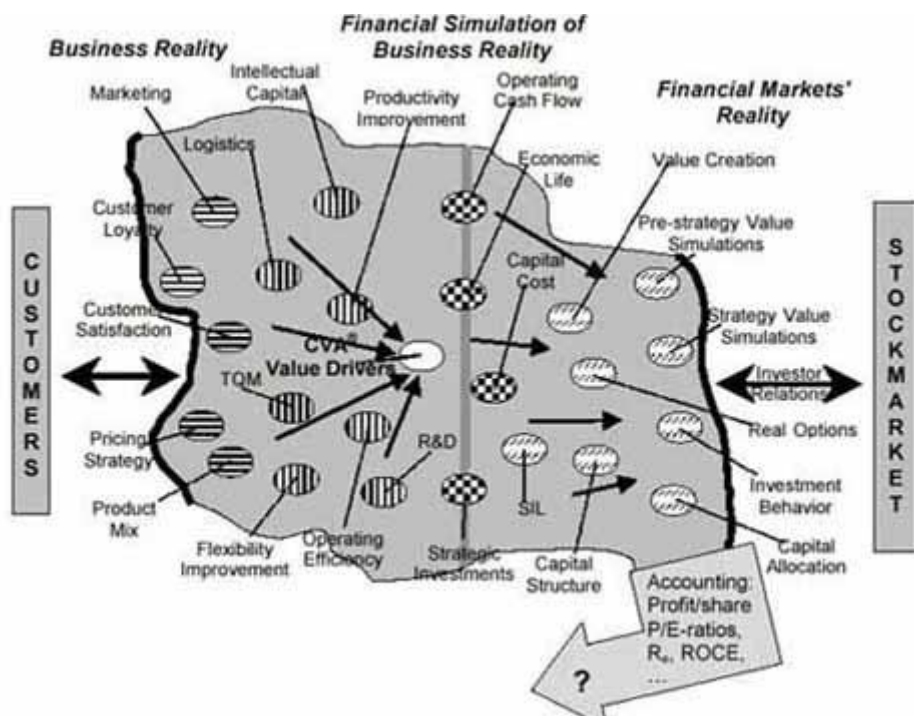
Το σημαντικό στοιχείο στον προσδιορισμό των κύριων ικανοτήτων είναι ότι επιτρέπει τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τέλος η οργανωσιακή ικανότητα της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τους πόρους της επιχείρησης αλλά και από το πώς αυτοί συνεργάζονται μεταξύ τους. Ειδικότερα, η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της εξαρτάται από τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους το οποίο είναι το αποτέλεσμα της εταιρικής κουλτούρας.

[GRANT 1996]²⁰

3.7 Η επιχείρηση και η κεφαλαιαγορά

Διάγραμμα 10. Η επιχείρηση και η κεφαλαιαγορά



Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα. Τα χαρακτηριστικά του ανοικτού συστήματος αναπτύχθηκαν παραπάνω. Στα πλαίσια αυτά είναι σημαντικό για την επιχείρηση να επικοινωνεί με το περιβάλλον δράσης της και ειδικότερα για τις εισηγμένες επιχειρήσεις με την κεφαλαιαγορά.

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση δραστηριοποιούμενη στην παραγωγή και την διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών παράγει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συνιστούν την “επιχειρησιακή πραγματικότητα” (Business Reality).

Για την επίτευξη του σκοπού της μεγιστοποίησης του πλούτου των κοινών μετοχών η “επιχειρησιακή πραγματικότητα” θα πρέπει μέσω της “Χρηματοοικονομικής προσομοίωσης της επιχειρηματικής πραγματικότητας” (Financial Simulation of Business Reality) να δημιουργήσει ένα σύστημα μέτρησης της Οικονομικής Αξίας την οποία αναγνωρίζουν οι κεφαλαιαγορές.

Αναλυτικότερα, με βάση το παραπάνω διάγραμμα η επιχείρηση σαν ένα σύστημα έχει δυο σημαντικά “σύνορα”.

Το πρώτο “σύνορο” αφορά τους ιδιοκτήτες της οι οποίοι ανταλλάσσουν κομμάτι ιδιοκτησίας της επιχείρησης στις κεφαλαιαγορές (Stock markets) – στα δεξιά της εικόνας.

Το δεύτερο “σύνορο” αφορά τους πελάτες της (Customers) – στα αριστερά της εικόνας.

Στο αριστερό κομμάτι της εικόνας εμφανίζεται η “επιχειρησιακή πραγματικότητα”, δηλαδή οι δραστηριότητες εκείνες οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά την παραγωγή και διανομή των αγαθών.

Μέσα στα πλαίσια της “επιχειρησιακής πραγματικότητας” ο αντικειμενικός σκοπός είναι η διαχείριση εκείνων των δραστηριοτήτων (activities) οι οποίες και μεγιστοποιούν τον πλούτο των κοινών μετοχών.

Για αυτό το σκοπό η επιχείρηση καλείται να γεφυρώσει τις δραστηριότητες της “επιχειρησιακής πραγματικότητας”- στα αριστερά της εικόνας – με την εικόνα που οι κεφαλαιαγορές επιθυμούν να έχουν για την επιχείρηση.

Αυτό προϋποθέτει την “Χρηματοοικονομική προσομοίωση της επιχειρηματικής πραγματικότητας”. Έτσι η επιχείρηση αποκτά το feedback που απαιτείται για την τροποποίηση της “επιχειρησιακής πραγματικότητας”.

Η γκρι κάθετη γραμμή η οποία οριοθετεί την “επιχειρησιακή πραγματικότητα” με το περιβάλλον της κεφαλαιαγοράς αποτελείται από τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις (Ισολογισμό, Αποτελέσματα Χρήσης) οι οποίες όμως μπορεί να είναι και απατηλές.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται λόγος για την κακή πληροφόρηση που εμπεριέχεται στις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων και θεωρείται ότι αυτές δεν απεικονίζουν την πραγματική οικονομική αξία την οποία αναγνωρίζουν και αποτιμούν οι κεφαλαιαγορές.

Η επιχείρηση μέσω της “Χρηματοοικονομικής προσομοίωσης της επιχειρηματικής πραγματικότητας” (Financial Simulation of Business Reality) και της λειτουργίας των σχέσεων με τους επενδυτές (Investor Relations) θα πρέπει να βεβαιώνεται ότι αξιολογείται σωστά σύμφωνα με την θεώρηση της Διοίκησης της Αξίας (Value Based Management) την οποία χρησιμοποιούν οι κεφαλαιαγορές.

[\[http://www.anelda.com\]](http://www.anelda.com) ²¹

Κεφάλαιο 4ο : Τα εργαλεία της επιχειρησιακής στρατηγικής

4.1 Διοίκηση της πληροφορίας (Information Management)

Η θεώρηση της επιχείρησης – οργανισμού ως ένα ανοικτό σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και η συνακόλουθη συστημική προσέγγιση των επιχειρησιακών ζητημάτων βρίσκει άμεση εφαρμογή στην διοίκηση πληροφοριών (Information Management).

Στα πλαίσια της εργασίας, η κατανόηση των βασικών αρχών της θεωρίας συστημάτων μπορεί να βοηθήσει στον σχεδιασμό και την διαχείριση πληροφοριών των σχετικών με τα υποσυστήματα των οικονομικών και της διοικητικής λογιστικής.

Έτσι στην περίπτωση που εξετάζουμε, της αξιολόγησης των επενδύσεων κεφαλαίου, η χρήση των οικονομικών πληροφοριών καθώς και των πληροφοριών της διοικητικής λογιστικής αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στην επιτυχή αξιολόγηση μιας επένδυσης.

Πιο συγκεκριμένα, ανεξάρτητα από την μορφή του λογιστικού φύλλου αξιολόγησης, με βάση την μεθοδολογία του Discounted Cash Flow (DCF) η αξιολόγηση μιας επένδυσης γίνεται με βάση τα παρακάτω βήματα:

Βήμα 1.

Καθορισμός της αντικειμενικής συνάρτησης με βάση την μεθοδολογία DCF

Μέθοδος NPV

Προεξόφληση του Free Cash μιας επένδυσης με τον κατάλληλο συντελεστή προεξόφλησης που είναι συνήθως το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου – WACC - η ένα hurdle rate.

Μέθοδος IRR

Όμοια, εύρεση του Εσωτερικού Συντελεστή Αποδόσεως (IRR) με δεδομένο το Free Cash Flow μιας επένδυσης και σύγκριση με το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου - WACC - η ένα hurdle rate.

Βήμα 2.

Ορισμός του Free Cash Flow

Free Cash Flow = Έσοδα – Λειτουργικό Κόστος + Αποσβέσεις – Κεφαλαιακές Δαπάνες

Βήμα 3.

Εναλλακτική διατύπωση της αντικειμενικής συνάρτησης με βάση την μέθοδο προεξόφλησης

Μέθοδος NPV

Εύρεση της NPV (με $NPV > 0$) από την προεξόφληση του Free Cash Flow μιας επένδυσης με δεδομένο συντελεστή προεξόφλησης

Μέθοδος IRR

Εύρεση του Εσωτερικού Συντελεστή Αποδόσεως (IRR) μιας επένδυσης, εκείνου του προεξοφλητικού συντελεστή που δίνει $NPV=0$.

Βήμα 4.

Ανάλυση των επιμέρους στοιχείων του προβλήματος

Δ Free Cash Flow (κατά έτος επένδυσης) =

+ Δ Εσόδων (Μετά φόρων)

- Δ Λειτουργικού κόστους (Μετά φόρων)

(- Δ Εξόδων Εγκατάστασης - Δ Εξόδων εφοδιασμού - Δ Εξόδων Διοικήσεως - Δ Εξόδων Διαφήμισης
- Εξόδων Μεταφορών)

+ Αποσβέσεις

- Καθαρές Επενδύσεις (Μετά φόρων)

- Δ Απασχολούμενου κεφαλαίου [Καθαρά πάγια + Κεφάλαιο Κίνησης]

(- Δ Παγίων μετά αποσβέσεων - Δ Αποθεμάτων - Δ Απαιτήσεων + Δ Προμηθευτών)

Οι παραπάνω πληροφορίες οι σχετικές με την αξιολόγηση των επενδύσεων οργανώνονται, κατηγοριοποιούνται, καταχωρούνται και δημοσιεύονται μέσω των υποσυστημάτων των οικονομικών και της διοικητικής λογιστικής.

Είναι λοιπόν προφανές το γεγονός της διασύνδεσης των πληροφοριακών υποσυστημάτων των οικονομικών και της διοικητικής λογιστικής με την αξιολόγηση των επενδύσεων κεφαλαίου.

4.1.1. Ο ρόλος της πληροφορίας στον ασηματισμό της οικονομικής αξίας

Ανεξάρτητα από τα επιμέρους χαρακτηριστικά των πληροφοριακών υποσυστημάτων, γίνεται ολοένα και συχνότερα λόγος στο management για την σημασία και την οικονομική αξία της πληροφορίας.

Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι η *ευκολία πρόσβασης στην πληροφορία*, η *ποιότητα της πληροφορίας* και οι *μέθοδοι ταχείας ανταλλαγής της πληροφορίας* έχουν γίνει πλέον απαραίτητα στοιχεία της οικονομικής επιτυχίας.

Οι οργανισμοί επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν καλή χρήση της πληροφορίας στην λήψη αποφάσεων και χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες για την πρόσβαση, επεξεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών είναι πιθανότερο να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για να επιβιώσουν σε ανταγωνιστικές αγορές.

[CIMA 1999] ²²

4.1.2. Αποτελεσματική επικοινωνία των πληροφοριών και προβλήματα

Αναφορικά με την οικονομική αξιοποίηση της πληροφορίας, θεμελιώδη ρόλο επιτελεί και η *αποτελεσματική επικοινωνία των πληροφοριών*. Η αποτελεσματικότητα των πληροφοριών εξαρτάται:

- από την ποιότητα των πληροφοριών και
- τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή και την ανταλλαγή των πληροφοριών

Τα κύρια χαρακτηριστικά των υψηλής ποιότητας πληροφοριών είναι:

Πίνακας 7.

Accurate (Ακριβείς)	<ul style="list-style-type: none">• Τα είδη έχουν διευθετηθεί στις σωστές κατηγορίες – πεδία• Οι υποθέσεις αναφέρονται ρητά
Complete (Περιεκτικές)	<ul style="list-style-type: none">• Εμπιρεύονται εξωτερικές πληροφορίες η συγκριτικές πληροφορίες όπου κρίνεται κατάλληλο
Cost – Beneficial (Ωφέλιμες από άποψη κόστους)	<ul style="list-style-type: none">• Οι πληροφορίες θα πρέπει να παρέχονται με τρόπο ώστε να μην καθυστερεί η συλλογή και ανάλυση τους
User targeted (Προσανατολισμένες στον χρήστη)	<ul style="list-style-type: none">• Περιληπτικές πληροφορίες στους επιτελικούς• Αναλυτικές πληροφορίες στους ενδιάμεσους μάνατζερ
Relevant (Κατάλληλες)	<ul style="list-style-type: none">• Παροχή μόνον των αναγκαίων και κατάλληλων πληροφοριών
Authoritative (ελεγμένες ως προς την πηγή τους)	<ul style="list-style-type: none">• Πληροφορίες ελεγμένες ως προς την εγκυρότητα τους
Timely (“Στην ώρα τους”)	<ul style="list-style-type: none">• Πληροφορίες διαθέσιμες όταν απαιτούνται
Easy to use (Εύκολες στην χρήση τους)	<ul style="list-style-type: none">• Ξεκάθαρες πληροφορίες και όχι εκτεταμένες

Αντίστοιχα τα προβλήματα που απαντώνται συχνά περιλαμβάνουν:

Πίνακας 8.

	Παραδείγματα προβλημάτων/ αδυναμιών/ μειωμένης απόδοσης
Accurate (Ακριβείς)	<ul style="list-style-type: none">Υποθέσεις που χρησιμοποιούνται στις προβλέψεις δεν αναφέρονται
Complete (Περιεκτικές)	<ul style="list-style-type: none">Οι επιτελικοί ζητούν να έχουν περισσότερες πληροφορίεςΔεν παρέχονται συγκριτικές πληροφορίες
Cost – Beneficial (Ωφέλιμες από άποψη κόστους)	<ul style="list-style-type: none">Χρόνος χάνεται στην εκτύπωση υλικού το οποίο θα μπορούσε να είχε σταλεί από την αρχή
User targeted (Προσανατολισμένες στον χρήστη)	<ul style="list-style-type: none">Οι πληροφορίες παρέχονται για το ενδιάμεσο, λειτουργικό, επίπεδο διοίκησηςΟι πληροφορίες είναι πολύ λεπτομερείς για τους χρήστες που απευθύνονταιΤο summary που απευθύνεται στους επιτελικούς δεν είναι αρκετά συγκεντρωτικό
Relevant (Κατάλληλες)	
Authoritative (ελεγμένες ως προς την πηγή τους)	
Timely ("Στην ώρα τους")	<ul style="list-style-type: none">Οι πληροφορίες είναι παρωχημένες
Easy to use (Εύκολες στην χρήση τους)	<ul style="list-style-type: none">Δεν προκύπτει η διασύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στα στοιχείαΔεν υπάρχει καθόλου summaryΗ τελική μορφή της παράθεσης των στοιχείων κάνει την σύγκριση αδύνατη

4.2 Συστήματα διοικητικών εφαρμογών (Management application systems)

Η αναγνώριση της οικονομικής αξίας που παράγεται για την επιχείρηση από την εφαρμογή και την σωστή και αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο συστημάτων διοικητικών εφαρμογών.

