

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**Αθανάσιος Ι. Δάρας
Διπλωματική Εργασία
ΠΜΣ.ΔΕ**

2003

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, αξιολόγηση στρατηγικών παραγόντων και επιλογή της κατάλληλης στρατηγική για την εταιρεία.

Αθανάσιος Ι. Δάρας

Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αθανάσιος Ιωάννη Δάρας

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, γενικευμένου περιβάλλοντος και άμεσου περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, επιλογή κατάλληλης στρατηγικής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο τη διαμόρφωση προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού για επιχείρηση του δημόσιου τομέα. Για την κατάθεση των προτάσεων είναι απαραίτητη η μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου του στρατηγικού μάνατζμεντ και η ανάλυση των φάσεων που περιλαμβάνει. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται στο πρώτο μέρος της εργασίας.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει την εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής και γίνεται αναφορά στην αναγκαιότητα της για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια του κεφαλαίου πραγματοποιείται μια συνοπτική παρουσίαση του στρατηγικού μάνατζμεντ και των φάσεων που περιλαμβάνει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρώτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, η ανάλυση περιβάλλοντος. Η φάση περιλαμβάνει το εξωτερικό περιβάλλον (γενικευμένο και άμεσο) της επιχείρησης και το εσωτερικό. Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν το περιβάλλον κάθε επιχείρησης.

Το επόμενο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη δεύτερη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, που είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής. Παρουσιάζονται και αναλύονται οι στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης, επιχειρηματικών μονάδων και λειτουργιών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην επόμενη φάση, που είναι η υλοποίηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής και παρουσιάζονται τα στάδια που τις αποτελούν.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα από τη μελέτη της περίπτωση της δημόσιας επιχείρησης. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί παρουσίαση της εταιρείας, με αναφορά στο ιστορικό, στις δραστηριότητες, στις εγκαταστάσεις, στα προϊόντα και στην εξέλιξη τα τελευταία έτη.

Στο έκτο κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, μέσω των στρατηγικών παραγόντων που είναι η οργανωτική δομή, οι ανθρώπινοι πόροι και η κουλτούρα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η παραγωγική διαδικασία σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας, αξιολογούνται τα στοιχεία του μίγματος marketing και η οικονομική κατάσταση για κάθε επιχειρηματική μονάδα.

Το επόμενο κεφάλαιο αποτελεί την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Συγκεκριμένα αναλύεται το γενικευμένο περιβάλλον αλλά και το περιβάλλον κλάδου για κάθε επιχειρηματική μονάδα.

Το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στρατηγικών παραγόντων μέσω της καταγραφής των ευκαιριών & απειλών σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων & αδυναμιών σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η κατάθεση των προτάσεων στρατηγικής σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....I

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....II

ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
<i>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .. Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</i>	
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΙΔΡΥΣΗΣ – ΕΞΕΛΙΞΗ ..	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
5.3 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
5.4 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
5.5 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</i> Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
6.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
6.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
6.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
6.4 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
6.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
6.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</i> ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.	
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
<i>ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</i> ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.	
8.1 SWOT ANALYSIS	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
8.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.

- 8.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.**
- 8.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ **.ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.**
- 8.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.**

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Μήτρα Β.С.С.....	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Συστήματα λειτουργίας.....	65

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ	4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 Το σύστημα αξίας.....	22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 Η Αλυσίδα Αξίας.....	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 Πωλήσεις.....	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 Σύνθεση εσόδων.....	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 Σύνθεση εσόδων και εξέλιξη πωλήσεων.....	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 Οργανόγραμμα.....	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 Συνολικά οικονομικά αποτελέσματα.....	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 Οικονομικά αποτελέσματα εκρηκτικών.....	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 Οικονομικά αποτελέσματα φυσιγγίων.....	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 Οικονομικά αποτελέσματα λεβήτων.....	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 Αγορά εκρηκτικών.....	84

ΜΕΡΟΣ Α΄
“ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Ορισμός

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο. Οι ραγδαίες πολιτικοοικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, η αναγκαιότητα της ποιοτικής αναβάθμισης των προϊόντων, η τυποποίηση των διαδικασιών και η έξαρση του ανταγωνισμού διαμορφώνουν ένα νέο επιχειρησιακό – κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, όπου η προσαρμοστικότητα και κατ' επέκταση η επιβίωση μιας επιχείρησης προϋποθέτει μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό.

Με τον όρο στρατηγική εννοούμε το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες λαμβάνονται και εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στα πλαίσια του οράματος και της αποστολής της.

Η στρατηγική αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό για την επιτυχία κάθε επιχείρησης, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί το μέσο για την εξασφάλισή της. Κρίνεται όμως απαραίτητη για την επιχείρηση διότι την βοηθά να κατανοήσει τη σημερινή της θέση στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, να προσαρμοστεί σε αυτό και κυρίως να διαμορφώσει τις κατευθύνσεις στις οποίες θα κινηθεί μελλοντικά.

Η στρατηγική πρέπει να δίνει έμφαση στον εντοπισμό και κατάλληλη αξιοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι σημαντικότεροι λόγοι για την αναγκαιότητα της στρατηγικής στην επιχείρηση είναι οι παρακάτω¹:

- α Η στρατηγική θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές στην επιχείρηση για την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματός της.
- α Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων ώστε να απομακρύνεται ο κίνδυνος αποπροσανατολισμού της επιχείρησης από την αποστολή της.
- α Προωθεί τη συλλογική προσπάθεια με το συντονισμό των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης.
- α Μειώνει την αβεβαιότητα, αφού θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές στην επιχείρηση και
- α Βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης και αξιοποίησης των δυνατών σημείων του εσωτερικού και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

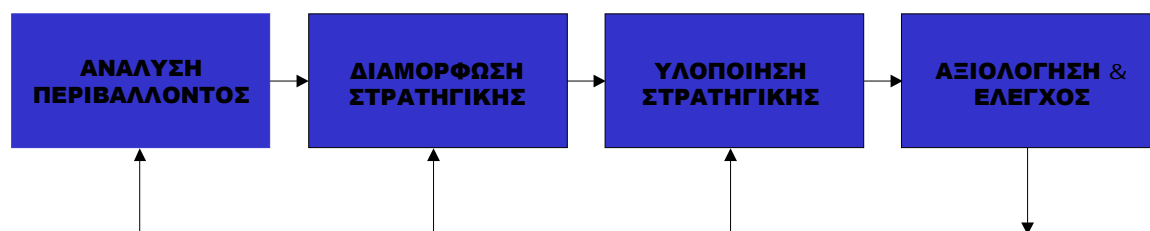
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ο πυρήνας ανάπτυξης όλων των επιχειρηματικών οργανισμών, καθώς απαντά στα κρίσιμα ερωτηματικά για το που βρίσκεται ο οργανισμός σήμερα, που θέλει να βρεθεί, πως θα πάει εκεί και σε πόσο χρόνο.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να αποτελεί τον αποφασιστικό παράγοντα στην επιτυχία ή αποτυχία της κάθε επιχείρησης, αλλά ιδιαίτερα για μικρές, νέες ή αναπτυσσόμενες εταιρείες².

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση & Έλεγχος



Διάγραμμα 1: Φάσεις στρατηγικού μανάτζμεντ

1.2.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η πρώτη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το επιχειρησιακό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα στα οποία δεν μπορεί να επέμβει σε μεγάλο βαθμό η ίδια η επιχείρηση, αλλά την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Άμεση επιρροή σε μια επιχείρηση ασκούν, συνήθως, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές. Έμμεση επιρροή ασκούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με μελλοντικές βασικές αλλαγές, όπως τεχνολογία, διεθνείς τάσεις, ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και κοινωνικοπολιτικές αλλαγές.

Σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον, το **εσωτερικό** αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να συμβάλλουν καταλυτικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως είναι η κουλτούρα, η οργανωτική δομή, οι εργαζόμενοι, οι πόροι, μηχανήματα, μέθοδοι παραγωγής κ.α.

Στόχος της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός και αξιολόγηση των παραγόντων εκείνων που είναι πιθανόν να επιδράσουν άμεσα στη πορεία της επιχείρησης.

Η διαδικασία εντοπισμού των ευκαιριών και κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι ευρέως γνωστή ως S.W.O.T. Analysis (Strength, Weakness, Opportunities & Threats).

Η διεξοδική μελέτη των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγεί στη γνώση του, η οποία δρα καταλυτικά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στη δεύτερη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης, διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης. Στη διαδικασία αυτή καθορίζονται:

- α Ο ορισμός της αποστολής της επιχείρησης
- α Οι στόχοι που απαιτείται να επιτευχθούν στα πλαίσια της αποστολής
- α Οι στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι

α Οι πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των στρατηγικών.

Οι στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων εφαρμόζονται σε τρία επίπεδα³:

Σε επίπεδο του ομίλου της επιχείρησης: Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων: Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) επικεντρώνει στην ανταγωνιστική θέση του προϊόντος της επιχείρησης.

Σε επίπεδο λειτουργιών: Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) έχει σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

Όπως αναφέρθηκε, για τη μετάβαση στην επόμενη φάση είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι πολιτικές, οι οποίες θα καθοδηγήσουν τις αποφάσεις και ενέργειες για την υλοποίηση της στρατηγικής.

1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η τρίτη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ, περιλαμβάνει την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών και πολιτικών της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τις εξής επιμέρους ενέργειες:

- α Προγράμματα: Περιγραφή ενεργειών, δραστηριοτήτων και σταδίων για την επίτευξη του καθορισμένου σχεδίου.
- α Προϋπολογισμοί: Οικονομική – κοστολογική αποτύπωση των προγραμμάτων.
- α Διαδικασίες: Περιγραφή των απαιτούμενων ενεργειών για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών.

1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η τέταρτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί.

Μέσω αυτής της διαδικασίας είναι εφικτή η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η λήψη των αναγκαίων διορθωτικών παρεμβάσεων (εάν απαιτείται) και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού.

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελ. 29.
2. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ 9.
3. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ 7 - 14.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και περιλαμβάνει τον εντοπισμό και αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε δυο κατηγορίες, τα στοιχεία - δυνάμεις των οποίων επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την επιχείρηση. Η πρώτη κατηγορία είναι το ευρύτερο - γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον και περιλαμβάνει τις δυνάμεις αυτές που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση.

Η δεύτερη κατηγορία είναι το άμεσο περιβάλλον ή περιβάλλον κλάδου και περιλαμβάνει τις δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Ο εντοπισμός και σωστή αξιολόγηση των δυνάμεων αυτών, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό.

2.1.1 Γενικευμένο περιβάλλον (Societal Environmental)

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αξιολόγηση τεσσάρων κατηγοριών δυνάμεων. Η ανάλυση αυτή είναι ευρέως γνωστή έως P.E.S.T. Analysis (Political, Economic, Social & Technological). Το γενικευμένο περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

α Πολιτικό περιβάλλον: Με τον όρο πολιτικό περιβάλλον εννοούμε την πολιτική κατάσταση της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η

ρευστότητα των πολιτικών συνθηκών επηρεάζουν σημαντικά την επιχείρηση αφού είναι δύσκολο να προβλεφθούν και άρα να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από την επιχείρηση. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής για μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται σε σταθερό πολιτικό περιβάλλον, είναι πολύ ευκολότερη σε σύγκριση με μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί μέσα σε ένα πολιτικό περιβάλλον το οποίο διακρίνεται από ρευστότητα και αβεβαιότητα. Μερικά παραδείγματα πολιτικών δυνάμεων, τα οποία είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι: αλλαγές στη φορολογική – νομισματική πολιτική και στο νομοθετικό πλαίσιο, μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος κ.α.

- α Οικονομικό περιβάλλον: Με τον όρο οικονομικό περιβάλλον αναφερόμαστε στις δυνάμεις που σχετίζονται με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και τις ευρύτερες οικονομικές εξελίξεις. Αποτελεί ίσως την σημαντικότερη από τις τέσσερις κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος, διότι οι εξελίξεις στον τομέα της οικονομίας επηρεάζουν άμεσα την πορεία της επιχείρησης. Παραδείγματα οικονομικών δυνάμεων είναι τα βασικά οικονομικά μεγέθη και οι τάσεις τους, χρηματιστήριο, διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, πληθωριστικές τάσεις, πολιτική επιτοκίων κ.α. Λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος και η αξιολόγηση των διεθνών οικονομικών εξελίξεων, ώστε η επιχείρηση να είναι θέση να προσαρμόσει και να διαμορφώσει κατάλληλα την στρατηγική της. Αυτό βέβαια εκτιμάται ότι είναι εφικτό για μια πολυεθνική εταιρεία, αλλά δύσκολο έως αδύνατο για μια μικρή οικονομική μονάδα ή μια μεγάλη αλλά δυσκίνητη επιχείρηση.

α Πολιτισμικό περιβάλλον: Το πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στις αρχές, αξίες, συνήθειες και γενικότερα στον τρόπο ζωής. Τα χαρακτηριστικά αυτά ποικίλουν και διαφοροποιούνται σε κάθε κοινωνία και σε κάθε κοινωνική ομάδα. Η επιχείρηση είναι χρήσιμο να παρακολουθεί τις αλλαγές στο πολιτισμικό περιβάλλον για να είναι σε θέση να ικανοποιήσει ανάγκες σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων και μάρκετινγκ¹. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος, στο συγκεκριμένο, η κατανόηση των αλλαγών και εξελίξεων είναι περισσότερο θέμα αντίληψης και ευαισθησίας των στελεχών της επιχείρησης και λιγότερο θέμα ενημέρωσης και πρόβλεψης.

α Τεχνολογικό περιβάλλον: Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι η κατηγορία του γενικευμένου περιβάλλοντος στην οποία σήμερα παρατηρούνται τρομακτικές εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα και σε κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η απόκτηση και χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για κάθε επιχείρηση. Η αδιαφορία της επιχείρησης ή η ελλιπής προσπάθεια, λόγω έλλειψης χρηματικών – ανθρώπινων πόρων, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες απειλές για μια επιχείρηση, αφού είναι δυνατόν να τεθεί σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών.

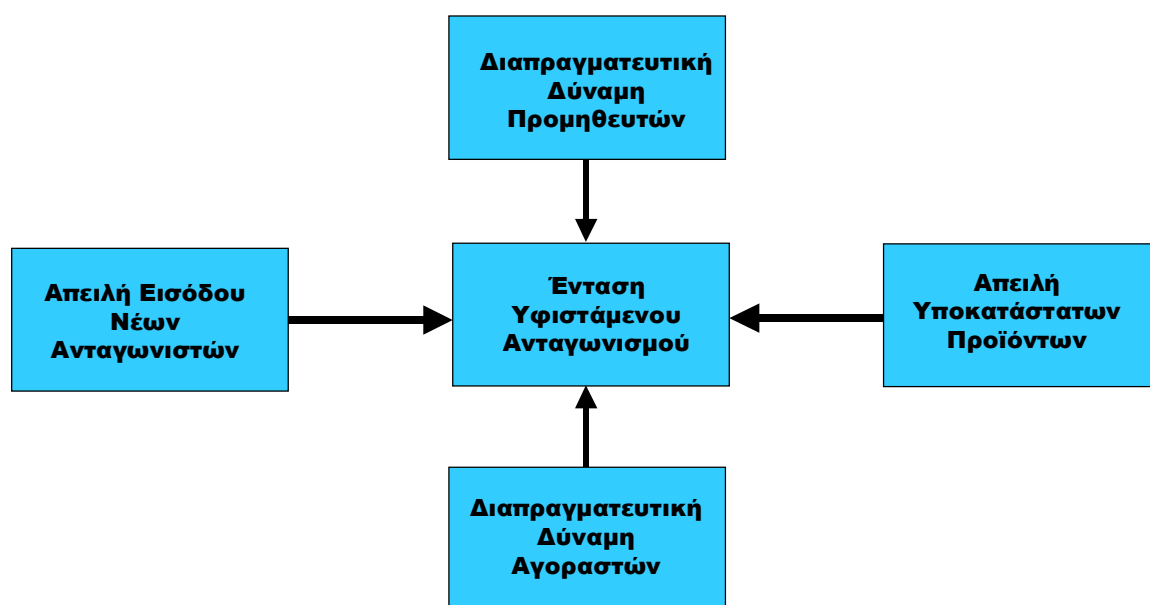
2.1.2 Άμεσο περιβάλλον

Το άμεσο περιβάλλον ή περιβάλλον κλάδου περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία και δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, αφού

καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια την ελκυστικότητα και την κερδοφορία του κλάδου.

Η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος έχει στόχο την καταγραφή και μελέτη των συνθηκών ανταγωνισμού, ώστε η επιχείρηση μέσω της διαμόρφωσης ανταγωνιστικής στρατηγικής να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες, να αντιμετωπίσει τους κινδύνους και τελικά να κατανοήσει και να ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική της θέση αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Porter², υπάρχουν πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη δομή, την ελκυστικότητα του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης:



Διάγραμμα 2: Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού

Η βαρύτητα και η ένταση των πέντε δυνάμεων δεν η ίδια αλλά ποικίλει ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε κλάδο. Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αξιολογήσουν τις παραπάνω

δυνάμεις και τη βαρύτητα της κάθε μιας, ώστε να εκμεταλλευθούν πιθανές ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσουν εγκαίρως τους κινδύνους. Αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού:

α **Ένταση Υφιστάμενου Ανταγωνισμού**

Οι επιχειρήσεις μέσω διαφόρων στρατηγικών στοχεύουν στη βελτίωση της θέσης τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η απόφαση για την υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής λαμβάνεται όταν μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι απειλείται ή όταν πιστεύει ότι υπάρχει ευκαιρία για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η υιοθέτηση όμως μιας τέτοιας στρατηγικής ή η αλλαγή της υφιστάμενης εκ μέρους μιας επιχείρησης προκαλεί την αντίδραση των ανταγωνιστών με αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Μερικές από τις τακτικές οι οποίες προκαλούν αντιδράσεις είναι ο ανταγωνισμός των τιμών, διαφημιστικές εκστρατείες, βελτίωση ποιότητας, παροχή περισσότερων υπηρεσιών και εγγυήσεων κ.α.

Η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζεται κυρίως από τους παρακάτω παράγοντες:

- τον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων
- το στάδιο του Κύκλου Ζωής
- το νεκρό σημείο των επιχειρήσεων
- την παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων
- τα υψηλά εμπόδια εξόδου
- τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι συνήθως ο βασικός παράγοντας ο οποίος καθορίζει την δομή του κλάδου. Η ελκυστικότητα και κατ' επέκταση η κερδοφορία ενός κλάδου εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου.

α **Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο με στόχο την απόκτηση μεριδίου αγοράς, αποτελεί απειλή για τους υπάρχοντες ανταγωνιστές στον κλάδο και έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση τους και την αύξηση του ανταγωνισμού. Η στρατηγική απόφαση για την είσοδο σε μια νέα αγορά θα πρέπει να μελετήσει και να αξιολογήσει μερικά σημαντικά εμπόδια εισόδου.

Σύμφωνα με τον Porter αυτά τα εμπόδια είναι τα εξής³:

- Απαραίτητη προϋπόθεση διατήρησης ανταγωνιστικότητας είναι οι *οικονομίες κλίμακας*, τις οποίες έχουν επιτύχει οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Για τις νεοεισερχόμενες απαιτούνται υψηλές επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό και μεγάλες ανάγκες για κεφάλαια κίνησης.
- Η ύπαρξη πολύ ισχυρών *brand names* και *brand loyalty* για προϊόντα του κλάδου είναι ακόμη ένα σημαντικό εμπόδιο. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα έχουν να αντιμετωπίσουν το υψηλό κόστος που απαιτείται (διαφήμιση, μάρκετινγκ) για την απόκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς.
- Κάθε νέα επιχείρηση σε μια αγορά είναι απαραίτητο να έχει εξασφαλίσει τα *κανάλια διανομής*. Αυτό όμως είναι δύσκολο διότι τα κανάλια διανομής ίσως να είναι περιορισμένα και τα σημαντικότερα από αυτά να εξυπηρετούν μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Οι επιλογές της νεοεισερχόμενης επιχείρησης είναι είτε η δημιουργία νέων καναλιών είτε η

παροχή υψηλών κινήτρων στα υπάρχοντα κανάλια αλλά και οι δυο επιλογές απαιτούν υψηλό κόστος.

- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι πιθανό να έχουν αναπτύξει *την τεχνογνωσία τους, να διαθέτουν προνομιακή γεωγραφική τοποθέτηση, εύκολη πρόσβαση στην αγορά πρώτων υλών, ευνοϊκή αντιμετώπιση από κρατικούς φορείς κ.α.* Οι νέες επιχειρήσεις για να είναι ανταγωνιστικές είναι απαραίτητο να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν μειονεκτήματα κόστους για αυτές.
- Τελευταίο εμπόδιο αποτελεί η *κυβερνητική πολιτική*, η οποία μέσω νομοθετικών διατάξεων, ρυθμίσεων και αποφάσεων είναι σε θέση να απαγορεύσει την είσοδο επιχειρήσεων σε κλάδους (περίπτωση μονοπωλίων) ή να την περιορίσει σε σημαντικό βαθμό με την μη παροχή αδειών λειτουργίας, θέτοντας υψηλά στάνταρτ για θέματα ασφάλειας κ.α.

α **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Με τον όρο υποκατάστατα αναφερόμαστε στα προϊόντα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη με τα προϊόντα ενός άλλου κλάδου. Εάν τα υποκατάστατα διαθέτουν δυο σημαντικά χαρακτηριστικά, χαμηλή τιμή και ικανοποιητική ποιότητα και το κόστος μετακίνησης των πελατών είναι μικρό, τότε αποτελούν σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Η ελκυστικότητα και η κερδοφορία ενός κλάδου εξαρτάται σημαντικά από τα υποκατάστατα διότι η ύπαρξή τους θέτει όρια στις τιμές, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό το περιθώριο κέρδους του κλάδου. Η απειλή των υποκατάστατων δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί αλλά μόνο να μειωθεί δραστικά εάν οι

επιχειρήσεις ενός κλάδου επιτύχουν ικανοποιητικό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων τους.

α **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος είναι σε θέση να αλλάξει τις συνθήκες ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, εάν αποφασίσουν να εκμεταλλευθούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνοντας τις τιμές των παρεχόμενων προϊόντων (ή πρώτων υλών), μειώνοντας την ποσότητα αυτών ή την ποιότητά τους.

Οι παράγοντες που αυξάνουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:

- Ο μικρός αριθμός προμηθευτών αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη διότι είναι περιορισμένες οι πηγές προμήθειας προϊόντων ή πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις.
- Η πρώτη ύλη ή τα προϊόντα των προμηθευτών είναι σπάνια ή δεν υπάρχουν υποκατάστατα.
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη των προμηθευτών, δηλαδή η βαρύτητά του είναι μικρή, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα αυξημένη.
- Οι προμηθευτές διαθέτουν στις επιχειρήσεις προϊόντα τα οποία αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας τους, δημιουργώντας σχέση εξάρτησης της επιχείρησης από τον προμηθευτή.
- Η διάθεση από τους προμηθευτές διαφοροποιημένων προϊόντων.

- Το κόστος μετάβασης σε άλλο προμηθευτή είναι πολύ υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή και δημιουργείται σχέση εξάρτησης.
- Δυνατότητα καθετοποίησης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Με τον τρόπο αυτό ο προμηθευτής παρακάμπτει τον πελάτη του (επιχείρηση), ο οποίος είναι τώρα ανταγωνιστής.
- Δυνατότητα σχηματισμού Καρτέλ από τους προμηθευτές, με στόχο την αύξηση των τιμών, τη διαμόρφωση σταθερής ζήτησης κ.α.

α **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι πελάτες ενός κλάδου (επιχειρήσεις ή τελικοί καταναλωτές) είναι ακόμη ένας παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα μέσω της πίεσης που ασκεί για χαμηλότερες τιμές, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κ.α. Εάν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να χαμηλώσουν τις τιμές άρα μειώνουν τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα αρνητικό για την ελκυστικότητα του κλάδου και της κερδοφορίας του.

Οι συνθήκες που αυξάνουν την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι οι εξής:

- Μικρός αριθμός πελατών ο οποίος αγοράζει μεγάλες ποσότητες του συνολικού μεγέθους της αγοράς.
- Τυποποιημένα προϊόντα που σημαίνει ότι ο πελάτης είναι σε θέση να επιλέξει άλλο προϊόν με κριτήρια την τιμή, την ποιότητα κ.α.
- Μικρό κόστος μετακίνησης των πελατών.
- Το κόστος ανεύρεσης νέων πελατών είναι υψηλό.

- Τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι χαμηλά ή η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό.
- Δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω των επιχειρήσεων.
- Καλή πληροφόρηση των πελατών για τις συνθήκες της αγοράς.

2.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Για την επιτυχή ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι απαραίτητη, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο εντοπισμός και αξιολόγηση των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν για την επιχείρηση δυνάμεις ή αδυναμίες.

Με την ανάλυση των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων, η επιχείρηση προσδιορίζει, στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής της, τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες είναι σε θέση να εκμεταλλευθεί ή να αντιμετωπίσει, στην προσπάθειά της για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρατηγικοί παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και του πόρους της επιχείρησης⁴

α Δομή

Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση έχει οργανωθεί σε όρους εξουσίας, επικοινωνίας και ροής έργου. Γραφική παρουσίαση της δομής της επιχείρησης είναι το οργανόγραμμα της. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις

παρατηρούνται άπειρες μορφές δομών. Παρακάτω αναφέρουμε τους κυριότερους τύπους δομών:

- *Απλή δομή*, χωρίς κατηγοριοποίηση λειτουργιών ή προϊόντων. Χρησιμοποιείται σε μικρές – οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου οι ιδιοκτήτες έχουν συμμετοχή σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- *Λειτουργική δομή*, η οποία παρατηρείται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και υπάρχουν εργαζόμενοι που διαθέτουν εξειδίκευση σε κάποια από τις λειτουργίες.
- *Τμηματική δομή*, η οποία εμφανίζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα και υπάρχουν εργαζόμενοι που διαθέτουν εξειδίκευση σε λειτουργίες, διαφορετικών όμως τμημάτων παραγωγής.

Άλλοι τύποι οργανωσιακών δομών είναι:

- *Στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες*, οι οποίες είναι ο συνδεδετικός κρίκος ανεξάρτητων τμημάτων παραγωγής και απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές.
- *Συσσωρευμένη δομή*, παρατηρείται σε ομίλους επιχειρήσεων για τον έλεγχο των θυγατρικών εταιρειών.

Η οργανωτική δομή και η λειτουργικότητά της είναι απαραίτητο να μελετηθεί αναλυτικά για να διαπιστωθεί αν είναι σε θέση να υποστηρίξει την υφιστάμενη στρατηγική της επιχείρησης ή μια νέα στρατηγική κατεύθυνση. Σε περιπτώσεις που η οργανωτική δομή δεν είναι συμβατή με τον στρατηγικό

σχεδιασμό της επιχείρησης κρίνεται αναγκαία η οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής.

α **Κουλτούρα**

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο αξιών, πιστεύω, προσδοκιών και πεποιθήσεων που είναι κοινά σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της εταιρείας.

Η κουλτούρα έχει δυο ιδιότητες, την ένταση και την ολοκλήρωση. Ένταση είναι ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση και ολοκλήρωση ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η κουλτούρα σε μια επιχείρηση δεν δημιουργεί μόνο κανόνες συμπεριφοράς για τα στελέχη της, αλλά και ένα γενικό πλαίσιο σκέψεων και αντιλήψεων για την εργασία και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Η διαμόρφωση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί σημαντικό χρονικό διάστημα, όπως και η διαδικασία προσαρμογής των νέων στελεχών. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποχώρησης στελεχών από μια επιχείρηση είναι η αδυναμία προσαρμογής τους στην κουλτούρα της.

Η κουλτούρα της επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά την υφιστάμενη στρατηγική της επιχείρησης ή την εφαρμογή ενός νέου στρατηγικού

σχεδιασμού. Σε αντίθεση όμως με την οργανωτική δομή, σε περιπτώσεις που η κουλτούρα δεν είναι συμβατή με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει, με συνέπεια να υπάρχει κίνδυνος να οδηγηθεί σε αποτυχία οποιαδήποτε στρατηγική.

α Πόροι

Με τον όρο πόρους εννοούμε τα στοιχεία, διαδικασίες, γνώσεις, ικανότητες που κατέχει και ελέγχει η επιχείρηση. Η αξιολόγηση των πόρων είναι απαραίτητη για την κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών, ώστε να διαμορφωθεί μια επιτυχής στρατηγική κατεύθυνση. Για την αξιολόγηση των πόρων ως δυνάμεων ή αδυναμιών, υπάρχουν σύμφωνα με τον Barney τέσσερα κριτήρια:

- Η αξία, αν παρέχουν δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Αν είναι σπάνιοι
- Αν μπορούν οι ανταγωνιστές να τα μιμηθούν
- Αν είναι οργανωμένη η επιχείρηση για να τους εκμεταλλευθεί.

Στα παραπάνω κριτήρια προσθέτουμε ακόμη δυο:

- Αν έχουν διάρκεια
- Αν είναι μετακινήσιμα.

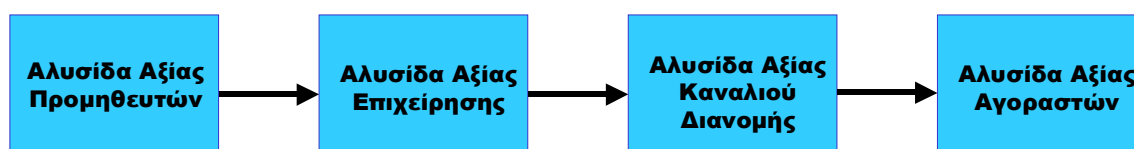
2.2.1 Η Αλυσίδα Αξίας

Για την ανάλυση και αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, υπάρχει η προσέγγιση του Porter, γνωστή ως Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης.

Ο Porter θεωρεί την επιχείρηση ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων, οι οποίες πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση, διανομή, υποστήριξη του προϊόντος και βασικός της στόχος είναι η δημιουργία αξίας. Αξία είναι το τι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν για να αποκτήσουν το προϊόν της επιχείρησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης προκύπτει από την αξία που η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει στους αγοραστές, όταν η αξία αυτή είναι υψηλότερη από το κόστος της επιχείρησης για να τη δημιουργήσει. Η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους όλων των δραστηριοτήτων, έως τη διάθεση στον καταναλωτή, είναι το περιθώριο.

Η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης αποτελεί ένα τμήμα του συστήματος αξίας, το οποίο αποτελείται από ακόμη από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Είναι φανερό ότι η Αλυσίδα Αξίας δεν είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξιών αλλά υπάρχει αλληλεπίδραση αφού το προϊόν περνάει από όλα τα στάδια του συστήματος αξίας.

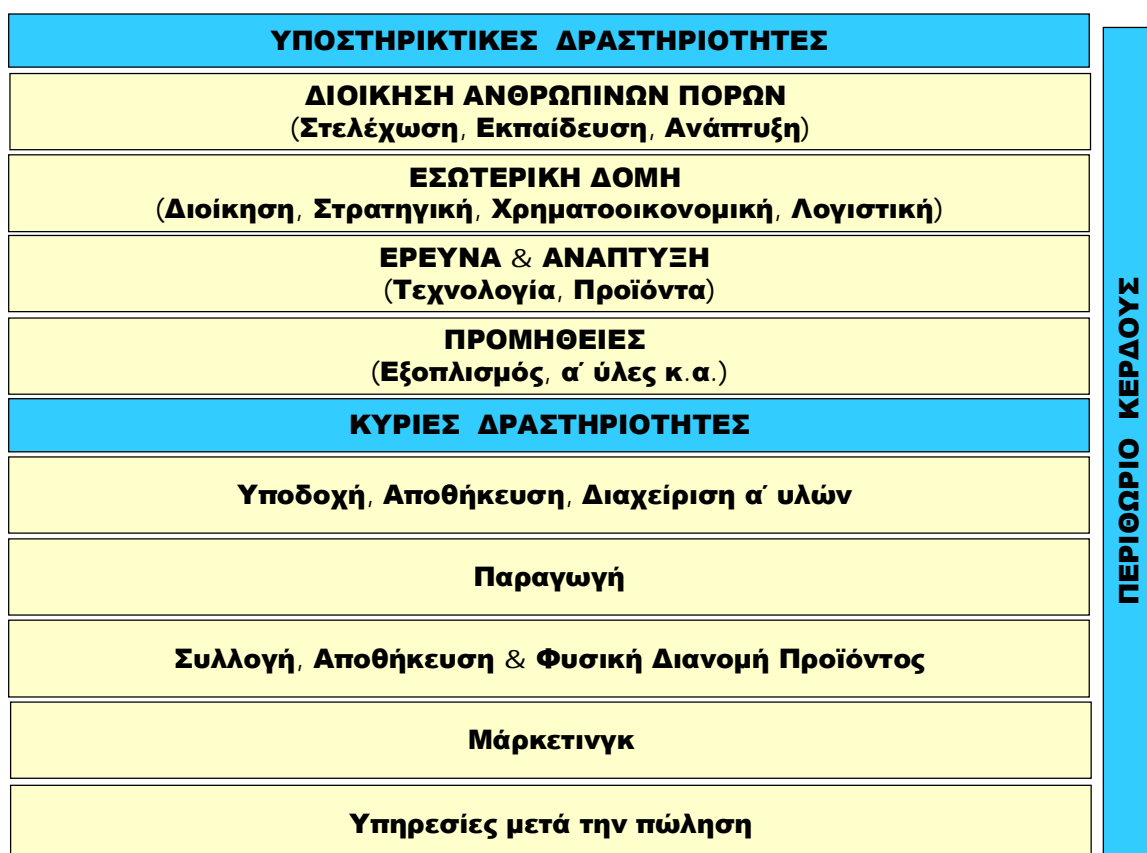


Διάγραμμα 3: Το σύστημα αξίας

Η Αλυσίδα Αξίας “σπάει” μια επιχείρηση σε μια αλυσίδα κύριων δραστηριοτήτων και σε υποστηρικτικές δραστηριότητες, ο ρόλος των οποίων

είναι η υποστήριξη των κύριων. Κάθε μια από τις παραπάνω δραστηριότητες περιλαμβάνει άλλες μικρότερες δραστηριότητες.

Οι κύριες δραστηριότητες, αφορούν την παραγωγή, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, αφορούν την εσωτερική υποδομή, την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, την έρευνα & ανάπτυξη και τις προμήθειες. Οι δραστηριότητες δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αποτελούν ένα σύνολο δραστηριοτήτων οι οποίες αλληλεπιδρούν η μία στην άλλη.



Διάγραμμα 4: Η Αλυσίδα Αξίας

Η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αν εκτελέσει τις δραστηριότητες οικονομικότερα ή αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές.

Ο στόχος της αλυσίδας αξίας, μέσα από την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης, είναι ο εντοπισμός των λειτουργιών εκείνων που δημιουργούν αξία, εκείνων που παρουσιάζουν προβλήματα και η αξιολόγηση της μεταξύ τους σύνδεσης. Η γνώση των παραπάνω είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

1. Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 84.
2. Michael Porter, Competitive Advantage, The Free Press, Κεφάλαιο 1, σελ. 4.
3. Michael Porter, Competitive Strategy, The Free Press, Κεφάλαιο 1, σελ. 7.
4. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ 55 - 70.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 Ανάλυση S.W.O.T.

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απαραίτητη η ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ο εντοπισμός των οποίων έγινε στην ανάλυση περιβάλλοντος.

Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως S.W.O.T. Analysis (Strength, Weakness, Opportunities & Threats) και περιλαμβάνει σύνοψη και αξιολόγηση των δυνάμεων – αδυναμιών και των ευκαιριών – απειλών της επιχείρησης.

Η αποτύπωση της παραπάνω ανάλυσης γίνεται συνήθως σε μορφή πίνακα, ώστε να είναι ευκολότερη η σύνοψη και ανάγνωσή της, η εστίαση στα σημαντικότερα σημεία, αλλά και η παράθεση των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, η επιχείρηση έχει κατανοήσει τη θέση της μέσα στην αγορά και το επόμενο στάδιο είναι η διαμόρφωση (εάν κρίνεται απαραίτητο) της εταιρικής αποστολής και της στρατηγική της κατεύθυνσης.

3.2 Εταιρική Αποστολή

Συνήθως οι επιχειρήσεις με την ίδρυσή τους καθορίζουν και την αποστολή τους, η οποία περιλαμβάνει τη γενική περιγραφή της εταιρείας, προσδιορίζει σε γενικά πλαίσια τον τρόπο λειτουργίας, τον σκοπό της και θέτει σκοπούς και στόχους για το μέλλον.

Η εταιρική αποστολή αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς και λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση, στην προσπάθειά της να επιτύχει τον σκοπό της. Διατυπώνεται γραπτώς και είναι απαραίτητο να είναι σαφής και κατανοητή σε όλα τα στελέχη και εργαζόμενους της επιχείρησης.

Στην διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης είναι πολύ πιθανό να αλλάξουν οι συνθήκες της αγοράς. Τότε είναι απαραίτητη η επανεξέταση της εταιρικής αποστολής και η εναρμόνισή της με την στρατηγική κατεύθυνση.

Εκτός από την διατύπωση της αποστολής, πολλές επιχειρήσεις ορίζουν και το όραμα. Το όραμα προσδιορίζει σε γενικά πλαίσια το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά και ουσιαστικά αποτελεί τον καθοδηγητή της αποστολής σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Μια επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει διατυπωμένη αποστολή δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι στρατηγικές επιλογές της θα αποτύχουν. Επίσης η διατύπωση της αποστολής πρέπει να προέρχεται από τη θέληση της διοίκησης για προσδιορισμό σκοπών και στόχων και όχι μίμηση άλλων επιχειρήσεων ή απλά για λόγους εντυπωσιασμού των εργαζομένων, των ανταγωνιστών και των πελατών.

Για την παράκαμψη προσωπικών φιλοδοξιών, μικροσυμφερόντων και προκαταλήψεων, στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι προτιμότερο η διατύπωση (ή επανεξέταση) της αποστολής να πραγματοποιείται μόνο από εξωτερικούς συμβούλους ή σε συνεργασία αυτών με τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η αποστολή αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο στάδιο για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής. Στη συνέχεια η επιχείρηση, με την καλή γνώση του περιβάλλοντος και τη διατύπωση στόχων, μέσω της αποστολής, είναι σε θέση να διαμορφώσει τις στρατηγικές κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει. Να καθορίσει δηλαδή τον τρόπο και τα μέσα, με τα οποία θα επιτύχει την αποστολή και το όραμα.

3.3 Στρατηγικές

Στρατηγικές είναι τα μέσα, τα οποία τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Η επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών κατευθύνσεων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά και του κλάδου.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί κομβικό σημείο για την βιωσιμότητα και ανάπτυξη της εταιρείας. Η σωστή επιλογή στρατηγικής πιθανόν είναι να βοηθήσει την εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών και να αυξήσει την κερδοφορία της.

Οι στρατηγικές εφαρμόζονται σε τρία επίπεδα:

Σε επίπεδο επιχείρησης (corporate level): Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιχειρηματικών μονάδων και προσδιορίζει το πλαίσιο της ανάπτυξης (είσοδος σε νέες αγορές, νέες δραστηριότητες κ.α.)

Σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (business level): Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική αφορά την ανταγωνιστική θέση κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

Σε επίπεδο λειτουργιών (functional level): Η λειτουργική στρατηγική αφορά τις επιμέρους λειτουργίες των επιχειρηματικών μονάδων και έχει σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

3.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) εξετάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και προσδιορίζει τη συνολική στρατηγική κατεύθυνση. Οι βασικές στρατηγικές στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι οι εξής¹:

- Ø Στρατηγικές κατεύθυνσης
- Ø Στρατηγικές χαρτοφυλακίου
- Ø Γονικές στρατηγικές

3.3.1.1 Στρατηγικές κατεύθυνσης

Η επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ τριών στρατηγικών κατευθύνσεων:

- 1) Στρατηγικές Ανάπτυξης

Υπάρχουν δυο στρατηγικές ανάπτυξης:

- Η στρατηγική της συγκέντρωσης και

- Η στρατηγική της διαποίκισης

Η στρατηγική της *συγκέντρωσης* αναφέρεται στην προσπάθεια ανάπτυξης της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται, μέσω της κάθετης ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Η στρατηγική της *διαποίκισης* αναφέρεται στην προσπάθεια ανάπτυξης της επιχείρησης σε διαφορετικό κλάδο, μέσω της κάθετης ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης και μπορεί να είναι συσχετισμένη (νέα αλλά σχετικά προϊόντα με τα υπάρχοντα) ή ασυσχέτιστη (νέα αλλά μη σχετικά προϊόντα με τα υπάρχοντα).

2) Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας δεν επιφέρουν ουσιαστικές μεταβολές στην επιχείρηση και στις δραστηριότητές της και έχουν στόχο την εδραίωση των “κεκτημένων”.

