



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) –
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός
(Business Plan)
στην Ασφαλιστική Εταιρεία Ζωής MetLife**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΜΑΡΙΝΑ ΜΑΡΤΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
κ. ΚΡΙΣΤΗΣ ΧΑΣΑΠΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2016

Περίληψη (στην Ελληνική)

Στα προβλήματα τα οποία καλούνται να ανταποκριθούν, αλλά και ο ευρύτερος ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις στη σύγχρονη Κυπριακή κοινωνία, γίνεται ολόένα και πιο πολυσύνθετος. Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις, καλούνται να διαδραματίσουν ένα πρωτεύοντα ρόλο στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών, όπως αυτές απορρέουν μέσα από την οικονομική κρίση και αποτελούν πολύ σημαντικά κομμάτια της κοινωνίας, όπως οι ανεπαρκείς συντάξεις του ταμείου κοινωνικών ασφαλίσεων και το νέο σχέδιο υγείας.

Η σύνταξη και η κατάρτιση ενός Επιχειρηματικού Στρατηγικού Σχεδιασμού αποτελεί ουσιαστικό μέσο για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη οργάνωση και διαχείριση των ασφαλιστικών εταιρειών, με σκοπό την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η δημιουργία ενός εργαλείου στρατηγικού σχεδιασμού, που θα συμβάλει στη μακροχρόνια ανάπτυξη της ασφαλιστικής επιχείρησης της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) για την επόμενη πενταετία.

Τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής καταδεικνύουν ότι ο καθορισμός του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης, ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός και η διαμόρφωση σχεδίων δράσης είναι αναγκαία για να καταφέρει η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) να αναπτύξει και να βελτιώσει την υφιστάμενη επιχειρηματική της θέση. Ο Επιχειρηματικός Στρατηγικός Σχεδιασμός θα αποτελέσει το βασικό εργαλείο, προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιτάσσει η οικονομική ύφεση αλλά και η νέα οδηγία Φερεγγυότητας II. Αναδεικνύονται τα προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών ώστε να αντιμετωπιστούν με γνώμονα την αποτελεσματικότερη λειτουργία της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch). Την ανάδειξη των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων, ευκαιριών και προοπτικών ανάπτυξης άλλα συνάμα και κινδύνων .

Περίληψη (στην Αγγλική)

The Insurance Enterprises are operating in a rather complex environment due to the complications of the Cypriot society. The insurance companies' primary role is to withstand the challenges of the Cypriot Civilian's demands, due to the economic recession. Such examples include the insufficiency of the pensions paid by the National Scheme and the restructuring of the National Health Scheme, which has led to an increased demand for Medical Plans.

The Insurance Companies need to compose and execute Strategic Plans in order to formulate more efficient and effective Company reformations that will enable them to achieve better services for their customers that will better suit their needs.

The current postgraduate dissertations aims to provide some inputs for the Strategic Plan of MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) that will help them formulate their strategic planning for the next five years.

The postgraduate dissertations outcomes are that the Company needs to re-determine its mission and vision statements as wells as to formulate a new Strategic Plan. The Company needs to redesign its action plans that will enable it to reposition its self. The new Strategic Plan will provide the means to withstand the challenges faces by the economic recession and Solvency II implementing regulation. The project reveals the functional and the planning problems of the Company's Departments. Finally, the strengths, the weaknesses, the opportunities and threats of the company are outlined.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κρίστη Χασάπη, για τη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθεια του.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη τους στην εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Περιεχόμενα

| | |
|---|-----------|
| 1. Εισαγωγή..... | 8 |
| 1.1. Προσδιορισμός Του Προβλήματος | 8 |
| 1.2. Σχετική Διεθνής Εμπειρία Στην Προσέγγιση Και Λύση | 8 |
| 1.3. Αποστολή Της Μεταπτυχιακής Διατριβής | 9 |
| 1.4. Η Θέση Της Μεταπτυχιακής Διατριβής | 9 |
| 1.5. Περιορισμοί..... | 9 |
| 1.6.Περιγραφή Της Γενικής Μεθοδολογίας Και Προσέγγισης Της Μεταπτυχιακής Διατριβής | 10 |
| 1.7. Συνοπτική Παρουσίαση | 10 |
| 2. Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός | 12 |
| 2.1. Η Σημασία Του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού | 12 |
| 2.2. Ο Σκοπός Του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού | 13 |
| 2.2.1. Τα Βασικά Χαρακτηριστικά Ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου..... | 16 |
| 2.2.2. Το Περιεχόμενο Του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου..... | 17 |
| 3. Ο Καθορισμός Της Αποστολής Της Επιχείρησης | 20 |
| 3.1. Οι Οικονομικοί Στόχοι, Το Κέρδος..... | 20 |
| 3.2. Η Ικανοποίηση Του Πελάτη, Πελατοκεντρικότητα | 21 |
| 3.3. Η Αποτελεσματική Λειτουργία | 21 |
| 3.4. Η Βελτίωση Τόσο Της Διοίκησης Όσο Και Των Εργαζομένων | 21 |
| 3.5. Η Προστασία Του Περιβάλλοντος Και Η Συμβολή Της Επιχείρησης Στην Κοινωνική Ευημερία..... | 21 |
| 3.6. Ο Καθορισμός Της Αποστολής Της Επιχείρησης | 21 |
| 4. Το Εξωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης | 22 |
| 4.1. Το Διεθνές Περιβάλλον..... | 23 |
| 4.2. Η Αγορά Και Ο Ανταγωνισμός..... | 23 |
| 4.3. Το Μέγεθος Της Αγοράς..... | 23 |
| 4.3.1. Ανάλυση Της Δομής Της Αγοράς..... | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4. Ο Ανταγωνισμός Και Τα Χαρακτηριστικά Του | 24 |
| 4.5. Το Οικονομικό Περιβάλλον..... | 26 |
| 4.6. Το Πολιτικό Και Θεσμικό Περιβάλλον..... | 26 |
| 4.7. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον | 27 |
| 4.8. Το Κοινωνικό Και Πολιτισμικό Πλαίσιο..... | 28 |
| 4.9. Οι Προμηθευτές..... | 28 |
| 5. Το Εσωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης | 29 |
| 5.1. Η Οργάνωση, Οι Λειτουργίες Και Τα Συστήματα Της Επιχείρησης..... | 30 |
| 5.1.1. Η Λειτουργία Της Παραγωγής..... | 30 |
| 5.1.2. Η Λειτουργία Των Πωλήσεων..... | 31 |
| 5.1.3. Η Λειτουργία Του Marketing..... | 31 |
| 5.1.4. Η Λειτουργία Της Έρευνας Και Της Ανάπτυξης..... | 33 |
| 5.1.5. Η Λειτουργία Των Προμηθειών..... | 33 |
| 5.1.6. Η Χρηματοοικονομική Λειτουργία Της Επιχείρησης | 34 |
| 5.1.7. Η Οργανωτική Και Διοικητική Λειτουργία | 34 |
| 5.1.8. Η Λειτουργία Μηχανοργάνωσης Και Πληροφορικής | 34 |
| 5.1.9. Η Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου..... | 35 |
| 5.1.10. Η Λειτουργία Υποστήριξης Πελατών | 35 |
| 5.1.11. Λοιπές Λειτουργίες Της Επιχείρησης | 35 |
| 5.1.12. Τα Συστήματα Της Επιχείρησης..... | 35 |
| 5.2. Οι Πόροι Της Επιχείρησης | 35 |
| 5.3. Η Χρηματοοικονομική Κατάσταση Της Επιχείρησης..... | 37 |
| 6. Αξιολόγηση Της Υπάρχουσας Στρατηγικής | 39 |
| 6.1. Αξιολόγηση Της Υπάρχουσας Στρατηγικής | 39 |
| 6.1.1. Οι Δυνατότητες Και Οι Αδυναμίες Της Επιχείρησης | 40 |
| 6.1.2. Ευκαιρίες Και Απειλές Του Περιβάλλοντος..... | 41 |
| 7. Κατάρτιση Της Νέας Στρατηγικής | 42 |
| 7.1. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 7.1.1. Χαρακτηριστικά Των Στρατηγικών Στόχων..... | 43 |
| 7.1.2. Κατηγορίες Στρατηγικών Στόχων | 45 |
| 7.1.3. Οι Στρατηγικοί Και Οι Επιχειρηματικοί Στόχοι Της Επιχείρησης..... | 45 |
| 7.2. Η Διαμόρφωση Της Στρατηγικής Ή Των Στρατηγικών Της Επιχείρησης | 46 |
| 7.2.1. Κατηγορίες Στρατηγικών | 47 |
| 8. Η Ανάπτυξη Των Σχεδίων Δράσης | 50 |
| 8.1. Οι Επιχειρηματικοί Στόχοι..... | 50 |
| 8.2. Σχέδια Δράσης Της Επιχείρησης..... | 50 |
| 9. Προβλέψεις Οικονομικών Αποτελεσμάτων..... | 51 |
| 10. Η Εφαρμογή Του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου | 52 |
| 10.1. Προγραμματισμός Υλοποίησης..... | 52 |
| 11. Εμπειρική Έρευνα Με Τη Χρήση Ερωτηματολογίου | 53 |
| 11.1. Κάλυψη Και Συλλογή Στοιχείων | 53 |
| 11.2. Αντικειμενικοί Σκοποί Της Έρευνας Και Η Χρήση Ερωτηματολογίου | 53 |
| 11.3. Συνοπτική Παρουσίαση Του Ερωτηματολογίου..... | 53 |
| 11.3.1. Προκαταρτική Ερώτηση Και Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτηθέντων | 54 |
| 11.3.2. Κυρίως Ερωτηματολόγιο..... | 57 |
| 12. Η Κατάρτιση Στρατηγικής Για Την Ασφαλιστική Εταιρεία MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch)..... | 64 |
| 12.1. Αποστολή Και Ιστορικό Της MetLife..... | 64 |
| 12.1.2. Περιγραφή Της Αποστολής Της Επιχείρησης | 64 |
| 12.1.3. Ποια Είναι Η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch); | 65 |
| 12.2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος..... | 66 |
| 12.2.2. Κυπριακή Οικονομία Και Κυπριακή Αγορά | 66 |
| 12.3. Προκλήσεις Και Ευκαιρίες Που Απορρέουν Από Το Εξωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης..... | 71 |
| 12.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος..... | 72 |
| 12.4.1. Οι Δραστηριότητες Και Τα Προϊόντα Της Επιχείρησης | 72 |
| 12.4.2. Οργάνωση, Λειτουργίες Και Συστήματα Της Επιχείρησης..... | 75 |

| | |
|--|-----------|
| 12.4.4. Τρόποι Προώθησης Των Προϊόντων..... | 75 |
| 12.4.5. Καλύτερη Εξυπηρέτηση Των Πελατών | 76 |
| 12.3. Προκλήσεις Και Ευκαιρίες Που Απορρέουν Από Το Εσωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης..... | 77 |
| 12.5. Χρηματοοικονομική Ανάλυση | 78 |
| 12.6. Το Κοινωνικό Περιβάλλον Της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) | 80 |
| Επίλογος | 81 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 83 |
| Βιβλιογραφία: | 87 |

Παραρτήματα

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Α Ερωτηματολόγιο Έρευνας..... | 84 |
|--------------------------------------|-----------|

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1. Προσδιορισμός Του Προβλήματος

Στη σημερινή περίοδο της διεθνούς οικονομικής κρίσης και ιδιαίτερα της κρίσης της Κυπριακής οικονομίας, οι ασφαλιστικές εταιρείες δεν θα μπορούσαν να αποτελούν εξαίρεση στο κτύπημα αυτό. Επιπλέον, είναι η εφαρμογή του νέου ρυθμιστικού πλαισίου Φερεγγυότητας II από την αρχή του 2016, αυξάνοντας τις ανάγκες σε κεφάλαια όλων των ασφαλιστικών εταιρειών. Συνάμα, η οικονομική κρίση κατέστησε την ασφάλιση απαραίτητη στη ζωή των ανθρώπων, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη δημιουργίας και εξέλιξης στην ιδιωτική ασφάλιση. Μέσα σ' αυτό το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον προκύπτουν προκλήσεις αλλά και μοναδικές ευκαιρίες, οι οποίες οδηγούν στην αναζήτηση στρατηγικών ώστε να ανταποκριθούν στα προβλήματα αλλά και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες παρουσιαστούν.

1.2. Σχετική Διεθνής Εμπειρία Στην Προσέγγιση Και Λύση

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός έχει οριστεί ως μια διαδικασία προσδιορισμού μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών υλοποίησης, με ποικίλα πεδία ανάπτυξης και δράσεως, που περιστρέφεται γύρω από τη θέσπιση της στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς και το σχέδιο δράσης της. (Hunger and Wheelen 2004: 17) Αλλιώς, περιλαμβάνει την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργώντας έτσι το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό. (Θεοδωρόπουλος 2002: 55-58) Μπορεί να οριστεί ως η πρακτική η οποία βοηθάει την επιχείρηση, το Διοικητικό της Συμβούλιο ή τον ίδιο τον επιχειρηματία, στην αποπεράτωση των ιδεών τους μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων πολιτικών. (Μπαλάκος - Πρελορέντζος 2003:5) Επιπλέον, έχει χαρακτηριστεί ως η εξεύρεση στρατηγικών για την ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων αλλά και της εκμετάλλευσης ευκαιριών στο περιβάλλον. (Kotler 1999: 110-111, Miller και Hold-Jensen, 1997)

1.3. Αποστολή Της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η βασική αποστολή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η δημιουργία ενός στρατηγικού εργαλείου για το σχεδιασμό, ανάλυση, αξιολόγηση και υλοποίηση δράσεων και πολιτικών που θα συμβάλλουν στη μακροχρόνια ανάπτυξη της ασφαλιστικής επιχείρησης MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) για την επόμενη πενταετία, με σκοπό την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, αλλά και την εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών και προκλήσεων που μπορεί να παρουσιαστούν.

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός να αποτελέσει το βασικό εργαλείο για την MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιτάσσει τόσο ο νέος κανονισμός Φερεγγυότητας II, όσο και η ανάγκη ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα στις δύσκολες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάδειξη προβλημάτων στην οργάνωση και τη λειτουργία της ασφαλιστικής επιχείρησης, με σκοπό την αντιμετώπιση τους, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική λειτουργία της.

1.4. Η Θέση Της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η κύρια φιλοσοφία πίσω από την προσπάθεια αυτή, προσανατολίζεται στην ενδυνάμωση της ικανότητας της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) σε δράσεις προγραμματισμού, αλλά και ενός ευρύτερου Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού. Θεματικό πεδίο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός σε περιόδους οικονομικής κρίσης και όχι μόνο.

1.5. Περιορισμοί

Οι κυριότεροι περιορισμοί για την ετοιμασία της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής παρουσιάζονται συνοπτικά πιο κάτω:

- Η έλλειψη δυνατότητας εξεύρεσης κάποιων στοιχείων όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων πελατών.
- Αδυναμία να χρησιμοποιήσουμε ευαίσθητα δεδομένα, τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί ο ανταγωνισμός.

- Η έλλειψη δυνατότητας εξεύρεσης οικονομικών στοιχείων για το έτος 2015, αφού η ανακοίνωση των οικονομικών καταστάσεων του 2015 δεν θα πραγματοποιηθεί πριν από τον Ιούνιο του 2016.

1.6. Περιγραφή Της Γενικής Μεθοδολογίας Και Προσέγγισης Της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η γενική μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η ακόλουθη:

- Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) με έμφαση στον τρόπο που αυτό επηρεάζει την ασφαλιστική επιχείρηση, ώστε να καταγραφούν τα προβλήματα, αλλά και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό να εντοπιστούν οι τυχόν αδυναμίες, αλλά και τα προτερήματα, πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της ασφαλιστικής επιχείρησης.
- Καταγραφή και διατύπωση του οράματος, της στρατηγικής και του προγραμματισμού.
- Διαχωρισμός του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού σε άξονες δράσεις, μέτρα, προϋπολογισμούς και χρονοδιαγράμματα.
- Καταγραφή δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της επιχείρησης.

1.7. Συνοπτική Παρουσίαση

Στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτουμε το πρόβλημα προς διερεύνηση, γίνεται μια σχετική ανάλυση της διεθνούς εμπειρίας σε σχέση με την προσέγγιση και την επίλυση του προβλήματος. Ορίζεται ο σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής, η θέση της, αναφέρονται οι περιορισμοί και οι δυσκολίες. Τέλος, περιγράφεται η γενική μεθοδολογία και προσέγγιση που ακολουθήθηκε.

