

ΤΣΑ ΜΕΣΩΑΦΕΛΟΥ
ΕΧΟΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΙΜΗΜΑ: ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΗΣ

908-00-50
PC2000-0472

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΚΑΙ

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΣ:

ΤΣΕΚΑ

ΕΠΟΥΛΑΚΤΕΣ:

ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΚΑΜΥΜΗΣ

ΚΩΝ/ΝΟΣ ΠΟΥΛΟΣ

Π Ε Ρ Τ Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------------	---

Μ Ε Ρ Ο Σ Α!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	2
ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	7
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	9
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ	10
ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	10
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	11
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	12
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	12
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	18
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΑΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	27
---------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	34
---	----

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	40
-------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	43
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	48
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	50
------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

ΑΛΛΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	55
--------------------------------------	----

Μ Ε Ρ Ο Σ Β!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	58
---------------------	----

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	82
----------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83
--------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα προβλήματα. Οι συνθήκες του οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων διαρκώς εντείνεται.

Οι παραπάνω όροι καθιστούν αναγκαίο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων τόσο για την επιβίωσή τους όσο και για την ανάπτυξή τους.

Ο προγραμματισμός κατά την μακροχρόνια εξέλιξη του πέρασε από 4 στάδια:

- 1) Προϋπολογιστικός
- 2) Προγραμματισμός βάσει προβλέψεων
- 3) Μακροχρόνιος
- 4) Στρατηγικός

Ο τελευταίος αποτελεί και την πιο πρόσφατη εξέλιξη του προγραμματισμού και με αυτόν θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία.

Η διαφοροποίηση είναι μια από τις διαθέσιμες εναλλακτικές στρατηγικές που ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει στα επιτελικά στελέχη των επιχειρήσεων. Μεταξύ των διαφόρων διαθέσιμων στρατηγικών η εργασία μας θα επικεντρωθεί κυρίως στη μελέτη της στρατηγικής της διαφοροποίησης.

M E P O A!

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1 ο

Σ Τ Ρ Α Τ Η Γ Ι Κ Ο Σ Π Ρ Ο Γ Ρ Α Μ Μ Α Τ Ι Σ Μ Ο Σ *****

Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό σύστημα. Αυτό αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το οικονομικό σύστημα αποτελείται από ένα δίκτυο κανόνων και αρχών που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι συντελεστές της παραγωγής κατανέμονται στους πολίτες της χώρας. Κατά συνέπεια, το περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί ένα από τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δυναμικού άρα μεταβάλλονται διαρκώς. Αυτό επιβάλλει τη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης προς τις εναλλαγές του περιβάλλοντος.

Υπάρχει όμως και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσι-

κούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία:¹

- 1) Προσδιορίζονται έγκαιρα οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.
- 2) Εντοπίζονται έγκαιρα οι αδυναμίες και οι δυνατότητες της επιχείρησης.
- 3) Προσδιορίζονται στόχοι και αναπτύσσονται εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες είναι συνεπείς με τους πόρους τους.
- 4) Αξιολογούνται οι εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγεται η καλύτερη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- 5) Προχωρεί στην εφαρμογή και τον έλεγχο της επιλεγθείσας στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί την πρόσφατη εξέλιξη του προγραμματισμού και κατά τον GIUECK ονομάζεται <<Προγραμματισμός δεύτερης γενιάς>> σε αντίθεση με τον μακροχρόνιο προγραμματισμό που κατά τον ίδιο συγγραφέα αποκαλείται <<προγραμματισμός πρώτης γενιάς>>.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού συνδέεται απευθείας με τις αποφάσεις των τμημάτων της επιχείρησης.

1. Π. ΚΙΟΧΟΥ - Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ: <<ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ>> σελ. 22

Η ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση εκπληρώνεται με την παρουσία δύο στοιχείων:

- 1) Διάχυση της στρατηγικής σκέψης σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- 2) Διασύνδεση όλων των δραστηριοτήτων μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Οι λόγοι που συνηγορούν στη χρησιμοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού από τις σύγχρονες οικονομικές μονάδες είναι:

- 1) Οι συνθήκες του οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος μεταβάλλονται τόσο γρήγορα ώστε ο στρατηγικός προγραμματισμός να είναι αναγκαίος για την επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών οργανισμών.
- 2) Οι οδηγίες και ο συντονισμός που προέρχονται από τον στρατηγικό προγραμματισμό επιβάλλουν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης τη συνεργασία για την επίτευξη των ίδιων στόχων και παρεμποδίζει την απόκλιση αυτών σε διαφορετικές κατευθύνσεις.
- 3) Ο στρατηγικός προγραμματισμός παρέχει τόσο στα διευθυντικά στελέχη όσο και στους άλλους εργαζόμενους σαφείς στόχους για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης καθώς και τη βάση για την εκτίμηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

1) Ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Προσδιορίζονται οι παρούσες και μελλοντικές ευκαιρίες καθώς και οι κίνδυνοι του περιβάλλοντος.

2) Ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Προσδιορίζονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και το τωρινό και μελλοντικό συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

3) Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Γίνονται προβλέψεις για την εξέλιξη του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και προβλέψεις για τις πωλήσεις της επιχείρησης.

4) Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης.

Προσδιορίζονται τόσο οι μακροχρόνιοι όσο και οι βραχυχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης.

5) Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγιικών

Αναπτύσσονται οι διαθέσιμες στρατηγιικές επιλογές σε μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2 ο

ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ *****

Το περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δεν προέρχονται από την επιχείρηση αλλά είναι έξω από αυτή και οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιτελείς της επιχείρησης εξετάζουν τους διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος ώστε να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες ή τις απειλές για τη λειτουργία της επιχείρησης ενώ διάγνωση του περιβάλλοντος είναι το αποτέλεσμα που προέρχεται από την ανάλυση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος ώστε να αποφασιστεί η κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να εφαρμοστεί ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί από μία ευκαιρία και να αντιμετωπίσει μια απειλή.

Οι παραγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία μια επιχείρησης είναι κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των παραπάνω παραγόντων

θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι η επιχείρηση σήμερα δεν είναι ένας οργανισμός του οποίου οι σχέσεις με το περιβάλλον εξαντλούνται στις παραδοσιακές σχέσεις με τους καταναλωτές.¹

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι τα εξής:

(1) Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και τεχνολογία.

(2) Παρατηρείται μια μετακίνηση της παραγωγικής δραστηριότητας από τους βιομηχανικούς κλάδους στους τομείς των υπηρεσιών και σε τομείς προηγμένης βιομηχανικής τεχνολογίας.

(3) Διαμορφώνεται μία καινούργια διοικητική δομή που είναι το αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών.

(4) Περιορισμός του ρυθμιστικού ρόλου του κράτους σε μερικούς τομείς (π.χ. καθορισμός τιμών), αλλά αύξηση σε άλλους τομείς (π.χ. προστασία περιβάλλοντος).

(5) Αλλαγή του ρόλου των εργατικών συνδικάτων που καλούνται να ξαναανορθώσουν τους στόχους τους.

(6) Αυξανόμενος καταναλωτικός ρόλος και απαίτηση για εξασφάλιση των δικαιωμάτων των καταναλωτών.

Στους καταναλωτικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλ-

1. Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ - Γ. ΠΟΖΙΟΣ, "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ" σελ. 50

λοντος περιλαβάνονται η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες.²

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Στο τέλος του εικοστού αιώνα τρεις κύριες δημογραφικές τάσεις εμφανίζονται:

(1) Το εργατικό δυναμικό γίνεται νεότερο. Έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας σε εκείνες τις επιχειρησιακές περιοχές που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα γνώσης.

(2) Περισσότερες γνώσεις μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό. Περισσότερες γυναίκες πηγαίνουν σε ανώτατες σχολές και αυτές αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Όλες αυτές οι τάσεις υποδεικνύουν στον ασχολούμενο με τη δημοσιογραφία ότι οι γυναίκες θα παίξουν πιο σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή ζωή.

(3) Η μετακίνηση του πληθυσμού έχει βαθιές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις γιατί δεν σημαίνει μόνο μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά και μετακίνηση αγορών για αγαθά και υπηρεσίες.³

2) Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ - Γ. ΠΟΖΙΟΣ, "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ" σελ. 50

3) Κ. ΤΖΩΡΙΤΖΑΚΗ - Α. ΤΖΩΡΙΤΖΑΚΗ, "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ" σελ. 38 - 39

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

Έχει παρατηρηθεί ότι πριν από 30 - 40 χρόνια ο εργαζόμενος ήταν πιστός στην επιχείρηση και θα αποδεχόνταν οποιαδήποτε μετάθεση σε μία νέα εργασία.

Η αύξηση όμως, του επιπέδου της εκπαίδευσης, έχει αλλάξει τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους, δηλαδή τον αριθμό ωρών που επιθυμούν να εργασθούν, την ποιότητα των συνθηκών εργασίας κ.τ.λ.

Οι παραπάνω αξίες μπορούν να επηρεάσουν σε ευρεία κλίμακα τον προγραμματισμό και την οργάνωση της εργασίας, τις διοικητικές μεθόδους και τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών των εργαζομένων.

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον όταν η διοίκηση τους λαμβάνει αποφάσεις. Ομως μία ισχυρή επιχείρηση ή ένωση επιχειρήσεων με κοινά συμφέροντα δεν δέχονται απαραίτητα παθητικά το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο αλλά προσπαθούν να το μεταβάλλουν κατά τις επιθυμίες τους και τους στόχους τους, επηρεάζοντας πολιτικούς παράγοντες.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι ειδικοί οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν και να διαγνωσθούν από του επιτελείς μιας επιχείρησης είναι:

1) Η φάση του οικονομικού κύκλου. Η οικονομία μπορεί να βρίσκεται σε ύφεση, ανάκαμψη ή ευημερία.

Οι υφέσεις οδηγούν στην ανεργία με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών και συνεπώς τη μείωση των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

2) Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υψηλές πληθωριακές τάσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τον έλεγχο των αμοιβών των εργαζομένων και των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών.

3) Η νομισματική πολιτική, το ύψος των επιτοκίων και η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα των άλλων χωρών. Η αύξηση των επιτοκίων μπορεί να καταστήσει πολύ δαπανηρά τα τραπεζικά δάνεια.

4) Το ισοζύγιο πληρωμών, πλεονάσματα ή ελλείματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο. Οι μεταβολές στο ισοζύγιο πληρωμών μπορεί να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν το εξωτερικό εμπόριο.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Υπάρχουν δύο κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση της επιχείρησης όταν παίρνει αποφάσεις. Αυτές είναι η πηγή νέας τεχνολογίας που αποκαλείται διαδικασία νεωτερισμού και ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εισάγεται στην επιχείρηση που αποκαλείται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας.

Πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η έρευνα και ανάπτυξη που γίνεται από ιδιώτες, το κράτος ή από τα Πανεπιστήμια. Από τη στιγμή που μια νέα τεχνολογία έχει ανακαλυφθεί ή αποκτηθεί, το κύριο ζήτημα είναι πως αυτή θα εισαχθεί αποτελεσματικά σε ένα καθιερωμένο τεχνολογικό περιβάλλον. Πολλοί εργαζόμενοι είναι δυνατό να αντισταθούν στη νέα τεχνολογία μέχρι να καταλάβουν με ποιο τρόπο αυτή θα τους κάνει πιο παραγωγικούς ή θα κάνει ευκολότερες τις εργασιακές συνθήκες.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατα τον GLUECK: <<Ανάλυση και διάγνωση του στρατηγικού πλεονεκτήματος είναι η διαδικασία που ακολουθούν οι επι-

τελείς για να εξετάσουν τους παράγοντες της επιχείρησης: μάρκετινγκ και διανομής, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, επιτελικές ικανότητες και προσωπικό, χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς παράγοντες για να προσδιορίσουν σε ποια σημεία η επιχείρηση έχει σημαντικές ικανότητες, ώστε να μπορέσει αυτή να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές που το περιβάλλον ασκεί στην επιχείρηση>>.

Οι επιτελείς με την ανάλυση και διάγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης μπορούν να αναπτύξουν ένα προφύλ των στρατηγικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση και να το αντιπαραβάλλουν με το προφίλ των απειλών και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι, ώστε να δημιουργήσουν τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για προσαρμογή ή αλλαγή των στρατηγικών τους.

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρηματικοί πόροι. Αυτοί είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και χρηματοδοτικοί πόροι.

Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών.

Φροντίδα της διοίκησης είναι να εξασφαλίζει την εγκατάσταση των εργοστασίων σε περιοχές όπου οι τοπικές αξίες

συμβάλλουν στη μεταποιητική επιχείρηση και υπάρχει κατάλληλη τοπική προσφορά εργασίας. Επίσης θα πρέπει να επιτυγχάνονται κατάλληλες και ασφαλείς προμήθειες πρώτων υλών. Ακόμη η διοίκηση ειτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρηματοδοτούνται οι φυσικοί πόροι.

Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή.

Τα τέσσερα κύρια καθήκοντα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων είναι:

(1) Να αποκτήσει τους εργαζόμενους που της είναι αναγκαίοι.

(2) Να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζόμενους στη σωστή θέση. Αυτό μπορεί να απαιτήσει ειτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων.

(3) Η παροχή κινήτρων για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση η οποία να οδηγεί σε αποδεικτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας.

(4) Ο υπολογισμός της απόδοσης του εργαζόμενου.⁴

Οι τεχνολογικοί πόροι αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση. Αυτό πρέπει να προσαρμόζεται στις ανταγωνιστικές συνθήκες τόσο του παρόντος όσο και του μέλλοντος.

4. Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ - Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ: <<ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ>>, σελ. 47

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός πρέπει να είναι σύγχρονος και καλά συντηρημένος, αποτελεσματικός και αποδοτικός ώστε να συμβάλλει στην υψηλή ποιοτική στάθμη των παραγόμενων προϊόντων με όσο το δυνατό μικρό κόστος παραγωγής.

Οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι αναγκαίοι για τη χρηματοδότηση των λειτουργιών της επιχείρησης και την ανάπτυξη αυτών. Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι κερδοφόρα, ένα μέρος των κερδών μπορεί να μην διανεμηθεί στους ιδιοκτήτες της αλλά να παραμείνει μέσα στην επιχείρηση ώστε να χρηματοδοτηθεί η επιθυμητή ανάπτυξη. Αν και αυτός είναι ο φθηνότερος τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης συνήθως είναι ανεπαρκής. Αυτό επιβάλλει στη διοίκηση της να αναζητήσει χρηματοδοτικούς πόρους εκτός της επιχείρησης. Τα δανειακό κεφάλαιο, δηλαδή τα τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις είναι μία βασική πηγή πόρων για τις επιχειρήσεις.

Το δανειακό κεφάλαιο εξ' αιτίας της πληρωμής τόκων είναι ακριβό βραχυπρόθεσμα αλλά φθηνότερο μακροπρόθεσμο σε αντίθεση με την άντληση πόρων από πώληση μετοχών που είναι φθηνή βραχυπρόθεσμα, αλλά λόγω των απώλειας μέρους της ιδιοκτησίας είναι οι πιο δαπανηρός τρόπος μακροπρόθεσμο. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι τα βασικά χρηματοοικονομικά προβλήματα της επιχείρησης αφορούν την εξεύρεση των πλέον κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης και τη σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Τα επιτελικά στελέχη της επιχείρησης αναγνωρίζουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των πόρων της επιχείρησης, αναλύουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες αυτές κατά σχετιζόμενες ομάδες και καθορίζουν τη σχετική σπουδαιότητα των δυνατοτήτων και αδυναμιών αυτών.

Κατόπιν προσδιορίζουν τη δυνατότητα η οποία ικανοποιεί μία ανάγκη στην αγορά και δίνει στην επιχείρηση ένα συγκριτικό πλεόνασμα έναντι του ανταγωνιστή. Αυτό αποτελεί τη διακριτική ικανότητα της επιχείρησης, η οποία συνδιάζει τόσο τις ανάγκες της αγοράς όσο και τον ανταγωνισμό.

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό του στρατηγικού προγραμματισμού η επιχείρηση προσπαθεί να προβλέψει την εξέλιξη του οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και πολιτικού περιβάλλοντος. Επίσης προσπαθεί να προβλέψει την εξέλιξη των πωλήσεων της. Όσο πιο σταθερές είναι οι συνθήκες του περιβάλλοντος, τόσο πιο εύκολος είναι και ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών στόχων.

Επειδή όμως το περιβάλλον της επιχείρησης είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προβλέψουν αυτές τις μεταβολές με όσο το δυνατό μικρότερη πιθανότητα σφάλματος.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3 ο

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ *****

Τα επιθυμητά αποτελέσματα για τα οποία έχει ιδρυθεί και λειτουργεί η επιχείρηση αποτελούν τους στόχους της.

Για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης πρέπει οι στόχοι να είναι σαφώς καθορισμένοι.

Οι οικονομικές μονάδες διακρίνουν τους στόχους τους σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Τα όρια σε αυτό το διαχωρισμό δεν είναι επακριβώς καθορισμένα. Συνήθως βραχυπρόθεσμοι θεωρούνται οι στόχοι που καλύπτουν χρονικό ορίζοντα ενός έτους, μεσοπρόθεσμοι, μεταξύ ενός και τριών ετών και πάνω από τρία έτη μακροπρόθεσμα.

Οι στόχοι αποτελούν το τελικό αποτέλεσμα που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τέσσερις λόγοι που καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση στόχων:

1) Καθοδηγούν τα στελέχη της επιχείρησης που θα αναλάβουν την εκτέλεση του σχεδιασμού με το να δείχνουν την κατεύθυνση των προσπαθειών.

2) Καθοδηγούν την επιχείρηση στην κατάλληλη κατανομή των παραγωγικών πόρων. Αν για παράδειγμα στόχος είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, τότε περισσότεροι πόροι κατανέμονται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

3) Βοηθούν στον προσδιορισμό της φιλοσοφίας της επιχείρησης.

4) Αποτελούν κριτήρια ελέγχου και αξιολόγησης της εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου έργου. ¹

Κατα τον ROBBINS οι τελικοί στόχοι του στρατηγικού προγράμματος είναι:

- (1) Κέρδος
- (2) Ανάπτυξη της επιχείρησης
- (3) Το μερίδιο της αγοράς
- (4) Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα.
- (5) Η κυριαρχία της αγοράς
- (6) Η ικανοποίηση των πελατών
- (7) Η κοινωνική υπευθυνότητα

Το κέρδος είναι ο σπουδαιότερος στόχος μιας επιχείρησης

Η ανάπτυξη της επιχείρησης μπορεί να αναφέρεται σε διάφορες μεταβλητές όπως στο κέρδος, στα συνολικά έσοδα, στην

ποσότητα των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στον αριθμό των απασχολούμενων και στον αριθμό των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Υπάρχει διαχωρισμός στους όρους ανάπτυξης και μεγέθυνσης των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη αφορά τις περιπτώσεις που η επιχείρηση αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες ενώ η μεγέθυνση στην περίπτωση που έχουμε αύξηση της έκτασης των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

Το μερίδιο της αγοράς αναφέρεται στις πωλήσεις της επιχείρησης ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη αγορά.

Η παραγωγικότητα αναφέρεται στη μεγιστοποίηση της παραγωγής ανά μονάδα συντελεστών της παραγωγής. Ο στόχος αυτός είναι ταυτόσημος με τον στόχο της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής. Αυτό προϋποθέτει τον άριστο συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών της παραγωγής.

Η κυριαρχία της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί ως ενδιάμεσος στόχος με τελικό στόχο τη διαχρονική μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η ικανοποίηση των πελατών αφορά το σχεδιασμό που κάνει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Έχει σχέση τόσο με την ποιότητα του προϊόντος όσο και με τον τρόπο που αυτό προωθείται στην αγορά.

Ο στόχος της κοινωνικής υπευθυνότητας σχετίζεται με το

γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας, στα πλαίσια της οποίας δραστηριοποιείται.

Οι στόχοι μπορεί να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί και ανταγωνιστικοί.

Συμπληρωματικοί είναι δύο στόχοι όταν η επίτευξη του ενός στόχου συντελεί στην επίτευξη και του άλλου στόχου.

Ανταγωνιστικοί είναι δύο στόχοι όταν η επίτευξη του ενός στόχου παρεμποδίζει την επίτευξη του άλλου στόχου.

Τέλος υπάρχουν και οι ουδέτεροι στόχοι, που δεν επηρεάζουν ο ένας τον άλλο.

Το πρόβλημα των ανταγωνιστικών στόχων λύνεται στο σχεδιασμό με την ιεράρχηση των στόχων που βρίσκονται σε αντίθεση. Για να γίνει αυτό θα πρέπει πρώτα να προσδιορισθεί η αποστολή της επιχείρησης. Κατόπιν προσδιορίζονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης και έπειτα οι στόχοι της διαφόρων κλάδων και τμημάτων της επιχείρησης. Η ιεράρχηση των στόχων βοηθάει στην αξιολογότητα και σύγκριση των στόχων.

Άλλος τρόπος αξιολόγησης συγκρουόμενων στόχων είναι η διάκρισή τους σε βραχυχρόνιους, μεσοχρόνιους και μακροχρόνιους. Συνήθως προτεραιότητα δίνεται στους μακροχρόνιους στόχους, όμως η ικανοποίηση βραχυχρόνιων στόχων μπορεί να είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για τον προσδιορισμό των στόχων είναι:

1) Η διατύπωση των στόχων που αφορούν το κάθε τμήμα της επιχείρησης.

2) Η διατύπωση των γενικών στόχων της επιχείρησης.

3) Ο προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος για κάθε ένα από τους επιμέρους και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

4) Η ποσοτικοποίηση ποθ βοηθά στον έλεγχο της επίτευξης του στόχου και μειώνει τον κίνδυνο ασάφειας και αποπροσανατολισμού.

5) Η προετοιμασία ενός σχεδίου όπου αναγράφονται όλοι οι στόχοι του σχεδιασμού με όλες τις δυνατές λεπτομέρειες που καθορίστηκαν στις προηγούμενες τέσσερις φάσεις. 2

Ο MACASKEY το 1974 πρότεινε πότε ο σχεδιασμός πρέπει να γίνεται χωρίς στόχους και πότε με στόχους. Ο σχεδιασμός χωρίς στόχους είναι κατάλληλος στις εξής περιστάσεις:

1) Η επιχείρηση είναι νέα, οπότε δεν μπορεί να στηριχτεί στην εμπειρία της για τον προσδιορισμό στόχων τουλάχιστον στην αρχή.

2) Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ασταθές και συ-

νεπώς δύσκολα προβλέπεται για τις ανάγκες του σχεδιασμού.

3) Υπάρχουν σημαντικές διαφωνίες μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης ή των ανώτατων στελεχών όσον αφορά τους στόχους που θα πρέπει να διέπουν το σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός με στόχους είναι κατάλληλος στις εξής περιπτώσεις:

1) Τα ανώτατα στέλη της επιχείρησης θέλουν οι ενέργειες των διαφόρων τμημάτων ή στελεχών να συγκλίνουν κάπου. Το πεδίο της σύγκλισης είναι ο στόχος του σχεδιασμού.

2) Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι σταθερό ή προβλέψιμο.

3) Υπάρχουν σημαντικοί χρονικά και χρηματοοικονομικοί περιορισμοί που καθιστούν αναγκαίο τον ακριβή σχεδιασμό.

4) Οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση επιζητούν ξεκάθαρες συνθήκες εργασίας αλλά και ξεκάθαρους τρόπους αξιολόγησης της προσφοράς τους σ' αυτή.

Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης κατά τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης επηρεάζονται από σημαντικό αριθμό παραγόντων, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

1) Οι πραγματικές καταστάσεις του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης καθώς και οι συσχετίσεις εξουσίας ομάδων εκτός επιχείρησης.

2) Οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων της επιχείρησης καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ της εξουσίας των ομάδων εντός της επιχείρησης.

3) Το σύστημα της επιχείρησης.
Το σύστημα αξιών των ανώτατων επιτελικών και διευθυντικών στελεχών.

4) Οι στόχοι των προηγούμενων ετών καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης επηρεάζουν το σχηματισμό των στόχων. ' ' 3

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

' 'Τα κυριότερα χαρακτηριστικά στοιχεία στα οποία πρέπει να ανταποκρίνονται οι στόχοι είναι:

1) Πρέπει να είναι αποτέλεσμα συμμετοχής διαδικασίας.
Πρέπει να καθορίζονται με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών και να γίνονται αποδεκτοί από όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων.

Η συμμετοχή και η επικοινωνία κατά τη διαδικασία σχηματισμού των στόχων ελαττώνει τις αντιδράσεις και βοηθά στην ευκολότερη αποδοχή τους από τους συμμετέχοντες.

2) Ρεαλιστικοί στόχοι

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με τους πόρους της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί την ανάλυση και διάγνωση σε έκταση και σε βάθος των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης. Αν οι στόχοι δεν έχουν καθοριστεί σε ρεαλιστικά επίπεδα ή έχουν αλλάξει οι συνθήκες βάσει των οποίων έγινε ο καθορισμός, τότε γίνεται αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμός των στόχων σε ρεαλιστικά επίπεδα.

3) Συνέπεια των στόχων.

Πρέπει να μην έρχονται σε αντίθεση με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης ή τους στόχους των άλλων τμημάτων. Πρέπει να διασυνδέονται, να εναρμονίζονται και να υποστηρίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης.

4) Προτεραιότητες

Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα θέματα των επιτελικών στελεχών κατά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων.