Υπάρχουν τρεις στρατηγικές σταθερότητας:

- Η στρατηγική καμίας αλλαγής
- Η στρατηγική συγκομιδής κερδών και
- Η στρατηγική παύσης

Και οι τρεις στρατηγικές θεωρούν αμετάβλητο το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης θεώρησης και η εφαρμογή στρατηγικών στασιμότητας (κυρίως για μεγάλα χρονικά διαστήματα) είναι όχι μόνο αναποτελεσματική αλλά και επικίνδυνη για την επιχείρηση, διότι η βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται από την διαρκή ανάπτυξή της.

3) Στρατηγικές σύμπτυξης

Οι στρατηγικές αυτές ακολουθούνται από επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα (ζημίες, μείωση πωλήσεων κ.α.) και είναι οι εξής:

- Στρατηγική αναδιοργάνωσης
- Στρατηγική αιχμαλωσίας
- Στρατηγική αποεπένδυσης
- Πτώχευση
- Ρευστοποίηση

Με την *αναδιοργάνωση* μια επιχείρηση προσπαθεί κυρίως να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος. Η στρατηγική *αιχμαλωσίας* αναφέρεται στην πώληση μεριδίου της επιχείρησης ώστε η εταιρεία να αποκτήσει την απαιτούμενη ρευστότητα για τη συνέχιση της λειτουργίας της. Η στρατηγική *αποεπένδυσης* αφορά την πώληση μεριδίου ή ολόκληρης της επιχείρησης. Εάν η οικονομική θέση της επιχείρησης κρίνεται αρνητική και η ελκυστικότητα του κλάδου είναι σε χαμηλά επίπεδα, είναι δύσκολο να έχει επιτυχία η δεύτερη ή η τρίτη στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση ή κηρύσσει *πτώχευση* ή *ρευστοποιεί* τα περιουσιακά της στοιχεία.

Οποιαδήποτε από τις παραπάνω στρατηγικές σύμπτυξης προκαλούν την αντίδραση των εργαζομένων της επιχείρησης, λόγω της ανασφάλειάς τους για τις επερχόμενες αλλαγές και το μέλλον της επιχείρησης.

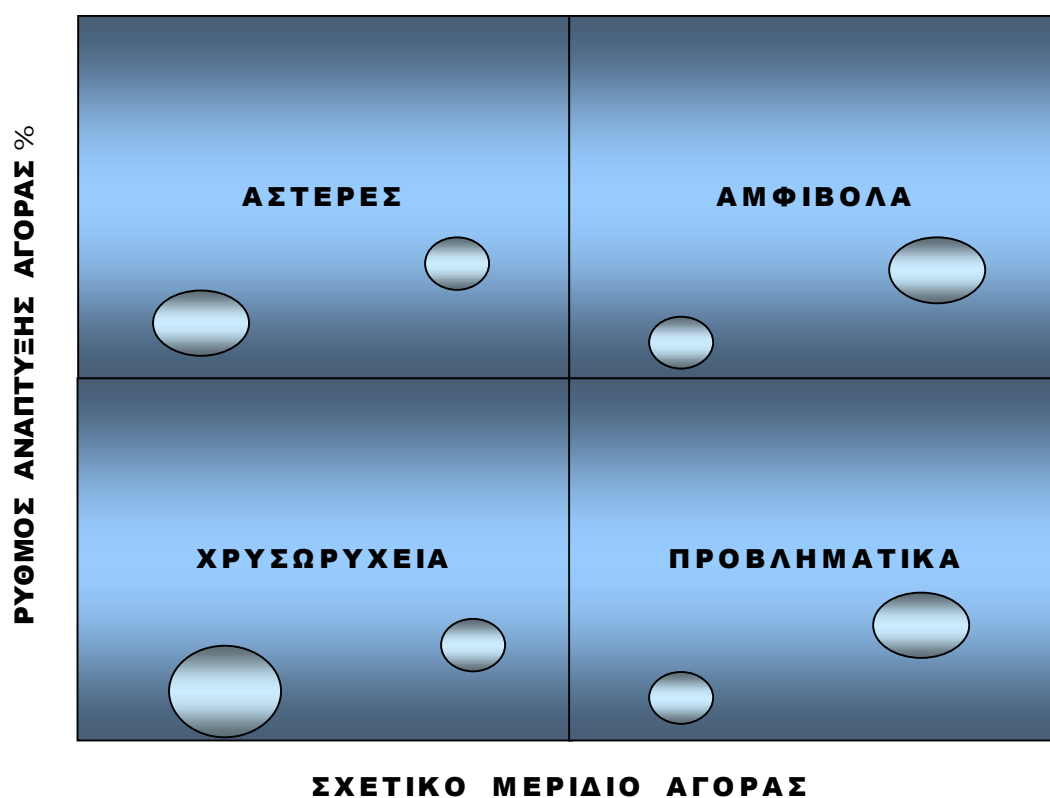
3.3.1.2 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου

Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχει γνώση της απόδοσης των δραστηριοτήτων και των προϊόντων της που έχει στο χαρτοφυλάκιό της για να καθορίσει τους στόχους του στρατηγικού σχεδιασμού.

Στην ανάλυση και αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου ένα χρήσιμο εργαλείο αποτελεί το μοντέλο της εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Boston Consulting Group².

Η μέθοδος της B.C.G. είναι γνωστή ως μήτρα ανάπτυξης μεριδίου και απεικονίζεται σχηματικά ως εξής:

Πίνακας 1: Μήτρα B.C.G.



Η μήτρα χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια το κάθε ένα από τα οποία παρουσιάζει ένα διαφορετικό τύπο δραστηριότητας / προϊόντος. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης, τα οποία είναι ο οριζόντιος και κάθετος άξονας, είναι το σχετικό μερίδιο αγοράς (σε σύγκριση με το μερίδιο του μεγαλύτερου ανταγωνιστή) και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς σε ετήσια βάση (σε %).

Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι η μήτρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αξιολόγηση δραστηριοτήτων / προϊόντων αλλά και για την αξιολόγηση σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων.

Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν (ανάλογα με το μέγεθος) το ποσοστό συνεισφοράς της κάθε δραστηριότητας στη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Η μήτρα αναλυτικά σε κάθε τεταρτημόριο παρουσιάζει³:

- **Αμφίβολα:** Είναι οι δραστηριότητες της επιχείρησης που λειτουργούν σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αλλά κατέχουν μικρά σχετικά μερίδια αγοράς. Η επιλογή της επιχείρησης είναι ή να καταργήσει κάποιες ή να τις χρηματοδοτήσει με στόχο να μετατραπούν σε αστέρες.
- **Αστέρες:** Είναι οι ηγέτες σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Οι αστέρες δεν αποφέρουν απαραίτητα μεγάλη κερδοφορία για την επιχείρηση διότι απαιτούν σημαντική χρηματοδότηση για να διατηρήσουν τη θέση τους σε μια αναπτυσσόμενη αγορά.
- **Χρυσωρυχεία:** Όταν οι αστέρες αποφέρουν υψηλά κέρδη στην επιχείρηση και παράλληλα μειώνεται ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τότε μετατρέπονται σε χρυσωρυχεία. Τα χρυσωρυχεία διατηρούν το

υψηλότερο σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά βρίσκονται στο τέλος του κύκλου ζωής. Αν το σχετικό μερίδιο αγοράς των χρυσωρυχείων μειώνεται η επιχείρηση θα τα χρηματοδοτήσει για να παραμείνουν ηγέτες ή θα χρησιμοποιήσει τα κέρδη που της αποφέρουν για να υποστηρίξει τα αμφίβολα.

- **Προβληματικά:** Είναι οι δραστηριότητες με μικρό μερίδιο σε μια αγορά με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Τα προβληματικά δεν εμφανίζουν μεγάλα κέρδη ή ζημιές αλλά δεν έχουν προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας. Το προτιμότερο για μια επιχείρηση είναι η κατάργηση των προβληματικών δραστηριοτήτων.

Μετά την απεικόνιση των δραστηριοτήτων στη μήτρα η επιχείρηση θα καθορίσει τις στρατηγικές επιλογές για κάθε μια από αυτές. Τα εναλλακτικά σενάρια είναι τα εξής:

- § **Χτίσιμο:** Στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και είναι κατάλληλο για τη μετατροπή των αμφίβολων σε αστέρες.
- § **Διατήρηση:** Στόχος είναι η διατήρηση του μεριδίου αγοράς και είναι κατάλληλο για ισχυρά χρυσωρυχεία ώστε να συνεχίσουν να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση.
- § **Συγκομιδή:** Στόχος είναι η αύξηση των βραχυχρόνιων κερδών και είναι κατάλληλο για ισχνά χρυσωρυχεία, η προοπτική ανάπτυξης των οποίων δεν είναι καλή.
- § **Κατάργηση:** Στόχος είναι η ρευστοποίηση της δραστηριότητας ώστε οι πόροι να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων. Είναι κατάλληλο για προβληματικά και αμφίβολα.

Το παραπάνω μοντέλο χαρτοφυλακίου της εταιρείας B.C.G., όπως και άλλα μοντέλα, είναι χρήσιμο για την επιχείρηση διότι τη βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για κάθε δραστηριότητα / προϊόν.

Όμως το μοντέλο έχει και αρκετές αδυναμίες για αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται με επιφυλακτικότητα από τα στελέχη της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες αδυναμίες είναι ότι το μοντέλο δεν έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει συνεργασίες μεταξύ δραστηριοτήτων και τα αποτελέσματα είναι εύκολο να αλλοιωθούν (χάρη συμβιβασμών) και να αλλάξει η θέση της δραστηριότητας μέσα στη μήτρα.

3.3.1.3 Γονικές στρατηγικές⁴

Οι γονικές στρατηγικές έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν αγορές και κλάδους στους οποίους η επιχείρηση δεν αναπτύσσει δραστηριότητα, σε αντίθεση με τα μοντέλα χαρτοφυλακίου. Οι στρατηγικές αυτές έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στον προσδιορισμό της λειτουργίας επιχειρηματικών μονάδων, όταν αυτές ανήκουν και λειτουργούν στα πλαίσια ενός οργανισμού, κάτω από τον έλεγχο και την εποπτεία της μητρικής εταιρείας.

Ο στόχος είναι η βέλτιστη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων και των ευκαιριών των επιχειρηματικών μονάδων με αποτέλεσμα την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας του ομίλου.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Αξιολόγηση των στρατηγικών παραγόντων για κάθε επιχειρηματική μονάδα.

- Αξιολόγηση της προοπτική ανάπτυξης και κερδοφορίας για κάθε επιχειρηματική μονάδα.
- Αξιολόγηση της λειτουργίας κάθε μονάδας και σύγκριση τους με τη λειτουργία της μητρικής για να διαπιστωθεί η συμβατότητά τους.

3.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business strategy) αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον Porter, η επιχείρηση για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητο να παρέχει μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή παρέχοντας προϊόντα στις χαμηλότερες δυνατές τιμές ή προϊόντα υψηλής ποιότητας και τιμής.

Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές, τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει και σε συνδυασμό, είναι οι εξής⁵:

Ø **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Ø **Στρατηγική διαφοροποίησης**

Ø **Στρατηγική εστίασης:**

- με διαφοροποίηση
- με ηγεσία κόστους

Πίνακας 2: Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
	ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

✓ Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αποσκοπεί στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η επιχείρηση που επιλέγει τη συγκεκριμένη στρατηγική απευθύνεται σε καταναλωτές ευαίσθητους προς τη τιμή και συνήθως σε μεγάλες αγορές.

Στόχος είναι η επιχείρηση να είναι ο ηγέτης στο κόστος και όχι μια από τους ηγέτες του κλάδου. Συνήθως η πρώτη εταιρεία που θα επιτύχει ηγεσία κόστους σε έναν κλάδο θα παραμείνει στη θέση αυτή και θα απολαμβάνει τα οφέλη, αφού δύσκολα μια άλλη εταιρεία του κλάδου ή μια νεοεισερχόμενη θα καταφέρει να γίνει ηγέτης.

Αλλαγές στην ηγεσία είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν όταν σημειωθούν σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις ή όταν κάποια εταιρεία επιτύχει μείωση στο

κόστος είτε λόγω νέων συμφωνιών με προμηθευτές είτε με στρατηγικές που αποσκοπούν σε αυτό (π.χ. καθετοποίηση προς τα πίσω).

Τα οφέλη από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι ότι η επιχείρηση πετυχαίνει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από τους ανταγωνιστές, διαθέτοντας το προϊόν στην αγορά στη μέση τιμή του κλάδου ή ακόμη και χαμηλότερα.

Επίσης μια εταιρεία που έχει επιτύχει ηγεσία κόστους, είναι σε θέση να διατηρήσει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από τους ανταγωνιστές σε περιόδους που υπάρχει πόλεμος τιμών, να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών και να δημιουργήσει σημαντικά εμπόδια εισόδου σε εταιρείες που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο.

Η μείωση του κόστους, η οποία βέβαια δεν είναι εύκολη, προϋποθέτει μείωση κόστους σε πολλούς τομείς (πρώτες ύλες, έξοδα διάθεσης κ.α.) και υψηλή παραγωγικότητα. Η επιχείρηση όμως είναι απαραίτητο παράλληλα με τη μείωση του κόστους, να διατηρήσει σε ανταγωνιστικά επίπεδα την ποιότητα του προϊόντος διότι είναι ορατός ο κίνδυνος απώλειας μεριδίου της αγοράς.

Σε καμία περίπτωση μια επιχείρηση που έχει επιτύχει ηγεσία κόστους δεν έχει εξασφαλίσει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για αυτό δεν πρέπει να εστιάσει στην προσπάθεια να γίνει ηγέτης κόστους και να υποβαθμίσει τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

▼ Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης αποσκοπεί στη παραγωγή και διάθεση διαφοροποιημένου προϊόντος, το οποίο διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία το

καθιστούν μοναδικό στο είδος του. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος είναι δυνατόν να αφορά την επωνυμία του, τη διάθεσή του στον καταναλωτή, τη συσκευασία κ.α.

Η παραγωγή και διάθεση ενός διαφοροποιημένου προϊόντος απαιτεί υψηλότερο κόστος για την επιχείρηση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Το κόστος συνήθως αφορά στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης, τις υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών πριν και μετά την πώληση. Η τιμή πώλησης είναι υψηλότερη από τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού και η επιχείρηση προσδοκά ότι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν σε αυτή την τιμή, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Η εφαρμογή στρατηγικής διαφοροποίησης δεν συνεπάγεται απαραίτητα υψηλό μερίδιο αγοράς αλλά συνήθως εξασφαλίζει κέρδη μεγαλύτερα από τον μέσο όρο της αγοράς διότι δημιουργεί brand loyalty. Άρα η μείωση του κόστους δεν αποτελεί προτεραιότητα για την επιχείρηση αφού ο ανταγωνισμός δεν υφίσταται σε επίπεδο τιμών αλλά σε επίπεδο εικόνας του προϊόντος. Η επιχείρηση όμως είναι απαραίτητο να επιτύχει χαμηλό κόστος, κυρίως στους τομείς που δεν σχετίζονται με τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά για να διατηρεί ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους λόγω της υψηλής τιμής.

Η επιχείρηση που θα επιτύχει στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, αυξάνει την διαπραγματευτική της δύναμη έναντι των προμηθευτών και δημιουργεί σημαντικά εμπόδια εισόδου για εταιρείες που επιθυμούν να εισέλθουν στον

κλάδο. Κίνδυνος για την επιχείρηση, από τη στρατηγικής διαφοροποίησης, μπορεί να προέλθει κυρίως από την απροθυμία των καταναλωτών να αγοράσουν το διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλότερη τιμή και να προτιμήσουν προϊόντα με χαμηλότερη αξία ή υποκατάστατα, από την αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών και από την αντιγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος από τους ανταγωνιστές.

✓ Στρατηγική εστίασης

Η τελευταία επιχειρηματική στρατηγική είναι η στρατηγική εστίασης, η οποία στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, κ.α.) και όχι στο σύνολό της όπως οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

Η βάση της στρατηγικής είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο ευκολότερα, εστιάζοντας σε ένα τμήμα της αγοράς σε σύγκριση με ανταγωνιστές οι οποίοι στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα το τμήμα της αγοράς και να επιτύχει υψηλότερα περιθώρια κέρδους, εφαρμόζοντας διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους (το να επιτύχει και τα δυο είναι πολύ δύσκολο). Η αποτελεσματικότητα της εστίασης αυξάνει όταν η στρατηγική εφαρμόζεται σε τμήμα της αγοράς το οποίο διαθέτει ικανοποιητικό μέγεθος και ρυθμό ανάπτυξης.

Η στρατηγική εστίασης αποτελεί την καλύτερη επιλογή για εταιρείες οι οποίες δεν είναι σε θέση να επιτύχουν στρατηγική διαφοροποίηση ή ηγεσίας κόστους

στο σύνολο της αγοράς. Επίσης είναι ιδανική για νεοεισερχόμενες εταιρείες σε έναν κλάδο, οι οποίες είναι υποχρεωμένες να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια εισόδου.

Η στρατηγική εστίασης, όπως και οι στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους, εμπεριέχει κινδύνους για την επιχείρηση. Οι σημαντικότεροι είναι η επιτυχής μίμηση της στρατηγικής από ανταγωνιστές, οι οποίοι στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς ή η εστίαση σε ακόμη μικρότερα τμήματα.

Επίσης η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών είναι δυνατόν να μειώσει τις υφιστάμενες διαφορές, του τμήματος στο οποίο εστιάζει η επιχείρηση από το σύνολο της αγοράς με αποτέλεσμα την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω αλλαγής των συνθηκών ανταγωνισμού.

3.3.3 Λειτουργικές Στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) αναφέρονται στις στρατηγικές οι οποίες αναπτύσσονται στα πλαίσια των επιμέρους λειτουργιών και στοχεύουν στην υποστήριξη της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

Οι στρατηγικές οι οποίες είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν στα πλαίσια των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης είναι οι εξής⁶:

- Στρατηγική Μάρκετινγκ
- Χρηματοοικονομική Στρατηγική
- Στρατηγική Έρευνας & Ανάπτυξης

- Στρατηγική Παραγωγής
- Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων
- Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

3.3.4 Επιλογή Στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι το κρίσιμο σημείο που πιθανόν θα καθορίσει την περαιτέρω πορεία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση έχοντας κατανοήσει τη θέση της, τις δυνάμεις και αδυναμίες αλλά και τις ευκαιρίες και κινδύνους προσδιορίζει τις εναλλακτικές στρατηγικές, τις αξιολογεί και επιλέγει τη στρατηγική η οποία είναι απαραίτητο να συμβαδίζει με τους στόχους της.

Μετά από την επιλογή της στρατηγικής είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, ο οποίος αποτελεί την οικονομική απεικόνιση της στρατηγικής κατεύθυνσης που επιθυμεί να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός θέτει τους οικονομικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, περιλαμβάνει αποτελέσματα χρήσεως, ταμειακές ροές, αξιολογεί την αποδοτικότητα και χρησιμοποιεί την ανάλυση ευαισθησίας για να καλύψει πολλά από τα πιθανά σενάρια σε διάφορα επίπεδα (τιμή πώλησης, κόστος, μερίδιο αγοράς κ.α.)

1. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ. 94 - 101.
2. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ. 102 - 106.
3. Philip Kotler, Marketing – Management, Interbooks, σελ. 97.
4. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ. 106 - 109.
5. Michael Porter, Competitive Advantage, The Free Press, Κεφάλαιο 1, σελ. 12
6. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ. 112 - 118.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 Υλοποίηση Στρατηγικής

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίησή της. Η διαδικασία της υλοποίησης περιλαμβάνει την ενεργοποίηση δραστηριοτήτων και ενεργειών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής δεν έχει κανένα αποτέλεσμα για την επιχείρηση εάν δεν καταφέρει την υλοποίησή της.

Στη διαδικασία της υλοποίησης πολύ σημαντικό ρόλο αναλαμβάνουν τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, με την συμμετοχή και των εργαζομένων ενώ η διοίκηση αναλαμβάνει την εποπτεία. Η υλοποίηση χαρακτηρίζεται από περισσότερες δυσκολίες από τη διαμόρφωση της στρατηγικής διότι απαιτεί από τους συμμετέχοντες αυξημένη κριτική και αναλυτική ικανότητα, αντίληψη και ικανότητα στην επικοινωνία με τους υφισταμένους και τη διοίκηση.

Για τους παραπάνω λόγους, κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης είναι χρήσιμο να συμμετέχουν τα στελέχη και να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι ώστε στο στάδιο της υλοποίησης να είναι αποδοτικότεροι και να έχουν κατανοήσει τη χρησιμότητα της στρατηγικής ώστε να αποφευχθούν πιθανές αντιδράσεις.