Το κεφάλαιο δύο περιγράφει το Θεωρητικό Υπόβαθρο της μεταπτυχιακής διατριβής, δηλαδή τη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού και το λόγο συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Στο κεφάλαιο τρία, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο καθορίζεται η Στρατηγική αποστολής μιας επιχείρησης. Τα κεφάλαια τέσσερα και πέντε περιλαμβάνουν την περιγραφή και την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αντίστοιχα. Τα κεφάλαια έξι, επτά, οκτώ, εννέα και δέκα, περιγράφουν την αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής, την κατάρτιση της νέας στρατηγικής, την ανάπτυξη των Σχεδίων δράσης, την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων και

την εφαρμογή των στρατηγικών επιχειρηματικών σχεδίων αντίστοιχα. Στο κεφάλαιο έντεκα, παρουσιάζεται η ανάλυση της έρευνας με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου. Στο κεφάλαιο δώδεκα, παρουσιάζεται ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, ο οικονομικός προγραμματισμός και η ανάλυση μέσω δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης, παραθέτοντας σχέδια δράσης για την επόμενη πενταετία. Τέλος, στο κεφάλαιο δεκατρία, παραθέτουμε τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός είναι η πρακτική η οποία βοηθάει την επιχείρηση, το Διοικητικό της Συμβούλιο ή τον ίδιο τον επιχειρηματία έτσι ώστε οι ιδέες τους να αποπερατωθούν μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων πολιτικών. (Μπαλάκος – Πρελορέντζος 2003:5)

2.1. Η Σημασία Του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Γιατί είναι απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μια επιχείρηση;

Πιο κάτω παρατίθενται ερωτήματα τα οποία θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε την αναγκαιότητα και τη σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις καταφέρνουν να αναπτύσσονται συνεχώς ενώ κάποιες άλλες όχι; Σε τι διαφέρουν αυτές οι επιχειρήσεις; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν να αναπτυχθούν ραγδαία ενώ κάποιες άλλες του ιδίου κλάδου όχι;

Γιατί κάποιες επιχειρήσεις αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, τα νέα προϊόντα, τις νέες αγορές, ενώ κάποιες άλλες δεν μπορούν να διακρίνουν αυτές τις ευκαιρίες; Υπάρχουν τεχνικές διοίκησης που είναι πιο αποτελεσματικές από κάποιες άλλες;

Απαντώντας στα πιο πάνω ερωτήματα θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε την αναγκαιότητα του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού σε μια επιχείρηση.

Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης μπορεί να διαφοροποιήσει τη δράση της, έτσι ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία. Σε μια επιτυχημένη επιχείρηση, η διοίκηση χαράζει και ακολουθεί μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και φροντίζει έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι έτοιμη για τις τωρινές αλλά και για τις μελλοντικές της δραστηριότητες. Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, η διοίκηση απλώς αντιδρά στις εκπλήξεις ή αποφεύγει τις δυσκολίες που παρουσιάζονται.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην κατάρτιση ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου, στο οποίο θέτει τους στόχους της και στη συνέχεια παρακολουθεί την υλοποίησή τους. Σε μια επιτυχημένη επιχείρηση, η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά υπόψη την απόδοση και την ανταγωνιστική της θέση, πέρα από την προσήλωση της στους κανονισμούς που υπάρχουν, ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, είναι πλέον προφανές ότι η διοίκηση μιας επιτυχημένης επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει με απόλυτη κατανόηση το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο κινείται η επιχείρηση, για παράδειγμα, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές κτλ., καθώς και την εσωτερική της λειτουργία. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάζει την επιχειρηματική σκέψη, την αίσθηση πρωτοβουλίας και την καθημερινή δραστηριότητα χωρίς την παρέκκλιση από τη βασική αποστολή της επιχείρησης.

Επομένως, η υψηλή ανταγωνιστικότητα, οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης, τόσο των προϊόντων όσο και των αγορών, καθώς επίσης και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη εκπόνησης και εφαρμογής ενός Στρατηγικού και Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

2.2. Ο Σκοπός Του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός μιας επιχείρησης είναι η απάντηση στη γρήγορη μεταβολή και την αστάθεια του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικά στις μέρες μας, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών, αποτελούν εκείνο το τμήμα που πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει μέσα στην ανταγωνιστική αγορά. Επιπλέον, μια επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως αναφέρονται πιο κάτω:

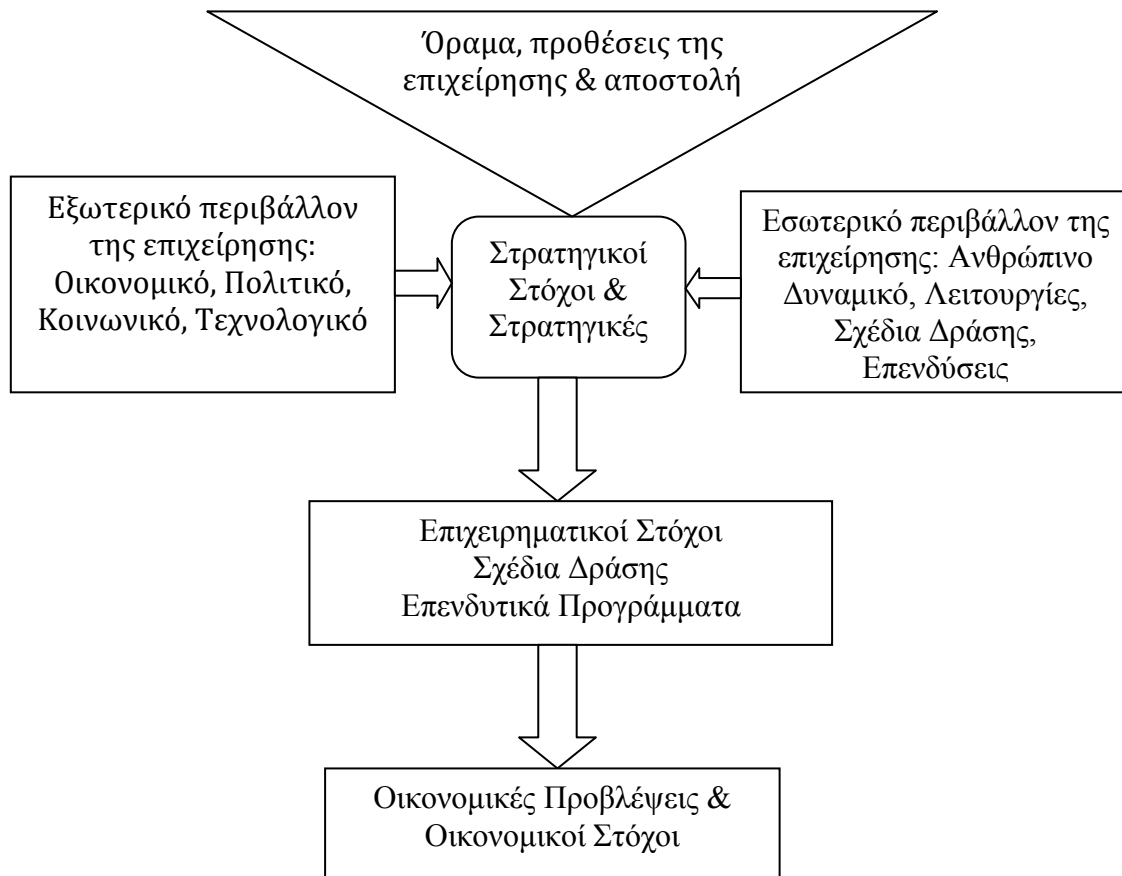
- Η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων, η οποία κάνει την οικονομική διαχείριση και την άντληση κεφαλαίων πολύ σημαντική.
- Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, η οποία απαιτεί συνεχή αναβάθμιση.
- Ο ανταγωνισμός ο οποίος παράγει συνεχώς νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

- Η ορθή επιλογή του προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση, η επαρκής αμοιβή, έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να συγκρατεί τους ικανούς. Επομένως, η φροντίδα του προσωπικού πρέπει να έχει πρωταρχική σημασία για την επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω μπορούν να συντονιστούν και να επιτύχουν μόνο μέσα από ένα Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό.

Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, είναι εκείνο το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια απόδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνοντας την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό, την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση της και τέλος τον έλεγχο της. (Θεοδωρόπουλος 2002: 55-58)

Ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός μιας επιχείρησης περιστρέφεται γύρω από τη θέσπιση της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς και το σχέδιο δράσης της. Η διοίκηση της επιχείρησης αφού καταρτίσει και αξιολογήσει το πρόγραμμα στρατηγικής, καθώς και το σχέδιο δράσης, θα αποφασίσει για τη χρηματοδότηση του και θα καταρτίσει το σχετικό προϋπολογισμό. Πριν η επιχείρηση καταλήξει στο τελικό Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο, μπορεί να μελετήσει διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές, με διαφορετικά σχέδια δράσης και διαφορετικό κόστος. (Hunger and Wheeelen 2004: 17)

Έτσι, η επιχείρηση, καταλήγει σ' ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει μια ανάλυση για το περιβάλλον της επιχείρησης, εξωτερικό και εσωτερικό, την ακριβή περιγραφή της αποστολής της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με τα σχέδια δράσης (βραχυχρόνια και μακροχρόνια), καθώς επίσης και τους οικονομικούς της στόχους.



Διάγραμμα 1: Απεικόνιση του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Επομένως, Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι η μελέτη ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Το περιεχόμενο του είναι η ανάλυση, διάγνωση και αξιολόγηση του μελλοντικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες, κινδύνους, καθώς επίσης και την ανάλυση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών της επιχείρησης. Στα πλαίσια του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού, αναπτύσσονται διάφορες στρατηγικές, οι οποίες αξιολογούνται και επιλέγεται η βέλτιστη για την αξιοποίηση των στόχων της επιχείρησης καθώς και η μεθοδολογία εφαρμογής της στρατηγικής.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, μπορεί η επιχείρηση να προδιαγράψει την πορεία της, επιφέροντας τις κατάλληλες αλλαγές και ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους.

Οι πιο σημαντικοί στόχοι σ' ένα Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι οι εξής:

- Να αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.
- Οι απαιτούμενοι πόροι να κατανεμηθούν αποτελεσματικά, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι κατάλληλες δραστηριότητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Η παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης να είναι εφικτή, καθώς και η τροποποίηση σε περίπτωση διορθωτικών ενεργειών. (Θεοδωρόπουλος 2002: 55-58)

2.2.1. Τα Βασικά Χαρακτηριστικά Ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα πλήρες Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να περιέχει τα πιο κάτω στοιχεία και χαρακτηριστικά:

- Πρέπει να εντοπίζει και να αναδεικνύει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης, τις ευκαιρίες, καθώς και τους κινδύνους του περιβάλλοντος.
- Να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας στρατηγικής, να θεσπίζει τη νέα στρατηγική και τους νέους στόχους της, αποσκοπώντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- Οι νέοι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, φιλόδοξοι αλλά συνάμα και υλοποιήσιμοι.
- Να καθορίζει τον τρόπο επίτευξης των στόχων, δημιουργώντας ένα σχέδιο δράσης για όλη την επιχείρηση, τις λειτουργίες του κάθε τμήματος και με συγκεκριμένες ενέργειες.
- Οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση των στόχων πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια, καθώς και οι πηγές τους και ο τρόπος εξεύρεσής τους.
- Θέτονται προτεραιότητες και ανατίθενται συγκεκριμένες υπευθυνότητες για την ανάληψη δράσης και υλοποίηση των στόχων.
- Προβλέπει το οικονομικό αποτέλεσμα από την υλοποίηση του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου, καθορίζοντας με σαφήνεια τόσο τις υποθέσεις, όσο και τον τρόπο πρόβλεψης, καθώς επίσης και τη σημασία των διαφόρων υποθέσεων στη διαμόρφωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Καθορίζονται οι κρίσιμότεροι παράγοντες για μια επιτυχή υλοποίηση του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου και επιτρέπει τη συνεχή παρακολούθηση της υλοποίησής του.

- Το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας από όλη την επιχείρηση, και είναι αποτέλεσμα μιας συλλογικής, συμμετοχικής διαδικασίας, επομένως πρέπει να είναι ευρύτερα γνωστό σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης.
- Τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα δεσμεύονται για την υλοποίηση του τμήματος των εργασιών στο οποίο αυτά εμπλέκονται.
- Το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί να αποτελέσει το βασικό στοιχείο μέτρησης της απόδοσης, αφού βάση του βαθμού επίτευξης των στόχων υπάρχει και η ανάλογη ανταμοιβή. Δηλαδή παρέχεται κίνητρο για την επίτευξη των στόχων.
- Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης και αναφορών για να διαπιστώνονται και να διερευνούνται άμεσα τυχόν αποκλίσεις, ούτως ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα σε κάθε περίπτωση. (Θεοδωρόπουλος 2002: 60)

2.2.2. Το Περιεχόμενο Του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Τα ακριβή περιεχόμενα ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου, σε κάποιες επιχειρήσεις περισσότερο και σε άλλες λιγότερο, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

1. Η αποστολή της επιχείρησης και ένα σύντομο ιστορικό της.

Στο τμήμα αυτό του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού, εμπεριέχεται μια σύντομη καταγραφή του οράματος του επιχειρηματία, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση και η καταγραφή της αποστολής της επιχείρησης. Επιπλέον, στο τμήμα αυτό περιέχεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της λειτουργίας της επιχείρησης στην οποία αναγράφονται οι μέχρι τώρα στρατηγικές της επιχείρησης για ανάπτυξη και τα επιτεύγματα της.

2. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η ανάλυση του.

Στο τμήμα αυτό του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού περιλαμβάνεται η ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μέσα από την ανάλυση αυτή προσδιορίζονται οι προοπτικές και οι προϋποθέσεις ανάπτυξης της επιχείρησης, δεδομένων των ευκαιριών και των κινδύνων στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται.

3. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η ανάλυση του.

Στο τμήμα αυτό γίνεται ανάλυση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, όπως επίσης και ο προσδιορισμός των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που υφίστανται στην επιχείρηση σήμερα. Ουσιαστικά γίνεται μια αναγνώριση της τρέχουσας κατάστασης, έτσι ώστε να αναγνωριστούν οι περιοχές που χρίζουν βελτίωσης και να προδιαγραφούν οι μελλοντικοί της στόχοι. Η ανάλυση επικεντρώνεται στις λειτουργίες της επιχείρησης, τους πόρους και τα συστήματα. Τέλος, υπάρχει μια πενταετής αναφορά στα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

4. Η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής.

Σε αυτό το τμήμα του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού γίνεται αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα και την ανάλυση, τόσο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, στο τμήμα αυτό περιλαμβάνεται η ανάλυση και η αξιολόγηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησης, αλλά και των ευκαιριών ή τυχόν κινδύνων και απειλών του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να επανεξεταστούν στην υπάρχουσα στρατηγική.

5. Η κατάρτιση της νέας στρατηγικής.

Σε αυτό το κομμάτι του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού γίνεται η σύνθεση όλων των προηγούμενων, δηλαδή τα προηγούμενα συμπεράσματα της αξιολόγησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής της επιχείρησης.

6. Η ανάπτυξη των σχεδίων δράσης.

Στο μέρος αυτό γίνεται η ανάπτυξη των νέων σχεδίων δράσης, τα οποία αναφέρονται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, μαζί με τους νέους στόχους, τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν, τους πόρους οι οποίοι θα πρέπει να διατεθούν, τις υπευθυνότητες, μαζί με τα διαγράμματα υλοποίησης. Επιπλέον, στο τμήμα αυτό περιλαμβάνεται και ο προγραμματισμός των επενδύσεων, παρ' ότι αποτελούν μόνο ένα μέσο της επιχείρησης για την υλοποίηση των στόχων της, είθισται να αναπτύσσονται και να παρακολουθούνται συνολικά.

7. Η πρόβλεψη των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Εδώ περιλαμβάνονται οι προβλέψεις των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, όπως ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, οι πηγές και η αξιοποίηση των πόρων και άλλα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να περιληφθούν οι κρίσιμες παράμετροι, από τις οποίες μια μεταβολή θα επηρεάσει σημαντικά τα αποτελέσματα.

8. Η εφαρμογή του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Σε αυτό το κομμάτι του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού περιέχεται ο ετήσιος προγραμματισμός των σχεδίων δράσης καθώς και η διαμόρφωση ετήσιων ποσοτικών αλλά και ποιοτικών μετρήσιμων στόχων, για να είναι εφικτή η παρακολούθηση της υλοποίησης του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου. Επιπλέον, στο σημείο αυτό καθορίζεται η μεθοδολογία του Στρατηγικού Επιχειρηματικού σχεδίου. (Θεοδωρόπουλος 2002: 63-65)

Κεφάλαιο 3

Ο Καθορισμός Της Αποστολής Της Επιχείρησης

Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τα περιεχόμενα και τα χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου που αναφέραμε πιο πάνω.

Σε αυτό το σημείο του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού αναγράφεται η φιλοσοφία της επιχείρησης, τα κύρια χαρακτηριστικά της και φυσικά οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Η στρατηγική αποστολή της επιχείρησης είναι αυτή η οποία θα καθορίσει τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, τη διαφορετικότητα της και φυσικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Γενικά, ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης δεν λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς παράγοντες, αλλά αποτελεί τη φιλοσοφία και το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης.

Οι σκέψεις του επιχειρηματία, δεδομένου του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση οδηγούν στη διαμόρφωση ενός σχεδιασμού προθέσεων που είναι κατά τη γνώμη του πραγματοποιήσιμες.

