

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ –
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**Αριστείδης Δ. Κουτρούμπας
Πτυχίο Φυσικής Πανεπιστημίου Αθηνών**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση των Επιχειρήσεων για Στελέχη**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένειά μου...

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Αριστείδης Δ. Κουτρούμπας

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση στρατηγικής, ανίχνευση εξωτερικού / εσωτερικού περιβάλλοντος, δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικής, επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική, διοίκηση στρατηγικής υπηρεσιών υγείας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα πεδίο έρευνας, που εστιάζει στον οργανισμό σαν ένα σύνολο και τις αλληλεπιδράσεις του με το περιβάλλον. Ο επιχειρηματικός κόσμος βρίσκεται στη φάση της μετάλλαξης, λόγω της πληροφορικής τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, έχοντας μια πανοραμική εικόνα αυτού του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού χώρου, προσπαθεί να δείξει στις μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις τον τρόπο με τον οποίο θα είναι πιο αποδοτικές και πιο αποτελεσματικές όχι μόνο στο παρών, αλλά και στο μέλλον.

Η παρούσα εργασία, λοιπόν, ασχολείται με αυτό το ενδιαφέρον αλλά και σημαντικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων και έχει σαν στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (Μέρος Α΄) παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, ενώ στο δεύτερο μέρος (Μέρος Β΄) κατασκευάζεται και επιλύεται η μελέτη περίπτωσης μιας μεγάλης ελληνικής επιχείρησης στο χώρο των νοσηλευτικών υπηρεσιών, της Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε.

Το πρώτο μέρος (Μέρος Α΄) αποτελείται από οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην έννοια και τη σημασία, στις φάσεις και στο βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα το βασικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης αποτελείται από τέσσερα στάδια: α) την ανίχνευση του περιβάλλοντος, β) τη διαμόρφωση της στρατηγικής, γ) την υλοποίηση της στρατηγικής και δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Ακολουθώντας αυτό το βασικό μοντέλο, στο κεφάλαιο δύο γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, επικεντρώνοντας κυρίως

στο υπόδειγμα του Michael Porter, ενώ στο κεφάλαιο τρία αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον, μελετώντας έννοιες όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διατηρησιμότητά του, αλυσίδα αξίας και πόροι και ικανότητες. Στο τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής, της επιχειρησιακής στρατηγικής και της λειτουργικής στρατηγικής. Η εφαρμογή της στρατηγικής (η αποδοτική και αποτελεσματική υλοποίηση μιας στρατηγικής) και ο έλεγχος και η αξιολόγησή της είναι θέματα που αναπτύσσονται στο έβδομο κεφάλαιο. Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους γίνεται μια προσπάθεια ενσωμάτωσης σε θεωρητικό επίπεδο της στρατηγικής διοίκησης στις υπηρεσίες υγείας, προσεγγίζοντας μια μεθοδολογία στρατηγικού σχεδιασμού των υπηρεσιών υγείας και τονίζοντας το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης στο σύστημα υγείας.

Το δεύτερο μέρος (Μέρος Β΄) της παρούσας εργασίας αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο ένατο κεφάλαιο κατασκευάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε. με στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα ετήσια δελτία και τους απολογισμούς χρήσης των ετών 2001, 2002 και 2003 της εταιρείας, από την ηλεκτρονική διεύθυνση www.iatriko.gr και από την έρευνα της ICAP. Στο δέκατο και τελευταίο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους ακολουθεί η διαδικασία επίλυσης μελετών περιπτώσεων, που διδάχθηκε και εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια των παραδόσεων του αντίστοιχου μαθήματος. Γίνεται δηλαδή μια προσπάθεια αποκρυπτογράφησης της εν λόγω επιχείρησης σε όρους στρατηγικού μάνατζμεντ, προσδιορίζοντας το όραμα, τους στόχους, τις στρατηγικές, τις πολιτικές και την επίδοση της εταιρείας, πραγματοποιώντας ανάλυση SWOT, προσεγγίζοντας τη δομή και κουλτούρα της επιχείρησης και τέλος εντοπίζοντας και αναλύοντας τις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii
ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
1.1 Εισαγωγή – ορισμός – φάσεις στρατηγικής διοίκησης – προκλήσεις	2
1.2 Βασικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης	10
1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος	11
1.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής	12
1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής	15
1.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	20
2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Γενικευμένο περιβάλλον ή μακρο-περιβάλλον	21
2.3 Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον – Ανάλυση κλάδου	23
2.3.1 Προσέγγιση του M. Porter	24
2.3.1.1 Απειλή νεο-εισελθόντων	26
2.3.1.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχόντων επιχειρήσεων	26
2.3.1.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών	27
2.3.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	27
2.3.1.5 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	28
2.3.1.6 Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφέροντος	29
2.4 Αναγνώριση εξωτερικών στρατηγικών στοιχείων	29
2.5 Εξέλιξη κλάδου	31
2.6 Στρατηγικές Ομάδες	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΚΛΥΣΗ	35
3.1	Εισαγωγή	36
3.2	Οργανωσιακή ανάλυση βάση πόρων	36
3.3	Διατηρησιμότητα του πλεονεκτήματος	38
3.4	Ανάλυση αλυσίδας αξίας	38
3.5	Ανίχνευση λειτουργικών πόρων	40
3.5.1	Βασικές λειτουργικές δομές	41
3.5.2	Επιχειρησιακή κουλτούρα	43
3.5.3	Στρατηγικά θέματα μάρκετινγκ	44
3.5.4	Στρατηγικά θέματα χρηματοοικονομικής διοίκησης	46
3.5.5	Στρατηγικά θέματα διοίκησης έρευνας & ανάπτυξης	47
3.5.6	Στρατηγικά θέματα διοίκησης παραγωγής	50
3.5.7	Στρατηγικά θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	51
3.5.8	Στρατηγικά θέματα διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	55
4.1	Ανάλυση S.W.O.T. – διάγραμμα T.O.W.S.	56
4.2	Επιχειρηματική στρατηγική	58
4.2.1	Ανταγωνιστικές στρατηγικές	59
4.2.1.1	Δομή κλάδου και ανταγωνιστική στρατηγική	61
4.2.1.2	Ανταγωνιστικές τακτικές – χρόνος και τόπος ανταγωνισμού	63
4.2.2	Συνεργατικές στρατηγικές	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	70
5.1	Εισαγωγή	71
5.2	Στρατηγικές κατεύθυνσης	72
5.2.1	Στρατηγικές ανάπτυξης	73
5.2.1.1	Συγκέντρωση	74
5.2.1.2	Διαποίκιση	77
5.2.2	Διεθνείς επιλογές εισόδου	79
5.2.3	Στρατηγικές σταθερότητας	81
5.2.4	Στρατηγικές περισυλλογής	83
5.3	Στρατηγικές ανάλυσης χαρτοφυλακίου	85
5.3.1	BCG Growth-Share matrix	86
5.3.2	GE Business Screen	88
5.3.3	Πλεονεκτήματα-περιορισμοί ανάλυσης χαρτοφυλακίου	89
5.4	Corporate parenting	90
5.4.1	Ανάπτυξη επιχειρησιακής parenting στρατηγικής	91
5.4.2	Οριζόντια στρατηγική και ανταγωνισμός πολλών σημείων	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ	95
6.1	Εισαγωγή	96
6.2	Βασικές ικανότητες	96
6.3	Στρατηγική μάρκετινγκ	98
6.4	Χρηματοοικονομική στρατηγική	99
6.5	Στρατηγική έρευνας & ανάπτυξης	100
6.6	Στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	101
6.7	Στρατηγική παραγωγικής διαδικασίας	101
6.8	Δημιουργία πολιτικών	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΕΦΑΡΜΟΓΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	104
7.1	Εισαγωγή	105
7.2	Εφαρμογή στρατηγικής	105
7.3	Ανάπτυξη προγραμμάτων – προϋπολογισμών – διαδικασιών	106
7.4	Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου	107
7.5	Αξιολόγηση και έλεγχος στη στρατηγική διοίκηση	107
7.6	Μέτρηση της επίδοσης	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	110
8.1	Εισαγωγή	111
8.2	Ο παραδοσιακός σχεδιασμός	112
8.3	Ο στρατηγικός σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας	115
8.4	Η μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας	119
8.5	Ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης στο σύστημα υγείας	122

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε.	126
9.1	Εισαγωγή	127
9.2	Παρουσίαση κλάδου «Ιδιωτικές Υπηρεσίες Υγείας»	129
9.2.1	Θεσμικό πλαίσιο	132
9.2.2	Ζήτηση	134
9.2.3	Προσφορά	136
9.2.4	Ανταγωνισμός	139
9.3	Ιστορική αναδρομή	145
9.4	Δομή του ομίλου	153
9.5	Περιγραφή αντικειμένου εργασιών	155
9.6	Εταιρική διακυβέρνηση	157
9.7	Διοίκηση – διεύθυνση εργασιών	158

9.8	Μέτοχοι	162
9.9	Οργανόγραμμα	164
9.10	Προσωπικό	166
9.11	Παρούσα κατάσταση	167
9.12	Οικονομικά στοιχεία	170
9.13	Προοπτικές	172
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΕΠΙΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ		176
10.1	Εισαγωγή	177
10.2	Όραμα – Στόχοι – Στρατηγικές – Πολιτικές – Επίδοση	178
10.3	Ευκαιρίες – απειλές	184
10.4	Δομή και κουλτούρα της επιχείρησης	188
10.5	Δυνάμεις – αδυναμίες	189
10.6	Στρατηγικές	192
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		
	Ελληνική	194
	Ξενόγλωσση	195

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας κ. Νίκο Γεωργόπουλο για την αμέριστη κατανόηση και συμπαράσταση που μου έδειξε και την ανεκτίμητη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής.

Θα ήταν παράλειψη αν δεν ευχαριστούσα επίσης όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος E-MBA και ιδιαίτερα τον διευθυντή κ. Πέτρο Μάλιαρη για τον πρωτοποριακό τρόπο διδασκαλίας που εφάρμοσαν, τις γνώσεις και εμπειρίες που μοιράστηκαν και τα πολύτιμα εφόδια που μας έδωσαν. Είναι σίγουρο πως κατά τη διάρκεια των δύο ετών αποκομίσαμε πολλά οφέλη, φοιτώντας εκεί «όπου η καινοτομία δεν διδάσκεται μόνο, αλλά και εφαρμόζεται».

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

		Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1:	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΚΛΙΝΙΚΩΝ (2000 – 2002)	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2:	ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (2002)	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3:	ΕΣΟΔΑ ΑΝΑ ΚΛΙΝΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΛΙΝΙΚΩΝ (2002)	143
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4:	ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	152
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5:	ΚΛΙΝΙΚΕΣ – ΚΛΙΝΕΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	153
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.6	ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ	158
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.7	ΜΕΤΟΧΟΙ	161
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.8:	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	165
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.9:	ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ	169

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΣΕ ΕΝΑ ΚΛΑΔΟ	25
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	40
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Τ.Ο.Υ.Σ.	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ Μ. PORTER	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: BCG GROWTH – SHARE MATRIX	86

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ – ΦΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

«Αν ο άνθρωπος δε συλλογίζεται και δε σκέφτεται για το μέλλον, θα βρει λύπη στο δρόμο του. Αυτός ο οποίος δεν ανησυχεί για αυτό που είναι μακριά, σύντομα θα βρει κάτι χειρότερο για να ανησυχεί...» Κομφούκιος.

Δεν υπάρχει ένας ορισμός για τη λέξη *στρατηγική*. Με τις διαφορετικές ερμηνείες της λέξης αυτής καλύπτεται όλο το εύρος της πολιτικής-νομικής, κοινωνικής-πολιτιστικής, τεχνολογικής και οικονομικής πλευράς της ζωής. Θα πρέπει λοιπόν να ορίσουμε τη λέξη *στρατηγική* ανάλογα με το χώρο στον οποίο αναφερόμαστε. Στον οικονομικό (επιχειρηματικό) χώρο, λοιπόν, *στρατηγική* είναι ένα σχέδιο, ένα σύνολο συνειδητών ενεργειών για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης. Είναι ένα μέσο με το οποίο τοποθετούμε τον οργανισμό σε σχέση με το περιβάλλον του. Είναι μια προοπτική, της οποίας το περιεχόμενο δεν αποτελείται μόνον από μια επιλεγμένη θέση, αλλά και από μια βαθιά αντίληψη του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο¹.

Ένας διαφορετικός ορισμός τονίζει πως *στρατηγική* είναι η κατεύθυνση και ο στόχος ενός οργανισμού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, με τους οποίους επιτυγχάνεται αφενός μεν πλεονέκτημα για τον οργανισμό αυτό, δια μέσω της αξιοποίησης των πόρων μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο

περιβάλλον, αφετέρου δε πλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων (stakeholders) του οργανισμού².

Απλοποιώντας τα παραπάνω και εξειδικεύοντας ταυτόχρονα, θα λέγαμε πως *στρατηγική* είναι μια σειρά - ένα σύνολο αποφάσεων προσανατολισμένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ενεργειών που αντικατοπτρίζουν τις ικανότητες και τους πόρους του οργανισμού σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός αυτός³.

Σε συνάρτηση με τον όρο *στρατηγική*, *στρατηγικό μάνατζμεντ* είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, της υλοποίησης και της αξιολόγησης των διαλειτουργικών αποφάσεων, που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του⁴. Ο ορισμός αυτός υπονοεί πως το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στην αλληλεπίδραση και στην αμοιβαία επικοινωνία του μάρκετινγκ, της διοίκησης, της χρηματοοικονομικής, της λογιστικής, της παραγωγής, της έρευνας και ανάπτυξης αλλά και της πληροφοριακής τεχνολογίας με απώτερο σκοπό την επιτυχία του οργανισμού στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται.

Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών, που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μια επιχείρησης⁵. Αποτελείται από την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εξωτερικού και εσωτερικού), τη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγικό ή μακροπρόθεσμο σχεδιασμό),

την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της. Είναι δηλαδή όλες εκείνες οι ενέργειες που πραγματοποιούν τα στελέχη έτσι ώστε να αναλύσουν και να περιγράψουν την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και εν τέλει να αξιολογήσουν, να διορθώσουν ή και να αλλάξουν τις στρατηγικές αυτές.

Αρχικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμοποιείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν κλάδους. Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα, τα κοστοβόρα λάθη, αλλά και ο φόβος για οικονομική καταστροφή ωθούν τους σύγχρονους μάνατζερς να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το στρατηγικό μάνατζμεντ, έτσι ώστε να διατηρήσουν ανταγωνιστική την επιχείρησή τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση, λοιπόν, εξελίσσεται δια μέσω των τεσσάρων φάσεων του στρατηγικού μάνατζμεντ⁶:

1^η φάση. *Βασικός οικονομικός σχεδιασμός*: ο σχεδιασμός λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προϋπολογισμού για τον επόμενο χρόνο. Τα διάφορα projects, που προτείνονται, εμπεριέχουν πολύ μικρού βαθμού ανάλυση, τα στοιχεία της οποίας προέρχονται κατά κύριο λόγο μέσα από την επιχείρηση και οι πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολύ λίγες και προέρχονται από τα τμήματα πωλήσεων. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως ένα έτος.

2^η φάση. Σχεδιασμός βασιζόμενος σε προβλέψεις: αντιλαμβανόμενοι τη μικρή χρησιμότητα των ετήσιων προϋπολογισμών, οι μάνατζερς καταρτούν 5-ετή πλάνα, λαμβάνοντας υπόψη τους τόσο τις εσωτερικές πληροφορίες, όσο και τις εξωτερικές πληροφορίες (οι οποίες συλλέγονται σε μια ad hoc βάση), ενώ παράλληλα προσπαθούν να προβάλουν τις παρούσες τάσεις σε μια περίοδο 5 ετών στο μέλλον. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως 3 με 5 έτη.

3^η φάση. “Εξωτερικά” προσανατολισμένος σχεδιασμός (στρατηγικός σχεδιασμός): λόγω των πολύ αναλυτικών αλλά και παράλληλα αναποτελεσματικών 5-ετών πλάνων, η ανώτερη διοίκηση παίρνει τον έλεγχο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Η επιχείρηση επιζητά να αυξήσει την ανταποκρισιμότητά της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές και στον ανταγωνισμό με το να σκέφτεται και να ενεργεί στρατηγικά. Ο σχεδιασμός παύει να γίνεται από τα κατωτέρου επιπέδου στελέχη και συγκεντρώνεται σε ένα επιτελείο μάνατζερς, του οποίου ο σκοπός είναι η ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για την επιχείρηση. Με τη βοήθεια συμβούλων, οι οποίοι παρέχουν επιστημονικές και καινοτόμες τεχνικές, το επιτελείο αυτό συγκεντρώνει πληροφορίες και προβλέπει μελλοντικές τάσεις. Οι ανωτέρου επιπέδου μάνατζερς συναντώνται εκτός επιχείρησης μια φορά το χρόνο, ενημερώνονται από το επιτελείο στρατηγικού σχεδιασμού και μαζί αξιολογούν και ενημερώνουν το υπάρχον στρατηγικό πλάνο. Αυτού του είδους ο σχεδιασμός (top-down planning) δίνει έμφαση στον τυπικό στρατηγικό σχεδιασμό και αφήνει τα θέματα εφαρμογής του σχεδίου στα κατωτέρου επιπέδου στελέχη.

4^η φάση. *Στρατηγικό μάνατζμεντ*: τα ανώτερα στελέχη, αντιλαμβανόμενα πως ακόμη και τα καλύτερα σχέδια είναι δίχως αξία χωρίς τη συμμετοχή και τη δέσμευση των κατώτερου επιπέδου μάνατζερς, οργανώνουν ομάδες σχεδιασμού, που αποτελούνται από στελέχη και εργαζομένους σε θέσεις-κλειδιά από όλα τα τμήματα και, παράλληλα, αναπτύσσουν και ενσωματώνουν μια σειρά από στρατηγικά πλάνα, που έχουν στόχο την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της επιχείρησης. Τα στρατηγικά σχέδια περιλαμβάνουν με λεπτομέρεια θέματα εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου και, αντί να προσπαθούν να προβλέψουν με ακρίβεια το μέλλον, δίνουν έμφαση σε πιθανά σενάρια και σε στρατηγικές συνοχής και συνέχειας. Οι στρατηγικές πληροφορίες, που ήταν προηγουμένως διαθέσιμες μόνο στα ανώτερα στελέχη, είναι τώρα προσβάσιμες από όλο το προσωπικό μέσω τοπικών δικτύων και δικτύων intranet. Αν και τα ανώτερα στελέχη ξεκινούν τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, εντούτοις οι στρατηγικές που προκύπτουν μπορεί να προέρχονται από τον οποιονδήποτε μέσα στην επιχείρηση. Ο σχεδιασμός δηλαδή δεν έχει πλέον την top-down προσέγγιση, αλλά είναι μια διαδικασία αλληλοεπικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της επιχείρησης.

Έρευνες απεκάλυψαν πως οι επιχειρήσεις που αναλώνονται σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και που δίνουν ενδεχομένως τη δέουσα προσοχή στην κατάλληλη εναρμόνιση μεταξύ του περιβάλλοντος της επιχείρησης και της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών της, ξεπερνούν σε επιδόσεις τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν ασχολούνται με το στρατηγικό μάνατζμεντ⁷. Παράλληλα, μετά από έρευνα σε περίπου 50 επιχειρήσεις

διαφόρων χωρών και κλάδων, τα τρία πλέον σημαντικά πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι: α) πιο ξεκάθαρη και σαφής εικόνα του στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση, β) πιο ακριβής εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό για την επιχείρηση και γ) βελτιωμένη κατανόηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος⁸.

Θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφερθούμε στις δύο νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ: την παγκοσμιοποίηση και το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Μέχρι πριν αρκετά χρόνια οι επιχειρήσεις οργανώνονταν γύρω από τα τμήματα που παρήγαγαν και πουλούσαν τα προϊόντα τους στη χώρα όπου δραστηριοποιούνταν, ενώ όλη η παραγωγική διαδικασία και οι πωλήσεις εκτός της χώρας αυτής οργανώνονταν από ένα τμήμα. Ομοίως, μια επιχείρηση μπορεί να είχε επιτυχημένη πορεία χωρίς τη χρήση του Διαδικτύου, έχοντας απλά και μόνον ένα δικτυακό τόπο για λόγους δημοσίων σχέσεων. Αρκούσε μόνο μια ομάδα πωλητών και ένα δίκτυο διανομέων, ενώ το προϊόν έφθανε στον τελικό καταναλωτή μέσω σημείων λιανικής πώλησης. Το Διαδίκτυο χρησιμοποιείτο από μικρό αριθμό στελεχών για εύρεση χρήσιμων πληροφοριών και δεν αποτελούσε χρήσιμο εργαλείο για τη διεξαγωγή των καθημερινών επιχειρησιακών συναλλαγών.

Σήμερα, όμως, όλα τα παραπάνω έχουν αλλάξει. Η παγκοσμιοποίηση, η διεθνοποίηση δηλαδή των αγορών και των επιχειρήσεων, άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε μια παγκόσμια, διεθνή αγορά για να

προσεγγιστούν οι απαραίτητες οικονομίες κλίμακας, με απώτερο σκοπό την επίτευξη χαμηλού κόστους και άρα χαμηλών τιμών, απαραίτητα στοιχεία ανταγωνιστικότητας, ενώ παράλληλα οργανώνονται χρησιμοποιώντας δομές μήτρας (matrix), στις οποίες τα προϊόντα συνδέονται με χώρες ή περιοχές. Καθώς, λοιπόν, οι επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποκτά ένα σημαντικότατο ρόλο και αποτελεί κύριο μέσο εντοπισμού των διεθνών εξελίξεων και τοποθέτησης της επιχείρησης για μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, η χρήση δηλαδή του Διαδικτύου για την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών συναλλαγών, άλλαξε όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν εσωτερικά. Το Διαδίκτυο έχει επηρεάσει σημαντικά τη βάση του ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους, αφού αντί της παραδοσιακής εστίασης στα χαρακτηριστικά και το κόστος του προϊόντος, δίνεται μεγαλύτερη προσοχή σε ένα πιο στρατηγικό επίπεδο, στο οποίο η παραδοσιακή αλυσίδα αξίας ενός κλάδου έχει αλλάξει σημαντικά. Οι επτά πιο σημαντικές τάσεις, που οφείλονται εν μέρει ή εξ' ολοκλήρου στην ανάπτυξη του Internet, έχουν ως εξής⁹:

1. Το Internet “υποχρεώνει” τις επιχειρήσεις να μεταλλαχθούν. Η λογική της ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης των πελατών, των προμηθευτών και των συνεργατών είναι πλέον μια πραγματικότητα.

2. *Νέα κανάλια αλλάζουν την πρόσβαση στις αγορές, προκαλώντας το “σπάσιμο” των παραδοσιακών καναλιών διανομής.* Οι επιχειρήσεις, αλληλεπιδρώντας απευθείας με τους πελάτες, μπορούν να αποφύγουν τους συνήθεις διανομείς και μπορούν, ως εκ τούτου, να συνάψουν στενότερες σχέσεις με τους τελικούς καταναλωτές, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να μειώσουν το συνολικό τους κόστος.
3. *Το ισοζύγιο της δύναμης μετατοπίζεται προς τον καταναλωτή.* Οι καταναλωτές, έχοντας απεριόριστη πρόσβαση σε πληροφορίες διαμέσω του Internet, είναι πιο καλά ενημερωμένοι και περισσότερο απαιτητικοί.
4. *Ο ανταγωνισμός αλλάζει.* Οι νέες, “τεχνολογικά καθοδηγούμενες” επιχειρήσεις αλλά και οι παλιοί, παραδοσιακοί ανταγωνιστές αξιοποιούν το Internet, με στόχο να γίνουν πιο καινοτόμες και πιο αποτελεσματικές.
5. *Ο ρυθμός “ζωής” των επιχειρήσεων αυξάνεται δραστικά.* Οι ορίζοντες σχεδιασμού, οι ανάγκες πληροφορίας και οι προσδοκίες των καταναλωτών / προμηθευτών αντανακλούν την αμεσότητα του Διαδικτύου. Λόγω αυτού του “άτακτου”, συνεχώς μεταβαλλόμενου και εξελισσόμενου περιβάλλοντος, ο χρόνος συμπιέζεται και φαντάζει να μην επαρκεί.
6. *Το Internet ωθεί τις επιχειρήσεις έξω από τα παραδοσιακά τους όρια.* Ο παραδοσιακός διαχωρισμός μεταξύ προμηθευτών, κατασκευαστών και καταναλωτών γίνεται πλέον ασαφής με την ανάπτυξη και εξάπλωση των εξωτερικών δικτύων (extranets), με τα οποία οι συνεργαζόμενες

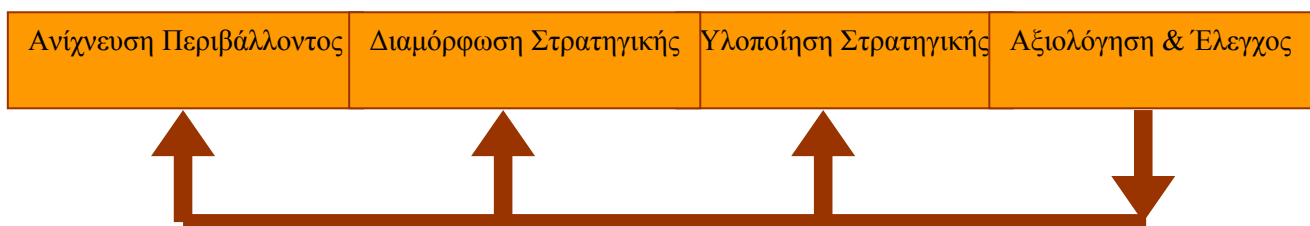
επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση η μία στα εσωτερικά λειτουργικά πλάνα και διαδικασίες της άλλης.

7. Η γνώση γίνεται το στοιχείο – κλειδί και η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.2 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

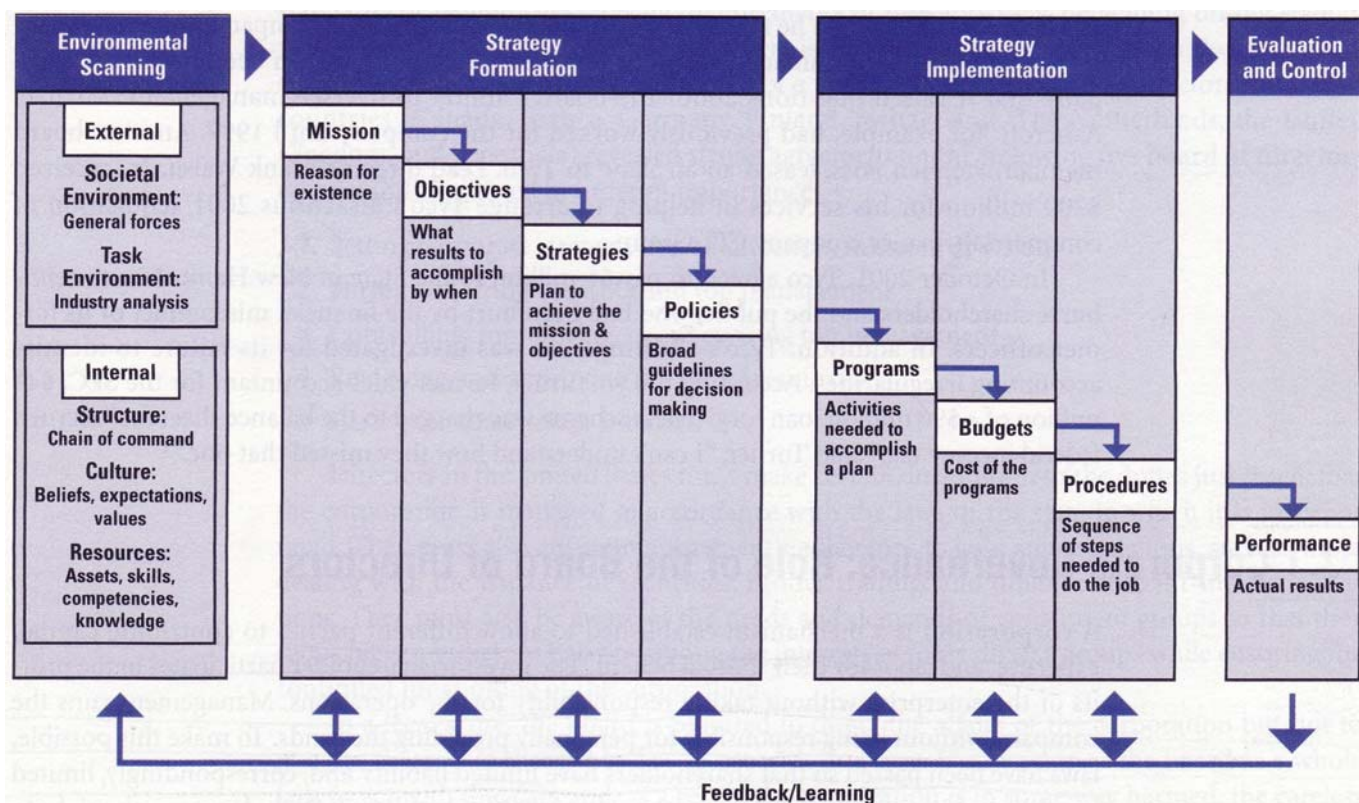
Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία¹⁰:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση και οργάνωση της στρατηγικής
- Υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος της υλοποιούμενης στρατηγικής



Σχήμα 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το μοντέλο¹¹ που παρατίθεται πιο κάτω αποτελεί το μοντέλο στο οποίο στηρίζεται η παρούσα διπλωματική εργασία και αποτελεί το βασικό μοντέλο για τη μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων.



Σχήμα 1.2: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η μεταφορά πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και η μεταβίβασή τους σε ανθρώπους κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός της είναι η αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων – των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων – που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης¹². Ο πιο απλός τρόπος διεξαγωγής της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT – ανάλυση

δυνάμεων (Strengths), αδυναμιών (Weaknesses), ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats).

Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές), που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησης και δεν υπάρχουν στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο των στελεχών της ανώτερης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο ευρύτερο γενικευμένο περιβάλλον ή μπορεί να είναι συγκεκριμένοι παράγοντες, που λειτουργούν μέσα στον κλάδο της επιχείρησης και δημιουργούν το χώρο μέσα στον οποίο αυτή βρίσκεται. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες), οι οποίες υπάρχουν εσωτερικά της επιχείρησης και σχηματίζουν το πεδίο μέσα στο οποίο βρίσκεται η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης. Στις μεταβλητές αυτές συμπεριλαμβάνονται η δομή της επιχείρησης, η κουλτούρα της και οι πόροι της. Οι πιθανές δυνάμεις – κλειδιά αποτελούν τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Με τον όρο διαμόρφωση στρατηγικής νοείται η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διοίκηση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των

δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό των επιμέρους στόχων, οι οποίοι είναι δυνατό να επιτευχθούν, την ανάπτυξη των αντίστοιχων στρατηγικών και, τέλος, τη δημιουργία και εφαρμογή της κατάλληλης πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα:

A) Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος, η αιτία ύπαρξής της και δηλώνει το τι προσφέρει η εν λόγω επιχείρηση στην κοινωνία, είτε αυτό είναι προϊόν, είτε αυτό είναι υπηρεσία. Η σαφώς ορισμένη αποστολή μιας επιχείρησης τη διαχωρίζει από τις άλλες επιχειρήσεις, που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και παράλληλα προσδιορίζει το εύρος της λειτουργίας της σε όρους προσφερόμενων προϊόντων και αγοράς που εξυπηρετεί¹³. Μπορεί να περιλαμβάνει τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με το πως κάνει τη δουλειά της και τον τρόπο που αντιμετωπίζει και συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της. Το πιο σημαντικό, όμως, είναι ότι διατυπώνει με λόγια όχι μόνο το πως είναι σήμερα η επιχείρηση, αλλά και το πως θέλει η διοίκηση να είναι η επιχείρηση στο μέλλον (όραμα της επιχείρησης). Τέλος, η αποστολή της επιχείρησης προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών στους υπαλλήλους και επικοινωνεί τη δημόσια εικόνα της στις ομάδες ενδιαφέροντος του task περιβάλλοντος.

B) Ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας προσχεδιασμένης δραστηριότητας και καθορίζει αυτό που πρέπει να γίνει και τότε πρέπει να γίνει, ενώ θα πρέπει κατά το δυνατό να

ποσοτικοποιείται. Η επίτευξη του σκοπού θα πρέπει να καταλήγει στην πλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν πολλαπλούς επιμέρους στόχους – από στόχους, οι οποίοι εκφράζουν τις ευρύτερες αξίες, πάνω στις οποίες εδράζεται η συνολική συμπεριφορά τους, μέχρι ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι εδραιώνουν τη φύση και τη μορφή των επιχειρήσεων και δείχνουν τις κατευθύνσεις προς τις οποίες πρέπει να κινηθούν¹⁴.

Γ) Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης αποτελούν τα πλήρη και λεπτομερή σχέδια, στα οποία δηλώνονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν η αποστολή, ο σκοπός της και οι επιμέρους στόχοι της¹⁵. Με τα σχέδια αυτά γίνεται προσπάθεια βελτιστοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με παράλληλη ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Μια τυπική ανά κλάδο μορφή επιχείρησης λαμβάνει υπόψη της τρεις τύπους στρατηγικής:

- 1) *Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy)*: όπου περιγράφεται η συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης σε όρους ανάπτυξης και η διοίκηση των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντος. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες επιχειρησιακών στρατηγικών: στρατηγική σταθερότητας, στρατηγική ανάπτυξης και στρατηγική περισυλλογής.
- 2) *Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)*: λαμβάνει χώρα στο επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του

προϊόντος ή της υπηρεσίας στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα αγοράς, που εξυπηρετείται από την επιχείρηση. Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες επιχειρηματικής στρατηγικής: η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) και η συνεργατική στρατηγική (cooperative strategy).

3) *Λειτουργική στρατηγική (functional strategy)*: είναι η προσέγγιση που υιοθετείται από ένα λειτουργικό τμήμα μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί και επιχειρηματικοί επιμέρους στόχοι και στρατηγικές με τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων.

Δ) Οι πολιτικές μιας επιχείρησης είναι γενικοί κανόνες, που θέτουν τα όρια μέσα στα οποία πραγματοποιείται κάθε ενέργεια¹⁶. Είναι, δηλαδή, οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων, που συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι πολιτικές μιας επιχείρησης εξασφαλίζουν το ότι οι αποφάσεις, που λαμβάνονται σε καθημερινό επίπεδο, στηρίζουν και συμπλέουν με το σκοπό, τους επιμέρους στόχους και τις στρατηγικές της.

1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης γίνονται πράξη, μέσω της

ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών¹⁷. Αυτή η διαδικασία ενδέχεται να περιλαμβάνει και αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, δομή και/ή σύστημα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. Αν εξαιρέσει, όμως, κανείς αυτές τις δραστικές αλλαγές, η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται συνήθως από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, αλλά αναθεωρείται από την ανώτερη διοίκηση.