Με την έννοια “συστήματα διοικητικών εφαρμογών” εννοούνται τα συστήματα εκείνα πληροφοριών τα οποία βοηθούν στην λήψη διοικητικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα γίνεται διάκριση των συστημάτων πληροφοριών σε:

- α) συστήματα προσανατολισμένα προς την επικοινωνία δεδομένων (data oriented) – Πληροφοριακά Συστήματα Διοικήσεως (Management Information Systems) και
- β) συστήματα προσανατολισμένα προς την επικοινωνία μοντέλων (model oriented) – Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems).

Πληροφοριακά συστήματα διοικήσεως

Τα πληροφοριακά συστήματα διοικήσεως σαν διοικητικές εφαρμογές χρησιμοποιούνται στην παροχή πληροφοριών επιχειρησιακού σχεδιασμού και ελέγχου. Είναι συστήματα πληροφοριών βασισμένα στους Η/Υ και παρέχουν πληροφορίες στους managers αναγκαίες

για την δουλειά τους. Οι πληροφορίες που διακινούνται μπορεί να είναι ποσοτικές η και ποιοτικές. Παραδείγματα πληροφοριών που διακινούνται μέσω αυτών των συστημάτων περιλαμβάνουν: τιμές αξιολογίων σε κεφαλαιαγορές, οικονομικές ειδήσεις από τον τύπο.

Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων αποτελούν μια άλλη μορφή συστημάτων διοικητικών εφαρμογών. Είναι συστήματα τα οποία υποβοηθούν στην λήψη των αποφάσεων η στην διαχείριση ζητημάτων (issue handling).

Όπως και τα πληροφοριακά συστήματα διοικήσεως διακινούν κυρίως ποσοτικές πληροφορίες η και ποιοτικές πληροφορίες (εικόνες, γραφήματα, διαγράμματα).

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη ημι-δομημένων ζητημάτων (semi structured issues). Δηλαδή, ζητημάτων τα οποία αν και έχουν δομή τέτοια ώστε να εφαρμόζονται οι κανόνες του logic modeling δεν είναι αρκετά περιγραφικά για να καλύψουν όλες τις διαστάσεις του εξεταζόμενου ζητήματος.

Παραδείγματα ζητημάτων στα οποία εφαρμόζονται τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων είναι: ο σχεδιασμός της παραγωγής, η αξιολόγηση των επενδυτικών αποφάσεων και ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοικήσεως τείνουν να αναπτύσσονται από ειδικούς πληροφοριακών συστημάτων και επιχειρησιακούς αναλυτές δίνοντας έμφαση στον εσωτερικό έλεγχο και την αποδοτικότητα.

Αντίθετα τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων συχνά δημιουργούνται από τους χρήστες, αφορούν τον *σχεδιασμό* και την *αποτελεσματικότητα* και βελτιώνουν την επιχειρησιακή πληροφόρηση με ad hoc εφαρμογές παρέχοντας βαθιά γνώση και οργανωσιακή μάθηση.

[EDWARDS, FINLAY 1997]²³

4.2.1 **Ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων - (Enterprise Resource Planning Systems)**

Ο όρος ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων χρησιμοποιείται για να περιγράψει το λογισμικό το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να αυτοματοποιήσει και να καθετοποιήσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες έτσι ώστε να μοιράζεται ολόκληρη η επιχείρηση κοινά δεδομένα (data) και διαδικασίες σε όλο το εύρος της επιχείρησης.

Το γεγονός αυτό οργανώνει αποδοτικά τις ροές δεδομένων της επιχείρησης και παρέχει στο management κατευθείαν πρόσβαση σε λειτουργικές πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.

Ο πυρήνας του συστήματος είναι μια περιεκτική βάση δεδομένων. Η βάση δεδομένων συλλέγει και υποστηρίζει πρακτικά όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες σε όλο το εύρος των λειτουργιών (Λογιστικές υπηρεσίες, Χρηματοοικονομικά, Μάρκετινγκ κλπ) και σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα (Business Unit) σε ολόκληρο τον κόσμο.

Υπάρχουν τρεις κυρίως λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις εγκαθιστούν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων.

- **Καθετοποίηση της οικονομικής πληροφορίας** – Κοιτάζοντας την συνολική επίδοση της επιχείρησης, τα αποτελέσματα των δεικτών καθενός από τα τμήματα μεμονωμένα ίσως συγκρούονται μεταξύ τους. Κάθε διεύθυνση η κλάδος ίσως έχει μια διαφορετική αίσθηση στο κατά πόσο έχει συνεισφέρει στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων δημιουργούν μια ενιαία εκδοχή της επιχειρησιακής επίδοσης η οποία δεν μπορεί να αμφισβητηθεί διότι ο καθένας χρησιμοποιεί το ίδιο σύστημα.
- **Προτυποποίηση των διαδικασιών παραγωγής** - Συχνά μεγάλες βιομηχανικές εταιρίες παράγουν το ίδιο προϊόν σε διαφορετικά εργοστάσια η εγκαταστάσεις χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνικές και πληροφοριακά συστήματα. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων έχουν σαν αποτέλεσμα την προτυποποίηση (standardization) των διαδικασιών οδηγώντας σε οφέλη αποδοτικότητας.
- **Προτυποποίηση των πληροφοριών γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό**
- Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία και την πληροφόρηση του management με το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων αναπτύσσονται πλέον προς τρεις κυρίως κατευθύνσεις:

- Την κατεύθυνση “Προμηθευτές”, έτσι ώστε να καλύψουν τις ανάγκες της ηλεκτρονικής αλυσίδας των προμηθειών (E- Supply Chain)
- Την κατεύθυνση “Καταναλωτές”, ώστε να καλύψουν τις πρόσφατες βελτιώσεις τις σχετικές με την Διοίκηση των Σχέσεων με Πελάτες (Customer Relationship Management)
- Την κατεύθυνση “Management”, ώστε να υποστηρίζουν τις προϋποθέσεις που απαιτούνται σε περιβάλλοντα στρατηγικής επιχειρησιακής διοίκησης (Strategic Enterprise Management)

[CIMA 2001] ²⁴

4.2.2 Στρατηγική επιχειρησιακής διοίκησης (Strategic Enterprise Management)

Η Στρατηγική Επιχειρησιακής Διοίκησης (Strategic Enterprise Management) στοχεύει στο να βασιστεί σε δεύτερης γενιάς συστήματα ERP ώστε να βελτιώσει την υποστήριξη διαδικασιών στρατηγικού management.

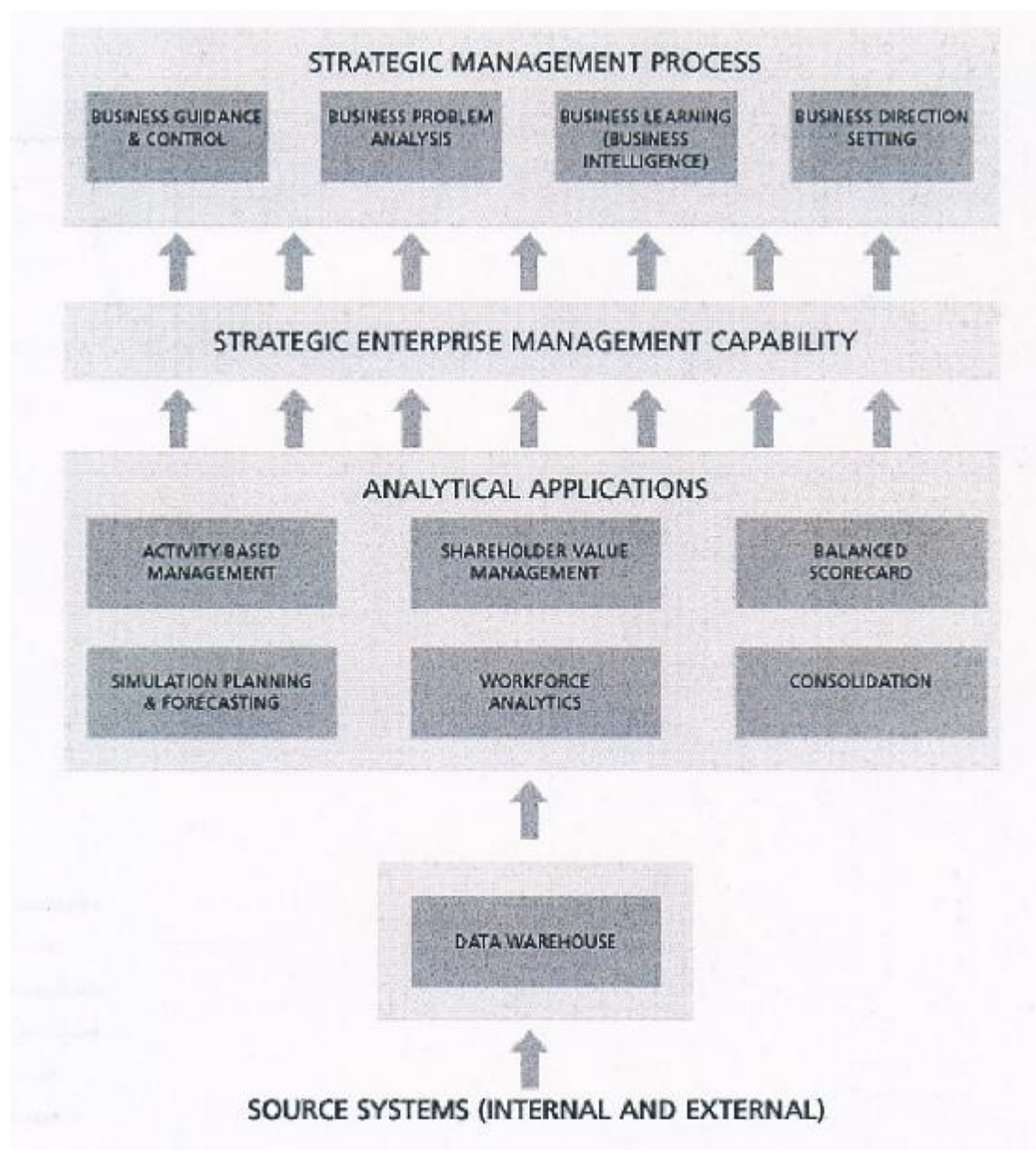
Πιο συγκεκριμένα, μια εφαρμογή στρατηγικής επιχειρησιακής διοίκησης σχεδιάζεται πάνω σε μια κοινή βάση από συνεπείς – έγκυρες – πληροφορίες από μια βάση δεδομένων η οποία είναι προσβάσιμη στους decision makers της επιχείρησης όπως τον CFO, και τους σχεδιαστές στρατηγικής οι οποίοι μπορούν να αναζητήσουν πληροφορίες σε όποιο επίπεδο λεπτομέρειας επιθυμούν.

Πάνω από αυτή την βάση δεδομένων θα υπάρχει ένα σετ αναλυτικών εφαρμογών τα οποία ενσωματώνουν τεχνικές όπως η Διοίκηση Δραστηριοτήτων (Activity Based Management), η Διοίκηση της Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value Management) και η Balanced Scorecard.

Το πλαίσιο των βασικών αρχών της στρατηγικής επιχειρησιακής διοίκησης απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 11.

Οι αρχές της στρατηγικής επιχειρησιακής διοίκησης-Strategic Enterprise Management



[CIMA 2001] ²⁵

4.2.3 Η σχέση μεταξύ των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning Systems) και της στρατηγικής επιχειρησιακής διοίκησης (Strategic Enterprise Management)

Τα σύγχρονα ERP systems παρέχουν στις επιχειρήσεις καθιερωμένες λύσεις σχεδιασμού, εκτέλεσης και ελέγχου των λειτουργικών επιχειρησιακών διαδικασιών (Λογιστικές εργασίες, Χρηματοοικονομικά, Μάρκετινγκ κλπ).

Τα συστήματα αυτά έχουν συνεισφέρει πολλά στην βελτίωση της αποδοτικότητας μέσα στις επιχειρήσεις στις οποίες έχουν εγκατασταθεί χρησιμοποιώντας ένα σετ εφαρμογών τα οποία ενσωματώνουν τις σύγχρονες πρακτικές. Μέσω αυτής της διαδικασίας τα συστήματα αυτά έχουν βοηθήσει τις επιχειρήσεις να τροποποιήσουν και να επικαιροποιήσουν τις διαδικασίες τους ώστε να εναρμονιστούν με τα καθοριζόμενα από τα συστήματα αυτά standards.

Όμως τα ERP systems χρησιμοποιούνται σε ένα λειτουργικό παρά σε ένα στρατηγικό επίπεδο. Δεν δείχνουν το πώς η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της, να υλοποιήσει τους στόχους της, να μεγιστοποιήσει την οικονομική αξία και να εκπληρώσει ευθύνες της απέναντι στους εργαζόμενους και στις τοπικές κοινωνίες μέσα στις οποίες λειτουργεί.

Από την άλλη, η στρατηγική επιχειρησιακής διοίκησης (Strategic Enterprise Management) είναι σχεδιασμένη να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στρατηγικού management δίνοντας στους managers την δυνατότητα της παρακολούθησης, ενοποίησης και αναζήτησης της πληροφορίας και τελικά την δυνατότητα της βαθιάς γνώσης της επιχείρησης. Παράλληλα με τις δυνατότητες διαχείρισης δεδομένων και πληροφοριών, ολοένα και περισσότεροι κατασκευαστές ERP systems περιλαμβάνουν τεχνικές όπως η Διοίκηση Δραστηριοτήτων (Activity Based Management), η Διοίκηση Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value Management) και η Balanced Scorecard σαν μέρος της στρατηγικής επιχειρησιακής διοίκησης που παρέχουν. Τελικά, τα SEM systems αναμένεται να αποτελέσουν την κορυφή των ERP systems μέσα στις επιχειρήσεις.

Τα SEM systems σκοπεύουν να γεφυρώσουν το χάσμα ανάμεσα στην στρατηγική και τις επιχειρησιακές λειτουργίες θέτοντας την Οικονομική αξία σαν το βασικό κριτήριο decision making και παρέχοντας τα εργαλεία και τις πληροφορίες υποστήριξης.

