

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Strategic Management

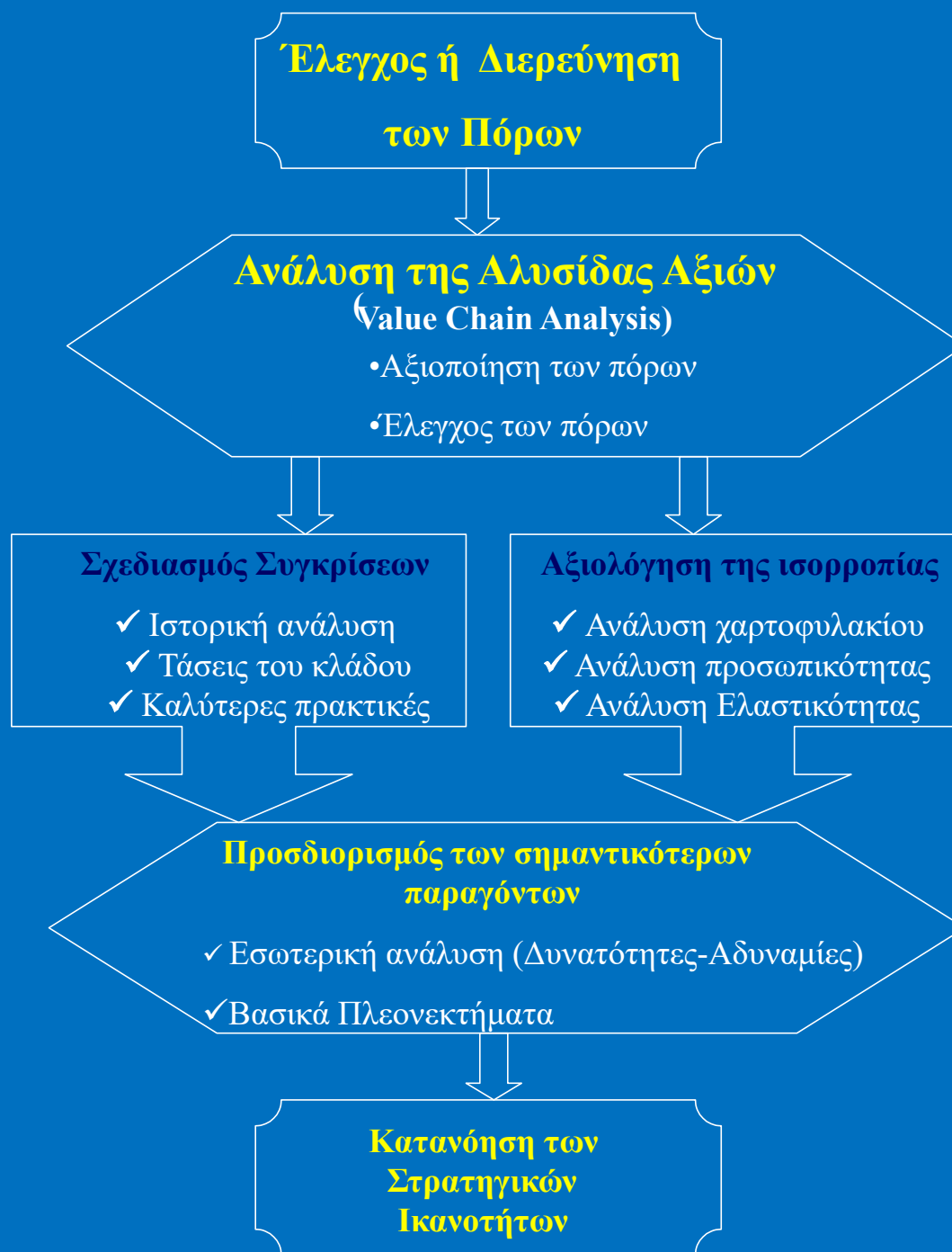


Δρ. Ασπασία Βλάχβη
Τμήμα Οικονομικών
Επιστημών

Στρατηγική Ανάλυση: Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον



- ✓ Η ανάλυση πόρων και ικανοτήτων βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει τις «στρατηγικές ικανότητες» που δημιουργούν τα «ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά» της έναντι των ανταγωνιστών της
- ✓ Για την κατανόηση των «στρατηγικών ικανοτήτων», απαιτείται η αξιολόγηση των «βασικών δεξιοτήτων» και των «διακριτών ικανοτήτων» της επιχείρησης



Διερεύνηση των πόρων και των ικανοτήτων (Resource-Capabilities Audit)



Υλικοί Πόροι (tangible)

- Χρηματοοικονομικοί πόροι (π.χ. δανειοληπτική ικανότητα, ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων κλπ)
- Φυσικοί πόροι (π.χ αριθμός μηχανημάτων, αλλά και ηλικία, κατάσταση τους, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τοποθεσία εργοστασίου)

Άυλοι Πόροι (intangible)

- Ανθρώπινοι πόροι (π.χ. τύπος εξειδικεύσεων, εκπαίδευση, εμπειρία, αφοσίωση, προσαρμοστικότητα)
- Οργανωτικοί πόροι («διακριτές ικανότητες») (π.χ. δομή επιχείρησης, διοικητική μέριμνα (logistics), σχεδιασμός νέων προϊόντων)
- Τεχνολογικοί πόροι (πατέντες, εμπορική επωνυμία, εμπορικά μυστικά, γνώση για όλα τα παραπάνω κλπ)
- Πόροι καινοτομίας (εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κλπ)
- Φήμη (μεταξύ των πελατών και μεταξύ των προμηθευτών)

Διερεύνηση των πόρων και των ικανοτήτων (Resource-Capabilities Audit)



Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούν **ικανότητες**.