Η υλοποίηση περιλαμβάνει:

§ Προγράμματα

Το πρόγραμμα αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών και δραστηριοτήτων και έχει στόχο την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου σχεδίου, στα πλαίσια της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου.

§ Προϋπολογισμούς

Κάθε προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική απεικόνιση ενός προγράμματος και ενημερώνει τη διοίκηση για τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του προγράμματος.

§ Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι οι λεπτομερείς ενέργειες, στάδια και τεχνικές για την επίτευξη των εργασιών στα πλαίσια ενός προγράμματος.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της στρατηγικής είναι πιθανόν να διαπιστωθεί ότι η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης δεν είναι συμβατοί με το στρατηγικό σχέδιο, με αποτέλεσμα να απαιτείται η αλλαγή σε μερικά ή σε όλα από τα παραπάνω. Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχει εντοπίσει τους τομείς οι οποίοι δεν είναι συμβατοί με τη στρατηγική επιλογή εγκαίρως, ώστε να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Τέτοιες ενέργειες, οι οποίες αφορούν στην οργανωτική δομή, είναι η οργανωτική αναδιάρθρωση της επιχείρησης.

Εάν η υφιστάμενη κουλτούρα δεν υποστηρίζει τη στρατηγική της επιχείρησης, τότε ο κίνδυνος να οδηγηθεί σε αποτυχία η διαδικασία υλοποίησης είναι

μεγαλύτερος διότι η αλλαγή της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί σημαντικό χρονικό διάστημα (ενημέρωση, σεμινάρια, αποτελεσματική επικοινωνία).

Μια επιλογή της επιχείρησης στο παραπάνω πρόβλημα είναι η πρόσληψη στελεχών, εργαζομένων αλλά και στελεχών της ανώτατης διοίκησης με γνώμονα τη συμβατότητα των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εμπειριών και της κουλτούρας τους με τη στρατηγική επιλογή.

Ο τρόπος διοίκησης είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την υλοποίηση της στρατηγικής και είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί και να υπάρξουν αλλαγές, εάν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Η διοίκηση πρέπει να καθοδηγεί τους εργαζομένους και να τους βοηθά να είναι αποδοτικότεροι ώστε να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής. Χρήσιμα μέσα στα πλαίσια της παραπάνω κατεύθυνσης είναι¹:

- Συστήματα Προγραμματισμού Ενεργειών: Τα συστήματα προσδιορίζουν με ακρίβεια τις δραστηριότητες, τον αριθμό των εργαζομένων, το χρόνο υλοποίησης και το αποτέλεσμα στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- Η Διοίκηση Βάση Στόχων: Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης, η βάση του οποίου είναι ο καθορισμός στόχων από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους. Με το σύστημα αυτό οι στόχοι είναι σαφείς και στο τελευταίο κρίκο της ιεραρχικής αλυσίδας, ο οποίος αντιλαμβάνεται το στόχο ως προσωπικό με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας για την επίτευξή του.
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο αφορά στη λειτουργία της επιχείρησης και επικεντρώνει στη βελτίωση των

προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά συγχρόνως και στη μείωση του κόστους με τη κατάργηση μη αποδοτικών δραστηριοτήτων.

4.2 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων, οι οποίοι πραγματοποιούνται στα πλαίσια της υλοποίησης της στρατηγικής. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι συμβατές με τη στρατηγική και μέσω της σύγκρισης των πραγματικών με τα επιθυμητά αποτελέσματα να αξιολογηθεί η απόδοση και να οδηγηθεί στη λήψη διορθωτικών μέτρων, εάν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο.

Από τη διαδικασία αυτή είναι δυνατόν να εντοπιστούν προβλήματα σε προηγούμενα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού, με αποτέλεσμα να επαναπροσδιορισθούν ή να αναθεωρηθούν αποφάσεις και δράσεις.

Ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου είναι απαραίτητο να εστιάζει στις δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν τη συνολική απόδοση, ανεξάρτητα από το βαθμό δυσκολίας της μέτρησης. Επίσης ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

Τέλος η διαδικασία, επειδή ουσιαστικά αξιολογεί ανθρώπους και δύσκολα μια αξιολόγηση είναι ευχάριστα αποδεκτή, πρέπει να έχει προτεραιότητα την επιβράβευση και όχι την επίπληξη. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η

συλλογή πληροφοριών για τις δραστηριότητες αλλά μειώνεται και ο κίνδυνος για πιθανές αντιδράσεις από τους εργαζομένους.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελείται από 4 στάδια και από ένα πέμπτο, εάν αυτό απαιτείται. Τα στάδια είναι τα εξής²:

- α **Προσδιορισμός αποτελεσμάτων προς μέτρηση:** Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων τα οποία θα αξιολογηθούν. Η συνολική μέτρηση αποτελεσμάτων σε επίπεδο λειτουργιών και δραστηριοτήτων είναι ανέφικτη. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η επιλογή των σημαντικότερων, σύμφωνα με την κρίση της διοίκησης.
- α **Ορισμός προτύπων:** Τα πρότυπα αναφέρονται στο τελικό, αλλά και στα ενδιάμεσα αποτελέσματα λειτουργιών και δραστηριοτήτων και αποτελούν τη βάση για τη μέτρηση της επίδοσης.
- α **Μέτρηση επίδοσης**
 - § Μέτρηση εταιρικής επίδοσης: Μέσα μέτρησης εταιρικής επίδοσης είναι η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (αποτελέσματα προ φόρων / ενεργητικό), τα κέρδη ανά μετοχή, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (αποτελέσματα προ φόρων / ίδια κεφάλαια). Οι παραπάνω μέθοδοι από μόνοι τους δεν βοηθούν στη μέτρηση της απόδοσης, αλλά αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση.
 - § Μέτρηση επίδοσης η οποία αφορά τις ομάδες ενδιαφέροντος: Ομάδες ενδιαφέροντος είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι κ.α. Για κάθε ομάδα υπάρχουν ειδικά κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης της επιχείρησης.

§ Αξία μετόχων: Μέσω της αποτίμησης των μετοχών αξιολογεί την απόδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με την αναμενόμενη απόδοση στις αγορές χρεογράφων.

§ Αξιολόγηση της διοίκησης: Αφορά στην αξιολόγηση της διοίκησης για τη στρατηγική επιλογή και υλοποίησή της.

α Σύγκριση προτύπων και επίδοσης

Εάν η επίδοση είναι η επιθυμητή, αυτό το στάδιο της αξιολόγησης είναι το τελευταίο ενώ εάν η επίδοση υπολείπεται των προτύπων, είναι απαραίτητο και το επόμενο στάδιο.

α Διορθωτική δράση

Στο τελευταίο στάδιο είναι απαραίτητος ο εντοπισμός των παραγόντων στους οποίους οφείλεται η μειωμένη επίδοση και η λήψη διορθωτικών μέτρων.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να αξιολογεί μόνο τη συνολική επίδοση αλλά και την επιμέρους επίδοση επιχειρησιακών μονάδων, τμημάτων και λειτουργιών.

Ο προσανατολισμός της αξιολόγησης είναι απαραίτητο να έχει μακροχρόνιο ορίζοντα, διότι στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει το ενδεχόμενο η αξιολόγηση να καταστεί αναξιόπιστη.

Επειδή το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, είναι πιθανόν η επίδοση να υπολείπεται των καθορισμένων προτύπων. Αυτό συμβαίνει διότι στοιχεία, κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος, ίσως έχουν μεταβληθεί κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής.

Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση είναι απαραίτητο να αναθεωρήσει τα πρότυπα επίδοσης και να αξιολογήσει από την αρχή τα στοιχεία του περιβάλλοντος.

1. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ. 153 - 155.
2. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, σελ. 158 - 170.

ΜΕΡΟΣ Β΄
“ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού θα παρουσιασθεί μέσα από τη σύνταξη μελέτης περίπτωσης για μια δημόσια επιχείρηση. Για τις ανάγκες της εργασίας, στη συνέχεια η εταιρεία θα αναφέρεται ως "Α".

Το πρώτο στάδιο αποτελεί συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας και των δραστηριοτήτων της. Στο επόμενο στάδιο ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στη συνέχεια η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής, μέσα από τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των στρατηγικών παραγόντων.

5.2 Ιστορικό ίδρυσης – εξέλιξη

Η δημόσια επιχείρηση, με την οποία ασχολείται η παρούσα εργασία, ιδρύθηκε το 1908 από τη συγχώνευση δυο εταιρειών. Το 1934 η εταιρεία, με τη σημερινή της επωνυμία, περιήλθε στην ιδιοκτησία του Πρόδρομου Μποδοσάκη - Αθανασιάδη, επί των ημερών του οποίου υπέστη μεγάλη κλίμακας αναδιοργάνωση και ανάπτυξη.

Την καταστροφή των εργοστασίων της, κατά τη διάρκεια της Γερμανικής κατοχής (1940-41), ακολούθησε μια επαναδιοργάνωση με αποτέλεσμα η εταιρεία μεταξύ των ετών 1956-1963, να παράγει σημαντικές ποσότητες πυρομαχικών για τις Ελληνικές, τις Αμερικανικές και Γερμανικές Ένοπλες

Δυνάμεις. Κατά την δεκαετία του 1970, η εταιρεία ανανέωσε τον εξοπλισμό της, αγοράζοντας σύγχρονης τεχνολογίας μηχανήματα και παράλληλα άρχισε την παραγωγή των εμπορικών προϊόντων.

Η εταιρεία το 1983 κρατικοποιήθηκε με μεταβίβαση των μετοχών των ιδιωτών στον Ο.Α.Ε., που απέκτησε έτσι την μετοχική πλειοψηφία με 52%. Η αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος είχε ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση των επενδύσεων, σταδιακή κάμψη των πωλήσεων και κυρίως τη τεχνολογική υποβάθμιση του παραγωγικού εξοπλισμού.

Το 1990, στα πλαίσια της αλλαγής της Κυβερνητικής Πολιτικής απολύθηκαν 960 υπάλληλοι, με στόχο τη λειτουργική εξυγίανση της εταιρείας. Το γεγονός αυτό προκάλεσε σημαντικά προβλήματα λειτουργίας, τα οποία σε συνδυασμό με τον περιορισμό των συμβάσεων με τις Ένοπλες Δυνάμεις οδήγησαν σε ουσιαστική υπολειτουργία της εταιρείας.

Την περίοδο 1989-1993 παρατηρείται μία συρρίκνωση των πολιτικών δραστηριοτήτων της εταιρείας με δραματική πτώση των πωλήσεων, αλλά και του ύψους των συμβάσεων με τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.

Μετά το 1993 η εταιρεία επανήλθε ενεργά στην παραγωγή πυρομαχικών αλλά και των εμπορικών προϊόντων, χωρίς όμως να καταφέρει να αποφύγει την δημιουργία ελλειμμάτων, αφού μεταξύ των άλλων υποχρεώθηκε σε επαναπροσλήψεις 574 απολυθέντων εργαζομένων χωρίς δυνατότητα επιλογής σύμφωνα με τις ανάγκες της.

Σε ότι αφορά τη Μετοχική σύνθεση της εταιρείας, το Ελληνικό Δημόσιο είναι σήμερα, μέσω του Υπουργείου Οικονομικών, κύριος μέτοχος με ποσοστό

76%. Η "Α" είναι Ανώνυμη Εταιρεία (Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου) το κεφάλαιο της οποίας διαιρείται σε ονομαστικές μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η διαπραγμάτευση των μετοχών της "Α" έχει ανασταλεί από το 1992 λόγω των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζε η εταιρεία.

Σκοπός της εταιρείας είναι :

- Η κατασκευή και πώληση πυρομαχικών και γενικά προϊόντων πολεμικής βιομηχανίας καθώς και κάθε φύσης χημικών προϊόντων.
- Η παραγωγή, επεξεργασία, εμπορία μετάλλων και μηχανολογικών κατασκευών.
- Η αγορά και πώληση υλικών, μηχανημάτων, μεταφορικών μέσων και εμπορευμάτων που έχουν σχέση με τον σκοπό της εταιρείας.
- Η αντιπροσώπευση ξένων βιομηχανικών και εμπορικών οίκων στο εσωτερικό και εξωτερικό, καθώς και η συμμετοχή με κεφάλαια σ' άλλες εταιρείες με παρεμφερείς σκοπούς.

5.3 Κύριες δραστηριότητες

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε δυο Τομείς:

1. Τον **Τομέα Αμυντικής Βιομηχανίας**, ο οποίος ασχολείται με την παραγωγή πυρομαχικών μικρών, μεσαίων και μεγάλων διαμετρημάτων.
2. Τον **Πολιτικό Τομέα**, ο οποίος περιλαμβάνει τα εμπορικά εκρηκτικά, τις μεταλλικές κατασκευές, τους λέβητες και τα φυσίγγια κυνηγίου.

Αντικείμενο της εργασίας αποτελεί ο πολιτικός (εμπορικός) τομέας της εταιρείας.

Η δραστηριότητα του πολιτικού τομέα έχει αναπτυχθεί παραδοσιακά εξυπηρετώντας αυτόνομους επιχειρησιακούς στόχους και παραγωγικές ανάγκες ολόκληρης της εταιρείας. Κύριοι τομείς δραστηριότητας του πολιτικού τομέα είναι οι εξής:

- **Εκρηκτικά (για ειρηνική χρήση)**

Αποτελεί την αιχμή της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας. Τα εμπορικά εκρηκτικά χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση έργων οδοποιίας, σιράγγων, φραγμάτων, εξόρυξη πετρωμάτων κ.α.

Τα εκρηκτικά που διατίθενται στην ελληνική αγορά είναι κυρίως το ANFO και οι δυναμίτες. Το ANFO είναι ασφαλέστερο στην παραγωγή και τη χρήση συγκριτικά με τους δυναμίτες και παρασκευάζεται με ανάμιξη νιτρικού αμμωνίου και πετρελαίου. Για τους δυναμίτες η βασική πρώτη ύλη είναι η Νιτρογλυκερίνη.

- **Μεταλλικές Κατασκευές**

Είναι η παραγωγική μονάδα των βαρέως τύπου μεταλλικών κατασκευών με δραστηριότητες:

- Μεταλλικές κατασκευές εξοπλισμού εργοστασίων και εργοταξίων.
- Κατασκευές και επισκευές διαφόρων μεταλλικών εξαρτημάτων και συνθέτων αντικειμένων, από χάλυβα και αλουμίνιο.

- **Παραγωγή Λεβήτων**

Η "Α" παράγει λέβητες θερμού νερού, οι οποίοι και προορίζονται για εγκαταστάσεις κεντρικής θέρμανσης.

- **Φυσίγγια Κυνηγίου**

Είναι το τμήμα στο οποίο παράγονται φυσίγγια κυνηγίου διατηρώντας μια παράδοση πάνω από 100 χρόνια.

5.4 Εγκαταστάσεις

Οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρείας αποτελούνται από τρία εργοστάσια στην περιοχή Αττικής.

§ Συγκρότημα Εργοστασίων Υμηττού

Κύριες παραγωγικές μονάδες είναι οι ακόλουθες :

- 1) Εργοστάσιο για την παραγωγή καλύκων και μεταλλικών μερών για πυρομαχικά.
- 2) Εργοστάσιο αυτομάτων μηχανημάτων, εμπλεκόμενων σε δραστηριότητες από τις οποίες εξαρτάται η υψηλή ακρίβεια και οι ακριβείς λειτουργίες για εξαρτήματα πυρομαχικών.
- 3) Μηχανουργείο, το οποίο μεταξύ των άλλων δραστηριοτήτων του κατασκευάζει υψηλής ακρίβειας προϊόντων, όπως για παράδειγμα μέρη για την αεροπορική βιομηχανία.
- 4) Βλητικό Σταθμό για μικρά και μεσαία διαμετρήματα.

§ Εργοστάσιο Ελευσίνας

Στις παραγωγικές εγκαταστάσεις του γίνεται η γόμωση, συναρμολόγηση και συσκευασία φυσιγγίων.

Περιλαμβάνει:

- 1) Εργοστάσιο πυροτεχνουργικών κατεργασιών.
- 2) Εργοστάσιο Γόμωσης, Συναρμολόγησης & Συσκευασίας.

§ Εργοστάσιο Λαυρίου

Στις παραγωγικές εγκαταστάσεις του παράγονται διάφοροι τύποι εκρηκτικών ουσιών για χρήση από την ελεύθερη αγορά, όπως νιτρογλυκερίνη, δυναμίτιδες, αμμωνίτιδες και ANFO.

5.5 Πωλήσεις

Η σύνθεση των συνολικών εσόδων της εταιρείας που έχει διαμορφωθεί τη τελευταία πενταετία είναι 80% για τον αμυντικό και 20% για τον πολιτικό τομέα. Ο κάθε τομέας εμφανίζει την δική του δυναμική αν και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ο κυρίαρχος ρόλος του αμυντικού τομέα.

Οι πωλήσεις του πολιτικού τομέα εμφανίζουν σημαντική τάση ανόδου την περίοδο της τελευταίας δεκαετίας (με αυξομειώσεις ανάμεσα στα έτη), με αποτέλεσμα τον υπερδιπλασιασμό του το έτος 2002 σε σύγκριση με το 1993.



Διάγραμμα 5: Πωλήσεις πολιτικού τομέα

Μεταξύ των πολιτικών - εμπορικών δραστηριοτήτων της εταιρείας, ιδιαίτερη θέση κατέχει ο τομέας των εμπορικών εκρηκτικών. Ο τομέας αυτός παραδοσιακά αποτελούσε την σημαντικότερη εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας και συμμετείχε το 2002 σε ποσοστό 75% στα έσοδα του πολιτικού τομέα της "Α".

Η παραγωγή φυσιγγίων κυνηγίου αποτελεί έναν από τους πλέον παραδοσιακούς τομείς δραστηριότητας της "Α", καθώς χρονολογείται από τις αρχές του αιώνα.

Κατά την περίοδο 1990 -1994 η εταιρεία σταμάτησε την παραγωγή φυσιγγίων με αποτέλεσμα οι πωλήσεις να ανέλθουν σε μηδενικά επίπεδα. Το 1996 αρχίζει η ουσιαστική επαναδραστηριοποίηση που κατά την περίοδο 1998-1999 υποστηρίζεται από επιθετική πολιτική τιμών. Οι πωλήσεις και η

παραγωγή αναπτύσσονται ταχύτατα, με αποτέλεσμα το 1999 να προσεγγίσουν σε όγκο τα επίπεδα του 1989. Η συμμετοχή της δραστηριότητας στα συνολικά έσοδα των εμπορικών – πολιτικών δραστηριοτήτων της εταιρίας ανέρχεται σήμερα στο 11%.

Οι μεταλλικές κατασκευές ξεκίνησαν για να εξυπηρετούν εσωτερικές ανάγκες ολόκληρου του ομίλου εταιρειών του παλαιού μετόχου. Από την δραστηριότητα αυτή προέκυψε μια αυτόνομη μονάδα, με αντικείμενο την κατασκευή / εγκατάσταση μεταλλικών κατασκευών της ΔΕΗ, που τελικά απορροφήθηκε από αυτήν.

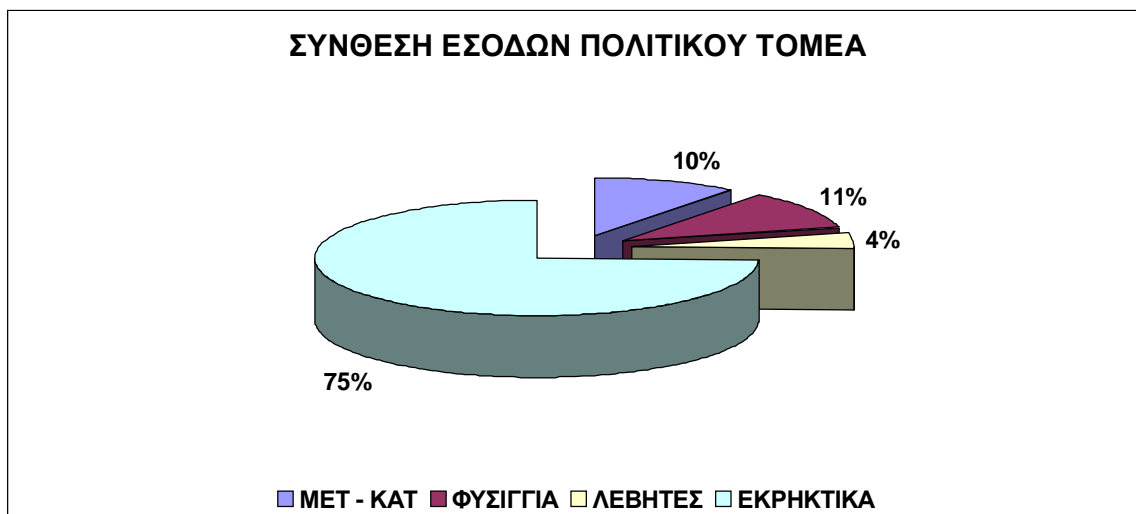
Η δραστηριότητα των μεταλλικών κατασκευών χάνοντας τον κύριο πελάτη της άρχισε φθίνουσα πορεία, με αποτέλεσμα η συμμετοχή της στα έσοδα της “Α” να είναι μικρή.