Υπάρχουν πέντε βασικές ενότητες οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τον επιχειρηματία να θέσει τους στόχους του:

3.1. Οι Οικονομικοί Στόχοι, Το Κέρδος

Δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση αποτελεί μια κερδοσκοπική μονάδα, είναι φυσικό το κέρδος να αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο ενός επιχειρηματία. Επομένως, οι οικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης αποτελούν ίσως το σημαντικότερο βραχυχρόνιο αλλά και μακροχρόνιο στόχο.

3.2. Η Ικανοποίηση Του Πελάτη, Πελατοκεντρικότητα

Δηλαδή η βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσία. Με απώτερο σκοπό η επιχείρηση να διατηρήσει ή ακόμα και να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά.

3.3. Η Αποτελεσματική Λειτουργία

Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξασφαλίζεται από την ικανότητα της να εξασφαλίζει το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα, δηλαδή την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.

3.4. Η Βελτίωση Τόσο Της Διοίκησης Όσο Και Των Εργαζομένων

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, γιατί χωρίς αυτό τίποτα δε γίνεται. Επομένως, μια από τις προθέσεις του επιχειρηματία μπορεί να είναι η επικέντρωση του στους εργαζομένους, παράλληλα όμως θα πρέπει να βελτιώσει και τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

3.5. Η Προστασία Του Περιβάλλοντος Και Η Συμβολή Της Επιχείρησης Στην Κοινωνική Ευημερία

Δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει επιτύχει τους εσωτερικούς της στόχους και το προσδοκώμενο οικονομικό όφελος, οφείλει να κερδίσει και την εκτίμηση της Κοινωνίας. Έτσι, η επιχείρηση διαφοροποιείται από τους βασικούς της στόχους και ευαισθητοποιείται σε θέματα περιβάλλοντος και κοινωνικής ευημερίας.

3.6. Ο Καθορισμός Της Αποστολής Της Επιχείρησης

Ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική γιατί:

Δίνει ένα κοινό γενικό σκοπό προς την επιχείρηση και μπορεί να αποτελέσει βάση για τη σωστή χρήση των πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Επιπλέον, μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζομένους. Τέλος, ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης βοηθά στη χάραξη των στρατηγικών της στόχων και αποτελεί το θεμέλιο λίθο για τη διοίκηση κατά τη θέσπιση των στόχων αυτών. (Θεοδωρόπουλος 2002: 66-68)

Κεφάλαιο 4

Το Εξωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης

Αρχικά, πριν από την κατάρτιση του Επιχειρηματικού Στρατηγικού Σχεδίου και συγκεκριμένα τη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση, είναι απαραίτητη η ανάλυση και η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να παρουσιάσει ευκαιρίες ή ακόμα και απειλές για την επιχείρηση. Η ανάλυση και η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην παράθεση γενικών πληροφοριών, αλλά ο εντοπισμός πιθανών εξελίξεων ή και τάσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να περιέχει την εξέλιξη των κρίσιμων παραμέτρων οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Πιο κάτω παραθέτουμε μερικούς από τους πιο σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες που πρέπει να αξιολογούνται:

- Οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, π.χ. μέγεθος, προϊόντα ή υπηρεσίες, πολιτική τιμών.
- Ο ανταγωνισμός, π.χ. αριθμός και μέγεθος ανταγωνιστών.
- Το οικονομικό περιβάλλον, π.χ. οι τάσεις και οι προοπτικές.
- Το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται.
- Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Φυσικά ο κάθε ένας από τους πιο πάνω παράγοντες μπορεί να επηρεάσει περισσότερο ή λιγότερο μια επιχείρηση, ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Μπορούμε πιο κάτω να μελετήσουμε λίγο πιο αναλυτικά τον κάθε παράγοντα.

4.1. Το Διεθνές Περιβάλλον

Αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός για επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εμπόριο, ή εισάγουν τις πρώτες ύλες τους. (Θεοδωρόπουλος 2002: 70)

4.2. Η Αγορά Και Ο Ανταγωνισμός

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να προβεί σε μια ανάλυση κλάδου, δηλαδή να εξετάσει σε βάθος τους κυριότερους παράγοντες μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Δηλαδή να εντοπίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς και του ανταγωνισμού, ποιοι και πόσοι είναι οι ανταγωνιστές, εάν υπάρχουν επιχειρήσεις που σκοπεύουν να εισέλθουν ή να εξέλθουν στον κλάδο και αν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα στην αγορά. (Hunger and Wheelen 2004: 17)

4.3. Το Μέγεθος Της Αγοράς

Σχετικά με την αγορά, αυτό το οποίο ενδιαφέρει μια επιχείρηση είναι ο προσδιορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και το μέγεθος της, προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

4.3.1. Ανάλυση Της Δομής Της Αγοράς

Σε αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή πρέπει να περιέχεται και η ανάλυση της δομής της αγοράς, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά της και οι εκτιμήσεις σχετικά με τη βαρύτητα και το ρόλο των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό.

Μια αγορά μπορεί να έχει μια από τις πιο κάτω μορφές οργάνωσης σύμφωνα με τη διάρθρωση της:

A. Πλήρης ανταγωνισμός, όπου στην αγορά υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις, αλλά καμία επιχείρηση από μόνη της δεν μπορεί να επηρεάσει τις συνθήκες της αγοράς. Επιπλέον, όλες οι επιχειρήσεις παράγουν ένα ομοιόμορφο προϊόν και στην αγορά μπορούν εύκολα να εισέλθουν και να εξέλθουν νέες επιχειρήσεις.

B. Μονοπωλιακός ανταγωνισμός, όπου πάλι στην αγορά υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται, παρουσιάζουν κάποια πραγματική ή υποθετική διαφοροποίηση. Στην αγορά μπορούν εύκολα να

εισέλθουν και να εξέλθουν νέες επιχειρήσεις. Η δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας επιχείρησης είναι αυτό το οποίο της προσδιορίζει τη μονοπωλιακή της δύναμη.

Γ. Ολιγοπώλιο, όπου στην αγορά δραστηριοποιείται μικρός αριθμός επιχειρήσεων που ελέγχει το μεγαλύτερο μέρος της προσφοράς του προϊόντος ή της παροχής μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και το προϊόν ή η υπηρεσία είναι διαφοροποιημένη.

Δ. Μονοπώλιο, όπου στην αγορά υπάρχει μια μόνο επιχείρηση που πωλεί ή παρέχει τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Η είσοδος και η έξοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο δεν είναι εύκολη, με αποτέλεσμα η επιχείρηση αυτή να διαμορφώνει μόνη της την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. (Θεοδωρόπουλος 2002: 70)

4.4. Ο Ανταγωνισμός Και Τα Χαρακτηριστικά Του

Αρχικά να αναφέρουμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να δεχθεί ανταγωνιστικές πιέσεις από: άλλες υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, υπάρχον ανταγωνισμό, νέες επιχειρήσεις που μπορεί να εισέλθουν στον κλάδο, νέο ανταγωνισμό και άλλα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Είναι απαραίτητη η αναγνώριση και η καταγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών αλλά και των δυνατοτήτων τους, γιατί με βάση τα πιο πάνω στοιχεία επιλέγεται και το τμήμα αγοράς στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Τους ανταγωνιστές μπορεί μια επιχείρηση να τους κατατάξει σε 3 κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία είναι οι ομοειδείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και παράγουν / παρέχουν ομοειδή προϊόντα / υπηρεσίες. Η δεύτερη κατηγορία είναι άλλου είδους επιχειρήσεις, αλλά παρέχουν ομοειδή προϊόντα / υπηρεσίες και η τρίτη κατηγορία είναι οι ανταγωνιστές που πωλούν υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες και απευθύνονται στο ίδιο πελατολόγιο. Μετά την κατάταξη των ανταγωνιστών της επιχείρησης σε μια από τις πιο πάνω κατηγορίες, θα πρέπει να καταγραφούν τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία τους για να επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος δράσης. (Hunger and Wheeelen 2004: 62-63)

Επιπλέον, μια επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί την πιθανότητα εισόδου ή εξόδου νέων επιχειρήσεων, αφού η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να δυσκολέψει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Πιο κάτω παραθέτουμε ορισμένα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού τα οποία είναι καλό να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση:

- Η αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, και αν οι ανταγωνιστές γίνονται πιο όμοιοι από πλευράς μεγέθους, τότε τα συνολικά κέρδη αυτού του τομέα μειώνονται.
- Η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, τότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται γιατί η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να κρατήσει το υφιστάμενο μερίδιο της στην αγορά ή να το αυξήσει.
- Όταν στην αγορά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες γίνονται πιο τυποποιημένα, τότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται και η τιμή είναι η μόνη διαφοροποίηση. Επομένως, οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά μειώνουν τις τιμές.
- Η δυσκολία εξόδου των επιχειρήσεων από την αγορά, αυξάνει τον ανταγωνισμό.
- Η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες δραστηριότητες αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης μπορεί να καθοριστεί εάν αξιολογηθούν οι πιο κάτω ενδεικτικά αναφερόμενοι παράγοντες:

- Το μέγεθος της επιχείρησης (κύκλος εργασιών και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης)
- Δομή της αγοράς (η μορφή οργάνωσης της)
- Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος
- Εύκολη πρόσβαση στην αγορά
- Ετήσια αύξηση του όγκου παραγωγής του τομέα
- Η ετήσια εξέλιξη ζήτησης του τομέα
- Οι ανταγωνιστές (ομοειδείς επιχειρήσεις, ομοειδή προϊόντα, υποκατάστατα προϊόντων)
- Ο ρυθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων και τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς.
- Ο βαθμός χρησιμοποίησης και αποδοτικότητας των τεχνικών marketing.
- Οι προοπτικές εξέλιξης της αγοράς την επόμενη τριετία.

- Το κόστος των προϊόντων / υπηρεσιών.
- Η κεφαλαιακή της διάρθρωση και η χρηματοοικονομική της κατάσταση.
- Ο βαθμός απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης.

Επιπλέον, πολύ σημαντική είναι η ανάλυση και αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης, που επηρεάζουν την πολιτική αγορών και τη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές. (Θεοδωρόπουλος 2002: 73)

4.5. Το Οικονομικό Περιβάλλον

Πριν την ανάληψη αποφάσεων η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να λάβει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, δηλαδή στη χώρα την οποία παράγει ή πωλεί τα προϊόντα / υπηρεσίες της. Οι πιο κάτω οικονομικοί παράγοντες θα πρέπει να αναλύονται από την επιχείρηση, αφού ο κάθε ένας από αυτούς μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της:

- Σε ποια φάση του οικονομικού κύκλου βρίσκεται η οικονομία της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται ή θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Εάν βρίσκεται σε οικονομική κρίση, σε ύφεση, ανάπτυξη ή ευημερία.
- Το επίπεδο του πληθωρισμού, τις τάσεις των πωλήσεων στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
- Εάν η οικονομία της χώρας είναι πλεονασματική ή ελλειμματική.
- Η εξέλιξη των επιτοκίων.
- Οι προοπτικές της πιστωτικής πολιτικής των τραπεζών

Οι πιο πάνω οικονομικοί παράγοντες πρέπει να βρίσκονται υπό συνεχή μελέτη και να λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό του Στρατηγικού Σχεδιασμού, γιατί αυτοί οι οικονομικοί παράγοντες μπορούν να καθορίσουν ευκαιρίες ή απειλές για τις επιχειρήσεις. (Θεοδωρόπουλος 2002: 77)

4.6. Το Πολιτικό Και Θεσμικό Περιβάλλον

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης επηρεάζονται σ' ένα βαθμό από το κράτος στο οποίο δραστηριοποιείται, αφού όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στους νόμους του εν λόγω κράτους. Το νομικό πλαίσιο μιας χώρας μπορεί να επηρεάζει τις

αμοιβές των εργαζομένων, τις τιμές των προϊόντων, την ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας, κτλ.

Επιπλέον, τυχόν πολιτικές αστάθειες στην πολιτική κατάσταση της χώρας μπορεί να επηρεάσουν τις προοπτικές της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, το ίδιο το κράτος μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, τόσο με τις δικές του δραστηριότητες (αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών) όσο και με διάφορες επιδοτήσεις αλλά και ρυθμιστικές νομοθεσίες για ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για τη σωστή αξιολόγηση και εντοπισμό των τάσεων και των εξελίξεων του πολιτικού και θεσμικού περιβάλλοντος, πρέπει ενδεικτικά να αξιολογούνται οι πιο κάτω παράγοντες:

Πολιτική κατάσταση της χώρας

- Νομοθεσία για τις αμοιβές των εργαζομένων
- Νομοθεσία για τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Νομοθεσία για την ασφάλεια και την υγιεινή στο χώρο εργασίας
- Νομοθεσία για την προστασία / μόλυνση του περιβάλλοντος
- Νομοθεσία για επιδότηση των επιχειρήσεων
- Νομοθεσία για τον υγιή ανταγωνισμό

(Θεοδωρόπουλος 2002: 78)

4.7. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης επηρεάζονται πολύ από τον τεχνολογικό παράγοντα, γιατί τις περισσότερες φορές η τεχνολογία είναι ενσωματωμένη στις παραγωγικές μεθόδους της επιχείρησης. Η τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να αφορά σημαντικές καινοτομίες και εφευρέσεις, αλλά ταυτόχρονα και βελτιώσεις σε διάφορους τομείς, για παράδειγμα τις παραγωγικές διαδικασίες.

Για τον εντοπισμό των τάσεων και των εξελίξεων του τεχνολογικού περιβάλλοντος αναφέρονται οι πιο κάτω ενδεικτικοί αναφερόμενοι παράγοντες:

- Οι τεχνολογικές μεταβολές διαφόρων τομέων
- Οι καινοτομίες σε διάφορους τομείς

- Οι νέες εφευρέσεις σε διάφορους τομείς
- Η βελτίωση διάφορων τομέων όπως οι μέθοδοι παραγωγής, οι πρώτες ύλες κτλ. (Θεοδωρόπουλος 2002: 79)

4.8. Το Κοινωνικό Και Πολιτισμικό Πλαίσιο

Περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση, τις δημογραφικές τάσεις, την κατανομή των εισοδημάτων και το πολιτισμικό επίπεδο των κατοίκων του περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Θεοδωρόπουλος 2002: 80)

Μέσα στο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο υπάρχουν πολλοί πιθανοί στρατηγικοί παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης ασκεί τις δραστηριότητες της. Αφού κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, αν μια επιχείρηση είναι διεθνής, τότε οφείλει να εξετάσει το περιβάλλον της κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται. (Hunger and Wheeelen 2004: 55-56)

Για παράδειγμα, η ηλικιακή μεταβολή του πληθυσμού σε μια χώρα, αλλά και η αύξηση ή η μείωση των γεννήσεων επηρεάζει την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Ένα δεύτερο παράδειγμα είναι η κατανομή των εισοδημάτων του πληθυσμού σε μια χώρα, που μπορεί να επηρεάσει τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης. (Θεοδωρόπουλος 2002: 80)

4.9. Οι Προμηθευτές

Η παραγωγική διαδικασία και η ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης βασίζεται στις πρώτες ύλες, τις οποίες η επιχείρηση χρησιμοποιεί για την παραγωγή προϊόντων ή παραχώρηση υπηρεσιών. Με αποτέλεσμα, η επιχείρηση να δημιουργεί σχέσεις με προμηθευτές, από τους οποίους εξασφαλίζεται η συνεχής προμήθεια των πρώτων υλών.

Εάν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές τότε θα υπάρχουν και καλύτερες τιμές. Επομένως, ο αριθμός των προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. (Hunger and Wheeelen 2004: 66-67)

Κεφάλαιο 5

Το Εσωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης

Η ίδια ανάλυση, διάγνωση και αξιολόγηση που γίνεται για το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης πρέπει να γίνεται και για το εσωτερικό της περιβάλλον πριν από την κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στη διάγνωση των ισχυρών και αδύνατων στοιχείων της επιχείρησης, έτσι ώστε να αξιοποιήσει περεταίρω τα δυνατά στοιχεία της και να βελτιώσει τα αδύνατα. Η αξιολόγηση αυτή ουσιαστικά εντοπίζει τις εσωτερικές δυνατότητες ή αδυναμίες της επιχείρησης και με βάση αυτές προσδιορίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να καλύπτει κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης.

Τα κύρια συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να τύχουν διάγνωσης, ανάλυσης και αξιολόγησης, είναι η Οργάνωση της επιχείρησης, οι Λειτουργίες της, τα Συστήματα της, οι Πόροι της και η Χρηματοοικονομική της κατάσταση. Μέσα από τη μελέτη αυτών των στοιχείων μπορεί να συνταχθεί ένας κατάλογος ο οποίος θα καταγράφει όλα τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης αλλά και τα στρατηγικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Παρόλα αυτά, κρίνεται αναγκαία η καταγραφή της ιστορικής εξέλιξης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, για κάθε τομέα δραστηριότητας και για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που παράγεται και πωλείται. Επιπλέον, πρέπει να γίνεται ποιοτική αλλά και ποσοτική παρουσίαση και αξιολόγηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και πελατών της επιχείρησης.