Οι **Ικανότητες** (competencies/capabilities) προκύπτουν από το **σωστό συνδυασμό** και την **ολοκλήρωση** μιας ομάδας πόρων.

Διακρίνονται σε:

- **Οριακές ικανότητες** (threshold competencies): Είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν αυτοί εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. τεχνολογία).
- **Θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες** (core competencies): Είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. επιχειρησιακή κουλτούρα, κλίμα εργασίας).

Διερεύνηση των πόρων και των ικανοτήτων (Resource-Capabilities Audit)



Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγούν στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Θεμελιώδεις Ικανότητες



Κρίσιμα ερωτήματα για τα στελέχη:

1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές **θεμελιώδεις ικανότητες** της επιχείρησής μας **σήμερα;**
2. Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες δίνουν στην επιχείρησή μας **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα;**
3. Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν στην επιχείρησή μας **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα τρία χρόνια;**
4. Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητές μας, σε ποιους **νέους τομείς δραστηριότητας** είναι δυνατόν να βοηθήσουν την επιχείρησή μας να εισέλθει; Μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στους νέους αυτούς τομείς;
5. Ποιες είναι οι σημαντικότερες **νέες θεμελιώδεις ικανότητες** που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή μας τα επόμενα τρία χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
6. Πως η ομάδα ανώτατης διοίκησης **θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων**, πάνω στο οποίο θα στηρίζουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα στο μέλλον;

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας» (Value Chain Analysis)



Αλυσίδα αξίας:

Η κατανόηση της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης ξεκινά με τον διαχωρισμό των λειτουργιών της επιχείρησης σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, τα οποία ονομάζονται «ενέργειες αξίας» (value activities)

Ενέργειες αξίας = $\begin{cases} \alpha) \text{ κύριες ενέργειες} \\ \beta) \text{ δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης} \end{cases}$

Οι κύριες και οι δευτερεύουσες ενέργειες αξίας, φαίνονται στο επόμενο διάγραμμα:



Περιθώρια Κέρδους

Περιθώρια Κέρδους

Δευτερεύουσες Ενέργειες Υποστήριξης

Κύριες Ενέργειες

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας» (Value Chain Analysis)



Παρατηρήσεις:

- ✓ Πολύ σπάνια μια επιχείρηση καλύπτει όλες τις ενέργειες αξίας της αλυσίδας αξίας (συνήθως επικεντρώνεται σε μία ή δύο από αυτές)
- ✓ Συνεπώς, για να καταλάβουμε πως δημιουργείται αξία στην επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσουμε ολόκληρο το σύστημα αξίας, να εξετάσουμε δηλαδή τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των καταναλωτών

Το «σύστημα αλυσίδας αξίας», έχει συνεπώς την παρακάτω μορφή:

**Αλυσίδα
Αξίας
Προμηθευτή**

**Αλυσίδα
Αξίας
Καναλιών
Διανομής**

**Αλυσίδα Αξίας
Καταναλωτών**



Σύστημα Αλυσίδας Αξίας



- ✓ Οι πόροι που υπάρχουν σε έναν οργανισμό δεν έχουν καμία αξία αν δεν οργανωθούν σε συστήματα (σύνδεση πόρων) που είναι σε θέση να εξασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που εμπεριέχουν αξία για τον καταναλωτή
- ✓ Άρα, μετά την διερεύνηση των πόρων, προχωρούμε στην αξιολόγηση του κατά πόσο οι πόροι αυτοί έχουν αξιοποιηθεί ή μπορούν να αξιοποιηθούν

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (*Recourse Validation*)

Σε μια «ανάλυση αξιοποίησης των πόρων», έχουμε τα εξής βήματα:

- 1)** Δημιουργία ενός πλήρους «συστήματος αξίας» δηλαδή διαίρεση της επιχείρησης σε «κύριες» και «δευτερεύουσες» «ενέργειες αξίας» και σύνδεση αυτών με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών
- 2)** Επισήμανση εκείνων των ενεργειών που συμβάλλουν στην δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί να είναι:
 - i)** είτε το μειωμένο κόστος με τιμές σταθερές *άρα* αύξηση του περιθωρίου κέρδους σε σχέση με τον ανταγωνισμό
 - ii)** είτε η διαφοροποίηση των προϊόντων επιτυγχάνοντας υψηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό, *άρα* μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (*Recourse Validation*)