5) Σαφήνεια

Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι και αν είναι δυνατό να διατυπώνονται με αριθμητική έκφραση.

6) Παροχή κριτηρίων για μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Οι στόχοι αποτελούν τα κριτήρια από την πραγματοποίηση των οποίων κρίνεται η απόδοσή της. Μία σειρά στόχων αποτε-

λεί το καλύτερο κίνητρο για συνεχή έλεγχο και συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

7) Βοηθούν στο συντονισμό.

Αυτό συμβαίνει γιατί κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης. Επίσης αποσπών δεσμεύσεις για ικανοποιητική απόδοση. " 3

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4 ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η διαδικασία του σχεδιασμού είναι μια προσπάθεια για την εξεύρεση όλων των εναλλακτικών τρόπων επίτευξης των στόχων του σχεδιασμού, αξιολόγησης όλων των εναλλακτικών λύσεων και επιλογής της άριστης εναλλακτικής λύσης. Η δυσκολία ή η ευκολία του προβλήματος που καλείται να λύσει ο σχεδιασμός προσδιορίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος από τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυσή του. Η επιχείρηση καθημερινά αντιμετωπίζει μεγάλο αριθμό προβλημάτων που απαιτούν λύσεις. Η πιο φυσιολογική αντίδραση για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος από τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι να ανατρέξουν στη δική τους εμπειρία ή στην εμπειρία άλλων στελεχών για την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης από την πείρα του παρελθόντος. Το πρόβλημα για το σχεδιασμό γίνεται δυσκολότερο όταν πρέπει να αντιμετωπιστεί για πρώτη φορά. Σε τέτοιες περιπτώσεις αναδεικνύονται και οι προσωπικές ικανότητες των στελεχών.

Διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ των λύσεων που μπορούν να ελεγχθούν από το στέλεχος της επιχείρησης και αυτών που δεν μπορούν να ελεγχθούν.

Προτιμούνται οι λύσεις που μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση.

Σημαντικός είναι και ο παράγοντας χρόνος. Οι εναλλακτικές λύσεις μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το χρόνο που απαιτείται για την εφαρμογή τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις εναλλακτικές λύσεις με γρήγορα αποτελέσματα προτιμούνται από άλλες που τα αποτελέσματά τους αργούν να φανούν.

Με την στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία τα επιτελικά στελέχη σχεδιάζουν να αναλάβουν για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης. Τα επιτελικά στελέχη προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, τις αξιολογούν και επιλέγουν την καλύτερη δυνατή, η οποία θα υιοθετηθεί και να τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μπορούμε να διακρίνουμε διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές αλλά ποιά από αυτές θα επιλεγεί εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης καθώς και οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζομένων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Ακόμη και η πλέον κατάλληλη στρατηγική μπορεί να αλλάξει και συνήθως αλλάζει διαχρονικά καθώς μεταβάλλονται οι συνθήκες του περιβάλλοντος.

Για να καταστεί δυνατή η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής πρέπει να γίνει ο προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγιών. Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι:

- (1) Συνέχιση της υπάρχουσας κατάστασης
- (2) Σταθερή ανάπτυξη και μεγέθυνση
- (3) Κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση
- (4) Τμηματοποίηση της αγοράς
- (5) Συγχωνεύσεις και κοινοπραξίες
- (6) Συγκέντρωση σε ένα προϊόν
- (7) Διαφοροποίηση προϊόντων

Η επιχείρηση αποτελείται από πολλά τμήματα. Το κάθε τμήμα έχει τους δικούς του στόχους, προβλήματα και εναλλακτικές στρατηγιές. Όμως και η επιχείρηση σαν σύνολο έχει στόχους, προβλήματα και εναλλακτικές στρατηγιές.

Πρέπει λοιπόν πρώτα να επιλεγουν οι στρατηγιές που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης και μετά αυτές που αφορούν τα επιμέρους τμήματα. Τα στάδια της αξιολόγησης των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα είναι τα εξής:

- (1) Παράθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων
- (2) Ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων που δίνει η κάθε εναλλακτική λύση.
- (3) Προσδιορισμός των διαφόρων καταστάσεων του περιβάλλοντος.

(4) Σύνδεση της λύσης με τους στόχους που θέτει ο σχεδιασμός.

Στο πρώτο στάδιο η κάθε εναλλακτική λύση αξιολογείται σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Στο δεύτερο στάδιο τα αποτελέσματα της κάθε εναλλακτικής στρατηγικής αξιολογούνται. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο σχεδιασμός μιας επιχείρησης μπορεί να ποσοτικοποιούνται αλλά μπορεί και να μην ποσοτικοποιούνται. Αν το πρόβλημα είναι οι πωλήσεις της επιχείρησης, τότε η κάθε εναλλακτική λύση που αφορά το στόχο πωλήσεις μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Αν όμως το πρόβλημα είναι η φήμη της επιχείρησης, τότε δεν είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθούν τα αποτελέσματα της κάθε εναλλακτικής λύσης.

Στο τρίτο στάδιο αξιολόγησης των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων θα πρέπει να καθορισθεί το περιβάλλον που θα έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο μέλλον. Η αβεβαιότητα των μελλοντικών καταστάσεων καθιστά αναγκαίο το σχεδιασμό. Οι μεταβλητές που προσδιορίζουν τη μελλοντική κατάσταση του περιβάλλοντος δεν είναι κάτω από τον έλεγχο των στελεχών του προγραμματισμού. Σε αυτό το τρίτο στάδιο περιλαμβάνεται το έργο της πρόβλεψης των καταστάσεων που θα επικρατήσουν στο μέλλον. Η επιτυχία μιας εναλλακτικής λύσης και κατ'επέκταση του σχεδιασμού εξαρτάται από την επιτυχία αυτής της πρόβλεψης. Η απόφαση της αξιολόγησης

μπορεί να γίνει κάτω από τρεις διαφορετικές συνθήκες:

- (1) Βεβαιότητας
- (2) Κινδύνου
- (3) Αβεβαιότητας

Στην πρώτη περίπτωση δεν παρουσιάζονται προβλήματα. Τα επιτελικά στελέχη γνωρίζουν εκ των προτέρων τα αποτελέσματα της κάθε εναλλακτικής λύσης και η αξιολόγηση είναι σχετικά εύκολη.

Σε συνθήκες κινδύνου τα στελέχη γνωρίζουν τις πιθανότητες των διαφορετικών καταστάσεων. Στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση γίνεται αφού ληφθεί υπ' όψη η πιθανότητα εμφάνισης της κάθε μίας κατάστασης.

Σε συνθήκες αβεβαιότητας είναι γνωστές οι διάφορες καταστάσεις που είναι δυνατό να εμφανιστούν αλλά δεν είναι γνωστή η πιθανότητα εμφάνισής τους. Είναι η δυσκολότερη περίπτωση αξιολόγησης της κάθε εναλλακτικής λύσης.

Στο τέταρτο στάδιο, η κάθε λύση συνδέεται με το πόσο αποτελεσματικά επιτυγχάνεται ο στόχος ή οι στόχοι του σχεδιασμού. Μερικές εναλλακτικές λύσεις μπορούν να απορριφθούν με το αιτιολογικό ότι δεν εναρμονίζονται με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή της άριστης λύσης είναι:

- (1) Το κριτήριο της προηγούμενης επιλογής.

Υπάρχει η τάση να επιλέγεται η λύση του παρελθόντος, εκτός και αν αυτή η λύση αποδείχθηκε επιζήμια.

(2) Το κριτήριο της πλειοψηφικής απόφασης των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή η κάθε εναλλακτική λύση ψηφίζεται και αυτή που λαμβάνει τους περισσότερους ψήφους επιλέγεται. Παραλλαγή αυτού του κριτηρίου είναι η βαθμολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Η άριστη εναλλακτική λύση είναι αυτή που συγκεντρώνει τους περισσότερους βαθμούς.

(3) Το κριτήριο της εξάρτησης

Η κάθε εναλλακτική λύση συνδέεται με το βαθμό εξάρτησης από παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση. Επιλέγεται η λύση που έχει τη λιγότερη εξάρτηση.

(4) Το κριτήριο του γρήγορου αποτελέσματος.

Οι εναλλακτικές λύσεις ιεραρχούνται σύμφωνα με το πόσο γρήγορα αναμένεται να αποδώσουν. Επιλέγεται η λύση που δίνει πιο γρήγορα αποτελέσματα.¹

Τα πλέον συχνά προβλήματα που συναντά η επιλογή της άριστης λύσης είναι:

(1) Δύο ή περισσότερες λύσεις αξιολογούνται ως ίσες. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να επιλεγεί μία από τις ίσες χρησιμοποιώντας ένα πρόσθετο κριτήριο επιλογής.

(2) Το κόστος της άριστης λύσης είναι πολύ υψηλό. Τότε ένα δεύτερο κριτήριο επιλογής θα είναι το κόστος εφαρμογής της άριστης λύσης.

(3) Η εφαρμογή της άριστης λύσης μπορεί να αποφέρει μεγάλη αναστάτωση στην επιχείρηση είτε διότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν θα θέλουν να την εφαρμόσουν είτε διότι απαιτεί ειδικά προσόντα που δεν υπάρχουν στην επιχείρηση.

(4) Η άριστη λύση δεν καταφέρνει να ικανοποιήσει ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας. Σε αυτή την περίπτωση ή θα πρέπει να ξαναγίνει η διαδικασία εξεύρεσης και αξιολόγησης των λύσεων ή να επιλεγεί η λύση του να μη γίνει τίποτα.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5 ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ *****

Οι υπεύθυνοι του στρατηγικού προγραμματισμού μιας επιχείρησης ασχολούνται πρώτα με την αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής σε επίπεδο επιχείρησης και κατόπιν σε επίπεδο τμημάτων.

Αν η επιχείρηση έχει μία δραστηριότητα, θα πρέπει να αποφασίσουν αν θα παραμένει η επιχείρηση σε αυτή τη δραστηριότητα, ενώ αν έχει πολλές δραστηριότητες θα πρέπει να αποφασίσουν προς ποια κατεύθυνση επιθυμούν να κατευθύνουν κάθε δραστηριότητα.

" Μία από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές για την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών είναι αυτή της BOSTON CONSULTING GROUP. Η B.C.G είναι μία εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών η οποία επινόησε και έκανε δημοφιλή μέθοδο γνωστή σαν μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Αυτή χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια το καθένα από τα οποία

δείχνει ένα διαφορετικό τύπο δραστηριότητας.

1) Ερωτηματικά

Τα ερωτηματικά είναι δραστηριότητες της εταιρείας που λειτουργούν σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη, αλλά έχουν χαμηλά μερίδια αγοράς.

Οι περισσότερες δραστηριότητες ξεκινούν σαν ερωτηματικό που δείχνει ότι η εταιρεία προσπαθεί να εισέλθει σε μία αγορά με υψηλή ανάπτυξη, στην οποία υπάρχει ήδη ένας ηγέτης. Το ερωτηματικό προϋποθέτει μεγάλη ρευστότητα αφού η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να προσθέτει εργοστάσια, εξοπλισμό και προσωπικό για να ακολουθήσει το ρυθμό της γρήγορα αναπτυσσόμενης αγοράς και επιπλέον επιθυμεί να ξεπεράσει τον ηγέτη. Ο όρος "ερωτηματικό" είναι άριστα επιλεγμένος επειδή η εταιρεία πρέπει να σκεφθεί πολύ για το αν θα πρέπει να διαθέτει χρήματα για αυτή τη δραστηριότητα.

2) Αστέρια

Αν η δραστηριότητα - ερωτηματικό είναι επιτυχής γίνεται αστέρι. Αστέρι είναι ο ηγέτης σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης. Αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι το αστέρι παράγει μία θετική ροή ρευστών για την εταιρεία. Η εταιρεία πρέπει να δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια για να ακολουθήσει τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και να αποικρούσει τις επιθέσεις των ανταγωνιστών. Τα αστέρια συνήθως αποφέρουν κέρδη και γίνονται οι μελλοντικές αγελάδες που φέρνουν χρήμα στην εταιρεία.

3) Αγελάδες ρευστότητας

Όταν ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς πέφτει κάτω από το 10% το αστέρι γίνεται αγελάδα αν συνεχίζει να έχει το μεγαλύτερο σχετικό μερίδιο της αγοράς. Μια αγελάδα παράγει πολύ χρήμα για την εταιρεία. Η εταιρεία δεν χρειάζεται να χρηματοδοτεί σε μεγάλο βαθμό την επέκταση της δυναμικότητάς της επειδή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς έχει επιβραδυνθεί. Και επειδή η δραστηριότητα είναι ηγέτης της αγοράς και απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας και υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τις δραστηριότητες αγελάδες για να πληρώσει τους λογαριασμούς της και να υποστηρίξει τα αστέρια, τα ερωτηματικά και τους σκύλους. Στην περίπτωση που η αγελάδα αρχίσει να χάνει σχετικό μερίδιο της αγοράς, η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να διοχετεύσει αρκετά χρήματα στην αγελάδα για να διατηρήσει τον τίτλο του ηγείται στην αγορά. Αν αρκετά χρησιμοποιήσει τα χρήματα για να υποστηρίξει άλλες δραστηριότητες, η ισχυρή αγελάδα θα μετατραπεί σε μια δραστηριότητα - σκύλο.