A) το πρόγραμμα είναι μια δήλωση των ενεργειών ή των βημάτων, που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου και μπορεί να αφορά στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης, στην αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας ή στην έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.

B) ο προϋπολογισμός, που χρησιμοποιείται για σχεδιασμό και έλεγχο, είναι μια δήλωση του προγράμματος της επιχείρησης σε χρηματικούς όρους και απαριθμεί το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος.

Γ) οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών, που περιγράφουν με λεπτομέρεια πως θα γίνει μια συγκεκριμένη εργασία. Με το σύστημα αυτό καταγράφονται οι διάφορες ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα, έτσι ώστε να ολοκληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης.

1.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία κατά την οποία καταγράφεται η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών της επιχείρησης και παρακολουθούνται η πρόοδος των ενεργειών και η επίδοση της επιχείρησης έτσι ώστε να συγκριθούν τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα¹⁸. Τα στελέχη κάθε επιπέδου κάνουν χρήση των εξαγόμενων από τη διαδικασία αυτή πληροφοριών για να λάβουν τις κατάλληλες διορθωτικές αποφάσεις και να επιλύσουν τυχόν προβλήματα. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι τα τελευταία κύρια στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, εντούτοις μπορούν να αποκαλύψουν αδυναμίες σε προηγούμενα στρατηγικά σχέδια και κατά συνέπεια να προκαλέσουν την επανέναρξη της όλης διαδικασίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S., *“The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases”*, Pearson Education International, 2003, p. 4.
2. Johnson G., Scholes K., *“Exploring Corporate Strategy – Text and Cases” 6th edition*, Financial Times Prentice Hall, 2002, p. 10.
3. Coulter M., *“Strategic Management in Action” 2nd edition*, Prentice Hall, 2002, p. 7.
4. David F. D., *“Strategic Management – Concepts & Cases” 9th edition*, Prentice Hall, 2003, p. 5.
5. Wheelen T. L., Hunger J. D., *“Strategic Management and Business Policy” 9th edition*, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 2.
6. Gluck F. W., Kaufman S. P., Walleck A. S., *“The Four Phases of Strategic Management”*, Journal of Business Strategy, 1982, p. 9-21.
7. Andersen T. J., *“Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance”*, Long Range Planning, April 2000, p. 184-200; Zajac E. J., Kraatz M. S., Bresser R. F., *“Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”*, Strategic Management Journal, April 2000, p. 429-453.
8. Wilson I., *“Strategic Planning Isn’t Dead – It Changed”*, Long Range Planning, August 1994, p. 20.
9. Callahan C. V., Pasternack B. A., *“Corporate Strategy in the Digital Age”*, Strategy & Business, Issue 15 (2nd quarter 1999), p. 3.

10. Wheelen T. L., p. 9.
11. Η χρήση του μοντέλου αυτού υποστηρίζεται από έρευνες, Smith J. A., *“Strategies for Start-Ups”*, Long Range Planning, 1999, p. 857-872.
12. Σιώμκος Γ. Ι., *“Στρατηγικό Μάρκετινγκ” 2^η έκδοση*, Σταμούλης, 2004, σελ. 169.
13. David F. D., *“Strategic Management – Concepts & Cases” 9th edition*, Prentice Hall, 2003, p. 10.
14. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S., *“The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases”*, Pearson Education International, 2003, p. 10.
15. Wheelen T. L., Hunger J. D., *“Strategic Management and Business Policy” 9th edition*, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 13.
16. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S., *“The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases”*, Pearson Education International, 2003, p. 10.
17. Coulter M., *“Strategic Management in Action” 2nd edition*, Prentice Hall, 2002, p. 23.
18. Johnson G., Scholes K., *“Exploring Corporate Strategy – Text and Cases” 6th edition*, Financial Times Prentice Hall, 2002, p. 13, 61.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ –

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής μιας επιχείρησης, πρέπει να γίνει ανίχνευση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντός της, για να βρεθούν αντίστοιχα οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές και οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Με τον όρο ανίχνευση περιβάλλοντος εννοούμε την καταγραφή, αξιολόγηση και διανομή πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους – κλειδιά μέσα στην επιχείρηση¹. Με τη διαδικασία αυτή αποφεύγονται “στρατηγικές” εκπλήξεις και διασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη υγεία μιας επιχείρησης.

2.2 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις, οι οποίες αν και δεν έχουν άμεση σχέση με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές της, επηρεάζουν εντούτοις τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της. Οι δυνάμεις αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις ομάδες και συνοπτικά είναι:

- οικονομικές: δυνάμεις που καθορίζουν τις συναλλαγές υλικών, χρήματος, ενέργειας και πληροφοριών (τάσεις του ΑΕΠ, επιτόκια,

πληθωρισμός, επίπεδα ανεργίας, μισθοί, πλεόνασμα/έλλειμα ενέργειας, κ.α.)

- τεχνολογικές: δυνάμεις οι οποίες βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων με την εφαρμογή νέων ανακαλύψεων (συνολική κυβερνητική για έρευνα και ανάπτυξη, συνολική κλαδική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη, πατέντες, νέα προϊόντα, βελτιώσεις στην παραγωγή μέσω της αυτοματοποίησης, διαθεσιμότητα Internet, τηλεπικοινωνιακές υποδομές, κ.α.)
- πολιτικο-νομικές: δυνάμεις με τις οποίες καθορίζεται το νομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο υπάρχουν απαγορευτικοί και προστατευτικοί νόμοι και διατάξεις, αλλά και με τις οποίες καθορίζεται εν γένει η έκταση της δύναμης μιας επιχείρησης (νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος, φορολογικές διατάξεις, ειδικά κίνητρα, διατάξεις για θέματα εξωτερικού εμπορίου, νόμοι περί προσλήψεων, κ.α.)
- κοινωνικο-πολιτιστικές: δυνάμεις που καθορίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας μέσα στην οποία βρίσκεται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση (αλλαγές στον τρόπο ζωής, προσδοκίες για την εργασιακή εξέλιξη, συμπεριφορά καταναλωτή, ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, κατανομή του πληθυσμού ανάλογα με την ηλικία, ρυθμός γεννήσεων, κ.α.)

Είναι προφανές πως οι τάσεις για παράδειγμα της πρώτης ομάδας μπορεί να είναι πολύ σημαντικές για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, αλλά λιγότερο σημαντικές για τις επιχειρήσεις κάποιου άλλου κλάδου. Ο βαθμός

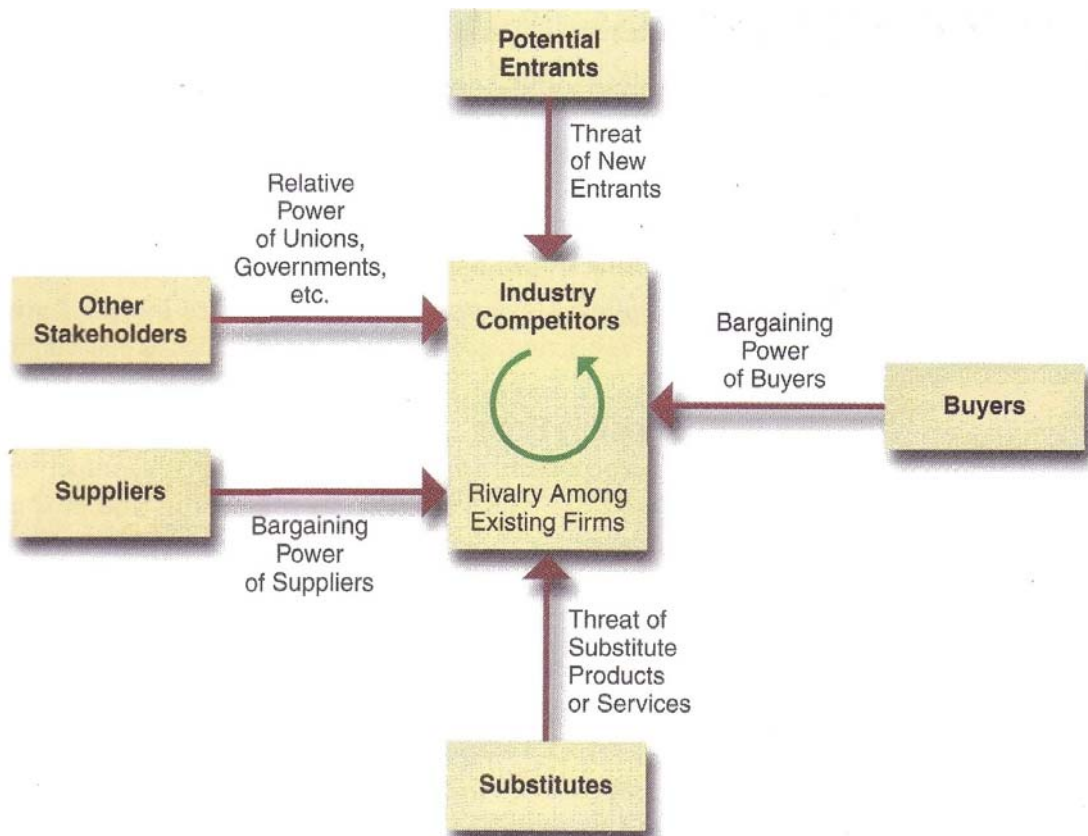
σημαντικότητας, δηλαδή, της κάθε ομάδας και κατ' επέκταση ο βαθμός επιρροής της διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

2.3 ΑΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία και / ή τις ομάδες, που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και αντίστροφα επηρεάζονται από αυτήν. Αυτά είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι, τα σωματεία εργαζομένων, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, κ.α. Στην ουσία δηλαδή, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο κλάδος μέσα στον οποίο βρίσκεται και δραστηριοποιείται. Με τον όρο ανάλυση κλάδου εννοείται η εις βάθος εξέταση των στοιχείων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών μέσα στην επιχείρηση έχει τη μορφή μεμονωμένων αναφορών, οι οποίες συντάσσονται από διάφορα άτομα σε κάθε ένα από τα τμήματα της επιχείρησης. Στη συνέχεια, οι αναφορές αυτές συγκεντρώνονται και αποστέλλονται στην ανώτερη διοίκηση για χρήση στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

2.3.1 Προσέγγιση του M. Porter

Σύμφωνα με το M. Porter, ο οποίος θεωρείται αυθεντία στο χώρο της ανταγωνιστικής στρατηγικής, την επιχείρηση την απασχολεί περισσότερο ο βαθμός του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Τα επίπεδα του βαθμού ανταγωνισμού καθορίζονται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, που φαίνονται στο παρακάτω σχήμα και οι οποίες είναι: απειλή νεοεισελθόντων, ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχοντων επιχειρήσεων, απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και σχετική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφέροντος (αυτή η τελευταία δύναμη προστέθηκε για να τονιστεί ο ρόλος που ασκούν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες ή άλλες ομάδες στις δραστηριότητες του κλάδου).



Σχήμα 2.1: Δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο

Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: “Η συνολική βαρύτητα αυτών των δυνάμεων καθορίζει το συνολικό περιθώριο κέρδους στον κλάδο αυτό, όπου το περιθώριο κέρδους μετριέται σε όρους μακροπρόθεσμης απόδοσης ενός επενδύμενου κεφαλαίου.”²

Εξετάζοντας, στη συνέχεια, κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις του Porter, προκύπτουν τα ακόλουθα³:

2.3.1.1 Απειλή νεοεισελθόντων

Οι νεοεισελθόντες σε έναν κλάδο προσδίδουν σε αυτόν νέες δυνατότητες και μεταβάλλουν τις υπάρχουσες δυναμικές. Για αυτό το λόγο αποτελούν απειλή για μια εδραιωμένη επιχείρηση του κλάδου. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την παρουσία φραγμών εισόδου και από την αναμενόμενη αντίδραση των υπάρχόντων ανταγωνιστών. Ο φραγμός εισόδου είναι ένα εμπόδιο, το οποίο δυσκολεύει την είσοδο μιας επιχείρησης στον κλάδο. Μερικοί πιθανοί φραγμοί εισόδου είναι επιγραμματικά οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, οι κυβερνητικές πολιτικές κ.α.

2.3.1.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχόντων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαίως εξαρτόμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από τη μια επιχείρηση αναμένεται πιθανόν να έχει αξιοσημείωτη επίδραση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς μπορεί να προκαλέσει εκδίκηση ή αντίποινα. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας σχετίζονται με την ύπαρξη πολλών παραγόντων, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται: ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της

υπηρεσίας, το ύψος των σταθερών κόστων, το ύψος των φραγμών εξόδου κ.α.

2.3.1.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι τα προϊόντα εκείνα που φαίνονται να είναι διαφορετικά, αλλά που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με άλλα προϊόντα (π.χ. κάποιο είδος γλυκίσματος είναι υποκατάστατο της ζάχαρης). Σύμφωνα με τον Porter, “τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη ενός κλάδου, εισάγωντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές που μπορούν να βάλουν οι επιχειρήσεις στα προϊόντα τους.”⁴ Στο μέτρο που το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν σοβαρή επίδραση σε ολόκληρο τον κλάδο.

2.3.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή για περισσότερες υπηρεσίες και να είναι ανταγωνιστές μεταξύ τους. Η δύναμη καθεμιάς από τις ομάδες αγοραστών εξαρτάται από μια σειρά χαρακτηριστικών, που εκφράζουν την κατάσταση της ομάδας αυτής μέσα

στην αγορά και από το σχετικό όγκο των συναλλαγών της. Έτσι, για παράδειγμα, μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρή όταν αγοράζει μεγάλο ποσοστό των παραχθέντων προϊόντων μιας επιχείρησης, όταν έχει τη δυνατότητα να κινηθεί προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας και να παράγει μόνη της το προϊόν, όταν υπάρχει πληθώρα εναλλακτικών προμηθευτών λόγω τυποποιημένου προϊόντος, όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι πολύ μικρό, όταν το κόστος για την αγορά του προϊόντος αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους για την ομάδα αυτή (οπότε και μπορεί να κάνει έρευνα αγοράς για την εξεύρεση χαμηλότερης τιμής), ή ακόμη και όταν το προϊόν μπορεί να υποκατασταθεί εύκολα.

2.3.1.5 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη στις επιχειρήσεις του κλάδου απειλώντας για αύξηση των τιμών ή για μείωση της ποιότητας ή/και της ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι προμηθευτές, λοιπόν, μπορούν να μειώσουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων ενός κλάδου, οι οποίες είναι ανήμπορες να ανταποκριθούν στις κινήσεις αυτές με αύξηση των τιμών των προϊόντων τους. Η δύναμη των προμηθευτών είναι σημαντική όταν, για παράδειγμα, οι προμηθευτές είναι λίγοι και πωλούν σε πολλούς, όταν το προμηθευόμενο προϊόν ή υπηρεσία είναι μοναδικό, όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, όταν οι ίδιοι οι προμηθευτές μπορούν να

ανταγωνιστούν τους πελάτες τους πωλώντας απευθείας στον τελικό καταναλωτή και όταν η ποσότητα των προμηθευόμενων προϊόντων είναι μικρή και κατά συνέπεια αδιάφορη για τον προμηθευτή.

2.3.1.6 Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφέροντος

Στις πέντε δυνάμεις του Porter προστίθεται και μια έκτη, η διαπραγματευτική δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος⁵. Στις άλλες ομάδες ενδιαφέροντος συμπεριλαμβάνονται οι εκάστοτε κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι διάφοροι εμπορικοί συνεταιρισμοί, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, τα σωματεία, οι μέτοχοι κ.α. Η ένταση της δύναμης αυτών των ομάδων ενδιαφέροντος διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Για παράδειγμα η Intel έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στη Microsoft, μιας και χωρίς την Intel, το προϊόν της Microsoft θα έχανε μεγάλο μέρος από την αξία του.

2.4 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Τόσο το έμμεσο όσο και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης πρέπει να παρακολουθούνται σε διαρκή βάση, έτσι ώστε να ανιχνεύονται

ανά πάσα στιγμή εκείνα τα στρατηγικά στοιχεία, που θα έχουν πιθανώς συμβολή στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση όμως δεν ανταποκρίνεται με τον ίδιο τρόπο στις ίδιες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ένας λόγος είναι γιατί υπάρχουν διαφορές στην ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν και να καταλαβαίνουν εξωτερικά στρατηγικά στοιχεία και θέματα. Δεν είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να καταγράψουν όλα τα εξωτερικά στοιχεία. Επιλογές πρέπει να γίνουν σχετικά με το ποια στοιχεία είναι σημαντικά και ποια όχι τόσο σημαντικά. Οι προσωπικές αξίες και εμπειρίες των στελεχών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του κάθε ενός από τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιθυμία απόρριψης μη οικείας ή ακόμη και αρνητικής πληροφορίας ονομάζεται στρατηγική μυωπία⁶. Αν η επιχείρηση επιθυμεί να αλλάξει τη στρατηγική της, μπορεί να μη συλλέγει τις κατάλληλες εξωτερικές πληροφορίες ώστε να είναι επιτυχημένη η αλλαγή αυτή. Θα πρέπει λοιπόν να βρει και να καταγράψει τα εξωτερικά στρατηγικά στοιχεία. Τα εξωτερικά στρατηγικά στοιχεία είναι εκείνες οι περιβαλλοντικές τάσεις, που έχουν μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να συμβούν και, παράλληλα, μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση. Με τη χρήση διαγράμματος προτεραιότητας αξιολογούνται οι τάσεις αυτές και κατατάσσονται από χαμηλή προτεραιότητα σε υψηλή προτεραιότητα. Οι περιβαλλοντικές τάσεις, που κρίνονται από την επιχείρηση ως στρατηγικά στοιχεία, κατηγοριοποιούνται σαν ευκαιρίες ή απειλές και περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό.

2.5 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΛΑΔΟΥ

Στη διάρκεια του χρόνου κάθε κλάδος της οικονομίας εξελίσσεται δια μέσω κάποιων σταδίων από την ανάπτυξη στην ωρίμανση και εντέλει στην πτώση. Η ένταση των έξι δυνάμεων, που αναλύθηκαν παραπάνω, διαφέρει ανάλογα με το στάδιο εξέλιξης, στο οποίο βρίσκεται ο κάθε κλάδος. Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου είναι χρήσιμος για να εξηγηθούν και να προβλεφθούν οι τάσεις μεταξύ των έξι δυνάμεων, που ορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο αυτόν. Όταν, λοιπόν, ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της εισαγωγής ή της ανάπτυξης, οι καταναλωτές αγοράζουν τα προϊόντα, ανεξάρτητα από την τιμή, γιατί ικανοποιούν μια μοναδική ανάγκη τους. Αυτός είναι πιθανόν ένας κατακερματισμένος (fragmented) κλάδος, όπου κάθε επιχείρηση έχει μικρό ποσοστό μεριδίου αγοράς. Όταν νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στον κλάδο, οι τιμές πέφτουν σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος τους γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό και/ή ενσωματώνονται, αγοράζοντας τους προμηθευτές ή τους διανομείς τους. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, έτσι ώστε να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό στις τιμές, γεγονός που αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου που βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης.

Όταν ο κλάδος εισέρχεται στο στάδιο της ωρίμανσης, οξύνεται ο ανταγωνισμός και ο κλάδος μετεξελίσσεται σε συγκεντρωμένο

(consolidated) κλάδο – κυριαρχείται από λίγες, μεγάλες εταιρείες, κάθε μια από τις οποίες πασχίζει να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από τον ανταγωνισμό. Οι αγοραστές γίνονται πιο ώριμοι στις αγορές τους, καθώς οι αποφάσεις αγοράς στηρίζονται σε καλύτερες πληροφορίες. Η πιο βασική ανησυχία των επιχειρήσεων είναι οι τιμές, δεδομένου βέβαια ενός κατώτατου επιπέδου ποιότητας και χαρακτηριστικών.

Όταν ο κλάδος κινείται από το στάδιο της ωριμότητας σε εκείνο της παρακμής, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων βραδύνει ή και ακόμη μειώνεται. Στο μέτρο που οι φραγμοί εξόδου είναι χαμηλοί, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να διαφοροποιούν τις εγκαταστάσεις τους για παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ή και ακόμη να τις πωλούν σε άλλες επιχειρήσεις. Ο κλάδος τείνει να συρρικνώνεται γύρω από ακόμη λιγότερες αλλά μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

2.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι στρατηγικές ομάδες είναι ένα σύνολο επιχειρησιακών μονάδων ή επιχειρήσεων, οι οποίες “ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές με παραπλήσιους πόρους”⁷. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε ένα σύνολο από στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμο στην κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αυτές. Και επειδή η δομή και η

κουλτούρα μιας επιχείρησης τείνουν να αντανakλούν το είδος των στρατηγικών που ακολουθεί, οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρησιακές μονάδες, που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα του ίδιου κλάδου, τείνουν να είναι δυνατοί ανταγωνιστές με πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Οι στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου μπορούν να αποτυπωθούν σχεδιάζοντας τις θέσεις των ανταγωνιστών στην αγορά σε ένα δισδιάστατο επίπεδο, κάνοντας χρήση δύο στρατηγικών μεταβλητών για τον οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα. Οι στρατηγικές ομάδες δημιουργούνται κυκλώνοντας τις επιχειρήσεις εκείνες που βρίσκονται κοντά η μία στην άλλη, προσέχοντας το μέγεθος του κύκλου να αντιστοιχεί περίπου στο ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατέχουν οι επιχειρήσεις αυτές στον κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Wheelen T. L., Hunger J. D., “*Strategic Management and Business Policy*” 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 52.
2. Porter M. E., “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, The Free Press, 1998, p. 3.
3. Porter M. E., “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, The Free Press, 1998, p. 7 – 29.
4. Porter M. E., “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, The Free Press, 1998, p. 23.
5. Wheelen T. L., Hunger J. D., “*Strategic Management and Business Policy*” 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 63.
6. Ansoff, H. I., “*Strategic Management in a Historical Perspective*”, International Review of Strategic Management, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 61.
7. Hatten K. J., Hatten M. L., “*Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*”, Strategic Management Journal, 1987, p. 329.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ –

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προς εύρεση ευκαιριών και απειλών είναι το ξεκίνημα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και σίγουρα δεν είναι αρκετό για να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να γίνει επίσης μια εις βάθος ανάλυση μέσα στην επιχείρηση, με στόχο να βρεθούν τα εσωτερικά στρατηγικά στοιχεία – οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι πιθανό να καθορίσουν το κατά πόσο η επιχείρηση είναι ικανή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ενώ παράλληλα να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ονομάζεται και οργανωσιακή ανάλυση και ασχολείται με το να προσδιορίσει και να βελτιώσει τους πόρους μιας επιχείρησης.

3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΗ ΠΟΡΩΝ

Ο πόρος μιας επιχείρησης είναι ένα χαρακτηριστικό, μια ικανότητα, μια διαδικασία ή μια γνώση, που κατέχεται από την επιχείρηση. Ένας συγκεκριμένος πόρος είναι δύναμη για την επιχείρηση, όταν προσδίδει στην επιχείρηση αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι δηλαδή κάτι που η επιχείρηση κάνει πολύ καλά ή έχει τη δυνατότητα να το κάνει πολύ καλά σε σχέση με τις ικανότητες των υπαρχόντων ή των πιθανών ανταγωνιστών

της. Αντίθετα, ένας πόρος αποτελεί αδυναμία για την επιχείρηση, όταν είναι κάτι που η επιχείρηση δεν το κάνει καλά ή δεν έχει τη δυνατότητα να το κάνει σε σχέση πάντα με τους ανταγωνιστές της.

Ο J. B. Barney στο VRIO framework προτείνει τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των πόρων – κλειδιά μιας επιχείρησης¹:

- α) Αξία: Προσδίδει ο συγκεκριμένος πόρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- β) Σπανιότητα: Κατέχουν άλλοι ανταγωνιστές τον πόρο αυτό;
- γ) Αντιγραψιμότητα: Είναι κοστοβόρο για τις άλλες επιχειρήσεις να αντιγράψουν τον πόρο αυτό;
- δ) Οργάνωση: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλευτεί τον πόρο αυτό;

Προφανώς αν η απάντηση στις ερωτήσεις αυτές είναι καταφατική για ένα συγκεκριμένο πόρο, τότε ο πόρος αυτός θεωρείται δύναμη και διακριτική ικανότητα. Η αξιολόγηση της σημαντικότητας αυτών των πόρων θα προσδιορίσει το κατά πόσον αυτοί οι πόροι είναι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες – οι συγκεκριμένες δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Αυτό γίνεται συγκρίνοντας ποσοτικά τους πόρους αυτούς με (1) την προθύστερη επίδοση της επιχείρησης, (2) τους ανταγωνιστές-κλειδιά της επιχείρησης και (3) τον κλάδο συνολικά.

3.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Φυσικά, η χρήση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης με στόχο την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δε συνεπάγεται και ικανότητα της επιχείρησης για διατήρηση του πλεονεκτήματος αυτού. Υπάρχουν δύο χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διατηρησιμότητα της διακριτικής ικανότητας μιας επιχείρησης: η ανθεκτικότητα (durability) και η μιμησιμότητα (imitability).

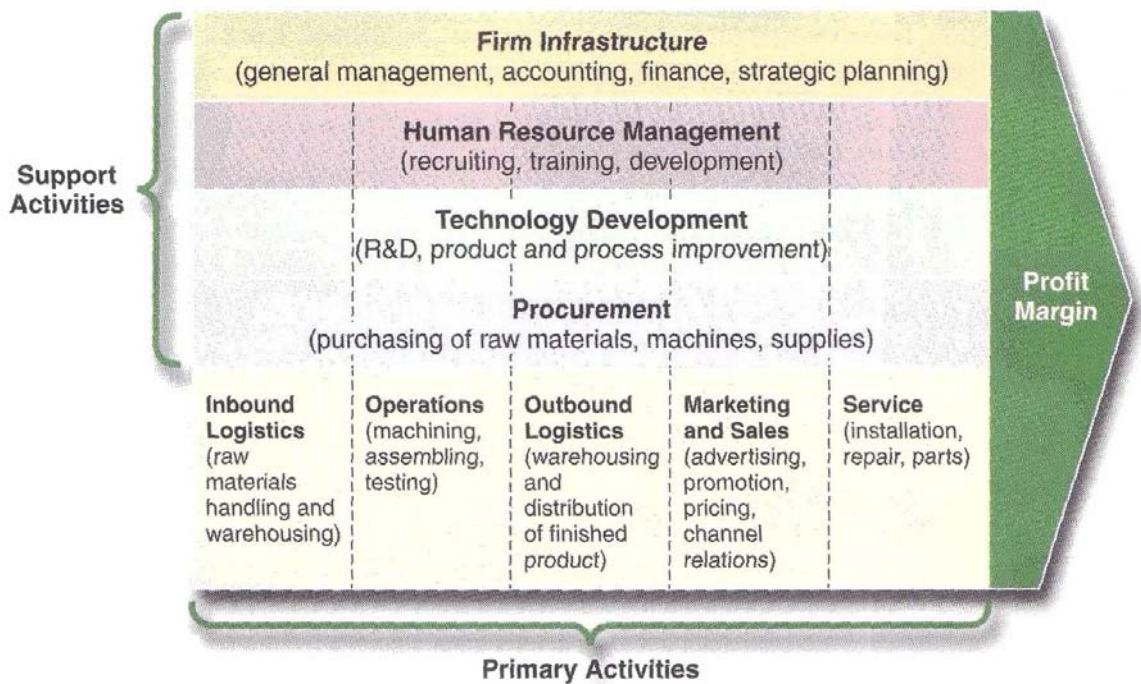
Ανθεκτικότητα είναι ο βαθμός απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, ενώ μιμησιμότητα είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να αντιγραφούν από άλλους. Μια ικανότητα μπορεί εύκολα να αντιγραφεί στο βαθμό που είναι διακριτή, ευδιαχείριστη και εύκολα αντικαταστήσιμη.

3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Ένας πολύ καλός τρόπος για να ξεκινήσει η οργανωσιακή ανάλυση μιας επιχείρησης είναι η εύρεση της ακριβούς θέσης στη συνολική αλυσίδα αξίας στην οποία βρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα αλληλένδετο σύνολο από δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και ξεκινάει από τις πρώτες ύλες που προέρχονται από τους

προμηθευτές, προχωράει σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, στις οποίες προσδίδεται αξία στις πρώτες ύλες (παραγωγή – μάρκετινγκ προϊόντος ή υπηρεσίας) και καταλήγει στους τελικούς διανομείς, οι οποίοι προωθούν τα προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές.

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας. Σύμφωνα με το M. Porter, οι πρωτογενείς δραστηριότητες μιας επιχείρησης ξεκινούν με τη διαχείριση πρώτων υλών και αποθήκευση (inbound logistics), συνεχίζουν με τη διαδικασία παραγωγής, με την αποθήκευση και διανομή (outbound logistics), το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και καταλήγουν στην εγκατάσταση, επιδιόρθωση και πώληση ανταλλακτικών. Αρκετές υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως οι προμήθειες, η έρευνα και ανάπτυξη, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η χρηματοοικονομική διοίκηση διασφαλίζουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της πρωτογενούς αλυσίδας αξίας.



Σχήμα 3.1: Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης

Είναι προφανές πως η συστηματική εξέταση μεμονωμένων δραστηριοτήτων πρόσδοσης αξίας μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης: “οι διαφορές ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστών είναι σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος”².

3.5 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο πιο απλός τρόπος για να ξεκινήσει η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης είναι η προσεκτική εξέταση των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών για την εξεύρεση δυνάμεων και αδυναμιών. Οι λειτουργικοί

πόροι περιλαμβάνουν πέρα από τις οικονομικές, φυσικές και ανθρώπινες πτυχές κάθε περιοχής και την ικανότητα των ανθρώπων να δημιουργούν και να εφαρμόζουν τους απαραίτητους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές της εκάστοτε λειτουργικής περιοχής.

3.5.1 Βασικές λειτουργικές δομές

Αν και υπάρχει απεριόριστη ποικιλία οργανωσιακών δομών, εντούτοις κάποιοι βασικοί τύποι κυριαρχούν στις σημερινές επιχειρήσεις:

- α) Απλή δομή: δεν υπάρχουν λειτουργικές ή προϊόντικές κατηγορίες και είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με μια ή δύο γραμμές παραγωγής, που λειτουργεί σε μια μικρή και εύκολα προσδιορίσιμη niche αγορά.

- β) Λειτουργική δομή: είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές παραπλήσιες γραμμές παραγωγής σε έναν κλάδο. Οι υπάλληλοι είναι εξειδικευμένοι στις λειτουργίες της επιχείρησης, οι οποίες είναι σημαντικές για τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική και ανθρώπινοι πόροι.

- γ) Τμηματική δομή: είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε αρκετούς παρεμφερείς κλάδους. Οι υπάλληλοι είναι πλήρως εξειδικευμένοι και οργανωμένοι ανά προϊόν / αγορά. Η διοίκηση προσπαθεί να βρει συνέργειες ανάμεσα στις τμηματικές λειτουργίες με τη χρήση οριζόντιων δεσμών.
- δ) Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs): είναι μια πρόσφατη τροποποίηση της τμηματικής οργανωσιακής δομής. Τα SBUs είναι τμήματα ή ομάδες τμημάτων, που αποτελούνται από ανεξάρτητα κομμάτια προϊόντος-αγοράς και στα οποία δίνεται κυρίαρχη ευθύνη για τη διοίκηση των δικών τους λειτουργικών περιοχών. “Ένα SBU μπορεί να είναι οποιοδήποτε μεγέθους ή επιπέδου αρκεί να έχει: 1) μοναδική αποστολή, 2) προσδιορισίμους ανταγωνιστές, 3) εξωτερική αγορά-στόχο και 4) έλεγχο των επιχειρηματικών λειτουργιών του”³. Η ιδέα είναι να υπάρξει αποκέντρωση σε επίπεδο στρατηγικών στοιχείων παρά σε επίπεδο μεγέθους, χαρακτηριστικών του προϊόντος ή διάχυσης του ελέγχου και να δημιουργηθούν οριζόντιοι δεσμοί μεταξύ μονάδων, οι οποίες προηγουμένως ήταν απομονωμένες.
- ε) Ασυσχετίστη δομή: είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε διαφορετικούς κλάδους, άσχετους μεταξύ τους. Αυτή η δομή (συντά καλείται και εταιρεία holding) είναι μια παραλλαγή της τμηματικής δομής και είναι μια ένωση νομικώς ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν κάτω από μια επιχειρησιακή ομπρέλα, αλλά διοικούνται από αυτόνομα διοικητικά

συμβούλια. Η ασυσχέτιστη αυτή φύση των θυγατρικών εταιριών αποτρέπει την ύπαρξη συνεργιών μεταξύ τους.

3.5.2 Επιχειρησιακή κουλτούρα

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι μια συλλογή πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών, που μαθαίνονται και μοιράζονται μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης και μεταδίδονται συνεχώς από τη μια γενιά υπαλλήλων στην επόμενη. Γενικά, η επιχειρησιακή κουλτούρα αντανακλά τις αξίες του/ων ιδρυτή/ων και την αποστολή της επιχείρησης⁴. Ταυτοποιεί την επιχείρηση και της δίνει μια αίσθηση μοναδικότητας: *...αυτοί είμαστε, ...αυτό κάνουμε, ...αυτό αντιπροσωπεύουμε*. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κυρίαρχο προσανατολισμό της επιχείρησης και συχνά περικλείει και μια σειρά από άγραφους κανόνες εργασίας, που ακολουθούνται από τους εργαζομένους. Με το πέρασμα του χρόνου αυτές οι εργασιακές πρακτικές γίνονται μέρος της αδιαμφισβήτητης παράδοσης της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει δύο διακριτά χαρακτηριστικά: την ένταση (intensity), που αναφέρεται στο βαθμό που τα μέλη της επιχείρησης αποδέχονται τις νόρμες, τις αξίες ή άλλο στοιχείο κουλτούρας που σχετίζεται με την επιχείρηση (βάθος της κουλτούρας) και την ενσωμάτωση (integration), που αναφέρεται στο μέτρο που τα μέλη της επιχείρησης μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα (πλάτος της κουλτούρας). Τέλος, η επιχειρησιακή κουλτούρα πραγματοποιεί μια σειρά από σημαντικές λειτουργίες μέσα

στην επιχείρηση: προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας για τους εργαζομένους, δημιουργεί μια αίσθηση δέσμευσης στους υπαλλήλους ανώτερη από τους εαυτούς τους, ενδυναμώνει τη σταθερότητα της επιχείρησης ως ένα κοινωνικό σύνολο και αποτελεί σημείο αναφοράς για την κατανόηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και οδηγό για τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς.