[CIMA 2001] ²⁵

4.3 Διοίκηση έργων (Project management)

Με την έννοια έργο (project) ορίζεται “ η αναδοχή η οποία έχει μια αρχή και ένα τέλος και πραγματοποιείται ώστε να πετύχει προκαθορισμένους στόχους με ορισμένο κόστος, πρόγραμμα και ποιότητα”.

Οι πόροι που χρησιμοποιούνται στην εκτέλεση των έργων περιλαμβάνουν, τα κεφάλαια, τον εξοπλισμό για την εκτέλεση του έργου, τις προμήθειες, τις υπηρεσίες υποστήριξης του έργου και τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι αποσπασμένοι για την περάτωση του έργου.

Οι επιχειρήσεις γενικά αναλαμβάνουν δυο είδη εργασιών:

- α) τις λειτουργικές εργασίες – operations - (π.χ. Λογιστικές εργασίες, Χρηματοοικονομικές εργασίες, Εργασίες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων κλπ) και
- β) τις επενδύσεις σε νέα έργα – projects - (π.χ. τις επενδύσεις κεφαλαίου σε υποδομές που αυξάνουν την δυναμικότητα της επιχείρησης – επενδύσεις σε πρατήρια πώλησης του προϊόντος, επενδύσεις σε νέο λογισμικό κλπ)

Οι δυο αυτές μορφές εργασιών των επιχειρήσεων έχουν μεταξύ τους και ορισμένες διαφορές. Πιο συγκεκριμένα,

<u>Projects</u>	<u>Operations</u>
1. Έχουν ένα προκαθορισμένο χρόνο περάτωσης αρχής και τέλους των εργασιών	1. Είναι συνεχείς και επαναλαμβανόμενες εργασίες
2. Χρησιμοποιούν πόρους οι οποίοι είναι ειδικά αποσπασμένοι για την περάτωση του έργου, επίσης συχνά χρησιμοποιούνται από κοινού με τα operations	2. Οι πόροι που απασχολούνται χρησιμοποιούνται σε διαρκή χρόνο – συνεχώς – για την πραγματοποίηση των εργασιών στο διηλεκές
3. Κάθε έργο αποτελεί και μια χωριστή ενότητα – περίπτωση - με χαρακτηριστικά διαφορετικά από άλλα έργα	3. Οι εργασίες που πραγματοποιούνται είναι ένα μίγμα από επαναλαμβανόμενα καθήκοντα
4. Τα έργα ακολουθούν σχεδιασμό στην κατεύθυνση ενός ξεκάθαρου στόχου – αποτελέσματος	4. Οι στόχοι και οι ημερομηνίες είναι συχνά διατυπωμένοι γενικά
5. Τα έργα συχνά αφορούν και επηρεάζουν πολλές επιχειρησιακές λειτουργίες	5. Οι λειτουργίες καθορίζονται συνήθως από την οργανωτική δομή της επιχείρησης ή από την λειτουργική δομή μέσα στις διευθύνσεις της επιχείρησης

Μια επιχειρησιακή δραστηριότητα η οποία πληροί τα τέσσερα πρώτα χαρακτηριστικά των έργων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως έργο – project και εμπίπτει στο πεδίο της Διοίκησης Έργων (Project Management). Παραπέρα, τα έργα θα πρέπει να διευθύνονται με βάση τις τεχνικές του Project Management.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα νέων έργων – projects – περιλαμβάνουν :

- Την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Την αλλαγή της δομής ενός οργανισμού
- Την ανάπτυξη ή την τροποποίηση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος
- Την εφαρμογή μιας νέας επιχειρησιακής διαδικασίας

Αντίστοιχα, η Διοίκηση Έργων είναι ο συνδυασμός συστημάτων, τεχνικών και ανθρώπων με σκοπό τον έλεγχο και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ενός έργου. Η διοίκηση έργων διευθύνει τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή εκπλήρωση του έργου.

Αναφορικά με τον στόχο ενός έργου, ο αντικειμενικός σκοπός ορίζεται σαν η επιτυχής πραγματοποίηση του έργου. Ο σκοπός αυτός επιτυγχάνεται με την περάτωση του έργου το οποίο πληροί τα προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας, “στην ώρα του” και εντός του προϋπολογισμού του έργου.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, είναι αναγκαίο να επισημαίνουμε την σημασία των τριών αυτών παραγόντων ποιότητας, διάρκειας του έργου και προϋπολογισμού και στην περίπτωση των επενδύσεων κεφαλαίου έργα στην ενέργεια που εξετάζεται παρακάτω.

4.3.1. Φάσεις εκτέλεσης ενός έργου

Αναφορικά με τις φάσεις και τα στάδια της εκτέλεσης ενός έργου, διακρίνονται:

- 1 **Φάση καθορισμού του έργου (Defining Phase)** – Η φάση καθορισμού του έργου αφορά την απόφαση του κατά πόσο το έργο θα πρέπει να ξεκινήσει και να υπάρξει η δέσμευση για την πραγματοποίησή του
 - 1.1 **Εισαγωγικό στάδιο (Initiation stage)** - Το εισαγωγικό στάδιο περιγράφει την έναρξη του έργου και τις δραστηριότητες που θα χρειαστούν ώστε να διασφαλίζεται το ότι το έργο έχει καθορισμένους στόχους και την κατάλληλη διοικητική δομή.

Τα έργα συνήθως ξεκινούν από την πρόθεση να λυθεί ένα πρόβλημα (resolving) η από την διαφαινομένη ευκαιρία για την εισαγωγή του καινούργιου σε μια επιχειρησιακή διαδικασία η λειτουργία.

Από την άλλη, συχνά δεν είναι ξεκάθαρη η φύση του εξεταζόμενου προβλήματος στο έργο. Η ομάδα έργου καλείται να μελετήσει, συζητήσει και αναλύσει τη φύση του προβλήματος – ζητήματος από πολλές πλευρές (τεχνικά, χρηματοοικονομικά κλπ).

Τέλος, το εύρος του έργου αναφέρεται στην σαφή περιγραφή των τελικών παραδοτέων του έργου τα οποία αναμένονται μετά την εκτέλεση του έργου.
 - 1.2 **Στάδιο της διαμόρφωσης του έργου (Formation stage)** – Η φάση της διαμόρφωσης του έργου περιλαμβάνει την επιλογή του προσωπικού που θα εμπλακεί στην εκτέλεση του έργου.
- 2 **Φάση του σχεδιασμού του έργου (Planning Phase)** – Η φάση του σχεδιασμού ενός έργου αποσκοπεί στο ορίσει ένα οργανωτικό σχήμα το οποίο να επιτύχει την εκτέλεση των στόχων του έργου.
 - 2.1 **Στάδιο καθορισμού των στόχων του έργου (Objective Setting Stage)** – Το στάδιο καθορισμού των στόχων περιγράφει τους στόχους του έργου, τους πόρους που θα απαιτηθούν και τον χρόνο εκτέλεσης των στόχων αυτών.
 - 2.2 **Στάδιο σχεδιασμού καθηκόντων (Task Planning Stage)** – Στο στάδιο σχεδιασμού καθηκόντων γίνεται το “σπάσιμο” και ο επιμερισμός των καθηκόντων σε μονάδες εργασίας (tasks) οι οποίες αθροίζόμενες η μια μετά την άλλη συνιστούν τις δραστηριότητες (activities) και οι οποίες με την σειρά τους οδηγούν η μια κατόπιν της άλλης στην περάτωση του έργου.
 - 2.3 **Στάδιο της οικονομοτεχνικής μελέτης (Feasibility and fact finding stage)** – Στο στάδιο αυτό συντάσσεται η οικονομοτεχνική μελέτη η οποία προσδιορίζει το είδος του συστήματος (π.χ. λογισμικού η μεθόδων αξιολόγησης και κατάταξης των επενδύσεων) το οποίο καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού.

2.4 **Στάδιο της ανάλυσης θέσης, δημιουργίας επιλογών και αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων** (Position Analysis, Options generation and Options evaluation) – Στο στάδιο αυτό γίνεται η ποιοτική ανάλυση του ζητήματος (issue) – *ανάλυση των ποιοτικών παραγόντων* -που αφορά η εκτέλεση του έργου, η *δημιουργία επιλογών για την εκτέλεση του έργου* και η *αξιολόγηση* αυτών των επιλογών.

Αναφορικά με την ανάλυση των ποιοτικών παραγόντων, χρησιμοποιούνται εργαλεία του στρατηγικού management τα οποία επιτρέπουν την ολιστική θεώρηση της επιχείρησης η οποία αναλαμβάνει την εκτέλεση ενός έργου και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες (contigent plan).

Παράδειγμα ανάλυσης των ποιοτικών παραγόντων αποτελεί και η ανάλυση SWOT – εργαλείο ανάλυσης του στρατηγικού management και του μάρκετινγκ – η οποία επιτρέπει την αξιολόγηση των Δυνατοτήτων των Αδυναμιών της επιχείρησης καθώς και τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης σαν αποτέλεσμα την ανάληψης του έργου. Παραπέρα η χρήση εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων του στρατηγικού management επιτρέπει την δόμηση των ποιοτικών παραμέτρων που επηρεάζουν τις αποφάσεις αξιολόγησης του έργου.

Η διαδικασία ανάλυσης επιλογών μπορεί να περιλαμβάνει την δημιουργία επιλογών για την ολοκλήρωση του έργου με εναλλακτικούς – ίσως και αποδοτικότερους τρόπους – (π.χ. το μίγμα της χρηματοδότησης, το κόστος του απασχολούμενου κεφαλαίου, την ανάλυση κινδύνου που εμπεριέχει η ανάληψη της επένδυσης και τη μόχλευση των κεφαλαίων για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, εναλλακτικές προτάσεις λειτουργικής μόχλευσης).

Τέλος η διαδικασία αξιολόγησης των επιλογών – η οποία συχνά αναφέρεται και σαν αξιολόγηση των επενδυτικών αποφάσεων (Capital Investment Appraisal) διερευνά τις οικονομικές πτυχές της διαδικασίας ανάληψης των επενδύσεων σε νέα έργα.

Κατά την φάση αυτή γίνεται η σύζευξη των ποιοτικών και των ποσοτικών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την εκτέλεση και την αποδοτικότητα του έργου σε όλη την διάρκεια της ζωής του έργου.

Ειδικότερα, κατά την φάση αυτή γίνεται δυνατός ο προσδιορισμός των ποιοτικών και ποσοτικών παραγόντων οι οποίοι επιδρούν στην επιχείρηση από την ανάληψη ενός έργου και γίνεται η σύζευξη της ολιστικής στρατηγικής θεώρησης της επιχείρησης και της μέτρησης της επίδοσης της στο επίπεδο ενός έργου.

Η επέκταση της χρήσης των εργαλείων αυτών σε κάθε μια επένδυση κεφαλαίου είναι δυνατό να οδηγήσει στην μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης στο σύνολο της μέσα από την μέτρηση της Προστιθέμενης Οικονομικής Αξίας (Economic Value Added) και την χρήση των τεχνικών και μεθόδων της Shareholder Value, της Balanced Scorecard και της Activity Based Management.

- 2.5 **Στάδιο του σχεδιασμού και της ανάπτυξης** – Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες οι οποίες ακολουθούν τον σχεδιασμό του τελικού παραδοτέου του έργου. Για παράδειγμα στην περίπτωση της αξιολόγησης μιας επένδυσης για συνεργασία με ένα πρατήριο υγρών καυσίμων το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ενέργειες υλοποίησης της συνεργασίας που ακολουθούν την υπογραφή της νέας σύμβασης (τοποθέτηση σημάτων, πινακίδων και εν γένει στοιχείων της εταιρικής εικόνας).
- 2.6 **Στάδιο υλοποίησης** – Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την έναρξη της συνεργασίας με το πρατήριο και με την αποστολή καυσίμων στον πελάτη.
- 3 **Φάση του ελέγχου** – Η φάση του ελέγχου αφορά την διασφάλιση ότι οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται με την παρακολούθηση και την μέτρηση της προόδου – επίδοσης της επένδυσης και την παρέμβαση με διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο (Post Audits)
- 3.1 **Στάδιο επανέλεγχου** – Το στάδιο αυτό αφορά την παρακολούθηση της επίδοσης του έργου έναντι των προβλεπόμενων στόχων όπως αυτοί προβλέπονται στο σχέδιο υλοποίησης του έργου
- 4 **Φάση περατώσεως του έργου** – Η φάση αυτή για την περίπτωση της σύμβασης συνεργασίας με πρατήριο υγρών καυσίμων αφορά το κλείσιμο του κύκλου ζωής του έργου, και άρα την λύση της ισχύουσας σύμβασης η την ανανέωση της με καινούργια – η οποία σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ειπωθεί σαν ένα νέο έργο.

[CIMA 2000] ²⁶

4.4 Διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Κατά την σύγχρονη θεώρηση του μάνατζμεντ διακρίνονται δέκα διακριτοί ρόλοι τους οποίους επιτελούν οι μάνατζερ. Οι ρόλοι αυτοί διακρίνονται σε:

- I. **Διαπροσωπικούς** όπου ο μάνατζερ δρα σαν:
 - Ø Διακοσμητικό πρόσωπο (Figurehead)
 - Ø Ηγέτης
 - Ø Σύνδεσμος – συνεργάτης

- II. **Πληροφοριακούς** όπου ο μάνατζερ
 - Ø Παρακολουθεί δραστηριότητες εντός και εκτός της επιχείρησης
 - Ø Διαχέει τις πληροφορίες
 - Ø Εκφράζει προς τα έξω την ομάδα που διοικεί

- III. **Λήψης αποφάσεων** όπου ο μάνατζερ δρα σαν
 - Ø Επιχειρηματίας
 - Ø Διαχειριστής
 - Ø Κατανεμητής πόρων
 - Ø Διαπραγματευτής

Η λειτουργία λοιπόν του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από πολλές εναλλασσόμενες δράσεις οι οποίες ακολουθούν η μια την άλλη με υπέρ-εντατικούς ρυθμούς. Αυτές οι εναλλασσόμενες δράσεις μπορεί να είναι μοναδικές αλλά μπορεί να αποτελούν και μέρος μιας συνεχούς γραμμής από αλληλεπιδρούσες δραστηριότητες.

Σύμφωνα με την παραπάνω διάκριση, όλες οι δραστηριότητες του μάνατζμεντ είναι αλληλένδετες με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο. Ειδικότερα όμως η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων εντός και εκτός της επιχείρησης καθώς και η διασύνδεση με τα μέλη της ομάδας είναι σημαντικά για τον έλεγχο και οι τέσσερις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων είναι θεμελιώδεις για τον σχεδιασμό.