4) Σκύλοι

Ο όρος σκύλοι περιγράφει τις δραστηριότητες μιας εταιρείας που έχουν ισχνό μερίδιο αγοράς σε αγορές με χαμηλή ανάπτυξη. Αυτοί συνήθως παράγουν χαμηλά κέρδη ή ζημιές. Παρόλο που μπορεί να φέρνουν μερικά μετρητά. Οι σκύλοι συχνά

καταναλώνουν περισσότερο χρόνο μάνατζμεντ από ότι αξίζουν και γι' αυτό πρέπει να περιοριστούν ή να κλείσουν. " 1

Αφού η εταιρεία έχει απεικονίσει τις διάφορες δραστηριότητες της στη μήτρα ανάπτυξης του μεριδίου, στη συνέχεια καθορίζει αν το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων της είναι υγιές. Ένα μη ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο μπορεί να έχει πάρα πολλούς σκύλους ή ερωτηματικά και ελάχιστα αστέρια και αγελάδες. Η επόμενη υποχρέωση της εταιρείας είναι να καθορίσει ποιό αντικειμενικό στόχο, στρατηγική και προϋπολογισμό να θέσει σε κάθε στρατηγικό τομέα δραστηριότητας.

" Οι εναλλακτικοί αντικειμενικοί στόχοι που μπορούν να επιδιωχθούν είναι τέσσερις:

1) Χτίσιμο

Εδώ αντικειμενικό στόχος είναι η επέκταση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας ακόμα και αν αφήνει βραχυχρόνια κέρδη με σκοπό να επιτύχει αυτό τον αντικειμενικό στόχο. Το κτίσιμο είναι κατάλληλο για δραστηριότητες - ερωτηματικά των οποίων το μερίδιο πρέπει να μεγαλώσει αν θέλουν να γίνουν αστέρια.

2) Διατήρηση

Εδώ ο αντικειμενικό στόχος είναι η διατήρηση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας. Ο αντικειμε-

νικός στόχος είναι η διατήρηση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας. Ο αντικειμενικός αυτός στόχος είναι κατάλληλος για ισχυρές αγελάδες αν θέλουν να συνεχίσουν να αποφέρουν μία μεγάλη θετική ροή μετρητών.

3) Θέρισμα

Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η αύξηση των βραχυχρόνιων εσόδων του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας ανεξάρτητα από τα μακροχρόνια αποτελέσματα. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για ισχνές αγελάδες των οποίων το μέλλον δεν είναι ξεκάθαρο και από τις οποίες απαιτείται μεγαλύτερη ροή μετρητών.

Εισπραξη εσόδων μπορεί να γίνει και με τις δραστηριότητες ερωτηματικά και σιύλους.

4) Κατάργηση

Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι να πουληθεί ή να ρευστοποιηθεί η δραστηριότητα επειδή οι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού καλύτερα. Αυτό είναι κατάλληλο για τις δραστηριότητες σιήλους και ερωτηματικά που λειτουργούν σαν εμπόδιο στα κέρδη της εταιρείας.^{11 2}

Με την πάροδο του χρόνου, οι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας αλλάζουν θέση στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Οι επιτυχημένοι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας έχουν ένα κύκλο ζωής. Αρχίζουν με ερωτηματικά, γίνονται αστέρια, στη

συνέχεια γίνονται αγελάδες και τελικά καταλήγουν να γίνουν σιύλοι προς τα τέλη του κύκλου ζωής τους.

Γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες πρέπει να εξετάζουν όχι μόνο τη σημερινή θέση των δραστηριοτήτων τους στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αλλά και τις κινητές τους θέσεις. Κάθε δραστηριότητα πρέπει να επανεξετάζεται για να διαπιστωθεί που βρισκόταν πέρσι, πρόπερσι και ούτω καθεξής, αλλά και που θα κινηθεί τον επόμενο χρόνο, το μεθεπόμενο κ.λ.π. Αν η αναμενόμενη τροχιά μιας δεδομένης δραστηριότητας δεν είναι ικανοποιητική, η εταιρεία πρέπει να ζητήσει από τον μάνατζερ αυτής της δραστηριότητας να προτείνει μία νέα στρατηγική και πιθανή καταληκτική τροχιά.

Έτσι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου γίνεται ένα πλαίσιο σχεδιασμού για τους υπεύθυνους σχεδιαστές στρατηγικής της εταιρείας.

Τη χρησιμοποιούν στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν κάθε δραστηριότητα και να της ορίσουν τον πιο λογικά αντικειμενικό στόχο. Το χειρότερο σφάλμα θα ήταν να ζητηθεί από όλους τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητας να στοχεύσουν στον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης ή επίπεδο απόδοσης. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται ανάλυση των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας είναι ότι κάθε δραστηριότητα έχει διαφορετικές δυνατότητες και χρειάζεται δικό της αντικειμενικό στόχο.

'' Ανάμεσα στα άλλα σφάλματα περιλαμβάνονται και τα ακόλουθα:

- 1) Να αφεθούν οι δραστηριότητες αγελάδες με πολύ λίγα κεφάλαια, οπότε και εξασθενούν. Ή να αφεθούν με πάρα πολλά κεφάλαια οπότε η εταιρεία δεν μπορεί να επενδύσει αρκετά για νέες αναπτυσσόμενες δραστηριότητες.
- 2) Να γίνονται σημαντικές επενδύσεις σε δραστηριότητες σκύλους με την ελπίδα να αναστρέψουν την πορεία τους, αλλά κάθε φορά να αποτυγχάνουν.
- 3) Να διατηρούνται πάρα πολλές δραστηριότητες ερωτηματικά και να γίνονται μικρές επενδύσεις στην καθεμιά. Οι δραστηριότητες ερωτηματικά πρέπει να έχουν αρκετή υποστήριξη για να επιτύχουν κυριαρχία σε κάποιο τμήμα της αγοράς ή πρέπει να εγκαταλείπονται.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κατα τον GIUECK: <<Στρατηγική επιλογή είναι η αποφαση επιλογής μεταξύ των κυρίων εναλλακτικών στρατηγικών εκείνης η οποία θα ικανοποιήσει κατα τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης>>.

''Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής είναι οι εξής:

- (1) Προηγούμενες επιχειρηματικές στρατηγικές.
- (2) Διαθέσεις - συμπεριφορά των επιτελικών στελεχών που αναλαμβάνουν κινδύνους.
- (3) Βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από εξωτερικούς παράγοντες.
- (4) Σχέσεις εξουσίας
- (5) Συμπεριφορά των ανταγωνιστών
- (6) Διαθέσιμος χρόνος για την επιλογή της στρατηγικής
- (7) Επίδραση των κατωτέρων βαθμίδων στελεχών και των στελεχών υπευθύνων για το στρατηγικό προγραμματισμό στην επιλογή της στρατηγικής. ' ' 3

Μία μελέτη που έγινε στην Αμερική εξέτασε τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων οι οποίες αντιμετώπισαν σημαντικές στρατηγικές προκλήσεις από εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης ή από παράγοντες εκτός της επιχείρησης. Μερικά από τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης είναι:

1) Όταν οι ευκαιρίες ήταν μεγάλες ή και όταν οι πόροι ήταν περισσότερο από επαρκείς για τις ανάγκες των υπάρχοντων δραστηριοτήτων, οι εταιρείες αναζήτησαν κατά κάποιο τρόπο την αύξηση των παρόντων δραστηριοτήτων.

2) Όταν υπήρχαν αντίθετες συνθήκες από τις παραπάνω, οι επιχειρήσεις περιέκοπταν τις αυξήσεις στις παρούσες

δραστηριότητες και επεδίωκαν αλλαγές στις στρατηγικές των λειτουργιών ή και δραστηκή διαφοροποίηση.

3) Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο όσον αφορά στην επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ήταν η ανάπτυξη νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές ή και η αύξηση της διείσδυσης των υπάρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές.

4) Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν λιγότερο συχνά όσον αφορά στην επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ήταν η οριζόντια διαφοροποίηση και η κάθετη ολοκλήρωση, ειδικότερα η προς τα εμπρός ολοκλήρωση.

6) Οι επιχειρήσεις άλλαξαν τους γενικούς αντικειμενικούς στόχους τους μόνο σαν τελευταία λύση σε περίπτωση που οι συνθήκες ήταν δυσμενείς και μόνο όταν ήταν εξασφαλισμένη σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας σε περίπτωση που οι συνθήκες ήταν ευνοϊκές.

Κ Ε Ρ Α Λ Α Ι Ο 6 ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελεί το στάδιο εκείνο με το οποίο ολοκληρώνεται η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Σε περίπτωση που τα κριτήρια εκτίμησης δεν ικανοποιούνται, αν δηλαδή υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ κριτηρίων εκτίμησης και πραγματοποιηθείσας απόδοσης, τότε πρέπει να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες μπορεί να κυμαίνονται από αλλαγή των επιθυμητών στόχων σε περίπτωση που αυτοί δεν είναι ρεαλιστικοί μέχρι την αλλαγή μερικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που το σύστημα ελέγχου δείχνει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης δεν απαιτούνται διορθωτικές παρεμβάσεις.

Για τη σωστή εφαρμογή του ελέγχου μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού απαιτείται η ύπαρξη ενός

λεπτομερούς προγράμματος ώστε να καθίσταται σαφές τι περιμένει το πρόγραμμα από το κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή που να καθιστά τον έλεγχο εφικτό.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν την ευθύνη ελέγχου της εκτέλεσης του σχεδιασμού χρησιμοποιούν τις παρακάτω τέσσερις πηγές πληροφόρησης για τη μέτρηση της απόδοσης:

- 1) Προσωπική παρατήρηση προσώπων και πραγμάτων. Το πρόβλημα με την πηγή αυτή είναι η υποκειμενικότητα, ιδιαίτερα στην περίπτωση που χρειάζεται να αποδοθούν ευθύνες για τη μη σωστή εκτέλεση του σχεδιασμού.
- 2) Προφορικές αναφορές των στελεχών της επιχείρησης σε ειδικές γι' αυτό το σκοπό προκαθορισμένες συσκέψεις.
- 3) Γραπτές αναφορές των στελεχών της επιχείρησης που αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας ένα μέρος του προγραμματισμού.
- 4) Συλλογή, επεξεργασία, παρουσίαση και ανάλυση στατιστικών στοιχείων που αφορούν συγκεκριμένα μεγέθη του στρατηγικού προγραμματισμού. Η στατιστική ανάλυση τέτοιων στοιχείων μπορεί να αποτελεί μία αντικειμενική αξιολόγηση της πορείας της εφαρμογής του σχεδιασμού. Εδώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στατιστικά στοιχεία με σκοπό τη εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πόσο καλά πήγε η επιχείρηση σε σχέση με το παρελθόν της αλλά και σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.¹

'' Τα στατιστικά στοιχεία που αναλύονται είναι;

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Σύνθεση κεφαλαίου / εργασίας / υλικών

Κόστος παραγωγής (συνολικό κόστος παραγωγής, κόστος κατα προϊόν κ.λ.π.).

Αποδοτικότητα - παραγωγικότητα.

Προστιθέμενη αξία.

Χρηματοοικονομικά

Πληρωμή μερισμάτων.

Τιμή μετοχής

Καθαρό κέρδος

Ποσοστό κέρδους επί των πωλήσεων.

Ρευστότητα

Χρήση ξένων κεφαλαίων

Αποδοτικότητα επενδύσεων

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.

Μάρκετινγκ

Αύξηση των πωλήσεων

Κόστος διανομής των προϊόντων

Περιθώρια κέρδους

Παράπονα πελατών.

Διάφορα κριτήρια

Πωλήσεις ανά απασχολούμενο άτομο

Μεταβολές στο προσωπικό.

Ημέρες απεργίας ανά εργαζόμενο

Απουσίες ' ' 2

' ' Οι τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που έθεσε ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να οφείλονται:

- 1) Η στρατηγική που επιλέχθηκε δεν ήταν η καλύτερη δυνατή.
- 2) Η στρατηγική που επιλέχθηκε δεν είναι εφαρμόσιμη για διάφορους λόγους που θα πρέπει να αναζητηθούν.
- 3) Απαιτείται οργανωτική αλλαγή της δομής της επιχείρησης για να γίνει δυνατή η συνέχιση της εκτέλεσης του στρατηγικού προγραμματισμού.
- 4) Οι στόχοι του στρατηγικού προγραμματισμού, ιδιαίτερα οι ποσοτικοί προσδιορισμοί, δεν είναι εφικτοί και θα πρέπει να αναπροσαρμοστούν.
- 5) Το περιβάλλον της εταιρίας άλλαξε σημαντικά καθιστώντας αναγκαία την αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- 6) Οι εργασιακές σχέσεις δεν είναι εκείνες που θα επιτρέψουν την εκτέλεση του σχεδιασμού, π.χ. δεν υπάρχουν εργασιακά κίνητρα ή υπάρχουν δια προσωπικές διαφορές.

7) Υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7 ο

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ *****

''Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον GEORGE STEINER στις ΗΠΑ και στην οποία εξετάστηκαν πάνω από 250 εταιρείες, βρέθηκε ότι 10 βασικοί παράγοντες επηρεάζουν την μελλοντική επιτυχία μιας επιχείρησης.

- 1) Προσέλιυση και διατήρηση ικανών ανωτάτων επιτελικών στελεχών.
- 2) Ανάπτυξη ικανών στελεχών της επιχείρησης για την ανάληψη διευθυντικών καθηκόντων.
- 3) Παροχή κινήτρων για την παρότρυνση των διευθυντικών στελεχών για την αύξηση της αποδοτικότητας και κατά συνέπει την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.
- 4) Υπαρξη καλύτερης κρίσης, δημιουργικότητας και φαντασίας στη λήψη αποφάσεων από τα ανώτατα επιτελικά

στελέχη.

5) Διόραση για νέες ανάγκες και ευκαιρίες για προϊόντα.

6) Ανάπτυξη αποτελεσματικότερου μακροχρόνιου προγραμματισμού.

7) Βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στους πελάτες.

8) Παροχή μερισμάτων στους μετόχους τουλάχιστον στο επίπεδο των ανταγωνιστών.

9) Μεγιστοποίηση της αξίας των επενδεδυμένων κεφαλαίων των μετοχών.

10) Βελτίωση της διαθέσεως των επιτελικών στελεχών για ανάληψη κινδύνου σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με καλές προοπτικές. " 1

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 8ο

ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ *****

Ο βραχυχρόνιος ή τακτικός προγραμματισμός αφορά προγράμματα των οποίων τα αποτελέσματα έχουν σύντομη χρονική διάρκεια και αναφέρονται στους υποστόχους της επιχείρησης δηλαδή τους στόχους των διαφόρων τμημάτων.

Η έννοια του υποστόχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συνδέσει τον τακτικό προγραμματισμό με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή να θεωρηθεί ο τακτικός προγραμματισμός ως τα αναγκαία βραχυχρόνια και επιμέρους προγράμματα της εταιρείας για την επίτευξη στόχων που αποτελούν μερικές από τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη των σκοπών που θέτει ο στρατηγικός προγραμματισμός.

Η παραπάνω οργανική σύνδεση του βραχυχρόνιου με τον στρατηγικό προγραμματισμό καθιστά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης συνεπείς, δηλαδή στοχεύουν σε συγκεκριμένους σκοπούς.

Ο χρόνος εκτέλεσης του βραχυχρόνιου σχεδιασμού εξαρτάται από το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει. Ο ετήσιος σχεδιασμός είναι πολύ συνηθισμένος, αλλά ταυτόχρονα υπάρχουν και επιμέρους προγράμματα μηνών, εβδομάδων ή και ημερών.

Με την εφαρμογή του βραχυχρόνιου προγραμματισμού στις επιχειρήσεις επιτυγχάνεται ο καθορισμός των βραχυχρόνιων στόχων στα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, η συνεργασία μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικών στόχων της εταιρείας, η διοικητική αποκέντρωση με τον καθορισμό ορίων ευθύνης και δραστηριότητας κάθε τμήματος.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα που καταρτίζονται από τις επιχειρήσεις είναι:

1) Πρόγραμμα Πωλήσεων

Καταρτίζεται πριν από τα άλλα προγράμματα της επιχείρησης, επειδή αποτελεί την βάση στην οποία θα στηριχθούν αυτά. Κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος πωλήσεων λαμβάνονται υπόψη οι προβλέψεις με βάση τα στατιστικά στοιχεία του παρελθόντος και την ανάλυση της αγοράς.

2) Πρόγραμμα Παραγωγής

Το πρόγραμμα αυτό έχει σαν σκοπό την κάλυψη των αναγινών

του προγράμματος των πωλήσεων με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος. Το πρόγραμμα παραγωγής στην αρχική του μορφή περιλαμβάνει μόνο ποσότητες. Κατόπιν το κόστος προσδιορίζεται με την κατάρτιση των ελαστικών προϋπολογισμών των εξόδων και τον προσδιορισμό των τιμών των πρώτων υλών και των λοιπών υλικών παραγωγής. Ο προγραμματισμός παραγωγής και ο υπολογισμός των σχετικών δαπανών είναι πιο εύκολος στις επιχειρήσεις που παράγουν κατά μάζες ένα μόνο προϊόν ή λίγα είδη τυποποιημένων ομοειδών προϊόντων και πιο δύσκολος στις επιχειρήσεις που παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων.

3) Πρόγραμμα εφοδιασμού

Αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του προγράμματος παραγωγής περιλαμβάνει τις ποσότητες και την αξία των πρώτων και βοηθητικών υλών που απαιτούνται για την κάλυψη της παραγωγής σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, τα αποθέματα των υλών που πρέπει να βρίσκονται διαθέσιμα μετά το τέλος της περιόδου καθώς και τον χρόνο εφοδιασμού των πρώτων και βοηθητικών υλών ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες του προγράμματος παραγωγής.

4) Πρόγραμμα δαπανών

Οι βασικές δαπάνες μιας επιχείρησης είναι οι δαπάνες παραγωγής, διάθεσης προϊόντων, διοίκησης καθώς και οι χρηματο-

οικονομικές.

Οι δαπάνες διαχωρίζονται σε σταθερές και μεταβλητές.

5) Πρόγραμμα επενδύσεων

Οι επενδύσεις προγραμματοποιούνται για την αποκατάσταση της φθοράς των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, για την βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω του εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού, για την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας όταν πρέπει να αντιμετωπισθούν αυξημένες πωλήσεις καθώς και για την παραγωγή νέων προϊόντων που δεν μπορούν να παραχθούν με τα υπάρχοντα μηχανήματα.

Οι επενδύσεις διακρίνονται ανάλογα με τη χρονική τους διάρκεια σε μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες, ανάλογα με το είδος τους σε άμεσα παραγωγικές (μηχανολογικός εξοπλισμός) και έμμεσα παραγωγικές (κτίρια) και ανάλογα με το βαθμό ανάγκης τους σε απαραίτητες αναγκαίες και χρήσιμες.

6) Ταμειακό πρόγραμμα

Το πρόγραμμα αυτό είναι συνήθως μηνιαίο και σε αυτό γίνεται συσχέτιση των ταμειακών εισροών και εκροών ώστε να καθοριστεί το ταμειακό πλεόνασμα ή έλλειμμα του κάθε μήνα.

Πηγές εισροών είναι:

(1) Το πρόγραμμα πωλήσεων σε συνδυασμό με τους όρους πωλή-

σεων.

(2) Το πρόγραμμα ρευστοποίησης των απαιτήσεων αρχής περιόδου.

(3) Εισπράξεις από ανόργανα έσοδα.

Αιτίες εκροών είναι:

(1) Οι δαπάνες που προβλέπονται από τους διάφορους προϋπολογισμούς της εταιρείας.

(2) Οι υποχρεώσεις που υπάρχουν στην αρχή της περιόδου σε συνδυασμό με τον τρόπο πληρωμής τους.

(3) Τα ανόργανα έξοδα.

7) Γενικό ετησιο πρόγραμμα της επιχείρησης

Αυτό είναι μια περίληψη των διαφόρων προγραμμάτων της επιχείρησης. Είναι το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία κατάρτισης του βραχυχρόνιου σχεδιασμού.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 9 ο

ΆΛΛΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ *****

Μετα από τη στρατηγική διαφοροποίηση η οποία αποτελούσε και την στρατηγική στην οποία ήταν επικεντρωμένη η μελέτη μας, παραθέτουμε συνοπτικά πληροφορίες και για τις άλλες κύριες εναλλακτικές στρατηγικές ώστε να είναι δυνατή η άμεση σύγκριση μεταξύ τους.

1) Σταθερή ανάπτυξη και μεγέθυνση

Η επιχείρηση έχει σκοπό να συνεχίσει την εξυπηρέτηση των πελατών της με τα ίδια προϊόντα και είναι ικανοποιημένη με την παρελθούσα απόδοση και πορεία της την οποία σκοπεύει να μεγιστοποιήσει. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης συγκεντρώνονται σε ένα προϊόν και αναπτύσσονται είτε διατηρώντας το μερίδιό τους σε μία σταθερά αυξανόμενη αγορά είτε αυξάνοντας το μερίδιό τους σε μια σταθερή αγορά.

2) Τμηματοποίηση της αγοράς

Οι ερευνητές μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες. Η μία κατηγορία προσπαθεί να διαμορφώσει τμήματα εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών. Τα χαρακτηριστικά που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχολογικά. Κατόπιν ελέγχου αν αυτά τα τμήματα δείχνουν διαφορετικές αντιδράσεις προς το προϊόν. Η άλλη κατηγορία εξετάζει τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι στο συγκεκριμένο προϊόν και προσπαθεί να διαμορφώσει τμήματα ανάλογα με την εκάστοτε αντίδραση.

3) Ολοκλήρωση

Η ολοκλήρωση μπορεί να είναι οριζόντια ή κάθετη.

Ο οριζόντια συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει μία ή περισσότερες δραστηριότητες οι οποίες παράγουν προϊόντα και λειτουργούν στο ίδιο στάδιο όσον αφορά τα κανάλια διανομής στην αγορά. Συνήθως πραγματοποιείται με την αγορά μιας άλλης επιχείρησης και έτσι καθίσταται δυνατή η εξουδετέρωση ενός ανταγωνιστή και η είσοδος σε νέες αγορές.

Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να είναι είτε προς τα πίσω είτε προς τα εμπρός. Όταν είναι προς τα πίσω, η εταιρεία εισέρχεται στον κλάδο προμήθειας υλών που απαιτούνται

για την παραγωγή των προϊόντων της. Όταν είναι προς τα εμπρός, η εταιρεία εισέρχεται στον κλάδο διανομής των προϊόντων της.

4) Συγχωνεύσεις και κοινοπραξίες

Στην συγχώνευση δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνδιάζονται για την δημιουργία μίας νέας επιχείρησης. Η στρατηγική των συγχωνεύσεων συμβάλλει στην δημιουργία επιχειρήσεων αρίστου μεγέθους σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα απ' ότι αν αυτό επιδιωκονταν με την στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης.

Στις κοινοπραξίες έχουμε σύμπραξη δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης με αυτοτελή οντότητα.

5) Συγκέντρωση σε ένα προϊόν

Τη στρατηγική αυτή ακολουθούν οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να επεκτείνουν τις παρούσες δραστηριότητες τους συγκεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους σε ένα προϊόν.

M E P O E B!

Κ Ε Ρ Α Λ Α Ι Ο 1 ο

Δ Ι Α Φ Ο Ρ Ο Π Ο Ι Η Σ Η *****

Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζουμε την επέκταση μιας επιχείρησης σε δραστηριότητες οι οποίες είναι διαφοροποιημένες από τις παρούσες δραστηριότητές της.

Οι στρατηγικές διαφοροποιήσης διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- (1) Ομόκεντρη διαφοροποίηση
- (2) Δραστική διαφοροποίηση

Ομόκεντρη διαφοροποίηση έχουμε όταν μία επιχείρηση προσθέτει νέες δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται κάπως με τις παρούσες δραστηριότητές της, αλλά είναι σαφώς διαφοροποιημένες από αυτές.

Δραστική διαφοροποίηση έχουμε όταν η επιχείρηση προσθέτει νέες δραστηριότητες οι οποίες είναι εντελώς διαφορετικές από τις παρούσες δραστηριότητες της.

Με τη διαφοροποίηση, η επιχείρηση προσπαθεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε όσο το δυνατό περισσότερα τμήματα της αγοράς. Έτσι για κάθε τμήμα της αγοράς παράγει διαφορετικό προϊόν και χρησιμοποιεί διαφορετικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Με τον τρόπο αυτό προσπαθεί να διεισδύσει βαθύτερα σε πολλά τμήματα της αγοράς αυξάνοντας έτσι τα συνολικά της κέρδη, αλλά και να αποκτήσει πιστούς πελάτες οι οποίοι με τη συνεχή χρήση των προϊόντων της επιχείρησης συνηθίζουν στην κατανάλωσή τους. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η πιθανή αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων.

