


Αξιολόγηση & Επιλογή Στρατηγικής

Η όλη διαδικασία δημιουργίας στρατηγικής ή στρατηγικών, περιλαμβάνει:

- α.** Την «διαμόρφωση στρατηγικής» (strategy formation)
- β.** Την «αναλυτική διατύπωση της στρατηγικής» (strategy formulation)
- γ.** Την «αξιολόγηση της κάθε εναλλακτικής στρατηγικής» (strategy evaluation)
- δ.** Την «επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής» (strategic choice)

Εισαγωγή

Η διαδικασία αυτή χωρίζεται στα παρακάτω στάδια:

A. Στάδιο εισροών  «Στρατηγική Ανάλυση»

B. Στάδιο εναρμόνισης και

Γ. Στάδιο επιλογής

Α. Στάδιο εισροών

Συμπίπτει με το πρώτο στάδιο της «Στρατηγικής Διοίκησης», αυτό της «Στρατηγική Ανάλυσης» και περιλαμβάνει τη δημιουργία 3 πινάκων:

- i) «Πίνακας Ανάλυσης των Κυριοτέρων Παραγόντων του Εξωτερικού Περιβάλλοντος »
- ii) «Πίνακας Ανάλυσης των Κυριοτέρων Παραγόντων του Εσωτερικού Περιβάλλοντος »
- iii) «Πίνακας Ανάλυσης του Ανταγωνιστικού Προφίλ »

Α. Στάδιο εισροών

Το «στάδιο των εισροών» εμπεριέχει, σε συγκεντρωτική μορφή, όλο το εύρος της πληροφόρησης που είναι αναγκαία στην επιχείρηση για την «διαμόρφωση» της μελλοντικής της στρατηγικής

Αξίζει βέβαια να θυμόμαστε ότι η διαμόρφωση στρατηγικής ή στρατηγικών δεν βασίζεται μόνο στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά έχει κυρίως να κάνει με το όραμα και την διαίσθηση των στελεχών

B. Στάδιο εναρμόνισης

Επικεντρώνεται στην δημιουργία κατάλληλων εναλλακτικών στρατηγικών που βασίζονται στην σωστή ευθυγράμμιση των κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (εκμετάλλευση ευκαιριών/ αποφυγή απειλών **και** εκμετάλλευση δυνατοτήτων/ αντιμετώπιση αδυναμιών)

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει

το δεύτερο βήμα (αναλυτική διατύπωση της στρατηγικής) και το τρίτο βήμα (αξιολόγηση της κάθε εναλλακτικής στρατηγικής) της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής

B. Στάδιο εναρμόνισης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την δημιουργία των εξής 5 πινάκων:

- i) «Πίνακας Απειλών – Ευκαιριών – Αδυναμιών και Δυνατοτήτων»
- ii) «Πίνακας Αξιολόγησης της Στρατηγικής Θέσης και των Ενεργειών- Στρατηγικών»
- iii) «Πίνακας Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG»
- iv) «Πίνακας Αξιολόγησης του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»
- v) «Πίνακας της Κύριας Εταιρικής Στρατηγικής ή Στρατηγικής Κατεύθυνσης»

Γ. Στάδιο επιλογής

Περιλαμβάνει την δημιουργία ενός μόνο πίνακα, του «Πίνακα διαμόρφωσης ενός Ποσοτικού Στρατηγικού Προγράμματος»

Ο πίνακας αυτός χρησιμοποιεί τα στοιχεία του πρώτου σταδίου (στάδιο εισροών) για να αξιολογήσει αντικειμενικά όλες τις πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές που δημιουργήθηκαν στο δεύτερο στάδιο (στάδιο εναρμόνισης)

Κριτήρια αξιολόγησης της κάθε προτεινόμενης εναλλακτικής στρατηγικής

Για την αξιολόγηση της κάθε προτεινόμενης εναλλακτικής στρατηγικής υπάρχουν τρία «κριτήρια αξιολόγησης»:

- ✓ Η «Καταλληλότητα» της Στρατηγικής (*Suitability*)
- ✓ Η «Εφικτότητα» της Στρατηγικής (*Feasibility*)
- ✓ Η «Αποδεκτικότητα» της Στρατηγικής (*Acceptability*)

Κρίσιμα Ερωτήματα Διερεύνησης της Καταλληλότητας, Αποδεκτότητας, Εφικτότητας

Ταίριασμα/ Καταλληλότητα	<ul style="list-style-type: none">• Ταίριαζει η στρατηγική με τις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης;• Ταίριαζει η στρατηγική με τις μελλοντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης;• Εκμεταλλεύεται τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competences) της επιχείρησης;• Θα οδηγήσει σε καλύτερα μελλοντικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα;• Βελτιώνει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά;• Βελτιώνει την αρμονία (balance) των διαφόρων δραστηριοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση;
Αποδεκτότητα	<ul style="list-style-type: none">• Ανταποκρίνεται η προτεινόμενη στρατηγική στις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων/συμμετόχων (stakeholders)• Είναι αποδεκτό το επίπεδο κινδύνου που συνεπάγεται η προτεινόμενη στρατηγική;• Είναι η αναμενόμενη απόδοση αποδεκτή;• Θα αποδεχθούν οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων την προτεινόμενη στρατηγική;
Εφικτότητα	<ul style="list-style-type: none">• Θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά η προτεινόμενη στρατηγική;• Μπορούμε να χρηματοδοτήσουμε την προτεινόμενη στρατηγική;• Διαθέτουμε ή μπορούμε να αποκτήσουμε τους κατάλληλους ανθρώπους με τις αναγκαίες δεξιότητες για την υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής;• Διαθέτουμε ή μπορούμε να αποκτήσουμε τους πόρους και ικανότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής;

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Το κριτήριο της «καταλληλότητας»:

- ✓ Εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική ταυτίζεται με τις συνθήκες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και οι οποίες αναγνωρίζονται μέσα από την «Στρατηγική Ανάλυση»
- ✓ Είναι ένα πολύ χρήσιμο κριτήριο για μια «πρώτη επιλογή» κάποιων στρατηγικών και τον αποκλεισμό κάποιων άλλων που κρίνονται ακατάλληλες

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Μια στρατηγική είναι «κατάλληλη» για μια επιχείρηση όταν:

- ✓ Εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις αδυναμίες και τις απειλές
- ✓ Συνάδει με την οργανωσιακή της κουλτούρα
- ✓ Βελτιώνει την στρατηγική της θέση
- ✓ Συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Η αξιολόγηση της «καταλληλότητας» αποτελείται από δύο στάδια:

A. Εξέταση της ορθολογικότητας

B. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

Στη συνέχεια θα δούμε ξεχωριστά κάθε ένα από τα δύο στάδια της αξιολόγησης της «καταλληλότητας» μιας στρατηγικής:

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

Μια στρατηγική είναι «ορθολογική» όταν:

- ✓ Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον και αποφεύγει τις απειλές
- ✓ Βασίζεται στις δυνατότητες της επιχείρησης και στις διακριτές της ικανότητες, και αντιμετωπίζει τις αδυναμίες της
- ✓ Εφαρμόζεται με την υπάρχουσα πολιτιστική κουλτούρα της επιχείρησης

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

Η αξιολόγηση της ορθολογικότητας μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας τους πέντε πίνακες του δεύτερου σταδίου της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικών (δηλαδή του «σταδίου εναρμόνισης»), όπως δείχνει και το επόμενο σχήμα:

**«Πίνακας Απειλών-Ευκαιριών-
Αδυναμιών-Δυνατοτήτων»**

(1)

**«Πίνακας Αξιολόγησης της Στρατηγικής
Θέσης και των Ενεργειών-Στρατηγικών»**

(2)

**«Πίνακας Κύριας
Στρατηγικής
Κατεύθυνσης»**

(5)

**Καταλληλότητα
(Ορθολογικότητα)
Στρατηγικής**

**«Πίνακας
Χαρτοφυλακίου BCG»**

(3)

«Πίνακας Αξιολόγησης του Εσωτερικού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

(4)

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

1. Πίνακας «Απειλών – Ευκαιριών – Αδυναμιών - Δυνατοτήτων»

Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης στην ανάπτυξη τεσσάρων κατηγοριών στρατηγικών κατευθύνσεων:

i) Στρατηγικές ΔΕ (Δυνατοτήτων- Ευκαιριών)

Πρόκειται για ιδανική περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον

ii) Στρατηγικές ΑΔΕ (Αδυναμιών- Ευκαιριών)

Οι στρατηγικές αυτές έχουν σαν στόχο την βελτίωση των εσωτερικών αδυναμιών της επιχείρησης μέσα από την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

1. Πίνακας «Απειλών – Ευκαιριών – Αδυναμιών - Δυνατοτήτων»

Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης στην ανάπτυξη τεσσάρων κατηγοριών στρατηγικών κατευθύνσεων:

iii) Στρατηγικές ΔΑΠ (Δυνατοτήτων- Απειλών)

Οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης για να αποφύγουν ή να ελαχιστοποιήσουν τις συνέπειες των εξωτερικών απειλών

iv) Στρατηγικές ΑΔΑΠ (Αδυναμιών- Απειλών)

Οι στρατηγικές αυτές είναι ουσιαστικά στρατηγικές κινήσεις άμυνας, οι οποίες προσπαθούν να μειώσουν, αφενός μεν τις εσωτερικές αδυναμίες της επιχείρησης, και, αφετέρου δε, τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (συνήθως με μικρή επιτυχία)

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

1. Πίνακας «Απειλών – Ευκαιριών – Αδυναμιών - Δυνατοτήτων»

Ο πίνακας «Α-Ε-Α-Δ» αποτελείται από δύο άξονες: στον οριζόντιο καταγράφονται σε δύο στήλες οι κυριότεροι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνατότητες και αδυναμίες), και στον κάθετο καταγράφονται σε δύο γραμμές οι κυριότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές).

Η διασταύρωση των δύο γραμμών και των δύο στηλών δημιουργεί τέσσερα κελιά, όπου καταγράφονται οι τέσσερις στρατηγικές κατευθύνσεις που θα προκύψουν από την προσπάθεια «εναρμόνισης» των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

	Δυνατότητες- Δ	Αδυναμίες – ΑΔ
Ευκαιρίες - Ε	Στρατηγικές – Δ.Ε	Στρατηγικές – ΑΔ.Ε
Απειλές - ΑΠ	Στρατηγικές – Δ.ΑΠ	Στρατηγικές – ΑΔ.ΑΠ

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

2. Πίνακας «Αξιολόγησης της Στρατηγικής Θέσης και των Ενεργειών- Στρατηγικών» της επιχείρησης