Πιο κάτω θα αναφερθούμε σε μια σύντομη περιγραφή των λειτουργιών, των συστημάτων, των πόρων και των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης, για να επισημάνουμε παράλληλα τους παράγοντες εκείνους τους οποίους μια επιχείρηση θα

πρέπει οπωσδήποτε να αναλύσει και να αξιολογήσει, για να καταστεί δυνατός ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. (Θεοδωρόπουλος 2002: 83)

5.1. Η Οργάνωση, Οι Λειτουργίες Και Τα Συστήματα Της Επιχείρησης

Κάθε λειτουργία της επιχείρησης, κύρια ή υποστηρικτική, θα πρέπει να τυγχάνει της ίδιας διάγνωσης, ανάλυσης και αξιολόγησης και να έχει έκταση και βάθος έτσι ώστε να μπορεί να διασφαλίσει την καλή γνώση και κυρίως τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, για να μπορεί να συμπεριληφθεί στα πλαίσια του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

5.1.1. Η Λειτουργία Της Παραγωγής

Σε μια επιχείρηση, η λειτουργία της παραγωγής διέπει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, ξεκινώντας από το σχεδιασμό των προϊόντων ή υπηρεσιών και ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό του χρόνου μέσα στον οποίο το προϊόν θα είναι διαθέσιμο προς πώληση. Συνάμα, στη λειτουργία της παραγωγής συμπεριλαμβάνεται και ο έλεγχος της παραγωγής, όπως επίσης και ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων ή υπηρεσιών και πολλά άλλα.

Η καλή λειτουργία της παραγωγής, αλλά και η αποτελεσματικότητα της, είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επομένως, οι πιο κάτω παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά κατά τη διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση της λειτουργίας της παραγωγής, έτσι ώστε να είναι εφικτός ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της λειτουργίας της παραγωγής:

- Η παραγωγική της διαδικασία
- Η ίδια η παραγωγή
- Η χρήση υπεργολαβιών
- Οι χώροι παραγωγής
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός
- Η τεχνολογία παραγωγής των προϊόντων
- Η τεχνολογία των μηχανημάτων και η διάρκεια ζωής αυτής της τεχνολογίας
- Η παραγωγική δυναμικότητα

- Ο βαθμός απασχόλησης των μηχανημάτων
- Το κόστος παραγωγής
- Ο ποιοτικός έλεγχος των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών

5.1.2. Η Λειτουργία Των Πωλήσεων

Οποιαδήποτε και να είναι η φύση της επιχείρησης, η λειτουργία των πωλήσεων κατέχει πρωταρχικό ρόλο και πρωταρχική σημασία για την επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με μοναδικό σκοπό να τα πουλήσει. Οι πωλήσεις θα φέρουν τα κέρδη στην επιχείρηση και τα κέρδη με τη σειρά τους θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην ανάπτυξη.

Οι πωλήσεις αποτελούν τον τελικό σκοπό της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Την ευθύνη για τη διατήρηση αλλά και την αύξηση των πωλήσεων σε μια επιχείρηση κατέχει το τμήμα των πωλήσεων. Η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει διαδοχικά βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση για να έχει επιτυχημένες πωλήσεις, τα οποία αναφέρουμε συνοπτικά πιο κάτω:

- Δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες
- Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (ποιότητα, κόστος, χρόνος κτλ.)
- Η προσφορά η οποία υποβάλλεται στους πελάτες να είναι αναλυτική και πλήρης, αποτυπώνοντας τα πλεονεκτήματα των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης (ποιότητα, οικονομία για τον πελάτη, κτλ.)
- Η τελική συμφωνία και οι όροι πώλησης
- Η παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών στον πελάτη σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας
- Τακτικός έλεγχος ικανοποίησης του πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία
- Στον πελάτη θα πρέπει να παρέχεται υποστήριξη μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

5.1.3. Η Λειτουργία Του Marketing

Η λειτουργία του marketing περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να φτάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης στον καταναλωτή, αποτελεί δηλαδή, το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην παραγωγή και στον καταναλωτή. Ο ορισμός του marketing θα μπορούσε να είναι: «το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης, που αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των

προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές και στη δημιουργία ζήτησης για αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες με σκοπό τις πωλήσεις». (Θεοδωρόπουλος 2002: 87)

Το πρόγραμμα του marketing σε μια επιχείρηση γίνεται έπειτα από την εξέταση της αγοράς, δηλαδή την εξέταση των ευκαιριών που υπάρχουν στην αγορά, του στόχου που έχει θέσει η επιχείρηση, και φυσικά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα marketing, έτσι όπως διαμορφώνεται μέσα από τη λειτουργία του marketing της επιχείρησης, αποτελείται από τις πιο κάτω ενότητες:

A. Την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των ευκαιριών στην αγορά. Στο τμήμα αυτό, γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος, δηλαδή εξετάζονται οι συνθήκες της αγοράς και η θέση της επιχείρησης σε αυτή. Επιπλέον, εξετάζονται οι κυριότερες ευκαιρίες και προβλήματα, προτείνονται και αξιολογούνται εναλλακτικές λύσεις και στρατηγικές. Η ανάλυση και η εξέταση δεν περιορίζεται μόνο στην αγορά και στους πελάτες, αλλά επεκτείνεται και στους προμηθευτές, ανταγωνιστές, διανομείς και άλλους.

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά, ανάμεσα στους διάφορους τύπους ανταγωνισμού. Όπως επίσης, πολύ σημαντικό είναι για της επιχείρηση να γνωρίζει ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της. Χρειάζεται να τους παρακολουθεί και να είναι πρωτοπόρα και να καινοτομεί.

B. Την έρευνα και την ανάλυση της αγοράς. Μια τέτοια έρευνα πρέπει να περιέχει τα εξής: να είναι συστηματική, αντικειμενική, συγκεντρωτική, να καταχωρεί και να αξιολογεί τα στοιχεία της αγοράς. Ο σκοπός της θα είναι να κατευθύνει την επιχείρηση στη δημιουργία προβλέψεων για πωλήσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών της, στη σχεδίαση νέων προϊόντων, στην ανάλυση των πωλήσεων και του κόστους τους, στην αξιολόγηση της διαφήμισης και πολλά άλλα. (Μπαλάκος – Πρελορέντζος 2003:11-12)

Γ. Τη στρατηγική marketing και το σχέδιο δράσης. Η στρατηγική του marketing περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά αλλά αλληλένδετα βήματα, την επιλογή της αγοράς στόχου και την ανάπτυξη του «μίγματος marketing». Τα τέσσερα στοιχεία τα οποία

μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της προσπάθειας είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προώθηση ή αλλιώς προβολή (promotion), και η περιοχή (place). Τα τέσσερα αυτά στοιχεία συνθέτουν τη στρατηγική του marketing και πρέπει η επιχείρηση να προσπαθεί να τα ισορροπήσει.

Δ. Την εφαρμογή του προγράμματος marketing. Το πιο δύσκολο βήμα είναι η εφαρμογή του σχεδίου marketing στην πράξη και φυσικά είναι και το πιο σημαντικό κομμάτι, γιατί χωρίς την εφαρμογή ο όλος σχεδιασμός δεν αξίζει τίποτα.

Ε. Τον έλεγχο και τη συνεχή ενημέρωση του. Το πρόγραμμα του marketing πρέπει να ελέγχεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα και να αναβαθμίζεται με όλα τα νέα δεδομένα.

Το πιο σημαντικό κομμάτι, είναι ότι οι στρατηγικές του marketing θα πρέπει να συνάδουν και να συντρέχουν με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης και φυσικά να εναρμονίζονται με τις στρατηγικές των άλλων λειτουργιών, γιατί μόνο έτσι θα μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (Θεοδωρόπουλος 2002: 88)

5.1.4. Η Λειτουργία Της Έρευνας Και Της Ανάπτυξης

Η έρευνα και η ανάπτυξη της επιχείρησης, είναι δύο πολύ σημαντικά κομμάτια για την επιχείρηση και πολλές φορές καθοριστικά για τη βιωσιμότητα της. Μέσω αυτής της λειτουργίας, αναπτύσσονται νέες ιδέες για τα παραγόμενα ή νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία θα μπορούσε να παράγει η επιχείρηση. Η επιχείρηση παρακολουθεί τις εξελίξεις, τις νέες τάσεις, καθώς και τις νέες ανακαλύψεις στους τομείς που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Με σκοπό να δοθούν συγκεκριμένες προτάσεις για διαφοροποίηση των υφιστάμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε για να τα βελτιώσουν είτε για να δημιουργήσουν καινούργια. Η έρευνα και η ανάπτυξη απαιτούν επιστημονικό προσωπικό, το οποίο θα είναι σωστά καταρτισμένο και το οποίο θα έχει ως βασική εργασία του στην επιχείρηση το κομμάτι αυτό.

5.1.5. Η Λειτουργία Των Προμηθειών

Η λειτουργία αυτή ασχολείται με την έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών και λοιπών υλικών, τα οποία είναι απαραίτητα στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Είναι

μια πολύ κρίσιμη λειτουργία για την επιχείρηση, γιατί τυχόν δυσλειτουργία της επιχείρησης θα έχει άμεσες επιπτώσεις στην παραγωγή.

5.1.6. Η Χρηματοοικονομική Λειτουργία Της Επιχείρησης

Η χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης αποτελείται από το σύνολο των διαδικασιών, των λειτουργιών και των συστημάτων, τα οποία ασχολούνται με την παροχή χρηματοοικονομικών, λογιστικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών στην επιχείρηση. Επιπλέον, στη χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης κατατάσσεται και η παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης μέσα από διάφορους χρηματοοικονομικούς δείκτες και οικονομικά μεγέθη παρακολούθησης.

5.1.7. Η Οργανωτική Και Διοικητική Λειτουργία

Σ' αυτή τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι κάποιοι ενδεικτικοί παράγοντες που πρέπει να αξιολογούνται και αφορούν τη διοικητική και οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, την επικοινωνία, την ικανότητα του management της επιχείρησης, τις σχέσεις εξουσίας και ευθύνης, το επίπεδο διεύθυνσης, στο συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης και πολλά άλλα, φυσικά πάντοτε ανάλογα με το είδος και τη φύση των εργασιών της εκάστοτε επιχείρησης. Για την αξιολόγηση της οργανωτικής και διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης, θα πρέπει να αξιολογούνται ενδεικτικά οι πιο κάτω παράγοντες:

- Ο βαθμός οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης
- Ο καθορισμός σχέσεων εξουσίας και ευθύνης
- Το οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Ο βαθμός συνεργασίας και συντονισμού των διαφόρων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης
- Το επίπεδο επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση
- Η φήμη και το κύρος της επιχείρησης
- Η δυνατότητα επίτευξης των στόχων της επιχείρησης
- Η ποιότητα και το επίπεδο διεύθυνσης

5.1.8. Η Λειτουργία Μηχανοργάνωσης Και Πληροφορικής

Αυτή η λειτουργία αποτελεί βασικό εργαλείο για τη διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης και συμβάλλει καταλυτικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

5.1.9. Η Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ρόλος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης, είναι ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση των συστημάτων ελέγχου της επιχείρησης.

5.1.10. Η Λειτουργία Υποστήριξης Πελατών

Ο σκοπός της λειτουργίας υποστήριξης πελατών, είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή κατάλληλων ενεργειών για την υποστήριξη των πελατών μετά την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

5.1.11. Λοιπές Λειτουργίες Της Επιχείρησης

Εδώ θα περιλάβουμε όλες τις άλλες λειτουργίες που διαθέτει μια επιχείρηση.

5.1.12. Τα Συστήματα Της Επιχείρησης

Η ολοκλήρωση της διαγνωστικής ανάλυσης και της αξιολόγησης των λειτουργιών της επιχείρησης, μας οδηγεί και σε μια παρόμοια ανάλυση για τα συστήματα της, ως προς την εφαρμογή και την απόδοση τους.

Ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων των συστημάτων μιας επιχείρησης και η ανάγκη για την ένταξη νέων συστημάτων, είτε για να αντικαταστήσουν υφιστάμενα είτε για μια νέα εγκατάσταση μη υπάρχουσών συστημάτων. (Θεοδωρόπουλος 2002: 96)

5.2. Οι Πόροι Της Επιχείρησης

Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να διαφανεί με την εξεύρεση των κατάλληλων πόρων. Επομένως, η διαγνωστική της ανάλυση και αξιολόγηση πρέπει να εστιάζει ταυτόχρονα τόσο στην καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων πόρων, όσο και στην ικανότητα της να προσελκύει, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί καινούργιους πόρους. (Θεοδωρόπουλος 2002: 97) Ένα τρανό παράδειγμα, είναι η εταιρεία IBM, η οποία αποφάσισε τη δεκαετία του 90 να αγοράσει την εταιρεία Lotus Software γιατί κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δικόι της ανθρώπινοι πόροι ήταν ανεπαρκείς για τη δυνατή της επάνοδο στη βιομηχανία των συστημάτων δικτύων, σε ένα τόσο σύντομο χρονικό διάστημα. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης 2004: 38-39) Οι πιο βασικοί πόροι σε μια επιχείρηση είναι οι πιο κάτω:

A. Ανθρώπινοι Πόροι

Σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, οι ενδεικτικοί παράγοντες που καταγράφονται αναλύονται και αξιολογούνται είναι οι εξής:

- Το υφιστάμενο προσωπικό
- Τόσο η ανάλυση όσο και η πρόβλεψη των μεταβολών του προσωπικού
- Το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού
- Η εξέλιξη των δεικτών δαπανών του προσωπικού
- Η παραγωγικότητα του προσωπικού
- Ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού
- Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης
- Η γενική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων
- Η πολιτική των αμοιβών της επιχείρησης
- Η λήψη αποφάσεων και ο βαθμός συμμετοχής των υπαλλήλων
- Οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων
- Κατά πόσο γίνεται χρήση κινήτρων απόδοσης στους εργαζομένους
- Ποια είναι η διαδικασία πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού
- Ποιο είναι το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων
- Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης

Σ' αυτό το τμήμα περιλαμβάνονται τα κτίρια και λοιπά ακίνητα της επιχείρησης, ο παραγωγικός, τεχνολογικός και λοιπός εξοπλισμός της, η ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση των περιουσιακών της στοιχείων και ο βαθμός αξιοποίησής τους.

B. Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης

Εδώ περιλαμβάνονται οι πηγές άντλησης κεφαλαίων, η ανάλυση και αξιολόγηση τους, καθώς επίσης η συμμετοχή σε άλλες επιχειρήσεις και άλλα.

Γ. Η φήμη και η τεχνογνωσία της επιχείρησης

Εδώ περιλαμβάνεται η φήμη της επιχείρησης, καθώς και τυχόν δικαιώματα ευρεσιτεχνίας. (Θεοδωρόπουλος 2002: 97)

5.3. Η Χρηματοοικονομική Κατάσταση Της Επιχείρησης

Εδώ γίνεται η παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης για την τελευταία πενταετία, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών της στόχων, η αιτιολόγηση των αποκλίσεων και η παρουσίαση των πιο σημαντικών αριθμοδεικτών της επιχείρησης.

Οι οικονομικές καταστάσεις που πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται, είναι τα αποτελέσματα χρήσεων που προκύπτουν από το οικονομικό αποτέλεσμα των χρήσεων και από το καθαρό αποτέλεσμα των χρήσεων. Οι πίνακες διάθεσης αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα καθαρά προς διάθεση κέρδη και τις ζημιές των χρήσεων, οι Ισολογισμοί, βάσει των οποίων προκύπτουν το σύνολο του Ενεργητικού και του Παθητικού της επιχείρησης, και οι πηγές και χρήσεις των πόρων βάσει των οποίων προκύπτουν το σύνολο των πηγών των πόρων της επιχείρησης και το σύνολο των χρήσεων των πόρων της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα και η αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών στόχων, επιτυγχάνεται μέσα από την αναλυτική παρουσίαση και αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, σύμφωνα πάντοτε με τα στοιχεία του προϋπολογισμού των τελευταίων πέντε ετών και πιο συγκεκριμένα των οργανικών εσόδων και εξόδων της επιχείρησης, του οικονομικού αποτελέσματος και του ύψους του καθαρού ετήσιου δανεισμού. Επιπλέον, γίνεται μια αιτιολόγηση των αποκλίσεων που προέκυψαν στα οικονομικά μεγέθη σύμφωνα με τα πιο πάνω.

Στο τέλος γίνεται η παρουσίαση των πιο σημαντικών αριθμοδεικτών για την επιχείρηση ανάλογα με τα οικονομικά της μεγέθη. (Θεοδωρόπουλος 2002: 97)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης πρέπει να επεκτείνεται σε μεγάλο βάθος, για το λόγο ότι μπορεί μέσα από αυτή την ανάλυση να αναδυθούν πολλά προβλήματα, ειδικά στις περιπτώσεις όπου ο Στρατηγικός Σχεδιασμός βρίσκεται στα πρώτα στάδια εφαρμογής. Στην περίπτωση όπου ο Στρατηγικός Σχεδιασμός εκτελείται συστηματικά και βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, η

ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εστιάζει σε συγκεκριμένες περιοχές όπου απαιτούνται παρεμβάσεις και βελτιώσεις.