Σε μια «ανάλυση αξιοποίησης των πόρων», έχουμε τα εξής βήματα:

3) Αναγνώριση των παραγόντων που στηρίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

Οι παράγοντες αυτοί καλούνται «οδηγοί κόστους» ή «οδηγοί αξίας» και θα τους εξετάσουμε παρακάτω

4) Αναγνώριση «συνδετικών κρίκων» ή linkages που υπάρχουν στο «σύστημα αξίας»

Ο σωστός σχεδιασμός των «συνδετικών κρίκων» θα αποτελέσει την βάση του πλεονεκτήματος «κόστους» ή «διαφοροποίησης» και ως εκ τούτου θα βοηθήσει την επιχείρηση να κερδίσει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης αξίας

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (Recourse Validation)



Οι «συνδετικοί κρίκοι», μπορεί είναι ως εξής:

- i) Μεταξύ των κύριων ενεργειών
- ii) Μεταξύ κύριων και δευτερευουσών ενεργειών
- iii) Μεταξύ δευτερευουσών ενεργειών
- iv) Εξωτερικοί «συνδετικοί κρίκοι»

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (*Recourse Validation*)

Σε μια «ανάλυση αξιοποίησης των πόρων», έχουμε τα εξής βήματα:

5) Έρευνα για ύπαρξη ανισορροπιών στο «σύστημα αξίας» που δρουν αρνητικά στην δημιουργία αξίας (π.χ ανισορροπία ανάμεσα στην επιχείρηση και στους λιανοπωλητές)

6) Ανεύρεση πιθανών καταστάσεων, όπου το συνολικό κόστος της επιχείρησης μπορεί να μειωθεί (ή η αξία των προϊόντων της επιχείρησης να αυξηθεί)

Τέτοιες καταστάσεις επιτυγχάνονται με ειδικές συμφωνίες συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις του «συστήματος αξίας» («κοινοπραξίες», «στρατηγικές συμμαχίες, κ.τ.λ)

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (*Recourse Validation*)

Για να εξετάσουμε καλύτερα το πώς η αξιοποίηση των πόρων επηρεάζει την στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης, θα πρέπει να ξεχωρίσουμε τα δύο διαφορετικά μέτρα αξιοποίησης των πόρων:

- ✓ Την αποδοτικότητα (μείωση κόστους προϊόντων) *και*
- ✓ Την αποτελεσματικότητα (διαφοροποίηση προϊόντων)

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (*Recourse Validation*)



1. Αναλύοντας την αποδοτικότητα κόστους (cost efficiency)

Η αποδοτικότητα κόστους είναι σπουδαία για τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην βάση της συνεχούς μείωσης του κόστους των προϊόντων τους

Η αποδοτικότητα κόστους σε μια επιχείρηση καθορίζεται από έναν αριθμό παραγόντων (οδηγών κόστους), οι οποίοι παριστάνονται στο παρακάτω σχήμα:



Παράγοντες ή Πηγές αποδοτικότητας κόστους



Εμπειρία

Η «καμπύλη εμπειρίας» μας λειει ότι μία επιχείρηση, που λειτουργεί χρόνια και παράγει τα ίδια ή παρόμοια προϊόντα, μαθαίνει, με την πάροδο του χρόνου, να τα παράγει καλύτερα και με μικρότερο κόστος. Ως εκ τούτου, το κόστος μπορεί να θεωρηθεί και ως μία συνάρτηση του μεριδίου αγοράς

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (*Recourse Validation*)

2. Αναλύοντας την αποτελεσματικότητα (effectiveness)

Η αποτελεσματικότητα είναι το σημαντικότερο μέσο των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται διαφοροποιώντας τα προϊόντα τους

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας έχει σχέση με το πόσο καλά μια επιχείρηση **προσαρμόζει** τα προϊόντα της στις υπάρχουσες ανάγκες των καταναλωτών (χαρακτηριστικά προϊόντος, παρεχόμενες υπηρεσίες, σύστημα επικοινωνίας κ.τ.λ)

Το επόμενο σχήμα, παρουσιάζει αυτή την **προσαρμογή**:



Απαιτήσεις πελατών

- Ιδιότητες των προϊόντων
- Προσδοκώμενες παροχές υπηρεσιών
- Ευαισθησία τιμών

Βαθμός Προσαρμογής

*Αξιολόγηση της
αποτελεσματικότητας*

Ικανότητα της επιχείρησης

- Τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντων
- Αποδόσεις στην παροχή υπηρεσιών
- Επικοινωνία με τους πελάτες

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Αξιοποίηση των πόρων (Recourse Validation)

2. Αναλύοντας την αποτελεσματικότητα (effectiveness)

Η αξιολόγηση αυτή της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να γίνει μόνο στις ενέργειες εκείνες που στηρίζουν περισσότερο την «ανταγωνιστική στρατηγική» κάθε ξεχωριστής δραστηριότητας (competitive business level strategy), και ως σκοπό έχει την ανεύρεση των «οδηγών κόστους ή αξίας» κάθε ενέργειας