Ειδικότερα, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων αποτελεί μέρος της επίλυσης προβλημάτων (problem solving). Μερικές φορές η διαδικασία λήψης των αποφάσεων αντιλαμβάνεται σαν επιλογή μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης. Άλλες πάλι φορές η διαδικασία λήψης των αποφάσεων περιλαμβάνει επίσης επίλυση προβλημάτων όπως την ανάγκη για ανεύρεση περισσότερων πληροφοριών. Γενικότερα όμως η διαδικασία λήψης των αποφάσεων σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση ζητημάτων (issues).

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι διαχείρισης ζητημάτων (issue handling):

I. Επίλυση (Solving):

Όπου αναζητείται μια βέλτιστη η καλύτερη λύση στο πρόβλημα

II. Ανάλυση των παραμέτρων του ζητήματος – Απόφαση (Resolving):

Όπου αναζητείται απλά μια ικανοποιητική λύση

III. Μεταβολή των παραμέτρων του ζητήματος - Απόφαση (Dissolving):

Όπου μεταβάλλονται οι παράμετροι του ζητήματος ώστε να εξαλειφθεί το ζήτημα

IV. Απαλλαγή από το ζήτημα (Absolving):

Όπου το ζήτημα αγνοείται με την ελπίδα ότι θα επιλυθεί

Αναφορικά με την μέθοδο διαχείρισης ζητημάτων, διακρίνονται τα ακόλουθα επίπεδα ανάλυσης και εφαρμογής.

1. Δόμηση του ζητήματος (Structuring phase)

- Ανίχνευση του ζητήματος
- Ορισμός των παραμέτρων του ζητήματος

2. Κατανόηση του ζητήματος (Understanding phase)

- Κατασκευή του μοντέλου
- Διερεύνηση των δυνατοτήτων δράσης

3. Δράση (Action phase)

- Επιλογή δράσης
- Υλοποίηση δράσης
- Ανασκόπηση – Απολογισμός

Για την επίλυση ζητημάτων του μάνατζμεντ, ο μάνατζερ πρέπει να έχει μια κατάλληλη γενικότερη θεώρηση σχετικά με την κατάσταση του ζητήματος που καλείται να επιλύσει. Αυτή η ευρύτερη θεώρηση ονομάζεται σενάριο και η μέθοδος ανάλυση σεναρίων (scenario analysis). Το σενάριο αποτελεί για τον μάνατζερ ένα περίγραμμα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει και θα διαχειριστεί τα διάφορα ζητήματα.

Γ. Part II: Μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης

Κεφάλαιο 5ο : Μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης (Corporate Performance Measurement)

Σύγχρονες έρευνες στο management σχετικές με την μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης αναφέρουν ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή των μέτρων της επίδοσης των επιχειρήσεων (performance measurement) αφορούν:

- Τη μείωση της κερδοφορίας
- Την αλλαγή της στρατηγικής
- Την αύξηση της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης
- Την εισαγωγή νέας τεχνολογίας
- Την εμφάνιση νέας μορφής ανταγωνισμού

Παρατηρείται δηλαδή ότι, οι κύριοι παράγοντες της ανάπτυξης νέων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης εστιάζονται στους πελάτες (Customers), τους ανταγωνιστές (Competitors), την διαδικασία της συνεχούς αλλαγής στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Change) και στην τεχνολογία.

Οι έρευνες αυτές εστιάζουν στο γεγονός ότι η επιχειρησιακή επιτυχία βρίσκεται στην μέτρηση και των “μαλακών” και των “σκληρών” στοιχείων της επιχειρησιακής οργάνωσης καθώς και την σύζευξη των στοιχείων αυτών μεταξύ τους.

Επίσης έρευνες δείχνουν ότι παράγοντες όπως το επιχειρησιακό περιβάλλον, η οργανωσιακή δομή και τα υφιστάμενα τεχνολογικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης αποτελούν συμπληρωματικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη νέων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης.

Αναφορικά με την σημασία της μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης, *η μέτρηση της επίδοσης διασφαλίζει την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής*. Ειδικότερα, η μέτρηση της επίδοσης σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στο να επιτύχει την εκπλήρωση των στόχων της προς τους stakeholders.

5.1 Παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης

Η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος – μεθόδου – μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης προϋποθέτει την κατανόηση παραγόντων όπως:

- Η επιχειρησιακή επίδοση θα πρέπει να αποτελεί ενιαίο σύνολο με την γενική στρατηγική της επιχείρησης
- Θα πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός σύγκρισης και ελέγχου της εφαρμογής της στρατηγικής

- Η μέτρηση της επίδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής δράσης και όχι μόνο τα λογιστικά στοιχεία.
- Η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή και να υποστηρίζεται από ολόκληρη την επιχείρηση.
- Τα μέτρα της επιχειρησιακής επίδοσης θα πρέπει να είναι δίκαια και πραγματοποιήσιμα
- Η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης θα πρέπει να είναι απλή, ξεκάθαρη και κατανοητή μέσα στην επιχείρηση

Από την άλλη, η υιοθέτηση ενός νέου συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης αντιμετωπίζει στην πράξη προβλήματα στην εφαρμογή του, τα οποία έχουν να κάνουν με γεγονός ότι:

- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας δεν είναι πάντοτε μετρήσιμοι (π.χ. η καινοτομία ή ευελιξία στην εφαρμογή νέων τεχνικών διαχείρισης είναι συχνά δύσκολο να μετρηθούν)
- Δεν υπάρχει ευρεία αποδοχή της στρατηγικής της επιχείρησης
- Το σύστημα μέτρησης πιθανά συγκρούεται με την κουλτούρα του οργανισμού
- Η ανάπτυξη ενός νέου συστήματος μέτρησης είναι ίσως χρονοβόρα ή δύσκολη

5.2 Μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measurement)

Αναφορικά με την μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measurement) έχουν αναπτυχθεί προσεγγίσεις οι οποίες υιοθετούν:

- την οπτική του Shareholding management και
- την οπτική του Stakeholding management

Την οπτική του Shareholding management ακολουθούν τα Economic Profit Models (EVA, CVA, SVA).

Την οπτική του Stakeholding management ακολουθούν το Activity Based Costing Management (ABCM) και το Balanced Scorecard.

Για τους σκοπούς της εργασίας περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά των Economic Profit models, του Activity Based Costing Management και το Balanced Scorecard.

Οι τρεις κατηγορίες αυτές μοντέλων συνεργάζονται μεταξύ τους στην στρατηγική εφαρμογή της Οικονομικής Αξίας σαν μέτρου της επίδοσης της επιχείρησης.

Η σημασία της Οικονομικής Αξίας συνίσταται στο γεγονός ότι αποτελεί συμπληρωματική μέθοδο αξιολόγησης των επενδύσεων αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης.

5.2.1. Economic Profit models (Value Based Management)

Για την κατανόηση των μοντέλων των οικονομικών κερδών τα οποία συνολικά περιγράφονται από τον όρο Διοίκηση της Αξίας (Value Based Management), είναι αναγκαία η διάκριση ανάμεσα στα οικονομικά και τα λογιστικά κέρδη της επιχείρησης.

Η διάκριση οικονομικών και λογιστικών κερδών

Ο όρος “κέρδος” αναφέρεται σαν η διαφορά μεταξύ των εσόδων και των εξόδων – του κόστους. Όμως για μια ίδια δραστηριότητα το κέρδος δεν είναι αναγκαστικά το ίδιο κάτω από διαφορετικά λογιστικά πρότυπα.

Ειδικότερα, διαφορετικά λογιστικά πρότυπα η ειδικές φορολογικές ρυθμίσεις δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απεικονίζουν κέρδη τα οποία όμως προέρχονται από άλλες πηγές από αυτές που εμφανίζονται .

Στα πλαίσια αυτά η θεώρηση του κέρδους με βάση την λογιστική προσέγγιση είναι διαφορετική από αυτήν της οικονομικής προσέγγισης.

Η διαφορετική αυτή προσέγγιση δεν προέρχεται από διαφορετικές αρχές αναφορικά με τον τρόπο αξιολόγησης αλλά από την διαφορετική θεώρηση του κόστους και του κέρδους.

Μεγιστοποίηση του κέρδους

Η οικονομική βάση του αντικειμένου της ασχολείται με πληροφορίες όπως οι συντελεστές παραγωγής , η προσφορά και η ζήτηση, οι συνέπειες της τεχνολογικής ανάπτυξης στην ζωή των συντελεστών της παραγωγής και οι οποίες θεωρούνται δεδομένες από την πλευρά του management μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, η διοικητική λογιστική βάση του αντικειμένου της εξετάζει πληροφορίες σχετικές με την δομή του κόστους, την οργάνωση της παραγωγής κλπ οι οποίες θεωρούνται δεδομένες από την θεώρηση των οικονομολόγων.

Οι διαφορές αυτές αντανακλώνται και στην οπτική τους αναφορικά με την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την οπτική της διοικητικής λογιστικής, αύξηση των κερδών μπορεί να προκύψει με την μείωση του κόστους η την αύξηση των εσόδων. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με επενδύσεις σε εξοπλισμό, αναδιοργάνωση των διαδικασιών, βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος η δραστηριότητες marketing του προϊόντος.

Από την άλλη σύμφωνα με την οικονομική θεώρηση, το κέρδος μεγιστοποιείται αυξάνοντας τον όγκο της παραγωγής και των πωλήσεων μέχρι το σημείο όπου το οριακό κόστος μιας επιπλέον μονάδας προϊόντος να ισούται με το οριακό έσοδο αυτής της μονάδας.

Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή η μεγιστοποίηση των κερδών δεν επιτυγχάνεται από την σχεδίαση των οργανωτικών διαδικασιών αλλά από την κλίμακα παραγωγής και πωλήσεων με δεδομένη την οργάνωση της επιχείρησης.

Θεώρηση του κόστους

Από τη άλλη το κόστος αναφέρεται με ευρύτερη έννοια στα οικονομικά από ότι στην διοικητική λογιστική.

Η διοικητική λογιστική κατηγοριοποιεί το κόστος ανάλογα με την προέλευση του (π.χ. κόστος πρώτων υλών, κόστος εργασίας, αποσβέσεις, χρηματοοικονομικές δαπάνες κλπ).

Στα οικονομικά το κόστος διακρίνεται σε σταθερό και μεταβλητό ανάλογα με τον όγκο παραγωγής ή πωλήσεων.

Ο όρος κόστος με την έννοια της διοικητικής λογιστικής περιλαμβάνει το κόστος το οποίο σχετίζεται με την παραγωγή και διανομή των προϊόντων της επιχείρησης.

Στην πιο απλή της μορφή η έννοια του κέρδους σημαίνει την διαφορά μεταξύ των εσόδων από την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης μείον το κόστος της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων αυτών.

Τα κέρδη της επιχείρησης μπορούν να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες της ή μπορούν να επανεπενδυθούν για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων της επιχείρησης

Με αυτή την έννοια το κόστος σε όρους διοικητικής λογιστικής δεν περιλαμβάνει το κόστος του κεφαλαίου των ιδιοκτητών - μετόχων - της επιχείρησης. Το κόστος αυτό θα πρέπει να πληρωθεί από τα κέρδη.

Αντίθετα η οικονομική θεώρηση των κερδών υπερβαίνει την θεώρηση της διοικητικής λογιστικής. Με βάση την αρχή του κόστους ευκαιρίας, το κόστος στα οικονομικά περιλαμβάνει και μια επαρκή απόδοση στο επενδυμένο κεφάλαιο των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Το κόστος ευκαιρίας περιγράφει το – αφανές – κόστος των εναλλακτικών χρήσεων του επενδυμένου κεφαλαίου.

Με αυτή την έννοια τα οικονομικά λαμβάνουν υπόψη το ότι οι επενδυτές μπορούν να επενδύσουν τα χρήματά τους εναλλακτικά σε μετοχές άλλων επιχειρήσεων, αμοιβαία κεφάλαια, ακίνητη περιουσία κλπ.

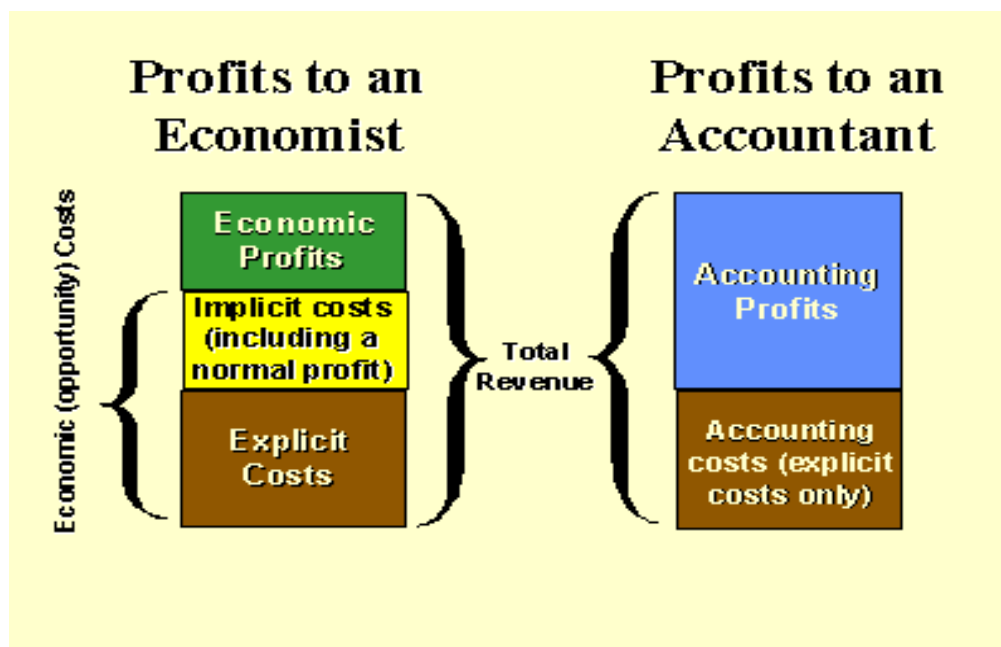
Σύμφωνα πάντα με την οικονομική έννοια οι οικονομολόγοι υπολογίζουν το αφανές αυτό κόστος ευκαιρίας του επενδυμένου κεφαλαίου σαν αποζημίωση για την ασφαλή απόδοση που δεν απολαμβάνουν οι επενδυτές – π.χ. αποδόσεις των ομολόγων – με την είσοδο τους στο ίδιο κεφάλαιο μιας επιχείρησης.

Έτσι, συμπερασματικά, το κόστος με την οικονομική του έννοια περιλαμβάνει α) το κόστος το απαραίτητο να διατηρεί την επιχείρηση σε λειτουργία (λειτουργικό κόστος) και β) την αποζημίωση των επενδυτών για το επενδυμένο κεφάλαιο τους στην επιχείρηση ώστε αυτοί να είναι αδιάφοροι από το να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους αυτά σε άλλες χρήσεις.