3.5.3 Στρατηγικά θέματα μάρκετινγκ

Ο διευθυντής μάρκετινγκ είναι ο πρωτεύον σύνδεσμος της επιχείρησης με τον πελάτη και τον ανταγωνισμό. Πρέπει λοιπόν να ασχολείται κυρίως με το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, αλλά και με τη θέση της στην αγορά. Με τον όρο μίγμα μάρκετινγκ εννοείται το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ / μεταβλητών-κλειδιά και ο κατάλληλος συνδυασμός αυτών, που δύνανται να χρησιμοποιηθούν ώστε να επηρεάσουν τη ζήτηση της αγοράς στόχου και να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁵.

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από⁶:

- το μίγμα προϊόντος (προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος – τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά, μάρκα, συσκευασία, εγγύηση –)
- το μίγμα διανομής (επιλογή καναλιών διανομής, γεωγραφική κάλυψη αγοράς, κ.α)
- το μίγμα τιμολόγησης (προσδιορισμός της κατάλληλης τιμής προϊόντος)

- το μίγμα προβολής (επικοινωνία του προϊόντος μέσω διαφήμισης, δημοσιότητας, δημοσίων σχέσεων, προώθησης πωλήσεων, κ.α.)

Όσον αφορά στη θέση της επιχείρησης στην αγορά, εδώ εννοείται η λειτουργία του σχεδιασμού του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και της εικόνας του, ώστε να καταλάβει ξεχωριστή και διακριτή θέση στο μυαλό των ανθρώπων, που απαρτίζουν την αγορά-στόχο⁷. Δια μέσω της έρευνας αγοράς, οι επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιήσουν τμηματοποίηση της αγοράς με διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες, έτσι ώστε να βρεθούν ποιες niche αγορές θα ακολουθηθούν, ποιοι τύποι προϊόντων θα αναπτυχθούν και πως θα αποφευχθεί ο άμεσος ανταγωνισμός των διάφορων προϊόντων τους.

Τέλος, μια ακόμη σημαντική έννοια στο μάρκετινγκ είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος, που φαίνεται σε ένα γράφημα με τις πωλήσεις του προϊόντος στον κατακόρυφο άξονα και του χρόνου στον οριζόντιο άξονα. Το προϊόν κινείται από το στάδιο της εισαγωγής στο στάδιο της ανάπτυξης, μετά της ωρίμανσης και εν τέλει στο στάδιο της παρακμής. Αυτή η λογική βοηθά στην εξέταση του μείγματος μάρκετινγκ του προϊόντος σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του.

3.5.4 Στρατηγικά θέματα χρηματοοικονομικής διοίκησης

Ο οικονομικός διευθυντής πρέπει να προσδιορίσει τις καλύτερες πηγές των πόρων, χρήσεις των πόρων και έλεγχο των πόρων. Πρέπει να βρει ρευστό είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές πηγές και να το κατανείμει κατάλληλα. Η ροή των πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να παρακολουθείται διαρκώς. Στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει και διεθνή δραστηριότητα, οι συναλλαγματικές αυξομειώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται έτσι ώστε να αποφεύγεται μείωση κερδών. Στις πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης πρέπει να δίνονται προνόμια υπό τη μορφή αποδόσεων, αποζημιώσεων ή προϊόντων και υπηρεσιών. Όλα τα παραπάνω πρέπει να αντιμετωπίζονται με τρόπο τέτοιο, που να συμπληρώνει και να υποστηρίζει τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, μιας και η κεφαλαιακή δομή μιας επιχείρησης μπορεί κάλλιστα να επηρεάσει τις στρατηγικές επιλογές της.

Το μείγμα των εξωτερικών βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων πόρων σε σχέση με το ποσό και τη χρονική στιγμή των εσωτερικών πόρων πρέπει να κατάλληλο με τους επιχειρησιακούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές. Η έννοια της χρηματοοικονομικής μόχλευσης (financial leverage) – η χρήση του χρέους για την αύξηση της αναμενόμενης απόδοσης της μετοχής^δ – (ο λόγος του συνολικού χρέους προς το σύνολο του ενεργητικού) είναι χρήσιμη και βοηθά στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο το χρέος χρησιμοποιείται για να αυξήσει τα κέρδη

των κοινών μετόχων. Όταν η επιχείρηση χρηματοδοτεί τις δραστηριότητές της με άλλο τρόπο πέρα από την πώληση μετοχών, τότε τα κέρδη ανά μετοχή αυξάνονται: και αυτό γιατί ο πληρωτέος τόκος του χρέους μειώνει το φορολογητέο έσοδο, αλλά λιγότεροι μέτοχοι μοιράζονται τα κέρδη. Το χρέος, εντούτοις, αυξάνει το νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών (break-even point) από ότι θα ήταν αν η επιχείρηση είχε χρηματοδοτηθεί μόνο από εσωτερικές πηγές. Υψηλή μόχλευση, λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί ως μια δύναμη για την επιχείρηση σε περιόδους ευημερίας και αυξανόμενων πωλήσεων, ή ως μια αδυναμία σε περιόδους ύφεσης και μειωμένων πωλήσεων.

Το πρόγραμμα επενδύσεων περιλαμβάνει τις προβλεπόμενες προτάσεις επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία (κόστος, χρονική κατανομή πληρωμών κόστους και χρόνος αποπεράτωσης)⁹. Το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης πρέπει να προετοιμάζει τέτοια προγράμματα και να τα κατατάσσει σύμφωνα με κάποια αποδεκτά κριτήρια (π.χ. ROI, έτη επανείσπραξης αρχικής επένδυσης, κ.α)

3.5.5 Στρατηγικά θέματα διοίκησης έρευνας και ανάπτυξης

Ο ρόλος του διευθυντή έρευνας και ανάπτυξης είναι να προτείνει και να εφαρμόζει την τεχνολογική στρατηγική της επιχείρησης υπό το πρίσμα των επιχειρησιακών στόχων και πολιτικών. Η καθ' αυτό δουλειά του αφορά στην (1) επιλογή ανάμεσα σε νέες εναλλακτικές τεχνολογίες που θα

χρησιμοποιηθούν, (2) ανάπτυξη μεθόδων για τη σωστή ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στα προϊόντα και τις διαδικασίες και (3) οργάνωση των πόρων έτσι ώστε να είναι επιτυχής η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών.

Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για μια αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη. Η ένταση της έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης (R&D intensity), το πόσο δηλαδή δαπανάται σε έρευνα και ανάπτυξη σαν ποσοστό επί των συνολικών εσόδων από πωλήσεις, είναι το κύριο μέσο απόκτησης μεριδίου αγοράς στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, παράλληλα, θα πρέπει να αξιολογείται με βάση την ικανότητά του (technological competence) να αναπτύσσει και να χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες. Η επιχείρηση θα πρέπει, όχι μόνο να πραγματοποιεί συστηματικές ερευνητικές προσπάθειες, αλλά και να είναι ικανή αφενός να διοικεί αρμονικά το ερευνητικό προσωπικό και αφετέρου να ενσωματώνει αποτελεσματικά τις ανακαλύψεις τους στις καθημερινές της διαδικασίες και λειτουργίες. Αν η επιχείρηση υστερεί στην μεταβίβαση της τεχνολογίας (technology transfer), στη διαδικασία, δηλαδή, προώθησης της νέας τεχνολογίας από τα εργαστήρια στην αγορά, τότε δεν θα κερδισθεί αρκετό πλεονέκτημα από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Η βασική έρευνα και ανάπτυξη (basic R&D) διεξάγεται από επιστήμονες σε καλά εξοπλισμένα εργαστήρια και εστιάζεται σε θεωρητικές προβληματικές περιοχές. Οι καλύτεροι δείκτες για την ικανότητα της επιχείρησης στο πεδίο της έρευνας και ανάπτυξης είναι οι πατέντες της και οι ερευνητικές

της δημοσιεύσεις. Η προϊόντική έρευνα και ανάπτυξη (product R&D) επικεντρώνεται στο μάρκετινγκ και ασχολείται με βελτιώσεις του προϊόντος ή της συσκευασίας του προϊόντος. Οι καλύτεροι δείκτες ικανότητας στο πεδίο αυτό είναι ο αριθμός των επιτυχημένων νεοεισαχθέντων προϊόντων και το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων και κερδών που προέρχονται από προϊόντα που εισήχθησαν την τελευταία πενταετία. Η έρευνα και ανάπτυξη της παραγωγής επικεντρώνεται στον ποιοτικό έλεγχο και την ανάπτυξη χαρακτηριστικών σχεδίασης και βελτιωμένου εξοπλισμού παραγωγής. Η ικανότητα της επιχείρησης στον τομέα αυτό φαίνεται από τις συνεχείς μειώσεις στο κόστος παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος και από τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων.

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις, βέβαια, χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό των παραπάνω τύπων έρευνας και ανάπτυξης, ο οποίος ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, την αγορά που εξυπηρετεί και τη γραμμή παραγωγής που διαθέτει. Η εξισορρόπηση αυτών των τύπων έρευνας και ανάπτυξης είναι γνωστή ως μείγμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D mix) και θα πρέπει να είναι συνάρτηση τόσο της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση όσο και του κύκλου ζωής κάθε προϊόντος.

3.5.6 Στρατηγικά θέματα διοίκησης παραγωγής

Το κύριο αντικείμενο του διευθυντή παραγωγής είναι η ανάπτυξη και λειτουργία ενός συστήματος παραγωγής, που θα παράγει τον απαιτούμενο αριθμό προϊόντων, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας, με δεδομένο κόστος και σε συγκεκριμένο χρόνο. Γενικά, η παραγωγή μπορεί να είναι σταδιακή ή συνεχής.

Στα συστήματα παραγωγής κατά στάδια (intermittent systems ή job shops) το προϊόν παράγεται κατ' ακολουθίες, αλλά ο τρόπος και η σειρά της διαδικασίας παραγωγής ποικίλει¹⁰. Ένα τέτοιο job shop έχει συνήθως χαμηλό νεκρό σημείο κύκλου εργασιών, αλλά έχει παράλληλα υψηλά μεταβλητά κόστη. Και επειδή τα περισσότερα είδη κόστους που σχετίζονται με το προϊόν είναι μεταβλητά, τα μεταβλητά κόστη ενός job shop είναι υψηλότερα από εκείνα μιας αυτοματοποιημένης μονάδας. Το πλεονέκτημά του είναι ότι μπορεί να λειτουργεί και σε χαμηλά επίπεδα παραγωγής και παρόλα ταύτα να είναι επικερδές. Βέβαια, όταν οι πωλήσεις του job shop φθάσουν το νεκρό σημείο, τότε τα υψηλά μεταβλητά κόστη σαν ποσοστό του συνολικού κόστους κρατούν τα κέρδη ανά μονάδα σε σχετικά χαμηλά επίπεδα.

Αντίθετα, τα συνεχή συστήματα παραγωγής είναι εκείνα τα οποία είναι διαρθρωμένα σε γραμμές, στις οποίες τα προϊόντα παράγονται ή συναρμολογούνται σε συνέχεια¹¹. Μια επιχείρηση, που χρησιμοποιεί

τέτοια συστήματα παραγωγής, επενδύει μεγάλα ποσά σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες και σε προηγμένο εξοπλισμό. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση έχει υψηλά σταθερά κόστη, σχετικά υψηλό νεκρό σημείο κύκλου εργασιών αλλά και μεταβλητό κόστος, που αυξάνεται αργά.

3.5.7 Στρατηγικά θέματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού

Ο κύριος ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων είναι να βελτιώνει τη σχέση μεταξύ ανθρώπων και αντικειμένου εργασιών. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει πως χρησιμοποιούνται οι διάφορες έρευνες συμπεριφοράς ή άλλα εργαλεία ανάδρασης, ώστε να υπάρχει ικανοποίηση των υπαλλήλων για την εργασία που κάνουν αλλά και για την επιχείρηση σαν σύνολο. Οι HRM managers θα πρέπει να αναλύουν την κάθε θέση εργασίας, προσδιορίζοντας έτσι το τί πρέπει να πραγματοποιηθεί σε όρους ποιότητας και ποσότητας. Οι ενημερωμένες περιγραφές θέσεων εργασίας είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη σωστή επιλογή των υπαλλήλων, την εκπαίδευσή τους, τον καθορισμό των μισθών, τις εργασιακές διαπραγματεύσεις, αλλά και για την κατηγοριοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων σε επίπεδο επιχείρησης. Όπως ακριβώς η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό, το είδος και την ποιότητα των εγκαταστάσεων παραγωγής της, έτσι πρέπει να γνωρίζει και το είδος των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν, καθώς και το τι ικανότητες έχουν. Ακόμη και οι καλύτερες στρατηγικές είναι

ανούσιες, όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες να τις φέρουν εις πέρας ή όταν οι δουλειές που σχεδιάστηκαν δεν μπορούν να αξιοποιήσουν το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό.

3.5.8 Στρατηγικά θέματα διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων

Ο διευθυντής πληροφοριακών συστημάτων / πληροφοριακής τεχνολογίας είναι επιφορτισμένος με το να σχεδιάζει και να οργανώνει τη ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα και να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων. Η πληροφορία πρέπει να συλλέγεται, αποθηκεύεται και να οργανώνεται με τρόπο τέτοιο ώστε να απαντά σε σημαντικά λειτουργικά και στρατηγικά θέματα.

Η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας του Internet ανάγκασε τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν σημαντικές επενδύσεις σ' αυτή τη λειτουργική περιοχή. Το πληροφοριακό σύστημα μιας επιχείρησης μπορεί να είναι δύναμη ή αδυναμία σε κάθε ένα από τα στοιχεία του στρατηγικού μανατζμεντ. Όχι μόνο βοηθά κατά τη διάρκεια της ανίχνευσης περιβάλλοντος και κατά τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αλλά και δύναται να χρησιμοποιηθεί σαν όπλο κατά τη προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα πληροφοριακά συστήματα συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχειρησιακή απόδοση είτε με

την αυτοματοποίηση των υποστηρικτικών (back-office) διαδικασιών (πληρωμές, αρχεία ανθρώπινου δυναμικού, κ.α.) και αυτόνομων εργασιών (αρχεία πελατών, εξόδων, κ.α.), είτε με την υποστήριξη βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών (μάρκετινγκ, παραγωγή, κ.α.), είτε τέλος με την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (μέσω της αξιοποίησης των ευκαιριών στην αλυσίδα αξίας, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, κ.α.).

Μια πρόσφατη τάση στα επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα είναι η διαρκώς αυξανόμενη χρήση του Internet στο μάρκετινγκ, των intranets στην εσωτερική επικοινωνία και των extranets στη διανομή και τα logistics.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Barney, J. B., *“Gaining and Sustaining Competitive Advantage”*, (Reading, MA: Addison – Wesley, 1997), p. 145 – 164.
2. Porter M. E., *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, New York: The Free Press, 1985, p. 36.
3. Leontiades M., *“A Diagnostic Framework for Planning”*, Strategic Management Journal, 1983, p.14.
4. Schein E. H., *“The Corporate Culture Survival Guide”*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999, p. 12.
5. Σιώμκος Γ. Ι., *“Στρατηγικό Μάρκετινγκ” 2^η έκδοση*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2004, p. 98.
6. Μάλιαρης Π.Γ., *“Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001, p. 48 – 49.
7. Kotler P., *“Marketing Management” 11th edition*, Prentice Hall, 2003, p. 308.
8. Brealey R. A., Myers S. C., *“Principles of Corporate Finance” 7th edition*, McGraw – Hill, 2003, p. 804.
9. Αρτίκης Γ. Π., *“Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση & Προγραμματισμός”*, Interbooks, Αθήνα 2003, σελ. 296.
10. Heizer J. & Render B., *“Operations Management” 7th edition*, Pearson Education, 2004, p. 248.
11. Heizer J. & Render B., *“Operations Management” 7th edition*, Pearson Education, 2004, p. 251.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T. – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ TOWS

Η δημιουργία στρατηγικής αναφέρεται συχνά ως στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και αφορά στην ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Αρχίζει με την ανάλυση περιπτώσεων: τη διαδικασία εξεύρεσης του στρατηγικού αρμονικού συνδυασμού (strategic fit) – την εξισορρόπηση, δηλαδή, των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος¹. Με τη χρήση της SWOT ανάλυσης γίνεται ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων υπό το πρίσμα της παρούσας κατάστασης. Βέβαια, η ανάλυση SWOT δεν πρέπει απλά να καταλήγει στην εξεύρεση των διακεκριμένων ικανοτήτων (distinctive competencies) μιας επιχείρησης – τις συγκεκριμένες, δηλαδή, ικανότητες και πόρους που η επιχείρηση κατέχει και χρησιμοποιεί με ξεχωριστό τρόπο – αλλά και στην εξεύρεση των ευκαιριών, που η επιχείρηση αδυνατεί να εκμεταλλευτεί λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

Εκτός από τη SWOT ανάλυση υπάρχουν και άλλες τεχνικές όπως η “what if” ανάλυση, η ανάλυση των σημαντικών στοιχείων επιτυχίας (critical success factors), η οικονομική ανάλυση των ανταγωνιστών και η ανάλυση βασικών ικανοτήτων (core capabilities). Αν και η SWOT ανάλυση δεν πρέπει να αποτελεί πανάκεια, εντούτοις με τα χρόνια έχει αποδειχθεί η πιο ανθεκτική τεχνική ανάλυσης, που χρησιμοποιείται στο στρατηγικό

μάνατζμεντ². Η ανάλυση SWOT μπορεί, παράλληλα, να χρησιμοποιηθεί και για την εξεύρεση πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Το διάγραμμα TOWS (σχήμα 5) δείχνει πώς οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές μπορούν να ταιριάξουν με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες μιας επιχείρησης και να καταλήξουν σε μια ομάδα τεσσάρων πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών.

INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
EXTERNAL FACTORS (EFAS)		
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Σχήμα 4.1: Διάγραμμα TOWS

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα της ανάλυσης των στρατηγικών παραγόντων είναι η εύρεση μιας εστιασμένης (niche) αγοράς, όπου η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές της για να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη ευκαιρία της αγοράς. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια γόνιμη αγορά (propitious niche), η οποία να ταιριάζει τόσο πολύ με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος εκμετάλλευσης της από άλλες επιχειρήσεις. Είναι βέβαια κατανοητό, ότι η εύρεση μιας τέτοιας αγοράς δεν είναι κάτι εύκολο. Η

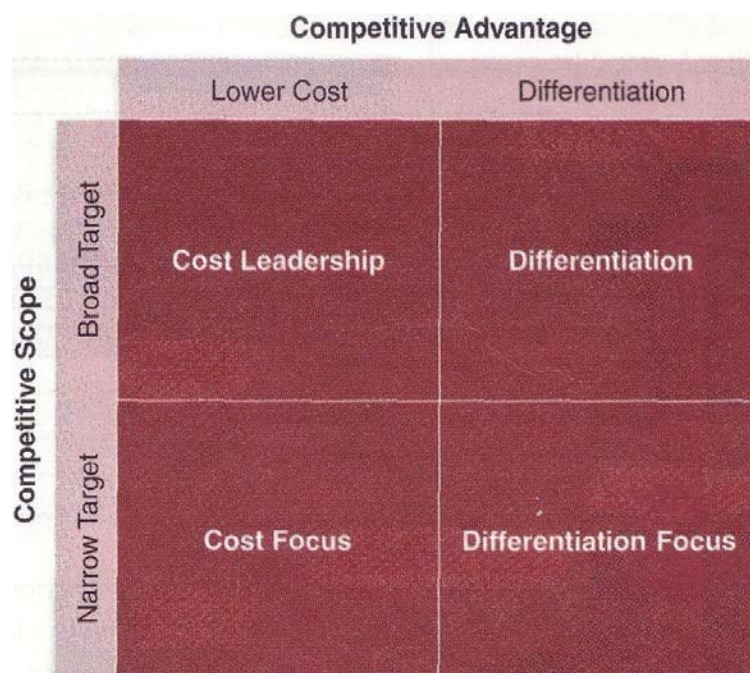
διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει συνεχώς να ψάχνει για κάποιο στρατηγικό παράθυρο (strategic window) – μια μοναδική ευκαιρία της αγοράς, που είναι διαθέσιμη μόνο για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα – να το καταλάβει και να αποθαρρύνει τον ανταγωνισμό (αν κατέχει τις σωστές εσωτερικές δυνάμεις).

4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς, το οποίο εξυπηρετεί η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (διαρκής αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές ώστε να κερδισθεί πλεονέκτημα) ή συνεργατική (συνεργασία με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές ώστε να κερδισθεί πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών). Ακριβώς όπως η επιχειρησιακή στρατηγική ρωτά σε ποιους κλάδους πρέπει να βρίσκεται η επιχείρηση, έτσι και η επιχειρηματική στρατηγική ρωτά πως η επιχείρηση ή οι επιχειρηματικές της μονάδες πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε κάθε κλάδο.

4.2.1 Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Ο Μ. Porter προτείνει τρεις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σε ένα συγκεκριμένο κλάδο: χαμηλό κόστος (low cost), διαφοροποίηση (differentiation) και εστίαση (focus)³.



Σχήμα 4.2: Γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει στην ευρεία αγορά και απαιτεί “επιθετική κατασκευή αποτελεσματικών εγκαταστάσεων, δυναμική επιδίωξη μείωσης κόστους από εμπειρία, σφιχτό και ολικό έλεγχο κόστους και ελαχιστοποίηση κόστους σε περιοχές όπως R&D, δυναμικό πωλήσεων, διαφήμιση, κ.α.”⁴. Βέβαια, η επιδίωξη χαμηλού κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές απαιτεί την προσοχή όλης της διοίκησης και αποτελεί

καθημερινή πρακτική, αν και η ποιότητα, η παροχή υπηρεσιών και άλλοι τομείς δεν μπορούν να αγνοηθούν. Η επιδίωξη θέσης χαμηλού κόστους προσδίδει στην επιχείρηση και ένα είδος άμυνας απέναντι στους ανταγωνιστές της. Και αυτό γιατί μπορεί να συνεχίζει να πραγματοποιεί κέρδη ακόμη και σε περιόδους υψηλού ανταγωνισμού, ενώ με την κατοχή μεγάλου μεριδίου αγοράς μπορεί να έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές της. Παράλληλα, με τη στρατηγική αυτή δημιουργούνται και εμπόδια εισόδου, ακριβώς γιατί ελάχιστοι νεοεισελθόντες θα μπορούν να ανταποκριθούν στο πλεονέκτημα κόστους της επιχείρησης. Σαν αποτέλεσμα, οι ηγέτες κόστους είναι πιθανό να κερδίζουν αποδόσεις επί μιας επένδυσης άνω του μέσου όρου.

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην ευρεία αγορά και αφορά στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που θεωρείται σε όλο τον κλάδο σαν μοναδικό/ή. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να σχετίζεται είτε με το σχέδιο, την τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά, το δίκτυο διανομής, είτε με την εξυπηρέτηση πελατών. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να χρεώνει ένα premium για το προϊόν ή την υπηρεσία αυτή. Η διαφοροποίηση είναι μια βιώσιμη στρατηγική για την εξασφάλιση αποδόσεων άνω του μέσου όρου σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα, επειδή η προκύπτουσα εμπιστοσύνη των καταναλωτών στο προϊόν μειώνει την ευαισθησία τους στην τιμή. Αυτή η εμπιστοσύνη αποτελεί, παράλληλα, και εμπόδιο εισόδου, καθώς οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν τη δική τους διακριτή ικανότητα για να

διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους και να μπορέσουν να ανταγωνιστούν επιτυχώς.

Η στρατηγική εστίασης στοχεύει σε μια συγκεκριμένη αγοραστική ομάδα, τμήμα της γραμμής παραγωγής, ή γεωγραφική αγορά. Σε αντίθεση με τις στρατηγικές χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης, η στρατηγική εστίασης εδράζεται στην πολύ καλή εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς και οι όποιες λειτουργικές πολιτικές αναπτύσσονται λαμβάνοντας αυτό υπόψη. Αυτή η στρατηγική στηρίζεται στην αρχή ότι η επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει το μικρό στρατηγικό τμήμα αγοράς πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της, που δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες αγορές. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση επιτυγχάνει είτε διαφοροποίηση, είτε χαμηλό κόστος κατά την εξυπηρέτηση αυτής της μικρής αγοράς. Όπως αυτές οι δύο στρατηγικές προσδίδουν κάποιου είδους άμυνα στην επιχείρηση, έτσι και η στρατηγική εστίασης χρησιμοποιείται για την επιλογή αγοράς-στόχου λιγότερο τρωτής σε υποκατάστατα ή αγοράς όπου οι ανταγωνιστές είναι πολύ αδύναμοι.

4.2.1.1 Δομή κλάδου και ανταγωνιστική στρατηγική

Αν και οι γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε είδος κλάδου, εντούτοις κάποιες στρατηγικές είναι πιθανότερο να επιτύχουν από κάποιες άλλες σε συγκεκριμένες

περιπτώσεις. Σε ένα κατακερματισμένο κλάδο (fragmented industry), όπου πολλές μικρομεσαίες τοπικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για σχετικά μικρά μερίδια της συνολικής αγοράς, οι στρατηγικές εστίασης είναι πιθανό να κυριαρχούν. Στους κατακερματισμένους κλάδους τα προϊόντα βρίσκονται στα πρώιμα στάδια του κύκλου ζωής τους και, επειδή κερδίζονται μικρές οικονομίες δια μέσω του μεγέθους, καμία από τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν εμφανίζει ενδιαφέρον, με αποτέλεσμα τα εμπόδια εισόδου να είναι χαμηλά και να υπάρχει μεγάλος αριθμός νεοεισελθόντων στους κλάδους αυτούς.

Καθώς ο κλάδος ωριμάζει, ο κατακερματισμός περιορίζεται και ο κλάδος οδηγείται προς την παγιοποίηση (consolidated industry), όπου κυριαρχούν λίγες αλλά μεγάλες επιχειρήσεις. Αν και αρκετοί κλάδοι ξεκινούν κατακερματισμένοι, οι μάχες για μερίδιο αγοράς και οι δημιουργικές προσπάθειες για υπερέκταση των εμποδίων των τοπικών ή niche αγορών, συχνά αυξάνουν το μερίδιο αγοράς κάποιων επιχειρήσεων. Μετά την καθιέρωση κάποιων προϊόντων λόγω ποιότητας ή χαρακτηριστικών, ο ανταγωνισμός στρέφεται με μεγαλύτερη έμφαση στο κόστος και την παροχή υπηρεσιών. Ο μικρότερος ρυθμός ανάπτυξης, η υπερχωρητικότητα και οι συνειδητοποιημένοι καταναλωτές είναι στοιχεία που συνδυάζονται και θέτουν κάποιες απαιτήσεις στην ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη γρήγορη παγιοποίηση ενός κατακερματισμένου κλάδου είναι το strategic rollup⁵. Με τη βοήθεια

κεφαλαίων προερχόμενων από venture capitalists, ένας επιχειρηματίας αποκτά πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Η προκύπτουσα μεγάλη επιχείρηση δημιουργεί οικονομίες κλίμακας (στις οποίες το κόστος μιας μονάδας προϊόντος μειώνεται με την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων του προϊόντος αυτού) με την καθιέρωση τοπικών ή εθνικών brands, εφαρμόζει τις καλύτερες πρακτικές σε όλες τις πτυχές του μάρκετινγκ και της παραγωγής και προσλαμβάνει πολύ πιο έμπειρους managers απ' αυτούς που υπήρχαν στις μικρές εταιρείες. Τα στρατηγικά rollups διαφέρουν από τις συμβατικές συγχωνεύσεις και εξαγορές σε τρία σημεία: (1) αφορούν σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, (2) οι εξαγορασθείσες επιχειρήσεις είναι owner operated και (3) ο στόχος δεν είναι η απόκτηση αυξητικού πλεονεκτήματος, αλλά η πλήρης “επανίδρυση” και ανακατανομή του κλάδου.

4.2.1.2 Ανταγωνιστικές τακτικές – χρόνος και τόπος ανταγωνισμού

Πριν, όμως, η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα επιλέξει μια από τις στρατηγικές του Porter, θα πρέπει να προσδιοριστεί η ευχέρεια και η βιωσιμότητα των πόρων και των ικανοτήτων της.

Ανταγωνιστικές τακτικές: Η τακτική είναι ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο αναφέρει αναλυτικά τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής σε

όρους τόπου και χρόνου πραγματοποίησής της. Επειδή οι τακτικές έχουν μικρότερο στόχο και στενότερο χρονικό ορίζοντα από τις στρατηγικές, θα πρέπει να θεωρούνται σαν ένα μεταβατικό στάδιο από το σχεδιασμό στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Όσον αφορά στο χρονικό σκέλος της τακτικής μιας επιχείρησης, η ερώτηση που απασχολεί τη διοίκησή της είναι πότε να ανταγωνιστούν. Η πρώτη επιχείρηση που παράγει και πωλεί ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία καλείται πρωτοπόρος επιχείρηση (pioneer ή first mover).

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης – πρωτοπόρου είναι ότι μπορεί να χτίσει τη φήμη της σαν μια επιχείρηση ηγέτης στον κλάδο, να κινηθεί προς τα κάτω στην καμπύλη εμπειρίας (σύμφωνα με την οποία τα κόστη παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος μειώνονται κατά 20% - 30% κάθε φορά που ο συνολικός, αθροιστικός όγκος παραγωγής σε μονάδες διπλασιάζεται⁶), να καταλάβει τη θέση του ηγέτη κόστους και, τέλος, να κερδίσει προσωρινά υψηλά κέρδη από πελάτες που εκτιμούν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και μειονεκτήματα, τα οποία αποτελούν πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση, που είναι ακόλουθος (late mover). Οι ακόλουθοι, δηλαδή, μπορούν να μιμηθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις των πρωτοπόρων (και συνεπώς να έχουν χαμηλότερα κόστη έρευνας και ανάπτυξης), να διατηρήσουν χαμηλά επίπεδα κινδύνου, με το να περιμένουν να δημιουργηθεί και να εδραιωθεί μια νέα αγορά και να

εκμεταλλευθούν τη φυσική ροπή της πρωτοπόρου επιχείρησης να αγνοεί κάποια τμήματα της αγοράς.

Παρ' όλα τα παραπάνω, έρευνες δεικνύουν πως τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των πρωτοπόρων και ακολούθων επιχειρήσεων δεν μπορούν να γενικευθούν για όλα τα είδη των κλάδων της οικονομίας, λόγω των διαφορών στα εμπόδια εισόδου και στους πόρους των ανταγωνιστών⁷.

Όσον αφορά στις τακτικές σχετικά με τον τόπο, στον οποίο θα ανταγωνιστεί μια επιχείρηση, υπάρχουν επιθετικές και αμυντικές τακτικές. Οι επιθετικές τακτικές λαμβάνουν χώρα σε μια εδραιωμένη αγορά του ανταγωνιστή.

Μερικές μέθοδοι επίθεσης στη θέση του ανταγωνιστή είναι η frontal assault (κατά μέτωπο επίθεση), η flanking maneuver (επίθεση σε μέρος της αγοράς, όπου ο ανταγωνιστής είναι αδύναμος), η bypass attack (επίθεση αλλάζοντας τους "κανόνες του παιχνιδιού"), η encirclement (προκύπτει από την frontal assault ή την flanking maneuver και αφορά στην περικύκλωση της θέσης του ανταγωνιστή σε όρους προϊόντος ή αγοράς ή και των δύο) και, τέλος, η guerilla warfare (μικρές, σταδιακές επιθέσεις σε διάφορα τμήματα της αγοράς του ανταγωνιστή).

Σχετικά με τις αμυντικές τακτικές, αυτές στοχεύουν στη μείωση της πιθανότητας επίθεσης, στον αποπροσανατολισμό του επιτιθέμενου και

στη μείωση της έντασης της επίθεσης⁸. Μια επιχείρηση με τη χρήση αμυντικών τακτικών, αντί να προσπαθεί να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, κατορθώνει να ισχυροποιήσει το ήδη υπάρχον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, προκαλώντας την αποθάρρυνση της διεκδικήτριας επιχείρησης. Μερικές από τις αμυντικές τακτικές είναι η δημιουργία δομικών εμποδίων (π.χ. με την υπογραφή αποκλειστικών συμφωνιών με τους προμηθευτές – διανομείς, την αύξηση των οικονομιών κλίμακας, την πιστοποίηση εναλλακτικών τεχνολογιών, την προσφορά πλήρους γκάμας προϊόντων σε κάθε επικερδές τμήμα της αγοράς, κ.α.), η μείωση του κινήτρου / της επιθυμίας για επίθεση (με τη διατήρηση χαμηλών τιμών πώλησης και τη συνεχή επένδυση σε μέτρα που οδηγούν στη μείωση του συνολικού κόστους) και αύξηση της αναμενόμενης απάντησης της επιχείρησης στην επίθεση, όπως την αντιλαμβάνεται η διεκδικήτρια επιχείρηση (π.χ. η διοίκηση της αμυνόμενης επιχείρησης μπορεί να αποφύγει τυχόν απώλεια σε κάποιο τμήμα της αγοράς με τη μείωση των τιμών).

4.2.2 Συνεργατικές στρατηγικές

Οι συνεργατικές στρατηγικές και τακτικές χρησιμοποιούνται από μια επιχείρηση για να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο με τη συνεργασία της με άλλες επιχειρήσεις. Τα δύο βασικά είδη συνεργατικής στρατηγικής είναι *οι συμφωνίες* και *οι στρατηγικές συμμαχίες*.

Οι *συμφωνίες* περιλαμβάνουν την ενεργή συνεργασία των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο με σκοπό τη μείωση των παραγόμενων προϊόντων και κατά συνέπεια την αύξηση των τιμών. Οι συμφωνίες μπορεί να είναι φανερές, όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με άμεση επικοινωνία και διαπραγματεύσεις, ή κρυφές, όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με κάποιο άτυπο κώδικα επικοινωνίας. Εννοείται, βεβαίως, πως οι συμφωνίες αυτές είναι παράνομες.