Κεφάλαιο 6

Αξιολόγηση Της Υπάρχουσας Στρατηγικής

Προτού ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία κατάρτισης της νέας στρατηγικής, θα πρέπει να γίνει η αξιολόγηση και η επανεξέταση της υφιστάμενης, δεδομένου ότι υπάρχει.

Η αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της νέας, αφού μέσα από αυτή θα αναδειχθούν τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης, αλλά συνάμα και ο βαθμός επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η σωστή και ενδελεχής ανάλυση και αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δεδομένου ότι έχουν γίνει σωστά, μπορεί να καθορίσει με μεγάλη ακρίβεια την ταυτότητα της επιχείρησης, τις δυνατότητες, άλλα και τις αδυναμίες της, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης διαφαίνεται η σύνθεση και τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού. Οι δυνατότητες, αλλά και η διαπραγματευτική ικανότητα των ανταγωνιστών, όπου καθορίζουν τις μελλοντικές εξελίξεις για την επιχείρηση.

Μέσα από την αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής της επιχείρησης, φαίνεται η δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος. Η αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής θα εντοπίσει και θα αναδείξει τις απαραίτητες ενέργειες τις οποίες πρέπει να διαβεί μια επιχείρηση για να μεγιστοποιήσει την επιθυμητή προσαρμογή. (Θεοδωρόπουλος 2002: 102)

6.1. Αξιολόγηση Της Υπάρχουσας Στρατηγικής

Η μέθοδος ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής.

Η μέθοδος αυτή συνιστά διαδικασία χαρτογράφησης των δυνατών και αδύνατων παραγόντων, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης και αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης και καταγραφής των πιο σημαντικών συμπερασμάτων, όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την ανάλυση, διάγνωση και αξιολόγηση, τόσο του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Christensen 1997:141) Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι η σωστή διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η ανάλυση SWOT εστιάζει στις τέσσερις πιο κάτω παραμέτρους:

Δυνατά ή Ισχυρά σημεία της επιχείρησης, αδύνατα σημεία της επιχείρησης, ευκαιρίες, όπως αυτές προκύπτουν από το τρέχον περιβάλλον και τις απειλές, κινδύνους του περιβάλλοντος. Τα δύο πρώτα προσδιορίζονται μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ τα άλλα δύο μέσα από το εξωτερικό της περιβάλλον. (Schraeder 2002:3).

6.1.1. Οι Δυνατότητες Και Οι Αδυναμίες Της Επιχείρησης

Μέσα από τη διαγνωστική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εντοπίζονται οι δυνατότητες, αλλά και οι αδυναμίες της. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να αξιολογηθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή και οι πωλήσεις, λαμβάνοντας υπόψη την αποδοτικότητα των υποστηρικτικών λειτουργιών και συστημάτων της. Καθώς επίσης, την άντληση, διαχείριση και χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, των υλικών, χρηματικών και άυλων πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι θεσμοθετημένοι στόχοι της επιχείρησης.

Αφού η επιχείρηση αποφασίσει την επιλογή των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος που θέλει να αξιολογήσει, η αξιολόγηση γίνεται με κλίμακα βαθμολόγησης, όπως αυτή ορίζεται από τη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης. Η σύγκριση μπορεί να γίνει με τους σημαντικότερους ανταγωνιστές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή με παρελθοντικά στοιχεία, τα οποία πάλι επιλέγονται από τη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, με αντικειμενικότητα.

Αφού γίνει η αξιολόγηση αυτή, προκύπτουν ορισμένοι παράγοντες στους οποίους η επιχείρηση υπερτερεί και ορισμένοι στους οποίους βρίσκεται σε μέτρια ή κακή κατάσταση, τα λεγόμενα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Με την

ολοκλήρωση της αξιολόγησης, όλα τα πιο πάνω καταγράφονται με σειρά σημαντικότητας. Τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, ενώ τα αδύνατα υποδεικνύουν μέτρα βελτίωσης και διόρθωσης. (Θεοδωρόπουλος 2002: 102-103)

6.1.2. Ευκαιρίες Και Απειλές Του Περιβάλλοντος

Η διαγνωστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εντοπίζει τυχόν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση.

Μετά από την αξιολόγηση των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανάδειξη ευκαιριών ή απειλών για την επιχείρηση, καταγράφεται μια κλίμακα βαθμολόγησης, όπως αυτή αποφασίστηκε από τη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, ανάλογα και με την σημαντικότητα τους γίνεται και η καταγραφή τους.

Αν μια επιχείρηση θέλει να παρακολουθεί την εξέλιξη του εσωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος σε μόνιμη βάση, θα πρέπει η ίδια να κατατάξει σε σειρά σημαντικότητας τους παράγοντες που θέλει να παρακολουθεί και να δημιουργήσει ένα σύστημα πληροφοριών, στο οποίο θα καταγράφει τις σημαντικές εξελίξεις.

Η ανάλυση SWOT είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση, γιατί μπορεί να αναδείξει τα σημαντικά της στοιχεία, για να μπορέσει να αξιοποιήσει τυχόν μελλοντικές ευκαιρίες ή να αποφύγει τυχόν κινδύνους ή απειλές.

Τέλος, αφού αξιολογηθεί το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οδηγήσουν σε κάποια συμπεράσματα, με χρήση αυτών των συμπερασμάτων αλλά και την αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής, θα οδηγηθούμε στη σύνταξη της νέας στρατηγικής. (Θεοδωρόπουλος 2002: 103-105)

Κεφάλαιο 7

Κατάρτιση Της Νέας Στρατηγικής

Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την αναδιατύπωση της ταυτότητας της επιχείρησης και του οράματος του επιχειρηματία. Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να επανακαθορίζεται όταν μεταβάλλονται οι συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, πράγμα το οποίο φαίνεται μέσα από την ανάλυση τόσο του εξωτερικού, αλλά και του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να λάβει υπόψη της τους πιο κάτω παράγοντες για να μπορέσει να επανακαθορίσει της στρατηγική της:

- Το βαθμό επίτευξης των παλαιών στόχων
- Το μελλοντικό όραμα της επιχείρησης, τις προθέσεις και τις επιδιώξεις των στελεχών της
- Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα το περιβάλλον της αγοράς και τυχόν αλλαγές σε αυτό. Γιατί μέσα από το εξωτερικό της περιβάλλον καθορίζονται τυχόν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση, οι οποίες πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης

➤ Εξίσου σημαντικό είναι και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, γιατί μέσα σε αυτό υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης, οι οποίοι καθορίζουν σημαντικά την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. (Θεοδωρόπουλος 2002: 106)

Μια διαφορετική άποψη την οποία εξέφρασε μετά από πολλά χρόνια μελέτης ο Henry Mintzberg, είναι ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν είναι μια κανονική, συνεχής διεργασία και πιο συγκεκριμένα αναφέρει « Τις πιο πολλές φορές είναι μια ακανόνιστη συνεχής διαδικασία που προχωρεί με σταματήματα και ξεκινήματα. Υπάρχουν περίοδοι σταθερότητας στην ανάπτυξη της στρατηγικής, αλλά και περίοδοι ρευστότητας, αναζητήσεως, μικρών σταδιακών αλλαγών αλλά και γενικών αλλαγών».(Mintzberg H.1976:6)

7.1. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων

Το επόμενο, πολύ σημαντικό βήμα, είναι ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων ή αλλιώς αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τι είναι οι στρατηγικοί στόχοι σε μια επιχείρηση και ποια η σημασία τους;

Η δυνατότητα ελέγχου και τήρησης της προδιαγεγραμμένης πορείας της επιχείρησης, καθορίζεται μέσα από μέτρηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αφού οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη μέτρηση της απόδοσης και της προόδου της επιχείρησης.

Είναι το κίνητρο για τη λήψη αποφάσεων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, σε σχέση με τα προϊόντα ή υπηρεσίες, τις αγορές και τη χρήση της τεχνολογίας. Είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει με μια σειρά από προγραμματισμένες δραστηριότητες και ενέργειες.

Οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν την αποστολή της επιχείρησης και μετατρέπονται σε ένα ευρύ φάσμα σκοπών μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες. Αποτελούν επίσης, το όραμα και τις προθέσεις του επιχειρηματία, οι οποίες προσδιορίζονται ως αναμενόμενα αποτελέσματα, για την επίτευξη των οποίων έχουν κατευθύνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Οι στρατηγικοί στόχοι μας δείχνουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, χαράζουν την πορεία της επιχείρησης και αποτελούν προσανατολισμό για τις δραστηριότητες της διοίκησης, αλλά συνάμα αποτελούν και το μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης.

Οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορεί να καθοριστούν μέσα από το σαφή καθορισμό των προθέσεων του επιχειρηματία και της αποστολής της. Αλλά, παράλληλα και μέσα από τη σωστή αξιολόγηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, τόσο το εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού. (Θεοδωρόπουλος 2002: 106)

7.1.1. Χαρακτηριστικά Των Στρατηγικών Στόχων

Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης και ποια κριτήρια πρέπει να πληρούν;

Οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να επιλέγονται με τα πιο κάτω κριτήρια:

➤ Το κριτήριο της καταλληλότητας

Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, ο στρατηγικός στόχος που θα επιλεγεί πρέπει να μπορεί να εναρμονιστεί με τους άλλους καθιερωμένους στόχους της στρατηγικής της επιχείρησης. Επιπλέον, πρέπει να υποστηρίζει την αποστολή της επιχείρησης και η πραγματοποίησή του να οδηγεί προς αυτή την κατεύθυνση.

➤ Το κριτήριο της σκοπιμότητας

Το κριτήριο αυτό καθορίζει αν ένας στόχος αξίζει ή όχι. Δηλαδή, ο στόχος κρίνεται σύμφωνα με το μέγεθος της προσπάθειας, τα μέσα που απαιτούνται, το χρόνο, το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τα απαιτούμενα κεφάλαια για την πραγματοποίησή του.

➤ Το κριτήριο της αποδεκτικότητας

Είναι απαραίτητο, για να είναι εφικτή η πραγματοποίηση ενός στόχου, η αποδοχή του από το ανθρώπινο δυναμικό. Να υπάρχει σαφής και ορθή εκτίμηση των απαιτούμενων μέσων επίτευξης του στόχου, μέσα από τη συμβολή της διοίκησης. Δηλαδή, η διοίκηση να προμηθεύει όλα όσα απαιτούνται για την πραγματοποίησή του κάθε στόχου.

➤ Το κριτήριο να είναι ρεαλιστικό και η επίτευξη του εφικτή

Για αυτό το σκοπό πρέπει να αποσαφηνιστεί πως θα επιτευχθεί ο κάθε στόχος, έτσι ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί κατά πόσο είναι δυνατή η επίτευξη του ή όχι.

➤ Η δυνατότητα μέτρησης

Ο κάθε στόχος πρέπει να μπορεί να μετριέται, άρα να μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος του και η αποτελεσματικότητά του μέσα από ποσοτικά κριτήρια και αν είναι εφικτό να μπορεί να μετρηθεί μέσα και από αντικειμενικά κριτήρια.

➤ Τέλος έχουμε το κριτήριο της ευελιξίας

Ο κάθε στόχος είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να μεταβάλλεται σε περίπτωση μεταβολής παραγόντων του περιβάλλοντος.

7.1.2. Κατηγορίες Στρατηγικών Στόχων

Οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε διάφορες κατηγορίες. Οι πιο σημαντικές αναφέρονται πιο κάτω:

➤ **Παραγωγικοί στρατηγικοί στόχοι**

Όλοι οι στόχοι οι οποίοι αναφέρονται στην παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία. Όπως η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, οι πωλήσεις, η αγορά, τα προϊόντα και λοιπά. Επομένως, τέτοιου είδους στόχοι αναφέρονται στην αύξηση της παραγωγής, της παραγωγικότητας, της αγοράς και λοιπά.

➤ **Οικονομικοί στρατηγικοί στόχοι**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται στόχοι βασισμένοι σε οικονομικές έννοιες, και αναφέρονται στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και τη διάρθρωση του κεφαλαίου, καθώς επίσης και το κέρδος της επιχείρησης.

➤ **Κοινωνικοί στρατηγικοί στόχοι**

Οι στόχοι αυτοί δεν έχουν άμεση σχέση με τη βασική αποστολή της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι η ικανοποίηση αναγκών του προσωπικού, η παροχή οικονομικών διευκολύνσεων, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η συνεισφορά για κοινωνικούς σκοπούς αλλά και η ευαισθητοποίηση και το έμπρακτο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος.

7.1.3. Οι Στρατηγικοί Και Οι Επιχειρηματικοί Στόχοι Της Επιχείρησης

Είναι σημαντικό να γίνεται ένας διαχωρισμός μεταξύ στρατηγικών και επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

Οι στρατηγικοί στόχοι μας δείχνουν αυτό που η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει. Ενώ οι επιχειρηματικοί στόχοι αποτελούν προέκταση των στρατηγικών στόχων προσδιορίζοντας τόσο σε επίπεδο ποσότητας όσο και επίπεδο βάθους χρόνου την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτό μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό μέσα από το επόμενο παράδειγμα: Αν μια επιχείρηση θέτει ως στρατηγικό της στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς, τότε ο αντίστοιχος επιχειρηματικός στόχος θα μπορούσε να ήταν

η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης από 10% σε 20% τα επόμενα τρία χρόνια.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να καταρτίζει ένα κατάλογο με τους στρατηγικούς της στόχους και ένα κατάλογο με τους αντίστοιχους επιχειρηματικούς στόχους, κατατάσσοντας τους με σειρά σημαντικότητας, δηλαδή ξεκινώντας από τον πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό. Πιο κάτω παραθέτουμε κάποιους στρατηγικούς στόχους τους οποίους μπορεί να θέσει μια επιχείρηση:

- Αύξηση ή μείωση του όγκου πωλήσεων
- Αύξηση ή μείωση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών
- Εισαγωγή νέας τεχνολογίας ή νέων συστημάτων
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Επένδυση σε νέα προϊόντα
- Αξιοποίηση των κεφαλαίων
- Τυποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών
- Μείωση του κόστους των προϊόντων
- Αναδιοργάνωση της επιχείρησης και πολλά άλλα

Οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης δεν πρέπει να απομονώνονται μόνο σε μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά να επεκτείνονται σε όλες.

Ο κάθε στόχος θα πρέπει να αναφέρεται σε ένα και μόνο ένα συγκεκριμένο θέμα, να εμπεριέχει το αποτέλεσμα στο οποίο θέλει η επιχείρηση να φτάσει, χωρίς αναφορές στις επιμέρους ενέργειες πραγμάτωσης του. Επιπλέον, ο κάθε στόχος πρέπει να είναι εφικτός και πραγματοποιήσιμος.

7.2. Η Διαμόρφωση Της Στρατηγικής Ή Των Στρατηγικών Της Επιχείρησης

Μέσα από τη διατύπωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διαμορφώσει τη νέα στρατηγική της.

Η Στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει οδηγό στην ανάπτυξη της διοικητικής δράσης και ως πλαίσιο των δραστηριοτήτων των διοικητικών μελών της επιχείρησης.

Η Στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου αλλά και τους τομείς της επιχείρησης που θα απασχοληθούν για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Επομένως, η Στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα πλαίσιο αποφάσεων της διοίκησης για τον καταρτισμό των σχεδίων δράσης, για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης σχετικά με την παραγωγή, τις πωλήσεις, το marketing και γενικά την ανάπτυξη της.

Μια σωστή στρατηγική πρέπει να συγκεντρώνει τα εξής χαρακτηριστικά: να εξασφαλίζει σταθερότητα στη δράση της επιχείρησης, να παρέχει τα κατάλληλα μέσα, μέσα από την παροχή των κατάλληλων εξουσιών στα διάφορα επίπεδα της, τη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα, προτροπή των στελεχών για μεγαλύτερη προσπάθεια, ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες, εξασφάλιση συντονισμένων σχεδίων δράσης, έλεγχο υλοποίησης και να αποτελεί βάση για τις δραστηριότητες και τις αποφάσεις της επιχείρησης.

7.2.1. Κατηγορίες Στρατηγικών

Στις ίδιες τρεις αντίστοιχες κατηγορίες που εντάχθηκαν οι στρατηγικοί στόχοι, μπορούν να ενταχθούν και οι στρατηγικές.

➤ Οι Στρατηγικές δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με αυτές τις στρατηγικές, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει σε ποιο τομέα θα δραστηριοποιηθεί, προκειμένου να πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι μακροπρόθεσμοι της στόχοι.

Σε αυτές τις στρατηγικές, περιλαμβάνεται και η κατανομή των πόρων σε διάφορες δραστηριότητες, ανάλογα με την επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης.

➤ Οι Στρατηγικές διαφοροποίησης

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι στρατηγικές οι οποίες αποσκοπούν στη μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, δεδομένου φυσικά και του περιβάλλοντος.