Τα έξοδα που πιθανό να αυξηθούν είναι :

1) Έξοδα τροποποίησης προϊόντος :

Η τροποποίηση ενός προϊόντος για να ικανοποιήσει τις προϋποθέσεις ενός διαφορετικού τμήματος της αγοράς συνήθως συνεπάγεται κάποια έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή και ειδικό εξοπλισμό.

2) Έξοδα παραγωγής :

Συνήθως κοστίζει περισσότερο να παράγει κανείς δέκα μονάδες από δέκα διαφορετικά προϊόντα παρά εκατό μονάδες από ένα προϊόν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος προετοιμασίας της παραγωγής για κάθε προϊόν και όσο πιο μικρός είναι ο όγκος των πωλήσεων κάθε προϊόντος τόσο πιο πολύ αυτό

κοστίζει.

3) Διαχειριστικά έξοδα:

Η επιχείρηση πρέπει να καταστρώσει ξεχωριστά σχέδια μάρκετινγκ για τα διάφορα τμήματα αγοράς. Αυτό απαιτεί επιπρόσθετη έρευνα μάρκετινγκ, πρόβλεψη, ανάλυση πωλήσεων, προώθηση, σχεδιασμό και διαχείριση καναλιών.

4) Έξοδα αποθήκευσης:

Κατά κανόνα κοστίζει περισσότερο να ασκεί κανείς μάνατζμεντ διαφοροποιημένων προϊόντων παρα ενός μόνο προϊόντος. Τα επιπλέον έξοδα προκύπτουν επειδή πρέπει να τηρούνται περισσότερα αρχεία και να γίνονται περισσότεροι εσωτερικοί έλεγχοι. Πέρα από αυτό κάθε προϊόν πρέπει να υπάρχει σε ποσότητα που να αντικατοπτρίζει τη βασική ζήτηση συν ένα παράγοντα ασφαλείας για την κάλυψη απρόβλεπτων διακυμάνσεων στη ζήτηση.

Το άθροισμα των αποθεμάτων ασφαλείας για πολλά προϊόντα θα υπερβαίνει το απόθεμα ασφαλείας που απαιτείται για ένα προϊόν.

5) Έξοδα προώθησης:

Απαιτείται προσπάθεια απήχησης σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς με διαφορετική διαφήμιση. Η στρατηγική αυτή οδηγεί σε χαμηλότερους ρυθμούς χρησιμοποίησης των ατομικών μέσων

ενημέρωσης και σε απώλεια εκπώσεων λόγω ποσότητας. Πέρα από αυτή επειδή κάθε τμήμα μπορεί να απαιτήσει ξεχωριστό σχεδιασμό διαφήμισης, τα έξοδα προώθησης αυξάνονται.

Επειδή αυτή η στρατηγική οδηγεί αφενός σε υψηλότερες πωλήσεις και αφετέρου σε υψηλότερα έξοδα, δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί προικαταβολικά η αποδοτικότητα αυτής της στρατηγικής. Η λύση αυτή υλοθετείται από την επιχείρηση μόνο αν οι πωλήσεις αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο από την αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της. ¹

Υπάρχουν τρεις διαστάσεις των προϊόντων: Το εύρος των σειρών των προϊόντων, το βάθος των σειρών των προϊόντων και η συνοχή των σειρών των προϊόντων.

Το εύρος των σειρών των προϊόντων αναφέρεται στον αριθμό των διαφόρων σειρών προϊόντων τα οποία διαθέτει μια επιχείρηση. Το βάθος των σειρών των προϊόντων αναφέρεται στον κατά μέσο όρο αριθμό των ποικιλιών των προϊόντων τα οποία περιέχει κάθε σειρά προϊόντων μιας επιχείρησης. Η συνοχή των σειρών των προϊόντων αναφέρεται στο κατά πόσο συνδέονται τα προϊόντα των διαφόρων σειρών μεταξύ τους, δηλαδή αν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους ίδιες πρώτες ύλες και μέθοδοι παραγωγής ή τα ίδια δίκτυα διανομής.

Με την αύξηση του εύρους των σειρών των προϊόντων η επιχείρηση ελπίζει να κερδίσει περισσότερο με την εκμετάλλευση της φήμης και της παραγωγικής της ικανότητας. Με

την αύξηση του εύρους των σειρών των προϊόντων η επιχείρηση ελπίζει να κερδίσει περισσότερο με την εκμετάλλευση της φήμης και της παραγωγικής της ικανότητας. Με την αύξηση του βάθους των σειρών των προϊόντων της η επιχείρηση ελπίζει να ικανοποιήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών. Παράγει δηλαδή προϊόντα με σκοπό την ικανοποίηση των διαφόρων προτιμήσεων και αναγκών των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται η επιχείρηση με μία σειρά προϊόντων. Τέλος με την αύξηση της συνοχής των σειρών των προϊόντων, η επιχείρηση ελπίζει να επιβληθεί με τα προϊόντα της στο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνει τα προϊόντα της.

'' Στη συνέχεια παραθέτουμε παράδειγμα εύρους και βάθους των σειρών των προϊόντων της PROCTER & GOMBLE, μιας από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τυποποιημένων προϊόντων:

Απορρυπαντικά

Ivory Snow	1930
Drest	1933
Tide	1946
Cheer	1950
Oxydol	1952
Dash	1954
Bold	1965
Gain	1966
Eva	1972
Solo	1979

ΟΔΟΝΤΟΚΡΕΜΕΣ

Gleem	1952
Crest	1955
Denquel	1980

ΣΑΠΟΥΝΙΑ ΣΕ ΠΛΑΚΑ

Ivory	1879
Kirks	1885
Lava	1893
Camay	1926
Zest	1952
Safeguard	1963
Coast	1974

ΒΡΕΦΙΚΕΣ ΠΑΝΕΣ

Pampers	1961
Luvs	1976

ΧΑΡΤΙΚΑ

Charmin	1928
White cloud	1958
Puffs	1960
Banner	1982

Στα παραπάνω προϊόντα είναι δυνατόν να υπάρξει διαφοροποίηση σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Για παράδειγμα το σαπούνι CAMAY της PROCTER & GAMBLE που προαναφέραμε κυκλοφορεί στα είδη CLASSIC, CNIC και LIGNT.

Η εταιρεία αποσμητικών FABERGE κυκλοφορεί το αποσμητικό AXE στις ποικιλίες ALASKA, MUSK, NEVADA και ATLANTIS.

Στο μαγειρικό αλάτι η εταιρεία KALAS κυκλοφορεί το αλάτι κανονικής (πλήρους) περιεκτικότητας σε χλωριούχο νάτριο και το LIGNT με περιεκτικότητα 51% ενώ η PERLA το κανονικής περιεκτικότητας και LIGNT με περιεκτικότητα 35%.

Στο χλώριο των ποτών έχουμε την εταιρεία παραγωγής μπράντυ METAXA η οποία προσφέρει τα ποτά της στις κατηγορίες των τριών, πέντε και επτά αστέρων ενώ η εταιρεία παραγωγής ουίσκι JOHNIE WAIKER προσφέρει τα BLACK LABEL, RED LABEL και WHITE LABEL.

Η εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων ΦΑΓΕ προσφέρει μία μεγάλη ποικιλία ειδών γιαουρτιού και γάλακτος.

Συγκεκριμένα στο χώρο του γιαουρτιού κυκλοφορεί το TOTAL 10%, TOTAL LIGNT 5%, SILOUET 2%, SILOUET 0%, VELOUTE εμπλουρισμένο με βιταμίνες A, D και ασβέστιο, VELOUTE βερούκιο, φράουλα και μπανάνα, BIOLAT με BIFIDUS, Προβατάκι, DOUNIOR φράουλα και μπανάνα, COCTAIL φράουλα, τροπικά φρούτα, ροδάκινα, μάγιο, TOTAL με ροδάκινο, κυδόνι, φράουλα, FREYO με δημητριακά, AFTER SCHOOL με μανταρίνι, μάγιο, βερούκιο, φράουλα, ροδάκινο, αχλάδι, μπανάνα,

φραμπουάζ. Επίσης το TUTTI FGUTI με ροδάκινο, βερούκιο, φραγκοστάφυλο, φρούτα δάσους, ανανάς, φράουλα, γκρέϊπ φρουτ. Επίσης το γάλα πλήρες καθώς και γάλα μακράς διάρκειας 3,5 1,5 και 0%

Η γαλακτοκομική εταιρεία ΔΕΛΤΑ προσφέρει τα γιαούρτια COMPLET 10%, LACTIVA 2% .. 0%, VITALINE απλό, με φράουλα και με κεράσι, FLOREAL με κακάο, FYSTRAL με γάλα αγελάδος, πρόβειο και ανθόγαλα, το DAILY με δημητριακά, KID με φράουλα, μπανάνα, πορτοκάλι, μήλο και αχλάδι. Επίσης γάλα πλήρους περιεκτικότητας σε λιπαρά, 0%, το οποίο είναι εμπλουτισμένο με βιταμίνες A, D και ασβέστιο. Επίσης προσφέρει χυμούς φρούτων.

Η εταιρεία ελαιουργικών προϊόντων ΕΛΑΪΣ, προσφέρει το λάδι Ελάνθη έξτρα παρθένο και το ΑΛΤΙΣ

Η εταιρεία ALWAYS κυκλοφορεί τις σερβιέτες ULTRA SUPER, ULTRA NORMAL, ULTRA NORMAL PLUS, NORMAL.

Στις βρεφικές πάνες η BABY CARE σε αντίθεση με τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις προσφέρει διαφορετικές πάνες για αγόρια και διαφορετικές για κορίτσια.

Η Ελληνική εταιρεία εμφιαλώσεων 3E προσφέρει τους χυμούς COKA - COLA, FANTA, SPRITE:

Τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν την πολιτική που ακο-

λουθούν οι επιχειρήσεις όσον αφορά την διαφοροποίηση προϊόντων. Η πολιτική διαφοροποίησης που ακολουθείται εξαρτάται από πολλούς παράγοντες π.χ. ένας φούρνος δεν χρησιμοποιεί την δραστική διαφοροποίηση. Έτσι παράγει το κύριο προϊόν που είναι ψωμί και άλλα ομοειδή προϊόντα όπως κουλουράκια, τυρόπιτες κ.τ.λ.

Πολύ σπάνια ένας φούρνος πουλάει πολύ διαφοροποιημένα προϊόντα όπως παγωτά.

Επίσης η AGRINO παράγει ρύζι κάθε είδους όπως ρύζι για σουπα, πιλάφι, με στόχο την ικανοποίηση όσο γίνεται μεγαλύτερου τμήματος της αγοράς. Το προϊόν ποιοτικά δεν διαφέρει και πολύ και οι ανάγκες που εξυπηρετούνται είναι βασικά ψυχολογικές.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η 'MISCO' η οποία παράγει ζυμαρικά κάθε είδους όπως μακαροτσίνια, μανεστράκι, κριθαράκι, μακαρόνια, ταλιατέλες και χυλοπίτες αλλά έχει επίσης επεκταθεί και αλλού όπως η παραγωγή τοματοχυμού (ομοκεντρική διαφοροποίηση) που είναι προϊόν συμπληρωματικό των ζυμαρικών. Ο στόχος είναι φυσικά αγοραστής να συνδιάσει τα δύο προϊόντα αφού πολλοί καταναλωτές προτιμούν τα ζυμαρικά με σάλτσα.

Επίσης χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των εργαστηρίων ζαχαροπλαστικής τα οποία παράγουν πολλά και διάφορα είδη γλυκισμάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών τους, χρησιμοποιούν επίσης το σύστημα της παραγγελίας.

Ακολουθούν δηλαδή την πολιτική της ομοκεντρής διαφοροποίησης ούτος ώστε να εξυπηρετήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πελατεία.

Επιπλέον μια βιοτεχνία υποδημάτων παράγει παπούτσια για όλα τα νούμερα και τις ηλικίες.

Επίσης παράγονται παπούτσια ειδικής χρήσης δηλ. πλατυποδίας, ανατομικά, αθλητικά κ.α. εδώ χρησιμοποιείται η διαφοροποίηση προϊόντων για να εξυπηρετηθούν ειδικές ανάγκες των πελατών.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι σε γενικές γραμμές ακολουθείται η διαφοροποίηση προϊόντων. Το πως γίνεται αυτο εξαρτάται από τα υλικά μέσα, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης συνήθως μεσαίου και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις ακολουθούν την ομοκεντρη διαφοροποίηση αφού εκ των πραγμάτων δεν διαθέτουν τα μέσα για να ακολουθήσουν άλλη πολιτική. Αλλά και μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις διαπιστώνεται ότι ακολουθούν την ίδια πολιτική, η οποία είναι η πιο σιγουρη αφού ασχολούνται τα στελέχη της επιχείρησης με προϊόντα που τα γνωρίζουν, όπως γνωρίζουν και την αγορά και διαθέτουν πείρα για την αντιμετώπιση διαφόρων δυσκολιών αντίθετα η δραστική διαφοροποίηση ακολουθείται από λίγες επιχειρήσεις οι οποίες φιλοδοξούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητάς τους σε τελείως διαφορετικά προϊόντα.