Από τον Οκτώβριο όμως του 1998 η εταιρεία επαναδραστηριοποιήθηκε στην παραγωγή ραούλων για λογαριασμό της ΔΕΗ, με αποτέλεσμα η συμμετοχή των μεταλλικών κατασκευών στα έσοδα του τομέα το έτος 2002 να ανέρχεται σε 10%.

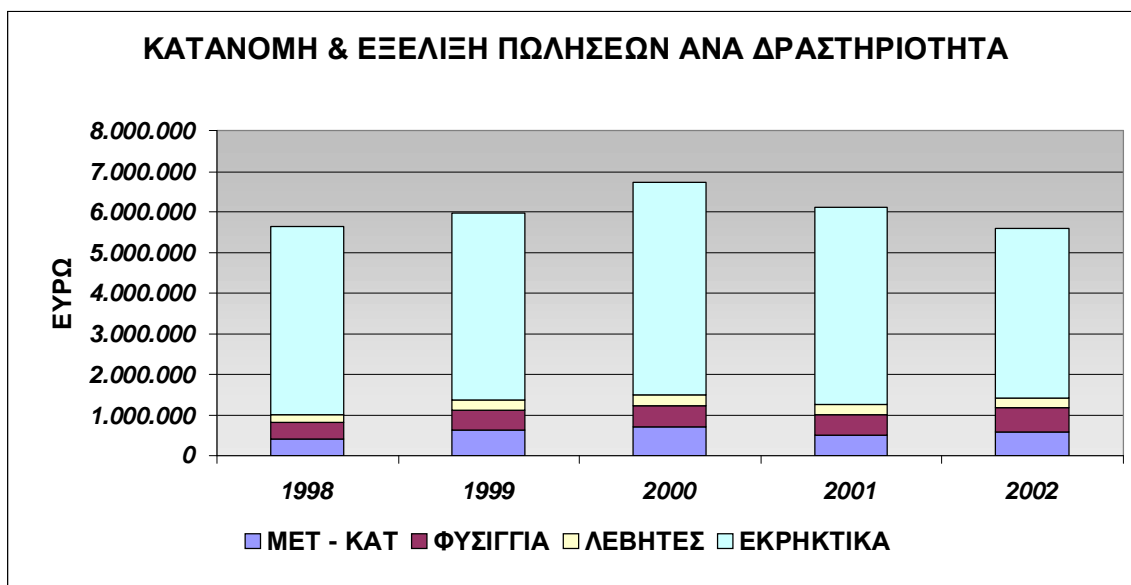
Η δραστηριοποίηση της “Α” στην παραγωγή λεβήτων χρονολογείται από τα μέσα της δεκαετίας του ‘70. Σήμερα σε απόλυτα μεγέθη αντιπροσωπεύει μικρό μέρος των πολιτικών δραστηριοτήτων της εταιρείας καθώς συμμετείχε σε ποσοστό 4% στα συνολικά έσοδα του τομέα το έτος 2002.

Η εξέλιξη κάθε δραστηριότητας την τελευταία πενταετία και η συμμετοχή της στα έσοδα της δραστηριότητας του πολιτικού τομέα παρουσιάζεται στα Διαγράμματα 6 & 7. Από την διαγραμματική παράθεση των στοιχείων είναι

φανερó ότι εκτός των εκρηκτικών, οι υπόλοιπες δραστηριότητες δεν δικαιολογούν ουσιαστικά την ύπαρξή τους, διότι το σύνολο των εσόδων τους δεν ξεπερνά τα 1,5 εκ. ευρώ το 2002 δηλαδή το 25% του τομέα.



Διάγραμμα 6: Σύνθεση εσόδων Πολιτικού Τομέα για το έτος 2002



Διάγραμμα 7: Σύνθεση εσόδων και εξέλιξη πωλήσεων την τελευταία πενταετία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

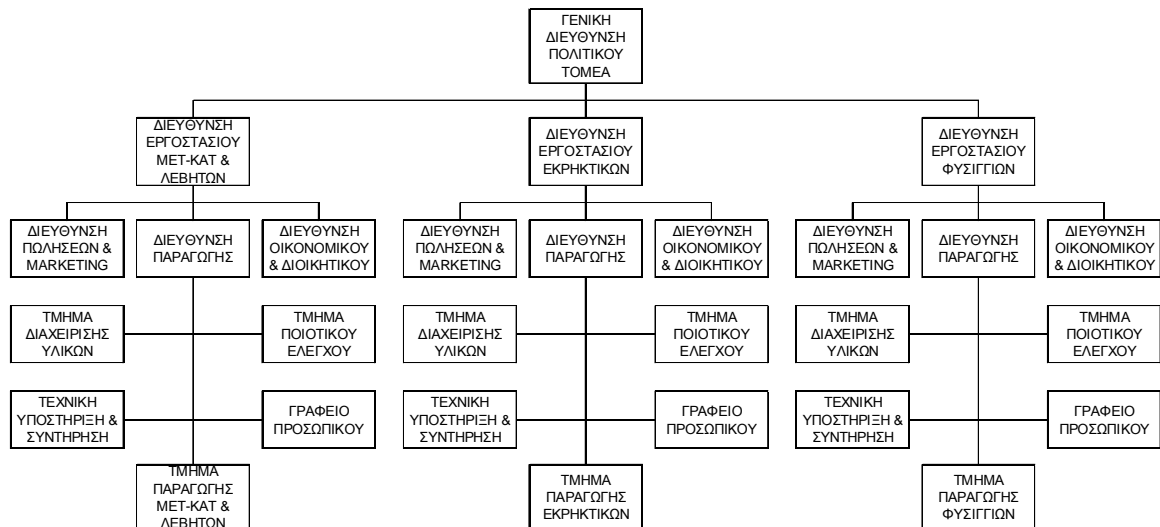
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

6.1 Οργανωτική δομή

Η αποστολή κάθε εταιρείας πραγματοποιείται μακροπρόθεσμα μέσω της διατύπωσης και υλοποίησης των στρατηγικών στόχων ανά επιχειρησιακή δραστηριότητα. Οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της λειτουργίας των διαδικασιών που εκτελούνται από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο λειτουργεί αποτελεσματικά με βάση το οργανωτικό σχήμα της εταιρείας.

Ο πολιτικός τομέας της εταιρείας είναι οργανωμένος σε τμήματα (τμηματική δομή). Αυτό το υπόδειγμα οργάνωσης είναι κατάλληλο για μεγάλες επιχειρήσεις και για εταιρείες που τα προϊόντα τους απευθύνονται σε σχετικές μεταξύ τους αγορές.

Το πρόβλημα δεν προκύπτει από την οργανωτική δομή του πολιτικού τομέα και τις συνήθεις δυσχέρειες που παρουσιάζονται (κατανομή κεφαλαίων στις δραστηριότητες) αλλά από την ανάγκη για πλήρη λειτουργική αυτονομία του τομέα.



Διάγραμμα 8: Οργανόγραμμα πολιτικού τομέα

6.2 Ανθρώπινο δυναμικό – Συστήματα διοίκησης

Στον πολιτικό τομέα της εταιρείας απασχολούνται σήμερα 150 άτομα. Προβλέπεται η διενέργεια των προσλήψεων με βάση τον προγραμματισμό για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας, μετά από εισήγηση της Δ/σης που έχει την έλλειψη προσωπικού, τη σύμφωνη γνώμη της Δ/σης Διοικητικού και την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Λόγω του θεσμικού πλαισίου κάτω από το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, έχουν ισχύ και για την “Α”, οι διαδικασίες προσλήψεων που προβλέπονται για τις επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα. Το σύνολο του προσωπικού αξιολογείται βάση κριτηρίων (ακαδημαϊκή εκπαίδευση, γνώση ξένων γλωσσών, εμπειρία, κρίση, ηγετικές ικανότητες, ικανότητα επικοινωνίας κ.α.) τα οποία λειτουργούν και χρησιμοποιούνται ως «Κριτήρια αξιολόγησης θέσης», και συμβάλουν στη διαμόρφωση της αμοιβής του εργαζόμενου.

Ως κίνητρα λειτουργούν οι τοποθετήσεις σε θέσεις ευθύνης - εποπτείας και οι μετακινήσεις από ένα τμήμα σε κάποιο άλλο γιατί επιφέρουν και ανάλογη αύξηση μισθού. Η μετακίνηση μπορεί να έχει και δυσμενή χαρακτήρα, να επιφέρει δηλαδή μείωση μισθού λόγω χαμηλότερων επιδομάτων που ισχύουν για τη νέα θέση.

Η επιδοματική πολιτική που εφαρμόζεται στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της παροχής της εργασίας. Στην εταιρεία πραγματοποιούνται ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα περισσότερα των οποίων είναι χρηματοδοτούμενα από το Κράτος.

Τρεις είναι οι βασικές συνιστώσες της αμοιβής των εργαζομένων στην εταιρεία: Ο βασικός μισθός, τα επιδόματα και οι πρόσθετες παροχές (παροχές σε χρήμα ή σε είδος).

Σε ότι αφορά τα επιδόματα θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο χαρακτήρας τους συνδέεται κυρίως με την αντιστάθμιση της αδυναμίας μισθολογικών αυξήσεων, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα της εταιρίας.

Οι σημαντικότερες διαπιστώσεις σε ότι αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό της "Α" και τα Συστήματα Διοίκησής του είναι οι ακόλουθες:

- Στον πολιτικό τομέα, όπως και σε ολόκληρη την εταιρεία, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι άνω των 45 ετών, γεγονός που αποδεικνύει την εμπειρία του αλλά συγχρόνως υποδεικνύει προβλήματα γήρανσης του προσωπικού και ανάγκη ανανέωσής του.
- Η πλειοψηφία του προσωπικού ανήκει στη βαθμίδα της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Πλήρης απουσία σύγχρονων ειδικοτήτων, όπως Διοίκηση

Επιχειρήσεων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Marketing, Χρηματοοικονομική Διαχείριση, κ.λ.π.

- ο Νοοτροπία δημοσίου και κουλτούρα που δεν ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Το μόνο, ουσιαστικά, σύστημα διαχείρισης προσωπικού που εφαρμόζεται στην εταιρεία είναι αυτό των αμοιβών, μέσα στο οποίο συνυπάρχουν, ένα σύστημα αξιολόγησης θέσεων, ένα σύστημα κινήτρων και ένα σύστημα προαγωγών - τοποθετήσεων, το οποίο πρακτικά χρησιμοποιείται για παροχή μισθολογικών αυξήσεων.

6.3 Συστήματα λειτουργίας & πληροφορικής

Για την υποστήριξη μίας ή περισσότερων διαδικασιών αναπτύσσονται ορισμένα συστήματα λειτουργίας, τα οποία επιδέχονται υποστήριξη από την πληροφορική.

Η διασύνδεση των συστημάτων λειτουργίας είναι στενή και άμεση σε ορισμένες περιπτώσεις και έμμεση σε άλλες. Για παράδειγμα το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι στενά συνδεδεμένο με το σύστημα της οικονομικής διαχείρισης και σχεδόν ασυσχέτιστο με το σύστημα διαχείρισης υλικών. Όμως η ανάγκη λειτουργίας των συστημάτων σε μία ενιαία πληροφοριακή πλατφόρμα που θα διασφαλίζει την ολοκλήρωση είναι απαραίτητη ανάγκη για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συνολικού Πληροφοριακού Συστήματος.

Πίνακας 3: Συστήματα λειτουργίας

Σύστημα Διαχείρισης Υλικών	Σύστημα Παραγωγής	Σύστημα Marketing και Συμβάσεων
Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Σύστημα Οικονομικής Διαχείρισης
Σύστημα Τεχνικής Υποστήριξης	Εφαρμογές Engineering	Σύστημα Ηλεκτρονικής Τεκμηρίωσης
Σύστημα Αυτοματισμού Γραφείου		

Το *σύστημα πληροφόρησης* της διοίκησης αποσκοπεί να διασφαλίσει την κατάλληλη πληροφόρηση για την στήριξη της διοίκησης.

Το *σύστημα διαχείρισης υλικών* αποσκοπεί στον έγκαιρο, άρτιο και οικονομικότερο εφοδιασμό της εταιρείας με υλικά και υπηρεσίες, μέσω του κατάλληλου προγραμματισμού και ελέγχου των υλικών, της κατάλληλης διαχείρισης των παραγγελιών και των αποθηκών.

Το *σύστημα παραγωγής* έχει σαν αντικείμενο την βέλτιστη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων της εταιρείας μέσω του προγραμματισμού και ελέγχου των παραγωγικών δραστηριοτήτων κάθε δραστηριότητας και εργοστασίου.

Το *σύστημα διαχείρισης ποιότητας* υποστηρίζει την εξασφάλιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών όλων των εργασιών και προϊόντων που προσφέρονται στους πελάτες, σε επίπεδο συνολικής Διασφάλιση Ποιότητας, ελέγχου της ποιότητας υλικών και προϊόντων και παρακολούθησης της ποιότητας των παραγωγικών μέσων.

Το σύστημα *marketing & συμβάσεων* αποσκοπεί στην ανάπτυξη αγορών και πελατών και διασφάλιση των συμφερόντων της "Α" στην σχέση της με τους πελάτες, με ταυτόχρονη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Το σύστημα *οικονομικής διαχείρισης* αποβλέπει στην ακριβή και σύννομη αποτύπωση και διαχείριση της οικονομικής πορείας της εταιρείας.

Το σύστημα *διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού* αποσκοπεί στη συνεχή ανάπτυξη και οργάνωση των ανθρώπινων πόρων και μέριμνα για τον προσδιορισμό της ανταμοιβής (μισθοδοσία) με τρόπο συμβατό προς την πολιτική αμοιβών του προσωπικού.

Το σύστημα *τεχνικής υποστήριξης* τέλος, που αποσκοπεί στην ανάπτυξη και διατήρηση σε άριστη κατάσταση των τεχνολογικών και τεχνικών μέσων που απαιτούνται για την εκτέλεση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Τα συστήματα έχουν παρουσιάσει έντονα σημεία γήρανσης από όλες σχεδόν τις απόψεις:

- § ως αυτόνομα συστήματα,
- § ως προς τον τρόπο εξυπηρέτησης τους,
- § ως προς την μηχανογραφική τους υποστήριξη.

Το σημερινό πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας είναι απαξιωμένο τεχνολογικά. Αποσπασματικές εφαρμογές με αρκετά υψηλό τεχνολογικό επίπεδο, δεν αλλάζουν την συνολική κατάσταση. Το hardware, τα βασικά λειτουργικά συστήματα του συστήματος, η γλώσσα προγραμματισμού, η

οργάνωση των βάσεων δεδομένων η αρχιτεκτονική ανάπτυξης του και η έλλειψη πλήρους συμβατότητας δεν επιτρέπουν την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξή του.

Η ανάπτυξη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, συνοδευόμενο από την απαραίτητη αναδιοργάνωση των διαδικασιών λειτουργίας και του οργανωτικού σχήματος, όπως ήδη σημειώθηκε, είναι μία στρατηγική ανάγκη της εταιρείας. Το σημερινό πληροφοριακό σύστημα δεν αντέχει ουσιαστικής κριτικής σχετικά με την ικανότητα του να υποστηρίξει τις ανάγκες διοίκησης και λειτουργίας της εταιρείας. Οποιαδήποτε αποσπασματική προσπάθεια βελτίωσης του δεν θα οδηγήσει σε ουσιαστικά και μακροχρόνια θετικά αποτελέσματα, αν και είναι δυνατόν να επιλύσει περιφερειακά μεμονωμένα ζητήματα.

6.4 Παραγωγική διαδικασία – εξοπλισμός

α Εκρηκτικά

Ο παραγωγικές εγκαταστάσεις των εκρηκτικών είναι εγκαταστημένες στο Λαύριο και συνολικά απασχολούνται 48 άτομα. Στις εγκαταστάσεις υπάρχει η δυνατότητα παραγωγής νιτρογλυκερίνης (ενδιάμεσο προϊόν), δυναμίτη (ζελατινών, αμμωνιτών) και ANFO.

§ Παραγωγή ANFO

Είναι μια απλή, από τεχνολογικής άποψης, γραμμή παραγωγής που χρησιμοποιείται από το 1977 και απασχολεί συνολικά 5 άτομα με δυναμικότητα 30 τόνους / βάρδια. Με την έκρηξη του 1997 υπέστη σοβαρές

ζημιές και τέθηκε εκτός λειτουργίας. Επαναλειτούργησε στις αρχές του 1998 μετά από προσθήκη και δευτέρου ανάμικτη με αποτέλεσμα να διπλασιασθεί η παραγωγική της δυναμικότητα στο επίπεδο των 60 τον. / βάρδια. Σήμερα υπάρχει άδεια παραγωγικής δυναμικότητας μόνο για 30 τον. / βάρδια.

Η παραγωγική διαδικασία φορά ανάμιξη των δύο συστατικών σε παρτίδες (νιτρικό αμμώνιο με πετρέλαιο). Ακολουθεί χειρωνακτική συσκευασία του προϊόντος σε σάκους των 5 και 30 κιλών.

§ Παραγωγή Αμμωνιτών και Ζελατίνων

Παράγονται παρτίδες 250 κιλών αμμωνιτών ή 300 κιλών ζελατίνων. Η παραγωγική διαδικασία έχει τρεις κύριες φάσεις. Τη φάση της νίτρωσης, τη φάση της ζύγισης και ανάμιξης των συστατικών παραγωγής και τη φάση φυσιγγιοποίησης και συσκευασίας.

Η φάση της νίτρωσης, προς παραγωγή νιτρογλυκερίνης που χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη και για τα δύο είδη προϊόντων, πραγματοποιείται σε εξοπλισμό που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1977 και έχει δυναμικότητα παραγωγής 4 τόνους / βάρδια.

Η δεύτερη φάση παραγωγής, ζύγισης και ανάμιξης των συστατικών παραγωγής, είναι κοινή από πλευράς διαδικασίας και χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού, με δυνατότητα χρήσης και δευτέρου αναμικτηρίου. Ακολουθεί η φυσιγγιοποίηση και συσκευασία σε ειδικό εξοπλισμό για κάθε προϊόν.

Η συνολική μέγιστη παραγωγική δυναμικότητα είναι 15 τόνοι / βάρδια, περιοριζόμενη από την ημερήσια δυναμικότητα παραγωγής νιτρογλυκερίνης.

Οι χρησιμοποιούμενες φυσιγγειοποιητικές μηχανές είναι τεχνολογίας της δεκαετίας του 1970. Για τις ζελατίνες χρησιμοποιούνται 4 φυσιγγειοποιητικές μηχανές, από τις οποίες οι τρεις είναι συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας 12,5 τόνων / βάρδια και μία συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας 2,5-3 τον. / βάρδια. Για τους αμμωνίτες χρησιμοποιείται μια φυσιγγειοποιητική μηχανή δυναμικότητας 2,5 τον. / βάρδια. Ο συνολικός ημερήσιος μέσος όρος παραγωγής ανέρχεται σε 10 τόνους / βάρδια (2,5 τόνοι αμμωνίτη και 7,5 τόνοι ζελατίνας).

α **Μεταλλικές Κατασκευές**

Είναι η παραγωγική μονάδα των βαρέως τύπου μεταλλικών κατασκευών, με δραστηριότητες:

1. Μεταλλικές κατασκευές εξοπλισμού εργοστασίων και εργοταξίων με, ή χωρίς μηχανουργικές κατεργασίες
2. Κατασκευές και επισκευές διαφόρων μεταλλικών εξαρτημάτων και συνθέτων αντικειμένων, από χάλυβα και αλουμίνιο (π.χ. σιδηροκατασκευές ανεμογεννητριών, πέλδιλα ερπυστριών, κ.λπ.)

Κύρια τμήματα είναι:

- ο Το τμήμα Κοπών και Διαμορφώσεων, που εμπλέκεται με κάθε είδους μεταλλική κατασκευή συμπεριλαμβανομένης και της παραγωγής των λεβήτων.

Έχει τη δυνατότητα επεξεργασίας χαλυβδοφύλλων και σωλήνων. Απασχολεί 4 άτομα σε 1 βάρδια / μέρα. Ο κύριος εξοπλισμός του είναι μια

στραντζόπρεσα, 2 μηχανές διαμόρφωσης λαμαρινών, 3 μηχανές διαμόρφωσης σωλήνα, 2 δισκοπρίονα, υδραυλικό ψαλίδι και μια πριονοκορδέλα.