Οι *στρατηγικές συμμαχίες* είναι ένα είδος συνεταιρισμού μεταξύ επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων, με σκοπό την επίτευξη σημαντικών, στρατηγικών στόχων, που είναι κοινοί και για τις δύο πλευρές. Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν στρατηγικές συμμαχίες για να αποκτήσουν τεχνολογία και/ή παραγωγικές ικανότητες, αλλά και πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές, για να μειώσουν το χρηματοοικονομικό και πολιτικό κίνδυνο και για να επιτύχουν ή να διασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών είναι: (1) Αμοιβαίες συμφωνίες συνεταιρισμών επιχειρήσεων (*mutual service consortium*): πρόκειται για έναν συνεταιρισμών παραπλήσιων επιχειρήσεων σε παρόμοιους κλάδους που συνδυάζουν τους πόρους τους με στόχο την απόκτηση πλεονεκτήματος που διαφορετικά θα ήταν πολύ ακριβό για μία επιχείρηση να το αναπτύξει από μόνη της. (2) Κοινοπραξίες (*joint ventures*): είναι μία συνεργατική επιχειρηματική δραστηριότητα που αποτελείται από δύο ή περισσότερες ξεχωριστές επιχειρήσεις και δημιουργείται για στρατηγικούς

λόγους. Δημιουργείται έτσι μία ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα με τη δική της διοίκηση, τις δικές της λειτουργικές ευθύνες και το δικό της χρηματοοικονομικό ρίσκο⁹. (3) Συμφωνίες αδειοδότησης (licensing arrangements): πρόκειται για μία συμφωνία στην οποία η αδειοδοτούσα επιχείρηση παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση σε άλλη χώρα ή αγορά το δικαίωμα να παράγει και/ή να πουλά το προϊόν της. (4) Συμμαχία στην αλυσίδα αξίας (value-chain partnership): είναι μία δυνατή και κλειστή συμμαχία κατά την οποία μία επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα πραγματοποιεί μία μακροπρόθεσμη συμφωνία με έναν προμηθευτή ή διανομέα κλειδί για αμοιβαίο πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., “Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, EMBA Πανεπιστημίου Πειραιώς, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2004, σελ. 3.
2. Wheelen T. L., Hunger J. D., “*Strategic Management and Business Policy*” 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 109.
3. Porter M. E., “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, The Free Press, 1998, p. 35.
4. Porter M. E., “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, The Free Press, 1998, p. 35 – 36.
5. Kocourek P. F., Chung S. Y., McKenna M. G., “*Strategic Rollups: Overhauling the Multi-Merger Machine*”, Strategy + Business, 2nd Qtr 2000, p. 45 – 53.
6. Wheelen T. L., Hunger J. D., “*Strategic Management and Business Policy*” 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 96.
7. Schoenecker T. S., Cooper A. C., “*The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study*”, Strategic Management Journal, 1999, p. 1127 – 1143.
8. Porter M. E., “*Competitive Advantage*”, The Free Press, 1985, p. 482 – 512.
9. Coulter M., “*Strategic Management in Action*” 2nd edition, Prentice Hall, 2002, p. 268.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία θέματα κλειδιά που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σαν σύνολο και είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση και την επιτυχία μίας επιχείρησης:

1. Τον γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή (directional strategy)
2. Τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται διαμέσου των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων της (portfolio strategy)
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταβιβάζει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες (parenting strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική, ως εκ τούτου, περιλαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με τη ροή των χρηματοοικονομικών ή άλλων πόρων από και προς τις γραμμές παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Μέσα από μία σειρά συντονισμένων ενεργειών, η επιχείρηση μεταφέρει ικανότητες και δυνατότητες από μία μονάδα που τις ανέπτυξε σε μία άλλη που τις έχει ανάγκη. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται προσπάθεια επίτευξης συνεργιών ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες, έτσι ώστε η επιχείρηση σαν σύνολο είναι

μεγαλύτερη από το άθροισμα των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων της¹.

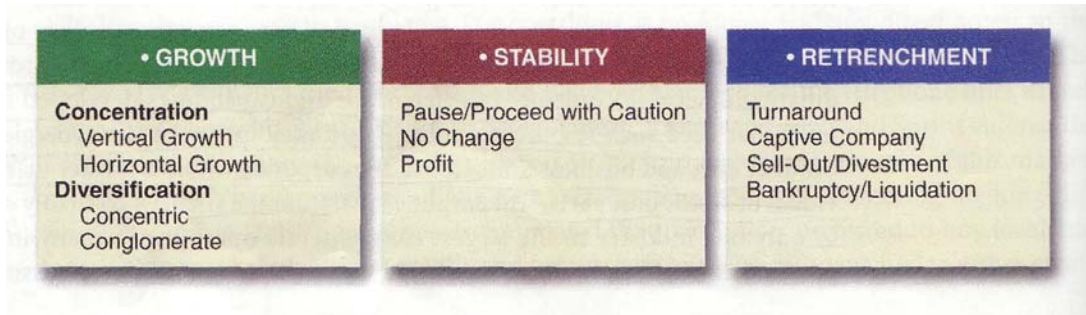
5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Όπως ακριβώς και κάθε προϊόν η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να ακολουθεί μία επιχειρηματική στρατηγική για να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση, έτσι και κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει για τον προσανατολισμό της σχετικά με την ανάπτυξή της απαντώντας στις ακόλουθες τρεις ερωτήσεις: (1) Πρέπει να επεκταθούμε, να μειώσουμε ή να συνεχίσουμε τη λειτουργία μας ως έχει;, (2) Πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητές μας στο κλάδο μας ή να επεκταθούμε και σε άλλους κλάδους; (3) Αν επιζητούμε εθνική και/ή παγκόσμια ανάπτυξη και εξάπλωση, πρέπει να προβούμε σε εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερικές εξαγορές, συγχωνεύσεις και/ή στρατηγικές συμμαχίες;

Η στρατηγική κατεύθυνσης μιας επιχείρησης αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς (επιμέρους στρατηγικές):

- Στρατηγικές ανάπτυξης, όπου επεκτείνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης
- Στρατηγικές σταθερότητας, όπου δεν γίνονται αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης

- Στρατηγικές περισυλλογής, όπου μειώνονται τα επίπεδα δραστηριότητας της επιχείρησης



Σχήμα 5.1: Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης

5.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης εφαρμόζονται ώστε να επιτευχθεί ανάπτυξη στις πωλήσεις, τα περιουσιακά στοιχεία, τα κέρδη ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαρκώς αναπτυσσόμενους κλάδους πρέπει να αναπτυχθούν και να μεγαλώσουν για να επιβιώσουν. Συνεχής ανάπτυξη σημαίνει συνεχώς αυξανόμενες πωλήσεις και πιθανότητα εκμετάλλευσης της καμπύλης εμπειρίας με σκοπό τη μείωση του ανά μονάδα κόστους του πωληθέντος προϊόντος (αυξανόμενα κέρδη). Η μείωση κόστους είναι πολύ σημαντικό θέμα ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο κλάδος αναπτύσσεται γρήγορα και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στις τιμές στην προσπάθειά τους να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών.

Αναλυτικότερα, η συγχώνευση είναι μία συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή μετοχών και εν τέλει παραμένει μία μόνο επιχείρηση. Εξαγορά είναι η απόκτηση μίας επιχείρησης, η οποία απορροφάται πλήρως σαν ένα λειτουργικό τμήμα της εξαγοράζουσας επιχείρησης².

Τα δύο βασικά είδη στρατηγικών ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση στην/στις υπάρχουσα/ες γραμμή/ες παραγωγής σε έναν κλάδο και η διαποίκιση σε άλλες γραμμές παραγωγής και σε άλλους κλάδους.

5.2.1.1 Συγκέντρωση

Στην περίπτωση που οι παρούσες γραμμές παραγωγής μιας επιχείρησης έχουν πραγματική δυνατότητα ανάπτυξης, η συγκέντρωση των πόρων σε αυτές τις γραμμές παραγωγής αποτελεί τη βάση μιας στρατηγικής ανάπτυξης. Τα δύο βασικά είδη στρατηγικής συγκέντρωσης είναι η κάθετη ανάπτυξη (καθετοποίηση) και η οριζόντια ανάπτυξη.

Αναφορικά με την κάθετη ανάπτυξη, αυτή μπορεί να επιτευχθεί αποκτώντας μία λειτουργία η οποία άλλοτε πραγματοποιείτο από προμηθευτή ή διανομέα. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση μεγαλώνει παράγοντας τις δικές της προμήθειες και/ή διανέμοντας από μόνη της τα προϊόντα της. Αυτό γίνεται με στόχο τη μείωση κόστους, τον έλεγχο ενός περιορισμένου πόρου, την εξασφάλιση ποιότητας μιας πρώτης ύλης – κλειδί ή την πρόσβαση σε πιθανούς καταναλωτές. Αυτή η ανάπτυξη μπορεί να πραγματοποιηθεί εσωτερικά με την επέκταση των τρεχουσών λειτουργιών ή εξωτερικά μέσω των εξαγορών.

Η κάθετη ανάπτυξη καταλήγει στην κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) – ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί κατακόρυφα σε πολλαπλές τοποθεσίες στην αλυσίδα πρόσδωσης αξίας του κλάδου από την εξόρυξη πρώτων υλών μέχρι την παραγωγή και την τελική διάθεση του προϊόντος. Ειδικότερα, η διαδικασία πραγματοποίησης μιας λειτουργίας που προηγούμενα γινόταν από τον προμηθευτή ονομάζεται ολοκλήρωση προς τα πίσω, ενώ η διαδικασία πραγματοποίησης μιας λειτουργίας που προηγούμενα γινόταν από τον διανομέα ονομάζεται ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μία πολύ λογική στρατηγική μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας με δυνατή ανταγωνιστική θέση σε έναν πολύ ελκυστικό κλάδο – ιδιαίτερα όταν η τεχνολογία είναι προβλέψιμη και οι αγορές αναπτύσσονται. Για να διατηρήσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, η επιχείρηση μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα

πίσω ώστε να ελαχιστοποιήσει το κόστος απόκτησης πόρων και τις ανεπαρκείς λειτουργίες, όπως επίσης μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός ώστε να αποκτήσει περισσότερο έλεγχο στη διανομή του προϊόντος. Σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση βελτιώνει τη διακριτή της ικανότητα, επεκτεινόμενη στην αλυσίδα αξίας του κλάδου, με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης ποικίλει από την πλήρη ολοκλήρωση (full integration) – όπου η επιχείρηση παράγει εσωτερικά το 100% των προμηθειών της και ελέγχει ολοκληρωτικά τους διανομείς της, την μερική (taper integration) – όπου η επιχείρηση παράγει εσωτερικά λιγότερο από το μισό των απαιτήσεων της και αγοράζει το υπόλοιπο από εξωτερικούς προμηθευτές, μέχρι την οιονεί (quasi-integration) – όπου η επιχείρηση δεν παράγει καμία από τις προμήθειές της αλλά αγοράζει το μεγαλύτερο μέρος των απαιτήσεών της από εξωτερικούς προμηθευτές, οι οποίοι είναι υπό το μερικό έλεγχό της.

Πρόσφατα υπάρχει μία τάση μετακίνησης από τις στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης προς συνεργατικές σχέσεις συμφωνίας με προμηθευτές και ακόμη με ανταγωνιστές. Αυτές οι σχέσεις ποικίλουν από το outsourcing, όπου οι πόροι αποκτώνται από εξωτερικούς προμηθευτές μέσω μακροπρόθεσμων συμβολαίων, μέχρι τις στρατηγικές συμμαχίες, όπου συνεταιρισμοί, συμφωνίες χρήσης τεχνολογίας και joint-ventures συμπληρώνουν τις δυνατότητες μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά στην οριζόντια ανάπτυξη, αυτή μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και/ή με την αύξηση του εύρους των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στις παρούσες αγορές. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί οριζόντια μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή εξωτερικά μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η οριζόντια ανάπτυξη καταλήγει σε οριζόντια ολοκλήρωση – ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές, στο ίδιο σημείο της αλυσίδας πρόσδωσης αξίας του κλάδο.

5.2.1.2 Διαποίκιση

Όταν ένας κλάδος παγιώνεται και ωριμάζει, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παραμένουν έχουν φθάσει στα όρια της ανάπτυξής τους, χρησιμοποιώντας στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης. Αν οι ανταγωνιστές δεν δύνανται να επεκταθούν διεθνώς σε λιγότερο ώριμες αγορές, ενδεχομένως να μην έχουν άλλη επιλογή από το να διευρύνουν το πεδίο δραστηριοτήτων τους σε διαφορετικούς κλάδους. Τα δύο βασικά είδη στρατηγικών διαποίκισης είναι συσχετισμένη (concentric / related) και ασυσχετίστη (conglomerate / unrelated).

Συσχετισμένη διαποίκιση: Η ανάπτυξη μέσω της συσχετισμένης διαποίκισης σε έναν παρεμφερή κλάδο μπορεί να είναι η καταλληλότερη

στρατηγική, στην περίπτωση που μια επιχείρηση έχει υψηλή ανταγωνιστική θέση, αλλά η ελκυστικότητα κλάδου είναι χαμηλή. Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που προσέδωσαν στην επιχείρηση τη διακριτή της ικανότητα, η επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτές τις δυνάμεις σαν μέσα διαποίκισης. Η επιχείρηση, παράλληλα, προσπαθεί να διασφαλίσει το στρατηγικό αρμονικό ταίριασμα (strategic fit) στο νέο κλάδο, όπου η προϊοντική της γνώση, οι παραγωγικές της δυνατότητες και οι ικανότητές της στο μάρκετινγκ, τα οποία χρησιμοποιούσε τόσο αποτελεσματικά, μπορούν να αξιοποιηθούν και στην παρούσα περίπτωση. Τα προϊόντα και οι διαδικασίες της επιχείρησης συσχετίζονται με κάποιο τρόπο: Έχουν μια κοινή γραμμή. Η αναζήτηση εστιάζεται στην εξεύρεση συνέργιας – την ιδέα σύμφωνα με την οποία δύο επιχειρηματικές δράσεις θα δημιουργήσουν περισσότερα κέρδη απ' ό,τι θα πραγματοποιούσαν ξεχωριστά. Το κοινό σημείο μπορεί να είναι η τεχνολογία, η διαχείριση του πελάτη, η διανομή, οι διοικητικές ικανότητες ή τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Ασυσχέτιστη διαποίκιση: Όταν η διοίκηση αντιληφθεί ότι ο παρών κλάδος δεν είναι πλέον ελκυστικός και ότι η επιχείρηση στερείται διακριτών ικανοτήτων, τις οποίες θα μπορούσε να τις μεταφέρει σε παρεμφερή προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους κλάδους, τότε η πιο κατάλληλη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι η ασυσχέτιστη διαποίκιση – η διεύρυνση σε κάποιον άλλο κλάδο άσχετο με τον κλάδο στον οποίο ήδη δραστηριοποιείται. Αντί, δηλαδή, να διατηρούν μια κοινή γραμμή σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, οι στρατηγικοί managers, υιοθετώντας, τη στρατηγική αυτή, δίνουν έμφαση κυρίως σε

χρηματοοικονομικά θέματα ταμειακών ροών ή μείωσης κινδύνου, παρά σε θέματα προϊόντος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση με πλεονάζον ρευστό και με ελάχιστες πιθανότητες ανάπτυξης στον κλάδο της, μπορεί να δραστηριοποιηθεί σε άλλον κλάδο με μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά με έλλειψη ρευστού. Ακόμη, μια επιχείρηση με εποχιακές και κατ' επέκταση άνισα κατανεμημένες ταμειακές ροές, μπορεί να εξαγοράσει μια επιχείρηση ενός άλλου, διαφορετικού κλάδου, με συμπληρωματικές, εποχιακές ταμειακές ροές και έτσι να εξισορροπήσει τις συνολικές της ταμειακές ροές.

5.2.2 Διεθνείς επιλογές εισόδου

Στη σημερινή πραγματικότητα, η ανάπτυξη είναι συνήθως άμεσα συνυφασμένη με διεθνή προσανατολισμό. Έρευνες αποκαλύπτουν πως ο διεθνής προσανατολισμός είναι θετικά συσχετισμένος με την κερδοφορία μιας επιχείρησης³. Μια επιχείρηση μπορεί να διαλέξει από ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών επιλογών την πιο κατάλληλη μέθοδο για να εισέλθει σε μια διεθνή αγορά ή για να εγκαταστήσει παραγωγικές μονάδες σε μια ξένη χώρα.

Οι επιλογές αυτές είναι: (1) εξαγωγές: ένας καλός τρόπος για τη μείωση του κινδύνου αλλά και τον πειραματισμό πάνω σε ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι οι εξαγωγές – η μεταφορά προϊόντων, που παράγονται στη

χώρα δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης, σε άλλες χώρες για λόγους μάρκετινγκ, (2) αδειοδότηση: με τις συμφωνίες αδειοδότησης μια επιχείρηση δίνει το δικαίωμα παραγωγής και/ή πώλησης του/ων προϊόντος/ων της σε μια άλλη επιχείρηση μιας ξένης χώρας, (3) δικαιόχρηση (franchising): με τις συμφωνίες αυτές μια επιχείρηση δίνει το δικαίωμα σε μια άλλη να ανοίξει κατάστημα λιανικής, κάνοντας χρήση του ονόματος και του λειτουργικού της συστήματος. Σε αντάλλαγμα η επιχείρηση λαμβάνει ένα ποσοστό επί των πωλήσεων του καταστήματος, (4) κοινοπραξίες (joint ventures): οι επιχειρήσεις σχηματίζουν συχνά joint ventures για να συνδυάσουν πόρους και εμπειρία απαραίτητα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τεχνολογιών. Η επιχείρηση που προκύπτει μπορεί να δραστηριοποιηθεί σε άλλη χώρα, διακινδυνεύοντας λιγότερα περιουσιακά στοιχεία και κατ' επέκταση με λιγότερο ρίσκο, (5) εξαγορές: ένας γρήγορος τρόπος για να εισέλθει μια επιχείρηση σε διεθνή αγορά είναι μέσω των εξαγορών – η αγορά μιας άλλης επιχείρησης, που ήδη δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται συνέργιες, στην περίπτωση που η εξαγορασθείσα επιχείρηση έχει ισχυρές, συμπληρωματικές γραμμές παραγωγής και καλό δίκτυο διανομής, (6) green-field development: μια επιχείρηση μπορεί να χτίσει και να λειτουργήσει τη δική της παραγωγική μονάδα και σύστημα διανομής, (7) production sharing: η διαδικασία συνδυασμού των υψηλών εργατικών επιδεξιοτήτων και της διαθέσιμης τεχνολογίας των αναπτυγμένων χωρών με το χαμηλό κόστος διαθέσιμου εργατικού δυναμικού των αναπτυσσόμενων χωρών, (8) turnkey operations: πρόκειται ουσιαστικά για συμβόλαια κατασκευής παραγωγικών μονάδων με αντάλλαγμα κάποιο

κόστος. Με την ολοκλήρωση των έργων κατασκευής οι μονάδες παραδίδονται στη χώρα ή την επιχείρηση, (9) BOT concept: αυτή η μέθοδος αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου turnkey operations, μόνο που αντί να παραδοθούν οι εγκαταστάσεις με το πέρας των εργασιών, η κατασκευάστρια επιχείρηση λειτουργεί τις μονάδες για κάποιο χρονικό διάστημα, ώστε να κάνει απόσβεση της επένδυσης και να πραγματοποιήσει και κάποιο κέρδος. Τότε μόνον παραδίδονται στην κυβέρνηση της χώρας οι παραγωγικές αυτές μονάδες, και (10) management contracts: με τη μέθοδο αυτή μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μέρος του προσωπικού της για να βοηθήσει μια επιχείρηση σε μια ξένη χώρα με κάποιο οικονομικό αντάλλαγμα και για ορισμένο χρονικό διάστημα.

5.2.3 Στρατηγικές σταθερότητας

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη σταθερότητα έναντι της ανάπτυξης και να συνεχίσει τις παρούσες δραστηριότητές της χωρίς σημαντικές αλλαγές στην κατεύθυνσή της. Αν και κάποιες φορές θεωρείται σαν έλλειψη στρατηγικής, η σταθερότητα, σαν μια επιχειρησιακή στρατηγική, μπορεί να είναι κατάλληλη για μια επιτυχημένη επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε έναν αρκετά προβλέψιμο κλάδο. Είναι πολύ δημοφιλής στρατηγική στους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν βρει μια niche αγορά και είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την πορεία

της επιχείρησής τους. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες βραχυπρόθεσμα, αλλά μπορεί να αποβούν μοιραίες, στην περίπτωση που ακολουθούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα κυριότερα είδη στρατηγικών σταθερότητας είναι:

Pause/Proceed with Caution Strategy: πρόκειται για μία παύση, ένα “διάλειμμα”, μια ευκαιρία ανάπαυσης για την επιχείρηση, πριν να συνεχίσει να εφαρμόζει στρατηγικές ανάπτυξης ή περισυλλογής. Είναι μια συνειδητή προσπάθεια πραγματοποίησης μικρών βελτιώσεων μέχρι την αλλαγή μιας συγκεκριμένης περιβαλλοντικής κατάστασης. Τυπικά, θεωρείται σαν μια προσωρινή στρατηγική, η οποία εφαρμόζεται μέχρις ότου γίνει περισσότερο φιλόξενο το περιβάλλον ή για να δοθεί χρόνος στην επιχείρηση να παγιώσει τους πόρους της μετά από μια περίοδο γρήγορης ανάπτυξης.

No Change Strategy: είναι η απόφαση μιας επιχείρησης να μην κάνει απολύτως τίποτα – η επιλογή συνέχειας των υπάρχουσών δραστηριοτήτων και πολιτικών για το εγγύς μέλλον. Η επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής εξαρτάται από την έλλειψη σημαντικών αλλαγών στην κατάσταση μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση που ο κλάδος δεν παγιώνεται και έχοντας βρει μια σχετικά σταθερή και επικερδής niche αγορά, η επιχείρηση “ενθαρρύνεται” να ακολουθήσει μια τέτοιου είδους στρατηγική, θεωρώντας το άμεσο μέλλον σαν μια προέκταση του παρόντος.

Profit Strategy: πρόκειται για την απόφαση μιας επιχείρησης να μην αντιδράσει σε μια κατάσταση, που χειροτερεύει. Άντ' αυτού ενεργεί ωςάν το πρόβλημα να είναι προσωρινό. Η στρατηγική αυτή είναι μια προσπάθεια τεχνητής στήριξης των κερδών με τη μείωση των επενδύσεων και των βραχυπρόθεσμων εξόδων, όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης μειώνονται. Είναι προφανές πως αυτού του είδους η στρατηγική είναι χρήσιμη μόνο για να υπερκεράσει η επιχείρηση μια προσωρινή δυσκολία και όχι για να εφαρμόζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα.

5.2.4 Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής ακολουθούνται στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει αδύναμη ανταγωνιστική θέση σε μερικές ή σε όλες τις γραμμές παραγωγής της (μειωμένες πωλήσεις και ζημίες). Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών ασκείται πίεση για βελτίωση της απόδοσης. Στην προσπάθεια για ελαχιστοποίηση των αδυναμιών, που παρασύρουν προς τα κάτω την επιχείρηση, η διοίκηση μπορεί να επιλέξει μία εκ των παρακάτω στρατηγικών περισυλλογής:

(1) Turnaround strategy: με τη στρατηγική αυτή δίνεται έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι, πιθανόν, η πιο κατάλληλη στην περίπτωση που τα προβλήματα της επιχείρησης είναι συνεχή, αλλά όχι ακόμα επικίνδυνα. Αποτελείται από δύο φάσεις: τη

φάση contraction, όπου γίνεται η αρχική προσπάθεια “να σταματήσει η αιμορραγία” με μείωση του μεγέθους και του κόστους σε όλα τα επίπεδα και τη φάση consolidation, όπου εφαρμόζεται πρόγραμμα σταθεροποίησης της εναπομένουσας επιχείρησης.

(2) Captive Company Strategy: με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση επιλέγει να παραδώσει την ελευθερία της με αντάλλαγμα την ασφάλεια. Λόγω της αδύναμης ανταγωνιστικής της θέσης, η επιχείρηση αδυνατεί να εφαρμόσει μια πλήρη στρατηγική turnaround. Η διοίκηση, στην περίπτωση αυτή, ψάχνει απεγνωσμένα για σωτηρία και προσφέρει την επιχείρηση σε κάποιον από τους πελάτες, ο οποίος θα εγγυηθεί την περαιτέρω ύπαρξη της επιχείρησης με μακροπρόθεσμο συμβόλαιο. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα κόστη κάποιων λειτουργικών δραστηριοτήτων, αλλά θα προσφέρει το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεών της στην επιχείρηση που την “αιχμαλώτισε”.

(3) Sell-Out/Divestment Strategy: αν μια επιχείρηση βρίσκεται σε τόσο άσχημη ανταγωνιστική θέση, που δεν μπορεί να εφαρμόσει ούτε στρατηγική turnaround, αλλά ούτε και να βρει κάποιον πελάτη της ώστε να κάνει στρατηγική captive company, τότε πιθανών δεν έχει άλλη επιλογή από την πώλησή της (sell-out). Αυτή η στρατηγική έχει νόημα στην περίπτωση που η διοίκηση μπορεί να επιτύχει καλή τιμή πώλησης και οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρήσουν τις θέσεις τους. Η ελπίδα είναι η επιχείρηση που θα την αγοράσει να έχει τους απαραίτητους πόρους και αποφασιστικότητα να επαναφέρει την πωληθείσα επιχείρηση στην κερδοφορία. Αν, απ’ την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση έχει πολλαπλές γραμμές παραγωγής και αποφασίσει να

πωλήσει ένα τμήμα της με χαμηλές προοπτικές ανάπτυξης, τότε έχουμε την περίπτωση της στρατηγικής divestment.

(4) Bankruptcy/Liquidation Strategy: όταν μια επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή κατάσταση με σχεδόν ανύπαρκτη ανταγωνιστική θέση σε κλάδο με μικρές προοπτικές, τότε η διοίκησή της έχει δύο επιλογές στρατηγικής. Η μία εξ' αυτών είναι να κηρύξει πτώχευση (bankruptcy), που σημαίνει την παράδοση της διοίκησης στα δικαστήρια με τον ταυτόχρονο διακανονισμό των υποχρεώσεων της επιχείρησης, με την ελπίδα ότι η επιχείρηση θα δυναμώσει και θα μπορέσει να ανταγωνιστεί σε έναν πιο ελκυστικό κλάδο. Η άλλη επιλογή αφορά στη ρευστοποίηση (liquidation) της επιχείρησης – τον τερματισμό, δηλαδή, της δραστηριότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση επιλέγει να μετατρέψει σε ρευστό όσο το δυνατό περισσότερα από τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και μετά τα μοιράζει στους μετόχους, αφού πρώτα ικανοποιήσει όλες τις υποχρεώσεις και τα χρέη της επιχείρησης.

5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

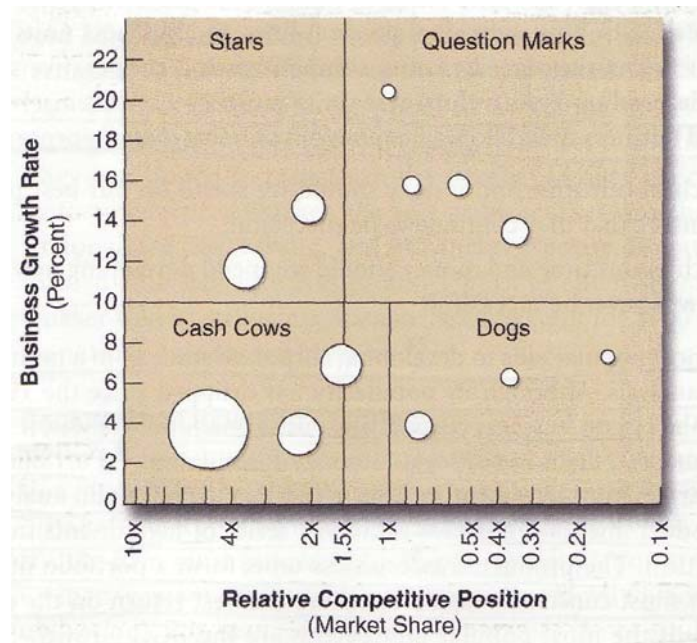
Οι επιχειρήσεις με πολλαπλές γραμμές παραγωγής ή επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να αναλώνονται στην εξεύρεση του καλύτερου τρόπου, με τον οποίο θα πρέπει να διοικούνται αυτά, έτσι ώστε να ενδυναμωθεί η συνολική επιχειρησιακή απόδοση.

Μια από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές για την ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής σε μια πολυ-επιχειρηματική επιχείρηση είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis). Στην ανάλυση χαρτοφυλακίου, η ανώτατη διοίκηση θεωρεί τις γραμμές παραγωγής της και τις επιχειρηματικές της μονάδες σαν μια σειρά από επενδύσεις, από τις οποίες αναμένει ικανοποιητικές αποδόσεις. Οι γραμμές παραγωγής / επιχειρηματικές μονάδες συνθέτουν ένα portfolio επενδύσεων, με το οποίο η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ασχολείται σε συνεχή βάση, ώστε να διασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησης. Δύο από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις της είναι το BCG Growth-Share Matrix και το GE Business Screen.

5.3.1 BCG Growth-Share Matrix

Το BCG Growth-Share Matrix, όπως φαίνεται και στο σχήμα 8, αποτελεί τον πιο απλό τρόπο απεικόνισης των επενδύσεων μιας επιχείρησης. Κάθε μία από τις γραμμές παραγωγής ή επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης σχεδιάζεται στο matrix, σύμφωνα με το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, στον οποίο ανταγωνίζονται, αλλά και το σχετικό μερίδιο αγοράς τους. Η σχετική ανταγωνιστική θέση μιας μονάδας ορίζεται σαν το μερίδιο αγοράς αυτής της μονάδας στον κλάδο διαιρούμενο με το μερίδιο αγοράς του άλλου μεγαλύτερου ανταγωνιστή. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι το ποσοστό ανάπτυξης της αγοράς, δηλαδή το ποσοστό με το οποίο

οι πωλήσεις μιας κατάταξης προϊόντων μίας συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας αυξήθηκαν. Το matrix υποθέτει ότι, με όλα τα άλλα ίσα, μια αναπτυσσόμενη αγορά είναι μια ελκυστική αγορά.



Σχήμα 5.2: BCG Growth-Share Matrix

Η γραμμή που χωρίζει τις περιοχές υψηλής και χαμηλής σχετικής ανταγωνιστικής θέσης είναι ορισμένη στις 1,5 φορές. Κάθε προϊόν ή μονάδα αναπαριστάται με ένα κύκλο. Το εμβαδόν του κάθε κύκλου εκφράζει τη σχετική σημαντικότητα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας ή γραμμής προϊόντος στην επιχείρηση, σε όρους χρησιμοποιηθέντων πάγιων στοιχείων ή παραγόμενων πωλήσεων.

Το BCG Growth-Share Matrix, για τους σκοπούς αποφάσεων χρηματοδότησης, είναι κατηγοριοποιημένο σε τέσσερις τύπους:

- (1) Ερωτηματικά (question marks): είναι νέα προϊόντα με τη δυναμική για επιτυχία, αλλά που χρειάζονται αρκετό ρευστό για ανάπτυξη.
- (2) Αστέρια (stars): είναι οι ηγέτες της αγοράς, στην κορυφή του προϊόντικού κύκλου ζωής και είναι ικανές να “γεννούν” αρκετό ρευστό, ώστε να διατηρούν το υψηλό μερίδιο αγοράς τους.
- (3) Αγελάδες ρευστών (cash cows): τυπικά, φέρνουν στην επιχείρηση πολύ περισσότερο ρευστό από εκείνο που χρειάζεται για να διατηρούν το μερίδιο αγοράς τους. Το πλεονάζων ρευστό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επένδυση σε νέα ερωτηματικά (question marks).
- (4) Σκυλιά (dogs): έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν τη δυναμική (επειδή βρίσκονται σε μη ελκυστικό κλάδο) να φέρουν αρκετό ρευστό.

5.3.2 GE Business Screen

Το GE Business Screen περιλαμβάνει 9 κελιά, που βασίζονται στη μακροπρόθεσμη ελκυστικότητα του κλάδου και στην επιχειρηματική δύναμη / ανταγωνιστική θέση. Ακόμη, περιλαμβάνει περισσότερες πληροφορίες στους δύο άξονές του απ’ ότι το BCG Growth-Share Matrix (ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, κερδοφορία κλάδου, μέγεθος, μερίδιο αγοράς, τεχνολογική θέση, κερδοφορία, κ.α.).

Οι μεμονωμένες γραμμές παραγωγής ή επιχειρηματικές μονάδες αποτυπώνονται στο γράφημα με ένα γράμμα και αναπαριστώνται, η κάθε μία, με ένα κύκλο. Το εμβαδόν κάθε κύκλου είναι σε αναλογία με το μέγεθος του κλάδου σε όρους πωλήσεων. Το χρωματισμένο τμήμα μέσα σε κάθε κύκλο αναπαριστά το μερίδιο αγοράς της κάθε γραμμής παραγωγής ή επιχειρηματικής μονάδας.

5.3.3 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της ανάλυσης χαρτοφυλακίου

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται αρκετά στο σχεδιασμό της στρατηγικής, γιατί έχει κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα:

- 1) Οδηγεί την ανώτατη διοίκηση στην αξιολόγηση των επιχειρηματικών μονάδων ή γραμμών παραγωγής μεμονωμένα και, παράλληλα, την ενθαρρύνει να θέσει στόχους και να βρει πόρους για την κάθε μία ξεχωριστά.
- 2) Ωθεί την ανώτατη διοίκηση στην παράλληλη χρήση και εξωτερικά προερχόμενων στοιχείων για τη διαμόρφωση των αποφάσεών της.
- 3) Αναδεικνύει το θέμα της διαθεσιμότητας ρευστού για χρήση στην εξάπλωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- 4) Η γραφική της απεικόνιση διευκολύνει την επικοινωνία.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου, παρόλα ταύτα, έχει και μερικούς σοβαρούς περιορισμούς:

- 1) Δεν είναι εύκολο να προσδιορισθούν τα τμήματα προϊόντος/αγοράς.
- 2) Προτείνει τη χρήση τυπικών στρατηγικών, που μπορεί να είναι μη πρακτικές ή να αστοχήσουν στον προσδιορισμό κάποιων ευκαιριών.
- 3) Δεν είναι πάντα ξεκάθαρο τι κάνει μια αγορά ελκυστική ή σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ένα προϊόν.
- 4) Χρησιμοποιώντας αφελώς και με λάθος τρόπο κάποιο από τα μοντέλα αυτά, μπορεί να μειώσει την κερδοφορία μιας επιχείρησης.
- 5) Προσδίδει την αίσθηση της επιστημονικής σοβαρότητας, όταν, στην πραγματικότητα, οι θέσεις στηρίζονται σε προσωπικές κρίσεις.

5.4 CORPORATE PARENTING

Το Corporate Parenting, σε αντίθεση με την ανάλυση χαρτοφυλακίου, η οποία ασχολείται με τη χρηματοοικονομική πλευρά της επιχείρησης (οι γραμμές παραγωγής και/ή επιχειρηματικές μονάδες θεωρούνται σαν ξεχωριστές επενδύσεις), “βλέπει” την επιχείρηση υπό το πρίσμα των πόρων και των ικανοτήτων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδώσουν αξία στις επιχειρηματικές μονάδες και να δημιουργήσουν συνέργιες μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τους Cambell, Goold και Alexander, “οι επιχειρήσεις με πολλές επιχειρηματικές μονάδες δημιουργούν αξία, επηρεάζοντας – parenting – τις επιχειρηματικές μονάδες, που τους ανήκουν. Οι καλύτερες parent επιχειρήσεις δημιουργούν μεγαλύτερη αξία από ότι οι ανταγωνιστές τους. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αυτό που λέμε parenting πλεονέκτημα⁴.”