Η διαφορά των θεωρήσεων του κόστους της επιχείρησης μεταξύ των οικονομικών και της διοικητικής λογιστικής απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 12.

Η διαφορά των οικονομικών και των λογιστικών κερδών



Διοίκηση Αξίας

Η Διοίκηση της Αξίας (Value Based Management), σαν μεθοδολογία, βασίζεται πάνω στην θεώρηση των οικονομικών σχετικά με την έννοια του κόστους και θέτει σαν προτεραιότητα της την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων των μετόχων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση της Αξίας εστιάζει στον τρόπο δημιουργίας της αξίας μέσα στην επιχείρηση.

Ειδικότερα, “Η αξία της επιχείρησης καθορίζεται από τις προεξοφλημένες μελλοντικές ταμειακές ροές (*Discounted Future Cash Flows*) και η αξία παράγεται μόνο όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν τα κεφαλαία τους με αποδόσεις που ξεπερνούν το κόστος κεφαλαίου. Η Διοίκηση της Αξίας προχωρεί αυτές τις αρχές παραπέρα εστιάζοντας στο πως οι επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν και αναλαμβάνουν μεγάλες στρατηγικές (*strategic*) αλλά και λειτουργικές αποφάσεις (*operating decisions*). Όταν εκτελείται κατάλληλα η Διοίκηση της Αξίας είναι μια προσέγγιση του *management* οι στόχοι της επιχείρησης, οι αναλυτικές τεχνικές και οι διαδικασίες του *management* χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει την αξία της εστιάζοντας τις αποφάσεις του *management* πάνω στους οδηγούς της αξίας (*Value Drivers*)”.

[COPELAND, KOLLER, MURRIN – Mc Kinsey & Co 1996]

Αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης υποστηρίζεται ότι, ότι ο στόχος της αύξησης της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης (Shareholder Value) δεν έρχεται σε αντίθεση με τα μακροχρόνια συμφέροντα και των άλλων stakeholders της επιχείρησης.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δείχνουν να δημιουργούν σχετικά υψηλότερη αξία για όλους τους stakeholders της επιχείρησης (πελάτες, εργαζόμενους, κοινωνικό σύνολο – μέσο των φόρων που καταβάλλονται).

Παραπέρα, οι λόγοι για τους οποίους θεωρείται αναγκαία η υιοθέτηση ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης προσανατολισμένο στην μέτρηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Η οικονομική αξία θεωρείται σαν το καλύτερο μέγεθος μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης
- Οι μέτοχοι είναι οι μόνοι stakeholders της επιχείρησης οι οποίοι επιχειρώντας να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο τους ταυτόχρονα μεγιστοποιούν και τον πλούτο των άλλων stakeholders της επιχείρησης
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν επιτυγχάνουν αύξηση της οικονομικής τους αξίας δυσκολεύονται στο να βρουν κεφάλαια χρηματοδότησης έναντι των ανταγωνιστών τους

Αντίθετα, παραδοσιακά η επίδοση της επιχείρησης μετράται από τους λογιστικούς δείκτες (αριθμοδείκτες) όπως τους δείκτες EPS (Earnings per share), ROCE (Return On Capital Employed) και ROI (Return On Investment).

Οι δείκτες αυτοί έχουν υποστεί κριτική για διάφορους λόγους μεταξύ των οποίων είναι το γεγονός ότι μετρούν την επιχειρησιακή επίδοση με οικονομικά στοιχεία του παρελθόντος (κέρδη, τιμές μετοχών, αξία ιδίων κεφαλαίων) τα οποία δεν αντικατοπτρίζουν την δυνατότητα της επιχείρησης να έχει καλή επίδοση και στο μέλλον.

Ακόμα θεωρείται ότι τα μεγέθη αυτά (κέρδη, τιμές μετοχών, αξία ιδίων κεφαλαίων) είναι ανοικτά και επιρρεπή σε χειραγώγηση εξ αιτίας των λογιστικών προτύπων.

Αναφέρεται επίσης ότι το πλεονέκτημα της Διοίκησης της Αξίας είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση αποκτά ένα και μόνο επικρατέστερο οικονομικό στόχο – αυτόν της μεγιστοποίησης της οικονομικής αξίας της επιχείρησης.

Αναφορικά με τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης βασισμένα στην έννοια της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης (Shareholder Value), διαφορετικές ομάδες αναλυτών της κεφαλαιαγοράς και συμβούλων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα .

Τα μέτρα της επιχειρησιακής επίδοσης με βάση την Οικονομική Αξία περιλαμβάνουν:

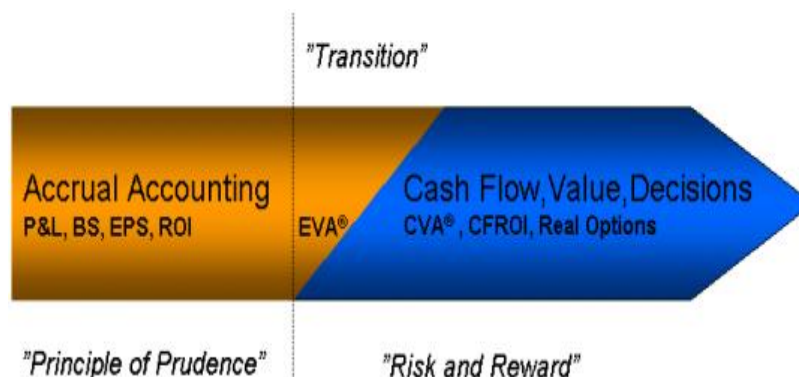
- Την Economic Value Added (EVA)
- Την Cash Value Added (CVA)
- Την Shareholder Value Added (SVA)

Αναφορικά με την τάση της χρήσης των μεθόδων της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης (Shareholder Value) παρατηρείται η μετάβαση από την μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης με βάση το σύστημα της λογιστικής αποτύπωσης προς μια προσέγγιση η οποία θα περιλαμβάνει μεθόδους μέτρησης της Οικονομικής Αξίας (EVA, CVA, κλπ).

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την μετάβαση (transition) αυτή.

Διάγραμμα 13.

Οι μέθοδοι μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης (Performance Measurement)



5.2.1.1. Economic Value Added (EVA)

Σύμφωνα με την προσέγγιση της EVA η Οικονομική Αξία (Shareholder Value) της επιχείρησης μέσα από την οπτική του μετόχου είναι η αύξηση του πλούτου του μετόχου σαν συνέπεια της επένδυσης στην επιχείρηση.

Η διατύπωση αυτή παίρνει δυο μορφές:

- Την αύξηση της τιμής της μετοχής κατά την περίοδο την διακράτησης της από το μέτοχο μείον την όποια επιπλέον εισφορά κεφαλαίου του μετόχου στην επιχείρηση (π.χ. αύξηση μετοχικού κεφαλαίου)
- Την αξία των μερισμάτων που λαμβάνονται κατά την περίοδο της διακράτησης της μετοχής

Για την μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης από τη σκοπιά του μετόχου, χρησιμοποιούνται δυο μεγέθη η Market Value Added (MVA) και η Economic Value Added (EVA).

Η Market Value Added (MVA) ορίζεται ως:

MVA = Αύξηση της κεφαλαιοποίησης της επιχείρησης (market capitalization)
- Αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου στην επιχείρηση

Η Economic Value Added (EVA) ορίζεται ως:

EVA = Προσαρμοσμένα κέρδη μετά φόρων (Net Operating Profit After Taxes)
- Προσαρμοσμένο επενδυμένο κεφάλαιο * WACC

Αναφορικά με τα δυο αυτά μέτρα, η MVA χρησιμοποιείται από τους εξωτερικούς παρατηρητές της επιχείρησης ενώ η EVA χρησιμοποιείται στο εσωτερικό της επιχείρησης σαν μέτρο της επίδοσης το οποίο οδηγεί στην επίτευξη της MVA. Ακόμα, η MVA αντιπροσωπεύει την παρούσα αξία των μελλοντικών EVA.

Η σχέση των δυο αυτών μέτρων είναι σύνθετη και περιγράφεται ως εξής:

1. Η αξία της κεφαλαιοποίησης της επιχείρησης είναι περίπου ίση με την αναμενόμενη παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών – future free cash flows
2. Η MVA είναι συνεπώς ισοδύναμη με την αύξηση της παρούσας αξίας των μελλοντικών free cash flows για την εξεταζόμενη περίοδο μείον την αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου
3. Οι ελεύθερες ταμειακές ροές – free cash flows – είναι τα ταμιακά κέρδη μείον το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται (δεσμεύεται) για την παραγωγή των κερδών αυτών

4. Το WACC της επιχείρησης είναι το κόστος της εξυπηρέτησης του κεφαλαίου για την δημιουργία των κερδών. Το κόστος αυτό εμπεριέχει το κόστος των δανειακών κεφαλαίων, το κόστος των ιδίων κεφαλαίων και το κόστος των μερισμάτων προς τους μετόχους.
5. Για την διατήρηση της παρούσας αξίας των μελλοντικών free cash flows το management της επιχείρησης θα πρέπει διασφαλίζει ότι κάθε επιχειρησιακή μονάδα (business unit) αποδίδει το free cash flow. Η παραπέρα αύξηση της παρούσας αξίας της επιχείρησης απαιτεί από το management επιπρόσθετες επενδύσεις σε έργα – projects – τα οποία αποδίδουν όσο και το free cash flow.
6. Για την επίτευξη της απόδοσης του free cash flow οι επιχειρησιακές μονάδες και τα νέα έργα που αναλαμβάνονται θα πρέπει να αποφέρουν ταμειακά κέρδη πλέον του κόστους του WACC των στοιχείων του ενεργητικού που απασχολούν.
7. Έτσι διασφαλίζοντας ότι οι επιχειρησιακές μονάδες και τα νέα έργα – projects – μπορούν να επιτύχουν Οικονομική Προστιθέμενη Αξία – Economic Added Value (EVA) – η επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει ότι η MVA παραμένει σταθερή και αύξουσα.

Οι οικονομικές συνέπειες για την επιχείρηση μέσα από την θεώρηση της EVA έχουν ως εξής:

Η χρήση της EVA σαν εργαλείο του management της επιχείρησης για την αξιολόγηση αποφάσεων οδηγεί στην αύξηση της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης και τελικά της αξίας της κεφαλαιοποίησης της η οποία αυξάνει τον πλούτο των κοινών μετοχών.

Από την άλλη, όταν οι επενδυτές γνωρίζουν την χρήση της EVA σαν εργαλείο για την λήψη των αποφάσεων θα επιθυμούν να αγοράσουν και να κρατήσουν την μετοχή της επιχείρησης με την προσδοκία των μελλοντικών ταμειακών ροών – free cash flows.

Αδυναμίες και κριτική της EVA

Αναφορικά με τις αδυναμίες της EVA, αυτές εστιάζονται στο γεγονός ότι:

- Ο υπολογισμός των MVA και EVA απαιτεί προσαρμογές των λογιστικών κερδών ώστε να προκύψουν από αυτά τα αμιγώς ταμειακά κέρδη της επιχείρησης.
- Οι προσαρμογές αυτές είναι συχνά πάρα πολλές και υπόκεινται και σε υποκειμενική κρίση του χρήστη.
- Οι προσαρμογές αυτές έχουν επίδραση στη μέτρηση των κερδών και του κόστους κεφαλαίου.

Στα πλαίσια αυτά, η κριτική που ασκείται στο μέτρο της EVA περιλαμβάνει τα εξής:

- Οι προσαρμογές των λογιστικών κερδών με στόχο τον προσδιορισμό των αμιγώς ταμειακών κερδών δείχνουν να είναι αυθαίρετες.
- Ο προσδιορισμός των επενδυμένων κεφαλαίων στην επιχείρηση απαιτεί και αυτός προσαρμογές
- Σαν μέγεθος η EVA μετράται σε απόλυτες μονάδες – σε ευρώ και όχι ως ποσοστό – και καθιστά αδύνατη την σύγκριση της EVA μεταξύ ανόμοιων σε μέγεθος επιχειρήσεων

- Η EVA δεν επηρεάζει κατά ανάγκη την MVA κατά τον τρόπο που περιγράφεται παραπάνω. Θεωρείται ότι η γνώμη της αγοράς επιδρά κυρίως πάνω στην τιμή της μετοχής.

5.2.1.2. Cash Value Added (CVA)

Το μοντέλο της Cash Value Added (CVA) περιλαμβάνει μόνο ταμειακά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως:

$$NPV (\text{Investment}) = PV (\text{OCF}_{1...n}) - \text{INVESTMENT} = PV (\text{OCF}_{1...n}) - PV (\text{OCFD}_{1...n}) = PV (\text{CVA}_{1...n})$$

Όπου,

OCF – Operating Cash Flow = EBDIT (Earnings Before Depreciation Interest and Tax, adjusted for non cash charges) + Working Capital movement + Non strategic investments

PV (OCF_{1...n}) – Η παρούσα αξία του cash flow των λειτουργιών (operations)

PV (OCFD_{1...n}) – Η παρούσα αξία του cash flow που απαιτείται από τους επενδυτές όταν η επιχείρηση αναλαμβάνει στρατηγικές επενδύσεις. Το μέγεθος αυτό μετρά το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου – το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης – εκφραζόμενο σε χρηματικές μονάδες

Το μέτρο της CVA για μια περίοδο επένδυσης αποτελεί καλή εκτίμηση για το πόσο cash flow παράγεται πέρα από την ελάχιστη αποζημίωση των επενδυτών για το επενδυμένο τους κεφάλαιο στην επιχείρηση.

Επεκτείνοντας την ανάλυση της CVA σε ολόκληρη της επιχείρηση παρατηρείται ότι η CVA της επιχείρησης στο σύνολο της είναι το άθροισμα των CVA των στρατηγικών της επενδύσεων.

Ο δείκτης CVA

Ο δείκτης CVA δίνει μια άλλη διάσταση στο μοντέλο CVA. Ο δείκτης CVA υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Profitability Index} = PV (\text{OCF}_{1...n}) / - \text{Investment} = PV (\text{OCF}_{1...n}) / PV (\text{OCFD}_{1...n}) = \text{CVA Index}$$

Ο δείκτης CVA επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ διαφορετικών επιχειρησιακών μονάδων (Business units) με τρόπο συμβατό με την οικονομική θεωρία.

Τιμές του δείκτη CVA > 1 δείχνει ότι η επένδυση παράγει αρκετό Operating Cash Flow (OCF).

Ακόμα ο δείκτης CVA μπορεί να διασπαστεί σε τέσσερις “*οδηγούς αξίας*”:

1. Operating Surplus margin – Λειτουργικό περιθώριο κέρδους
2. Working Capital Movement (WCM) margin – Περιθώριο (μεταβολής) Κεφαλαίου Κίνησης
3. Non strategic investment margin – Περιθώριο μη στρατηγικών επενδύσεων
4. OCFD margin – Περιθώριο της αναμενόμενης ταμειακής ροής των επενδυτών

$$\frac{\text{Operating Surplus margin} + \text{(WCM) margin} + \text{Non strategic investment margin}}{\text{OCFD margin}} = \text{CVA Index}$$

Έτσι, επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ διαφορετικών επιχειρησιακών μονάδων.