➤ Οι κοινωνικές Στρατηγικές

Εδώ αναφέρονται οι κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, το προσωπικό της και το περιβάλλον

Η Στρατηγική σε μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφωθεί μέσα από τα πιο κάτω τρία βήματα:

1^ο Βήμα: Εναλλακτικές Στρατηγικές επιλογές

Σαν πρώτο βήμα, η διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να διαμορφώσουν τις «εναλλακτικές» επιλογές στρατηγικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η επίτευξη ενός στρατηγικού στόχου μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους: τη βελτίωση των υπάρχοντων στρατηγικών της επιχείρησης ή την επιλογή νέων στρατηγικών, χωρίς φυσικά να αποκλείεται ο συνδυασμός των δύο.

2^ο Βήμα: Η αξιολόγηση εναλλακτικών Στρατηγικών

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει μια αξιολόγηση των διαφόρων στρατηγικών οι οποίες προτάθηκαν από τη διοίκηση της επιχείρησης. Για κάθε μια στρατηγική θα πρέπει να αξιολογηθούν: οι δυνατότητες αλλά και οι αδυναμίες της, το κόστος αλλά και οι πόροι που απαιτούνται και τέλος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Επιπλέον, για την επιλογή μιας στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αντιπαραβάλλονται με τις άλλες στρατηγικές, τα προσδοκώμενα και η συνάφεια τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

3^ο Βήμα: Επιλογή Στρατηγικών ή Στρατηγικής

Τέλος, έχουμε την επιλογή της κατάλληλης Στρατηγικής, δηλαδή εκείνης που ικανοποιεί περισσότερο τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Κατά την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα πιο κάτω:

- Οι προηγούμενες στρατηγικές της επιχείρησης
- Οι κίνδυνοι της κάθε στρατηγικής και η αποδοχή τους από τα στελέχη
- Η ενδεχόμενη συμπεριφορά των ανταγωνιστών
- Μια πιθανή επαναδιαμόρφωση των σχέσεων εξουσίας στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

- Άλλα στοιχεία πέρα από την αξιολόγηση που έχει γίνει και μπορεί να επηρεάσουν την επιλογή της στρατηγικής.

Αφού καθοριστεί ο Στρατηγικός σχεδιασμός σε μια επιχείρηση, ακολουθεί ο Επιχειρηματικός σχεδιασμός, δηλαδή η εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής μέσω της ανάπτυξης των σχεδίων δράσης που καταρτίζονται για το σκοπό αυτό. (Θεοδωρόπουλος 2002: 107-118)

Κεφάλαιο 8

Η Ανάπτυξη Των Σχεδίων Δράσης

Σε αυτό το βήμα γίνεται η διαμόρφωση των επιμέρους Επιχειρηματικών στόχων σύμφωνα πάντοτε με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και η κατάρτιση των Σχεδίων Δράσης για τον κάθε επιμέρους τομέα της επιχείρησης.

8.1. Οι Επιχειρηματικοί Στόχοι

Η επιλογή των στρατηγικών ή της στρατηγικής, οδηγεί στη θέσπιση συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων για το κάθε τμήμα και κάθε μονάδα της επιχείρησης κατά ένα συγκεκριμένο, μετρήσιμο ποσοστό.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι που θα τεθούν πρέπει να έχουν συνοχή μεταξύ τους, αλλά συνάμα, να συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, θα πρέπει οι στόχοι αυτοί να είναι φιλόδοξοι αλλά ταυτόχρονα και υλοποιήσιμοι.

Η διαμόρφωση του κάθε επιχειρηματικού στόχου πρέπει να περιλαμβάνει: δύο πολύ σημαντικά πράγματα, την περιοχή, το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο θα τεθούν οι στόχοι και φυσικά τον καθορισμό της ποσότητας και της αξίας που πρέπει να επιτευχθεί.

8.2. Σχέδια Δράσης Της Επιχείρησης

Για την υλοποίηση και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης, θα πρέπει να σχεδιαστούν δράσεις, ενέργειες και διαδικασίες. Για το σκοπό αυτό είναι πολύ σημαντικό τα σχέδια δράσης να καταρτίζονται για το κάθε τμήμα, τομέα ή λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντική η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης, η αιτιολόγηση τυχών αποκλίσεων και η απόδοση των ευθυνών.

Κεφάλαιο 9

Προβλέψεις Οικονομικών Αποτελεσμάτων

Εδώ γίνεται η χρηματοοικονομική προσομοίωση της επόμενης πενταετίας, όπου παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις, αλλά και οι προβλέψεις, ανάλογα με την προβλεπόμενη μεταβολή των παραμέτρων της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Συνήθως, οι βασικές οικονομικές καταστάσεις που καταρτίζονται για τα επόμενα πέντε χρόνια είναι οι ακόλουθες:

- Ισολογισμός
- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- Πηγές και χρήσεις πόρων
- Ταμειακό πρόγραμμα
- Αριθμοδείκτες

Κατά τη διαμόρφωση των οικονομικών καταστάσεων, καλό θα ήταν να υπάρχουν δύο σενάρια, ένα αισιόδοξο και ένα απαισιόδοξο, λαμβάνοντας υπόψη σημαντικές παραμέτρους οι οποίες μπορούν να διαφοροποιηθούν.

Κεφάλαιο 10

Η Εφαρμογή Του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Στο τελευταίο κομμάτι του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού βρίσκεται η διαδικασία υλοποίησης, παρακολούθησης και ελέγχου.

10.1. Προγραμματισμός Υλοποίησης

Η πραγματοποίηση του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στο βραχυχρόνιο προγραμματισμό και στο μακροχρόνιο προγραμματισμό. Ο ετήσιος προγραμματισμός δράσης και η δημιουργία ετήσιων λειτουργιών, κυρίως ποσοτικών και ποιοτικών μετρήσιμων επιχειρηματικών στόχων, σύμφωνα πάντοτε με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, βοηθούν στο προγραμματισμό του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

Μεθοδολογία υλοποίησης: Η επιχείρηση είθισται να ορίζει χρονικά σημεία επανακαθορισμού των Σχεδίων Δράσης ανάλογα με το βαθμό επίτευξης τους (μηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια και λοιπά). Επιπλέον, η επιχείρηση σχεδιάζει και αναπτύσσει διάφορα εργαλεία και μέσα παρακολούθησης. Ακόμα, η επιχείρηση κάνει προβλέψεις λειτουργικών προβλημάτων προσαρμογής και καθορίζει μεταβατικά στάδια αναπροσαρμογής. Τέλος, η επιχείρηση αναπροσαρμόζει μέσω προτάσεων, το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, για την αποτελεσματική υποστήριξη και αποτελεσματική υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Κεφάλαιο 11

Εμπειρική Έρευνα Με Τη Χρήση Ερωτηματολογίου

Η Έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και αποτελεί μέρος του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

11.1. Κάλυψη Και Συλλογή Στοιχείων

Η μεταπτυχιακή διατριβή αφορά Στρατηγικό και Επιχειρηματικό Σχεδιασμό της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) για την πενταετία 2016–2020. Δόθηκαν 100 ερωτηματολόγια από τα οποία επιστράφηκαν ορθά συμπληρωμένα τα 65.

11.2. Αντικειμενικοί Σκοποί Της Έρευνας Και Η Χρήση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) έχει απλή μορφή και στοχεύει στην καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των πελατών της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) σχετικά με τα πιο κάτω θέματα:

- Ανταγωνιστικότητα
- Προϊόντα
- Επικοινωνία
- Ποιότητα εξυπηρέτησης

11.3. Συνοπτική Παρουσίαση Του Ερωτηματολογίου

Αρχικά με την πρώτη ερώτηση βλέπουμε την ανταγωνιστικότητα της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch). Επιπλέον, η ερώτηση αυτή χρησιμοποιείται ως δικλίδα ασφαλείας για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

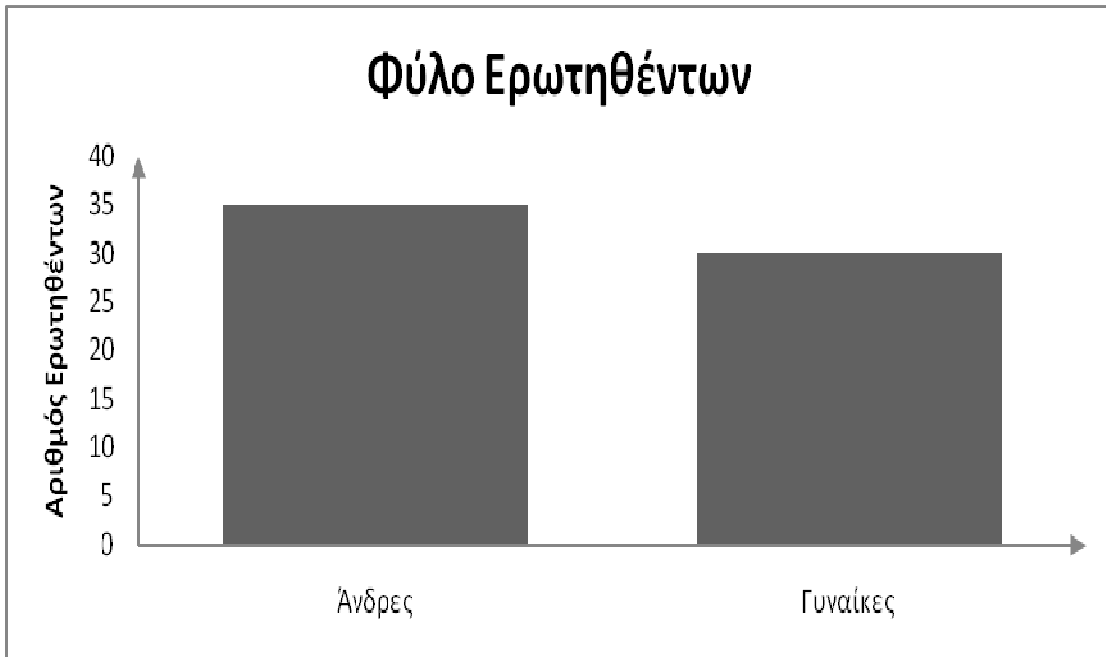
Οι ακόλουθες ερωτήσεις στοχεύουν στην εξακρίβωση της ικανοποίησης των πελατών, σχετικά με την τρέχουσα εξυπηρέτηση, επικοινωνία και τα υπάρχοντα προϊόντα. Τέλος, ο σκοπός είναι να αναδείξουμε τους τομείς τους οποίους οι πελάτες επιθυμούν η ασφαλιστική εταιρεία να βελτιώσει.

11.3.1. Προκαταρτική Ερώτηση Και Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτηθέντων

Η πρώτη προκαταρτική ερώτηση αποσκοπούσε στο να επιβεβαιώσουμε ότι οι ερωτηθέντες ήταν πελάτες της ασφαλιστικής εταιρείας MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch).

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου συλλέχθησαν διάφορα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Πιο κάτω παρουσιάζεται μια σειρά από διαγράμματα στα οποία παρουσιάζονται τα κυριότερα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί.

Όπως διαφαίνεται και από τα πιο κάτω διαγράμματα, έγινε μια προσπάθεια να υπάρχει μια ισορροπία στο σύνολο των ερωτηθέντων, για να επιτύχουμε μια αντιπροσωπευτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι στην έρευνα μας περιλήφθηκαν άτομα και των δύο φύλων, διαφόρων ηλικιακών ομάδων και μορφωτικού επιπέδου, αλλά συνάμα και από όλες της επαρχίες της Κύπρου.



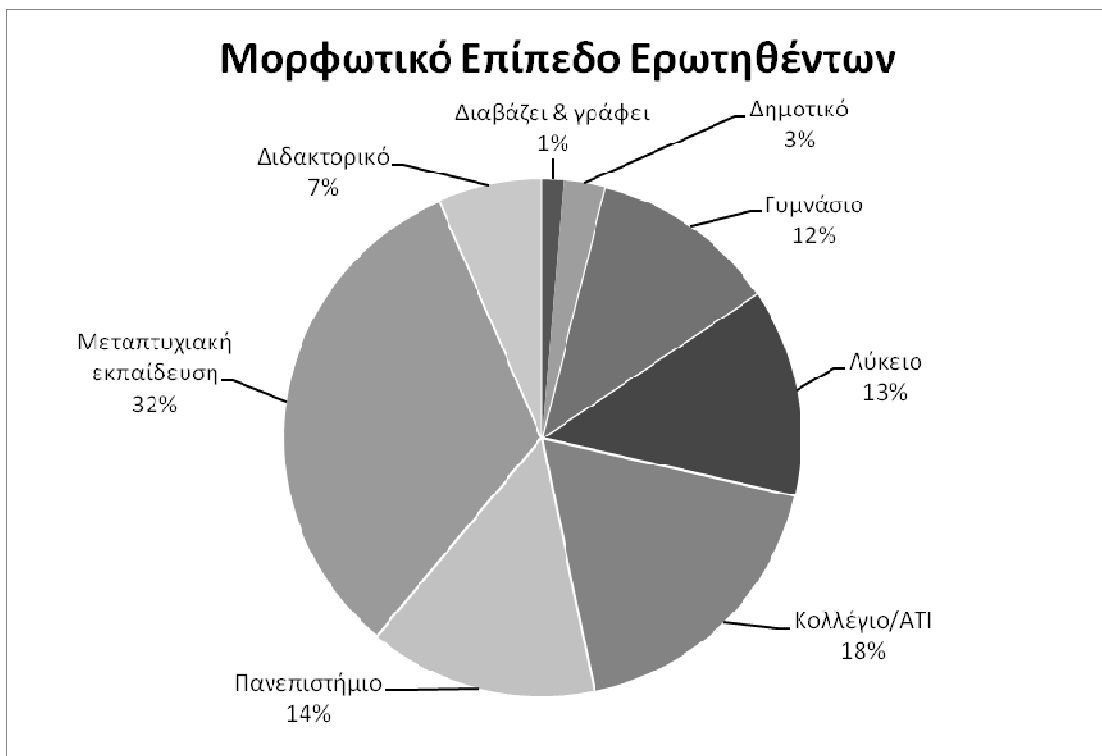
Διάγραμμα 2: Φύλο Ερωτηθέντων



Διάγραμμα 3: Ηλικιακές Ομάδες Ερωτηθέντων



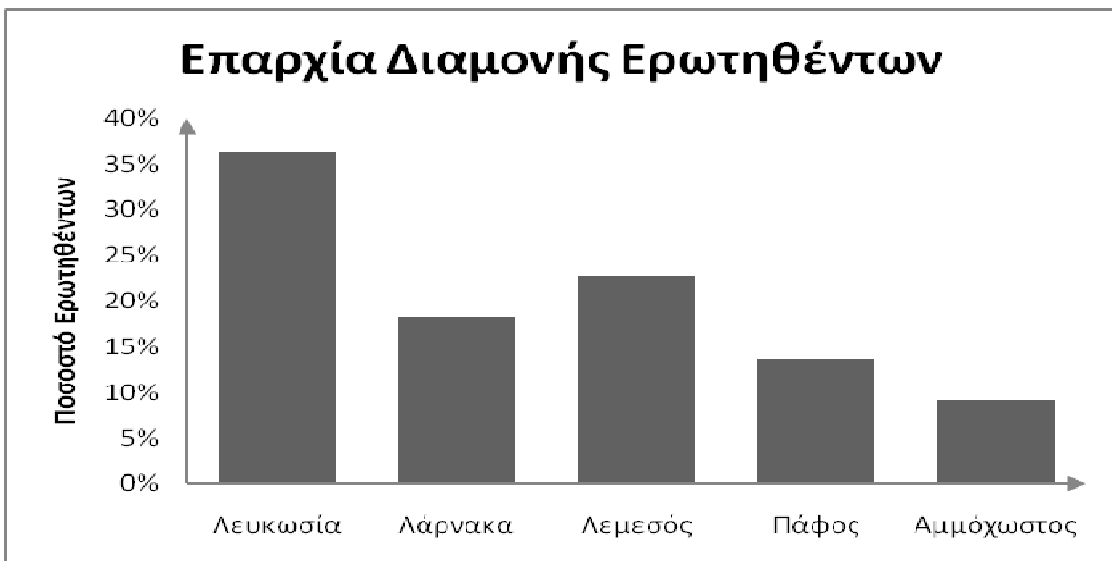
Διάγραμμα 4: Οικογενειακή Κατάσταση Ερωτηθέντων



Διάγραμμα 5: Μορφωτικό Επίπεδο Ερωτηθέντων



Διάγραμμα 6: Απασχόληση Ερωτηθέντων



Διάγραμμα 7: Επαρχία Ερωτηθέντων

11.3.2. Κυρίως Ερωτηματολόγιο

Το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου είχε σκοπό τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch). Επιπλέον, είχε σκοπό τη συλλογή εισηγήσεων για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Αρχικά θα παρουσιάσουμε σε ποσοστά τα αποτελέσματα του κυρίως ερωτηματολογίου.