- Μηχανουργείο που αναλαμβάνει κάθε είδους αναγκαία μηχανουργική κατεργασία των μεταλλικών κατασκευών και λεβήτων, με κύριο εξοπλισμό 6 τόρνους και 2 φρέζες. Απασχολεί 6 τεχνίτες σε 1 βάρδια / μέρα.
- Τμήμα Συναρμολογήσεων που απασχολεί 19 τεχνίτες σε 1 βάρδια / μέρα.
- Τμήμα Ηλεκτροσυγκολλήσεων που απασχολεί 9 τεχνίτες σε 1 βάρδια / μέρα.
- Ράουλα

Το τμήμα των ραούλων επαναλειτούργησε τον Οκτώβρη του 1999, ύστερα από μεγάλη περίοδο αδράνειας. Ο εξοπλισμός του τεχνολογικά είναι ο καλύτερος στην ελληνική αγορά για κατασκευή ραούλων, γεγονός που προσδίδει στην εταιρεία σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά στην παραγωγή ραούλων μεγάλων διαμετρημάτων. Στη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα απασχολούνται σήμερα 8 άτομα σε μια βάρδια ανά ημέρα, με μέση παραγωγικότητα 60 τεμάχια την ημέρα.

Σε γενικές γραμμές ο εξοπλισμός κρίνεται κατά μεγάλο βαθμό γηρασμένος και τεχνολογικά ξεπερασμένος, παρά τις μικρού σχετικά μεγέθους πρόσφατες επενδύσεις σε τεχνολογικά προηγμένο εξοπλισμό. Η χαμηλή παραγωγικότητα του υφιστάμενου εξοπλισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό, συμβάλλει στην χαμηλή ανταγωνιστικότητα του τομέα.

α Λέβητες

Ασχολείται με κατασκευή λεβήτων θερμού νερού και λεβήτων ατμού σε τυποποιημένη μορφή και κατά παραγγελία.

Τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

1. Οι πρώτες ύλες μεταφέρονται από τον χώρο αποθήκευση προς τους χώρους κοπής και διαμόρφωσης.
2. Μετά την κατεργασία που υφίστανται τα προϊόντα στο πρώτο στάδιο, τα ημικατεργασμένα προϊόντα κατευθύνονται προς το χώρο αποθήκευσής τους.
3. Τα ημικατεργασμένα εξαρτήματα κατευθύνονται προς το λεβητοποιείο, όπου μοντάρονται και συγκολλούνται.
4. Τα έτοιμα προϊόντα μεταφέρονται στο χώρο αποθήκευσης των λεβήτων.

Το τμήμα αυτό απασχολεί 12 άτομα για τη συναρμολόγηση των λεβήτων. Η παραγωγική δυναμικότητα είναι περίπου 2,5 τεμάχια ανά βάρδια (ανάλογα με το μέγεθος).

Σημεία παραγωγικής συμφόρησης παρατηρούνται μόνο στο τμήμα κοπής και διαμόρφωσης των Μεταλλικών Κατασκευών, που κατασκευάζει τα μεταλλικά τμήματα των λεβήτων.

Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την κατασκευή των λεβήτων είναι σχετικά παλαιός, με εξαίρεση κάποια σύγχρονα μηχανήματα που αποκτήθηκαν την τελευταία δεκαετία. Τα μηχανήματα αυτά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά από το τμήμα παραγωγής λεβήτων και το τμήμα παραγωγής

μεταλλικών κατασκευών και είναι πάγκος CNC κοπής λαμαρινών με οξυγόνο, CNC μηχανή κοπής, φρέζα, συγκρότημα αυτόματης συγκόλλησης και 2 ημιαυτόματες μηχανές ηλεκτροσυγκόλλησης.

α Φυσίγγια

Ο τεχνικοπαραγωγικός εξοπλισμός που διαθέτει η εταιρεία είναι δύο χαμηλής αυτοματοποίησης γραμμές με παραγωγική δυναμικότητα 20.000 τεμαχίων τη βάρδια ανά μηχανή. Από τις δυο μηχανές σήμερα λειτουργεί μόνο η μία με απασχόληση 8 ατόμων.

Η μέγιστη παραγωγική δυναμικότητα σε φυσίγγια κυνηγίου είναι 5 εκατομμύρια τεμάχια ετησίως. Ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι ξεπερασμένος τεχνολογικά, με υψηλό κόστος συντήρησης και μεγάλη αναξιοπιστία, σε σημείο που το πρόγραμμα παραγωγής να αντιμετωπίζει προβλήματα υλοποίησης με σοβαρές συνέπειες στην αγορά.

Αύξηση των πωλήσεων είναι σήμερα αδύνατη λόγω αδυναμίας της υφιστάμενης τεχνικοπαραγωγικής υποδομής. Επιπλέον, το τμήμα παραγωγής αντιμετωπίζει σοβαρά τεχνικά προβλήματα για να ικανοποιήσει την ζήτηση στα σημερινά επίπεδα (οι μηχανές παρουσιάζουν συχνά τεχνικά προβλήματα, δεν υπάρχουν αποθηκευτικοί χώροι) με αποτέλεσμα η τροφοδοσία των υφιστάμενων πελατών να είναι συχνά προβληματική.

6.5 Marketing

Στην συνέχεια εξετάζουμε το πλαίσιο λειτουργίας του Marketing για κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά ως ανεξάρτητη επιχειρησιακή μονάδα.

α Εκρηκτικά

Προϊόν:

- § Ολοκληρωμένη γκάμα προϊόντων υψηλής ποιότητας (παραγωγή ANFO, αμμωνίτη, ζελατινών και εμπορία γαλακτωμάτων, καψυλλίων).
- § Πρόσφατη προσπάθεια τοποθέτησης νέων ποιοτικών και ανταγωνιστικών γαλακτωμάτων στην ελληνική αγορά με αρχική θετική ανταπόκριση των πελατών.
- § Τεχνική υποστήριξη κατά κανόνα μεγάλων πελατών.

Τιμή:

- § Τιμές των προϊόντων υψηλότερες από τις μέσες τιμές των ανταγωνιστών.

Διάθεση:

- § Μικτό σύστημα διανομής στον τελικό χρήστη: είτε απευθείας πώληση στον τελικό χρήστη, είτε μέσω αντιπροσώπων.
- § Προσωπική πώληση (κυρίως σε μεγάλους καταναλωτές).
- § Ικανοποιητική κάλυψη της ζήτησης σε Κεντρική και Νότιο Ελλάδα.
- § Περιορισμένη έως ανύπαρκτη παρουσία στη Β. Ελλάδα

Πρώθηση:

- § Μη συστηματική πρώθηση (Οργάνωση Σεμιναρίων, Συμμετοχή σε εκθέσεις, έκδοση διαφημιστικού CD & διαφημιστικών φυλλαδίων) η οποία είναι περιορισμένης έκτασης τα τελευταία έτη.

α **Μεταλλικές Κατασκευές - Λέβητες**

Η περιορισμένη ανταγωνιστικότητα, η χαμηλή παραγωγικότητα, η έλλειψη εμπορικής πολιτικής / συστηματικού marketing, η ύπαρξη παλαιού και μη αυτοματοποιημένου εξοπλισμού, σε συνδυασμό με την έλλειψη παραγγελιών οδηγούν τις Μεταλλικές Κατασκευές σε αδιέξοδο. Οι αποσπασματικές παραγγελίες περιορισμένης έκτασης από πελάτες - εταιρείες του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα (κυρίως τη ΛΑΡΚΟ) και η λήξη της προγραμματικής συμφωνίας με τη ΔΕΗ για τη παραγωγή ραούλων έχουν ως συνέπεια την ουσιαστική αδράνεια των ΜΕΤ - ΚΑΤ. Η αποστολή του τμήματος φαίνεται ότι θα είναι κυρίως η υποστήριξη του αμυντικού τομέα, και η μεγαλύτερη υποστήριξη των λεβήτων όταν αυτό απαιτείται με ανθρώπινο δυναμικό αλλά και εξοπλισμό. Για τους λόγους που αναφέρθηκαν, στη συνέχεια της εργασίας θα αξιολογήσουμε μόνο τη δραστηριότητα των λεβήτων (Εργοστάσιο ΜΕΤ-ΚΑΤ & Λεβήτων).

Προϊόν:

- § Χαλύβδινοι λέβητες δύο τύπων, οι οποίοι προορίζονται για εγκαταστάσεις κεντρικής θέρμανσης.

- § Χαλύβδινοι λέβητες υψηλής θερμικής απόδοσης για θέρμανση θερμοκηπίων, βιομηχανιών, κ.λ.π.
- § Χαλύβδινοι ατμολέβητες για βιομηχανική χρήση.
- § Καλή ποιότητα προϊόντος μη αναγνωρίσιμη από την αγορά λόγω αναποτελεσματικής πολιτικής προβολής και προώθησης.

Τιμή:

- § Τιμές υψηλές σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- § Μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα τιμών στους μεγάλους λέβητες.

Διάθεση:

- § Μικτό σύστημα διανομής προϊόντων με πωλήσεις σε χονδρέμπορους αλλά και σε εμπόρους λιανικής.
- § Ανεπαρκές δίκτυο διανομής για την κάλυψη της ζήτησης σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Προώθηση:

- § Υποτυπώδης πολιτική προώθησης προϊόντων, μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων, συμμετοχή σε εκθέσεις του Κλάδου (KLIMATHERM) και περιστασιακές καταχωρήσεις σε περιοδικά του κλάδου.
- § Ανεπαρκής επαφή της εταιρείας με τους εμπόρους λιανικής, έλλειψη στοχοθέτησης και αδυναμία ελέγχου αποτελεσμάτων.

§ Έλλειψη προβολής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των λεβήτων της "Α", της πολύ καλής σχέσης τιμής / ποιότητας του προϊόντος.

α Φυσίγγια

Προϊόν:

- § Περιορισμένη γκάμα φυσιγγίων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- § Μη ελκυστική και χαμηλής αντοχής συσκευασία.
- § Σημαντικό τμήμα της αγοράς ταυτίζει το όνομα της εταιρείας με την ποιότητα.

Τιμή:

- § Τιμές υψηλότερες σε σχέση με τις τιμές διάθεσης των ανταγωνιστικών προϊόντων στην αγορά.

Διάθεση:

- § Μικτό σύστημα διανομής (διάθεση σε ενδιάμεσους αντιπροσώπους και σε λιανεμπόρους).
- § Πώληση απευθείας σε εμπόρους λιανικής, οι οποίοι σε ορισμένες περιπτώσεις παίζουν και το ρόλο αντιπροσώπου της "Α".
- § Ισχυρή παρουσία στην Β. Ελλάδα (πώληση μέσω χονδρεμπόρου)

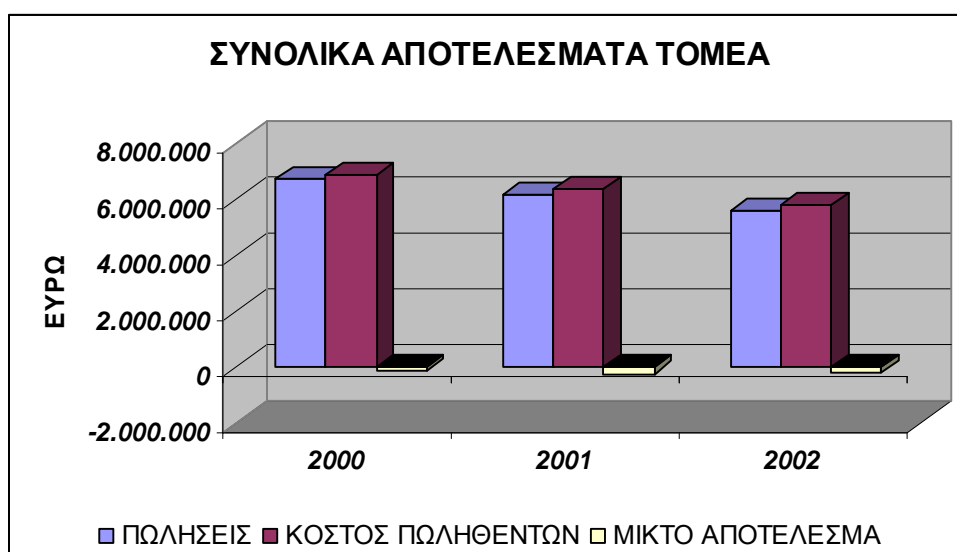
Πρώθηση:

- § Περιστασιακές διαφημίσεις σε εξειδικευμένα περιοδικά κυνηγίου και συμμετοχή σε εκθέσεις – Έλλειψη προγράμματος και στοχοθέτησης.

6.6 Οικονομικά στοιχεία

Τα στοιχεία των συνολικών πωλήσεων του πολιτικού τομέα της "Α", η εξέλιξη και η κατανομή των εσόδων ανά δραστηριότητα παρουσιάσθηκαν στην ενότητα 5.5.

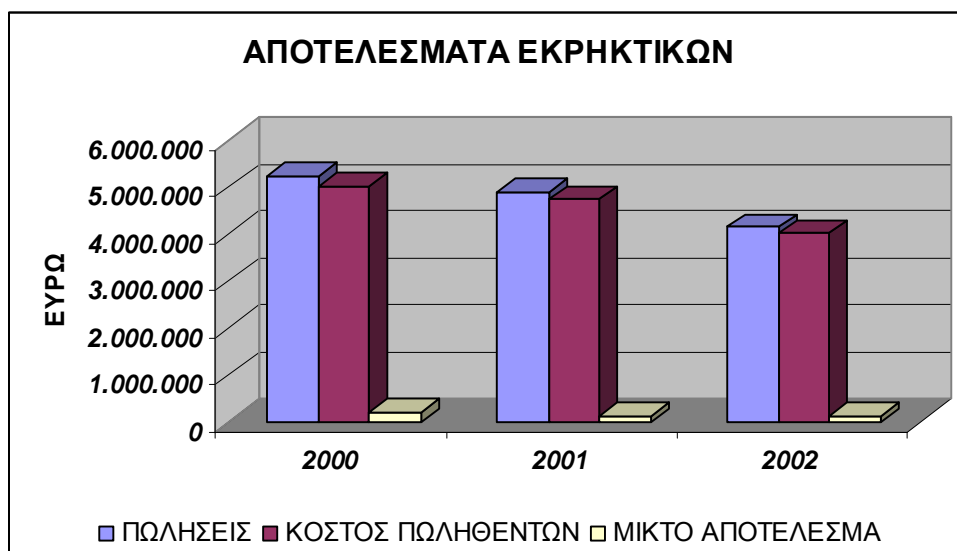
Ο πολιτικός τομέας στο σύνολό του παρουσιάζει αρνητική οικονομική κατάσταση, αφού τα μικτά περιθώρια την τελευταία τριετία είναι -2% το 2000 και -4% τα επόμενα έτη.



Διάγραμμα 9: Συνολικά οικονομικά αποτελέσματα πολιτικού τομέα

Εξετάζοντας τις δραστηριότητες του τομέα παρατηρούμε ότι όλες, εκτός από τα εκρηκτικά, παρουσιάζουν μικτές ζημίες την τελευταία τριετία. Αναλυτικότερα, το εργοστάσιο παραγωγής εκρηκτικών στο Λαύριο εμφανίζει μικτά κέρδη, τα οποία κυμαίνονται από 3% - 4% . Την τελευταία τριετία ενώ οι πωλήσεις εμφανίζουν μικρή πτώση, το μικτό αποτέλεσμα είναι σταθερό. Το

μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους παραγωγής αφορά τα υλικά για την κατασκευή των εκρηκτικών.

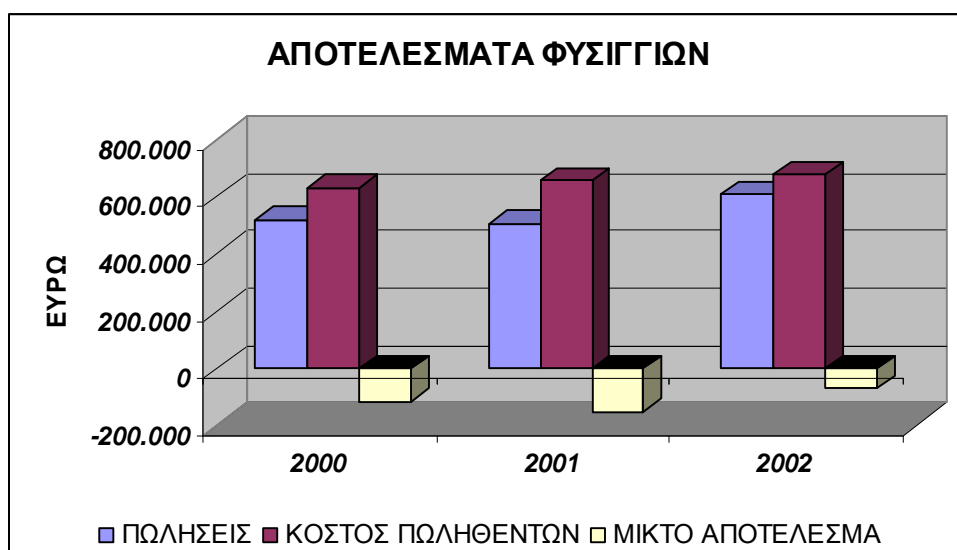


Διάγραμμα 10: Οικονομικά αποτελέσματα εκρηκτικών

Το μικτό περιθώριο της δραστηριότητας των εκρηκτικών είναι ιδιαίτερα χαμηλό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι οι τιμές διάθεσης των εκρηκτικών της "Α" είναι υψηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών.

Συγκεκριμένα ο σημαντικότερος ανταγωνιστής της "Α", η EXTRACO εμφανίζει μικτό περιθώριο 22% και λειτουργικό 10%. Οι υπόλοιποι ανταγωνιστές (Εκρηκτικά Βορείου Ελλάδος, ΑΡΚΑΣ, Μενδρινός, Βαμβουκάκης) παρουσιάζουν μικτά περιθώρια από 10% - 40% αλλά με αρνητικό λειτουργικό περιθώριο.

Το εργοστάσιο παραγωγής φυσιγγίων στην Ελευσίνα εμφανίζει μικτές ζημιές, οι οποίες κυμαίνονται από 12% - 32%.



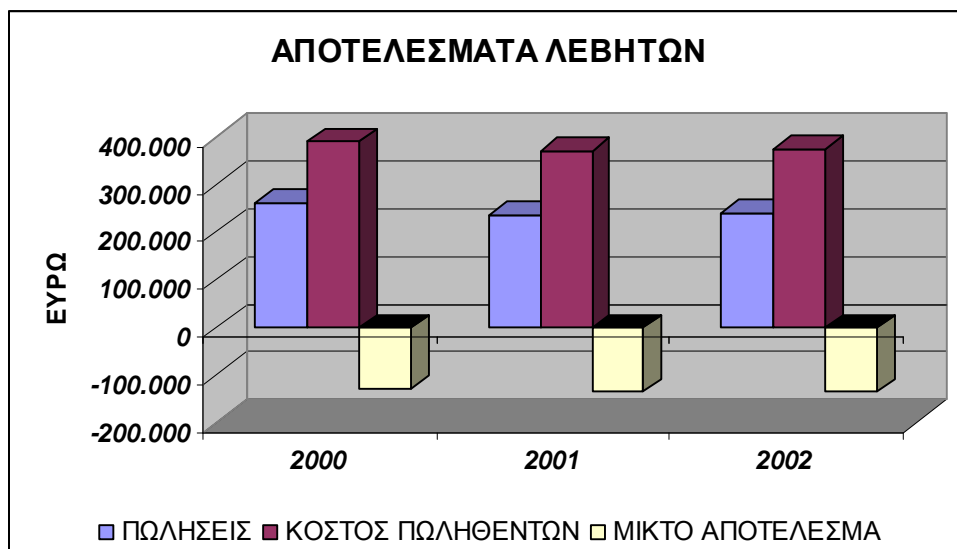
Διάγραμμα 11: Οικονομικά αποτελέσματα φυσιγγίων

Την τελευταία τριετία ενώ οι πωλήσεις εμφανίζουν αυξητική τάση, το μικτό αποτέλεσμα είναι σταθερά αρνητικό. Το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους παραγωγής αφορά τα υλικά για την κατασκευή των φυσιγγίων.

Σε αντίθεση με τα φυσίγγια της "Α", οι ανταγωνιστές στον κλάδο (ΜΕΤΠΛΑΣΤ, ΔΟΡΚΑΣ, ΛΑΜΠΡΟΥ, ΚΥΡΓΙΑΣ, ΑΦΟΙ ΤΟΥΡΗ) παρουσιάζουν ικανοποιητικά μικτά περιθώρια της τάξης του 15% - 35% και λειτουργικά περιθώρια 3% - 14%.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι πωλήσεις του κλάδου των λεβήτων κατά την τριετία 2000 - 2002, καθώς και τα ετήσια μικτά περιθώρια κέρδους στο ίδιο χρονικό διάστημα.