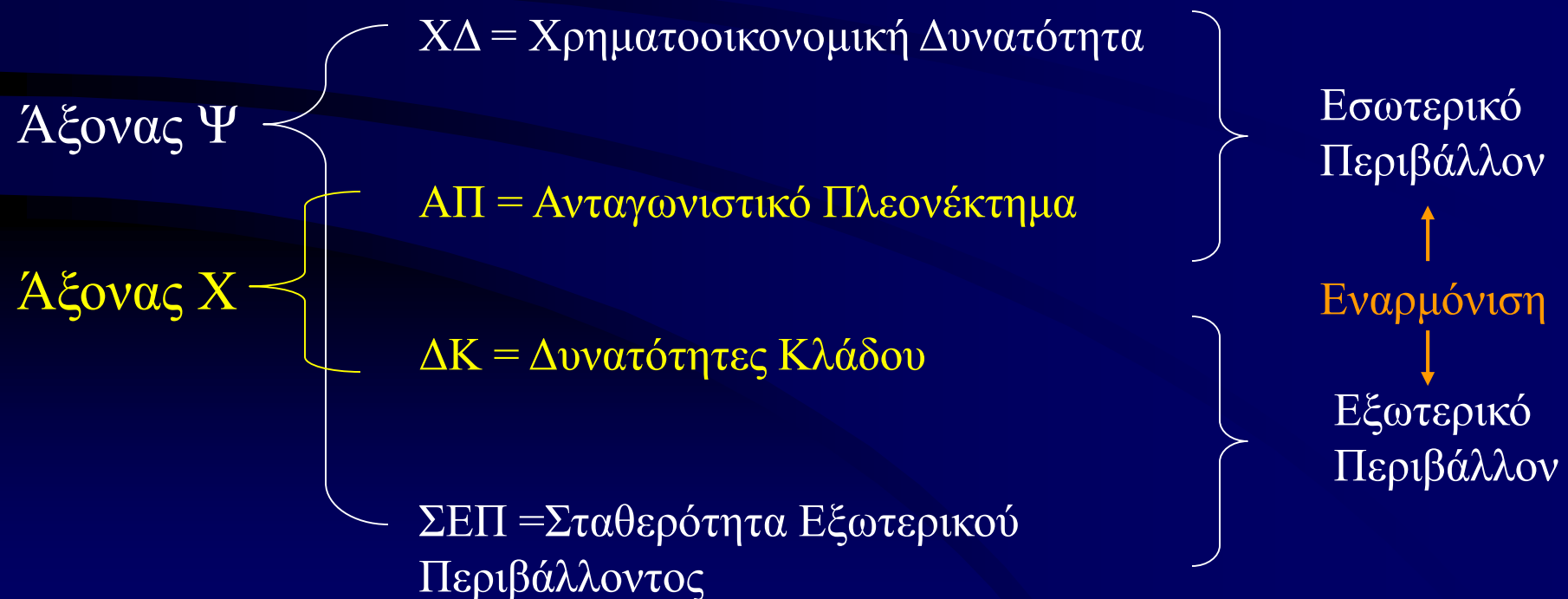
Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοήσουν καλύτερα ποιες είναι οι καταλληλότερες στρατηγικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, διαχωρίζοντας τις κατευθύνσεις αυτές σε τέσσερις τύπους: *επιθετικές, συντηρητικές, αμυντικές και ανταγωνιστικές*

Ο πίνακας «αξιολόγησης της στρατηγικής θέσης» χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, τα οποία αντιπροσωπεύουν τους τέσσερις αυτούς τύπους στρατηγικών κατευθύνσεων:

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

2. Πίνακας «Αξιολόγησης της Στρατηγικής Θέσης και των Ενεργειών- Στρατηγικών» της επιχείρησης



Τύπος «συντηρητικής» στρατηγικής θέσης

Τύπος «επιθετικής» στρατηγικής θέσης

+6
+5
+4
+3
+2
+1
0
-1
-2
-3
-4
-5
-6

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ

-6 -5 -4 -3 -2 -1

+1 +2 +3 +4 +5 +6

Τύπος «αμυντικής» στρατηγικής θέσης

Τύπος «ανταγωνιστικής» στρατηγικής θέσης

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

2. Πίνακας «Αξιολόγησης της Στρατηγικής Θέσης και των Ενεργειών-Στρατηγικών» της επιχείρησης

Ανάλυση των τεσσάρων στρατηγικών κατευθύνσεων:

Τεταρτημόριο I: Πρόκειται για ιδανική περίπτωση που προσδίδει αξιόλογη στρατηγική θέση στην επιχείρηση

Τεταρτημόριο II: Η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρωθεί στις δυνατότητές της χωρίς να αναλάβει μεγάλους κινδύνους, και να συνεχίσει να λειτουργεί σε αγορές και προϊόντα που ήδη γνωρίζει

Τεταρτημόριο III: Η επιχείρηση θα πρέπει να εστιαστεί στην ενδυνάμωση των εσωτερικών αδυναμιών της και την αποφυγή των εξωτερικών απειλών

Τεταρτημόριο IV: Η επιχείρηση αναγκαστικά θα πρέπει να ακολουθήσει ανταγωνιστικές στρατηγικές (κάθετη ολοκλήρωση, οριζόντια ολοκλήρωση, διείσδυση αγοράς, ανάπτυξη αγοράς και προϊόντος και στρατηγικές συμμαχίες)

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

3. «Πίνακας Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG»

Σχεδιάστηκε για να ενισχύσει τις προσπάθειες δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων όλων των εταιριών με πολλαπλές δραστηριότητες

Απεικονίζει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανεξάρτητων ΣΕΜ ενός ομίλου επιχειρήσεων και του επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση του χαρτοφυλακίου του σε ΣΕΜ διαφορετικών κλάδων, μέσα από την συγκριτική εξέταση του ΣΜΑ και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς κάθε ξεχωριστής ΣΕΜ με όλες τις υπόλοιπες

Σχετικό Μερίδιο Αγοράς

Ρυθμός Ανάπτυξης συνολικών Πωλήσεων του Κλάδου



Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

3. «Πίνακας Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG»

Το Σχετικό Μεριδίο Αγοράς (ΣΜΑ) ορίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς μιας ΣΕΜ προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή- ηγέτη στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς

Η θέση του ΣΜΑ κάθε ξεχωριστής ΣΕΜ αποτυπώνεται στον οριζόντιο άξονα του πίνακα

Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το ποσοστό (ρυθμό) ανάπτυξης των συνολικών πωλήσεων του τμήματος αγοράς (ή του κλάδου).