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας» Έλεγχος των πόρων



Ένα άλλο κριτήριο αξιολόγησης της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης είναι η έκταση του σωστού ελέγχου των πόρων

Οι πόροι οι οποίοι θα ελεγχθούν, δεν είναι μόνο οι φυσικοί πόροι (π.χ κτιριακός & μηχανολογικός εξοπλισμός, πρώτες ύλες, προϊόντα, ανθρώπινο δυναμικό), **αλλά και οι άυλοι πόροι** (π.χ τεχνογνωσία, εκπαίδευση προσωπικού, «εικόνα» της επιχείρησης)

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας» *Έλεγχος των πόρων*



Ο έλεγχος των πόρων θα πρέπει να απαντά στα εξής ερωτήματα:

- ✓ Τα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης, έχουν συνδεθεί κατάλληλα με την βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η επιχείρηση για να ανταγωνισθεί ή να δημιουργήσει αξία;
- ✓ Τα στελέχη της επιχείρησης είναι σε θέση να ξεχωρίσουν ποιοι από τους ελέγχους είναι σημαντικοί και ποιοι όχι;
- ✓ Έχουν τα στελέχη της επιχείρησης *έγκαιρη πληροφόρηση* από τα συστήματα ελέγχου της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορούν να κρίνουν και να αποφασίζουν σωστά;

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας» *Έλεγχος των πόρων*



Επειδή κάποιοι πόροι βρίσκονται εκτός της «αλυσίδας αξίας» της επιχείρησης, ο έλεγχος των πόρων θα πρέπει να αξιολογεί την έκταση της ικανότητας της επιχείρησης να επηρεάζει την δημιουργία αξίας σε όλο το εύρος του «συστήματος αξίας»

Αυτό μπορεί να γίνει:

- ✓ Με την κάθετη ολοκλήρωση της επιχείρησης
- ✓ Με τον έλεγχο των προμηθευτών (βλέπε περίπτωση ΙΚΕΑ)
- ✓ Με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Χρηματοοικονομική Ανάλυση (Financial Analysis)

Η κατανόηση της «στρατηγικής ικανότητας» της επιχείρησης περνάει μέσα από την χρηματοοικονομική ανάλυση

Δεν υπάρχει μια κοινά αποδεκτή άποψη σχετικά με την χρηματοοικονομική ανάλυση, διότι διαφορετικές ομάδες (stakeholders) έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την επιχείρηση:

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Χρηματοοικονομική Ανάλυση (Financial Analysis)

Ξεχωρίζουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους χρηματοοικονομικών προσδοκιών:

- 1. Οι μέτοχοι:** ενδιαφέρονται για την ποιότητα και τις αποδόσεις της επένδυσης τους
- 2. Οι τράπεζες:** ενδιαφέρονται για τον κίνδυνο μη εξόφλησης των χορηγηθέντων δανείων τους
- 3. Οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και οι τράπεζες:** ενδιαφέρονται για την ρευστότητα της επιχείρησης
- 4. Τα στελέχη:** ενδιαφέρονται για την μακροχρόνια πορεία της απόδοσης

Ανάλυση της «Αλυσίδας Αξίας»

Χρηματοοικονομική Ανάλυση (Financial Analysis)

Όταν χρησιμοποιούμε την χρηματοοικονομική ανάλυση, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα παρακάτω ζητήματα:

✓ Αυτό που ουσιαστικά λαμβάνουμε υπόψη στην χρηματοοικονομική ανάλυση είναι η **σημασία των δεικτών**, οι οποίοι είναι σημαντικοί μόνο αν υπάρχει κάποια λογική βάση σύγκρισης

✓ Η χρηματοοικονομική ανάλυση που αφορά τις ιδιαίτερα σημαντικές στην πρόσθεση αξίας «ενέργειες αξίας», θα έχει την **μεγαλύτερη σπουδαιότητα για την επιχείρηση**

✓ Οι σημαντικές αυτές «ενέργειες αξίας» είναι πιθανόν με τον καιρό να αλλάζουν, συνεπώς τότε θα **απαιτείται και η αλλαγή της εστίασης των χρηματοοικονομικών δεικτών**

1) ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ο δείκτης αυτός είναι σημαντικός για τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις, διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους.

Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη, όταν έχει μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως της αφήνει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί.

Ένας υψηλός δείκτης δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές, ενώ ένας χαμηλός δείκτης δείχνει το αντίθετο.

$$\text{Αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους} = \frac{\text{Μικτά Κέρδη Εκμετάλλευσης}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}} \times 100$$

MLS 2013:

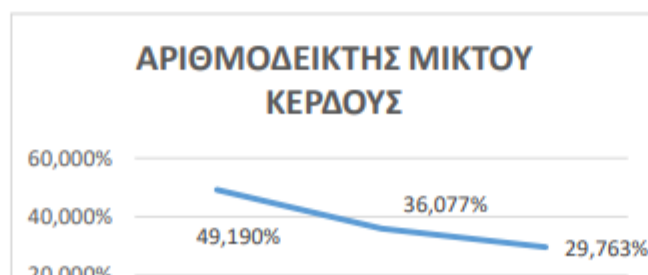
$$\text{AMK} = \frac{4.471.884,93}{9.090.982,47} \times 100 = 49,19\%$$

MLS 2014:

$$\text{AMK} = \frac{5.187.267,04}{14.378.515,71} \times 100 = 36,08\%$$

MLS 2015:

$$\text{AMK} = \frac{6.370.400,19}{21.403.713,05} \times 100 = 29,76\%$$



Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους παρουσιάζει σταδιακή πτώση ανά έτος.