Το εργοστάσιο παραγωγής λεβήτων στον Υμηττό εμφανίζει μικτές ζημίες την περίοδο της τελευταίας τριετίας. Συγκεκριμένα το 2000 παρουσιάζει μικτό περιθώριο -48% και το 2002 φτάνει στο -57%.



Διάγραμμα 12: Οικονομικά αποτελέσματα λεβήτων

Οι ανταγωνιστές στην αγορά των λεβήτων (SOULIS, ΘΕΡΜΟΣΤΑΛ, ΘΕΡΜΗΛ, ΒΕΖΙΡΓΙΑΝΝΙΔΗΣ, LAVITHERM,) παρουσιάζουν ικανοποιητικά μικτά περιθώρια της τάξης του 12% - 25% ενώ όσον αφορά το λειτουργικό περιθώριο 9% - 11% και αρνητικό οι εταιρείες ΒΕΖΙΡΓΙΑΝΝΙΔΗΣ και LAVITHERM.

Συμπερασματικά, για να βελτιωθεί η οικονομική κατάσταση και εικόνα του πολιτικού τομέα χρειάζονται εσωτερικές διαρθρωτικές αλλαγές, και κυρίως απαιτείται ένας ολοκληρωμένος Στρατηγικός Σχεδιασμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.1 Εισαγωγή

Στις ενότητες που ακολουθούν, αναλύονται τα χαρακτηριστικά του Εξωτερικού Περιβάλλοντος του πολιτικού τομέα της "Α". Στην ανίχνευση του μακρο – περιβάλλοντος υπάρχει συνοπτική ανάλυση των οικονομικών εξελίξεων στον ελληνικό χώρο, του πολιτικού περιβάλλοντος και των επιπτώσεων που αυτές αναμένεται να έχουν στους εμπορικούς τομείς δραστηριότητας της εταιρείας.

Στην ανίχνευση του μικρο – περιβάλλοντος παρουσιάζεται ανάλυση αγοράς για το σύνολο των δραστηριοτήτων του πολιτικού τομέα της εταιρείας. Για κάθε μία από τις κύριες εμπορικές δραστηριότητες της εταιρείας (Εκρηκτικά, Λέβητες, Φυσίγγια), προσδιορίζεται το μέγεθος της αγοράς, το πλήθος των ανταγωνιστών, η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και αξιολογούνται τόσο οι προοπτικές της αγοράς όσο και αυτές της "Α" ειδικότερα.

7.2 Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος

Οι θετικές εξελίξεις στον τομέα της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία έτη (ρυθμός ανάπτυξης, σταθερότητα νομισματικού περιβάλλοντος κ.α.) είναι σημαντικές για όλους τους κλάδους αφού αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξή τους. Αντίθετα η αύξηση της ανεργίας και η αποτυχία περιορισμού του πληθωρισμού αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη.

Σε ότι αφορά τον πολιτικό τομέα δραστηριότητας της "Α", οι τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις κρίνονται συνολικά ευνοϊκές.

Ο τομέας των εκρηκτικών είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις δημόσιες επενδύσεις αλλά και τη συνολική οικονομική ανάπτυξη, καθώς τα εκρηκτικά, εκτός του ότι χρησιμοποιούνται σε τεχνικά έργα υποδομής, αποτελούν το κύριο μέσο πρόσβασης σε βασικές πρώτες ύλες για την βιομηχανία και τις κατασκευές (λιγνίτη, μάρμαρο κ.α.).

Η υλοποίηση κατασκευαστικών έργων υποδομής μεγάλης κλίμακας στα πλαίσια του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 αποτελούν θετικές εξελίξεις για τον τομέα των εκρηκτικών. Συγχρόνως όμως διαμορφώνουν και ένα περιβάλλον αβεβαιότητας για την ζήτηση την περίοδο μετά την ολοκλήρωση των Αγώνων και του Κ.Π.Σ.

Οι υψηλοί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης που αύξησαν τη ζήτηση για πρώτες ύλες (μεταλλεύματα) και υλικά κατασκευών (μάρμαρο), αποτελούν γεγονός ενθαρρυντικό για τη ζήτηση εκρηκτικών και επιτρέπουν την εκτίμηση ότι το μέγεθος της εγχώριας ζήτησης για εκρηκτικά θα διατηρηθεί τουλάχιστον στα τρέχοντα επίπεδα τα επόμενα έτη.

Σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση των εκρηκτικών είναι οι διεθνείς τιμές ορυκτών και μετάλλων διότι επηρεάζουν ρυθμούς εξόρυξης. Βασικοί παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη, τόσο του εξαγωγικού, όσο και του εισαγωγικού εμπορίου των εκρηκτικών είναι τα αυστηρά νομοθετικά πλαίσια εισαγωγών / εξαγωγών και οι χρονοβόρες

διαδικασίες λήψης αδειών διέλευσης των μέσων μεταφοράς (οχημάτων και τρένων).

Η ζήτηση για λέβητες κεντρικής θερμάνσεως επηρεάζεται όπως είναι ευνόητο από την οικοδομική δραστηριότητα, που με την σειρά της εξαρτάται από τους ρυθμούς της οικονομικής ανάπτυξης και κυρίως τα επιτόκια.

Για τους λέβητες θετική επίδραση στο μέγεθος της ζήτησης είχε τα τελευταία έτη η αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας, λόγω της πτωτικής πορείας των επιτοκίων. Αβεβαιότητα επικρατεί για την εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Για τα φυσίγγια κυνηγίου παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι η μείωση του ελεύθερου χρόνου, ως αποτέλεσμα των σύγχρονων συνθηκών ζωής, η διαμόρφωση οικολογικής συνείδησης σε μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού και η εντονότερη τα τελευταία χρόνια δραστηριότητα οικολογικών οργανώσεων προστασίας θηραμάτων. Εκτιμάται ότι οι παραπάνω παράγοντες περιορίζουν την δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς φυσιγγίων, διαμορφώνοντας ταυτόχρονα τάσεις φθίνουσας μελλοντικής πορείας.

Το δημοσιονομικό πλαίσιο που υπαγορεύεται από τις δεσμεύσεις της Ελλάδας έναντι της Ε.Ε., ασκεί πιέσεις στις κρατικές βιομηχανίες για αποτελεσματικότερο επιχειρησιακό σχεδιασμό στην κατεύθυνση για συγκράτηση και περιορισμό των ελλειμμάτων τους.

Στο παραπάνω πλαίσιο, εντάσσεται η προσπάθεια για εξυγίανση της "Α", μέσω της συγχώνευσης με την άλλη μεγάλη δημόσια εταιρεία και τη δημιουργία ενός Ενιαίου Φορέα για την Ελληνική Αμυντική Βιομηχανία.

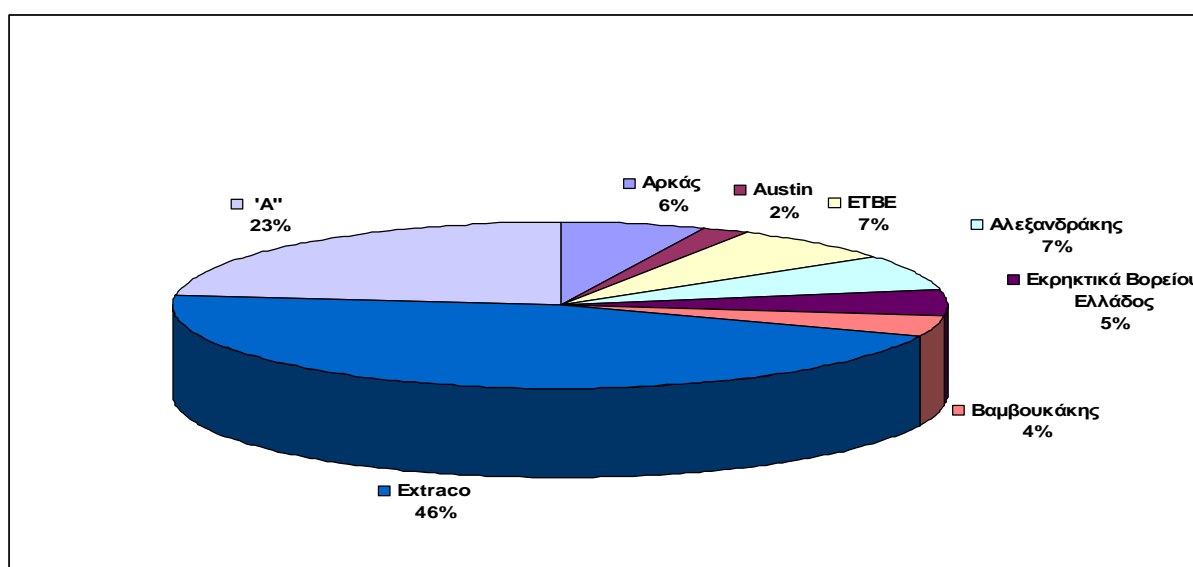
7.3 Ανάλυση περιβάλλοντος κλάδου

Σε επίπεδο κλάδου για κάθε δραστηριότητα της "Α" (Εκρηκτικά, Λέβητες, Φυσίγγια) ακολουθεί η παρακάτω ανάλυση:

√ Εκρηκτικά

Ο κλάδος των εκρηκτικών ειρηνικής χρήσης στην Ελλάδα συνδέεται με τις μεταλλευτικές, εξορυκτικές, λατομικές δραστηριότητες και με την κατασκευή δομικών / τεχνικών έργων (σήραγγες, οδοποιία, φράγματα, λιμάνια). Το ετήσιο μέγεθος της αγοράς εμπορικών εκρηκτικών ανέρχεται σε 16.000 - 17.000 ενώ το μέγεθος της αγοράς σε αξία υπολογίζεται σε 17 εκ. ευρώ.

Η αγορά χαρακτηρίζεται ως ολιγοπώλιο αφού υπάρχουν 8 ανταγωνίστριες εταιρείες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 13, ενώ το 70% της αγοράς ανήκει σε δύο μόνο εταιρείες την EXTRACO και την "Α".



Διάγραμμα 13: Αγορά Εκρηκτικών 2002

Η συνολική ζήτηση για εκρηκτικά σε ποσότητες παραμένει σταθερή τα τελευταία έτη και ανέρχεται σε 16.000 - 17.000 τόνους. Το μερίδιο της "Α" στην αγορά παρουσιάζει μικρή μείωση το 2002 (23% από 27% το 2001), ενώ το μερίδιο της EXTRACO παρουσιάζει σημαντική αύξηση και ανέρχεται σε 46% από 36% του προηγούμενου έτους.

Η τμηματοποίηση της ζήτησης ανά προϊόν, δείχνει ότι το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των εκρηκτικών (σε αξία) κατέχουν οι δυναμίτες (Ζελατίνη & Αμμωνίτες) με 35% και ακολουθεί το ANFO με 33% ενώ τα Γαλακτώματα κατέχουν μόνο το 1% της αγοράς.

Τα Γαλακτώματα, που είναι τεχνολογικά εξελιγμένα εκρηκτικά, θα αντικαταστήσουν σύντομα σε μεγάλη έκταση τα νιτρογλυκερινούχα εκρηκτικά. Τα σημαντικά τους πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος Α΄ Υλών, η πλήρης αδιαβροχοποίηση και η μεγάλη ασφάλεια.

Πρόσφατα η "Α" προχώρησε στην διάθεση στην αγορά γαλακτώματος από την Ιταλία. Το πρόβλημα για την ανάπτυξη της αγοράς των γαλακτωμάτων εστιάζεται στην ενημέρωση για τα πλεονεκτήματά τους σε σύγκριση με τους δυναμίτες.

Η "Α" διαθέτει τα εκρηκτικά απευθείας σε τελικούς χρήστες (42% των ετήσιων πωλήσεων), μέσω λιανεμπόρων (10%) και μέσω ενός χονδρεμπόρου (48%).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η αγορά εμπορικών εκρηκτικών χαρακτηρίζεται από σημαντικά Εμπόδια Εισόδου. Τα εμπόδια αυτά, τα οποία και συνετέλεσαν στην ολιγοπωλιακή διάρθρωση της αγοράς συνδέονται κυρίως με το αυστηρό νομικό πλαίσιο, που ρυθμίζει την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης των

εμπορικών εκρηκτικών (άδειες λειτουργίας, προμήθεια πρώτων υλών, παραγωγή, ποσότητες αποθήκευσης, διακίνηση και χρήση) και επιπλέον με το γεγονός ότι η ήδη εγκατεστημένη παραγωγική δυναμικότητα στην Ελλάδα υπερκαλύπτει τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς.

Άλλα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος κλάδου είναι:

- Η “Α” δεν παράγει καψύλλια, αλλά εμπορεύεται με αποτέλεσμα αυτό να στερεί από την επιχείρηση τη δυνατότητα προσφοράς ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων.
- Ο ανταγωνισμός στον τομέα των μεταλλείων και λατομείων επικεντρώνεται στην τιμή του προϊόντος ενώ στον τομέα των τεχνικών εταιρειών στην ποιότητα.
- Η “Α” προμηθεύεται Α' ύλης για την παραγωγή εκρηκτικών και εκρηκτικά προς εμπορία από οίκους του εξωτερικού. Ο σημαντικός αριθμός προμηθευτών μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Η διαφοροποίηση των εκρηκτικών και τα χαρακτηριστικά ολιγοπωλίου της αγοράς περιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.
- Αντίθετα το σημαντικό μερίδιο των πωλήσεων της “Α” μέσω χονδρεμπόρου αυξάνουν τη διαπραγματευτική του δύναμη.
- Στο σύνολο της γκάμας των εκρηκτικών που παράγει ή εμπορεύεται η “Α” διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό προσφέροντας το καλύτερο ποιοτικά προϊόν της αγοράς σε τιμές ελάχιστα ψηλότερες από τον ανταγωνισμό. Κατά τα τελευταία χρόνια επιχειρείται η διαφοροποίηση και ως προς την παροχή τεχνικής υποστήριξης του πελάτη στη χρήση των προϊόντων.

- ο Η ελκυστικότητα του κλάδου εκτιμάται ως μέτρια διότι δεν υπάρχει ουσιαστική αύξηση της ζήτησης και η αύξηση των τιμών είναι μικρή τα τελευταία έτη.

ν Λέβητες

Στην εγχώρια αγορά λεβήτων κεντρικής θέρμανσης δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων (25) και πολλές εμπορικές επιχειρήσεις (περίπου 100) που αντιπροσωπεύουν οίκους του εξωτερικού, λέβητες ελληνικής κατασκευής ή και τα δύο.

Το ετήσιο μέγεθος της αγοράς των λεβήτων ανέρχεται σε 50.000 τεμάχια, ενώ το μέγεθος της αγοράς σε αξία υπολογίζεται σε 23 εκ. ευρώ. Το μερίδιο της "Α" είναι περίπου το 1% της συνολικής αγοράς.

Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος, ιδιαίτερα από τα εισαγόμενα προϊόντα που κατέχουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς (70%). Το μερίδιο που καταλαμβάνει η κάθε μια από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν είναι εύκολο να εντοπισθεί, αφού οι περισσότερες από αυτές δεν έχουν ως αποκλειστική δραστηριότητα την παραγωγή λεβήτων.

Η αγορά των λεβήτων, μετά από την κάμψη της ζήτησης στα μέσα της δεκαετίας του '90, παρουσίασε ανάπτυξη και σήμερα παρουσιάζει τάση σταθεροποίησης με προοπτική όμως να ακολουθήσει φθίνουσα πορεία μελλοντικά. Ωστόσο η "Α" απέτυχε να επιτύχει αύξηση του μεριδίου της τα τελευταία έτη.

Το εξαιρετικά μικρό μερίδιο αγοράς της εταιρείας αποδίδεται στην απουσία συστηματικής προσπάθειας για ανάπτυξη του δικτύου διάθεσης και προώθησης των λεβήτων της εταιρείας, αλλά και στην υψηλότερη τιμή διάθεσης του προϊόντος σε σύγκριση με τους εγχώριους ανταγωνιστές.

Άλλα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος κλάδου είναι:

- Ο ανταγωνισμός στον τομέα των λεβήτων επικεντρώνεται στο όνομα και στη τιμή του προϊόντος, όσον αφορά τους ιδιώτες ενώ στον τομέα των επαγγελματιών (μηχανικοί, εργολάβοι, υδραυλικοί) επικεντρώνεται κυρίως στην τιμή.
- Η χρήση των συστημάτων κεντρικής θέρμανσης είναι εποχιακή και κατά συνέπεια και η ζήτηση των λεβήτων και των άλλων ειδών κεντρικής θέρμανσης είναι επίσης εποχιακή. Είναι χαρακτηριστικό ότι περίπου το 50% των πωλήσεων πραγματοποιούνται κατά το τρίμηνο Σεπτεμβρίου - Νοεμβρίου.
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα προέρχεται από τα κλιματιστικά και τις ατομικές μονάδες θέρμανσης, των οποίων ο βαθμός διείσδυσης στην αγορά είναι σημαντικός.
- Η αγορά των κλιματιστικών γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση τα τελευταία χρόνια. Βέβαια, σε πολλές περιπτώσεις, ο κλιματισμός χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τα συμβατικά συστήματα κεντρικής θέρμανσης.
- Οι ατομικές μονάδες θέρμανσης αποτελούν μια μικρογραφία ενός λεβητοστάσιου. Έχουν σχετικά περιορισμένη ισχύ και χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις έλλειψης χώρου ή σε περιπτώσεις αυξημένης ανάγκης αυτονομίας σε παλαιά κτίρια. Η ζήτηση για ατομικές μονάδες θέρμανσης

αυξάνει συνεχώς, ενώ την υπάρχουσα αγορά καλύπτουν κυρίως εγχώριοι κατασκευαστές.

- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι ισχυρή λόγω της μικρής διαφοροποίησης των προϊόντων και του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της ελκυστικότητας της αγοράς είναι ο ρυθμός μεταβολής της τιμής των λεβήτων, καθώς και ο ρυθμός μεταβολής της ζήτησης. Με βάση αυτούς τους παράγοντες, η ελκυστικότητα του κλάδου κρίνεται ως χαμηλή, αφού οι τιμές και η ζήτηση παραμένουν σχεδόν σταθερές με προοπτική μείωσης λόγω της προοδευτικής διεύθυνσης εναλλακτικών τύπων θέρμανσης (ατομικές μονάδες θέρμανσης και κλιματιστικά).

ν Φυσίγγια

Τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, σχετικά με την εγχώρια παραγωγή φυσιγγίων κυνηγίου, δεν επιτρέπουν τον επακριβή προσδιορισμό του μεγέθους της εγχώριας αγοράς. Αυτό οφείλεται κυρίως στη δραστηριοποίηση πολλών μικρών εγχώριων παραγωγών που δεν καταγράφονται επίσημα.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της εταιρείας, η εγχώρια ζήτηση για φυσίγγια κυνηγίου εκτιμάται σε 80 εκατ. τεμάχια ετησίως ενώ το μέγεθος της αγοράς σε αξία υπολογίζεται σε 8 εκ. ευρώ. Το μερίδιο της "Α" είναι περίπου το 6% του συνόλου της αγοράς. Οι εγχώριοι παραγωγοί καλύπτουν το 50% περίπου της ζήτησης, ενώ το υπόλοιπο 50% καλύπτεται από εισαγόμενα φυσίγγια, ιταλικής κυρίως προελεύσεως. Σημειώνεται ότι η εταιρία διαθέτει παραγωγική

δυναμικότητα μόλις 5 εκατ. φυσιγγίων το χρόνο, μέγεθος το οποίο απορροφάται πλήρως από την αγορά.

Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος κλάδου είναι:

- Στην αγορά φυσιγγίων κυνηγίου δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων. Στην πλειονότητά τους πρόκειται για μικρού μεγέθους βιοτεχνικές επιχειρήσεις που συνήθως διαθέτουν και εμπορικά καταστήματα, ή εισαγωγείς – αντιπρόσωπους παραγωγικών οίκων του εξωτερικού.
- Ο ανταγωνισμός από τα εισαγόμενα προϊόντα είναι έντονος, κυρίως των ιταλικών προϊόντων, τα οποία διατίθενται σε ελκυστικές για την υψηλή τους ποιότητα τιμές.
- Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της “Α” και κυρίως οι Ιταλοί, έχουν σοβαρό εμπορικό πλεονέκτημα στο γεγονός ότι τα κυνηγετικά φυσίγγια αποτελούν ένα μόνο συστατικό μιας ολοκληρωμένης γκάμας συναφών προϊόντων της παραγωγής τους, από κυνηγετικά όπλα μέχρι στολές και κάθε είδους κυνηγετικού αξεσουάρ, ενισχύοντας σημαντικά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- Βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς φυσιγγίων κυνηγίου είναι η έντονη εποχικότητα της ζήτησης. Η εποχικότητα αυτή συνδέεται με το γεγονός ότι η κυνηγετική περίοδος στην Ελλάδα περιορίζεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.
- Ο κατακερματισμός της αγοράς καθώς λειτουργεί μεγάλος αριθμός μικρών και μεγάλων παραγωγών, εμπόρων και εισαγωγέων. Οι μικροί παραγωγοί που παράγουν μικρές ποσότητες φυσιγγίων με αυτόματες μηχανές

παραγωγής μικρής δυναμικότητας, διαθέτουν την παραγωγή τους συνήθως στα ιδιόκτητα εμπορικά καταστήματά τους με είδη κυνηγίου.