5.2.1.3. Shareholder Value Added (SVA)

Η Shareholder Value Added σαν μέτρο της Οικονομικής Αξίας της επιχείρησης ορίζεται ως:

$$\text{Οικονομική Αξία (Shareholder Value)} = \text{Εταιρική αξία (Corporate Value)} - \text{Δανεισμός (Debt)}$$

Όπου,

$$\begin{aligned} \text{Εταιρική αξία (Corporate Value)} = & \text{ Παρούσα αξία των ταμειακών ροών από λειτουργικές} \\ & \text{δραστηριότητες (PV cash flow from operations) +} \\ & \text{+ Υπολειμματική αξία επενδύσεων (Residual value) +} \\ & \text{+Χρεόγραφα (Marketable Securities)} \end{aligned}$$

Σύμφωνα με την Shareholder Value Analysis (SVA), η Οικονομική Αξία εξαρτάται από τρία στοιχεία της αποτίμησης της αξίας:

- την ταμειακή ροή από τις λειτουργικές δραστηριότητες – Cash flow from operations
- το επιτόκιο προεξόφλησης (WACC) – Discount Rate και
- τον δανεισμό – (Debt)

Η σημασία της Shareholder Value Added (SVA) βρίσκεται στο γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μεθοδολογία, συμπληρωματικά, για να εστιάσει στο πως οι αποφάσεις του management επιδρούν πάνω στην δημιουργία της αξίας της επιχείρησης.

Στην γενική της προσέγγιση η μέθοδος Shareholder Value Added (SVA) προσδιορίζει ότι από τις τρεις θεμελιώδεις οικονομικές αποφάσεις στην επιχείρηση – Λειτουργικές αποφάσεις, Επενδυτικές αποφάσεις και Χρηματοδοτικές αποφάσεις – επηρεάζονται οι

“οδηγοί της αξίας” (*Value Drivers*) δηλαδή ομάδες παραγόντων, ποιοτικών και ποσοτικών οι οποίοι με την σειρά τους επιδρούν στα κομμάτια που συνθέτουν την αξία της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις λειτουργικές αποφάσεις όπως η τιμολόγηση, το μίγμα του χαρτοφυλακίου προϊόντων, η διανομή του προϊόντος, η εξυπηρέτηση του πελάτη επιδρούν πάνω σε τρεις οδηγούς της αξίας:

- την αύξηση των πωλήσεων,
- το λειτουργικό περιθώριο κέρδους και
- τον συντελεστή φορολόγησης – αύξηση των πωλήσεων και των κερδών συνεπάγεται και υψηλότερους συντελεστές φορολογίας

Οι επενδυτικές αποφάσεις από την άλλη όπως η αύξηση του αποθέματος, και η επέκταση της δυναμικότητας της επιχείρησης επηρεάζουν δυο ακόμα οδηγούς της αξίας:

- το κεφάλαιο κίνησης και
- το πάγιο επενδυμένο κεφάλαιο

Τέλος οι χρηματοδοτικές αποφάσεις μέσω της λειτουργικής και της χρηματοοικονομικής μόχλευσης επιδρούν στο κόστος του κεφαλαίου.

Η σχέση μεταξύ των αποφάσεων του management της επιχείρησης και της οικονομικής αξίας απεικονίζεται στο Διάγραμμα 12 στη Σελ. 108.

5.2.2. Activity Based Costing Management (ABCM)

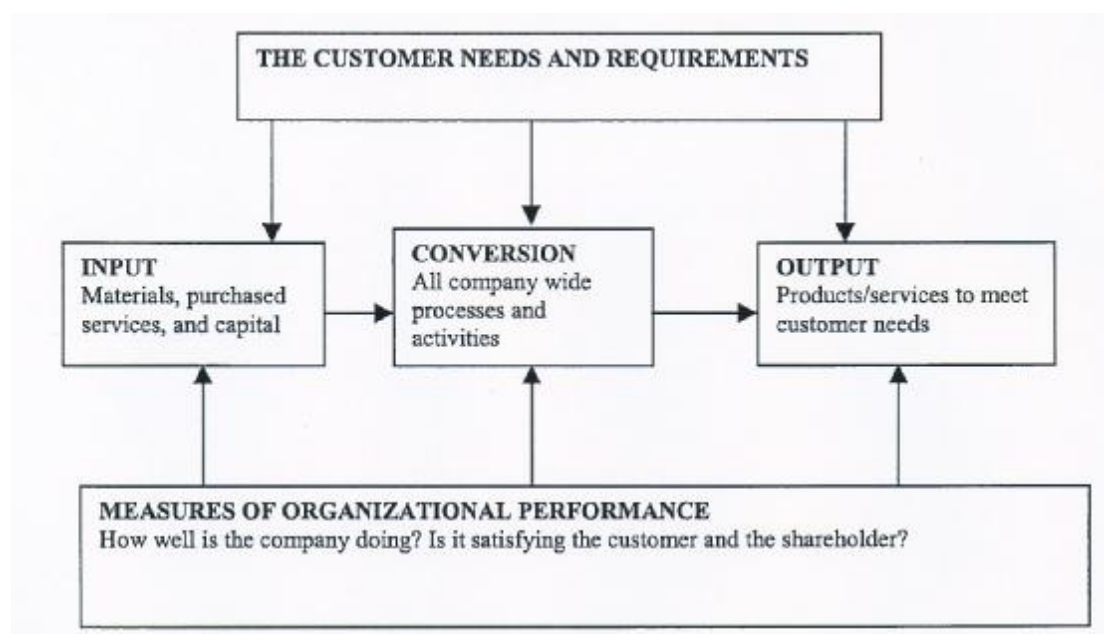
Αν και η προέλευση του Activity Based Costing προέρχεται από τις επιχειρήσεις παραγωγής με χρήση στο management του κόστους παραγωγής των προϊόντων, το ακρωνύμιο Activity Based Costing Management (ABCM) χρησιμοποιείται πια για περιγράψει την θεώρηση του management των δραστηριοτήτων (activity management) με εφαρμογή και σε επιχειρήσεις πέραν της παραγωγής.

Το ABCM δεν είναι απλά μια μέθοδος κοστολόγησης αλλά μια τεχνική για την καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα είναι μια εφαρμογή η οποία μετρά το κόστος και την επίδοση των δραστηριοτήτων και των πόρων που αυτές καταναλώνουν ώστε να δημιουργήσει μια πιο ακριβή πληροφόρηση για την λήψη των διοικητικών αποφάσεων.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την οριζόντια θεώρηση της επιχείρησης από την αγορά των πρώτων υλών και διαμέσου των δραστηριοτήτων μετασχηματισμού και πρόσθεσης αξίας των προϊόντων μέχρι τον τελικό πελάτη.

Διάγραμμα 14.

Οι αρχές του Activity Based Costing Management



Στην κορυφή των διαδικασιών της επιχείρησης βρίσκονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών. Σύμφωνα με την θεώρηση του ABCM ο στόχος της επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

Στο μέσο των διαδικασιών διακρίνονται οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες. Όμοια στη βάση του διαγράμματος βρίσκονται τα μέτρα της επίδοσης της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την θεώρηση του ABCM το management της επιχείρησης θα πρέπει να εστιάζει στην οριζόντια θεώρηση της επιχείρησης – *αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης* – για να βελτιώνει την πληροφόρηση του σχετικά με τον σχεδιασμό, την διαχείριση και τον έλεγχο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθοδολογίας ABCM είναι η πληροφόρηση του management της επιχείρησης σχετικά με:

- Το κόστος των δραστηριοτήτων κατά μήκος της αλυσίδας της αξίας
- Το κόστος των δραστηριοτήτων που δεν παράγουν αξία
- Τα μέτρα της επίδοσης
- Τα αντικείμενα του κόστους και τους οδηγούς κόστους

Αναφορικά με την χρήση του ABCM στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, άρα και των μετόχων, το ABCM δίνει την δυνατότητα της καταγραφής των δραστηριοτήτων της επιχείρησης κατά μήκος της αλυσίδας της αξίας. (Βλέπε Διάγραμμα 9 σελίδα 62).

5.2.3. Balanced Scorecard (BSC)

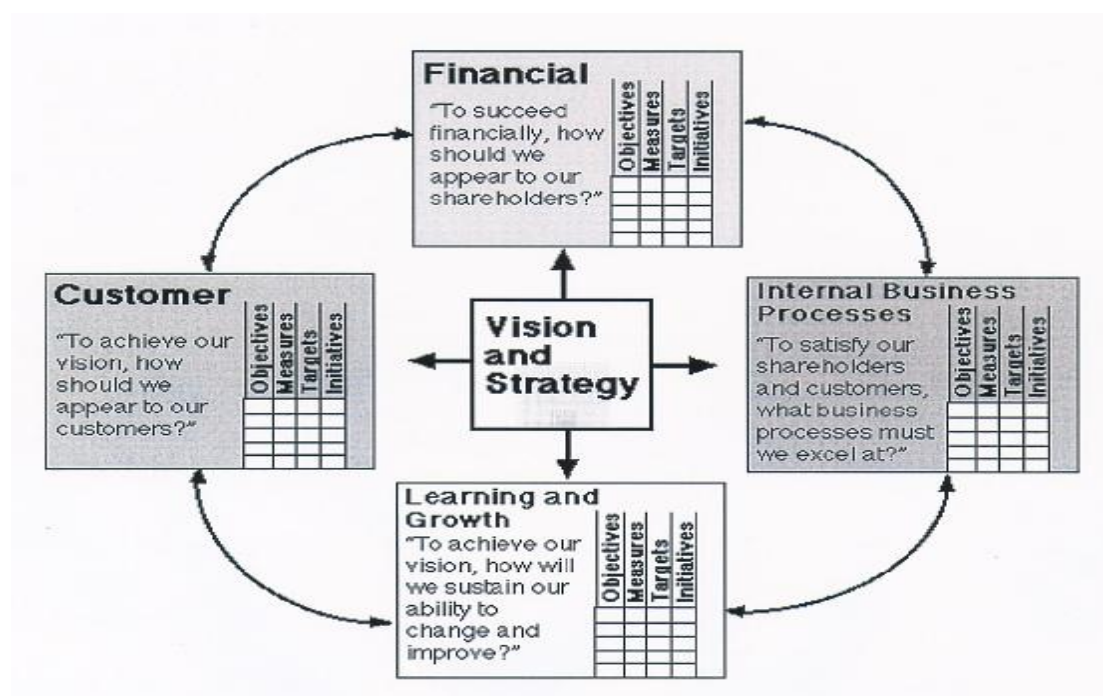
Αναφορικά με την μεθοδολογία Balanced Scorecard, “*Η Balanced Scorecard μεταφράζει την αποστολή και την στρατηγική μιας επιχείρησης σε στόχους και μέτρα επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές. Παρέχει ένα πλαίσιο επικοινωνίας της αποστολής της επιχείρησης και της στρατηγικής και ενημερώνει τους εργαζόμενους σχετικά με τους συντελεστές της επιτυχίας . Κάνοντας ξεκάθαρα τα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει οι managers ελπίζουν να δικτυώσουν τις ενέργειες, τις ικανότητες και την ειδική γνώση των εργαζομένων στην κατεύθυνση των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης*”

[NORTON, KAPLAN 1996]

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι οπτικές της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard.

Διάγραμμα 15.

Οι οπτικές της μεθοδολογίας Balanced Scorecard



Κεφάλαιο 6ο : Εφαρμογή στη χρηματοοικονομική ανάλυση – Αξιολόγηση πραγματικής επένδυσης

6.1 Ο προϋπολογισμός των επενδύσεων (Capital Budgeting)

Από την φύση τους οι αποφάσεις των επενδύσεων κεφαλαίου εμπεριέχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης για αρκετά χρόνια στο μέλλον. Μια καλή επενδυτική απόφαση μπορεί να εκτοξεύσει τα κέρδη απότομα και να αυξήσει κατά πολύ την αξία της επιχείρησης. Αντίθετα, μια κακή απόφαση μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στην χρεοκοπία της επιχείρησης.

Η εξήγηση για όλα αυτά βρίσκεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες αποφάσεις για επενδύσεις κεφαλαίου δεσμεύουν μεγάλα ποσά κεφαλαίου και τα αποτελέσματα εξαρτώνται πολύ από τις προβλέψεις τις σχετικές με την εξέλιξη της αγοράς μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα είναι σύμφυτα με τις επενδύσεις κεφαλαίου.

Αναφορικά με την διαχείριση του κινδύνου και της αβεβαιότητας, οι επιστήμες των αποφάσεων έχουν αναπτύξει τα εργαλεία της ανάλυσης και της διαχείρισης των επενδύσεων κεφαλαίου που βοηθούν τον decision maker στην αξιολόγηση και την λήψη των αποφάσεων.

Αντίστοιχα όπως και στον στρατηγικό προγραμματισμό των επιχειρήσεων, στις αποφάσεις επενδύσεων κεφαλαίου δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος της επίλυσης των προβλημάτων. Συνήθως μια καλή απόφαση συνίσταται από τον συνδυασμό της επιστημονικής μεθοδολογίας και της εμπειρίας των decision makers.

Αναφορικά λοιπόν με το γενικό πλαίσιο (context) των επενδύσεων κεφαλαίου εμπεριέχει:

- Τις μεταβολές που συντελούνται στο ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης
- Την μορφή του ανταγωνισμού στον βιομηχανικό κλάδο (π.χ. ολιγοπώλιο, τέλειος ανταγωνισμός κλπ)
- Τη δομή του βιομηχανικού κλάδου (ανάλυση κατά Porter)
- Την μορφή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης (π.χ δομή των Strategic Business Units – Business lines)
- Την αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης
- Τις πηγές των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης

- Τους επιχειρησιακούς στόχους όπως αποτυπώνονται στο πενταετές στρατηγικό επιχειρησιακό πλάνο
- Τα έργα – projects – που προγραμματίζει να αναλάβει η επιχείρηση σε εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Τον προϋπολογισμό των επενδύσεων κεφαλαίου (Capital Expenditure)
- Την αξιολόγηση των προτάσεων επενδύσεων κεφαλαίου σε νέα έργα

Η επιχείρηση αναζητώντας την συμβατότητα της με το επιχειρησιακό της περιβάλλον δεσμεύει μέρος των πόρων της (κεφαλαία, ανθρώπινοι πόροι, γνώση, πάγιο εξοπλισμό κλπ) στην ανάληψη και εκτέλεση νέων έργων.