Παρατηρείται ότι ενώ οι πωλήσεις αυξάνονται ραγδαία κάθε έτος, τα μικτά κέρδη δεν αυξάνονται με τον ίδιο βαθμό, λόγω του μεγαλύτερου κόστους

2) ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ

Δείχνει τον βαθμό χρησιμοποίησης των παγίων περιουσιακών στοιχείων από την επιχείρηση σε σχέση με τις πωλήσεις της. Επίσης παρέχει ένδειξη του εάν υπάρχει υπερεπένδυση σε πάγια.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Μείωση του δείκτη αυτού διαχρονικά μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε πάγια σε σχέση με την δυνατότητα της επιχείρησης για πωλήσεις.

$$\text{Αριθμοδείκτης Εκμετάλλευσης Παγίων} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό Μ.Ο.}}$$

MLS 2013:

$$\text{ΑΕΠ} = \frac{9.090.982,47}{(12.235.829,18 + 12.130.400,64)/2} = 0,746$$

MLS 2014:

$$\text{ΑΕΠ} = \frac{14.378.515,71}{(13.129.240,91 + 11.365.829,18)/2} = 1,161$$

MLS 2015:

$$\text{ΑΕΠ} = \frac{21.403.713,05}{(16.330.523,24 + 13.129.240,91)/2} = 1,453$$

3) ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Ο δείκτης αυτός μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού} = \frac{\text{Κέρδη μετά από Φόρους}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \times 100$$

MLS 2013:

$$\text{AAE} = \frac{1.170.971}{28.834.708} \times 100 = 4,06\%$$

MLS 2014:

$$\text{AAE} = \frac{1.686.796,33}{30.129.896,51} \times 100 = 5,60\%$$

MLS 2015:

$$\text{AAE} = \frac{2.022.184}{35.307.833} \times 100 = 5,73\%$$

**ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ**

4) ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Δείχνει το ποσοστό καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

$$\text{Αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους} = \frac{\text{Κέρδη μετά από Φόρους}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$$

MLS 2013:

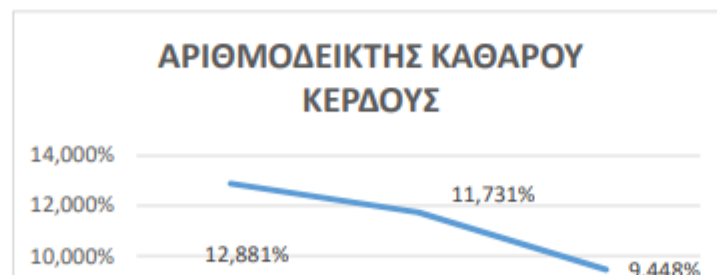
$$\text{AKK} = \frac{1.170.971,35}{9.090.982} \times 100 = 12,88\%$$

MLS 2014:

$$\text{AKK} = \frac{1.686.796,33}{14.378.515,71} \times 100 = 11,73\%$$

MLS 2015:

$$\text{AKK} = \frac{2.022.183,59}{21.403.713} \times 100 = 9,45\%$$



Στην περίοδο αυτή των τριών χρόνων, τα αποτελέσματα του δείκτη καθαρού κέρδους της επιχείρησης κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα συγκριτικά

Συγκριτική Ανάλυση των Πόρων (Comparative analysis)



Εξίσου σημαντική με τα προηγούμενα, είναι η αξιολόγηση του

**ΠΩΣ το «σύστημα αξίας» έχει αλλάξει και αναπτυχθεί διαχρονικά,
ΠΩΣ, δηλαδή, η επιχείρηση έχει επιλέξει, ή, πιέσθηκε να επιλέξει
την συγκεκριμένη κατάσταση των πόρων της**

άρα

και την στρατηγική της ικανότητα

Συγκριτική Ανάλυση των Πόρων (Comparative analysis)

Η διερεύνηση αυτή, μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

1. Ιστορική ανάλυση (Historical analysis)

Η ιστορική ανάλυση εξετάζει την ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης διαχρονικά (π.χ. την προηγούμενη 5ετία ή 10ετία) έτσι ώστε να μπορέσει να ανακαλύψει όλες εκείνες τις σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στο εξεταζόμενο διάστημα

Η ανάλυση αυτή μπορεί να αποκαλύψει κάποιες τάσεις που πιθανά να μην ήταν δυνατό να έρθουν στην επιφάνεια διαφορετικά

Συγκριτική Ανάλυση των Πόρων (Comparative analysis)



Η διερεύνηση αυτή, μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

2. Κλαδική ανάλυση (Comparison with industry norms)