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

3. «Πίνακας Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG»

Κάθε κύκλος αντιπροσωπεύει και μια ΣΕΜ. Το μέγεθος του κύκλου αντιπροσωπεύει το ποσοστό εσόδων από τις συνολικές πωλήσεις του ομίλου που δημιούργησε η συγκεκριμένη ΣΕΜ, και το κάθε σκιαζόμενο κομμάτι του κύκλου δηλώνει το ποσοστό των καθαρών κερδών του ομίλου που οφείλεται σε κάθε ΣΕΜ

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

3. «Πίνακας Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG»

Με βάση τον «Πίνακα Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG» διακρίνουμε τέσσερις στρατηγικές κατευθύνσεις:

Χτίσιμο: Αντικειμενικός στόχος είναι η επέκταση του μεριδίου αγοράς των κυριοτέρων στρατηγικών δραστηριοτήτων. Το «χτίσιμο» είναι κατάλληλο για δραστηριότητες «ερωτηματικά», και για «αστέρια»

Διατήρηση: Εδώ θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης του σχετικού μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας. Η προσπάθεια αυτή είναι κατάλληλη για ισχυρές δραστηριότητες «αγελάδες», που θέλουν να συνεχίσουν να αποφέρουν μεγάλη θετική εισροή μετρητών

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

3. «Πίνακας Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG»

Με βάση τον «Πίνακα Χαρτοφυλακίου της εταιρίας BCG» διακρίνουμε τέσσερις στρατηγικές κατευθύνσεις:

Θέρισμα: Η προσπάθεια θα πρέπει να είναι στην κατεύθυνση αύξησης των βραχυχρόνιων κερδών της συγκεκριμένης δραστηριότητας, ανεξάρτητα από τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για «αγελάδες», «ερωτηματικά» και «σκύλους» των οποίων το μέλλον δεν είναι αισιόδοξο

Κατάργηση: Ρευστοποίηση ή πώληση της δραστηριότητας, έτσι ώστε οι πόροι που θα απελευθερωθούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες. Αυτή η στρατηγική είναι κατάλληλη, κυρίως, για δραστηριότητες «σκύλους» και «ερωτηματικά», που λειτουργούν σαν εμπόδια στην μακροπρόθεσμη κερδοφορία της επιχείρησης.

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

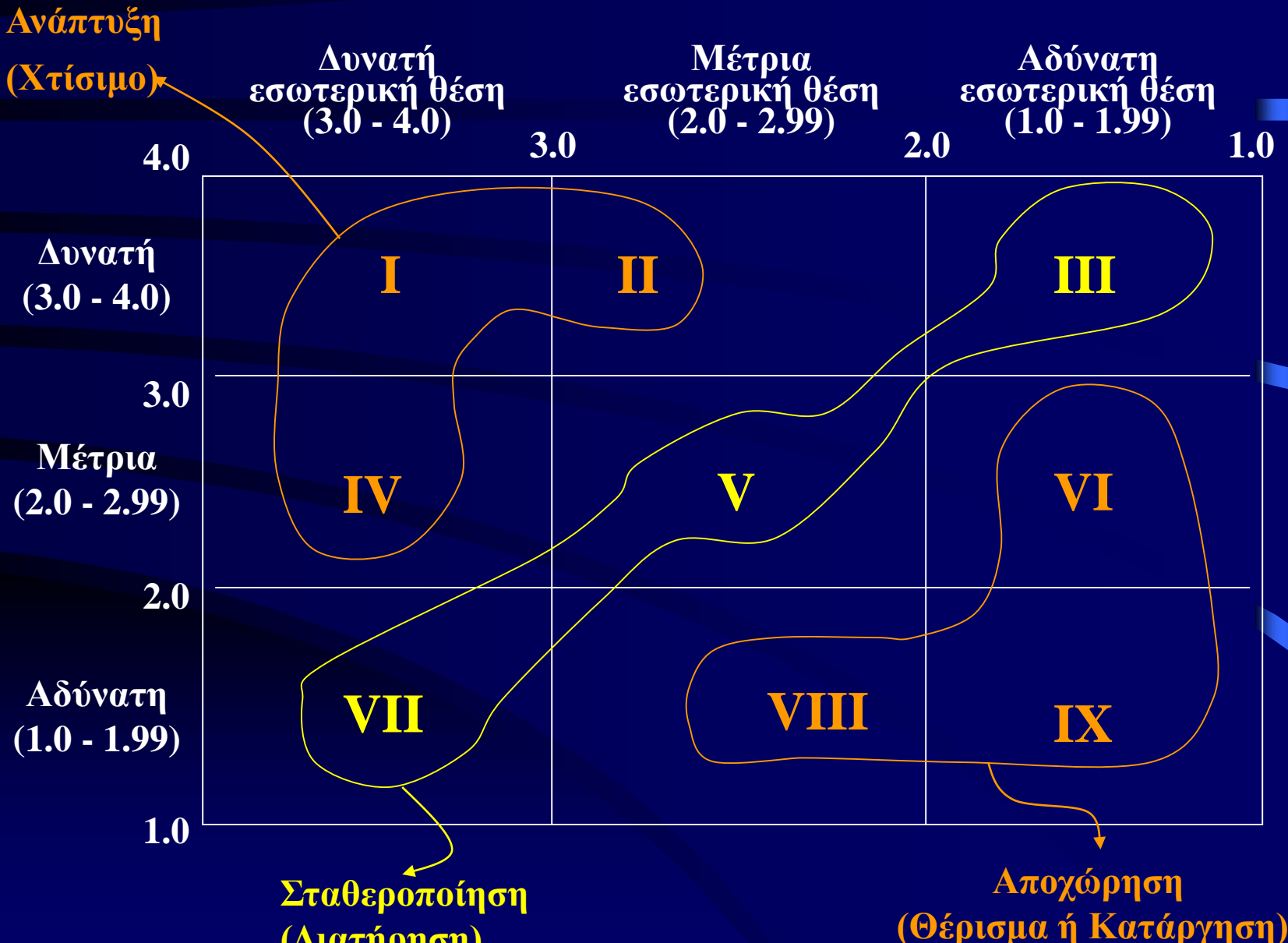
Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