Εύρος σειρών προϊόντων της PROCTER & GRAMBLE είναι το πλήθος από τις διαφορετικές γιάμες προϊόντων που παράγει η εταιρεία. Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ένα εύρος μίγματος προϊόντος από πέντε γιάμες.

Βάθος σειράς προϊόντος της PROCTER & GRAMBLE είναι ο συνολικός αριθμός των ειδών που περιλαμβάνονται στο μίγμα προϊόντος. Στον παραπάνω πίνακα βρίσκουμε 26 προϊόντα. Διαιρώντας το συνολικό πλήθος προϊόντων (26) με το πλήθος από γιάμες (5) βρίσκουμε το μέσο μήκος γιάμας προϊόντος που στην παραπάνω περίπτωση είναι 5,17 μάρκες.

Βάθος του μίγματος προϊόντος της PROCTER & GRAMBLE είναι το πλήθος των ποικιλιών που προσφέρονται από κάθε προϊόν της γιάμας. Έτσι, αν η CREST παράγεται σε τρία μεγέθη και δύο γεύσεις, η CREST έχει βάθος 6.

Συνοχή του μίγματος των προϊόντων είναι το ποσο στενά συνδεδεμένες είναι οι διάφορες γιάμες προϊόντων στην τελική τους χρήση, στις απαιτήσεις της παραγωγής, στα κανάλια διανομής ή από κάποια άλλη αποψη. Οι γιάμες προϊόντων έχουν λιγότερη συνοχή αν επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες για τους αγοραστές.

Αυτές οι διαστάσεις του μίγματος προϊόντος αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό της στρατηγικής προϊόντος της εταιρείας.

Η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της κατα τέσσερις τρόπους.

Μπορεί να προσθέσει νέες γιάμες προϊόντων διευρύνοντας έτσι το μίγμα προϊόντων της.

Μπορεί να διευρύνει κάθε γιάμα προϊόντων.

Μπορεί να προσθέσει περισσότερες ποικιλίες προϊόντος σε κάθε προϊόν και να δώσει μεγαλύτερο βάθος στο μίγμα προϊόντων της.

Τέλος μπορεί να επιδιώξει περισσότερη συνοχή γιάμας προϊόντων σε ένα μεμονωμένο τομέα ή να συμμετάσχει σε πολλούς τομείς.

Η γιάμα προϊόντων είναι μια ομάδα προϊόντων τα οποία συνδέονται στενά επειδή εκτελούν μία όμοια λειτουργία, πωλούνται στις ίδιες ομάδες πελατών, διοχετεύονται στο εμπόριο μέσα από τα ίδια κανάλια ή διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο εύρος τιμών. Κάθε γιάμα προϊόντων βρίσκεται υπό την εποπτεία ενός διαφορετικού μάνατζερ. Οι μάνατζερς της σειράς προϊόντων χρειάζονται δύο ειδών πληροφορίες:

Πρωτον πρέπει να γνωρίζουν τις πωλήσεις και τα κέρδη κάθε προϊόντος της γιάμας

Δεύτερον, πρέπει να γνωρίζουν πως είναι η δική τους σειρά προϊόντων σε σύγκριση με αυτές των ανταγωνιστών.

Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερς είναι το άριστο μήκος της σειράς. Μια σειρά προϊόντων είναι μικρή αν μπορούν να αυξηθούν τα κέρδη προσθέτοντας περισσότερα προϊόντα. Η σειρά είναι μεγάλη αν η κατάργηση μερικών

προϊόντων προκαλέσει αύξηση των κερδών. Το θέμα του μήκους της σειράς των προϊόντων επηρεάζεται από τους στόχους της επιχείρησης. Οι εταιρείες που επιδιώκουν μεγάλο μερίδιο αγοράς και μεγάλο ποσοστό ανάπτυξης έχουν μεγάλη σειρά προϊόντων. Δεν τις απασχολεί ιδιαίτερα αν μερικά προϊόντα δεν μπορούν να συνεισφέρουν στα κέρδη τους. Οι εταιρείες που δίνουν έμφαση στην υψηλή αποδοτικότητα θα παράγουν μικρότερη σειρά προϊόντων από πολύ καλά επιλεγμένα προϊόντα. Οι σειρές προϊόντων τείνουν με τον καιρό να μεγαλώνουν. Η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα πιέζει τον μάνατζερ της σειράς να παράγει περισσότερα προϊόντα.

Οι πωλήσεις πιέζουν με τη σειρά τους για μια πιο ολοκληρωμένη σειρά για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Ο μάνατζερ θα προσθέσει προϊόντα στην προσπάθειά του να επιτύχει μεγαλύτερες πωλήσεις και υψηλότερα κέρδη.

Όμως καθώς προστίθονται νέα προϊόντα, πολλά έξοδα αυξάνονται. Τα έξοδα σχεδιασμού, αποθεματοποίησης, παραγωγής, διευκρίνωσης παραγγελιών, τα μεταφορικά έξοδα και τα έξοδα προώθησης των νέων προϊόντων. Στο τέλος η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να θέσει φραγμό στη συνεχή διόγκωση της σειράς λόγω ανεπάρκειας κεφαλαίων ή παραγωγικής δυναμικότητας.

Μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση η αποδοτικότητα της γκάμας και να αποδειχθεί ότι αριθμός προϊόντων χάνουν χρήματα. Η παραγωγή των προϊόντων αυτών θα διακοπεί στα πλαίσια της προσπάθειας να αυξηθεί η αποδοτικότητα.

Εχει παρατηρηθεί συχνά στην πράξη η ανεξέλεγκτη διεύρυνση μιας σειράς προϊόντων και στη συνέχεια μιας εκτεταμένη συρρίκνωσή της.

Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το μήκος της σειράς των προϊόντων της είτε με επέκταση είτε με τη συμπλήρωση της σειράς.

Επέκταση της σειράς συμβαίνει όταν η επιχείρηση επεκτείνει τη σειρά πέρα από το εύρος που διαθέτει τώρα. Η εταιρεία μπορεί να επεκτείνει τη σειρά της προς τα πάνω, προς τα κάτω ή και προς τις δύο κατευθύνσεις.

Ορισμένες εταιρείες που βρίσκονται στο κάτω άκρο της αγοράς μπορεί να σκεφθούν να εισέλθουν στο άνω άκρο. Μπορεί να τις προσελκύσει κάποιος υψηλότερος ρυθμός ανάπτυξης υψηλότερα περιθώρια κέρδους ή η ευκαιρία να τοποθετηθούν σαν κατασκευαστές με πλήρη σειρά προϊόντων. Η απόγαση για επέκταση της σειράς προς τα πάνω μπορεί να κρύβει κινδύνους. Και αυτό όχι μόνο επειδή οι ανταγωνιστές που βρίσκονται στο πάνω άκρο είναι καλά εδραιωμένοι, αλλά επειδή μπορεί να αντεπιτεθούν με επέκταση της γκάμας των προϊόντων τους προς τα κάτω. Οι υποψήφιοι πελάτες μπορεί να μην πιστεύουν ότι η νεοεισελθούσα επιχείρηση μπορεί να παράγει προϊόντα ποιότητας. Ακόμη οι πωλητές της επιχείρησης μπορεί να μη διαθέτουν τις ικανότητες να εξυπηρετήσουν το πάνω ακρο της αγοράς.

Μια επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί προς τα κάτω για ένα από τους λόγους:

- 1) Η επιχείρηση δέχεται επίθεση στο πάνω άκρο και αποφασίζει να αντεπιτεθεί με την είσοδό της στο κάτω άκρο.
- 2) Η επιχείρηση διαπίστωσε ότι στο πάνω άκρο ο ρυθμός ανάπτυξης είναι πιο αργός.
- 3) Η επιχείρηση εισήλθε αρχικά στο πάνω άκρο για να δημιουργήσει μία εικόνα ποιότητας και έδειξε ότι σκόπευε να στραφεί προς τα κάτω.
- 4) Η επιχείρηση προσθέτει ένα προϊόν του κάτω άκρου για να καλύψει ένα κενό το οποίο σε διαφορετική περίπτωση θα προσήλυθε ένα νέο ανταγωνιστή.

Η επιχείρηση που κάνει επέκταση προς τα κάτω αντιμετωπίζει ορισμένους κινδύνους. Το νέο προϊόν του κάτω άκρου μπορεί να φθείρει τα προϊόντα του πάνω άκρου με αποτέλεσμα η εταιρεία να βγει χαμένη. Ακόμη το προϊόν του κάτω άκρου μπορεί να προκαλέσει τους ανταγωνιστές να αντιδράσουν μετακινούμενοι στο πάνω άκρο. Η ακόμη μπορεί οι πωλητές της εταιρείας να μη θέλουν να εμπορευθούν τα προϊόντα του κάτω άκρου επειδή είναι λιγότερο αποδοτικά ή μειώνουν το γόητρο τους.

Επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο μέσο της αγοράς μπορεί να αποφασίσουν να επεκτείνουν τη γκάμα των προϊό-

ντων τους και προς τα πάνω και προς τα κάτω.

Παράδειγμα αυτής της στρατηγικής αποτελούν τα ξενοδοχεία MARRIOTT. Στα μεσαίας τιμές ξενοδοχεία της πρόσθεσε τη γιάμα MARRIOTT MARQUIS με σκοπό να εξυπηρετήσει το πάνω άκρο της αγοράς, τη γιάμα COURTYARD για να εξυπηρετήσει ένα πιο χαμηλό άκρο της αγοράς και τέλος τη γιάμα FAIRFIELD INNS που εξυπηρετεί το οικονομικό άκρο της αγοράς. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που υφίσταται από αυτή τη στρατηγική είναι ότι μερικοί ταξιδιώτες αφού ανακαλύψουν ότι τα πιο φθηνά ξενοδοχεία της αλυσίδας MARRIOTT έχουν ότι ζητήσουν προτιμούν τη φθηνότερη γιάμα.

Μία σειρά προϊόντων μπορεί να επιμηκυνθεί με την προσθήκη περισσότερων προϊόντων μέσα στην υπάρχουσα σειρά. Τα κίνητρα για τη συμπλήρωση της σειράς μπορούν να είναι η επιδίωξη περισσότερων κερδών, η προσπάθεια για την ικανοποίηση των πωλητών που παραπονούνται ότι χάνουν πελάτες επειδή δεν διαθέτει κάποια προϊόντα η σειρά, η προσπάθεια για τη χρησιμοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας ή η προσπάθεια μιας επιχείρησης για την ανάδειξη της σε εταιρεία που παρέχει την πληρέστερη σειρά προϊόντων και προσπάθεια κάλυψης των κενών για την αποτροπή της εισόδου στην αγορά κάποιων ανταγωνιστών. Η συμπλήρωση της σειράς είναι υπερβολική αν οδηγεί σε φθορά και σε σύγχυση τον πελάτη. Είναι ανάγκη για την επιχείρηση να διαφοροποιήσει κάθε προϊόν στα μάτια του καταναλωτή. Η

εταιρεία θα πρέπει να εξακριβώσει ότι το προτεινόμενο προϊόν ικανοποιεί μία ανάγκη της αγοράς και δεν προστίθεται απλώς για να ικανοποιήσει μια εσωτερική ανάγκη. Μόλις ο μάνατζερ της σειράς προϊόντων αποφασίσει να προσθέσει άλλο ένα προϊόν για να το πουλήσει σε μία συγκεκριμένη τιμή, δίνει τη σχετική εντολή στο τμήμα σχεδίασης της εταιρείας. Η τιμή είναι εκείνη που θα υπαγορεύσει τον τρόπο σχεδίασης του προϊόντος και όχι το σχέδιο εκείνο που θα υπαγορεύσει την τιμή.

Αλλά και στην περίπτωση που το μήκος της σειράς των προϊόντων είναι αρκετό, η σειρά μπορεί να χρειάζεται εκσυγχρονισμό. Το πρόβλημα που απασχολεί την επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση είναι αν θα πρέπει να αλλαχτεί η σειρά σταδιακά ή ολόκληρη. Ο σταδιακός εκσυγχρονισμός δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να δει πως θα αντιδράσουν οι πωλητές και οι πελάτες στο νέο στυλ των προϊόντων. Ο σταδιακός εκσυγχρονισμός δεν δημιουργεί σημαντικά προβλήματα ρευστότητας στην εταιρεία. Σημαντικό μειονέκτημα του σταδιακού εκσυγχρονισμού είναι ότι επιτρέπει στους ανταγωνιστές να δουν στις αλλαγές και να αρχίσουν να σχεδιάζουν από την αρχή τη δική τους σειρά προϊόντων. Στις γρήγορες μεταβαλλόμενες αγορές με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ο εκσυγχρονισμός του προϊόντος γίνεται συνεχώς. Επειδή οι ανταγωνιστές αναβαθμίζουν συνεχώς τα προϊόντα τους, κάθε εταιρεία πρέπει να σχεδιάσει από την αρχή τα προϊόντα της,

οι εταιρείες προγραμματίζουν βελτιώσεις προϊόντος για να πετύχουν μετανάστευση πελατών προς τα προϊόντα μεγαλύτερων επιδόσεων και υψηλότερης τιμής. Σημαντικό ζήτημα είναι αυτό του χρόνου κατά τον οποίο θα συντελεστούν οι βελτιώσεις του προϊόντος ώστε να μην εμφανιστούν πολύ νωρίς και υποσκάψουν τις πωλήσεις της υπάρχουσας σειράς προϊόντων ούτε πολύ αργά ώστε οι ανταγωνιστές να αποκτήσουν καλό όνομα ως κατασκευαστές προϊόντων προηγούμενης τεχνολογίας.