Το επιχειρησιακό parenting δημιουργεί επιχειρησιακή στρατηγική, εστιάζοντας στις βασικές ικανότητες της parent επιχείρησης και στην αξία, που δημιουργείται από τη σχέση μεταξύ του parent και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του. Ο parent έχει μεγάλη δύναμη στη σχέση αυτή. Αν υπάρχει καλός αρμονικός συνδυασμός (fit) μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων του parent και των αναγκών και ευκαιριών των επιχειρηματικών μονάδων, τότε η επιχείρηση είναι πιθανό να δημιουργήσει αξία. Αυτή η προσέγγιση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι χρήσιμη, όχι μόνο κατά την απόφαση για εξαγορά μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και κατά την επιλογή του καλύτερου τρόπου με τον οποίο οι παρούσες επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να διοικούνται.

5.4.1 Ανάπτυξη επιχειρησιακής parenting στρατηγικής

Η διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχειρησιακής parenting στρατηγικής αποτελείται από τρία βήματα:

Πρώτον, εξετάζεται η κάθε επιχειρηματική μονάδα (ή επιχείρηση στόχος σε περίπτωση εξαγοράς) σε όρους στρατηγικών χαρακτηριστικών. Τα στρατηγικά αυτά χαρακτηριστικά πιθανών να έχουν ανιχνευθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών σε κάθε επιχειρηματική μονάδα.

Δεύτερον, εξετάζεται η κάθε επιχειρηματική μονάδα (ή επιχείρηση στόχος) σε όρους περιοχών, όπου μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση. Θεωρούνται σαν parenting ευκαιρίες. Για παράδειγμα, δύο επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να είναι ικανές να επιτύχουν economies of scope, συνδυάζοντας το δυναμικό πωλήσεών τους. Μια επιχείρηση με παγκοσμίου κλάσης ειδίκευση στις περιοχές αυτές μπορεί να βελτιώσει την απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας. Επίσης, είναι δυνατό να μεταφέρει ανθρώπους με τις επιθυμητές δεξιότητες από μία μονάδα σε μία άλλη, που τους έχει ανάγκη.

Τρίτον, αναλύεται το πόσο καλά η parent επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα (ή επιχείρηση στόχο). Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες της σε όρους πόρων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Προς τούτο, η parent επιχείρηση θα πρέπει να διερωτάται αν έχει τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στις parenting ευκαιρίες της κάθε επιχειρηματικής μονάδας και αν υπάρχει σχέση ή όχι μεταξύ των χαρακτηριστικών του parent και των σημαντικών στοιχείων επιτυχίας (critical success factors) της κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

5.4.2 Οριζόντια στρατηγική και ανταγωνισμός πολλών σημείων

Η οριζόντια στρατηγική είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία ρίχνει τα σύνορα των επιχειρηματικών μονάδων, έτσι ώστε να δημιουργηθούν συνέργιες κατά μήκος αυτών των μονάδων και να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας ή περισσότερων επιχειρηματικών μονάδων. Η οριζόντια στρατηγική, όταν χρησιμοποιείται για τη δημιουργία συνέργιας, συμπεριφέρεται σαν μια parenting στρατηγική. Όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να θεωρηθεί σαν μια επιχειρησιακή ανταγωνιστική στρατηγική.

Στον multipoint ανταγωνισμό, μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές επιχειρηματικές μονάδες ανταγωνίζονται με άλλες όμοιες επιχειρήσεις σε πολλές αγορές. Αυτοί οι multipoint ανταγωνιστές είναι επιχειρήσεις, που ανταγωνίζονται η μία την άλλη όχι μόνο σε μία επιχειρηματική μονάδα αλλά σε πολλές. Αν και κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει τη δική της επιχειρηματική στρατηγική, μπορεί να χρειαστεί τη βοήθεια του επιχειρησιακού parent, ειδικά στην περίπτωση που ο ανταγωνιστής έχει μεγάλη οικονομική στήριξη από το δικό του επιχειρησιακό parent⁵.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Porter M. E., *“From Competitive Strategy to Corporate Strategy”*, International Review of Strategic Management, Vol. 1, edited by D. E . Husey, (Chicester, England: John Wiley and Sons, 1990), p. 29.
2. Brealey R. A., Myers S. C., *“Principles of Corporate Finance” 7th edition*, McGraw – Hill, 2003, p. 930.
3. Delios A., Beamish P. W., *“Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms”*, Strategic Management Journal, August 1999, p. 711 – 727.
4. Cambell A., Goold M., Alexander M., *“Corporate Strategy and Parenting Theory”*, Long Range Planning, April 1998, p. 308 – 318.
5. Porter M. E., *“Competitive Advantage”*, The Free Press, 1985, p. 317 – 382.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ**

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που παίρνει μια λειτουργική περιοχή για να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη και διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας, ώστε να προσδοθεί στην επιχείρηση ή στην επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η βασική ικανότητα μιας επιχείρησης είναι κάτι, που η επιχείρηση μπορεί να κάνει πολύ καλά. Είναι μια δύναμη – κλειδί. Όταν αυτές οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες αυτών του ανταγωνισμού, τότε καλούνται διακριτές ικανότητες. Αν και δεν είναι πάγιο στοιχείο με τη λογιστική έννοια, εντούτοις η βασική ικανότητα είναι ένας πολύτιμος πόρος. Γενικά, όσο περισσότερο οι βασικές ικανότητες χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται, τόσο πιο πολύτιμες γίνονται. Για να θεωρηθεί μια ικανότητα διακριτή, πρέπει να έχει τα τρία παρακάτω στοιχεία:

- Customer value: πρέπει να συνεισφέρει στην αξία, όπως αυτή την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

- Competitor unique: πρέπει να είναι μοναδική και ανώτερη των ικανοτήτων του ανταγωνιστή.
- Extendibility: πρέπει να είναι κάτι, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών ή κατά την είσοδο σε νέες αγορές.

Παρόλο που μια διακριτή ικανότητα σαφώς θεωρείται δύναμη – κλειδί μιας επιχείρησης, το ανάποδο δεν ισχύει πάντα. Καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν την ικανότητα μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, η διακριτή αυτή ικανότητα μετατρέπεται σε μια ελάχιστη απαίτηση ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό σημαίνει πως, αν και η ικανότητα μπορεί να είναι ακόμα βασική και άρα δύναμη της επιχείρησης, εντούτοις δεν είναι πλέον μοναδική.

Όπως προαναφέρθηκε, για να είναι μια βασική ικανότητα διακριτή, πρέπει να είναι ανώτερη αυτών του ανταγωνισμού. Καθώς όλο και περισσότεροι κλάδοι γίνονται υπερανταγωνιστικοί, καθίσταται πολύ δύσκολη η διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας. Αυτοί οι πόροι είναι πιθανών να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης ή να απαξιωθούν λόγω νέων τεχνολογιών.

Για να έχει μια λειτουργική στρατηγική τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, θα πρέπει να εδράζεται σε μια διακριτή ικανότητα, που ενυπάρχει στη λειτουργική αυτή περιοχή. Αν η επιχείρηση δεν έχει μια διακριτή ικανότητα στη συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, τότε η λειτουργική αυτή περιοχή μπορεί να είναι υποψήφια για outsourcing. Με το

όρο outsourcing εννοείται η αγορά από κάποιον άλλο προϊόντος ή υπηρεσίας, που παρεχόταν προηγουμένως εσωτερικά. Το outsourcing είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και ένας σημαντικός τρόπος αύξησης της απόδοσης και συχνά της ποιότητας.

6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ ασχολείται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή του προϊόντος. Μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα, με τη χρήση μιας στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς, μπορεί (1) να αυξήσει το μερίδιο των υπαρχόντων προϊόντων σε μια υπάρχουσα αγορά δια μέσω του κορεσμού (market saturation) και της διείσδυσης (market penetration) ή (2) να αναπτύξει νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα. Με τη χρήση της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος, μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί (1) να αναπτύξει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή (2) να αναπτύξει νέα προϊόντα για νέες αγορές¹.

Παράλληλα, υπάρχουν και άλλες πολλές στρατηγικές μάρκετινγκ. Για λόγους διαφήμισης και προώθησης, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε μια “pull” ή “push” στρατηγική μάρκετινγκ. Η pull στρατηγική αφορά στη χρήση της διαφήμισης και της προώθησης για να πείσει τον τελικό πελάτη να ζητά το προϊόν από τους μεσάζοντες, ενώ η push στρατηγική αφορά στη δαπάνη μεγάλου ποσού χρημάτων για να πεισθούν

οι μεσάζοντες να μεταφέρουν, προωθήσουν και πουλήσουν το προϊόν στους τελικούς καταναλωτές². Κατά τη διάρκεια τιμολόγησης ενός νέου προϊόντος, μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να ακολουθήσει μια εκ των δύο στρατηγικών: τη *skim pricing*, όπου προσφέρεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την κορυφή της καμπύλης ζήτησης με υψηλές τιμές, όσο το προϊόν είναι καινοτόμο και οι ανταγωνιστές λίγοι, και την *penetration pricing*, όπου γίνεται προσπάθεια επιτάχυνσης της διαδικασίας ανάπτυξης της αγοράς και προσφέρει στον πρωτοπόρο τη δυνατότητα χρήσης της καμπύλης εμπειρίας (*experience curve*) για να κερδίσει μερίδιο αγοράς με χαμηλές τιμές και να κυριαρχήσει στην αγορά.

6.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η χρηματοοικονομική στρατηγική εξετάζει τις χρηματοοικονομικές περιπλοκές των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών επιλογών και καθορίζει την καλύτερη χρηματοοικονομική πορεία δράσης. Παράλληλα, παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του χαμηλότερου κόστους των πόρων και της εύκαμπτης ικανότητας άντλησης κεφαλαίου για να στηριχθεί μια επιχειρηματική στρατηγική. Η χρηματοοικονομική στρατηγική συνήθως προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη χρηματοοικονομική αξία της επιχείρησης.

Μια δημοφιλής χρηματοοικονομική στρατηγική είναι η leveraged buy-out. Σε μια leveraged buy-out, μια επιχείρηση εξαγοράζεται και η συναλλαγή αυτή χρηματοδοτείται σε μεγάλο μέρος με χρέος – μέσω ενός τρίτου μέρους, όπως μια ασφαλιστική εταιρεία ή μια επενδυτική τράπεζα. Τελικά το χρέος εξοφλείται με χρήματα, που δημιουργήθηκαν από τις λειτουργίες της εξαγορασθείσας επιχείρησης ή την πώληση των περιουσιακών της στοιχείων³.

Η διαχείριση των μερισμάτων προς τους μετόχους αποτελεί σημαντικό μέρος της χρηματοοικονομικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Επιχειρήσεις σε γρήγορα αναπτυσσόμενους κλάδους (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κ.α.) συχνά δεν εξαγγέλλουν μερίσματα.

6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης ασχολείται με τη βελτίωση και την καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας, αλλά και με την εξεύρεση του κατάλληλου μίγματος μέσα από τα διάφορα είδη έρευνας και ανάπτυξης (βασική, προϊόντος ή διαδικασίας). Παράλληλα, προσπαθεί να απαντήσει στο εξής ερώτημα: «πώς πρέπει να διαχειριστούμε τη νέα τεχνολογία;» (με εσωτερική ανάπτυξη, με εξαγορές ή με στρατηγικές συμμαχίες).

Οι επιλογές στο επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης είναι είτε ο *τεχνολογικός ηγέτης* (technological leader), όπου ένας οργανισμός πρωτοπορεί και καινοτομεί, είτε ο *τεχνολογικός ακόλουθος* (technological follower), όπου μια επιχείρηση μιμείται τα προϊόντα ενός ανταγωνιστή της.

6.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ασχολείται, πέρα από τα άλλα, με το εάν θα πρέπει η επιχείρηση να προσλάβει ένα μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων υπαλλήλων, που πραγματοποιούν τυποποιημένη εργασία, έχουν χαμηλό μισθό και πιθανών να παραιτηθούν σύντομα, ή να προσλάβει εξειδικευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι αμείβονται με υψηλούς μισθούς και είναι εκπαιδευμένοι να συμμετάσχουν σε αυτο-διαχειριζόμενες ομάδες εργασίας.

6.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Με τη στρατηγική αυτή καθορίζεται ο τρόπος και ο χώρος που θα παραχθεί το προϊόν ή η διαδικασία, το επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης στην παραγωγική διαδικασία και ο τρόπος διαχείρισης των φυσικών πόρων.

Η στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης επηρεάζεται συχνά από τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις ενός προϊόντος, αυξάνεται παράλληλα και ο όγκος παραγωγής. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε πολλούς κλάδους ωθεί τις επιχειρήσεις να μετατοπιστούν από την παραδοσιακή μαζική παραγωγή (μέθοδος παραγωγής μεγάλου αριθμού τυποποιημένων προϊόντων χαμηλού κόστους) στη στρατηγική παραγωγής συνεχούς βελτίωσης (όπου διατμηματικές ομάδες προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν την παραγωγική διαδικασία, με αποτέλεσμα τυποποιημένα προϊόντα χαμηλού κόστους αλλά και υψηλής ποιότητας)⁴.

6.8 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής δεν αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής. Η επιχείρηση θα πρέπει τώρα να αναπτύξει τις κατάλληλες πολιτικές. Οι πολιτικές απορρέουν από τις στρατηγικές και αποτελούν τις γενικές οδηγίες εφαρμογής των στρατηγικών, αλλά και τις οδηγίες για δράση και λήψη αποφάσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σιώμκος Γ. Ι., “*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*” 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2004, p. 605 - 611.
2. Kotler P., “*Marketing Management*” 11th edition, Prentice Hall, 2003, p. 511.
3. Brealey R. A., Myers S. C., “*Principles of Corporate Finance*” 7th edition, McGraw – Hill, 2003, p. 505 – 506.
4. Wheelen T. L., Hunger J. D., “*Strategic Management and Business Policy*” 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 172.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου διασφαλίζει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει αυτό που είχε εκ προοιμίου σχεδιάσει. Κατά τη διαδικασία αυτή γίνεται σύγκριση της επίδοσης (performance, είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας) με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχονται τα απαραίτητα στοιχεία ανάδρασης ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις

7.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Με τη έναρξη της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής, τα στελέχη που χαράζουν τις στρατηγικές θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα¹:

1) Ποιοι θα εκτελέσουν το στρατηγικό σχέδιο;

- 2) Τι πρέπει να γίνει ώστε οι λειτουργίες της επιχείρησης να συμβαδίζουν με τη νέα κατεύθυνση;
- 3) Πως οι εμπλεκόμενοι θα εργαστούν μαζί για να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες ενέργειες;

7.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι διευθυντές των τμημάτων και των λειτουργικών περιοχών μαζί με τα αντίστοιχα στελέχη τους αναπτύσσουν: α) προγράμματα, για να δημιουργήσουν μια σειρά από νέες δραστηριότητες, β) προϋπολογισμούς, για να βρουν κεφάλαια για τις νέες δραστηριότητες και γ) διαδικασίες, για να διαχειριστούν τις καθημερινές λεπτομέρειες, με απώτερο σκοπό την εφαρμογή της επιλεγόμενης στρατηγικής.

Με τη δημιουργία *προγραμμάτων* τίθεται σε λειτουργία η εκάστοτε στρατηγική. Όταν αναπτυχθούν τα προγράμματα, αρχίζει η διαδικασία *προϋπολογισμού*. Με το σχεδιασμό ενός προϋπολογισμού γίνεται και ο τελευταίος έλεγχος για τη βιωσιμότητα και την λειτουργικότητα της επιλεγόμενης στρατηγικής. Τέλος, αναπτύσσονται οι κατάλληλες *διαδικασίες*, με τις οποίες καταγράφονται λεπτομερώς οι διάφορες

δραστηριότητες που πραγματοποιούνται ώστε να ολοκληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης.

7.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία αυτή αποτελείται από πέντε βήματα:

- 1) προσδιορισμός του τι μετράμε
- 2) καθορισμός αποδεκτών επιπέδων επίδοσης
- 3) μέτρηση της πραγματικής επίδοσης
- 4) σύγκριση πραγματικής και αποδεκτής επίδοσης
- 5) λήψη διορθωτικών μέτρων

7.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι πληροφορίες της αξιολόγησης και ελέγχου αποτελούνται από στοιχεία και αναφορές. Εάν προκύψουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα στην επίδοση λόγω λανθασμένης χρήσης των διαδικασιών, οι διευθυντές τμημάτων της επιχείρησης θα πρέπει να διορθώσουν τις ενέργειες των υπαλλήλων τους. Δεν είναι απαραίτητη η ανάμειξη της ανώτατης διοίκησης. Εντούτοις, στην

περίπτωση που τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα επίδοσης οφείλονται στις καθ' αυτό διαδικασίες, τότε τα ανώτατα στελέχη μαζί με τους διευθυντές τμημάτων θα πρέπει να αναπτύξουν νέα προγράμματα ή διαδικασίες.

7.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τα τυπικά μέτρα υπολογισμού της επίδοσης, όπως π.χ. ο δείκτης ROI (return on investment), είναι κατάλληλα για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει έναν επικερδή στόχο. Όμως, αυτά τα είδη μέτρων υπολογισμού της επίδοσης είναι ανεπαρκή κατά την αξιολόγηση επιπρόσθετων επιχειρησιακών στόχων, όπως κοινωνική ευθύνη ή επίπεδο ανάπτυξης υπαλλήλων. Είναι, λοιπόν, σαφές πως οι απλοί χρηματοοικονομικοί δείκτες (ROI, EPS, ROE) δεν αρκούν για τη μέτρηση της συνολικής επιχειρησιακής επίδοσης. Η τάση σήμερα είναι η επιλογή και χρήση πιο πολύπλοκων χρηματοοικονομικών δεικτών με την παράλληλη χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών επιχειρησιακής επίδοσης² (π.χ. EVA, MVA, Balanced Scorecard).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Wheelen T. L., Hunger J. D., *“Strategic Management and Business Policy” 9th edition*, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 193.
2. Brancato C. K., *“New Corporate Performance Measures”*, (New York: The Conference Board, 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα συστήματα και οι υπηρεσίες υγείας πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά, προκειμένου να μπορούν να εκπληρώνουν την αποστολή τους, δηλαδή να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην καταπολέμηση της αρρώστιας και στην προστασία και προαγωγή της υγείας.

Η ανάγκη του σχεδιασμού προκύπτει από τη σύνθετη φύση της σύγχρονης παραγωγικής διαδικασίας υπηρεσιών και προϊόντων υγείας και την αλληλεξάρτηση των επιμέρους παραγωγικών συντελεστών. Προκύπτει επίσης από την ανάγκη εξυπηρέτησης του κοινωνικού συμφέροντος και από τις «αποτυχίες» ή «περιορισμούς» της ελεύθερης αγοράς στον τομέα της υγείας¹.

Το γεγονός ότι οι συνθήκες της ελεύθερης αγοράς δεν εξασφαλίζουν ούτε αποδοτικότητα ούτε κοινωνική δικαιοσύνη, επιβεβαιώνεται από το παράδειγμα των ΗΠΑ, όπου κυριαρχούν οι υψηλότερες δαπάνες υγείας ενώ ένα σημαντικό κομμάτι του πληθυσμού που δεν είναι ασφαλισμένο (20% περίπου) έχει μηδενική ή περιορισμένη ιατροφαρμακευτική κάλυψη². Αντίθετα, σε πολλές χώρες της Ευρώπης, όπου ο τομέας της υγείας δεν υπόκειται στους νόμους της ελεύθερης αγοράς, όπως στη Μ. Βρετανία, η αποδοτικότητα και η κοινωνική δικαιοσύνη εξασφαλίζονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό με την παρέμβαση του κράτους.

Εκτός από τις «ιδιαιτερότητες» της αγοράς υγείας, ο ρόλος του κράτους ή της Πολιτείας στο σχεδιασμό των υπηρεσιών υγείας έχει ιδιαίτερη βαρύτητα και για ορισμένους άλλους λόγους. Πρώτα απ' όλα η φύση του αγαθού «υγεία», αποτελεί κοινωνικό αγαθό που οδηγεί στην αναγκαιότητα της κρατικής παρέμβασης για τη διασφάλισή του και στην ανάληψη της σχετικής ευθύνης. Επίσης, οι ραγδαίες μεταβολές που σημειώνονται στο περιβάλλον του συστήματος υγείας (οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον) επιβάλλουν συνεχή διαδικασία επανασχεδιασμού. Επιπρόσθετα, η στενότητα των πόρων, σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση του κόστους των υπηρεσιών υγείας, καθώς και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση με τις νέες απαιτήσεις για ποιότητα, επιβάλλουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής που θα περιέχει την «πρόγνωση» (forecasting) προκειμένου να εξασφαλίζεται τόσο η αποδοτική, όσο και η κοινωνικά δίκαιη λειτουργία του συστήματος υγείας³. Έτσι, με τον σχεδιασμό ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις από την αβεβαιότητα, επιτυγχάνεται η σωστή ανάπτυξη και εξέλιξη του συστήματος υγείας και καθίσταται δυνατή η επίτευξη του αντικειμενικού του σκοπού.

8.2 Ο ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Παραδοσιακά, ο σχεδιασμός βασίστηκε σε τρεις απλές και δελεαστικές ερωτήσεις:

- Που είμαστε;
- Που θέλουμε να είμαστε;
- Πώς θα φτάσουμε εκεί;

Συχνά, ο παραδοσιακός σχεδιασμός αφορά κατά βάση την κατανομή των πόρων στο πλαίσιο του εκάστοτε προϋπολογισμού, με προσαρμογές των ιστορικών δεδομένων του παρελθόντος στα προβλεπόμενα για το άμεσο μέλλον δεδομένα. Ο σχεδιασμός αυτός πρωτίστως εφαρμόζεται για τη διανομή των πόρων ανάμεσα στις νοσοκομειακές υπηρεσίες και τις εξωνοσοκομειακές, λαμβάνοντας υπόψη τα πληθυσμιακά και τα γεωγραφικά δεδομένα σε κάθε περίπτωση. Τα πληθυσμιακά δεδομένα περιλαμβάνουν δημογραφικούς δείκτες, εκτίμηση των αναγκών υγείας, καθώς και της ζήτησης και της χρήσης των υπηρεσιών υγείας, σύμφωνα με όσα αναλύονται στη συνέχεια. Τα δε γεωγραφικά δεδομένα περιλαμβάνουν 3 βασικές παραμέτρους: την απόσταση, το χρόνο πρόσβασης και το κόστος μεταφοράς. Επειδή όμως τα τελευταία χρόνια τα δημογραφικά δεδομένα και οι ανάγκες υγείας αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς, μεταβάλλοντας σημαντικά τη ζήτηση, όπως συμβαίνει με τη γήρανση του πληθυσμού ή με την ανάπτυξη της βιοϊατρικής τεχνολογίας, ο σχεδιασμός έχει να κάνει πλέον σε σημαντικό βαθμό με τη γεωγραφική κατανομή των αλλαγών αυτών και τις επιπτώσεις που έχουν στους επιμέρους πληθυσμούς.

Εκτός από την κατανομή των πόρων κατά γεωγραφική περιοχή, ο παραδοσιακός σχεδιασμός ασχολείται και με την κατανομή των πόρων

ανάμεσα στις διάφορες ιατρικές ειδικότητες, ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες ασθενών και ανάμεσα σε εναλλακτικές μορφές θεραπείας. Γενικότερα λοιπόν, ο σχεδιασμός αυτός αποσκοπεί στην αξιοποίηση των πόρων, στη γεωγραφική κατανομή τους και στη διαμόρφωση προτεραιοτήτων, συχνά διαμεσολαβώντας ανάμεσα σε αντικρουόμενες διεκδικήσεις και ανταγωνιστικά συμφέροντα, μια που συνήθως δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι για την ικανοποίηση όλων των αναγκών. Με την έννοια αυτή, ο σχεδιασμός έχει να κάνει με επιλογές. Επιλογή των επιθυμητών στόχων και επιλογή των δραστηριοτήτων για την επίτευξή τους. Επιπλέον, οι γιατροί συνήθως αντιμετωπίζουν τα ζητήματα αυτά θέλοντας να προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες που απαιτεί η ικανοποίηση της ζήτησης. Αντίθετα, οι υπεύθυνοι εθνικού σχεδιασμού ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των αναγκών. Γι' αυτό και χρειάζεται η συμμετοχική διαδικασία στο σχεδιασμό, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων, ιδιαίτερα των γιατρών⁴.

Ωστόσο, ο παραδοσιακός σχεδιασμός παρουσιάζει προβλήματα στο βαθμό που έχει να κάνει με τις υποθέσεις γύρω από την προβλεψιμότητα των ζητημάτων που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο του σχεδιαστή. Οι δε συνέπειες της προσέγγισης αυτής, διαμορφώνουν τουλάχιστον πέντε σημαντικά περιοριστικά χαρακτηριστικά του παραδοσιακού σχεδιασμού⁵:

- την τάση αντιμετώπισης του εν λόγω ζητήματος ως μεμονωμένο φαινόμενο (σε αντίθεση με την προσέγγιση του ολιστικού συστήματος).

- μια επικίνδυνα στενή εστίαση σε ποσοτικές αναλύσεις εις βάρος άλλων συμπληρωματικών μεθόδων (π.χ. ποιοτικές μέθοδοι) που μπορούν να συντελέσουν στην καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων.
- την υπόθεση ότι το μέλλον μπορεί να προβλεφτεί με υπολογισμούς κατά προσέγγιση.
- την αποτυχία παραδοχής του γεγονότος ότι πολλά σημαντικά ζητήματα δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο των παραδοσιακών σχεδιαστών.
- τη δυσκολία ανταπόκρισης στην αυξανόμενη επιχειρησιακή αλλαγή και στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

8.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Για την αντιμετώπιση των περιορισμών του παραδοσιακού σχεδιασμού που είχαν προκύψει κυρίως λόγω του στατικού του χαρακτήρα, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός. Διαφέρει ως προς τον παραδοσιακό σχεδιασμό στο ότι λαμβάνει υπόψη τις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ο *στρατηγικός σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας* στρέφει την προσοχή του σε ολόκληρο τον οργανισμό. Βασίζεται στις εισροές από μια ποικιλία λειτουργικών περιοχών, κατευθύνει τις λειτουργικές δραστηριότητες σε όλον τον οργανισμό και συμβάλλει στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού⁶.

Η αξία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας έγκειται στο ότι προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα στην εποχή μας η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα, αυξανόμενη πολυπλοκότητα, αλληλεξάρτηση και έντονο ανταγωνισμό. Ταυτόχρονα, προσφέρει δυνατότητες για αποδοτικότερη διοίκηση, οργάνωση, λειτουργία και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση μέσων και πόρων, ανθρώπινων, υλικών, κ.ά.⁷

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας,⁸ πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- το περιβάλλον του (ευκαιρίες, περιορισμοί, κίνδυνοι, συνθήκες)
- ο σκοπός του
- η διαφορά ανάμεσα στο πού βρίσκεται ο Οργανισμός και πού θέλει να πάει
- οι ικανότητες και οι αδυναμίες του

Η σημασία του περιβάλλοντος έχει ιδιαίτερη σημασία επειδή ο στρατηγικός σχεδιασμός αποσκοπεί στη διευκόλυνση μίας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού υγείας να αναπτυχθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκεται σε αρμονία με τον γρήγορα-μεταβαλλόμενο κόσμο / περιβάλλον σε επίπεδο μάκρο (π.χ. να αποφασιστεί εάν θα κλείσει ένα ήδη υπάρχον νοσοκομείο ή εάν θα δοθεί εντολή για τη δημιουργία ενός καινούριου) ή σε επίπεδο μικρο (π.χ. τη βελτίωση των διαδικασιών της φροντίδας του ασθενούς με μία συγκεκριμένη μέθοδο περίθαλψης).

Στο μέλλον εξάλλου, οι οργανισμοί θα πρέπει να υποβάλλουν και απολογισμούς για τις επιδόσεις τους στο φυσικό περιβάλλον, καθώς και για την κοινωνική τους επίδοση. Οι εξελίξεις αυτές αντανακλούν το ξεθώριασμα των κλασικών διαχωριστικών γραμμών ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού υγείας και την αυξανόμενη πίεση των κοινωνικών εταίρων.

Οι κοινωνικοί εταίροι (stakeholders) είναι όλοι εκείνοι που σχετίζονται με τον οργανισμό και που η συμπεριφορά τους επηρεάζει τη λειτουργία του. Ταξινομούνται σε εσωτερικούς (μέτοχοι, ιδιοκτήτες, στελέχη, εργαζόμενοι), σε εξωτερικούς (πολιτικές δυνάμεις, τράπεζες, συνδικάτα, κοινωνικοί σύλλογοι, κτλ.) και σε κοινωνικούς εταίρους της αγοράς (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές)⁹.

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας επηρεάζεται από πέντε βασικούς παράγοντες: τους άλλους ανταγωνιστικούς οργανισμούς στον κλάδο, τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.

Γι' αυτό άλλωστε, στο σχηματισμό των στρατηγικών προγραμμάτων ο οργανισμός υγείας θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον ίδιο τον οργανισμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τον ανταγωνισμό, τα

συγκεκριμένα προϊόντα του οργανισμού και την αγορά στο ευρύτερο της πλαίσιο.

Έτσι λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός των υπηρεσιών υγείας αφορά:

- την ανάπτυξη και την επίτευξη ενός ρεαλιστικού οράματος για τον οργανισμό.
- τη διασφάλιση της σαφήνειας των αρχών και των σκοπών του οργανισμού.
- την κατανόηση ορισμένων από τις γενικότερες κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής.
- τη μεθοδολογία που να μπορεί να υλοποιηθεί σε συνάρτηση με τους διαθέσιμους πόρους.
- τη διαδικασία που θα μπορεί συνεχώς να αξιολογείται ως μέρος μίας διαδικασίας μάθησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας πρέπει να αποτελεί διαδικασία μάθησης και για τα άτομα και για τους οργανισμούς. Σπάνια υπάρχει σιγουριά για όλα τα ζητήματα ή ερωτήματα στην αρχή ενός συγκεκριμένου έργου. Είναι συχνά απαραίτητο να προσαρμόζονται οι μέθοδοι σχεδιασμού ανάλογα με τα ευρήματα των ερευνών. Ο σύγχρονος σχεδιαστής χρειάζεται να μπορεί να ανασχεδιάζει τη διαδικασία συνεχώς. Να εστιάζει στη στρατηγική κατεύθυνση και να αλλάζει τις τακτικές στην πορεία.

Οι εξειδικευμένες αυτές κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της στρατηγικής διοίκησης, η οποία βασίζεται στην αποσαφήνιση του σκοπού, του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων κάθε οργανισμού.

8.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Η μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας περιλαμβάνει οκτώ αντίστοιχα βήματα, τα οποία διαφοροποιούνται αλλού περισσότερο και αλλού λιγότερο από τα προαναφερθέντα βήματα του παραδοσιακού σχεδιασμού¹⁰:

α. Ο σχεδιασμός του σχεδιασμού

- συγκρότηση επιτροπής (δομή, μέλη, λειτουργία)
- μεθοδολογία συλλογής πληροφοριών
- χρονοδιάγραμμα

β. Καθορισμός της αποστολής του οργανισμού

Η αποστολή (mission) είναι η σταθερή υπηρετήση ενός τομέα δραστηριότητας με συγκεκριμένο στόχο ή στόχους που επιτρέπουν στο όραμα να γίνει πραγματικότητα. Η αποστολή αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, τους σκοπούς, τα προϊόντα, τη γενικότερη φιλοσοφία του και περιγράφει το λόγο ύπαρξης του (π.χ. η μείωση της καρδιαγγειακής νοσηρότητας και θνητότητας¹¹).

γ. Αποτίμηση του περιβάλλοντος:

Εξωτερικό: - τάσεις του μακρο-περιβάλλοντος, του θεσμικού-ρυθμιστικού περιβάλλοντος, του οικονομικού περιβάλλοντος, του κοινωνικού περιβάλλοντος, του πολιτικού περιβάλλοντος, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, του τεχνολογικού περιβάλλοντος, του καταναλωτικού περιβάλλοντος.

Μια σωστή εκτίμηση αυτών των εξωτερικών επιδράσεων θα βοηθήσει τον οργανισμό να προσδιορίσει τις ευκαιρίες, όπως π.χ.: αλλαγή νομοσχεδίου, διεύρυνση αγοράς, χρηματοδότηση επενδύσεων, πιστοποίηση, πληροφορική – τηλε-ιατρική, αλλά και τις απειλές, π.χ.: υψηλή διείδυση, δίκτυο προμηθευτών, αλλαγή τεχνολογίας, λειτουργία νέων μονάδων.

Εσωτερικό: - Διοίκηση, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοδότηση, marketing, κλινικά συστήματα, οργανωτική δομή, οργανωτική κουλτούρα, φυσικές εγκαταστάσεις, πληροφοριακά συστήματα, ηγετικές ικανότητες.

Μέσα από την αποτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος ανιχνεύονται οι δυνάμεις (κύρος, φήμη, αξιοπιστία, ποιότητα υπηρεσιών, ικανοποίηση προσωπικού, εξειδικευμένο προσωπικό, κ.α.), αλλά και οι αδυναμίες (κόστος λειτουργίας, τεχνολογία, έλλειψη χώρων – αδυναμία επέκτασης, κ.α.) του οργανισμού.

δ. Διενέργεια ανάλυσης κοινωνικών εταίρων

Όπως αναλύθηκε παραπάνω

ε. Διατύπωση στόχων

Οι στρατηγικές επιμερίζονται σε συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους. Μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι.

στ. Σχηματοποίηση εναλλακτικών στρατηγικών

(με διάφορους μεθόδους: brainstorming, στατιστική πρόγνωση, σενάρια, κρίσιμο μονοπάτι, κ.ά.)

ζ. Επιλογή και ανάπτυξη βασικής στρατηγικής

Έτσι ώστε να εξασφαλίζονται τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.

η. Ανάπτυξη του σχεδίου δράσης

Με βάση τα παραπάνω, είναι φανερό πως η μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας σε σχέση με του παραδοσιακού σχεδιασμού, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάλυση του περιβάλλοντος, καθώς και στην ανάλυση των Κοινωνικών Εταίρων. Είναι επίσης φανερό πως ο σχεδιασμός αποτελεί πολυτομεακή δραστηριότητα γι' αυτό και απαιτεί διατομεακή προσέγγιση με τη συμμετοχή διαφόρων επιστημονικών ειδικοτήτων, όπως επιδημιολόγοι, οικονομολόγοι, κοινωνιολόγοι, κ.ά.

8.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ

Το σύστημα υγειονομικής φροντίδας αποτελείται από πολλά συστατικά στοιχεία, τα οποία στη συνέχεια συντονίζονται για τη βελτίωση και την ευημερία των ατόμων και της κοινωνίας. Το γεγονός αυτό καθιστά το νοσοκομειακό οργανισμό ευάλωτο σε πολιτικές συνιστώσες, κυρίως αναφορικά στα δημόσια νοσοκομεία, αφού η πολιτική και η διαχείριση

αυτών είναι στα χέρια της κάθε κυβέρνησης. Έτσι λοιπόν περιορίζεται ο ρόλος των υπευθύνων στα νοσοκομεία.