4. «Πίνακας Αξιολόγησης του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Ο πίνακας αυτός, όπως και ο προηγούμενος, απεικονίζει και κατηγοριοποιεί τις διάφορες δραστηριότητες (ΣΕΜ) της επιχείρησης σε εννέα τμήματα ή κελιά:

Συνολική Βαθμολογία «πίνακα ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος - Π.Α.ΕΣ.Π» (IFE - Matrix)

Συνολική Βαθμολογία «πίνακα ανάλυσης των κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος - Π.Α.Ε.Π.» - (EFE - Matrix)



Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

4. «Πίνακας Αξιολόγησης του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Για την κατασκευή του παραπάνω πίνακα απαιτείται η εκ των προτέρων δημιουργία των πινάκων Π.Α.ΕΣ.Π. και Π.Α.ΕΞ.Π. για κάθε δραστηριότητα (ΣΕΜ) της επιχείρησης ξεχωριστά

Ανάλογα με την θέση που καταλαμβάνει κάθε ΣΕΜ στον πίνακα, προτείνεται και μια συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση (ανάπτυξη, σταθεροποίηση ή αποχώρηση)

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

5. «Πίνακας Κύριας Στρατηγικής Κατεύθυνσης»

Ο πίνακας αυτός στηρίζεται σε δύο διαστάσεις, στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον (οριζόντιος άξονας) και στον ρυθμό ανάπτυξης του τμήματος αγοράς ή του κλάδου που αυτή λειτουργεί (κάθετος άξονας):

Υψηλός Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς
+ 20%

Αδύνατη Ανταγωνιστική Θέση

Τεταρτημόριο II

1. Ανάπτυξη αγοράς
2. Διείσδυση αγοράς
3. Ανάπτυξη προϊόντος
4. Οριζόντια ολοκλήρωση
5. Αποχώρηση

+1

Τεταρτημόριο I

1. Ανάπτυξη αγοράς
2. Διείσδυση αγοράς
3. Ανάπτυξη προϊόντος
4. Κάθετη ολοκλήρωση
« προς τα εμπρός»
5. Κάθετη ολοκλήρωση
« προς τα πίσω»
6. Οριζόντια ολοκλήρωση
7. Εσωστρεφής
ολοκλήρωση

+4

Δυνατή Ανταγωνιστική Θέση

Τεταρτημόριο III

1. Σταθεροποίηση
2. Εσωστρεφής
διαφοροποίηση
3. Οριζόντια ολοκλήρωση
4. Διαφοροποίηση
« πολλαπλής
δραστηριότητας»
5. Αποχώρηση

Τεταρτημόριο IV

1. Εσωστρεφής
Διαφοροποίηση
2. Οριζόντια ολοκλήρωση
3. Διαφοροποίηση
πολλαπλής
δραστηριότητας
4. Στρατηγικές συμμαχίες

- 20%

Χαμηλός Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

5. «Πίνακας Κύριας Στρατηγικής Κατεύθυνσης»

Όσον αφορά στην διάσταση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, μπορούμε να δώσουμε στον οριζόντιο άξονα τιμές από το +1 (αδύνατη θέση) έως το +4 (ισχυρή θέση) μεταφέροντας απλά τα αποτελέσματα του «πίνακα ανάλυσης του ανταγωνιστικού προφίλ». Επίσης, αντί αυτού, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα στοιχεία του «πίνακα αξιολόγησης της στρατηγικής θέσης και των ενεργειών-στρατηγικών» με μια μικρή αλλαγή της βαθμολογίας των παραγόντων του πίνακα.

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

5. «Πίνακας Κύριας Στρατηγικής Κατεύθυνσης» (GS Matrix)

Ανάλυση των τεσσάρων κύριων στρατηγικών κατευθύνσεων:

Τεταρτημόριο Ι: Όλες οι ΣΕΜ που τοποθετούνται στο πρώτο τεταρτημόριο διαθέτουν τις δυνατότητες εκμετάλλευσης κάθε ευκαιρίας που παρουσιάζεται στο εξωτερικό τους περιβάλλον και συνήθως αναλαμβάνουν έργα υψηλού κινδύνου (εισαγωγή νέων πρωτοπόρων τεχνολογιών) υιοθετώντας «επιθετικές» στρατηγικές

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

5. «Πίνακας Κύριας Στρατηγικής Κατεύθυνσης» (GS Matrix)

Ανάλυση των τεσσάρων κύριων στρατηγικών κατευθύνσεων:

Τεταρτημόριο II: Οι ΣΕΜ που τοποθετούνται στο δεύτερο τεταρτημόριο του πίνακα, έχουν ανάγκη άμεσης επανεξέτασης της στρατηγικής τους θέσης, διότι, αν και η αγορά που λειτουργούν αναπτύσσεται ραγδαία, δεν έχουν τους πόρους και ικανότητες να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

5. «Πίνακας Κύριας Στρατηγικής Κατεύθυνσης» (GS Matrix)

Ανάλυση των τεσσάρων κύριων στρατηγικών κατευθύνσεων:

Τεταρτημόριο III: Οι ΣΕΜ που τοποθετούνται στο τρίτο τεταρτημόριο του πίνακα ανταγωνίζονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς έχοντας αδύνατη στρατηγική θέση. Θα πρέπει να προχωρήσουν σε σημαντικές βελτιωτικές κινήσεις εάν δεν θέλουν να φτάσουν σε κατάσταση πτώχευσης και ρευστοποίησης

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Α. Εξετάζοντας την ορθολογικότητα

5. «Πίνακας Κύριας Στρατηγικής Κατεύθυνσης» (GS Matrix)

Ανάλυση των τεσσάρων κύριων στρατηγικών κατευθύνσεων:

Τεταρτημόριο IV: Οι ΣΕΜ που τοποθετούνται στο τέταρτο τεταρτημόριο του πίνακα, έχουν δυνατή στρατηγική θέση (και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό τους περιβάλλον), αλλά λειτουργούν σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.