Όπως και στον στρατηγικό προγραμματισμό, ο αντικειμενικός σκοπός της εκτέλεσης νέων έργων για την επιχείρηση είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των κοινών μετοχών που επιτυγχάνεται με την μεγιστοποίηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης (*Shareholder Value*).

Με αυτόν τον τρόπο η διαδικασία της αξιολόγησης των επενδύσεων κεφαλαίου συναρτάται άμεσα:

- με τους στόχους του στρατηγικού προγραμματισμού (συμβατότητα με το επιχειρησιακό περιβάλλον) και
- με την επιδίωξη της μεγιστοποίησης της οικονομικής αξίας της επιχείρησης (*Shareholder Value*)

Η έννοια του προϋπολογισμού των επενδύσεων

Προϋπολογισμός των επενδύσεων είναι “η αλληλουχία των αποφάσεων των οικονομικών μονάδων (τμημάτων, διευθύνσεων, *Business lines* -SBU) η σχετική με την ανάλυση αναγκών χρηματοδότησης, την πηγή της χρηματοδότησης και την επένδυση – χρήση των νέων κεφαλαίων για την παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών” [CANADA, WHITE 1996].

Εναλλακτικά, προϋπολογισμός των επενδύσεων είναι “η διαδικασία σχεδιασμού δαπανών οι οποίες παράγουν *cash flows* τα οποία αναμένεται να επεκτείνονται πέραν του ενός έτους” [HIRSCHEY, PAPPAS 1993].

Ακόμα, προϋπολογισμός των επενδύσεων είναι “ένα αντικειμενικό μέσο μέτρησης της οικονομικής αξίας των μεμονωμένων επενδυτικών προτάσεων ώστε να υπάρχει ρεαλιστική βάση για την επιλογή μεταξύ τους και για την ανάληψη εκείνων οι οποίες αυξάνουν τον μακροχρόνιο πλούτο της επιχείρησης” [DEAN 1954].

6.2 Το εγχειρίδιο των επενδύσεων

Οι επιχειρήσεις με μεγάλο όγκο επενδύσεων κεφαλαίου γενικά έχουν εγχειρίδιο επενδύσεων κεφαλαίου. Το πώς οι επιχειρήσεις εξετάζουν και αξιολογούν τις επενδύσεις - αρχικό κόστος της επένδυσης, ανάλυση του cash flow, χρήση των μεθόδων αξιολόγησης κλπ – περιγράφεται από το εγχειρίδιο επενδύσεων.

Αναφορικά με την φύση των εργασιών των επιχειρήσεων οι οποίες χρησιμοποιούν εγχειρίδιο επενδύσεων αυτές είναι συνήθως μεγάλοι όμιλοι επιχειρήσεων με μεγάλο όγκο επενδύσεων σε πάγιο εξοπλισμό. Από άποψη δραστηριοτήτων οι επιχειρήσεις που κάνουν χρήση εγχειριδίου ασχολούνται με τις μηχανικές κατασκευές, τις ηλεκτρικές κατασκευές, τα χημικά προϊόντα, τα φαρμακευτικά προϊόντα, την ξυλεία, την μεταλλουργία και την ενέργεια. Ακόμα εγχειρίδιο χρησιμοποιούν καθετοποιημένοι όμιλοι καθώς και κατασκευαστικοί όμιλοι.

Παρατηρείται δηλαδή η χρήση του εγχειριδίου επενδύσεων σε περιπτώσεις επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου, και με πολύπλοκη οργανωτική δομή – η οποία συνδέεται ίσως με τα πολλά στάδια της αλυσίδας της παραγωγής της αξίας της επιχείρησης.

Οι σκοποί του εγχειριδίου των επενδύσεων

Αναφορικά με τους σκοπούς των εγχειριδίων επενδύσεων παρατηρείται ότι στο παρελθόν ο κύριος σκοπός των εγχειριδίων ήταν το να ενοποιήσει τις αιτήσεις για επενδύσεις και να κατατάξει τις επενδύσεις κατά σειρά προτίμησης.

Σήμερα η εικόνα είναι διαφορετική. Το εγχειρίδιο των επενδύσεων αναφέρεται σαν σημαντικό εργαλείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον έλεγχο, τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και σαν εργαλείο δημιουργίας κοινής γλώσσας αναφορικά με τις επενδύσεις.

Ακόμα στους σκοπούς των εγχειριδίων αναφέρεται και η αποκέντρωση και ο έλεγχος των αποφάσεων για επενδύσεις.

Έμφαση δίνεται στον όγκο των επενδύσεων, στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της κατεύθυνσης της στρατηγικής των επενδύσεων του ομίλου και τον συντονισμό των επενδύσεων μέσα στον όμιλο ώστε να υπάρξουν συνέργιες.

Τύποι επενδύσεων που καλύπτονται από εγχειρίδια

Αναφορικά με τους τύπους των επενδύσεων που καλύπτονται από τα εγχειρίδια των επενδύσεων αυτές κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Επενδύσεις σε real estate - Επενδύσεις σε γη, κτίρια και εγκαταστάσεις παραγωγής και διανομής προϊόντων
2. Διοικητικές επενδύσεις – Έπιπλα γραφείων, εξοπλισμός γραφείων, είδη αυτοματισμού γραφείου
3. Επενδύσεις συντήρησης παλαιότερου πάγιου εξοπλισμού – Επενδύσεις αντικατάστασης παλαιού ή απαξιωμένου πάγιου εξοπλισμού καθώς και επενδύσεις σε αντιρρυπαντική τεχνολογία
4. Επενδύσεις αύξησης της κερδοφορίας – Επενδύσεις οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV) της επιχείρησης αλλά και της Οικονομικής Αξίας (Shareholder Value) της επιχείρησης (π.χ. επενδύσεις στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, επενδύσεις αύξησης της δυναμικότητας και επίτευξης οικονομιών κλίμακας, επενδύσεις αύξησης της παραγωγικότητας και μείωσης του κόστους, επενδύσεις επέκτασης στο δίκτυο διανομής του προϊόντος)
5. Επενδύσεις επέκτασης – Επενδύσεις σε νέα προϊόντα του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της επιχείρησης (ανάπτυξη, παραγωγή και marketing νέων προϊόντων στην αγορά), η ακόμα και επέκταση της πώλησης προϊόντων και σε άλλες, ξένες, αγορές.
6. Έμμεσες επενδύσεις – επενδύσεις σε κοινωνικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες που βελτιώνουν την κοινωνική εικόνα της επιχείρησης (π.χ. χορηγίες).

Παραπέρα, διακρίνονται και δυο άλλες κατηγορίες επενδύσεων οι οποίες δεν περιγράφονται στα εγχειρίδια των επενδύσεων των επιχειρήσεων. Αυτές αφορούν:

1. Επενδύσεις σε προωθημένες καινοτομίες – Επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και σε Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής (Flexible Manufacturing Systems)
2. Μεγάλες στρατηγικού χαρακτήρα επενδύσεις – Επενδύσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων και μορφές στρατηγικών συνεργασιών που ενέχουν συνέργειες.

Το περιεχόμενο του εγχειριδίου επενδύσεων

Το εγχειρίδιο των επενδύσεων αναφέρει το πώς οι επενδύσεις θα πρέπει να αξιολογούνται και να σχεδιάζονται και συχνά περιέχει υποδείγματα αιτήσεων για επένδυση, υπολογισμούς της κερδοφορίας και φόρμες ελέγχου της επένδυσης.

Τα εγχειρίδια περιλαμβάνουν επίσης στοιχεία σχετικά με την διαδικασία λήψης της απόφασης και την κατανομή των αρμοδιοτήτων.

Μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων επενδύσεων κεφαλαίου

Αναφορικά με τις μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων σε επενδύσεις κεφαλαίου αυτές χωρίζονται σε δυο γενικές κατηγορίες:

- τις μεθοδολογίες της χρηματοοικονομικής και
- τις μεθοδολογίες στρατηγικής οι οποίες εφαρμόζονται σε επενδύσεις κεφαλαίου σε Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής (Flexible Manufacturing Systems) και σε Τεχνολογίες Προωθημένης Παραγωγής (Advanced Manufacturing Technologies) – οι τελευταίες είναι εκτός του πεδίου της εργασίας

Οι μεθοδολογίες της χρηματοοικονομικής υποδιαιρούνται:

- στις μεθοδολογίες Προεξοφλημένων Ταμειακών Ροών - Discounted Cash Flow (DCF)
- στις μεθοδολογίες της Λογιστικής (Payback Period και Accounting Rate of Return) και
- στις μεθοδολογίες της Διοίκησης της Αξίας - Value Based Management)

Μέθοδος αξιολόγησης της χρηματοοικονομικής εφαρμογής

Αναφορικά με την μέθοδο που χρησιμοποιείται στην χρηματοοικονομική εφαρμογή, αυτή ακολουθεί την μεθοδολογία του Discounted Cash Flow (DCF) και μετρά την απόδοση της επένδυσης με τον συντελεστή IRR.

Ο συντελεστής IRR έχει υποστεί κριτική για την αδυναμία του σε ορισμένες περιπτώσεις να απαντήσει για το αν η επένδυση θα πρέπει να αναληφθεί – περίπτωση επένδυσης με διπλό συντελεστή IRR. Όμως, παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι είναι άμεσα συγκρίσιμος με τον κρίσιμο παράγοντα της αξιολόγησης των επενδύσεων, το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου (WACC).

Από την σύγκριση του IRR με το WACC εξάγεται το συμπέρασμα της απόφασης της αποδοχής ή της απόρριψης μιας επένδυσης σύμφωνα με την μέθοδο DCF αλλά και με την μέθοδο της Shareholder Value Added.

Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος DCF αναφέρει ότι η επένδυση είναι αποδεκτή όταν $IRR > WACC$, απορρίπτεται όταν $IRR < WACC$ και αδιάφορη όταν $IRR = WACC$.

Αντίστοιχα, η μέθοδος Shareholder Value αναφέρει ότι όταν $IRR > WACC$ παράγεται αξία από την επιχείρηση, όταν $IRR < WACC$ καταστρέφεται αξία από την επιχείρηση και όταν $IRR = WACC$ τότε δεν μεταβάλλεται η αξία της επιχείρησης.

Η ομοιότητα αυτή μεταξύ των δυο προσεγγίσεων οφείλεται στο γεγονός ότι και οι δυο μέθοδοι χρησιμοποιούν τα incremental cash flows για την αξιολόγηση των επενδύσεων και

αναγνωρίζουν ένα κόστος ευκαιρίας της επένδυσης το οποίο ισούται με το WACC της επιχείρησης .

Όμως ενώ η μέθοδος DCF χρησιμοποιείται μόνο στην αξιολόγηση των επενδύσεων η μέθοδος της Shareholder Value Added χρησιμοποιείται και στις λειτουργικές αποφάσεις της επιχείρησης (operations) αναφορικά με την χρήση του επενδυμένου κεφαλαίου στις πλέον αποδοτικές του χρήσεις.

Στην γενική της προσέγγιση η μέθοδος Shareholder Value Added προσδιορίζει ότι από τις τρεις θεμελιώδεις οικονομικές αποφάσεις στην επιχείρηση – Λειτουργικές αποφάσεις, Επενδυτικές αποφάσεις και Χρηματοδοτικές αποφάσεις – επηρεάζονται οι “οδηγοί της αξίας” δηλαδή ομάδες παραγόντων, ποιοτικών και ποσοτικών οι οποίοι με την σειρά τους επιδρούν στα κομμάτια που συνθέτουν την αξία της επιχείρησης.

Ειδικότερα, από τις τρεις θεμελιώδεις οικονομικές αποφάσεις επηρεάζονται:

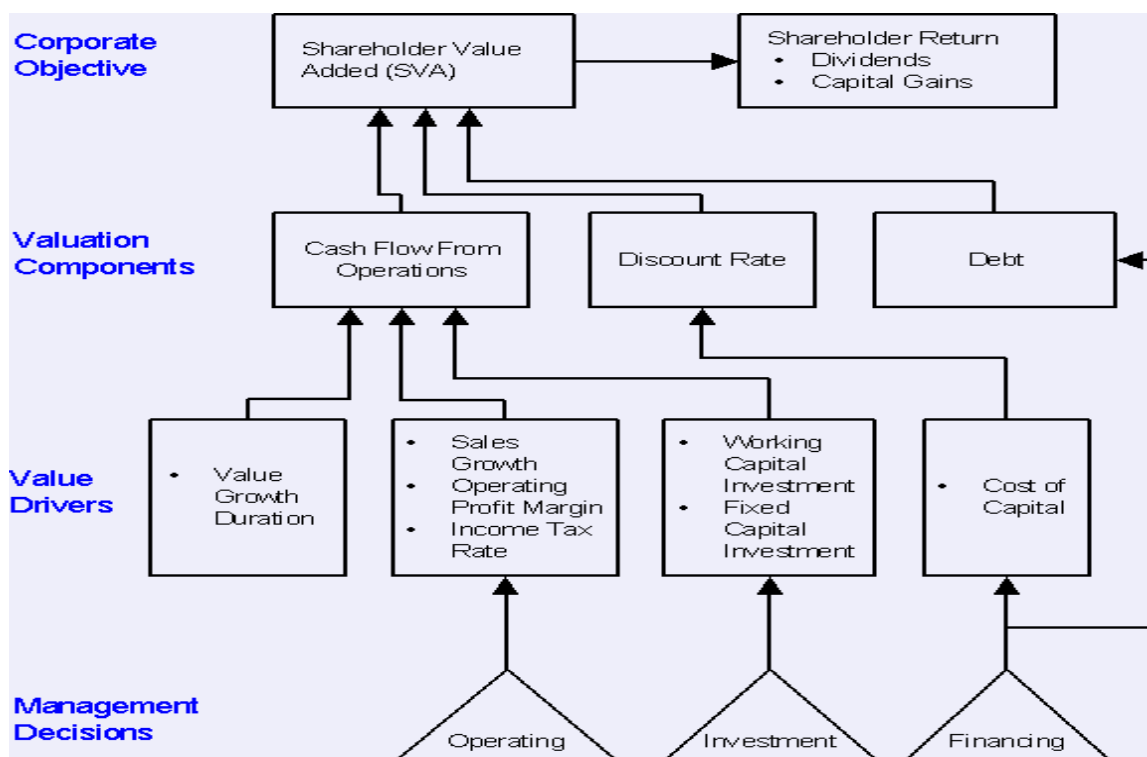
- Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων (sales growth)
- Το λειτουργικό περιθώριο κέρδους (operating profit margin)
- Ο φορολογικός συντελεστής (income tax rate)
- Οι επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό (fixed capital investment)
- Οι επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης (working capital investment)
- Το κόστος του κεφαλαίου (cost of capital)

Ακόμα, η διάρκεια της περιόδου αύξησης της αξίας (value growth duration) είναι ένας παράγοντας ανεξάρτητος από τις οικονομικές αποφάσεις της επιχείρησης που όμως επιδρά καθοριστικά στην ταμειακή ροή της επιχείρησης.