Η ιστορική ανάλυση μπορεί να βελτιωθεί κατά πολύ, εάν συγκρίνουμε τους δείκτες και τα ποσοστά που χρησιμοποιούμε, με τα αντίστοιχα του κλάδου ή των κυριότερων ανταγωνιστών της επιχείρησης

Αυτό που μετράει στην αξιολόγηση της ικανότητας μιας επιχείρησης είναι η σχετική της θέση στο κλάδο και όχι η απόλυτη θέση της

Συγκριτική Ανάλυση των Πόρων (Comparative analysis)

Η διερεύνηση αυτή, μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

3. Ανάλυση με βάση «Πρότυπα βέλτιστης πρακτικής ή Συγκριτική Προτυποποίηση»(Best Practice analysis or Benchmarking)

Σύγκριση με επιχειρήσεις που λειτουργούν είτε μέσα στον ίδιο είτε σε άλλους κλάδους και οι συγκεκριμένες «αλυσίδες αξίας» τους είναι «παράδειγμα προς μίμηση» για κάθε είδους επιχείρηση



Για τη συγκριτική προτυποποίηση ακολουθούνται 4 βήματα:

- Προσπάθεια εντοπισμού των εταιριών-προτύπων που θεωρούνται οι πλέον επιτυχημένες.*
- Αναγνώριση εκ μέρους των στελεχών της επιχείρησης των εσωτερικών διαδικασιών που χρειάζονται βελτίωση.*
- Έναρξη των επαφών με managers της προς μελέτη επιχείρησης για ανταλλαγή απόψεων σχετικών με τις εμπειρίες τους, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τις λύσεις που έδωσαν.*
- Προσπάθεια μίμησης των παραγόντων και των τρόπων δράσης που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση και βελτίωση της ποιότητας.*

Πλεονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης είναι:

- Ο εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων.
- Η καταγραφή της πραγματικής θέσης της εταιρείας απέναντι στις άλλες.
- Η επιτάχυνση των διαδικασιών της αναδόμησης, της αναδιάρθρωσης και του ανασχεδιασμού.
- Η αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της δράσης έξω από τα στενά πλαίσια της επιχείρησης.
- Η βελτίωση της ποιότητας του (ενδο)επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Μειονέκτημα: η μη εγκυρότητα σε πολλές περιπτώσεις των παρεχόμενων δεδομένων της εταιρείας πρότυπο

Σχολιάστε τη ρήση του Deming : «Ο καλύτερος τρόπος να αποτύχεις είναι να αντιγράψεις ότι κάνει ο ανταγωνιστής σου»

Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού – Ανάλυση των Πόρων της επιχείρησης – Resource Based View (RBV)

Οι βασικές υποθέσεις της ανάλυσης των πόρων (RBV), είναι:

α) Υπόθεση «ανομοιογένειας των πόρων»

(α) Η επιχείρηση θεωρείται κάτοχος διαφόρων κατηγοριών παραγωγικών πόρων, και (β) διαφορετικές επιχειρήσεις κατέχουν διαφορετικό «μίγμα» πόρων κάθε κατηγορίας

β) Υπόθεση «της μη κινητικότητας των πόρων»

Κάποιοι από αυτούς τους πόρους είναι: (α) είτε πολύ δαπανηροί στο να αντιγραφούν ή (β) η προσφορά τους είναι πολύ ανελαστική

Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO

Είναι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο ανάλυσης, που στηρίζεται τόσο στον ορισμό των πόρων και ικανοτήτων όσο και στις δύο βασικές υποθέσεις της RBV

V = Valuable (πολύτιμες)

R = Rare (σπάνιες)

I = Inimitable (μη-μιμούμενες)

O = Organization (οργάνωση)

*Η μέθοδος
ανάλυσης
VRIO,
στηρίζεται σε
τέσσερις (4)
ερωτήσεις*

Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO

1. Η ερώτηση της αξίας: Δίνουν οι συγκεκριμένοι πόροι και ικανότητες της επιχείρησης την δυνατότητα να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απειλές και ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος;

✓ **Αν ναι**, τότε οι συγκεκριμένοι πόροι και ικανότητες αποτελούν δυνατότητες

✓ **Αν όχι**, τότε οι συγκεκριμένοι πόροι και ικανότητες αποτελούν αδυναμίες



Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO

2. Η ερώτηση της σπανιότητας: Πόσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατέχουν ήδη συγκεκριμένους πολύτιμους πόρους και ικανότητες;

✓ Η κατοχή πολύτιμων και **σπάνιων** πόρων και ικανοτήτων, είναι πηγή, προσωρινού τουλάχιστον ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

✓ Για να θεωρείται ένας πόρος ή ικανότητα **σπάνιος**, πρέπει ο αριθμός των επιχειρήσεων που τον κατέχουν να είναι μικρότερος από τον αριθμό των επιχειρήσεων που χρειάζονται για να υπάρξει θεμιτός ανταγωνισμός μέσα σ' ένα κλάδο ή τμήμα αγοράς

Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO

3. Το ερώτημα της μίμησης: Αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, χωρίς στρατηγικούς πόρους και ικανότητες, ένα «μειονέκτημα κόστους» στην προσπάθεια μίμησης αυτών από τις επιχειρήσεις που ήδη τις κατέχουν;

«Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», έχουμε όταν:

οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν «μειονέκτημα κόστους» κατά την αντιγραφή των πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων που στηρίζουν το πλεονέκτημα αυτό

«Μη διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», έχουμε όταν:

οι ανταγωνιστές **δεν** αντιμετωπίζουν «μειονέκτημα κόστους» κατά την αντιγραφή των πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων που στηρίζουν το πλεονέκτημα αυτό

Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO

Τύποι μίμησης: Άμεση αντιγραφή και υποκατάσταση

α) Άμεση αντιγραφή

Άμεση ή απευθείας αντιγραφή των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης που κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (αντιγραφή ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο τμήμα R&D)

β) Υποκατάσταση

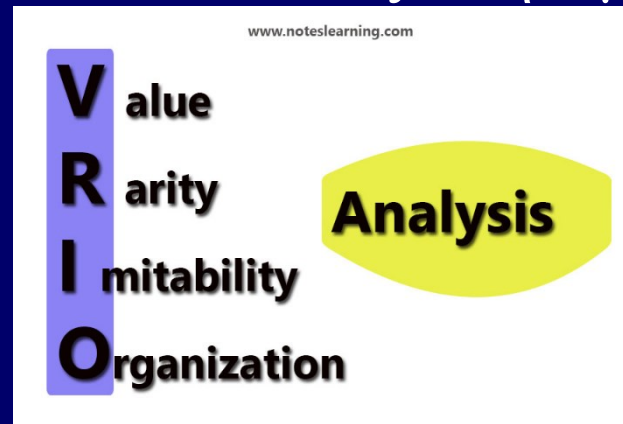
Οι ανταγωνιστές μπορούν να προσπαθήσουν να υποκαταστήσουν τους πόρους και ικανότητες, που κατέχει μια επιχείρηση (και είναι πολύ ακριβές για μίμηση), με άλλους που θα την οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ζητά

Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO

4. Το ερώτημα της οργάνωσης: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργούν οι πόροι και οι ικανότητές της;

Η οργανωτική δομή θα πρέπει να μπορεί να εκμεταλλεύεται τους πολύτιμους, σπάνιους και δύσκολους στην μίμηση πόρους και ικανότητες



Αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες ενός οργανισμού

Η εφαρμογή της ανάλυσης VRIO

Και οι τέσσερις παραπάνω ερωτήσεις της μεθόδου, συνδυάζονται και δημιουργούν δύο πίνακες:

α) Πίνακας της μεθόδου ανάλυσης VRIO

β) Πίνακας που παριστάνει την ανάλυση VRIO σε σχέση με την ανάλυση SWOT



Είναι μια πηγή ή μια ικανότητα:

Πολύτιμη;	Σπάνια;	Δαπανηρή να αντιγραφεί;	Εκμεταλλεύσιμη από την οργάνωση;	Ανταγωνιστικές συνέπειες	Οικονομική απόδοση
Όχι	-	-	Όχι	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	Κάτω του μέσου όρου
Ναι	Όχι	-	Ναι	Ανταγωνιστική ισότητα	Μέσος όρος φυσιολογικός
Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το μέσο όρο
Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το μέσο όρο

Η μέθοδος ανάλυσης VRIO



Apple's Organizational Resources & Capabilities	V	R	I	O
– Business process automation	✓			
– Competitive employee compensation packages	✓	✓		
– Human resource capabilities for innovation	✓	✓		
– Product mix diversity	✓	✓	✓	
Sustained (Long-Term) Competitive Advantage(s):				
– Globally popular premium brand	✓	✓	✓	✓
– Systems set up for rapid innovation	✓	✓	✓	✓
– Ecosystem of complementary products	✓	✓	✓	✓
– Access to user information	✓	✓	✓	✓
– Artificial intelligence capabilities	✓	✓	✓	✓
– Global distribution and sales network	✓	✓	✓	✓



SPOTIFY'S

Μοντέλο VRIO και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

V R I O

Ανταγωνιστική ισότητα (Competitive Parity or Equality):

Ευρεία Προσέγγιση αγοράς (all mobile users on iOS, android, etc.) ✓

Ευρεία Πρόσβαση (easily accessible online via apps & website) ✓

Ευρεία προσέγγιση σε όλους τους πιθανούς διαδικτυακούς
διαφημιζόμενους ✓

Δοκιμασμένα πλεονεκτήματα τεχνολογίας για την
υποστήριξη λειτουργιών συνεχούς ροής μουσικής ✓

Ικανό προσωπικό IT και δημιουργική εργασία ✓

Μη διατηρήσιμα Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα:

Εδραιωμένες συνεργασίες με πλήθος κατόχων δικαιωμάτων ✓ ✓

Ισχυρή επιχειρησιακή παρουσία σε μεγάλες αγορές ✓ ✓

Διατηρήσιμα Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα: (Core Competencies):