Αφού διαθέτουν ικανότητες θα ήταν καλό να προχωρήσουν σε στρατηγικές κατευθύνσεις «*διαφοροποίησης*»

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

B. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

Η επιχείρηση συγκρίνει τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές που έχει διαμορφώσει ως προς την «καταλληλότητα» τους

Για την σύγκριση των εναλλακτικών στρατηγικών, ουσιαστικά υπάρχουν τρεις μέθοδοι, τις οποίες ευθύς αμέσως παραθέτουμε:

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

B. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

A. Η μέθοδος κατάταξης (Ranking) - «Πίνακας διαμόρφωσης Στρατηγικού Προγράμματος»

Ο πίνακας αυτός μπορεί να αξιολογήσει με σχετική αντικειμενικότητα τις εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις και να μας υποδείξει την καταλληλότερη.

Χρησιμοποιεί στοιχεία όλων των πινάκων που έχουν περιγραφεί μέχρι το σημείο αυτό.

Κύριοι Παράγοντες (1)	Βαθμολογία (2)	Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις (3)					
		Στρατηγική 1		Στρατηγική 2		Στρατηγική 3	
		ΣΕ	ΣΣΕΠ	ΣΕ	ΣΣΕΠ	ΣΕ	ΣΣΕΠ
Του Εξωτερικού Περιβάλλοντος 1. Οικονομικοί 2. Πολιτικοί 3. Κοινωνικοί 4. Τεχνολογικοί 5. Ανταγωνισμού							
Του Εσωτερικού Περιβάλλοντος 1. Στελεχιακό προσωπικό 2. Μάρκετινγκ 3. Χρηματοοικονομικά 4. Έρευνα και Ανάπτυξη 5. Πληροφοριακά Συστήματα							
Συνολική Σχετική Ελκυστικότητα Στρατηγικής Κατεύθυνσης (ΣΣΕΣΚ):							

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

B. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

A. Η μέθοδος κατάταξης (Ranking) - «Πίνακας διαμόρφωσης Στρατηγικού Προγράμματος» – ΠΣΠ (The QSP Matrix)

Στήλη A, B: Περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που καταγράφηκαν στο στάδιο των εισροών» (διαδικασία της «Στρατηγικής Ανάλυσης»)

Στήλη Γ: Περιλαμβάνει όλες τις πιθανές στρατηγικές κατευθύνσεις κάθε ξεχωριστής ΣΕΜ, που απορρέουν από την ανάλυση των 5 πινάκων του δεύτερου σταδίου της διαμόρφωσης στρατηγικών, του «σταδίου εναρμόνισης»

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

B. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

A. Η μέθοδος κατάταξης (Ranking) - «Πίνακας διαμόρφωσης Στρατηγικού Προγράμματος» – ΠΣΠ (The QSP Matrix)

Προσοχή: Η τρίτη στήλη του προς διαμόρφωση πίνακα πρέπει να περιέχει εναλλακτικές κατευθύνσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία.

Και αυτό διότι μόνο αυτές μπορούν να αξιολογηθούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση της σχετικής τους ελκυστικότητας.

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Β. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

Α. Η μέθοδος κατάταξης - «Πίνακας διαμόρφωσης Στρατηγικού Προγράμματος» –

Συμπλήρωση του πίνακα:

Για την τρίτη στήλη καθορίζουμε το βάρος της «σχετικής ελκυστικότητας» (ΣΕ) κάθε εναλλακτικής στρατηγικής κατεύθυνσης και υπολογίζουμε την «συνολική σχετική ελκυστικότητα του κάθε παράγοντα» (ΣΣΕΠ) πολλαπλασιάζοντας την βαθμολογία του κάθε παράγοντα (στήλη 2 του πίνακα) με το αντίστοιχο βάρος της «σχετικής ελκυστικότητας» (ΣΕ)

		Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις				
		Βαθμολογία	Κοινοπραξία στην Γερμανία		Κοινοπραξία στην Βουλγαρία	
Κύριοι Παράγοντες			ΣΕ	ΣΣΕΠ	ΣΕ	ΣΣΕΠ
Ευκαιρίες						
1.	ONE – ένα νόμισμα μόνο	.10	4	.40	2	.20
2.	Αύξηση της συνείδησης των καταναλωτών στην υγιεινή των τροφίμων, κατά την επιλογή των τροφίμων	.15	4	.60	3	.45
3.	Δημιουργία ελεύθερων οικονομιών στην Ανατολική Ευρώπη	.10	2	.20	4	.40
4.	Η ζήτηση για τα προϊόντα αυξάνει με ετήσιο ρυθμό 1%	.15	3	.45	4	.60
Απειλές						
1.	Τα έσοδα από πωλήσεις τροφίμων αυξάνουν μόνο 1% ετησίως	.10	3	.30	4	.40
2.	Ο κύριος ανταγωνιστής έχει αυξήσει το μερίδιο αγοράς του στα 27,4%	.05	-	-	-	-
3.	Ασταθείς οικονομίες στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης	.10	4	.40	1	.10
4.	Η συσκευασία σε μεταλλικά κουτιά έχει ξεπεραστεί	.05	-	-	-	-
5.	Χαμηλή αξία των νομισμάτων των Ανατ. Χώρων	.15	4	.60	2	.30
		1.0				