Ο μάνατζερ της σειράς προϊόντων επιλέγει ένα ή περισσότερα προϊόντα της σειράς για να τα παρουσιάσει. Μερικές φορές παρουσιάζουν προωθητικά μοντέλα του κάτω άκρου για να παίξουν το ρόλο του κράχτη. Κάποιες άλλες φορές παρουσιάζουν ένα προϊόν από το πάνω άκρο της αγοράς για να δώσουν κύρος στη σειρά προϊόντων. Μερικές φορές η επιχείρηση διαπιστώνει ότι το ένα άκρο της σειράς της πάει πολύ καλά ενώ το άλλο όχι. Η εταιρεία προσπαθεί να τονώσει τη ζήτηση των προϊόντων που κινούνται αργά. Μπορεί όμως να είναι για το συμφέρον της επιχείρησης να δώσει έμφαση στην προώθηση των προϊόντων που πάνε καλά στις πωλήσεις αντί να προσπαθήσει να τονώσει την υποτονική ζήτηση. Κατά καιρούς οι μάνατζερς σειράς προϊόντων πρέπει να εξετάζουν τα προϊόντα τους και να προχωρούν σε εκκαθαρίσεις. Δύο είναι οι περιπτώσεις που χρειάζεται εκκαθάριση. Η μία είναι όταν η σειρά περιλαμβάνει νεκρά προϊόντα που περιο-

ρίζουν τα κέρδη. Τα προϊόντα που δεν πάνε καλά εντοπίζονται με τη βοήθεια ανάλυσης πωλήσεων και κόστους. Η άλλη περίπτωση εικιαθάρησης είναι όταν η εταιρεία δεν διαθέτει μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα. Ο μάνατζερ πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή του στην παραγωγή προϊόντων με υψηλότερο περιθώριο κέρδους. Οι εταιρείες κατα κανόνα περιορίζουν τη σειρά των προϊόντων τους σε περιπτώσεις έντονης ζήτησης και τις επιμηκύνουν σε περιόδους μικρής ζήτησης.

Όταν οι κατασκευαστές θελήσουν να δώσουν κάποια μάρκα στα προϊόντα τους πρέπει να κάνουν κάποιες επιλογές. Οι στρατηγικές που αφορούν την ονομασία της μάρκας είναι τέσσερις:

- " (1) Ατομικές ονομασίες μάρκας
- (2) Ένα γενικό όνομα για όλα τα προϊόντα
- (3) Ξεχωριστά ονόματα για όλα τα προϊόντα
- (4) Εμπορικό όνομα εταιρείας σε συνδιασμό με ατομικές ονομασίες μάρκας. " 2

Βασικό πλεονέκτημα της στρατηγικής με ατομικές ονομασίες μάρκας είναι ότι η εταιρεία δεν δεσμεύει τη φήμη της στην αποδοχή του προϊόντος.

Αν το προϊόν αποτύχει ή δείξει ότι είναι χαμηλής ποιότητας

δεν εκθέτει το όνομα του κατασκευαστή. Για παράδειγμα, ένας καλός κατασκευαστής ρολογιών όπως η SEIKO μπορεί να εισάγει μία κατώτερης ποιότητας σειρά ρολογιών που ονομάζονται PULSAR χωρίς να επηρεαστεί αρνητικά το όνομα SEIKO. Η στρατηγική ατομικών πνομασιών μάρκας επιτρέπει στην εταιρεία να αναζητήσει το καλύτερο όνομα για κάθε νέο προϊόν της.

Η χρησιμοποίηση ενός γενικού ονόματος για τα προϊόντα μιας επιχείρησης έχει κάποια πλεονεκτήματα. Το κόστος της εισαγωγής του προϊόντος είναι χαμηλότερο επειδή δεν υπάρχει ανάγκη για έρευνα ονόματος ή για σημαντικές διαφημιστικές δαπάνες προκειμένου να εξασφαλιστεί η προτίμηση και η αναγνώριση της ονομασία της μάρκας. Ακόμη, οι πωλήσεις θα είναι σημαντικές αν το όνομα του κατασκευαστή είναι καλό. Όταν η εταιρεία παράγει προϊόντα που διαφέρουν αρνητικά, τότε δεν είναι δυνατή η χρησιμοποίηση ενός γενικού ονόματος. Οι εταιρείες συχνά ανακαλύπτουν διαφορετικά γενικά ονόματα για διαφορετικής ποιότητας σειρές προϊόντων μέσα στην ίδια κατηγορία προϊόντων.

Τέλος, μερικοί κατασκευαστές δεσμεύουν το όνομα της εταιρείας τους με μια ατομική ονομασία μάρκας για κάθε προϊόν. Το όνομά της εταιρείας νομιμοποιεί και η ατομική ονομασία ξεχωρίζει το νέο προϊόν.

Στρατηγική χρήση πολλαπλών μαρκών είναι εκείνη κατά την οποία ο προμηθευτής κατασκευάζει δύο ή περισσότερες

μάρκες που ανήκουν στην ίδια κατηγορία προϊόντος. Οι κατασκευαστές υιοθετούν τις στρατηγικές χρήσης πολλαπλών μαρκών για πολλούς λόγους. Πρωτον, οι κατασκευαστές μπορούν να εξασφαλίσουν περισσότερο χώρο στο ράφι αυξάνοντας έτσι την εξάρτησή του λιανοπωλητή από τις μάρκες τους. Δεύτερον, ελάχιστοι καταναλωτές είναι τόσο πιστοί σε μία μάρκα που δεν θα θελήσουν να δοκιμάσουν μία άλλη. Η βασική μέθοδος για να κερδηθούν αυτοί που αλλάζουν μάρκες είναι να τους προσφερθούν πολλές μάρκες. Τρίτον, η δημιουργία νέων μαρκών προκαλεί ενθουσιασμό και αποδοτικότητα μέσα στον οργανισμό του κατασκευαστή. Τέταρτον, η στρατηγική αυτή χωροθετεί κάθε μάρκα έτσι ώστε να καταλάβει ένα διαφορετικό τμήμα της αγοράς. Ανεξάρτητα από το πόσο καλά είναι χωροθετημένη μία μάρκα στην αγορά, η εταιρεία ίσως χρειαστεί να την επαναχωροθετήσει μετά από καιρό. Ένας ανταγωνιστής μπορεί να λανσάρει μία μάρκα δίπλα στη μάρκα της εταιρείας και να της αποσπάσει κάποιο μερίδιο αγοράς. Ακόμη οι προτιμήσεις του πελάτη μπορεί να αλλάξουν και η ζήτηση σε αυτή τη μάρκα να μειωθεί. Το μάνατζμεντ πρέπει να σταθμίσει δύο παράγοντες για να κάνει την επιλογή του. Ο πρώτος είναι το κόστος επαναχωροθέτησης της μάρκας σε αυτό το τμήμα. Το κόστος περιλαμβάνει την αλλαγή των χαρακτηριστικών της συσκευασίας, της διαφήμισης κ.λ.π. του προϊόντος. Κατα κανόνα το κόστος της επαναχωροθέτησης αυξάνει καθώς η απόσταση επαναχωροθέτησης μεγαλώνει.

Ο άλλος παράγοντας είναι τα έσοδα που θα αποκομίσει η μάρκα στη νέα θέση. Τα έσοδα εξαρτώνται από τον αριθμό των καταναλωτών που υπάρχουν στο τμήμα προτίμησης, το μέσο ρυθμό αγοράς, το πλήθος και την ισχύ των ανταγωνιστών που υπάρχουν σ' αυτό το τμήμα και την τιμή στην οποία πωλούνται οι μάρκες που υπάρχουν σ' αυτό το τμήμα.

Για να θεωρηθεί ομόκεντρη η διαφοροποίηση, τα νέα προϊόντα που προστίθενται πρέπει να σχετίζονται με τη σημερινή δομή της επιχείρησης και να βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων της επιχείρησης από άποψη τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, γραμμή προϊόντος, δίκτυα διανομής κ.λ.π.

Στην περίπτωση της δραστηκής διαφοροποίησης έχουμε την επέκταση σε νέες δραστηριότητες οι οποίες είναι εντελώς διαφορετικές από τις παρούσες δραστηριότητες της εταιρείας. Συχνά η δραστηκή διαφοροποίηση επιτυγχάνεται με συγχωνεύσεις ή εξαγορά άλλων επιχειρήσεων.

Οι κυριότεροι λόγοι για την επιδίωξη στρατηγικής διαφοροποίησης είναι:

- 1) Η πίστη της διοίκησης ότι η επέκταση σε νέες δραστηριότητες μπορεί να εκμεταλλευθεί μία σημαντική ελκυστική ευκαιρία, ιδίως όταν συγκρίνεται με τις άλλες πιθανές στρατηγικές ανάπτυξης. Πιθανοί λόγοι για αυτή την ελκυστικότητα μπορεί να είναι ότι οι αγορές για τα παρόντα

προϊόντα είναι κορεσμένες, ή αν οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, τα προσδοκώμενα κέρδη από τη διαφοροποίηση φαίνονται μεγαλύτερα από εκείνα που αναμένονται από την επέκταση στις παρούσες δραστηριότητες.

2) Οι νέες δραστηριότητες ίσως να παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για τη διοίκηση.

3) Η εξισόρροπηση των εποχιακών και κυκλικών διακυμάνσεων στην ζήτηση του προϊόντος.

4) Η προσέλκυση έμπειρων επιτελικών στελεχών και η διατήρηση των καλύτερων στελεχών, τα οποία πιθανόν να έχουν κουραστεί και να μην ενδιαφέρονται για τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης, κυρίως όταν η επιχείρηση ασχολείται με μία μοναδική γραμμή προϊόντος.

5) Ενδείξεις για εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων συνεργασίας.¹³

Σχετικά με τη στρατηγική δραστηριότητας διαφοροποίησης πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι δεν είναι τόσο επικερδής όσο οι άλλες στρατηγικές ανάπτυξης.

Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση υπολείπεται σε γνώσεις και εμπειρία αναφορικά με το νέο πεδίο δραστηριοτήτων της.

'' Βασικά στοιχεία για την επιτυχία της στρατηγικής της δραστικής διαφοροποίησης φαίνεται να είναι τα εξής:

- 1) Σαφής προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης.
- 2) Καθορισμός της ικανότητας της επιχείρησης για διαφοροποίηση που περιλαμβάνει την ανάλυση των παρόντων λειτουργιών της επιχείρησης για τη διάγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών τους καθώς και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για τη διαφοροποίηση.
- 3) Καθορισμός των ειδικών κριτηρίων βάσει των οποίων θα επιδιωχθεί η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να συνδιασθούν με τα δύο προηγούμενα κριτήρια.
- 4) Περιεκτική έρευνα για την ανεύρεση των υποψηφίων επιχειρήσεων για εξαγορά ή συγχώνευση και εκτίμηση της κατάστασής τους για να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις αυτές ικανοποιούν τα κριτήρια.^{''4}

ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Γίνεται φανερό ότι στην σημερινή εποχή ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι περισσότερο από ποτέ απαραίτητος στην σημερινή επιχείρηση.

Ετσι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το στρατηγικό προγραμματισμό για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Αν ληφθεί μια λίστα υπόψη το συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και τα σύγχρονα μέσα μετάδοσης πληροφοριών είναι θέμα επιβίωσης για την σύγχρονη επιχείρηση ειδικά την μικρομεσαία να προσπαθήσει να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού προγραμματισμού.

Αλλά και η διαφοροποίηση προϊόντων σήμερα είναι μια στρατηγική που ακολουθείται περισσότερο σήμερα παρά ποτέ. Για προϊόντα που καταιλύζουν την αγορά για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Ετσι πολλά προϊόντα έχουν δημιουργηθεί για να ικανοποιήσουν υπαριτές των καταναλωτών.

Δυστυχώς οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του στρατηγικού προγραμματισμού με δυσάρεστες συνέπειες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Π. ΚΙΟΧΟΣ - Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ
Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων
- 2) PHILIP KOTLER
Μάρκετινγκ Μανατζμεντ
- 3) Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ - Γ. ΠΟΖΙΟΣ
Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων
- 4) Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ - Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ
Οργάνωση και Διοίκηση
- 5) Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ
Γενικές αρχές Μάρκετινγκ.