Γενικά, η αποτελεσματική στρατηγική και πολιτική¹²:

- βελτιώνει το συντονισμό μεταξύ των ιατρικών και μη ιατρικών (διοικητικών) τμημάτων και βοηθά σε μια καλύτερη αντίληψη της αποστολής του καθενός
- φέρνει κοντύτερα τους εργαζόμενους και τους μάνατζερ σε μια προσπάθεια να επιδιώξουν κοινούς στόχους
- βελτιώνει την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία μέσα στο νοσοκομείο
- βοηθά τους μάνατζερ των νοσοκομείων να αντιληφθούν τις παρούσες και να προλαμβάνουν τις μελλοντικές τάσεις, αλλά και να προετοιμάζουν τον οργανισμό για το μέλλον
- βοηθά τα τμήματα να ασκήσουν επιρροή στη διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης του νοσοκομείου και στην στρατηγική υλοποίησης

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης δεν αποτελεί φυσικά πανάκεια για τον οργανισμό, ούτε προσφέρει πάντοτε τα παραπάνω οφέλη. Αποτελεί περισσότερο προσέγγιση διοίκησης νοσοκομείου. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης πρέπει να βοηθά τα στελέχη να αναγνωρίζουν τα βασικά προβλήματα και να εστιάζουν σε μακροπρόθεσμα συνεργικά αποτελέσματα, όπως βελτίωση ποιότητας, συγκράτηση κόστους, σαφείς πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Williams SJ, Torrens PR (eds). *"Introduction to Health Services"*, John Wiley & Sons, New York, 1980.
2. Πολύζος Ν., *"Αποδοτικότητα των Νοσοκομείων με Βάση την Ταξινόμηση των Ασθενών (D.R.Gs)"*, Τ.Υ.Π.Ε.Τ., Αθήνα, 1999.
3. Lee K., Mills A., *"Policy-Making and Planning in the Health Sector"*, Croom Helm, London, 1985.
4. Clarke M. (ed), *"Planning and Analysis in Health Care Systems"*, Pion Limited, London, 1984.
5. Van der Heijden K., *"Scenarios: The Art of Strategic Conversation"*, Wiley, Chichester, 1996.
6. Κανελλόπουλος Χ., *"Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση, σε Επιχειρήσεις Οργανισμούς και Υπηρεσίες"*, International Publishing, Αθήνα, 1990.
7. Παπούλιας Δ. Β., *"Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών"*, Καστανιώτη, Αθήνα, 2002.
8. Gerstner Jr. L. V., *"Can strategic planning pay off?"*, *Business Horizons* 1972.
9. Wheeler D., Sillanpaa M., *"The Stakeholder Corporation"*, Pitman, London, 1997.
10. Wolper L. F., *"Health Care Administration: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems"*, Aspen Publication, Gaithersburg- Maryland, 1999.

11. Reinke W., Williams K. (eds), *“Health Planning: Qualitative Aspects and Quantitative Techniques”*, The John Hopkins University, Baltimore-Maryland, 1972.
12. Zouko V., *“Η Διαδικασία του Στρατηγικού Management στα Νοσοκομεία”*, Επιθεώρηση Υγείας, Σεπ.- Οκτ. 2001, σελ. 15.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε.

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της υγείας αντιμετώπισε αρκετά και δύσκολα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά έγιναν ακόμα εντονότερα με την οικονομική κρίση (ύφεση) και την καθυστέρηση της αναμενόμενης οικονομικής ανάκαμψης. Οι επιπτώσεις των παραπάνω ήταν εμφανείς στα συνολικά αποτελέσματα του κλάδου και κυρίως στην κερδοφορία η οποία γενικώς σημείωσε υποχώρηση. Σταδιακά, όμως, τα προβλήματα περιορίζονται, οι ισορροπίες αποκαθίστανται και οι εταιρίες ιστορίας και κύρους ανακτούν προοδευτικά την διαχρονική δύναμή τους.

Μέσα σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον για τον κλάδο, η Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε., που διαθέτει δίκτυο νοσοκομείων σε Αττική και Θεσσαλονίκη, ολοκλήρωσε ένα βαρύ πενταετές επενδυτικό πλάνο ύψους άνω των € 150 εκ., ενώ ταυτόχρονα προχώρησε και στη συγχώνευση των κλινικών της στο τέλος του 2001 εξορθολογίζοντας την εταιρική της διάρθρωση.

Το 2003, δεδομένης της πραγματικότητας και του κλίματος της εγχώριας αγοράς υγείας, η στρατηγική της εταιρείας εστιάστηκε σε δυο κυρίως άξονες με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων: την αύξηση των εσόδων και τον περιορισμό του κόστους.

Το πρώτο μέλημα της εταιρείας ήταν η αύξηση των εσόδων. Λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας αναζητήθηκαν νέες πηγές εσόδων και κυρίως μέσω προϊόντων προστιθέμενης αξίας. Έτσι η εταιρεία εστίασε το ενδιαφέρον της στην πρωτοβάθμια περίθαλψη με τη δημιουργία νέων προϊόντων πρωτοβάθμιας περίθαλψης αυξάνοντας σταδιακά το μερίδιο της στον συγκεκριμένο χώρο. Επίσης, προχώρησε στην δημιουργία της κάρτας υγείας του Ομίλου Ιατρικού Αθηνών, την οποία ήδη κατέχει ένας σημαντικός αριθμός μεγάλων πληθυσμιακών ομάδων. Τέλος, μέσα στο δύσκολο περιβάλλον που δημιουργήθηκε κατάφερε να προσελκύσει και νέους συνεργάτες ιατρούς με υψηλό επιστημονικό κύρος και αναγνώριση.

Όμως, εκτός από την προσπάθεια για αύξηση των εσόδων ουσιαστική βελτίωση της κερδοφορίας θα προέλθει και από τον σταδιακό περιορισμό του κόστους, μια προσπάθεια που έχει ήδη ξεκινήσει τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι, η εταιρεία προχώρησε στην αναδιάρθρωση της με την δημιουργία νέων αποδοτικότερων διαδικασιών και την αναθεώρηση παλαιότερων που στοχεύουν κυρίως στον περιορισμό του κόστους αλλά και την αποδοτικότερη λειτουργία της.

Τα πρώτα θετικά αποτελέσματα της στρατηγικής αυτής κυρίως σε επίπεδο εσόδων και δευτερευόντως σε επίπεδο κόστους ήταν ορατά στο τέλος της χρήσης καθώς η προσέλευση των ασθενών σημείωσε σημαντική αύξηση, κάτι που ήταν φανερό από την θετική πορεία των εσόδων. Η θετική αυτή κίνηση είναι περισσότερο ορατή τους πρώτους μήνες του 2004.

Αναφορικά με τον περιορισμό του κόστους αυτό θα γίνεται περισσότερο ορατό όσο προχωρούμε προς το τέλος χρονιάς.

9.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ «ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ»

Η διάρθρωση του ελληνικού υγειονομικού συστήματος στα βασικά επίπεδα φροντίδας υγείας διαμορφώνεται ως εξής:

- *Πρωτοβάθμια Φροντίδας Υγείας (ΠΦΥ):* Ονομάζεται και εξωνοσοκομειακή περίθαλψη και καλύπτει υπηρεσίες που αφορούν την πρόληψη και διάγνωση της νόσου, χωρίς να απαιτείται η παραμονή του ασθενούς σε νοσοκομείο.

Το συγκεκριμένο επίπεδο περίθαλψης καλύπτεται τόσο από το δημόσιο (κέντρα υγείας, εξωτερικά ιατρεία νοσοκομείων και ασφαλιστικών ταμείων), όσο και από τον ιδιωτικό τομέα από τους εξής φορείς:

- Ιατροί, οι οποίοι ασκούν ελεύθερο επάγγελμα στα ιδιωτικά ιατρεία τους
- Μικροβιολογικά εργαστήρια
- Διαγνωστικά κέντρα
- Εξωτερικά ιατρεία ιδιωτικών θεραπευτηρίων

- *Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας:* Καλύπτει τις υπηρεσίες προς ασθενείς οι οποίοι νοσηλεύονται σε κλινικές ή νοσοκομεία και παρέχεται από: α) δημόσια νοσοκομεία του ΕΣΥ και εκτός ΕΣΥ (στρατιωτικά, ΙΚΑ) και ιδιωτικές κλινικές. Η δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια περίθαλψη χαρακτηρίζεται επίσης από την ανάπτυξη ιδιωτικών κλινικών, κυρίως στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα, με σύγχρονη υποδομή και μεθόδους οργάνωσης και λειτουργίας.
- *Επείγουσα Προνοσοκομειακή Ιατρική Φροντίδα:* Καλύπτεται πανελλαδικά από το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ).
- *Ψυχιατρική Περίθαλψη.*

Σύμφωνα με τη διάρθρωση του υγειονομικού συστήματος της χώρας, ο κλάδος των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας περιλαμβάνει τα Διαγνωστικά Κέντρα και τα Θεραπευτήρια (γενικές κλινικές και μαιευτήρια), τα οποία συγκαταλέγονται αντίστοιχα στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Φροντίδα Υγείας.

Ανάλογα με το μέγεθος τους, οι *ιδιωτικές γενικές κλινικές*, στις οποίες εστιάζεται και η παρούσα μελέτη περίπτωσης, διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Μεγάλες πολυδύναμες κλινικές οι οποίες βρίσκονται στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και οι οποίες είναι λίγες σε αριθμό. Οι κλινικές αυτές

υπερβαίνουν σε δυναμικότητα τις 300 κλίνες και πλειοψηφία τους είναι στελεχωμένες από άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό διαθέτοντας ιατρικό εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας. Επίσης, διατηρούν συμφωνίες τόσο με ασφαλιστικούς οργανισμούς και ταμεία του δημοσίου, όσο και με τις περισσότερες ασφαλιστικές εταιρίες του ιδιωτικού τομέα. Οι συγκεκριμένες κλινικές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης της πρόληψης και διάγνωσης. Τα έσοδα τους προέρχονται από τους εσωτερικούς - νοσηλευόμενους ασθενείς και από ασθενείς οι οποίοι επισκέπτονται τα εξωτερικά ιατρεία.

- Μεσαίες κλινικές οι οποίες συνήθως διατηρούν συμβάσεις με ασφαλιστικές εταιρίες του ιδιωτικού τομέα καθώς και με ταμεία του δημοσίου.
- Μικρές κλινικές οι περισσότερες των οποίων καλύπτουν το κόστος νοσηλείας των ασθενών τους (ολόκληρο ή μέρος), μέσω συμβάσεων που έχουν συνάψει με διάφορους ασφαλιστικούς οργανισμούς του δημοσίου.
- Νευροψυχιατρικές κλινικές οι οποίες αποτελούν μια ξεχωριστή κατηγορία, είναι αρκετές σε αριθμό και τα έσοδα τους προέρχονται εξ ολοκλήρου από εσωτερικούς νοσηλευόμενους ασθενείς, εμφανίζοντας υψηλές μέσες ετήσιες πληρότητες.

Ορισμένες από τις κυριότερες πηγές των ιδιωτικών δαπανών υγείας είναι οι παρακάτω:

- οι δαπάνες των ανασφάλιστων
- οι δαπάνες για υπηρεσίες που δεν καλύπτονται από την ασφάλιση ορισμένων ομάδων του πληθυσμού
- η νομοθετημένη συμμετοχή των ασφαλισμένων στα έξοδα της περίθαλψης (διαφέρει ανάλογα με τον ασφαλιστικό τομέα)
- η διαφορά μεταξύ της δαπάνης που αποδίδουν οι ασφαλιστικοί οργανισμοί για ιατρικές πράξεις και της πραγματικής αμοιβής του ιατρού
- οι επιπλέον δαπάνες των ασφαλισμένων για διαφορά θέσεως στα νοσοκομεία
- οι δαπάνες που καταβάλλονται για ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη στο εξωτερικό

9.2.1 Θεσμικό πλαίσιο

Σε ότι αφορά στο θεσμικό πλαίσιο που ισχύει για τις ιδιωτικές κλινικές, κατά τη δεκαετία του 1980 ο κλάδος των ιδιωτικών θεραπευτηρίων περιορίστηκε σημαντικά κυρίως λόγω της ακολουθούμενης πολιτικής, που σκοπό είχε την ενίσχυση του νεοσύστατου Ε.Σ.Υ. Έτσι, βάσει των διατάξεων του Ν. 1397/83 είχε σταματήσει η έκδοση αδειών για ίδρυση

νέων κλινικών ή επέκταση των ήδη υφισταμένων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την τακτική καθήλωσης των νοσηλίων σε χαμηλά επίπεδα, είχε ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των επιχειρηματιών να επενδύσουν σε μονάδες παροχής δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

Με το Προεδρικό Διάταγμα 247/91 επιτράπηκε ξανά η ίδρυση, λειτουργία και μεταβίβαση ιδιωτικών κλινικών, καθώς επίσης και η δημιουργία ανεξάρτητων διαγνωστικών μονάδων μέσα στις ίδιες τις κλινικές και η χορήγηση των αδειών λειτουργίας των μονάδων αυτών τόσο σε φυσικά όσο και σε νομικά πρόσωπα.

Με τις διατάξεις αυτές οι κλινικές εκτός από θεραπευτήρια μετατράπηκαν και σε μεγάλης κλίμακας διαγνωστικά κέντρα, τα οποία σε μικρό χρονικό διάστημα κάλυψαν σημαντικό μέρος της πρωτοβάθμιας περίθαλψης. Παράλληλα, με τους νόμους 517/91 και 247/91 καθορίζονται προδιαγραφές οικοδομής, τεχνικού εξοπλισμού, σύνθεσης προσωπικού κλπ., που απαιτούνται για την δραστηριοποίηση ιδιωτικών κλινικών. Ο νέος νόμος 235/2000 επαναπροσδιορίζει τις προδιαγραφές των ιδιωτικών κλινικών σε ζητήματα σύνθεσης και αριθμού προσωπικού καθώς και τεχνικού εξοπλισμού. Επίσης σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 18 του ίδιου νόμου, απαγορεύεται η ένταξη και λειτουργία σε ιδιωτικές κλινικές, αυτοτελών (που ανήκουν σε άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα) ιδιωτικών φορέων Π.Φ.Υ. Για τις κλινικές στις οποίες λειτουργούν τέτοιοι φορείς, η ισχύς της διάταξης αυτής αρχίζει μετά την παρέλευση δύο ετών από τη δημοσίευση του εν λόγω Π.Λ. (ΦΕΚ 199/14.09.2000).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2889/2001, τα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. διακρίνονται πλέον σε δύο κατηγορίες, στα Γενικά και στα Ειδικά, ενώ η διάκριση σε Νομαρχιακά και Περιφερειακά καταργείται. Ως Γενικά χαρακτηρίζονται τα νοσοκομεία που διαθέτουν τμήματα κύριας νοσηλείας σε περισσότερες από μια θεραπευτικές κατηγορίες και ως Ειδικά όσα διαθέτουν τμήματα κύριας νοσηλείας σε μία μόνο θεραπευτική κατηγορία.

Επίσης, από 1.1.2002 επιτρέπεται στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. μετά το τακτικό ωράριο, η λειτουργία απογευματινών ιατρείων καθώς επίσης και η διενέργεια διαγνωστικών και θεραπευτικών πράξεων. Η λειτουργία των υπηρεσιών αυτών είναι προαιρετική όπως προαιρετική είναι και η συμμετοχή σε αυτές του ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού. Όσοι όμως δηλώσουν συμμετοχή υπάγονται υποχρεωτικά στους κανόνες λειτουργίας που ορίζονται από το νόμο.

9.2.2 Ζήτηση

Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας (πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες) συνοψίζονται στους παρακάτω:

- ❖ Οι επικρατούσες συνθήκες όπως:
 - ◆ δημογραφικοί παράγοντες (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο υγείας)
 - ◆ κοινωνικοί παράγοντες (πολιτιστικό επίπεδο, βιοτικό επίπεδο)
 - ◆ οικονομικοί παράγοντες (εισόδημα, κοινωνική ασφάλιση, τιμές υπηρεσιών)
 - ◆ ατομικές αξίες / ιδέες (αξία / προτεραιότητα στα θέματα υγείας, στάση / συμπεριφορά προς τις υπηρεσίες υγείας, γνώση / πληροφόρηση για την ασθένεια)

- ❖ Το επίπεδο των δημόσιων νοσηλευτικών υπηρεσιών. Ελλείψεις στη διάρθρωση, οργάνωση και λειτουργία των νοσηλευτικών ιδρυμάτων του δημοσίου (ώρες αναμονής στα εξωτερικά ιατρεία, συνθήκες νοσηλείας, ξενοδοχειακή υποδομή, ποιότητα γευμάτων, επικοινωνία με το νοσηλευτικό προσωπικό), στρέφουν συχνά το κοινό προς τις υπηρεσίες υγείας του ιδιωτικού τομέα.

- ❖ Τα γραφειοκρατικά εμπόδια και οι μακρές λίστες αναμονής που παρατηρούνται κατά τις διαδικασίες έγκρισης και πραγματοποίησης σημαντικών εξετάσεων και παροχής διαγνωστικών υπηρεσιών από τα δημόσια ταμεία προς τους ασφαλισμένους τους, αναγκάζουν πολλούς ασθενείς να καταφύγουν στον ιδιωτικό τομέα.

- ❖ Ο παράγων τεχνολογία είναι βαρύνουσας σημασίας, δεδομένου ότι η προηγμένη τεχνολογία σε ιατρομηχανολογικό εξοπλισμό αυξάνει τα ποσοστά θετικού αποτελέσματος στη διάγνωση και στη θεραπεία. Σημαντικές είναι τα τελευταία χρόνια οι επενδύσεις από πλευράς του ιδιωτικού τομέα στην εξωνοσοκομειακή περίθαλψη και στην υψηλή διαγνωστική τεχνολογία, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό την παροχή πολλών υπηρεσιών ταχύτερη, ευκολότερη και το σπουδαιότερο περισσότερο έγκυρη και αξιόπιστη. Επιπλέον, οι ελλείψεις μερικών δημοσίων θεραπευτηρίων - ιδιαίτερα της επαρχίας - τόσο σε σύγχρονο διαγνωστικό και ιατρικό εξοπλισμό, όσο και σε κτιριακή υποδομή, σε επάρκεια κλινών και νοσηλευτικού προσωπικού, λειτουργούν συχνά προς όφελος του ιδιωτικού κλάδου πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

9.2.3 Προσφορά

Η εισαγωγή του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ) με το νόμο 1397/83 σηματοδότησε την απαρχή σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών στην παροχή και στην κατανομή των υπηρεσιών υγείας στη χώρα.

Οι επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της υγείας κατά την περίοδο 1983-1988, αποσκοπούσαν στην άμβλυνση ενός εκ των σημαντικότερων χρόνιων διαρθρωτικών προβλημάτων του ελληνικού

υγειονομικού συστήματος, την ύπαρξη δηλαδή μεγάλων περιφερειακών ανισοτήτων σχετικά με την παροχή υπηρεσιών υγείας, ιδιαίτερα σε βάρος του αγροτικού πληθυσμού. Οι επενδύσεις αυτές αφορούσαν την:

- √ δημιουργία πανελλαδικού δικτύου παροχής υπηρεσιών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας στις μη αστικές περιοχές, για την κάλυψη των αναγκών του μόνιμου πληθυσμού, αλλά και των αναγκών που παρουσιάζονται κατά την τουριστική περίοδο
- √ αναβάθμιση των υποδομών των δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων νοσηλευτικών μονάδων
- √ κατασκευή και λειτουργία τριών Περιφερειακών Πανεπιστημιακών Νοσοκομείων (Ιωαννίνων, Πάτρας, Ηρακλείου)
- √ υλοποίηση του προγράμματος «μεταρρύθμισης» των υπηρεσιών ψυχικής υγείας με την αντικατάσταση του ιδρυματικού συστήματος από ένα δίκτυο προληπτικών και θεραπευτικών εξωνοσοκομειακών δομών
- √ βελτίωση της λειτουργίας των νοσοκομείων με την αναβάθμιση των υποδομών και την ανανέωση και συμπλήρωση του ιατρικού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού, με μικρής κλίμακας παρεμβάσεις που πραγματοποιήθηκαν κυρίως μέσω των ΜΟΠ και του Α'ΚΠΣ σε διάφορους νομούς και περιφέρειες της χώρας, με εξαίρεση τα μεγάλα αστικά κέντρα των νομών Αττικής και Θεσσαλονίκης.

Οι ραγδαίες διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς της βιοϊατρικής τεχνολογίας, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, σε στενή, ανοικτή και αμφίδρομη σχέση με την πρόοδο της ιατρικής και των βασικών επιστημών που την υποστηρίζουν, έχουν ήδη μεταβάλλει ριζικά ολόκληρο το φάσμα παροχής των υπηρεσιών υγείας τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε όλες σχεδόν τις αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, ο ρυθμός διείσδυσης των νέων τεχνολογιών και προσαρμογής της χώρας στις διεθνείς εξελίξεις και τάσεις, υπήρξε ασυνήθιστα υψηλός για τις διαγνωστικές υπηρεσίες, σχετικά ικανοποιητικός για τις επεμβατικές και τριτοβάθμιες εφαρμογές της βιοϊατρικής τεχνολογίας, βραδύς όμως για τα πληροφοριακά συστήματα. Η κατά κεφαλήν αναλογία των εγκατεστημένων στη χώρα συστημάτων υψηλής βιοϊατρικής τεχνολογίας και ιδιαίτερα της αξονικής τομογραφίας, υπερβαίνει τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών εκ μέρους του ιδιωτικού τομέα.

Την τελευταία δεκαετία και κυρίως μετά τη συγκρότηση και λειτουργία του ΕΣΥ, οι ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη αξιοποιώντας τη γρήγορη προσαρμογή των μονάδων του κλάδου στις τεχνολογικές εξελίξεις.

Σήμερα, ένα μεγάλο τμήμα της εξωνοσοκομειακής περίθαλψης στην Ελλάδα καλύπτεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία. Επίσης, ο ιδιωτικός

τομέας καλύπτει σημαντικό μέρος της νοσοκομειακής φροντίδας παρουσιάζοντας ολιγοπωλιακή σχεδόν δραστηριότητα, ιδιαίτερα στη γυναικολογική και μαιευτική περίθαλψη. Επιπλέον, ο ιδιωτικός τομέας προχώρησε σε ευρεία ανάπτυξη της βιοϊατρικής και ακτινολογίας πραγματοποιώντας παράλληλα σημαντικές επενδύσεις προηγμένης ιατρικής τεχνολογίας.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι ο ιδιωτικός τομέας ασφάλισης οργανώνεται στο χώρο παροχής ιατρικών υπηρεσιών προκειμένου να ισχυροποιήσει τους κλάδους ασφάλισης ζωής και πάσης φύσεως ιατρικής / υγειονομικής περίθαλψης.

9.2.4 Ανταγωνισμός

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας, διαφοροποιούνται μεταξύ τους βάσει κάποιων ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών, τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών. Τα βασικά σημεία ανταγωνισμού μεταξύ των ιδιωτικών μονάδων υγείας συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ιατροτεχνολογικός Εξοπλισμός:

Ιδιαίτερα υψηλά είναι τα κονδύλια που επενδύουν κατά τακτά χρονικά διαστήματα σχεδόν όλα τα μεγάλα διαγνωστικά κέντρα και ιδιωτικά

θεραπευτήρια, προκειμένου να βρίσκονται πάντοτε στην αιχμή της τεχνολογίας, διαθέτοντας τα πλέον σύγχρονα και αξιόπιστα μηχανήματα. Στο συγκεκριμένο τομέα φαίνεται να υπερέχουν οι περισσότερο εδραιωμένες και πολυδύναμες μονάδες του κλάδου, οι οποίες είναι σε θέση να διαθέσουν τα απαιτούμενα ποσά για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε ιατρικό και επιστημονικό εξοπλισμό, σε αντίθεση με μικρότερες μονάδες που σε κάποιες περιπτώσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν στην ταχεία απαξίωση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού.

Εναλλακτική λύση απόκτησης του απαιτούμενου μηχανολογικού εξοπλισμού για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, αποτελεί η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) προς κάλυψη των επενδυτικών τους αναγκών.

- Ποιότητα Παρεχομένων Υπηρεσιών:

Καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου διαδραματίζει η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών η οποία διασφαλίζεται τόσο με τη συνεχή ανανέωση του διαγνωστικού και ιατρικού εξοπλισμού, όσο και με τη συνεχή εκπαίδευση και την πλήρη κατάρτιση του νοσηλευτικού προσωπικού όλων των βαθμίδων.

- Ταχύτητα Υπηρεσιών:

Η αρτιότητα του υπάρχοντος διαγνωστικού εξοπλισμού καθώς και η επάρκεια και ο βαθμός εκπαίδευσης του ιατρικού και μη προσωπικού, αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της ταχύτητας με την οποία διενεργούνται οι εξετάσεις των ασθενών και εξάγονται τα αποτελέσματα.

Παράλληλα, η εξέλιξη της ιατρικής τεχνολογίας οδηγεί σε μείωση των ημερών νοσηλείας με αποτέλεσμα τα περισσότερα μεγάλα ιδιωτικά θεραπευτήρια της χώρας να αποφεύγουν πλέον την αύξηση του αριθμού των νοσοκομειακών τους κλινών. Αντίθετα, στόχος τους είναι η μείωση του χρόνου εισαγωγής, διάγνωσης και νοσηλείας των ασθενών ενώ με την εφαρμογή του "χειρουργείου μιας ημέρας" οι ασθενείς παραμένουν ελάχιστες ώρες μετά την επέμβαση τους στο θεραπευτήριο οπότε και αποχωρούν για κατ' οίκον νοσηλεία και ανάρρωση.

- Συνεργασία με Ασφαλιστικούς Φορείς:

Αρκετές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης, συχνά διαθέτουν ένα σταθερό πελατολόγιο, μέσω της συνεργασίας τους με διάφορους ασφαλιστικούς οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Βασικά κριτήρια της επιλογής σύναψης συμβάσεων με τους οργανισμούς αυτούς από μέρους των μονάδων, είναι η οικονομική ευρωστία και φερεγγυότητα των πρώτων και το εύρος των παροχών προς τους ασφαλισμένους τους.

- Δυνατότητα Πρόσβασης στις Ιατρικές Υπηρεσίες:

Στους στόχους, ιδιαίτερα των μεγάλων ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων, περιλαμβάνεται η ανάπτυξη υποκαταστημάτων διάσπαρτων σε διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες, έτσι ώστε οι υπηρεσίες τους να είναι διαθέσιμες σε όλο και μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.

- Εταιρικό Μέγεθος:

Οι όμιλοι παροχής υπηρεσιών υγείας, διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των μεμονωμένων εταιριών του κλάδου, οι οποίες δεν είναι πάντοτε σε θέση να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών συνδυάζοντας παράλληλα υψηλή ποιότητα σε ανταγωνιστικές τιμές.

- Τιμολογιακή Πολιτική - Εναλλακτικοί Τρόποι Πληρωμής:

Σε μια εποχή εισοδηματικής «στενότητας» για πολλά ελληνικά νοικοκυριά, μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν νέα χρηματοδοτικά εργαλεία για τους χρήστες των υπηρεσιών τους και συγκεκριμένα τη δυνατότητα αποπληρωμής των εξόδων νοσηλείας μέσω άτοκων μηνιαίων δόσεων. Παράλληλα, παρέχεται και η δυνατότητα παροχής ειδικών εκπνώσεων για την πραγματοποίηση κλιμακούμενου αριθμού εξετάσεων σε μονάδες του ίδιου ομίλου, ενώ η καθιέρωση «κάρτας εξωτερικών ιατρείων» είναι πλέον γεγονός για κάποιες μεγάλες ιδιωτικές κλινικές.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι πωλήσεις των κυριότερων ιδιωτικών κλινικών για την περίοδο 2000 – 2002:

<i>Επωνυμία</i>	<i>2002</i>	<i>2001</i>	<i>2000</i>
Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε.	148.586.435	125.137.534	85.886.418
Υγεία Διαγνωστικό & Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών Α.Ε.	73.896.604	74.538.319	70.662.976
Euromedica Α.Ε.	45.510.603	40.612.047	5.236.085
Ευρωκλινική Αθηνών Α.Ε.	33.981.989	29.647.537	24.704.619
Νοσηλευτική Α.Ε.	31.414.438	22.295.261	22.448.141

Όσον αφορά στο μερίδιο αγοράς των ιδιωτικών κλινικών, το Ιατρικό Αθηνών καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο (27,5%). Ακολουθεί στη δεύτερη θέση το θεραπευτήριο Υγεία με μερίδιο αγοράς 13,7% και στην τρίτη θέση η Ευρωκλινική Αθηνών με μερίδιο 6,3%.

<i>Ιδιωτικές Κλινικές</i>	<i>Μερίδιο (%)</i>
Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε.	27,5
Υγεία Διαγνωστικό & Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών Α.Ε.	13,7
Ευρωκλινική Αθηνών Α.Ε.	6,3
Νοσηλευτική Α.Ε.	5,8
Euromedica Α.Ε.*	4,5

* Τα αναγραφόμενα μερίδια προκύπτουν από τα έσοδα των αντίστοιχων δραστηριοτήτων

Παρατηρώντας βέβαια τον παρακάτω πίνακα, όπου διαφαίνονται τα έσοδα ανά κλίνη, διαπιστώνεται πως ο όμιλος Ιατρικό Αθηνών χάνει την πρωτιά, εμφανίζοντας σχετικά μέτρια έσοδα ανά κλίνη. Αυτό οφείλεται στη μεγάλη δυναμικότητα της εταιρείας από πλευράς κλινών, η οποία όμως δεν εκμεταλλεύεται στο έπακρο, σε σύγκριση, βέβαια, με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Φαίνεται, δηλαδή, να υπάρχει μια «αναξιοποίητη» δυναμική της επιχείρησης, που ενδεχομένως να δικαιολογείται από το γεγονός ότι η εταιρεία μόλις ολοκλήρωσε το πενταετές επενδυτικό της πλάνο.

<i>Επωνυμία</i>	<i>Συνολικές πωλήσεις 2002</i>	<i>Αριθμός κλινών</i>	<i>Έσοδα ανά κλίνη</i>
Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε.	148.586.435	1.020	145.672
Υγεία Διαγνωστικό & Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών Α.Ε.	73.896.604	283	261.023
Ευρωκλινική Αθηνών Α.Ε.	33.981.989	125	271.856
Νοσηλευτική Α.Ε.	31.414.438	211	148.884

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται ανακατατάξεις στο χώρο των ιδιωτικών θεραπευτηρίων, καθώς μικρές περιφερειακές μονάδες, απορροφώνται, εξαγοράζονται ή συγχωνεύονται με μεγαλύτερες. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις μεγάλες μονάδες του κλάδου αποκτούν διεθνή χαρακτήρα επεκτείνοντας τις εργασίες τους και σε χώρες του εξωτερικού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Ιατρικό Αθηνών,

το οποίο έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες του σε διάφορες χώρες της Βαλκανικής.

Από την μία πλευρά η δυσκολία των μικρών μονάδων του κλάδου να ανταποκριθούν στη ραγδαία εξέλιξη της ιατρικής τεχνολογίας και από την άλλη πλευρά το πολύ υψηλό κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μιας νέας θεραπευτικής μονάδας σε συνδυασμό με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αποτελούν τους δύο βασικούς λόγους που οδηγούν στη στρατηγική των εξαγορών - συγχωνεύσεων - απορροφήσεων των μικρότερων από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

9.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε ιδρύθηκε το 1983 (ΦΕΚ 2487/26.8.83) με κύριο μέτοχο τον κ. Γεώργιο Αποστολόπουλο. Το μετοχικό κεφάλαιο είχε ορισθεί αρχικά σε 5 εκ. δρχ. ολοσχερώς καταβεβλημένο και διαιρετέο σε πέντε χιλιάδες ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας 1.000 δρχ. η κάθε μία.

Κύριος σκοπός της ίδρυσής της ήταν να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Με συνεχείς επενδύσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη

και πιο αξιόπιστη μονάδα παροχής διαγνωστικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων, εφάμιλλη αυτών της Δυτικής Ευρώπης και των ΗΠΑ.

Τα σημαντικότερα γεγονότα στην 20χρονη λειτουργία του Ιατρικού Αθηνών Ε.Α.Ε που το καθιέρωσαν σαν την κορυφαία μονάδα παροχής διαγνωστικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών είναι:

- **1983**

Το ξεκίνημα έγινε το 1983 με την ίδρυση του Ιατρικού Κέντρου Αθηνών και την λειτουργία του με αρχικά 187 κλίνες. Ήταν αποτέλεσμα του οράματος του ιδρυτή και σημερινού προέδρου Γιώργου Αποστολόπουλου και των ανθρώπων που τον ακολούθησαν, να προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες υγείας στον Ελληνικό λαό που μέχρι τότε, ακόμη και για απλές περιπτώσεις, κατέφευγε στο εξωτερικό. " Κανένας Έλληνας στο Εξωτερικό για Νοσηλεία " , ήταν το σύνθημα και πράγματι αυτό επετεύχθη και η εταιρεία συνέβαλε στην αναβάθμιση του συνολικού επιπέδου υγείας στη χώρα μας αφού και άλλα νοσοκομεία προσπάθησαν να το ακολουθήσουν κατά το δυνατόν.

- **1988**

Ίδρυση της Ιατρικής Τεχνικής, βιομηχανίας παραγωγής χειρουργικών εργαλείων στην Κόρινθο.

- **1991**

1. Εισαγωγή του ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε. στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

2. Λειτουργία της θυγατρικής εταιρείας ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΛΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ, στοχεύοντας στην κάλυψη των αναγκών νοσηλείας στα Νότια Προάστια της Αθήνας. Το υψηλό επίπεδο του ιατρικού και νοσηλευτικού της προσωπικού και ο σύγχρονος εξοπλισμός της κλινικής την κατατάσσουν στην κατηγορία των νοσηλευτικών μονάδων ευρωπαϊκού επιπέδου.

- **1996**

Ίδρυση της εταιρείας "ΙΑΤΡΙΚΟ ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ Ε.Α.Ε" και εισαγωγή της θυγατρικής εταιρείας ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΛΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ Α.Ε στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

- **1997**

1. Εξαγορά του ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΥ ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟΥ (νυν ΚΛΙΝΙΚΗΣ ΨΥΧΙΚΟΥ) από κοινού με τη θυγατρική εταιρεία ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ Α.Ε.

2. Λειτουργία στη Ρουμανική πρωτεύουσα του διαγνωστικού κέντρου MEDSANA MEDICAL CENTER.

- **1998**

1. Συγχώνευση του ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΥ ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟΥ και του ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ με την ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε.

2. Εξαγορά της κλινικής "Αγ. Ελευθέριος" στην Δάφνη δυναμικότητας 70 κλινών από την θυγατρική εταιρεία ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ Α.Ε.