Σχηματικά η Οικονομική Αξία της επιχείρησης δημιουργείται με βάση τις διαδικασίες οι οποίες περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 15.

Η δημιουργία της οικονομικής αξίας της επιχείρησης



Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, η ταμειακή ροή (Cash flow from operations) και ο δανεισμός (Debt) αντιστοιχούν με το Free Cash Flow σε όρους της μεθοδολογίας DCF. Ακόμα ο προεξοφλητικός συντελεστής αντιστοιχεί στο WACC της επιχείρησης.

Έτσι η μέθοδος της Οικονομικής Αξίας συνδέει την αξία ολόκληρης της επιχείρησης με την προεξόφληση των μελλοντικών ταμειακών ροών – όπως και η μέθοδος DCF για μια επένδυση κεφαλαίου – των λειτουργιών και των επενδύσεων.

Παραπέρα, ενώ η μέθοδος της DCF εφαρμόζεται μόνο στις επενδύσεις κεφαλαίου, η μέθοδος της SVA επεκτείνεται και καλύπτει ολόκληρη την αλυσίδα της αξίας της επιχείρησης.

Η σημασία της μεθόδου της οικονομικής αξίας βρίσκεται στο γεγονός ότι:

Εκφράζοντας την Οικονομική Αξία (Shareholder Value) σε όρους που ο καθένας μπορεί να καταλάβει, είναι δυνατό να συνδεθεί η επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate strategy) με

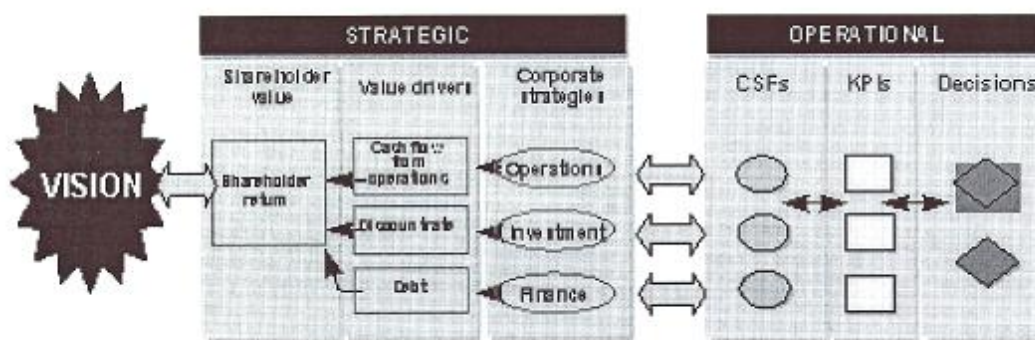
- τις επιχειρησιακές λειτουργίες (operations) – π.χ. Αγορές, Λειτουργία εγκαταστάσεων (Δεξαμενισμός), Marketing και Πωλήσεις, Παραγγελίες,, Δικτύωση, Μεταφορές, Λογιστική αποτύπωση των συναλλαγών (βλέπε σχετικά στο Διάγραμμα 9 στη σελίδα 62)

- τις επενδύσεις κεφαλαίου (**capital investments**) – π.χ. η επένδυση σε συνεργασία με ένα πρατήριο πώλησης υγρών καυσίμων που περιγράφεται από την χρηματοοικονομική εφαρμογή (βλέπε εφαρμογή που ακολουθεί) και
- την χρηματοδότηση (**finance**) των λειτουργιών και των επενδύσεων

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με το management των λειτουργιών (operations) και των επενδύσεων (investments).

Διάγραμμα 16.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, το management των λειτουργιών και των επενδύσεων και η δημιουργία της οικονομικής αξίας



Όπου,

Vision – Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης όπως αυτή εκφράζεται στο πενταετές στρατηγικό και επιχειρησιακό πλάνο.

Shareholder Value – Η Οικονομική Αξία της επιχείρησης

Shareholder Return – Η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων

Value Drivers – Οι “οδηγοί της Αξίας”

Cash flow from operations – Ταμειακή Ροή

Discount rate – Το προεξοφλητικό επιτόκιο – WACC

Debt – Το κόστος χρηματοδότησης

Corporate strategies – Επιχειρησιακές στρατηγικές

Operations – Λειτουργίες

Finance – Χρηματοδότηση

CSF (Critical Success Factors) – Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

KPI (Key Performance Indicators) – Κρίσιμοι Δείκτες Επίδοσης

Decisions – Αποφάσεις

6.3 Η δημιουργία ενός χρηματοοικονομικού μοντέλου αξιολόγησης επένδυσης

Η δημιουργία ενός χρηματοοικονομικού μοντέλου της αξιολόγησης των επενδύσεων κεφαλαίου ξεκινά από την διατύπωση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης ως οργανισμού, ο οποίος αναζητά την συμβατότητα του με το επιχειρησιακό του περιβάλλον και ολοκληρώνεται με την απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη της εξεταζόμενης επένδυσης.

Η διαδρομή από το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης όπως αυτές διατυπώνονται στο πενταετές στρατηγικό και επιχειρησιακό πλάνο ως και την τελική απόφαση αποδοχής ή απόρριψης της επένδυσης εσωκλείει μια πλειάδα:

- θεωρήσεων σχετικά με την επιχείρηση,
- στρατηγικών δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τοποθέτησης έναντι του ανταγωνισμού,
- επιχειρησιακού σχεδιασμού,
- σχέσεων με την κεφαλαιαγορά,
- χρήσης των αναλυτικών εργαλείων της λήψης των αποφάσεων και
- μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης

Η διαδρομή αυτή αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

A. Θεώρηση της επιχείρησης

1 *Συστημική προσέγγιση της επιχείρησης*

2 *Ανάγκη της συμβατότητας της επιχείρησης με το επιχειρησιακό της περιβάλλον*

B. Διαδικασία πενταετούς στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού

3 *Όραμα, αποστολή της επιχείρησης και στόχοι της επιχείρησης*

4 *Ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης*

4.1 **Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης (PEST-DG analysis, Porter's Diamond model)**

4.2 **Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος (Market Structure-Conduct-Performance model, Five forces analysis)**

4.3 **Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Mc Kinsey 7s model, SBU structure, Porter's Value Chain model, Resource based view)**

4.4 **Σχέσεις της επιχείρησης με την κεφαλαιαγορά**

5 *Ανάλυση και αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στον κλάδο*

5.1 **SWOT analysis**

5.2 **Ανάλυση της αλυσίδας της αξίας**

5.3 **Benchmarking**

5.4 **Ανάλυση χάσματος (Gap analysis)**

- 6 Σχεδιασμός σεναρίων στρατηγικής
- 7 Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής
- 8 Εφαρμογή (επενδυτικής) στρατηγικής

8.1 Capital Budget

8.2 Αξιολόγηση των επενδυτικών προτάσεων για νέα έργα – projects

8.3 Αξιολόγηση της επίδοσης (Performance measurement)

Με βάση τα παραπάνω γίνεται δυνατή η κατηγοριοποίηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μιας επένδυσης με βάση τους “οδηγούς της αξίας”. Οι “οδηγοί της αξίας” εμπεριέχουν τους ποιοτικούς και τους ποσοτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επενδύσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι ένα ανοικτό σύστημα το οποίο αναζητά την συμβατότητα του με το περιβάλλον του. Στην προσπάθεια προσαρμογής της στο περιβάλλον, διαμορφώνει την στρατηγική της ως προς το μακρο και το μικρο περιβάλλον της,

Ακόμα, διαμέσου της ανάλυσης πόρων αναπτύσσει τα κύρια πλεονεκτήματα της (core competencies) έναντι των ανταγωνιστών της.

Παραπέρα, αναγνωρίζει τα μηνύματα από το περιβάλλον της κεφαλαιαγοράς και την σημασία της αναγνώρισης του κόστους κεφαλαίου σαν μια ακόμα μορφή αφανούς κόστους που θα πρέπει να υπολογίζει σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, λειτουργίες και επενδύσεις.

Διαμέσου του στρατηγικού και επιχειρησιακού πλάνου λαμβάνονται οι λειτουργικές αποφάσεις, οι επενδυτικές αποφάσεις και οι αποφάσεις χρηματοδότησης.

Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν όπως αναφέρθηκε τους πέντε “οδηγούς αξίας” εξαιτίας:

- της στρατηγικής τοποθέτησης στην αγορά – π.χ. για αύξηση των πωλήσεων η αύξηση των περιθωρίων κέρδους και
- της ανάπτυξης κύριων πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών – π.χ. με επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης (επιθετική πιστωτική πολιτική για αύξηση του πελατολογίου), επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό η ακόμα και με εύρεση κεφαλαίων με χαμηλότερο κόστος για την χρηματοδότηση των εργασιών της.

Έτσι οι “οδηγοί της αξίας” που αναφέρονται στην αύξηση των εσόδων (πωλήσεων, περιθωρίων) εκφράζουν τους ποιοτικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας επένδυσης.

Αντίθετα, οι “οδηγοί της αξίας” που αναφέρονται στις επενδύσεις παγίων και κεφαλαίων κίνησης καθώς και χρηματοδότησης εκφράζουν τους ποσοτικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας επένδυσης.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται δυνατή η διάκριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors) των επενδύσεων κεφαλαίου σε ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες.

Η διάκριση αυτή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μιας επένδυσης κεφαλαίου σε ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες καθώς και η απαρίθμηση αυτών των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για επενδύσεις κεφαλαίου σε υγρά καύσιμα απεικονίζονται στον πίνακα των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας του παραρτήματος που ακολουθεί.

Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες επιτυχίας αποτελούν τις μεταβλητές – σε όρους χρηματοοικονομικού μοντέλου – εκείνες των οποίων η διακύμανση επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επένδυσης και άρα την απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη της επένδυσης.

Αναλυτικά, η τελική μορφή μιας χρηματοοικονομικής εφαρμογής στην αξιολόγηση μιας επένδυσης σε υγρά καύσιμα απεικονίζεται επίσης στο τέλος του παραρτήματος της εργασίας.

Σημείωση:

Η χρηματοοικονομική εφαρμογή έχει την αφετηρία της σε πραγματική αξιολόγηση μιας επένδυσης. Τα αριθμητικά δεδομένα όμως έχουν τροποποιηθεί όποτε η τελική απόδοση IRR αλλά και τα υπόλοιπα δεδομένα της εφαρμογής έχουν μόνο την ισχύ ενός παραδείγματος και δεν αποτελούν στοιχεία για την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφία:

Κεφάλαιο 1°

Η επιχείρηση σαν ένα ανοικτό σύστημα

1. Παπούλιας, Δημήτριος (1992) Ειδικά θέματα επιχειρησιακής έρευνας, Αθήνα, Πανεπιστήμιο Αθηνών
2. Bennett, Roger (2001). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
3. Daft, Richard & Sharfman, Mark (1995) Organization Theory, Cases & Applications, Minneapolis, West Publishing Company
4. Daft, Richard (1995) Organization Theory & Design, Minneapolis, West Publishing Company
5. Checkland, (1989) Soft Systems Methodology, in J. Rosenhead's "Rational Analysis for A Problematic World", J.Wiley, London 1989
6. Rathbone (1999) The planning roundabout: a five step process for business planning, The Chartered Institute of Management Accountants **CIMA**
7. Sims, A. Smith R. (2000) CIMA Study System. Business Strategy – Final Level, The Chartered Institute of Management Accountants **CIMA**

Κεφάλαιο 2°

Το περιβάλλον της επιχείρησης και ο καθορισμός των στόχων

8. Recklies Dagmar, (2001) Management Models – what they can do and what they cannot do, Recklies Management Project GmbH
<http://www.themanager.org>.
9. Recklies Dagmar, (2001) Stakeholder management, Recklies Management Project GmbH. 2001.
<http://www.themanager.org>.
10. Kotler, Philip (1991) Marketing management – Analysis, Planning, Implementation and Control, Northwestern University, Prentice Hall International

Κεφάλαιο 3°

Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

11. Παπαδάκης, Βασίλης (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Αθήνα, Εκδόσεις Ε.Μπένου
12. Porter, Michael (1990) The competitive advantage of nations, New York, Free Press
13. Pass, Cristopher & Lowes Bryan (1996) Business and Microeconomics, London, Routledge

14. Porter, Michael (1980) Competitive Strategy, New York, Free Press
15. Recklies Dagmar, (2001) Porter's 5 Forces, Recklies Management Project GmbH.
<http://www.themanager.org>
16. Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. (1980) Structure in not organization, Business Horizons, 23 June 1980 pp 14-26.
17. Peters. T., Waterman, R. (1982) In search of excellence, New York, London, Harper & Row
18. Campbell Andrew (1999) Defining Business Units – Economic Drivers, Ashridge Strategic Management Centre
19. Porter, Michael (1985) Competitive Advantage, New York, Free Press
20. Grant, Robert. (1996) Contemporary strategy analysis. US, Blackwell Publishers
21. <http://www.anelda.com>

Κεφάλαιο 4°

Τα εργαλεία εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής

22. **CIMA** (1999) Information Management, Stage 4, Paper 15, London, BPP Publishing
23. Edwards, John & Finally, Paul (1997) Decision making with computers, London, Pitman Publishing
24. **CIMA** (2001) Enterprise Resource Planning (ERP) – An overview, The Chartered Institute of Management Accountants **CIMA**
<http://www.cima.org.uk>.
25. **CIMA** (2002) Strategic Enterprise Management (SEM), The Chartered Institute of Management Accountants **CIMA**
<http://www.cima.org.uk>.
26. **CIMA** (2000) Systems and Project Management, Stage 3, Paper 10, London, BPP Publishing

Κεφάλαιο 5°

Μοντέλα μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης

27. Recklies Dagmar, (2001) The concept of profit in Accounting and Economics, Recklies Management Project GmbH.
<http://www.themanager.org>
28. Copeland, Tom & Koller, Tim & Murrin, Jack (1996) Valuation – Measuring and managing the Value of companies, Mc Kinsey & Co. New York, John Wiley & Sons
29. Sims, A. & Smith, R. (2000) Management Accounting – Business Strategy, Final Stage, Paper 12, London, The Chartered Institute of Management Accountants **CIMA**

30. Ottoson, E. & Weissenrieder F. (1996) Cash Value Added – A new method for measuring financial performance, Department of Economics Gothenburg University, Sweden
31. **CIMA** (2001) Activity Based Management – An overview, The Chartered Institute of Management Accountants **CIMA**
<http://www.cima.org.uk>.

Κεφάλαιο 6^ο

Εφαρμογή στη χρηματοοικονομική ανάλυση – αξιολόγηση πραγματικής επένδυσης

32. Segelod (1997) The capital budgeting manual – Research survey in Capital Budgeting
33. Walsh, Ciaran (1996) Key management ratios, London, Financial Times – Pitman Publishing

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