		Βαθμολογία	Κοινοπραξία στην Γερμανία		Κοινοπραξία στην Βουλγαρία	
			ΣΕ	ΣΣΕΠ	ΣΕ	ΣΣΕΠ
Κύριοι Παράγοντες						
Δυνατότητες						
1.	Αύξηση καθαρών κερδών κατά 30%	.10	4	.40	2	.20
2.	Λειτουργία νέου εργοστασίου στην Ρουμανία	.10	-	-	-	-
3.	Υψηλή ποιότητα και υγιεινή των προϊόντων μας	.10	4	.40	2	.20
4.	Το μερίδιο αγοράς μας έχει αυξηθεί στα 25%	.05	4	.20	3	.15
5.	Η αμοιβή όλων των στελεχών έχει συνδεθεί με την συνολική απόδοση της επιχείρησης	.05	-	-	-	-
6.	Η δυναμικότητα παραγωγής έχει αυξηθεί από το 60% στο 80%	.15	3	.45	4	.60
Αδυναμίες						
1.	Οι πωλήσεις των προϊόντων ΧΨΩ έχουν μειωθεί κατά 7%	.05	-	-	-	-
2.	Παλιός μηχανολογικός εξοπλισμός	.05	-	-	-	-
3.	Οι δραστηριότητες της επιχ/σης στην Ευρώπη είναι ζημιογόνες	.15	2	.30	4	.60
4.	Η επιχείρηση κινείται αργά όσον αφορά την παγκόσμια εξάπλωσή της	.15	4	.60	3	.45
5.	Το περιθώριο καθαρών κερδών προ φόρων, 8%, είναι περίπου το μισό από αυτό του κλάδου	.05	-	-	-	-
Συνολική Σχετική Ελκυστικότητα Στρατηγικής Κατεύθυνσης (ΣΣΕΣΚ)		1.0		5.30		4.65

Αξιολογώντας την «καταλληλότητα»

Β. Αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής σε σχέση με τις υπόλοιπες εναλλακτικές στρατηγικές

Αξιολόγηση στρατηγικών με την κατασκευή «σεναρίων»

Η κατασκευή σεναρίων προσπαθεί να αξιολογήσει κάθε μια από τις εναλλακτικές στρατηγικές μέσα από ένα φάσμα **πιθανών** μελλοντικών αποτελεσμάτων.

Η μέθοδος αυτή είναι πολύ χρήσιμη κυρίως σε περιόδους όπου υπάρχει μεγάλη **αβεβαιότητα** λόγω των συχνών αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό και στη συνέχεια στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

Το κριτήριο της «αποδεκτικότητας» εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική ικανοποιεί τις προσδοκίες της επιχείρησης. Καταρχήν βέβαια θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιες προσδοκίες υπάρχουν και από ποιους προέρχονται (μετόχους, εργαζόμενους κ.τ.λ.)

Για να αξιολογήσουμε την «αποδεκτικότητα» μιας στρατηγικής θα πρέπει να εξετάσουμε την επιρροή που έχει η κάθε στρατηγική στην μακροπρόθεσμη «απόδοση» της επιχείρησης **(α. Ανάλυση της «απόδοσης»)** και στο «ποσοστό κινδύνου» που θα δημιουργηθεί με την εφαρμογή της κάθε στρατηγικής **(β. Ανάλυση του κινδύνου)**

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

A. Ανάλυση της «απόδοσης»

Η εκτίμηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης, που θα προκύψει πιθανά από την υιοθέτηση κάθε εναλλακτικής στρατηγικής, αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα μέτρησης της «αποδεκτικότητάς» της

Οι τρεις κυριότεροι μέθοδοι μέτρησης της μακροπρόθεσμης απόδοσης μιας επιχείρησης, είναι οι παρακάτω:

Αξιολόγηση της «αποδοτικότητας»

A. Ανάλυση της «απόδοσης»

1. Χρηματοοικονομική ανάλυση της κερδοφορίας της επιχείρησης

Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιεί διάφορους δείκτες που μετρούν την συνολική απόδοση ή κερδοφορία της επιχείρησης διαχρονικά και στηρίζονται μόνο σε λογιστικά δεδομένα, π.χ, οι δείκτες «Απόδοσης του Συνολικού Ενεργητικού», «Απόδοσης του Κεφαλαίου των Μετόχων», «Απόδοσης του Καθαρού Ενεργητικού» κ.λ.π

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

A. Ανάλυση της «απόδοσης»

2. Ανάλυση «Προεξόφλησης των Ταμιακών Ροών»

Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση όλων των επενδυτικών προτάσεων, αλλά μπορεί και να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών, θεωρώντας κάθε στρατηγική σαν μια επενδυτική πρόταση που οδηγεί την επιχείρηση στη δημιουργία τόσο εισροών (εσόδων) όσο και εκροών (δαπανών). Στην ανάλυση αυτή γίνεται πρόβλεψη των ταμιακών εισροών και εκροών για κάθε έτος εφαρμογής της στρατηγικής.

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

A. Ανάλυση της «απόδοσης»

3. Ανάλυση της αξίας της επιχείρησης από την πλευρά των μετόχων

Από την δεκαετία του 1980 η δημιουργία απόδοσης- αξίας για λογαριασμό των μετόχων απέκτησε μεγάλη σημασία, διότι θεωρήθηκε ότι δημιουργεί θετικά αποτελέσματα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (stakeholders)

Η «ανάλυση της Προστιθέμενης Αξίας των Μετόχων» χρησιμοποιεί την μέθοδο της «προεξόφλησης» των ταμιακών ροών για την αξιολόγηση των στρατηγικών, κυρίως, σε επίπεδο (ΣΕΜ) ή ξεχωριστών επιχειρήσεων, όχι όμως σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

B. Ανάλυση του κινδύνου

Ένα δεύτερο μέτρο «αποδεκτικότητας» μιας στρατηγικής είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε περίπτωση εφαρμογής της, με άλλα λόγια η «αβεβαιότητα» που υπάρχει στις μελλοντικές προβλέψεις των καθαρών ταμειακών ροών που θα προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής

Οι τέσσερις κυριότεροι τρόποι μέτρησης του κινδύνου, είναι οι παρακάτω:

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

B. Ανάλυση του κινδύνου

1. Προβολή Χρηματοοικονομικών Δεικτών

2. Προσομοίωση (Simulation)

Τα μοντέλα προσομοίωσης εναλλακτικών στρατηγικών προσπαθούν, συνήθως, να συμπεριλάβουν όλους τους σημαντικούς παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση μέσα σε ένα ποσοτικοποιημένο μοντέλο προσομοίωσης

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

B. Ανάλυση του κινδύνου

3. Ανάλυση ευαισθησίας (Sensitivity analysis)

Η μέτρηση του κινδύνου με την χρήση μοντέλων προσομοίωσης πρέπει πάντα να ακολουθείται από την λεγόμενη «ανάλυση ευαισθησίας», η οποία προσπαθεί στην ουσία να προβλέψει τις επιπτώσεις που θα υπάρξουν στην απόδοση της επιχείρησης σε περίπτωση που οι μεταβλητές κινηθούν δεξιά ή αριστερά του μέσου που έχει προβλεφθεί κατά την διαδικασία της προσομοίωσης.

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

B. Ανάλυση του κινδύνου

4. Το Μοντέλο Αποτίμησης ή Τιμολόγησης των Κεφαλαιουχικών Στοιχείων (The Capital Asset Pricing model - CAPM)

**Συνολικός
κίνδυνος μιας
επένδυσης ή
στρατηγικής**

*«Ειδικός» κίνδυνος της συγκεκριμένης
επένδυσης ή στρατηγικής*

*«Γενικός» κίνδυνο της οικονομίας ή
«κίνδυνος αγοράς»*

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

B. Ανάλυση του κινδύνου

4. Το Μοντέλο Αποτίμησης ή Τιμολόγησης των Κεφαλαιουχικών Στοιχείων (The Capital Asset Pricing model - CAPM)

Η θεωρία λει ότι η αναμενόμενη απόδοση μιας μετοχής, μιας επένδυσης ή μιας στρατηγικής πρέπει να είναι συνάρτηση μόνον του «κινδύνου αγοράς» στην οποία θα πραγματοποιηθεί η επένδυση/ στρατηγική, και επιπλέον, ο κίνδυνος αυτός, για μια εταιρία εισαγόμενη στο χρηματιστήριο, μπορεί να μετρηθεί.

Στο επόμενο σχήμα παριστάνουμε τις περιοδικές αποδόσεις της μετοχής μιας εταιρίας εισαγόμενης στο χρηματιστήριο και τις περιοδικές αποδόσεις του «γενικού δείκτη τιμών χρηματιστηρίου»

Απόδοση μιας μετοχής
%

$\beta = 2$ (Υψηλός Κίνδυνος)

$\beta = 1.0$ (Μέτριος Κίνδυνος)

$\beta = 0.5$ (Χαμηλός Κίνδυνος)

Γενικός Δείκτης Χρηματιστηρίου %

Μετοχή Γ

Μετοχή Β

Μετοχή Α

Απόδοση μετοχής σε σχέση με τον γενικό δείκτη χρηματιστηρίου

Αξιολόγηση της «αποδεκτικότητας»

B. Ανάλυση του κινδύνου

4. Το Μοντέλο Αποτίμησης ή Τιμολόγησης των Κεφαλαιουχικών Στοιχείων (The Capital Asset Pricing model - CAPM)

Η ροπή ή κλίση της ευθείας αυτής, β (ή ο συντελεστής β), είναι το μέτρο του “κινδύνου αγοράς” της υπό εξέταση εταιρίας

Η ροπή ή κλίση β μιας εταιρίας είναι ο δείκτης «του κινδύνου αγοράς» για όλα τα είδη των επενδύσεων ή στρατηγικών που αναλαμβάνει μια εταιρία (δηλαδή, ο μέσος όρος όλων των επενδύσεων ή στρατηγικών), και όχι για κάποια συγκεκριμένη

Το «μοντέλο της αποτίμησης κεφαλαιακών στοιχείων» μας δείχνει την ισορροπία που υπάρχει μεταξύ απόδοσης και κινδύνου

Αξιολόγηση της «εφικτότητας»

Το κριτήριο της «εφικτότητας» εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Οι αλλαγές που προβλέπει μια στρατηγική, πρέπει να είναι εφικτές όσον αφορά στις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτει (ή μπορεί να διαθέσει) η επιχείρηση

Αξιολόγηση της «εφικτότητας»

Για την αξιολόγηση της «εφικτότητας» των εναλλακτικών στρατηγικών χρησιμοποιούμε την ίδια ανάλυση που υιοθετήσαμε για την αξιολόγηση της «καταλληλότητας» της στρατηγικής και συγκεκριμένα αυτή της «αξιολόγησης της στρατηγικής θέσης» της επιχείρησης

Συγχρόνως, πρέπει να χρησιμοποιούμε και την χρηματοοικονομική ανάλυση «Πηγές και Χρήσεις του Κεφαλαίου» και κάποιες φορές και την ανάλυση του «Νεκρού Σημείου»

ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ

**ΕΞΕΤΑΣΗ
ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ
3. ΑΝΑΛΥΣΗ BCG
4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤ/ΕΞΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
5. ΚΥΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ**

1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΔΕΝΤΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ**

**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ**

1. ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
2. ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ
3. ΑΞΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

ΑΠΟΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

1. ΠΡΟΒΟΛΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ
2. ΠΡΟΣΩΜΕΙΩΣΗ
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ
4. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΦΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Βιβλιογραφία

Οι παραπάνω σημειώσεις βασίζονται στο σύγγραμμα:

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