3. Ίδρυση και λειτουργία της εταιρείας HOSPITAL AFFILIATES INTERNATIONAL, ένα δυναμικό οργανισμό Συμβούλων Οργάνωσης και Διοίκησης Νοσοκομείων στην Αθήνα.

4. Υπογράφεται συμφωνία μίσθωσης της Κλινικής Αγίου Νικολάου στο Περιστέρι για 50 χρόνια.

- **1999**

1. Απόκτηση του 25% της εταιρείας EUROSITE από το ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ. Επισημαίνεται ότι το υπόλοιπο 25% αποκτήθηκε από την θυγατρική εταιρεία ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΛΛΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ.

2. Δημιουργία της πύλης in.Health σε συνεργασία με τον Δημοσιογραφικό Οργανισμό Λαμπράκη για την παροχή διαγνωστικών υπηρεσιών μέσω του internet.

- **2000**

1. Το 2000 ήταν μια χρονιά ορόσημο για τον Όμιλο, αφού με τη λειτουργία του Ιατρικού Διαβαλκανικού Θεσσαλονίκης έγινε πραγματικότητα η μετεξέλιξη του οράματος για εισαγωγή ασθενών από τις γειτονικές χώρες, αλλά και η αναγωγή του κέντρου αυτού ως σημείο αναφοράς για Νοσηλεία και Ιατρική εκπαίδευση στα Βαλκάνια και την Ν.Α. Ευρώπη. Το μεγαλύτερο, το πιο σύγχρονο και το αρτιότερο νοσοκομείο της Ευρώπης είναι πλέον Ελληνικό.

2. Εξαγορά από την θυγατρική εταιρεία ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ πλειοψηφικού πακέτου της εταιρείας ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ & ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΕΙΡΑΙΑ η οποία εκμεταλλεύεται την κλινική IASIS στον Πειραιά και ΑΓ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ στο Παγκράτι.

3. Η δραστηριοποίηση στην ευρύτερη περιοχή επεκτείνεται με το σύγχρονο πολυδύναμο Διαγνωστικό κέντρο στην Πράγα της Τσεχίας με την επωνυμία "MEDISCAN PRAGUE MEDICAL CENTER" και το "MULTISCAN PLOVDIV MEDICAL CENTER" στην Φιλιππούπολη στην Βουλγαρία.

4. Η εταιρεία σύμφωνα με το έγκριτο οικονομικό περιοδικό Forbes είναι ανάμεσα στις 300 καλύτερες εταιρίες του κόσμου με ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο από 500 εκ USD.

- **2001**

1. Εξαγορά του υπολοίπου 50% της εταιρείας EUROSITE (του φορέα υλοποίησης του Ιατρικού Πάρκου στην Παιανία) αντί του ποσού των 4,2 εκ Ευρώ.

2. Το Διαβαλκανικό Κέντρο Θεσσαλονίκης φθάνει σε πληρότητα 40% σε μόλις εννέα μήνες λειτουργίας, ενώ στο τέλος της χρήσης η πληρότητα ανέρχεται στο 50%.

3. Το έγκριτο διεθνές οικονομικό περιοδικό Forbes περιλαμβάνει την εταιρεία ανάμεσα στις 200 καλύτερες εταιρίες του κόσμου με ετήσιο κύκλο εργασιών έως 500 εκ Ευρώ.

4. Συμφωνία με την Operations Abroad για την δυνατότητα νοσηλείας μέχρι και 25.000 Βρετανών ασθενών στο Ιατρικό Διαβαλκανικό Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για την μεγαλύτερη συμφωνία στον κλάδο Υγείας και ουσιαστικά μέσω αυτής της συμφωνίας η εταιρεία δύναται να πραγματοποιεί εξαγωγή υγείας, κάτι πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα.

5. Αναμφίβολα το σημαντικότερο γεγονός της χρήσης ήταν η ολοκλήρωση της συγχώνευσης με απορρόφηση των θυγατρικών IASIS και Ιατρικό Αθηνών Κλινική Παλαιού Φαλήρου από την μητρική Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ. Έτσι, η μητρική εταιρεία Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ διαθέτει πλέον 9 νοσοκομεία - υποκαταστήματα και αποτελεί της κυρίαρχη δύναμη στην εγχώρια αγορά και την Νοτιοανατολική Ευρώπη.

- **2002**

1. Τέθηκε σε λειτουργία η νέα κλινική της εταιρείας στην Δάφνη. Η Κλινική της Δάφνης είναι τα πρώτο και μοναδικό εξειδικευμένο νεφρολογικό κέντρο που είναι αφιερωμένο στην ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των νεφροπαθών. Το Νεφρολογικό Κέντρο αυτό διαθέτει 100 κλίνες, 5 υπερσύγχρονες μονάδες, 75 θέσεις αιμοκάθαρσης εξοπλισμένες με την τελευταία λέξη της επιστήμης και Ιατρικής Τεχνολογίας, σε συνδυασμό με όλες εκείνες τις ανέσεις της καθημερινότητας (ατομική τηλεόραση, τηλέφωνο κλπ).

2. Ολοκληρώθηκε και τέθηκε σε λειτουργία το νέο κτίριο στο Ιατρικό Αθηνών στο Μαρούσι. Το νέο κτίριο στεγάζει το μοναδικό ακτινοθεραπευτικό τμήμα, το οφθαλμολογικό χειρουργικό, το πρότυπο αθλητιατρικό και γραφεία Ιατρών. Επίσης, διπλασιάστηκε σχεδόν η δυναμικότητα της Μονάδας Εντατικής Θεραπείας (ΜΕΘ) του νοσοκομείου.

3. Ολοκληρώθηκε η ανεξαρτητοποίηση του Παιδιατρικού Κέντρου στο Μαρούσι και κατασκευάστηκε νέα ΜΕΘ παιδιών.

4. Ολοκληρώνεται η ανέγερση της νέας πτέρυγας στο Ιατρικό Αθηνών Κλινική Παλαιού Φαλήρου. Έτσι η δυναμικότητα της κλινικής ανέρχεται σε 100 κλίνες, ενώ δημιουργήθηκαν νέα διαγνωστικά τμήματα, και γραφεία ιατρών ενώ δημιουργήθηκε και ΜΕΘ.

Με την περάτωση των παραπάνω έργων και επενδύσεων το 5ετές επενδυτικό πλάνο ύψους περίπου 150 εκ Ευρώ ολοκληρώνεται. Εκτός από τα παραπάνω που αφορούν κυρίως το επενδυτικό πλάνο της εταιρείας δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και στην πιστοποίηση των νοσοκομειακών υπηρεσιών της εταιρείας.

9.4 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Η δομή του Ομίλου είναι η ακόλουθη:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4

ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ ΕΑΕ

<u>ΕΤΑΙΡΙΑ</u>	<u>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ ΕΑΕ</u>
<u>ΙΑΤΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕΒΕ</u>	<u>51%</u>
<u>ΕΡΕΥΝΑ ΕΑΕ</u>	<u>51%</u>
<u>ΑΞΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΕΑΕ</u>	<u>50,50%</u>
<u>ΚΕΝΤΡΟ ΦΥΣΙΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</u>	
<u>ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΚΑΚΩΣΕΩΝ ΑΕ</u>	<u>33%</u>
<u>HOSPITAL AFFILIATES INTERNATIONAL ΑΕ</u>	<u>68,90%</u>

EUROSITE ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΑΕ 100%

ORTELIA HOLDINGS 99,99%

MEDSANA BMC 100%

Μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης των θυγατρικών εταιριών Ιατρικό Αθηνών Κλινική Παλαιού Φαλήρου και Ιδιωτική Κλινική Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Πειραιά Α.Ε. με απορρόφηση από την μητρική εταιρεία Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ όλα τα νοσοκομεία λειτουργούν ως υποκαταστήματα της Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ. Επίσης, η εταιρεία το Σεπτέμβριο του 2002 εγκαινίασε την νέα κλινική στη Δάφνη, το μοναδικό εξειδικευμένο νεφρολογικό κέντρο με 100 κλίνες, 5 υπερσύγχρονες μονάδες, και 75 θέσεις αιμοκάθαρσης. Οι κλινικές και οι αντίστοιχες κλίνες που διαχειρίζεται το Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ έχουν ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5

<u>Εταιρεία</u>	<u>Κλινική</u>	<u>Αριθμός Κλινών</u>
<u>ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε.</u>		
	Ιατρικό Κέντρο – Μαρούσι	280
	Ιατρικό Διαβαλκανικό – Θεσσαλονίκη	380
	Ιατρικό Αθηνών – Κλινική Ψυχικού	
	(Απολλώνιο Θεραπευτήριο)	105

Ιατρικό Αθηνών – Κλινική	
Παλαιού Φαλήρου	100
Ιατρικό Αθηνών – Κλινική Δάφνης	100
Ιατρικό Αθηνών – Κλινική Περιστερίου	70
IASIS – Κλινική Πειραιά	75
IASIS – Κλινική Παγκρατίου	45

9.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η εταιρεία μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης διαθέτει 9 νοσοκομειακές μονάδες (σε δύο από τις οποίες ολοκληρώνεται η ανακαίνιση). Οι νοσοκομειακές μονάδες της εταιρείας είναι πλήρως εξοπλισμένες με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας και καλύπτουν το σύνολο των διαγνωστικών και νοσηλευτικών περιστατικών (με εξαίρεση τα ψυχιατρικά).

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού σκοπός της εταιρείας είναι:

- Η οργάνωση και εκμετάλλευση νοσηλευτικών μονάδων στην περιοχή της Αττικής, είτε αγοράζοντας δικά της ακίνητα είτε μισθώνοντας άλλα.

- Η ανάπτυξη ειδικών δραστηριοτήτων με σκοπό την προαγωγή Ιατρικών Ερευνών και μεθόδων Θεραπείας.
- Η οργάνωση, διοίκηση και εκσυγχρονισμός νοσηλευτικών μονάδων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Η εκπαίδευση και εκλογή στελεχών και προσωπικού για λογαριασμό νοσηλευτικών μονάδων.
- Η εισαγωγή από το εξωτερικό και η διάθεση σε νοσηλευτικές μονάδες Ιατρικών Εργαλείων, Οργάνων, Μηχανημάτων καθώς και μηχανών οργάνωσης λογιστηρίων και των υπηρεσιών τους. Η οργάνωση υπηρεσιών προμήθειας σε νοσηλευτικές μονάδες αναγκαίου υλικού αναλώσιμου ή μη.
- Η παροχή συμβουλών οικονομικής, διαχειριστικής κ.α. μορφής σε νοσηλευτικές μονάδες.

Για την επίτευξη του σκοπού της η εταιρεία μπορεί:

- Να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό, οποιουδήποτε εταιρικού τύπου.

- Να συνεργάζεται με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο με οποιοδήποτε τρόπο.
- Να ιδρύει υποκαταστήματα ή πρακτορεία ή γραφεία οπουδήποτε.
- Να αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε επιχείρηση ημεδαπή ή αλλοδαπή με όμοιο ή παρεμφερή τρόπο.

9.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ διαθέτει «Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας», που διέπεται από τις γενικές αρχές υποχρεωτικότητας των ρυθμίσεών του, την ανάγκη διαφάνειας και τη σύμμετρη πληροφόρηση του προσωπικού. Ο «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας» καλύπτει θέματα, τα οποία δεν προβλέπονται στο καταστατικό της εταιρείας και είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της.

Ειδικότερα, στον «Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας» ορίζεται ότι το Δ.Σ. αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης του Ομίλου, ενώ μη εκτελεστικά τα μέλη που είναι επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων.

9.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η εταιρεία πιστή στις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης προχώρησε στην αλλαγή της σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου με τη συμμετοχή προσωπικοτήτων από το χώρο της Ιατρικής, της Οικονομίας και του Management όπως:

- Καθηγητής Σωτήρης Ράπτης, μέλος Δ.Σ. – Καθηγητής Παθολογίας της Ιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών και Πρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Παθολογίας.
- Καθηγητής Χρήστος Πιτέλης, μέλος Δ.Σ. – Αν. Καθηγητής Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών και Διευθυντής του Center of International Business and Management του Πανεπιστημίου του Cambridge.

Με τη συμμετοχή των παραπάνω η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου έχει ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.6: ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

<u>Αποστολόπουλος Γεώργιος</u>	<u>Πρόεδρος ΔΣ</u>
<u>Χρήστος Αποστολόπουλος</u>	<u>Αντιπρόεδρος ΔΣ</u>
<u>Αποστολόπουλος Βασίλειος</u>	<u>Διευθύνων Σύμβουλος</u>
<u>Καθηγητής Σωτήρης Ράπτης</u>	<u>Μέλος μη εκτελεστικό, ανεξάρτητο</u>
<u>Θεοδώρα Νεζερίτη</u>	<u>Μέλος μη εκτελεστικό</u>
<u>Καθηγητής Χρήστος Πιτέλης</u>	<u>Μέλος μη εκτελεστικό, ανεξάρτητο</u>

Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου λήγει με την Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας, στις 29 Ιουνίου του 2008. Την εταιρεία εκπροσωπούν και δεσμεύουν ο κ. Γεώργιος Αποστολόπουλος του Βασιλείου, Πρόεδρος του Δ.Σ. και ο κ. Βασίλειος Αποστολόπουλος του Γεωργίου, Διευθύνων Σύμβουλος.

Σημειώνεται ότι το Διοικητικό Συμβούλιο με βάση την παραπάνω σύνθεση αποτελείται από 3 εκτελεστικά μέλη (κκ. Αποστολόπουλος Γεώργιος, Αποστολόπουλος Βασίλειος και Αποστολόπουλος Χρήστος) και 3 μη εκτελεστικά (Καθ. Σωτήρης Ράπτης, Θεοδώρα Νεζερίτη, Καθ. Χρήστος

Πιτέλης) και 2 ανεξάρτητα (Καθ. Σωτήρης Ράπτης, Καθ. Χρήστος Πιτέλης) τα οποία είναι μέλη και της τριμελούς Ελεγκτικής Επιτροπής της εταιρείας. Έτσι, η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι απόλυτα σύμφωνη με τις διεθνείς πρακτικές και αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης αλλά και τα ποιοτικά κριτήρια που έχει θέσει το Χρηματιστήριο Αθηνών.

Μεταξύ των μελών του Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας υπάρχει οικογενειακή σχέση 1^{ου} βαθμού μεταξύ του Γεώργιου Αποστολόπουλου, του Βασίλη Αποστολόπουλου και του Χρήστου Αποστολόπουλου ενώ η Παναγιώτα Αποστολοπούλου είναι σύζυγος του Γεώργιου Αποστολόπουλου.

Η Διεύθυνση των εργασιών της εταιρείας ασκείται από τον Πρόεδρο κ. Γεώργιο Αποστολόπουλο, πλαισιωμένο από έμπειρους και ικανούς συνεργάτες με πολυετή παρουσία στην εταιρεία.

Τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

<u>Όνοματεπώνυμο</u>	<u>Τομέας Ευθύνης</u>
<u>Γεώργιος Αποστολόπουλος</u>	<u>Πρόεδρος ΔΣ</u>
<u>Χρήστος Αποστολόπουλος</u>	<u>Αντιπρόεδρος ΔΣ</u>
<u>Βασίλειος Αποστολόπουλος</u>	<u>Δ/νων Σύμβουλος</u>
<u>Θεμιστοκλής Χαραμής</u>	<u>Γενικός Δ/ντής</u>

<u>Δρ Κωνσταντίνος Οικονόμου</u>	<u>Επιστημονικός Δ/ντής</u>
<u>Κωνσταντίνος Σωτηρόπουλος</u>	<u>Αναπλ. Γενικός Δ/ντής και Γενικός Δ/ντής Κλινικής Αμαρουσίου</u>
<u>Γιώργος Καβούλης</u>	<u>Γενικός Επιθεωρητής</u>
<u>Πέτρος Αδαμόπουλος</u>	<u>Οικονομικός Δ/ντής</u>
<u>Γεώργιος Μπουτσιούκος</u>	<u>Δ/ντής Ανθρωπίνων Πόρων</u>
<u>Φάνης Νεζερίτης</u>	<u>Δ/ντής Τεχνικής Υπηρεσίας</u>
<u>Θεοδώρα Νεζερίτη</u>	<u>Νομική Σύμβουλος</u>
<u>Γιάννης Σταγουράκης</u>	<u>Δ/ντής Λογιστηρίου Ασθενών</u>
<u>Παναγιώτης Κατοσίχτης</u>	<u>Προϊστάμενος Λογιστηρίου</u>
<u>Γιάννης Κοκολινάκης</u>	<u>Διοικητικός Δ/ντής Ιατρικού Διαβαλκανικού Θεσσαλονίκης</u>
<u>Αντώνιος Τσατσάς</u>	<u>Οικονομικός Δ/ντής Ιατρικού Διαβαλκανικού Θεσσαλονίκης</u>
<u>Νικόλαος Χρόνης</u>	<u>Γενικός Δ/ντής Κλινικής Ψυχικού</u>
<u>Νικόλαος Τσαμάκος</u>	<u>Γενικός Δ/ντής Κλινικής Δάφνης</u>
<u>Γιώργος Καράμπελας</u>	<u>Γενικός Δ/ντής Κλινικής Παλαιού Φαλήρου</u>
<u>Δόξα Θεάκου</u>	<u>Γενική Δ/ντρια Κλινικής Ίασις</u>
<u>Anthony Rapp</u>	<u>Δ/ντής Ανάπτυξης και Διασφ/σης Ποιότητας</u>

<u>Ιωάννης Ανδρικόπουλος</u>	<u>Οικονομικός Σύμβουλος</u>
<u>Αντώνης Βουκλαρής</u>	<u>Δ/ντής Marketing</u>
<u>Μιχάλης Σπανός</u>	<u>Δ/ντής Μηχανογράφησης</u>
<u>Στέλιος Πουλάκης</u>	<u>Υπεύθυνος Γραφείου Τύπου</u>
<u>Ρεγγίνα Λουκέρη</u>	<u>Υπεύθυνη Επικοινωνίας και</u> <u>Δημοσίων Σχέσεων</u>
<u>Γεράσιμος Μπελεβώνης</u>	<u>Προϊστάμενος Υπηρεσίας Εσωτ.</u> <u>Ελέγχου</u>
<u>Γεώργιος Ζέρδilas</u>	<u>Υπεύθυνος Επικοινωνίας</u> <u>Μετόχων/Εταιρικών</u> <u>Ανακοινώσεων</u>

9.8 ΜΕΤΟΧΟΙ

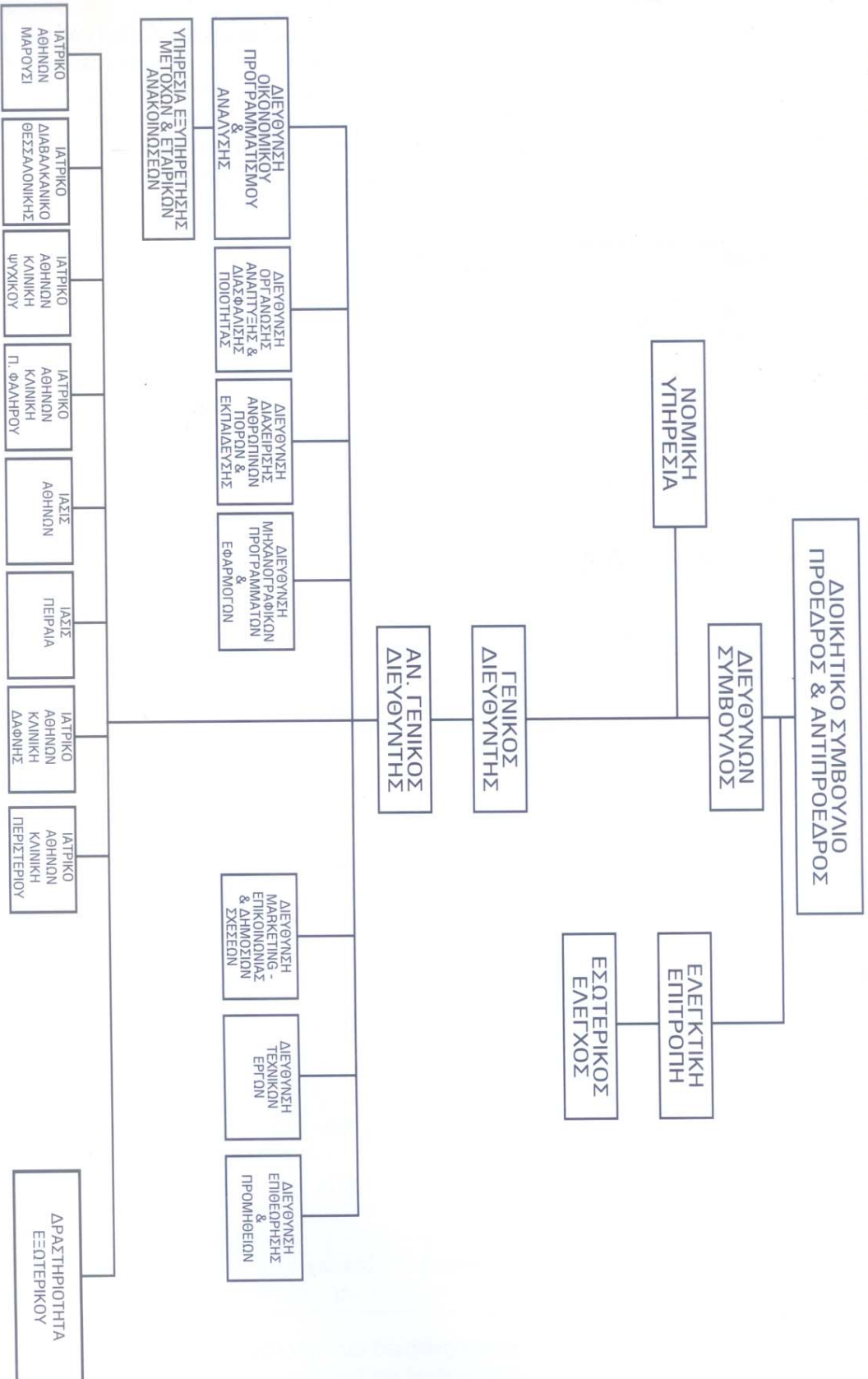
Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την πλέον πρόσφατη μετοχική σύνθεση της εταιρείας, όπως αυτή εμφανίζεται στη λίστα του Χ.Α.Α.:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.7

<u>Μέτοχος</u>	<u>%</u>
----------------	----------

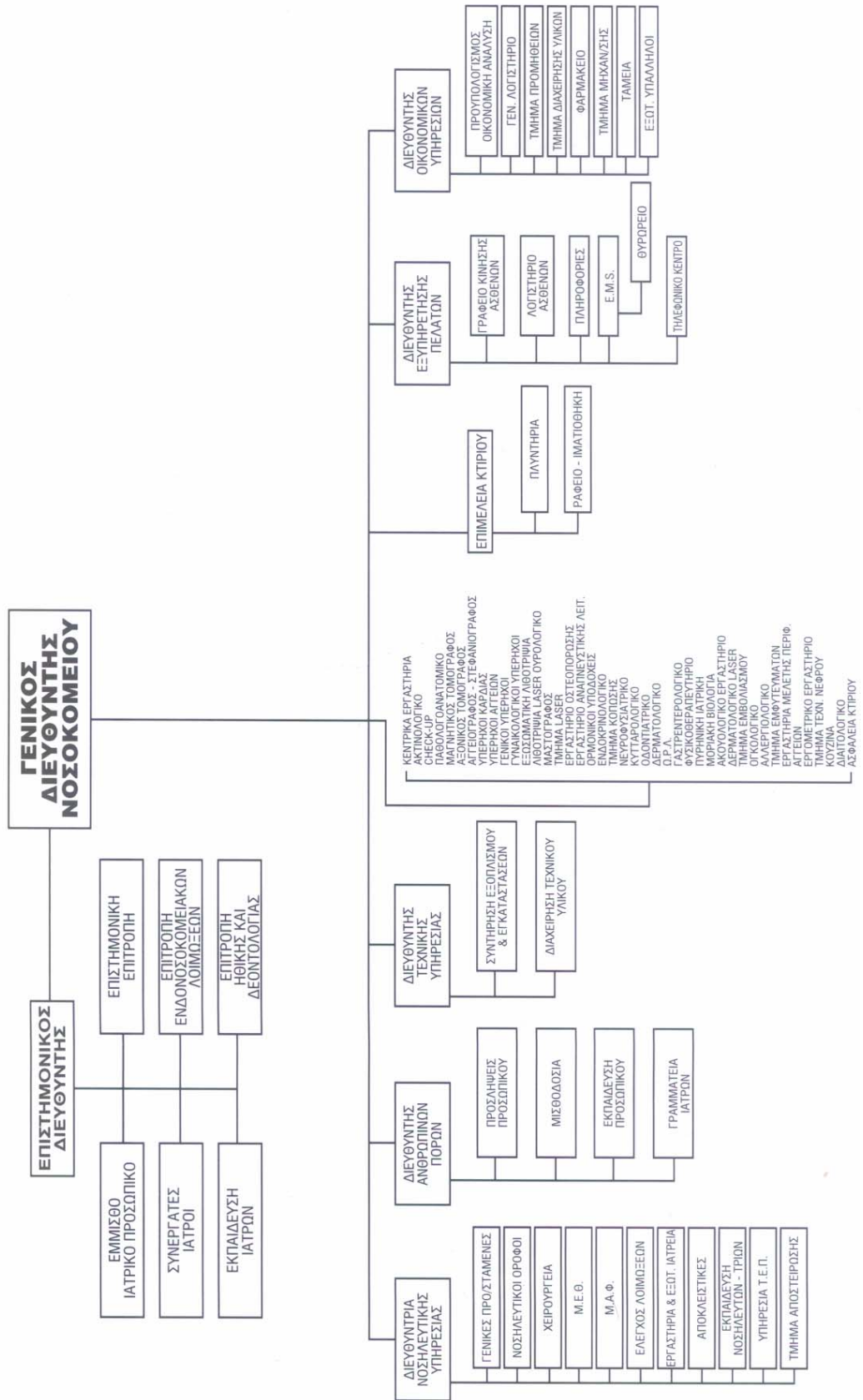
<u>G. Apostolopoulos Holdings S.A.</u>	<u>59,10</u>
<u>Επενδυτικό Κοινό</u>	<u>40,90</u>
<u>Σύνολο</u>	<u>100,00</u>

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ



9.9 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ



9.10 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εταιρεία απασχολεί επιλεγμένο ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό, παραϊατρικό και τεχνικό-βοηθητικό προσωπικό. Η εταιρεία, για να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών της, ενισχύει σταδιακά το ανθρώπινο δυναμικό της ενώ παράλληλα έχει αναπτύξει δομή διαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης για το προσωπικό της.

Έτσι η εταιρεία μετά την ουσιαστική επένδυση που έχει κάνει σε προσωπικό, αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία του, διαθέτει τέτοια οργανωτική δομή της που της επιτρέπει την καλύτερη αντιμετώπιση των μελλοντικών εξελίξεων και προκλήσεων και την ομαλή μετάβαση από το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης στην εταιρεία με σωστές και ολοκληρωμένες δομές και πρακτικές. Επιπλέον, έχει δημιουργηθεί η Διοικητική ομάδα που είναι ικανή να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διεθνοποιημένης πλέον αγοράς υγείας.

Η αριθμητική εξέλιξη του προσωπικού της εταιρείας κατά τα τρία τελευταία χρόνια είναι ως ακολούθως:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.8

<u>Προσωπικό</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
<u>Νοσηλευτικό</u>	1.005	1.113	1.082
<u>Ιατρικό (έμμισθο)</u>	421	429	491
<u>Παραϊατρικό</u>	147	157	161
<u>Διοικητικό</u>	355	386	391
<u>Τεχνικό – Βοηθητικό</u>	381	399	385
<u>Σύνολο</u>	<u>2.309</u>	<u>2.484</u>	<u>2.510</u>

9.11 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Το 2003 ήταν μια πολύ σημαντική χρονιά για την Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ. Η εταιρεία προκειμένου να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες προς τους ανθρώπους που την εμπιστεύονται προχώρησε στην σταδιακή πιστοποίηση των υπηρεσιών της. Συγκεκριμένα:

- Ανέπτυξε Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στη ΜΕΘ και προχώρησε στην πιστοποίησή της κατά ISO 9001 :2000. Έτσι, η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας του ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ (κλινική Αμαρουσίου), είναι η πρώτη στη Ελλάδα Μ.Ε.Θ., που πιστοποιείται κατά ISO αποδεικνύοντας την

καινοτομία και την πρωτοπορία της στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εντατικής φροντίδας

- Αναγνωρίζοντας τον ζωτικής σημασίας ρόλο των Κεντρικών Εργαστηρίων, του Τμήματος Προληπτικού Ελέγχου Υγείας (Check-Up) και του Τμήματος Ιατρικής της Εργασίας (Επαγγελματικό Check-Up), στην εύρυθμη λειτουργία του νοσοκομείου και έχοντας θέσει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών του ως πρωταρχικό σκοπό της λειτουργίας του, ανέπτυξε Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στα ανωτέρω Τμήματα και προχώρησε στην πιστοποίησή τους κατά ISO 9001:2000

- Η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ) του Ιατρικού Διαβαλκανικού Θεσσαλονίκης, είναι η δεύτερη στην Ελλάδα, μετά την Μ.Ε.Θ του Ιατρικού Αθηνών (Κλινική Αμαρουσίου), που πιστοποιείται κατά ISO, αποδεικνύοντας την καινοτομία, την πρωτοπορία και τη δέσμευση των νοσοκομείων του ΟΜΙΛΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εντατικής θεραπείας.

Επίσης νέες πρωτοποριακές μέθοδοι που εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα από την Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ όπως:

- Μία νέα πρωτοποριακή μέθοδος εφαρμόζεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα, στο Ιατρικό Κέντρο Αθηνών σε ασθενείς που πάσχουν από βαρύτατη ισχαιμική μυοκαρδιοπάθεια.

- Νέα μέθοδος θεραπείας των αποφραγμένων περιφερικών αγγείων, εφαρμόζεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα και κατ' αποκλειστικότητα στο Ιατρικό Αθηνών.

Το Διαγνωστικό Κέντρο MEDSANA του ΟΜΙΛΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ στη Ρουμανία, κατετάγη, από το Εμπορικό Επιμελητήριο του Βουκουρεστίου, μέσα στις 10 πρώτες ξένες εταιρίες για το 2002, που δραστηριοποιούνται στη γειτονική χώρα.

Επιπλέον, το Υπουργείο Υγείας επέλεξε το Ιατρικό Αθηνών ως ένα από τα καταλληλότερα Νοσηλευτικά Ιδρύματα της Χώρας για την εμφύτευση αυτόματης Απινιδωτικής Συσκευής (Βηματοδότη).

Ο Όμιλος του Ιατρικού Αθηνών στο πλαίσιο της δημιουργίας νέων πρωτοποριακών τμημάτων, με στόχο πάντα την παροχή υψηλών υπηρεσιών υγείας εγκατέστησε στο Ιατρικό Αθηνών και στο Διαβαλκανικό Θεσσαλονίκης ολοκληρωμένα συστήματα ακτινοθεραπείας, τα οποία εντοπίζουν με ακρίβεια και αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις νεοπλασίες με πλήρη προστασία των υγιών ιστών.

Συμφωνία συνεργασίας Ομίλου Ιατρικού Αθηνών και La Vie Assurance με το Δήμο Π. Φαλήρου για την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των δημοτών, των μαθητών και των εργαζόμενων στο Δήμο Π. Φαλήρου.

Συνεργασία ΕΣΑΚΕ και ΠΣΑΚ με τον Όμιλο Ιατρικού Αθηνών και τη LaVie με σκοπό την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των επαγγελματιών καλαθοσφαιριστών της Α1 κατηγορίας και των προστατευομένων μελών τους.

9.12 Οικονομικά Στοιχεία

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνοπτικά η εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας κατά τη χρονική περίοδο 2001 – 2003.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.9: ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Σε 000 Ευρώ)	2001	2002	2003
<i>Κύκλος Εργασιών</i>			
<i>Σύνολο Κύκλου Εργασιών</i>	125.137,5	148.586,4	162.354,4
<i>Μικτό Κέρδος (πρό αποσβέσεων)</i>	34.484,8	31.509,6	29.430,2
<i>Λοιπά Έσοδα</i>	1.815,0	2.545,5	2.914,1
<i>Σύνολο</i>	36.299,9	34.055,1	32.344,3
<i>Λειτουργικό Αποτέλεσμα (πρό αποσβέσεων)</i>	19.102,3	18.692,1	15.630,1
<i>Έκτακτα</i>	-814,7	-705,4	-858,7
<i>Κέρδη πρό τόκων αποσβέσεων και Φόρων</i>	22.424,4	20.360,5	17.444,4
<i>Κέρδη πρό Αποσβέσεων και Φόρων</i>	19.706,9	16.224,4	12.915,2
<i>Κέρδη πρό Φόρων</i>	10.322,7	5.017,2	2.625,3
<i>Κέρδη μετά από Φόρους και αμοιβές ΔΣ</i>	7.112,1	3.138,9	1.577,5
<i>Κέρδη μετά από Φόρους, αμοιβές ΔΣ & Φόρους Φορολογικού Ελέγχου</i>	7.014,8	3.138,9	-925,9
<i>Συνολικό Μέρισμα (μετά από φόρους)</i>	5.879,0	3.359,4	0,0
<i>Αριθμός Μετοχών τέλους χρήσης</i>	83.985.980	83.985.980	83.985.980
<i>Σταθμισμένος Αριθμός Μετοχών</i>	74.955.808	83.985.980	83.985.980
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ			
<i>Κέρδη πρό Αποσβέσεων και Φόρων</i>	0,26	0,19	0,15
<i>Κέρδη πρό Φόρων</i>	0,14	0,06	0,03
<i>Κέρδη μετά από Φόρους και αμοιβές ΔΣ</i>	0,09	0,04	0,02
<i>Κέρδη μετά από Φόρους, αμοιβές ΔΣ & Φόρους Φορολογικού Ελέγχου</i>	0,09	0,04	-
<i>Μέρισμα ανά Μετοχή</i>	0,07	0,04	-

9.13 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η εταιρεία πριν από μερικά χρόνια έθεσε ένα συγκεκριμένο όραμα-στόχο που αυτή τη στιγμή έχει γίνει πραγματικότητα. Το όραμα ήταν η παγίωση της ηγετικής θέσης στην Ελλάδα, η επέκταση της στο εξωτερικό και κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη ώστε να μπορεί να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην δημιουργούμενη πανευρωπαϊκή αγορά υγείας.

Μεθοδικά και προσεκτικά η εταιρεία τα χρόνια που πέρασαν έχτιζε το μέλλον της. Οι κινήσεις της εταιρείας έγιναν σε δυο κυρίως άξονες: Ο πρώτος αφορούσε το επενδυτικό πλάνο και ο δεύτερος την επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό.