Υψηλή δημοτικότητα επωνυμίας ✓ ✓ ✓ ✓

Μεγάλο μερίδιο αγοράς που οδηγεί σε δημιουργία δικτύου ✓ ✓ ✓ ✓

Συνεργασίες (Samsung smartphones and others) ✓ ✓ ✓ ✓

SWOT Ανάλυση

STRENGTHS

(Δυνατά σημεία)

Στην παραγωγή

Στην αγορά

Στην οργάνωση

WEAKNESSES

(Αδύνατα σημεία)

Στην παραγωγή

Στην αγορά

Στην οργάνωση

OPPORTUNITIES

(Ευκαιρίες)

Στην παραγωγή

Στην αγορά

Στην οργάνωση

THREATS

(Απειλές)

Στην παραγωγή

Στην αγορά

Στην οργάνωση

Ανάλυση δυνατών σημείων και αδυναμιών

Στο μάρκετινγκ

- Φήμη εταιρίας
- Μερίδιο αγοράς
- Φήμη για την ποιότητα
- Φήμη για την εξυπηρέτηση
- Κόστος παραγωγής
- Κόστος διανομής
- Αποτελεσματικότητα προώθησης
- Αποτελεσματικότητα των πωλητών
- Έρευνα ανάπτυξη και καινοτομία
- Γεωγραφική κάλυψη



Ανάλυση δυνατών σημείων και αδυναμιών

Στην Παραγωγή

- Εγκαταστάσεις
- Οικονομίες κλίμακας
- Δυναμικότητα
- Ικανοί και αφοσιωμένοι εργάτες
- Ικανότητα έγκαιρης παράδοσης
- Τεχνική κατασκευαστική δεξιοτεχνία



Ανάλυση δυνατών σημείων και αδυναμιών

Στην οικονομική κατάσταση

- Κόστος/διαθεσιμότητα κεφαλαίου
- Αποδοτικότητα
- Οικονομική σταθερότητα

Στην Οργάνωση

- Ηγεσία με οράματα
- Αφοσιωμένοι υπάλληλοι
- Επιχειρηματικός προσανατολισμός
- Ευέλικτη/υπεύθυνη



Είναι μια πηγή ή μια ικανότητα;

Πολύτιμη;	Σπάνια;	Δαπανηρή να αντιγραφεί;	Εκμεταλλεύσιμη από την οργάνωση;	Δυνατότητα ή αδυναμία
Όχι	-	-	Όχι	Αδυναμία
Ναι	Όχι	-	Ναι	Δυνατότητα
Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Δυνατότητα και διακριτή ικανότητα
Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Δυνατότητα και διατηρήσιμη διακριτή ικανότητα

Η σχέση μεταξύ της ανάλυσης VRIO και της παραδοσιακής ανάλυσης SWOT



Strengths

Brand value \$77,839 billion

World's largest beverage company

Strong marketing and advertising



Weaknesses

Reliance on carbonated drinks

Lack of diversification

Negative publicity



Opportunities

Growth in beverage consumption

Increasing bottled water demand

Reduced price of production material



Threats

Changing user demand for competitor drinks

Increased competition in carbonated drinks industry

Local brands in different countries selling patriotism

Δυνάμεις (Competencies):

1. Ισχυρή επωνυμία με βάση τη δημοτικότητα των υπηρεσιών
2. Ευρεία πρόσβαση και εύκολη προσβασιμότητα των υπηρεσιών
ροής πολυμέσων βάσει τεχνολογικών πλεονεκτημάτων
3. Οικονομίες κλίμακας από τη ζήτηση για ροή μουσικής και συναφείς υπηρεσίες

Αδυναμίες:

1. Συμφωνίες πληρωμής με κατόχους δικαιωμάτων
2. Εξάρτηση από τη σύνδεση στο Διαδίκτυο και τα ζητήματά του σε διάφορες αγορές σε όλο τον κόσμο
3. Εξάρτηση από άλλες εταιρείες τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων ανταγωνιστών
4. Εύκολη μίμηση του επιχειρηματικού μοντέλου που περιλαμβάνει υπολογιστικά συστήματα και διαδικτυακή παροχή υπηρεσιών

Ευκαιρίες:

1. Πιθανή ανάπτυξη και επέκταση σε νέες αγορές ροής μουσικής
2. Διαφοροποίηση διαδικτυακών υπηρεσιών για τη συμπερίληψη νέων ή διαφορετικών προϊόντων για την ίδια ή νέα αγορά-στόχο και τμήματα αγοράς
3. Ανάπτυξη μέσω νέων συνεργασιών με κατασκευαστές κινητών συσκευών και άλλες εταιρείες

Απειλές:

1. Ανταγωνισμός με μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας
2. Νομικές διαφορές και προκλήσεις
3. Κριτικές από καλλιτέχνες και άλλους ενδιαφερόμενους

Βιβλιογραφία

Οι παραπάνω σημειώσεις βασίζονται στο σύγγραμμα:

Θερίου Νικόλαος (2014) Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 3^η εκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, ISBN: 9789602188903