Ερώτηση 1.α.:

| Σύσταση | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4% | 0% | 1% | 1% | 1% | 9% | 5% | 15% | 27% | 11% | 25% |

Ερώτηση 2:

| Γενική Ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση | Ποσοστά |
|---|----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | 0% |
| Δυσαρεστημένος | 2% |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | 30% |
| Ικανοποιημένος | 59% |
| Πολύ ικανοποιημένος | 10% |

Ερώτηση 3:

| Ικανοποίηση για τα προϊόντα | Ποσοστά |
|---|----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | 0% |
| Δυσαρεστημένος | 8% |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | 12% |
| Ικανοποιημένος | 73% |
| Πολύ ικανοποιημένος | 8% |

Ερώτηση 4:

| Ικανοποίηση για την επικοινωνία | Ποσοστά |
|---|----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | 1% |
| Δυσαρεστημένος | 2% |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | 32% |
| Ικανοποιημένος | 55% |
| Πολύ ικανοποιημένος | 10% |

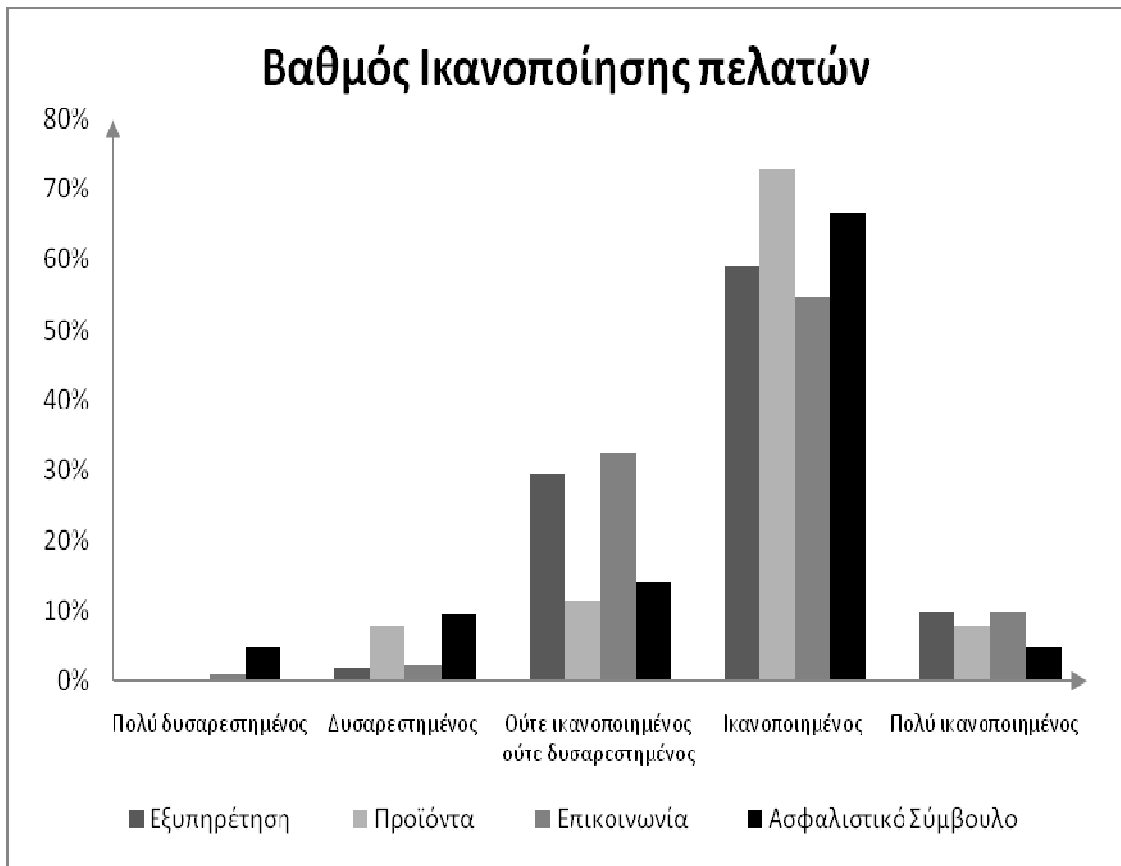
Ερώτηση 5:

| Ικανοποίηση για τον ασφαλιστικό σύμβουλο | Ποσοστά |
|---|----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | 5% |
| Δυσαρεστημένος | 10% |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | 14% |
| Ικανοποιημένος | 67% |
| Πολύ ικανοποιημένος | 5% |

Ερώτηση 6:

| Εισηγήσεις για βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης | Ποσοστά |
|---|----------------|
| Μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων | 8% |
| Πιο συχνή επικοινωνία (γραπτώς και τηλεφωνικώς) | 16% |
| Βελτίωση στην ποσότητα και στην ποιότητα των πληροφοριών που δίνονται | 20% |
| Πιο συχνή επικοινωνία με τον ασφαλιστικό σύμβουλο | 8% |
| Καλύτερες τιμές για τα ασφαλιστικά προϊόντα | 12% |
| Καλύτερη εξυπηρέτηση στα τηλεφωνικά κέντρα | 10% |
| Βελτίωση της ιστοσελίδας | 24% |
| Να σταματήσουν να προσπαθούν να μου πουλήσουν προϊόντα που δεν χρειάζομαι | 2% |
| Άλλο (διευκρινίστε) | 0% |

Επιπλέον, πιο κάτω παρουσιάζονται δύο διαγράμματα τα οποία μας δείχνουν: το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σχετικά με την εξυπηρέτηση, τα προϊόντα, την επικοινωνία, τον ασφαλιστικό τους σύμβουλο και τις εισηγήσεις τους για τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης που τους παρέχεται αντίστοιχα.



Διάγραμμα 8: Βαθμός Ικανοποίησης Πελατών

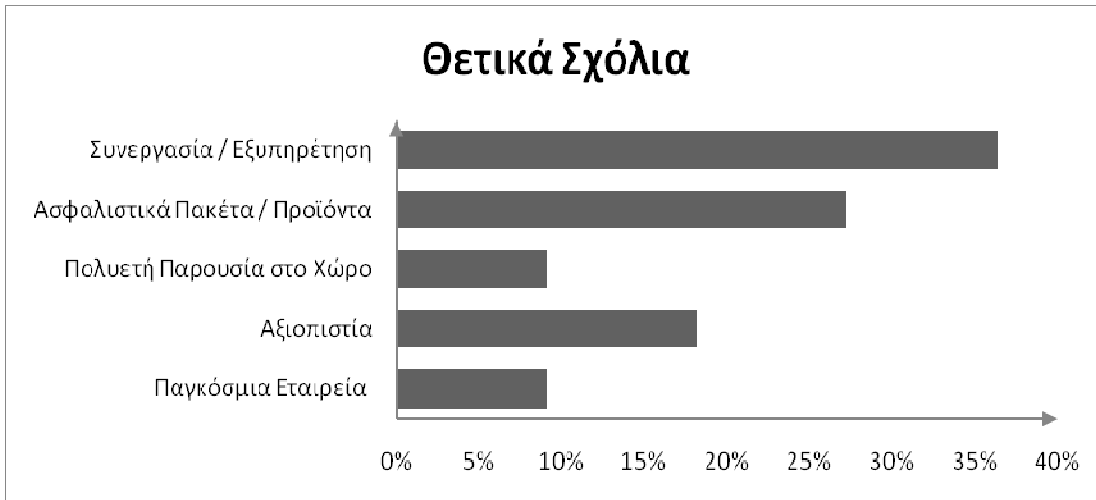
Στο πιο πάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση, τα προϊόντα, την επικοινωνία και τον ασφαλιστικό τους σύμβουλο. Παρατηρούμε ότι τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης είναι στα προϊόντα, 73%, και στον ασφαλιστικό σύμβουλο, 67%, ακολουθούν η εξυπηρέτηση πελατών, 59% και τέλος η επικοινωνία, 55%. Παρατηρούμε ότι τα μικρότερα ποσοστά, κάτω από 5%, συγκεντρώνει η κατηγορία πολύ δυσαρεστημένος. Κάτω από 10% είναι σε όλες τις κατηγορίες οι δυσαρεστημένοι πελάτες, με το ψηλότερο ποσοστό, 10%, του ασφαλιστικού συμβούλου. Χαμηλά ποσοστά, κάτω από 10% όμως, παρουσιάζει και η κατηγορία πολύ ικανοποιημένος, επομένως παρατηρούμε ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε όλες τις κατηγορίες, με τα ψηλότερα ποσοστά, 10%, στις κατηγορίες εξυπηρέτηση και επικοινωνία.



Διάγραμμα 9: Εισηγήσεις Για τη Βελτίωση Της Ποιότητας Εξυπηρέτησης

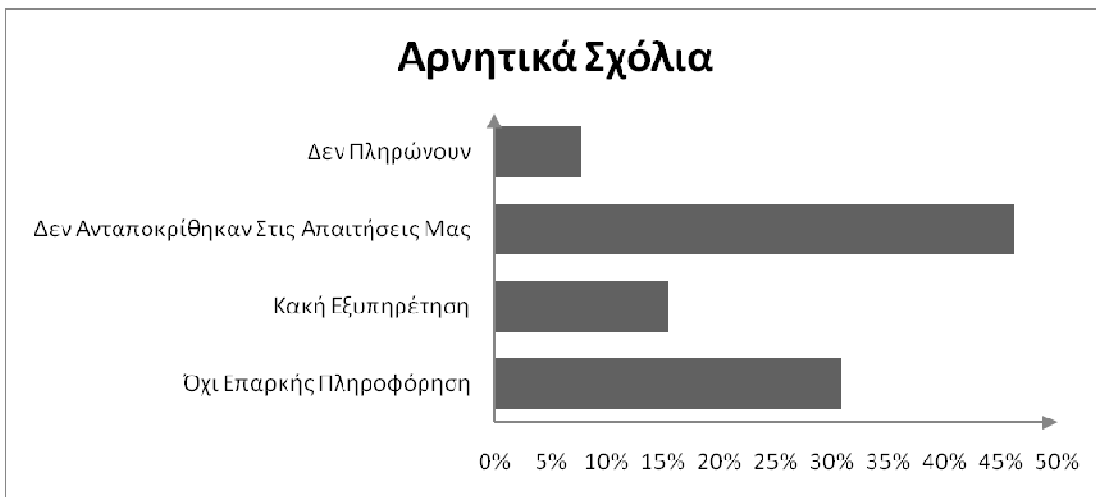
Από το πιο πάνω παρατηρούμε ότι τα πιο ψηλά ποσοστά εισηγήσεων βελτίωσης συγκεντρώνει η βελτίωση της ιστοσελίδας, με ποσοστό 24%, ακολουθεί η βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας πληροφοριών, με ποσοστό 20%, η συχνότερη επικοινωνία, με ποσοστό 16% και οι καλύτερες τιμές, με ποσοστό 12%. Ποσοστό 10% συγκεντρώνει η βελτίωση της εξυπηρέτησης στα τηλεφωνικά κέντρα, ποσοστά 8% συγκεντρώνουν οι κατηγορίες μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και η πιο συχνή επικοινωνία με τον ασφαλιστικό σύμβουλο.

Στο δεύτερο μέρος της πρώτης ερώτησης του ερωτηματολογίου, ζητήσαμε από τους ερωτηθέντες να μας εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους θα σύστηναν ή δεν θα σύστηναν την MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch). Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι πιο κάτω και παρουσιάζονται ανάλογα με τη συχνότητα που απαντήθηκαν:



Διάγραμμα 10: Θετικά Σχόλια

Στο πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται ότι τα άτομα που θα σύστηναν την MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), δηλαδή έχουν θετική άποψη για την εταιρεία, κυρίως για την καλή εξυπηρέτηση και συνεργασία που έχουν μέχρι τώρα με την εταιρεία, ποσοστό 36%, ακολουθούν τα καλά ασφαλιστικά πακέτα/προϊόντα και η αξιοπιστία με ποσοστά 27% και 18% αντίστοιχα. Τέλος, με ποσοστό 9% έχουμε την παγκόσμια αξιοπιστία και την πολυετή παρουσία της στο χώρο.



Διάγραμμα 11: Αρνητικά Σχόλια

Στο πιο πάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι τα άτομα τα οποία δεν θα σύστηναν την MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), δηλαδή έχουν αρνητική άποψη για την εταιρεία, κυρίως γιατί θεωρούν ότι η εταιρεία δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες τους με ποσοστό 46% και η ανεπαρκής πληροφόρηση με ποσοστό 31%. Τέλος, έχουμε την κακή

εξυπηρέτηση και την αιτιολογία ότι δεν πληρώνουν με ποσοστά 15% και 8% αντίστοιχα.

Κεφάλαιο 12

Η Κατάρτιση Στρατηγικής Για Την Ασφαλιστική Εταιρεία MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch)

Όλα όσα αναφέραμε πιο πάνω θα αποτελέσουν τη σύνθεση ενός στρατηγικού σχεδίου για την ασφαλιστική εταιρεία MetLife Europe Ltd (Cyprus branch).

12.1. Αποστολή Και Ιστορικό Της MetLife

Η MetLife είναι μια παγκόσμια εταιρεία, με ιστορία πάνω από 100 χρόνια. Η στρατηγική της έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά σε όποια χώρα και να βρίσκεται, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε πολιτισμού.

12.1.2. Περιγραφή Της Αποστολής Της Επιχείρησης

Το όραμα για μια παγκόσμια MetLife ξεκίνησε πριν από αρκετά χρόνια, ως μια ανάγκη καλύτερης εξυπηρέτησης των καταναλωτών της μεσαίας αγοράς των Η.Π.Α. και την αυξημένη εστίαση στην αποδοτικότητα. Βασιζόμενοι σε αυτό το όραμα, η ανακαίνιση της εταιρείας ήταν αναγκαία, όπως επίσης και η τοποθέτηση της MetLife σε μια τροχιά συνεχούς ανάπτυξης, θεσπίζοντας έτσι μια πορεία επίτευξης του οράματος της. Δηλαδή, την αναγνώριση της MetLife σαν τη μεγαλύτερη παγκόσμια ασφαλιστική εταιρεία ζωής και παροχής ωφελημάτων στους εργαζομένους της, αναδεικνύοντας έτσι τη MetLife σαν μια εταιρεία παγκόσμιας κλάσης, σε όλους τους τομείς.

Ορίζοντας με αυτό τον τρόπο τρεις ακρογωνιαίους λίθους που αποτελούν τον πυρήνα της στρατηγικής της MetLife. Ανάπτυξη όλων των αναδυόμενων αγορών πέραν του 20% ή περισσότερο, από τα λειτουργικά τους κέρδη. Να παρέχει παγκόσμια

ωφελήματα στους υπαλλήλους της και να γίνει μια παγκόσμια πελατοκεντρική επιχείρηση. Μέσα στα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας, μπορεί να περιληφθεί και η μείωση εξόδων όπου αυτό είναι εφικτό, χρησιμοποιώντας αυτή την εξοικονόμηση σε νέες τεχνολογίες και σε διάφορους τομείς όπως είναι η ανάπτυξη της πελατοκεντρικότητας. (<https://www.metlife.com/connections/articles/summer-2012/metlife-strategicplan.html>)

12.1.3. Ποια Είναι Η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch);

Η MetLife Europe Ltd είναι υποκατάστημα της αμερικάνικης εταιρείας MetLife Inc. Η MetLife Inc., ιδρύθηκε το 1868 και αποτελεί μέσα από τις θυγατρικές της και των συνδεδεμένων σε αυτή εταιρείες, μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες ζωής παγκοσμίως, αποτελώντας έτσι ένα παγκόσμιο ηγέτη στην παροχή ασφαλιστικών προγραμμάτων ζωής, συντάξεως, ομαδικής ασφάλισης προσωπικού και επενδυτικών υπηρεσιών. Σε σχεδόν 50 χώρες παγκοσμίως, εξυπηρετεί περίπου εκατό εκατομμύρια ασφαλισμένους και κατέχει κορυφαίες θέσεις στις αγορές των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, της Ιαπωνίας, της Λατινικής Αμερικής, της Ασίας, της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Πιο συγκεκριμένα, η MetLife Europe Ltd, μέσω του υποκαταστήματος της, λειτουργεί στην Κύπρο από το 1955, παρέχοντας Ασφαλιστικά Προγράμματα Ζωής, Συνταξιοδοτικά, Ατυχημάτων και Υγείας καθώς και Ομαδικά ασφαλιστικά συμβόλαια. Το 1955, αρχικά ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Κύπρο ως υποκατάστημα της Αμερικάνικης εταιρείας AIG. Μετά από το σοβαρό πλήγμα της Αμερικάνικης οικονομίας το 2012, η εταιρεία πωλήθηκε στη MetLife Inc.

Η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), κερδίζοντας διαχρονικά την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των ασφαλισμένων της, βρίσκεται σταθερά ανάμεσα στις πρωτοπόρες Ασφαλιστικές Εταιρείες της Κύπρου, με βασικά θεμέλια την ποιότητα του ασφαλιστικού της έργου και την ουσιαστική συγκομιδή της στην ανάπτυξη του θεσμού της Ιδιωτικής Ασφάλισης στην Κύπρο.

(<http://www.metlife.com.cy/el/Individual/Who-We-Are/Locally/index.html>)

Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Ασφαλιστικών Εταιρειών Κύπρου, η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) είχε αύξηση κατά 7,27% στα ασφάλιστρα ζωής το 2014, σε σχέση με το 2013. Αυτό το ποσοστό, μαζί με τα ασφάλιστρα Ατυχημάτων και Υγείας, αντιπροσωπεύει το 9,36% του μεριδίου αγοράς. Παρουσίασε δηλαδή, αύξηση 0,5% από

την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους. Λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον οικονομικό περιβάλλον και το γεγονός ότι η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) είναι μια εκ των δύο ασφαλιστικών εταιρειών οι οποίες είχαν αύξηση του μεριδίου αγοράς σε σχέση με τις υπόλοιπες ασφαλιστικές εταιρείες οι οποίες είχαν μείωση, μπορεί να θέσει καλύτερους στόχους για τα επόμενα χρόνια.