Συγκεκριμένα η εταιρεία έχει πλέον ολοκληρώσει το βαρύ επενδυτικό πλάνο της τελευταίας πενταετίας που κρίθηκε απαραίτητο προκειμένου όχι μόνο να παγιώσει την ηγετική θέση της στην Ελληνική αγορά αλλά και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και να προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία για τις μελλοντικές εξελίξεις.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία του ανθρώπινου δυναμικού έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε αυτό προκειμένου η οργανωτική δομή της να είναι τέτοια που θα της

επιτρέψει την καλύτερη αντιμετώπιση των μελλοντικών εξελίξεων και προκλήσεων και την ομαλή μετάβαση από το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης στην εταιρεία με σωστές και ολοκληρωμένες δομές και πρακτικές που όμως και πάλι θα καθοδηγείται από έναν ισχυρό ηγέτη και οραματιστή.

Τα δυο αυτά στάδια έχουν πλέον ολοκληρωθεί. Η εταιρεία διαθέτει πολύ ισχυρή υποδομή σε πάγια καθώς αποτελεί την μεγαλύτερη αλυσίδα νοσοκομείων στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Σήμερα διαθέτει 9 νοσοκομειακές μονάδες και ένα δίκτυο 30 συνεργαζόμενων διαγνωστικών κέντρων στην εγχώρια αγορά ενώ έχει σημαντική παρουσία και στο εξωτερικό μέσω διαγνωστικών κέντρων. Επίσης, διαθέτει και ένα πολύ μεγάλο δίκτυο καταξιωμένων ιατρών-συνεργατών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, το οποίο επεκτείνεται καθημερινά με νέες συνεργασίες με ιατρούς διεθνούς κύρους.

Επιπλέον, έχει δημιουργηθεί η διοικητική ομάδα ικανή να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διεθνοποιημένης πλέον αγοράς υγείας.

Όμως πέρα από τα παραπάνω, εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι σε επίπεδο κλάδου οι ισορροπίες σταδιακά αποκαθίστανται. Η υψηλή αναγνωρισιμότητα του ονόματος του Ιατρικού Αθηνών και η ταύτιση του με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η εγγύηση της μελλοντικής πορείας της εταιρείας. Ο κόσμος πλέον αναγνωρίζει το

γεγονός αυτό ακόμη περισσότερο έχοντας εξετάσει τις προσφερόμενες εναλλακτικές προτάσεις που εμφανίστηκαν τα τελευταία χρόνια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ενημερωτικό δελτίο και απολογισμός χρήσης της Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε., 2001, 2002, 2003.
2. www.iatriko.gr
3. ICAP, “Ιδιωτικές Υπηρεσίες Υγείας”, Αθήνα, Ιούλιος 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

ΕΠΙΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της εταιρείας ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε. σε επίπεδο στρατηγικής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα σε πρώτο στάδιο αναλύεται η κατάσταση της εταιρείας για το έτος 2003. Μελετάται δηλαδή η επίδοση της εταιρείας, προσδιορίζεται το όραμα και ο κύριος σκοπός της, εντοπίζονται οι στόχοι της, αναφέρονται οι στρατηγικές που έχει χαράξει και ακολουθεί η εταιρεία και αποτυπώνονται οι πολιτικές που στηρίζουν τις εν λόγω στρατηγικές.

Σε δεύτερο στάδιο, με γνώμονα την ανάλυση S.W.O.T. και λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε. Στη συνέχεια αναλύεται τόσο η δομή όσο και η κουλτούρα της επιχείρησης έτσι ώστε να εξευρεθεί ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης σύμφωνα με την δραστηριότητά της και να αποτυπωθούν οι αρχές και οι αξίες της εταιρείας, στοιχεία που συνιστούν την επιχειρησιακή της κουλτούρα.

Κατόπιν, δεδομένου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως αυτό διαφαίνεται μέσα από την μελέτη περίπτωσης, συνεχίζεται η ανάλυση S.W.O.T. και προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που εμφανίζει η εταιρεία για το έτος 2003. Σε αυτό το στάδιο ανιχνεύονται οι

ικανότητες και οι πόροι που έχει η επιχείρηση καθώς και τα στοιχεία εκείνα που η εταιρεία είτε δεν κατέχει είτε αδυνατεί να αξιοποιήσει.

Τέλος, δεδομένων των επιχειρηματικών κινήσεων που πραγματοποιεί η εταιρεία τα τελευταία χρόνια αλλά και το έτος 2003, αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση τόσο σε επιχειρησιακό (corporate) όσο και σε επιχειρηματικό (business) επίπεδο. Τονίζεται πως ο διαχωρισμός αυτός πραγματοποιείται ώστε να αποτυπωθούν οι στρατηγικές σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση, που αναφέρεται στην θεωρία της στρατηγικής διοίκησης.

10.2 ΌΡΑΜΑ – ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ – ΕΠΙΔΟΣΗ

Το όραμα της εταιρείας αλλά και κύριος σκοπός λειτουργίας της είναι «η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας». Αποτελεί μετεξέλιξη του οράματος του ιδρυτή και σημερινού προέδρου της Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε. κ. Γ. Αποστολόπουλου, ο οποίος από το 1983, οπότε και ιδρύθηκε το Ιατρικό Κέντρο Αθηνών, στόχευε στην προσφορά υψηλών υπηρεσιών υγείας στον ελληνικό λαό, που ακόμη και για απλές περιπτώσεις νοσηλείας κατέφευγε στο εξωτερικό.

Οι στόχοι της εταιρείας, οι οποίοι περιλαμβάνονται και στο άρθρο 2 του καταστατικού της, είναι:

- Η οργάνωση και εκμετάλλευση νοσηλευτικών μονάδων στην περιοχή της Αττικής, είτε αγοράζοντας δικά της ακίνητα είτε μισθώνοντας άλλα.
- Η ανάπτυξη ειδικών δραστηριοτήτων με σκοπό την προαγωγή Ιατρικών Ερευνών και μεθόδων Θεραπείας.
- Η οργάνωση, διοίκηση και εκσυγχρονισμός νοσηλευτικών μονάδων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Η εκπαίδευση και εκλογή στελεχών και προσωπικού για λογαριασμό νοσηλευτικών μονάδων.
- Η εισαγωγή από το εξωτερικό και η διάθεση σε νοσηλευτικές μονάδες Ιατρικών Εργαλείων, Οργάνων, Μηχανημάτων καθώς και μηχανών οργάνωσης λογιστηρίων και των υπηρεσιών τους. Η οργάνωση υπηρεσιών προμήθειας σε νοσηλευτικές μονάδες αναγκαίου υλικού αναλώσιμου ή μη.
- Η παροχή συμβουλών οικονομικής, διαχειριστικής κ.α. μορφής σε νοσηλευτικές μονάδες.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, η εταιρεία έχει χαράξει και ακολουθεί δύο ειδών στρατηγικές. Η πρώτη στρατηγική είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική και επικεντρώνεται στον περιορισμό του συνολικού κόστους της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην αύξηση των εσόδων της και η δεύτερη στρατηγική είναι μια στρατηγική ανάπτυξης και αφορά στη δημιουργία και διάθεση στο κοινό νέων προϊόντων, που θα

αυξήσουν το μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Λεπτομερής ανάλυση των στρατηγικών της εταιρείας θα γίνει στο τελευταίο μέρος του παρόντος κεφαλαίου.

Για την εφαρμογή και υποστήριξη των εν λόγω στρατηγικών, η εταιρεία έχει εισάγει μια σειρά πολιτικών όπως τη συμμετοχή σε οποιαδήποτε επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό οποιουδήποτε εταιρικού τύπου, τη συνεργασία με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο με οποιοδήποτε τρόπο, την ίδρυση υποκαταστημάτων ή γραφείων ή πρακτορείων σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και τη δυνατότητα αντιπροσώπευσης οποιασδήποτε επιχείρησης ημεδαπής ή αλλοδαπής με όμοιο ή παρεμφερή τρόπο.

Παράλληλα, έχει κατορθώσει να προσελκύει νέους συνεργάτες ιατρούς με υψηλό επιστημονικό κύρος και αναγνώριση, γεγονός που ανανεώνει το ανθρώπινο δυναμικό της και τονώνει το προφίλ της εταιρείας, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Έχει, επίσης, δημιουργήσει την κάρτα υγείας του Ομίλου Ιατρικό Αθηνών, γεγονός που αφ' ενός μεν προσελκύει νέους πελάτες και αφ' ετέρου δε διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, γιατί αυξάνει το κόστος μετακίνησής τους. Τέλος, η εταιρεία πραγματοποίησε αναδιάρθρωση με τη δημιουργία νέων αποδοτικότερων διαδικασιών και την αναθεώρηση παλαιότερων, που στοχεύουν στον περιορισμό του κόστους αλλά και την αποδοτικότερη λειτουργία της.

Όσον αφορά στην επίδοση της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά της στοιχεία παρατηρούμε αύξηση του κύκλου εργασιών για τη χρήση του 2003 κατά 9,3% με τις πωλήσεις να διαμορφώνονται σε € 162.354.446. Η αύξηση οφείλεται κυρίως στην έναρξη της λειτουργίας νέων μονάδων (κυρίως του Διαβαλκανικού).

Το Μ.Π.Κ μειώθηκε σημαντικά (από 21,2% σε 18,1%) σε σχέση με τη προηγούμενη χρήση λόγω των αυξημένων δαπανών, που συνδέονται με τη λειτουργία των νέων μονάδων. Το γεγονός αυτό παρά τη συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων (από 11,6% σε 10,9% επί των πωλήσεων) οδήγησε τα λειτουργικά κέρδη προ τόκων να παρουσιάσουν μείωση και να διαμορφωθούν στα € 7.165.300. Επιπλέον τα αυξημένα χρηματοοικονομικά έξοδα που έφτασαν τα € 4.566.411 οδήγησαν τα κέρδη προ φόρων να οριστικοποιηθούν στα € 2.625.315 μειωμένα κατά 44% σε σχέση με τη προηγούμενη χρήση.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι παρά την ευρεία αποδοχή που τυγχάνουν οι υπηρεσίες της εταιρείας από το κοινό (αντικατοπτρίζεται στις ανοδικές πωλήσεις της εταιρείας), η λειτουργία νέων τμημάτων, που δεν έχουν φτάσει ακόμα στο στάδιο της ωρίμανσης αλλά απαιτούν αυξημένα έξοδα λειτουργίας, οδήγησε σε πτώση της κερδοφορίας. Επιπλέον η εταιρεία ελέγχθηκε φορολογικά μέχρι και τη χρήση του 2002 και καταλογίσθηκαν διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων € 2.503.401, γεγονός που είχε σαν αποτέλεσμα τη μη διανομή μερίσματος για το έτος 2003.

Το 2003 εμφανίσθηκε για πρώτη φορά αρνητικό κεφάλαιο κίνησης λόγω των αυξημένων επενδύσεων σε πάγια οι οποίες για το 2003 ανήλθαν σε € 8.563.000.

Ανάλογα διαμορφώνονται και οι ρευστότητες κάτω της μονάδας.

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

-- Κυκλοφοριακή ρευστότητα: 0,86 το 2003 από 1,04 το 2002

-- Άμεση ρευστότητα: 0,79 από 0,95

Ο περιορισμός της ρευστότητας οφείλεται: α) στις επενδύσεις σε πάγια που χρηματοδοτήθηκαν με κεφάλαια βραχυπροθέσμου χαρακτήρα και β) στην αποτίμηση των συμμετοχών σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις που δεν είχαν την αναμενόμενη πορεία και δημιουργήθηκε πρόβλεψη για υποτίμηση τους € 3.236.729 που μείωσε τα ίδια κεφάλαια.

Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης

-- Ξένα / Ίδια (μείον άυλα πάγια)

Ο δείκτης επιβαρύνεται από 1,73 το 2002 σε 1,90 λόγω αύξησης των υποχρεώσεων με ταυτόχρονη μείωση των ιδίων κεφαλαίων. Παραμένει εντούτοις σε αποδεκτά για το μέγεθος της εταιρείας επίπεδα.

Αριθμοδείκτες Κάλυψης τόκων

Ο δείκτης κάλυψης τόκων επηρεάζεται ιδιαίτερα από τη πτώση της κερδοφορίας και χαρακτηρίζεται οριακός για το 2003: 1,37 από 1,80 το 2002.

Καλύτερος χαρακτηρίζεται ο δείκτης EBITDA (Λειτουργικά Κέρδη προ Χρεωστικών Τόκων και Αποσβέσεων / Χρεωστικοί Τόκοι) όπου 2003: 3,8 από 4,8 το 2002 δείχνοντας ότι η κερδοφορία επηρεάζεται από τις υψηλές αποσβέσεις που δημιούργησαν οι μεγάλες επενδύσεις.

Αριθμοδείκτες Κυκλοφοριακής ταχύτητας

-- Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού 2003: 0,54 από 0,58 το 2002.

Ο δείκτης δικαιολογείται από τα υψηλά πάγια που απαιτούνται για τη λειτουργία της εταιρείας.

-- Κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων

Παρέμεινε ουσιαστικά αμετάβλητος στις 113 ημέρες από 114 το 2002. Οι απαιτήσεις αφορούν κατά κύριο λόγο ασφαλιστικά ταμεία και ο δείκτης δείχνει ότι ο μέσος χρόνος είσπραξής τους παρέμεινε κοντά στους 4 μήνες.

Αριθμοδείκτες Κυκλοφοριακής ταχύτητας

Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων κυμάνθηκε σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Για το 2003 ανήλθε σε 2,4% έναντι 4% για το 2002.

Από την εξέταση του *cash flow* διαπιστώνουμε τα εξής: η εταιρεία Ιατρικό Αθηνών εμφανίζεται λειτουργικά αυτοχρηματοδοτούμενη. Τα κέρδη και οι αποσβέσεις της χρήσης (που δεν αποτελούν ταμειακή εκροή) καλύπτουν τις ταμειακές εκροές (περίπου € 12.000.000) που απαιτήθηκαν για τις επενδύσεις σε πάγια και τα έξοδα για τη λειτουργία των νέων μονάδων. Για το λόγο αυτό δεν προέκυψαν ουσιαστικά ανάγκες χρηματοδότησης. Η

μικρή χρήση βραχυπροθέσμου τραπεζικού δανεισμού για τη χρήση 2003 € 3.250.000 ήλθε να καλύψει την περίπου ισόποση μείωση των ιδίων κεφαλαίων, που προήλθε από τη μείωση της αποτίμησης των συμμετοχών.

Συμπερασματικά, πρόκειται για επιχείρηση με πολύχρονη παρουσία στην αγορά που διατηρεί μια από τις ηγετικές θέσεις στον κλάδο της. Στα θετικά σημειώνουμε την διαχρονική ανάπτυξη των πωλήσεων της εταιρείας, τις σημαντικές και συνεχείς επενδύσεις που πραγματοποιούνται και τη συνεργασία της εταιρείας με όλα τα ασφαλιστικά ταμεία και τις περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες. Ωστόσο οι επενδύσεις φαίνεται ότι είχαν βραχυπρόθεσμη επίδραση στα οικονομικά στοιχεία και ιδιαίτερα στη κερδοφορία.

10.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ

Δεδομένων των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτές διαφαίνονται στη μελέτη περίπτωσης, η εταιρεία βρίσκεται μπροστά σε κάποιες ευκαιρίες και αντιμετωπίζει κάποιες απειλές.

Ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη και αύξηση των κερδών αποτελούν για την επιχείρηση οι δαπάνες των ανασφαλιστών και οι δαπάνες για υπηρεσίες που δεν καλύπτονται από την ασφάλιση ορισμένων ομάδων

του πληθυσμού. Η νομοθετημένη συμμετοχή των ασφαλισμένων στα έξοδα της περίθαλψης, αλλά και η διαφορά μεταξύ της δαπάνης που αποδίδουν οι ασφαλιστικοί οργανισμοί για ιατρικές πράξεις και της πραγματικής αμοιβής του γιατρού είναι σαφώς ευκαιρίες, που θα πρέπει να συνεχίσει να εκμεταλλεύεται η επιχείρηση. Καθημερινά φαινόμενα όπως οι επιπλέον δαπάνες των ασφαλισμένων για διαφορά θέσης στα νοσοκομεία και οι δαπάνες που καταβάλλονται για ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη στο εξωτερικό συνιστούν ευκαιρίες προς αξιοποίηση.

Μελετώντας και αναλύοντας το επίπεδο των δημόσιων νοσηλευτικών υπηρεσιών, παρατηρεί κανείς ελλείψεις στη διάρθρωση, οργάνωση και λειτουργία των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, καθώς και γραφειοκρατικά εμπόδια και μεγάλες λίστες αναμονής. Όλα αυτά συνθέτουν ένα παζλ ευκαιριών, που ο ιδιωτικός τομέας καλείται να εκμεταλλευτεί. Ο παράγοντας τεχνολογία έχει διπλό ρόλο για τις επιχειρήσεις του κλάδου, αφού για κάποιες εταιρείες αποτελεί ευκαιρία και για κάποιες άλλη απειλή. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, που λαμβάνουν χώρα με γρήγορους ρυθμούς, αποτελούν σημαντική ευκαιρία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε., αφού η εταιρεία έχει δείξει πως έχει το κεφάλαιο αλλά και την υποδομή να ανταποκριθεί στις όποιες τεχνολογικές προκλήσεις.

Μια σημαντική ευκαιρία ακόμη αποτελεί το φαινόμενο της γήρανσης του ελληνικού πληθυσμού λόγω της υπογεννητικότητας που παρατηρείται τις

τελευταίες δεκαετίες, αλλά και το γεγονός ότι ένα μεγάλο τμήμα της εξωνοσοκομειακής περίθαλψης στην Ελλάδα καλύπτεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία και ότι ο ιδιωτικός τομέας καλύπτει σημαντικό μέρος της νοσοκομειακής φροντίδας παρουσιάζοντας ολιγοπωλιακή σχεδόν δραστηριότητα.

Τέλος, στις ευκαιρίες συγκαταλέγονται και οι δυνατότητες συνεργασίας με διάφορους ασφαλιστικούς φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, το εταιρικό μέγεθος, οι εναλλακτικοί τρόποι αποπληρωμής των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ύπαρξη αξιοποιήσιμων επενδυτικών εργαλείων όπως το leasing ακινήτων και εξοπλισμού, η δυνατότητα επέκτασης σε χώρες του εξωτερικού, αλλά και η δυσκολία των μικρών μονάδων του κλάδου να ανταποκριθούν στη ραγδαία εξέλιξη της ιατρικής τεχνολογίας.

Όπως είναι φυσικό, η επιχείρηση αντιμετωπίζει και μερικές απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η κυριότερη εξ' αυτών είναι η οικονομική κρίση (ύφεση) και η καθυστέρηση της αναμενόμενης οικονομικής ανάκαμψης, των οποίων οι επιπτώσεις ήταν εμφανείς και στα συνολικά αποτελέσματα του κλάδου και κυρίως στην κερδοφορία, η οποία γενικά σημείωσε υποχώρηση.

Παράλληλα, απειλές θεωρούνται και κάποιες κινήσεις που έγιναν από την πλευρά του δημόσιου τομέα και είχαν ως στόχο την καλύτερη οργάνωσή του και την σωστότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των ασθενών, όπως: α) η δυνατότητα λειτουργίας απογευματινών ιατρείων στα νοσοκομεία του

Ε.Σ.Υ. και διενέργειας διαγνωστικών και θεραπευτικών πράξεων, β) η κατασκευή και λειτουργία τριών Περιφερειακών Πανεπιστημιακών Νοσοκομείων στις πόλεις των Ιωαννίνων, Πάτρας και Ηρακλείου και γ) η αναβάθμιση των υποδομών των δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων νοσηλευτικών μονάδων και η βελτίωση εν γένει της λειτουργίας των νοσοκομείων με την ανανέωση και συμπλήρωση του ιατρικού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού με μικρής όμως κλίμακας παρεμβάσεις που πραγματοποιήθηκαν κυρίως μέσω των ΜΟΠ και του Α'ΚΠΣ σε διάφορους νομούς και περιφέρειες της χώρας.

Παρατηρώντας τις ανακατατάξεις που πραγματοποιούνται στο χώρο των ιδιωτικών θεραπευτηρίων, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς πως ο κλάδος αλλάζει χαρακτήρα. Από τη μορφή ενός κατακερματισμένου κλάδου (fragmented) που είχε μέχρι πριν μερικά χρόνια, αποκτά σταδιακά τη μορφή ενός ενοποιημένου κλάδου (consolidated). Όλη αυτή η κατάσταση αποτελεί μια απειλή για τον όμιλο Ιατρικό Αθηνών, ο οποίος, αν και συμμετέχει στη διαδικασία ενοποίησης του κλάδου, θα πρέπει εντούτοις να είναι σε εγρήγορση και να παρατηρεί συνεχώς και προσεκτικά τις κινήσεις των κύριων ανταγωνιστών του.

Τέλος, απειλές συνιστούν αφ' ενός μεν το υψηλό κόστος απόκτησης, χρήσης και συντήρησης του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού και αφ' ετέρου δε το πολύ μεγάλο κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μιας νέας θεραπευτικής μονάδας.

10.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρατηρώντας το οργανόγραμμα της Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε., διαπιστώνει κανείς πως η εν λόγω εταιρεία έχει μια επιχειρηματική δομή κατά λειτουργίες (functional organizational structure). Με τη μορφή αυτή η επιχείρηση έχει οργανωθεί κατά λειτουργίες (μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοοικονομικά, κ.α.), όπου κάτω από κάθε τμήμα υπάρχει ξεχωριστή διάρθρωση, αναλόγως τις ανάγκες του εκάστοτε τμήματος. Τονίζεται πως η προαναφερθείσα επιχειρηματική δομή έχει κάποια μειονεκτήματα με σημαντικότερα την ενδεχόμενη έλλειψη ευελιξίας και τον όχι τόσο διεθνοποιημένο χαρακτήρα.

Όσον αφορά στην κουλτούρα, παρατηρείται σύμπτωση των πεποιθήσεων της εταιρείας με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Η εταιρεία διαθέτει «Εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας» που διέπεται από τις γενικές αρχές υποχρεωτικότητας των ρυθμίσεών του, την ανάγκη διαφάνειας και τη σύμμετρη πληροφόρηση του προσωπικού. Ο «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας» καλύπτει θέματα, τα οποία δεν προβλέπονται στο καταστατικό της εταιρείας και είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της. Ειδικότερα, στον «Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας» ορίζεται ότι το Δ.Σ. αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης του Ομίλου, ενώ μη εκτελεστικά τα μέλη που είναι

επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων και εν γένει των θεμάτων που απασχολούν τους μετόχους.

Τέλος, η εταιρεία με την ίδια πίστη στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης προχώρησε στην αλλαγή της σύνθεσης του Διοικητικού της Συμβουλίου με τη συμμετοχή προσωπικοτήτων από το χώρο της ιατρικής, της οικονομίας και του μάνατζμεντ και συνεχίζει τη σταδιακή ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της, αναπτύσσοντας παράλληλα δομή διαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης.

10.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Μελετώντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως αυτό αντικατοπτρίζεται στη μελέτη περίπτωσης του προηγούμενου κεφαλαίου, αντιλαμβάνεται κανείς πως ο όμιλος Ιατρικό Αθηνών έχει κάποιες δυνάμεις αλλά και κάποιες αδυναμίες. Έχει δηλαδή κάποια χαρακτηριστικά ή στοιχεία, που η εταιρεία χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, όμως, έχει και μερικά χαρακτηριστικά, που παραμένουν αναξιοποίητα ή που αξιοποιούνται με λανθασμένο τρόπο ή που δεν αξιοποιούνται επαρκώς, με αποτέλεσμα να αποτελούν τροχοπέδη για την πορεία της επιχείρησης μέσα στον ανταγωνιστικό κλάδο που δραστηριοποιείται.

Όσον αφορά στις *δυνάμεις* της Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε., το γεγονός ότι η εν λόγω εταιρεία είναι η μεγαλύτερη μονάδα παροχής διαγνωστικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών στα Βαλκάνια, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. και το ότι καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον κλάδο από πλευράς μεριδίου αγοράς, διαθέτοντας ένα ευρύ δίκτυο νοσοκομείων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, αποτελούν στοιχεία που σαφώς προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Δυνάμεις, επιπλέον, συνιστούν και κάποιες κινήσεις που πραγματοποίησε η εταιρεία όπως η συγχώνευση κάποιων κλινικών της, ο εξορθολογισμός της εταιρικής της διάρθρωσης και το γεγονός ότι όλα τα νοσοκομεία λειτουργούν ως υποκαταστήματά της, μιας και γίνεται ευκολότερος ο διοικητικός έλεγχος ενώ παράλληλα εκμοντερνίζεται η επιχειρηματική της δομή.

Στις δυνάμεις συγκαταλέγονται το πέρας του πενταετούς επενδυτικού προγράμματος που εφάρμοσε η επιχείρηση, η δημιουργία της κάρτας υγείας αλλά και νέων προϊόντων πρωτοβάθμιας περίθαλψης (διατήρηση υπάρχοντος πελατολογίου – προσέλκυση νέων πελατών), καθώς και η επιτυχημένη προσπάθεια εξεύρεσης νέων συνεργατών ιατρών με υψηλό επιστημονικό κύρος και αναγνώριση. Επίσης, ορισμένες συνεργασίες – συμφωνίες που πραγματοποίησε η εταιρεία όπως η πύλη in.Health με το Δημοσιογραφικό Οργανισμό Λαμπράκη για την παροχή διαγνωστικών υπηρεσιών μέσω του Internet, η συμφωνία με την Operations Abroad για τη δυνατότητα νοσηλείας μέχρι και 25.000 Βρετανών ασθενών στο Ιατρικό

Διαβαλκανικό Θεσσαλονίκης και οι συνεργασίες αφ' ενός με τη La Vie Assurance και το Δήμο Π. Φαλήρου για την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των δημοτών – μαθητών – εργαζομένων του Δήμου και αφ' ετέρου με ΕΣΑΚΕ και ΠΣΑΚ για την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των επαγγελματιών καλαθοσφαιριστών και των προστατευόμενων μελών τους, αποτελούν δυνάμεις για τον εν λόγω όμιλο.

Στοιχεία που αποτελούν διακριτές ικανότητες για την επιχείρηση είναι ο «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας» που εφαρμόζει, η πίστη της στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, η ύπαρξη εκτελεστικών και μη μελών στο Δ.Σ. της, η σταδιακή ενίσχυση και συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της και οι πιστοποιήσεις κατά ISO 9001 :2000 των μονάδων εντατικής θεραπείας και άλλων τμημάτων της. Τέλος, στοιχεία που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τις κυριότερες δυνάμεις του ομίλου είναι η υψηλή αναγνωρισιμότητα του ονόματος του Ιατρικού Αθηνών και η ταύτισή του με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, ως *αδυναμίες* χαρακτηρίζονται το υψηλό κόστος λειτουργίας που εμφανίζει η εταιρεία, τα μειωμένα έσοδα ανά κερδοφορία που παρουσίασε το έτος 2003, αλλά και η χαμηλή θέση που καταλαμβάνει στον πίνακα εσόδων ανά κλίνη. Επίσης, η οικογενειοκρατική μορφή της εταιρείας καθώς και η σχέση πρώτου βαθμού μεταξύ των μελών του Δ.Σ. της συνιστούν αδυναμίες, αφού ενδεχομένως να λείπει η πολυφωνία στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Τέλος, δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί το

γεγονός ότι η εταιρεία εμφανίζει υψηλά πάγια στοιχεία, αλλά και το ενδεχόμενο γεγονός της έλλειψης ευκαμψίας λόγω της λειτουργίας των νοσοκομείων ως υποκαταστήματα της Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε.

10.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στην παρούσα παράγραφο αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση για το έτος 2003. Η ανάλυση αυτή γίνεται τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής σε συμφωνία με το θεωρητικό υπόβαθρο.

Όσον αφορά στο επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής, η εταιρεία ακολουθεί σαφώς μια *στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy)*. Η ανάπτυξη αυτή της επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω συγκέντρωσης. Στην προκειμένη περίπτωση η συγκέντρωση λαμβάνει χώρα με την εφαρμογή οριζόντιας ανάπτυξης και αυτή επιτυγχάνεται είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Εσωτερικά, λοιπόν, η Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε. επεκτείνει το εύρος των προϊόντων που προσφέρει στις υπάρχουσες αγορές (νέα πρωτοποριακή μέθοδος για ασθενείς που πάσχουν από βαρύτατη ισχαιμική μυοκαρδιοπάθεια στο Ιατρικό Αθηνών, νέα μέθοδος θεραπείας των αποφραγμένων αγγείων στο Ιατρικό Αθηνών και νέα ολοκληρωμένα συστήματα ακτινοθεραπείας στο Ιατρικό Αθηνών και στο Διαβαλκανικό Θεσσαλονίκης). Από την άλλη πλευρά η εξωτερική οριζόντια ανάπτυξη της

εταιρείας πραγματοποιείται μέσω στρατηγικών συνεργασιών (συμφωνία συνεργασίας του ομίλου με τη La Vie Assurance και το Δήμο Π. Φαλήρου για την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των δημοτών, των μαθητών και των εργαζόμενων στο Δήμο Π. Φαλήρου και συνεργασία με ΕΣΑΚΕ και ΠΣΑΚ και τη La Vie με σκοπό την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των επαγγελματιών καλαθοσφαιριστών της Α1 κατηγορίας και των προστατευομένων μελών τους).

Στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής, η εταιρεία επιλέγει την *ανταγωνιστική στρατηγική* από τη στρατηγική συνεργασίας. Έχοντας πλέον ολοκληρώσει το πενταετές επενδυτικό της πλάνο η Ιατρικό Αθηνών Ε.Α.Ε. ακολουθεί μια στρατηγική χαμηλού κόστους, προχωρώντας στην αναδιάρθρωσή της με τη δημιουργία αποδοτικότερων διαδικασιών και την αναθεώρηση των παλιότερων. Παράλληλα, στοχεύει στη μείωση του κόστους δια μέσω όχι μόνο της αποκτηθείσας πολυετούς πείρας που πλέον διαθέτει, αλλά και του αυστηρού ελέγχου των διαδικασιών και των περικοπών των εξόδων διαφόρων τμημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αρτίκης Γ. Π., *“Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση & Προγραμματισμός”*, Interbooks, Αθήνα 2003.
2. Γεωργόπουλος Ν., *“Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγική των Επιχειρήσεων”*, E-MBA Πανεπιστημίου Πειραιώς, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2004.
3. Κανελλόπουλος Χ., *“Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις Οργανισμούς και Υπηρεσίες”*, International Publishing, Αθήνα, 1990.
4. Μάλιαρης Π.Γ., *“Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001.
5. Παπούλιας Δ. Β., *“Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών”*, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2002.
6. Πολύζος Ν., *“Αποδοτικότητα των Νοσοκομείων με Βάση την Ταξινόμηση των Ασθενών (D.R.Gs)”*, Τ.Υ.Π.Ε.Τ., Αθήνα, 1999.
7. Σιώμκος Γ. Ι., *“Στρατηγικό Μάρκετινγκ” 2^η έκδοση*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2004.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Andersen T. J., “*Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance*”, Long Range Planning, April 2000.
2. Ansoff, H. I., “*Strategic Management in a Historical Perspective*”, International Review of Strategic Management, Vol. 2, No. 1, 1991.
3. Barney, J. B., “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”, (Reading, MA: Addison – Wesley, 1997).
4. Brancato C. K., “*New Corporate Performance Measures*”, (New York: The Conference Board, 1995).
5. Brealey R. A., Myers S. C., “*Principles of Corporate Finance*” 7th edition, McGraw – Hill, 2003.
6. Callahan C. V., Pasternack B. A., “*Corporate Strategy in the Digital Age*”, Strategy & Business, Issue 15 (2nd quarter 1999).
7. Cambell A., Goold M., Alexander M., “*Corporate Strategy and Parenting Theory*”, Long Range Planning, April 1998.
8. Clarke M (ed), “*Planning and Analysis in Health Care Systems*”, Pion Limited, London, 1984.
9. Coulter M., “*Strategic Management in Action*” 2nd edition, Prentice Hall, 2002.
10. David F. D., “*Strategic Management – Concepts & Cases*” 9th edition, Prentice Hall, 2003.
11. Delios A., Beamish P. W., “*Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms*”, Strategic Management Journal, August 1999.

12. Gerstner Jr. L. V. *"Can strategic planning pay off?"*, Business Horizons, 1972.
13. Gluck F. W., Kaufman S. P., Walleck A. S., *"The Four Phases of Strategic Management"*, Journal of Business Strategy, 1982.
14. Hatten K. J., Hatten M. L., *"Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability"*, Strategic Management Journal, 1987.
15. Heizer J. & Render B., *"Operations Management" 7th edition*, Pearson Education, 2004.
16. Johnson G., Scholes K., *"Exploring Corporate Strategy – Text and Cases" 6th edition*, Financial Times Prentice Hall, 2002.
17. Kocourek P. F., Chung S. Y., McKenna M. G., *"Strategic Rollups: Overhauling the Multi-Merger Machine"*, Strategy + Business, 2nd Qtr 2000.
18. Kotler P., *"Marketing Management" 11th edition*, Prentice Hall, 2003.
19. Lee K, Mills A. *"Policy-Making and Planning in the Health Sector"*, Croom Helm, London, 1985.
20. Leontiades M., *"A Diagnostic Framework for Planning"*, Strategic Management Journal, 1983.
21. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S., *"The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases"*, Pearson Education International, 2003.
22. Porter M. E., *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*, New York: The Free Press, 1985.
23. Porter M. E., *"Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, The Free Press, 1998.

24. Porter M. E., *"From Competitive Strategy to Corporate Strategy"*, International Review of Strategic Management, Vol. 1, edited by D. E. Husey, (Chicester, England: John Wiley and Sons, 1990).
25. Reinke W., Williams K. (eds), *"Health Planning: Qualitative Aspects and Quantitative Techniques"*, The John Hopkins University, Baltimore-Maryland, 1972.
26. Schein E. H., *"The Corporate Culture Survival Guide"*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
27. Schoenecker T. S., Cooper A. C., *"The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study"*, Strategic Management Journal, 1999.
28. Smith J. A., *"Strategies for Start-Ups"*, Long Range Planning, 1999.
29. Van der Heijden K., *"Scenarios: The Art of Strategic Conversation"*, Wiley, Chichester, 1996.
30. Wheelen T. L., Hunger J. D., *"Strategic Management and Business Policy" 9th edition*, Pearson Prentice Hall, 2004.
31. Wheeler D., Sillanpaa M., *"The Stakeholder Corporation"*, Pitman, London, 1997.
32. Williams S. J., Torrens PR (eds), *"Introduction to Health Services"*, John Wiley & Sons, New York, 1980.
33. Wilson I., *"Strategic Planning Isn't Dead – It Changed"*, Long Range Planning, August 1994.
34. Wolper L. F., *"Health Care Administration: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems"*, Aspen Publication, Gaithersburg- Maryland, 1999.

35. Ζουκο Β., *“Η Διαδικασία του Στρατηγικού Management στα Νοσοκομεία”*, Επιθεώρηση Υγείας, Σεπ. - Οκτ. 2001.