- Ο υψηλός ανταγωνισμός τιμών καθώς η αγορά κατακλύζεται από ιταλικά φυσίγγια καλής ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές από τα ελληνικά. Η ανταγωνιστικότητα τιμών των ιταλικών φυσιγγίων οφείλεται στο σημαντικά χαμηλότερο κόστος παραγωγής ανά μονάδα, που δημιουργείται κυρίως διότι οι Ιταλοί ανταγωνιστές παράγουν σημαντικά μεγαλύτερες ποσότητες και είναι οι κύριοι προμηθευτές Α΄ Υλών (πυρίτιδες, καψύλια κλπ) και ενδιάμεσων (π.χ. κάλυκες) ανά τον κόσμο και ιδιαίτερα των ελληνικών παραγωγικών επιχειρήσεων.
- Τα κανάλια διάθεσης του προϊόντος είναι τα καταστήματα ειδών κυνηγίου, γεγονός που απαιτεί την ύπαρξη εκτεταμένου δικτύου πωλήσεων για την εξυπηρέτησή τους σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια.
- Με δεδομένο τον κατακερματισμό των καναλιών διάθεσης και το μικρό μέγεθος της αγοράς του προϊόντος, το κόστος διάθεσης και διανομής φυσιγγίων είναι υψηλότατο εάν δεν συμπληρωθεί η γκάμα των προϊόντων με άλλα προϊόντα κυνηγίου, κατά τα πρότυπα του ανταγωνισμού.
- Σημαντικό μειονέκτημα για την “Α” είναι η εξάρτησή της από Ιταλούς προμηθευτές Α΄ Υλών, που συγχρόνως είναι και παραγωγοί φυσιγγίων.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι ισχυρή λόγω της μικρής διαφοροποίησης των προϊόντων και του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Η ελκυστικότητα του κλάδου εκτιμάται ως χαμηλή, διότι υπάρχει σταθερότητα προς φθίνουσα τάση της ζήτησης. Επίσης, η παρουσία έντονου ανταγωνισμού από τους ισχυρούς της διεθνούς αγοράς, Ιταλούς

και τους μικρούς και ευέλικτους παραγωγούς - πωλητές συγκρατεί το επίπεδο των τιμών σε χαμηλά επίπεδα καθιστώντας δύσκολη την ανάπτυξη του κλάδου.

- Η δυναμική της "Α" στον κλάδο, αφενός μεν ισχυροποιείται διότι διαθέτει προϊόντα υψηλής ποιότητας και αναγνωρισμένο όνομα στην αγορά αφετέρου δεν επιτυγχάνει ανταγωνιστικές τιμές, λόγω υψηλού κόστους παραγωγής και διαθέτει μικρή παραγωγική δυναμικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

8.1 SWOT Analysis

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών παραγόντων προκύπτει από την SWOT Analysis, η οποία περιλαμβάνει την καταγραφή των Ευκαιριών, των Απειλών, των Δυνάμεων και των Αδυναμιών για κάθε δραστηριότητα του πολιτικού τομέα της “Α”.

√ Εκρηκτικά

Ευκαιρίες:

- Εδραιωμένο μερίδιο,
- Καθιερωμένο όνομα στην αγορά,
- Υψηλή προσφερόμενη αξία στον πελάτη σε σχέση με την προσφερόμενη τιμή,
- Ενδείξεις επιτυχούς τοποθέτησης νέου γαλακτώματος στην ελληνική αγορά,
- Δυσκολία εισόδου ξένων οίκων εκρηκτικών στην ελληνική αγορά λόγω των προβλημάτων που σχετίζονται με την κρατική γραφειοκρατία.

Απειλές:

- Τα εκρηκτικά σήμερα είναι κλάδος με φθίνουσα ελκυστικότητα αγοράς (σταθερή ζήτηση και σταθερές τιμές)
- Ιδιαιτερότητα των πελατών λόγω εκτεταμένης γεωγραφικής διασποράς και δυσκολίας πρόσβασης,

- Υψηλή ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή και χαμηλός βαθμός αναγνωρισιμότητας της ποιότητας από τον πελάτη,
- Αυστηρό θεσμικό πλαίσιο για την παραγωγή, αποθήκευση και μεταφορά εκρηκτικών,
- Σημαντικές ποσότητες ιδιοπαραγωγής από τελικούς χρήστες. Κίνδυνος καθετοποίησης προς τα πίσω των τελικών χρηστών (π.χ. ΛΑΡΚΟ, ΔΕΗ),
- Υψηλό μεταφορικό κόστος, λόγω αυστηρού νομικού πλαισίου και αδυναμίας των χρηστών για αποθεματοποίηση.

Δυνάμεις:

- Υψηλή ποιότητα προϊόντων,
- Διάθεση ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων,
- Τεχνογνωσία στην παραγωγή και χρήση εκρηκτικών,
- Δυνατότητα παραγωγής γαλακτωμάτων,
- Συνεργασία με σχετικά καλά εδραιωμένο δίκτυο πωλήσεων.

Αδυναμίες:

- Υψηλό κόστος παραγωγής,
- Μη ανταγωνιστικές τιμές διάθεσης,
- Απώλεια μεριδίου αγοράς
- Υπολειτουργία βασικών Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Marketing, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Χρηματοοικονομική Διαχείριση, κλπ.)
- Υψηλή εξάρτηση από έναν αντιπρόσωπο,

- Χαμηλά περιθώρια μικτού κέρδους που δεν διασφαλίζουν την υγιή λειτουργία και ανάπτυξη,
- Υψηλότετος μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού,
- Μεγάλο ποσοστό εργαζομένων βασικής εκπαίδευσης,
- Νοοτροπία δημοσίου και εσωστρεφή κουλτούρα που δεν ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλιών και ουσιαστικών ευθυνών,
- Σχετικά μεγάλης ηλικίας εξοπλισμός και χαμηλής παραγωγικότητας,

▼ Λέβητες

Ευκαιρίες:

- Αναγνωρίσιμο όνομα του προϊόντος,

Απειλές:

- Ανταγωνιστική αγορά, με μεγάλο αριθμό εισαγόμενων και εγχώριων ανταγωνιστικών προϊόντων,
- Εισαγωγή χαλύβδινων λεβήτων, ειδικά τα τελευταία χρόνια, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές,
- Υψηλή τιμή σε σύγκριση με εγχώριους ανταγωνιστές,
- Δυσκολία μεγάλου μέρους της αγοράς να αναγνωρίσει την πραγματική αξία (σχέση τιμής με ποιότητα) στους λέβητες,
- Διάδοση εναλλακτικών συστημάτων θέρμανσης (κλιματιστικές μονάδες).

Δυνάμεις:

- Υψηλή ποιότητα προϊόντων,
- Μακρόχρονη εμπειρία της εταιρίας στον χώρο,
- Τεχνογνωσία στην κατασκευή λεβήτων

Αδυναμίες:

- Υψηλό κόστος παραγωγής, των προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό με συνέπεια τη μη ανταγωνιστική τιμή διάθεσης του προϊόντος,
- Καθυστερήσεις στο χρόνο παράδοσης,
- Περιορισμένος αριθμός νέων προϊόντων που έχουν εισαχθεί στην αγορά για την ανανέωση της προϊοντικής γκάμας της εταιρείας,
- Υψηλότετος μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού,
- Το υψηλότετο κόστος παραγωγής οδηγούν σε σημαντικά ζημιογόνες εκμεταλλεύσεις,
- Ανυπαρξία στρατηγικής τοποθέτησης και εμπορικής πολιτικής / στοχοθέτησης.

✓ Φυσίγγια

Ευκαιρίες:

- Σχετική ανελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή, λόγω ισχυρού brand loyalty,
- Δυνατότητα επέκτασης στην αγορά φυσιγγίων σκοποβολής με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Απειλές:

- Πλήρως ανταγωνιστική αγορά,
- Εισαγωγή φυσιγγίων από τον εξωτερικό σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές,
- Σχετικά μικρό μέγεθος αγοράς,
- Σταθερές τιμές πώλησης λόγω ανταγωνισμού,
- Έντονο ανταγωνισμό από ξένες εταιρείες (Ιταλούς) με κόστος παραγωγής σημαντικά ανταγωνιστικότερο, που προκύπτει από τους τεράστιους όγκους παραγωγής και ολοκληρωμένη γκάμα κυνηγετικών συμπληρωματικών ειδών,
- Εξάρτηση της εταιρείας από Ιταλούς προμηθευτές Α΄ Υλών, που συγχρόνως είναι και παραγωγοί φυσιγγίων.

Δυνάμεις:

- Εδραιωμένο όνομα της “Α” στην αγορά,
- Καλή ποιότητα προϊόντων,
- Διαθεσιμότητα βλητικού σταθμού για ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποιοτικό έλεγχο.

Αδυναμίες:

- Υψηλό, μη ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής,
- Παλιός και χαμηλής παραγωγικότητας εξοπλισμός,
- Η χαμηλή παραγωγικότητα και το υψηλότερο κόστος παραγωγής οδηγούν σε σημαντικά ζημιογόνες εκμεταλλεύσεις,

8.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική εξετάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και προσδιορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ τριών στρατηγικών κατευθύνσεων:

- Στρατηγική ανάπτυξης
- Στρατηγική στασιμότητας
- Στρατηγική σύμπτυξης.

Για κάθε δραστηριότητα του πολιτικού τομέα και με βάση τον προσδιορισμό των στρατηγικών παραγόντων εξετάζουμε την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική:

✓ Εκρηκτικά

Η δραστηριότητα των εκρηκτικών κατέχει δυνατή ανταγωνιστική θέση στην αγορά και σε συνδυασμό με την ελκυστικότητα του κλάδου η οποία χαρακτηρίζεται μέτρια, μας οδηγεί στην επιλογή της στρατηγικής στασιμότητας. Η βιωσιμότητα όμως κάθε επιχειρηματικής μονάδος εξαρτάται από την διαρκή ανάπτυξή της και η επιλογή στρατηγικής σταθερότητας είναι πολύ πιθανόν να είναι όχι μόνο αναποτελεσματική αλλά και επικίνδυνη για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Για τον παραπάνω λόγο η προτεινόμενη στρατηγική είναι η **ανάπτυξη**.

✓ Λέβητες

Λόγω του πολύ μικρού μεριδίου αγοράς και των υψηλών ζημιών που παρουσιάζει κάθε έτος η δραστηριότητα των λεβήτων, η ανταγωνιστική της θέση στην αγορά χαρακτηρίζεται αδύναμη. Η αδύναμη θέση και η χαμηλή ελκυστικότητα του κλάδου των λεβήτων έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή της **στρατηγικής σύμπτυξης**.

Λόγω της οικονομική θέσης της επιχείρησης, η οποία είναι αρνητική αλλά και του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, η επιλογή πώλησης της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί. Η στρατηγική αναδιοργάνωσης εκτιμάται ότι δεν θα αλλάξει την υφιστάμενη κατάσταση άρα η προτεινόμενη στρατηγική είναι η **παύση** της δραστηριότητας των λεβήτων.

✓ Φυσιγγια

Η δραστηριότητα των φυσιγγίων χαρακτηρίζεται από τα ίδια μειονεκτήματα με αυτά των λεβήτων: μικρό μερίδιο αγοράς και αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα. Η αδύναμη ανταγωνιστική θέση και η χαμηλή ελκυστικότητα του κλάδου των φυσιγγίων έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή της **στρατηγικής σύμπτυξης** και συγκεκριμένα της **παύσης** της δραστηριότητας των φυσιγγίων για τους λόγους που αναφέραμε στην περίπτωση των λεβήτων.

8.3 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα. Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές, τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στο σύνολο ή σε τμήματα της αγοράς είναι οι εξής:

∅ **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

∅ **Στρατηγική διαφοροποίησης**

∅ **Στρατηγική εστίασης**

Η δραστηριότητα των εκρηκτικών έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη διαφοροποίηση (υψηλής ποιότητας προϊόντα και τεχνική υποστήριξη μετά τη πώληση). Η επίτευξη ηγεσίας κόστους δεν είναι εφικτό να επιτευχθεί διότι το μεγαλύτερο μέρος του κόστους παραγωγής των εκρηκτικών είναι οι εισαγόμενες Α' ύλης. Μείωση του κόστους μέσω προμήθειας χαμηλότερου κόστους Α' υλών, άρα και χαμηλότερης ποιότητας θα είχε ως αποτέλεσμα την κατάργηση της διαφοροποίησης του προϊόντος. Επίσης κάθε προσπάθεια εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς θα είχε αποτέλεσμα τη μείωση του μεριδίου αγοράς και τη ενδυνάμωση του κύριου ανταγωνιστή. Η διαφοροποίηση είναι λοιπόν η κατάλληλη στρατηγική για τη δραστηριότητα των εκρηκτικών. Η καθετοποίηση προς τα εμπρός, με τη δημιουργία δικών της καναλιών διανομής, εκτιμάται ότι θα αποφέρει αύξηση του μεριδίου αγοράς και απεξάρτηση από τους αντιπροσώπους των προϊόντων της.

8.4 Λειτουργικές Στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στις στρατηγικές οι οποίες αναπτύσσονται στα πλαίσια των επιμέρους λειτουργιών και στοχεύουν στην υποστήριξη της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

Οι προτεινόμενες στρατηγικές για κάθε λειτουργία της δραστηριότητας των εκρηκτικών είναι οι εξής:

Στρατηγική Marketing:

Η κατάλληλη στρατηγική για τα εκρηκτικά εκτιμάται ότι είναι η διείσδυση αγοράς, με τη προσέλκυση πελατών κυρίως από τον βασικό ανταγωνιστή. Η προώθηση των εκρηκτικών δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παρά μόνο μέσω των καναλιών διανομής και της προσωπικής επαφής με τον πελάτη. Η τιμολόγηση σε μια αγορά ολιγοπωλίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Σε καμία περίπτωση όμως δεν πρέπει να αγνοείται η τιμολογιακή πολιτική του ανταγωνιστή. Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος, όπως αναφέραμε και παραπάνω εκτιμάται ότι δημιουργία ολοκληρωμένου δικτύου διανομής είναι απαραίτητο για τα εκρηκτικά.

Χρηματοοικονομική Στρατηγική:

Επιλογή Χρηματοοικονομικής Στρατηγικής για τη δραστηριότητα των εκρηκτικών δεν είναι εφικτή λόγω της μη ύπαρξης αυτονομίας και του δημόσιου χαρακτήρα της.

Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων:

Λόγω του θεσμικού πλαισίου κάτω από το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, έχουν ισχύ και για την “Α” οι διαδικασίες προσλήψεων που προβλέπονται για τις επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων:

Απαραίτητη η απόκτηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων.

8.5 Συμπεράσματα

Η λειτουργία του πολιτικού τομέα της “Α”, αντιμετωπίζει σήμερα σημαντικά προβλήματα, που δεν δημιουργούν, σύμφωνα με την εργασία, προοπτικές βιώσιμης λειτουργίας και μελλοντικής ανάπτυξης για όλες τις δραστηριότητές του. Οι αδυναμίες της εταιρείας, που είναι κοινές στις περισσότερες επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, αφορούν στην ευελιξία λειτουργίας και προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος της ελεύθερης αγοράς, στην ανεπαρκή στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό, στην κουλτούρα του προσωπικού και στην έλλειψη τεχνολογικά προηγμένου εξοπλισμού.

Η προσαρμογή της εμπορικής δραστηριότητας στις ιδιαιτερότητες του αμυντικού τομέα και η ανυπαρξία στρατηγικής marketing που να εστιάζεται στις κατηγορίες των εμπορικών προϊόντων της εταιρείας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι μέχρι σήμερα η “Α” στον τομέα αυτό, απλώς παρακολουθεί τις εξελίξεις στην αγορά, χωρίς να παρεμβαίνει ενεργά. Η μοναδική κατηγορία

προϊόντων, στην οποία έχει σημαντικό μερίδιο αγοράς και διαφαίνονται προοπτικές ανάπτυξης, είναι τα εκρηκτικά. Σε ότι αφορά στην αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του πολιτικού τομέα, εκτός της ελκυστικότητας ή μη της αγοράς και της δυνατότητας αποτελεσματικότερης διεξόδου της εταιρείας, σημαντικό κριτήριο θα πρέπει να αποτελεί η συνάφεια και συσχέτιση με τη στρατηγικού χαρακτήρα δραστηριότητα της εταιρείας, δηλαδή τον αμυντικό τομέα.

Τα ανωτέρω, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η συνέχεια της υφιστάμενης λειτουργίας, χωρίς ουσιαστικές αλλαγές σε δομές και λειτουργίες, θα οδηγήσει αναπόφευκτα στην περαιτέρω μείωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, στην υποβάθμιση του μίγματος των προϊόντων και ουσιαστικά στην μερική, αδρανοποίηση της λειτουργίας της, που συνεπάγεται επιπλέον διόγκωση όλων των σημερινών προβλημάτων.

Η εξυγίανση της λειτουργίας της "Α" αποτελεί ουσιαστικά μονόδρομο, που θα εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τις ανάγκες της Εθνικής Οικονομίας, αλλά και τα συμφέροντα του απασχολούμενου προσωπικού. Παράλληλα, η εξυγίανση αυτή θα επιτρέψει τη μελλοντική αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας στα πλαίσια πάντα των περιορισμών και ευκαιριών που προσφέρει το ευρύτερο περιβάλλον.

Η εξυγίανση της εταιρείας μπορεί να συνοδευτεί από το διαχωρισμό και απόσχιση του εμπορικού τομέα από τον αμυντικό. Ο κύριος στόχος της επιλογής αυτής είναι λοιπόν η απεξάρτηση του εμπορικού τομέα ως ανεξάρτητης και αυτοτελούς δραστηριότητας με σκοπό να αποκτήσει ξεκάθαρη αποστολή και στρατηγική, καθώς επίσης και επιχειρηματική ευελιξία

με ξεκάθαρους και εύκολα ελεγχόμενους στόχους, ώστε να καταφέρει να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του στην αγορά.

Κύρια προϋπόθεση για να γίνει εφικτή η απόσχιση αυτή αποτελεί η εξυγίανση του εμπορικού τομέα μέσα από:

- απαλλαγή από πλεονάζον προσωπικό (μέσω μετατάξεων)
- εκσυγχρονισμό του απαραίτητου εξοπλισμού και συστημάτων με υποστήριξη της χρηματοδότησης των απαραίτητων επενδύσεων από το δημόσιο
- χρηματοοικονομική ανεξαρτητοποίηση από τον αμυντικό τομέα.

Σε σχέση με ένα απλό πρόγραμμα εξυγίανσης, η απόσχιση του εμπορικού τομέα αναμένεται να προσφέρει αυξημένη εμπορική ευελιξία στον εμπορικό τομέα, καθώς εκτιμάται να του δώσει την δυνατότητα να αναπτύξει τις ενδεδειγμένες διαδικασίες ανάπτυξης των αγορών τους.

Η ανάγκη λοιπόν για διαμόρφωση στρατηγικής κατεύθυνσης στην προσπάθεια για απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι άμεση για τον πολιτικό τομέα. Βέβαια, οι ιδιαιτερότητες και περιορισμοί που χαρακτηρίζουν την εξεταζόμενη εταιρεία, καθιστούν δυσκολότερη τη διαμόρφωσή της και την υλοποίησή της. Η στρατηγική αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό για την επιτυχία κάθε επιχείρησης, αλλά σε καμία περίπτωση και ειδικά σε περιπτώσεις υπερχρεωμένων εταιρειών του δημόσιου τομέα, δεν αποτελεί το μέσο για την εξασφάλισή της.

Πηγές Πληροφόρησης Β' Μέρους

1. www.pyrkal.gr
2. www.icap.gr
3. Ε.Σ.Υ.Ε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου.
2. Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2002.

ΞΕΝΗ

1. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management, Prentice Hall.
2. Michael Porter, Competitive Advantage, The Free Press.
3. Michael Porter, Competitive Strategy, The Free Press.
4. Philip Kotler, Marketing – Management, Interbooks.