(<http://www.iac.org.cy/easyconsole.cfm/id/99>)

12.2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα χωριστεί σε δύο ενότητες, στις εξελίξεις του διεθνούς περιβάλλοντος και στις εξελίξεις του εγχώριου περιβάλλοντος, όπως αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch).

12.2.1. Το Διεθνές Περιβάλλον, Οι Προκλήσεις Και Οι Ευκαιρίες Που Απορρέουν Από Αυτό

Μερικά πολύ σημαντικά γεγονότα τα οποία επηρεάζουν την παγκόσμια οικονομία είναι τα εξής:

- Η οικονομική και γεωπολιτική αστάθεια, σε συνδυασμό με χρηματοπιστωτικές αναταραχές στις μεγάλες και αναδυόμενες οικονομίες, επηρεάζουν αρνητικά την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη
- Οι χρηματιστηριακές αγορές και οι αγορές συναλλάγματος παρουσιάζουν υψηλή μεταβλητότητα, κατά κύριο λόγο του δυσμενούς οικονομικού κλίματος στην Κίνα
- Η σημαντική μείωση του μαύρου χρυσού, συνέβαλε σημαντικά στην επιβράδυνση του παγκόσμιου πληθωρισμού
- Πολύ χαμηλά επιτόκια από της μεγαλύτερες Κεντρικές Τράπεζες

(http://www.centralbank.gov.cy/media/pdf_gr/Economic_Bulletin_Dec_2015_greek.pdf)

Όλα τα πιο πάνω, αλλά και ο νέος κανονισμός Φερεγγυότητας II από το 2016, δυσκολεύουν το έργο των ασφαλιστικών εταιρειών.

12.2.2. Κυπριακή Οικονομία Και Κυπριακή Αγορά

Στους πιο κάτω πίνακες, θα περιλάβουμε κάποια βασικά στοιχεία για την Κυπριακή οικονομία, αλλά και την ασφαλιστική αγορά της Κύπρου.

| Κύπρος - Οικονομικό περιβάλλον 2014 | |
|--|------------|
| Πληθυσμός | 867.000 |
| Μέσος όρος ηλικίας | 36 |
| GDP | € 17,5 δις |
| GDP Growth Rate | -2,3 % |
| GDP per Capita Growth Rate | -0,1% |
| Πληθωρισμός | -1,4% |
| Ανεργία | 16,1% |

Πίνακας 1: Κύπρος - Οικονομικό Περιβάλλον 2014

| Κύπρος - Ασφαλιστική Αγορά 2014 | |
|---|-------------|
| Αριθμός Ασφαλιστικών Εταιρειών Ζωής | 7 |
| Αριθμός Ασφαλιστικών Εταιρειών Γενικού Κλάδου | 23 |
| Μικτών Ασφαλιστηρίων Κλάδου Ζωής | € 306 εκ. |
| Μικτών Ασφαλιστηρίων Ατυχημάτων και Υγείας | € 133 εκ. |
| Μικτών Εγγεγραμμένων Ασφαλιστηρίων Γενικού Κλάδου | € 439 εκ. |
| Περιουσιακά στοιχεία Υπό Διαχείριση | € 1.533 εκ. |
| Ασφάλειες Ζωής σαν % του ΑΕΠ | 2% |
| Ανά Κεφάλαιο Ασφαλιστηρίων Ζωής | € 343 εκ. |
| Συνολικό Κεφάλαιο σε σχέση με το ΑΕΠ | 5% |

Πίνακας 2: Κύπρος - Ασφαλιστική Αγορά 2014

(<http://www.iac.org.cy/images/media/file/AR%202014.pdf>)

Ο πιο κάτω πίνακας περιλαμβάνει το σύνολο ασφαλιστρών του κλάδου ζωής, μη συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστρών Ατυχημάτων και Υγείας από εταιρείες Ζωής.

| | 01/01/2014 | 01/01/2013 | | Μερίδιο | Μερίδιο |
|--------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| | - | - | % | Αγοράς % | Αγοράς % |
| | 31/12/2014 | 31/12/2013 | Μεταβολή | 01/01/2014 | 01/01/2013 |
| | - | - | | - | - |
| | 31/12/2014 | 31/12/2013 | | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
| ALLIANZ HELLAS | 22.802.866 | 20.622.509 | 10,57% | 7,50% | 6,46% |
| ALPHA INSURANCE | 15.155.191 | 15.061.976 | 0,62% | 4,98% | 4,72% |
| ETHNIKI INSURANCE | 7.240.011 | 5.764.110 | 25,61% | 2,38% | 1,81% |
| EUROLIFE | 83.531.135 | 90.679.206 | -7,88% | 27,47% | 28,41% |
| HELLENIC ALICO | 10.670.239 | 11.411.943 | -6,50% | 3,51% | 3,58% |
| CNP CYPRIALIFE | 72.747.949 | 81.001.148 | -10,19% | 23,93% | 25,38% |
| METLIFE | 21.860.710 | 24.996.145 | -12,54% | 7,19% | 7,83% |
| MINERVA | 1.044.948 | 1.347.796 | -22,47% | 0,34% | 0,42% |
| PRIME INSURANCE | 22.698.257 | 22.805.276 | -0,47% | 7,47% | 7,15% |
| UNIVERSAL LIFE | 46.288.754 | 45.472.332 | 1,80% | 15,22% | 14,25% |
| Σύνολο | 304.040.059 | 319.162.441 | -4,7% | 100,00% | 100,00% |

Πίνακας 3: Μερίδιο Αγοράς ανά Ασφαλιστική Επιχείρηση, μη συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστρών Ατυχημάτων και Υγείας από εταιρείες Ζωής

Ο πιο κάτω πίνακας περιλαμβάνει το σύνολο ασφαλιστρών του κλάδου ζωής, συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστρών Ατυχημάτων και Υγείας από εταιρείες Ζωής.

| | 01/01/2014 - 31/12/2014 | 01/01/2013 - 31/12/2013 | % Μεταβολή | Μερίδιο Αγοράς % 01/01/2014 31/12/2014 | Μερίδιο Αγοράς % 01/01/2013 31/12/2013 |
|--------------------------|---|---|-----------------------------|---|---|
| ALLIANZ HELLAS | 22.935.816 | 20.750.870 | 10,53% | 6,02% | 5,27% |
| ALPHA INSURANCE | 19.677.604 | 19.957.857 | -1,40% | 5,16% | 5,07% |
| ETHNIKI INSURANCE | 7.240.011 | 5.764.110 | 25,61% | 1,90% | 1,46% |
| EUROLIFE | 96.124.649 | 103.218.106 | -6,87% | 25,22% | 26,23% |
| HELLENIC ALICO | 11.088.257 | 11.879.752 | -6,66% | 2,91% | 3,02% |
| CNP CYPRIALIFE | 84.314.004 | 91.001.302 | -7,35% | 22,12% | 23,12% |
| METLIFE | 35.704.070 | 38.710.493 | -7,77% | 9,37% | 9,84% |
| MINERVA | 2.138.702 | 2.291.627 | -6,67% | 0,56% | 0,58% |
| PRIME INSURANCE | 24.149.572 | 24.158.109 | -0,04% | 6,34% | 6,14% |
| UNIVERSAL LIFE | 77.762.953 | 75.813.078 | 2,57% | 20,40% | 19,26% |
| Συνολο | 381.135.638 | 393.545.304 | -3,15% | 100,00% | 100,00% |

Πίνακας 4: Μερίδιο Αγοράς ανά Ασφαλιστική Επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστρών Ατυχημάτων και Υγείας από εταιρείες Ζωής

| ΣΥΝΟΛΟ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΑΝΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΖΩΗΣ | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------|---------|---------|-------------------|---------------------|--------|---------|-------------------|
| Ασφαλιστήρια Συμβόλαια Ζωής και Προσωπικών Ατυχημάτων και Υγείας (ΠΑ&Υ) | | | | | | | | | |
| Αρ. | Ασφ. Εταιρείες Ζωής | 01/01/14 - 31/12/14 | | | | 01/01/13 - 31/12/13 | | | |
| | | Ζωής | ΠΑ&Υ | Σύνολο | Μερίδιο Αγοράς | Ζωής | ΠΑ&Υ | Σύνολο | Μερίδιο Αγοράς |
| | | € 000 | | | | % | € 000 | | |
| 1 | ALLIANZ | 22.803 | 133 | 22.936 | 5,68 | 20.623 | 128 | 20.751 | 4,98 |
| 2 | ALPHA INSURANCE | 15.155 | 4.522 | 19.678 | 4,87 | 15.062 | 4.896 | 19.958 | 4,79 |
| 3 | ΕΘΝΙΚΙ INS. | 7.240 | 0 | 7.240 | 1,79 | 5.764 | 0 | 5.764 | 1,38 |
| 4 | EUROLIFE | 83.531 | 12.594 | 96.125 | 23,79 | 90.679 | 12.539 | 103.218 | 24,76 |
| 5 | HELLENIC ALICO LIFE | 10.670 | 418 | 11.088 | 2,74 | 11.412 | 468 | 11.880 | 2,85 |
| 6 | CNP CYPRIALIFE | 72.748 | 11.566 | 84.314 | 20,86 | 81.001 | 10.000 | 91.001 | 21,83 |
| 8 | METLIFE | 21.861 | 13.843 | 35.704 | 8,84 | 24.996 | 13.714 | 38.710 | 9,29 |
| 9 | MINERVA INSURANCE | 1.045 | 1.094 | 2.139 | 0,53 | 1.348 | 944 | 2.292 | 0,55 |
| 10 | PRIME | 22.698 | 1.451 | 24.150 | 5,98 | 22.805 | 1.353 | 24.158 | 5,80 |
| 11 | UNIVERSAL LIFE | 46.289 | 31.474 | 77.763 | 19,24 | 45.472 | 30.341 | 75.813 | 18,19 |
| | Σύνολο Ασφ. Εταιρειών Ζωής | 304.040 | 77.096 | 381.136 | 94,32 | 319.162 | 74.383 | 393.545 | 94,42 |
| | Σύνολο Μη Ασφ. Εταιρείες Ζωής | - | 22.970 | 22.970 | 5,68 | | 23.274 | 23.274 | 5,58 |
| | Σύνολο Ασφ/ρίων | 304.040 | 100.065 | 404.105 | 100,00 | 319.162 | 97.657 | 416.819 | 100,00 |

Πίνακας 5: Σύνολο Ασφαλιστηρίων ανά Ασφαλιστική Εταιρεία

(<http://www.iac.org.cy/easyconsole.cfm/id/632>)

12.3. Προκλήσεις Και Ευκαιρίες Που Απορρέουν Από Το Εξωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης

Παρατηρούμε ότι τα τελευταία δύο χρόνια, στην Κύπρο υπάρχει μια ύφεση στον ασφαλιστικό τομέα, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Το 2014, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια μικρή βελτίωση σε σχέση με το 2013. Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων μπορεί να αποτελέσει μια μεγάλη απειλή για κάποιες ασφαλιστικές εταιρείες, αλλά συνάμα και περίοδος μεγάλων ευκαιριών για κάποιες άλλες.

Αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, ως επιτακτική ανάγκη, είναι η ολοκληρωτική αναβάθμιση του Γενικού Σχεδίου Υγείας. Αυτό διαφαίνεται μέσα από τα καθημερινά προβλήματα των δημόσιων νοσοκομείων, αλλά και ως απαραίτητος όρος του μνημονίου. (www.philenews.com/el-gr/koinonia-aidiseis/160/255900/efarmogi-tou-gesy-to-2017-provlepei-pia-to-mnimonio)

Ο συνδυασμός της οικονομικής κρίσης από τη μια πλευρά, η εφαρμογή του νέου κανονισμού επίβλεψης των ασφαλιστικών εταιρειών, Φερεγγυότητα II, και το νέο θεσμικό πλαίσιο, Βασιλείας III, των τραπεζών από την άλλη, μπορεί να οδηγήσει κάποιες ασφαλιστικές εταιρείες στην αναζήτηση αγοραστή.

(<http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1114242/asfalistikes-pshnontai-deals-sthn-kypro.html>)

Επιπλέον, οι φήμες για μη βιωσιμότητα του ταμείου κοινωνικών ασφαλίσεων σε μερικά μόνο χρόνια, με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι πολίτες να στρέφονται στην ατομική συνταξιοδοτική ασφάλιση.

(<http://www.greeknewsonline.com/e7-5-dis-lipoun-apo-to-tamio-kinonikon-asfaliseon-stin-kipro/>)

Λαμβάνοντας υπόψη την πιο πάνω ανάλυση, πιο κάτω παρουσιάζουμε τις πιθανές προκλήσεις και ευκαιρίες τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch):

Προκλήσεις:

- Συρρίκνωση του ασφαλιστικού κλάδου, ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης και της συρρίκνωσης της οικονομίας της χώρας.
- Εφαρμογή νέου Γενικού Συστήματος Υγείας – ΓεΣΥ.

Ευκαιρίες:

- Πιθανές πωλήσεις ασφαλιστικών εταιρειών.
- Απορρόφηση ασφαλιστικών συμβούλων από την αγορά
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς

12.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πιο κάτω θα γίνει μια σύντομη περιγραφή των δραστηριοτήτων και των προϊόντων της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch).

12.4.1. Οι Δραστηριότητες Και Τα Προϊόντα Της Επιχείρησης

Τα προγράμματα της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) μπορούν να διαχωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Τα ατομικά και
- Τα ομαδικά

Τα ατομικά προγράμματα αποτελούνται από Ασφάλεια Ζωής, Επένδυση – Αποταμίευση και Προσωπικά Ατυχήματα και Υγείας.

Η απλή Ασφάλεια Ζωής, είναι η ασφαλιστική προστασία με την καταβολή εφάπαξ κεφαλαίου και κάλυψη για την οικονομική στήριξη της οικογένειας, σε περίπτωση απώλειας ζωής του ασφαλισμένου.

Επιπλέον, υπάρχουν προγράμματα για την κάλυψη εισοδήματος σε περίπτωση ανικανότητας για εργασία «Life Cover Plus», καθώς και διάφορα Συμπληρωματικά Προγράμματα Ασφάλισης.

Τα προγράμματα Επένδυσης και Αποταμίευσης «Multi Global Invest Plan», είναι ένα σύγχρονο αποταμιευτικό πρόγραμμα, «Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο Συνδεδεμένο με

επενδύσεις» (Unit Linked), το οποίο συνδυάζει τη συστηματική, μακροχρόνια αποταμίευση και δυναμικές επιδόσεις.

Τέλος, τα προγράμματα Προσωπικών Ατυχημάτων και Υγείας, τα οποία προσφέρουν νοσοκομειακή κάλυψη σε περίπτωση ασθένειας ή ατυχήματος, παρέχονται μέσα από ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, όπως είναι τα: «Critical Illness», «Medical Extra», «ExtraMed» και «Alico Lady Care». (<http://www.metlife.com.cy/el/Individual/Find-Our-Products/index.html>)

Τα Ομαδικά Σχέδια Ζωής και Υγείας, απευθύνονται σε εταιρείες και παρέχουν Ασφάλειες Ζωής, Ιατρικά πακέτα και Ασφάλειες Ατυχημάτων, τα οποία μπορούν να χωριστούν στις τρεις πιο κάτω κατηγορίες: Ασφάλειες Ζωής και Ανικανότητας, Ομαδικά Σχέδια Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης, Θάνατος από Ατύχημα και Μόνιμη Ολική ή Μερική Ανικανότητα. (<http://www.metlife.com.cy/el/Business/index.html>)

| ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ - ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ 31/12/2014 | | | | | | | | | |
|--|---------|-------|---------|----------|-------|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| Ασφ/ρια Συμβόλαια: | Allianz | Alpha | Ethniki | Eurolife | Prime | Cypria life | Hellenic Alico | MetLife | Universal Life |
| 1) Ασφαλιστήρια Συμβόλαια Unit Linked | | | | | | | | | |
| A) Αριθμός Συμβολαίων | 4 | 711 | 744 | 3.333 | 1.817 | 3.306 | 237 | 973 | 2.935 |
| B) Ετήσια Ακαθάριστα Ασφάλιστρα € 000 | 2,4 | 2.039 | 949 | 4.883 | 2.391 | 6.293 | 361 | 1.229 | 4.685 |
| 2) Άλλα Ασφαλιστήρια Συμβόλαια | | | | | | | | | |
| A) Αριθμός Συμβολαίων | 5 | 4.453 | 483 | 1.049 | 941 | 535 | 0 | 1.039 | 494 |
| B) Ετήσια Ακαθάριστα Ασφάλιστρα € 000 | 4.4 | 1.646 | 391 | 768 | 583 | 576 | 0 | 869 | 414 |
| Σύνολο Νέων Ασφ/ρων | 6.7 | 3.685 | 1.340 | 5.652 | 2.975 | 6.870 | 361 | 2.098 | 5.010 |

Πίνακας 6: Νέα Ασφαλιστήρια Συμβόλαια ανά Ασφαλιστική εταιρεία

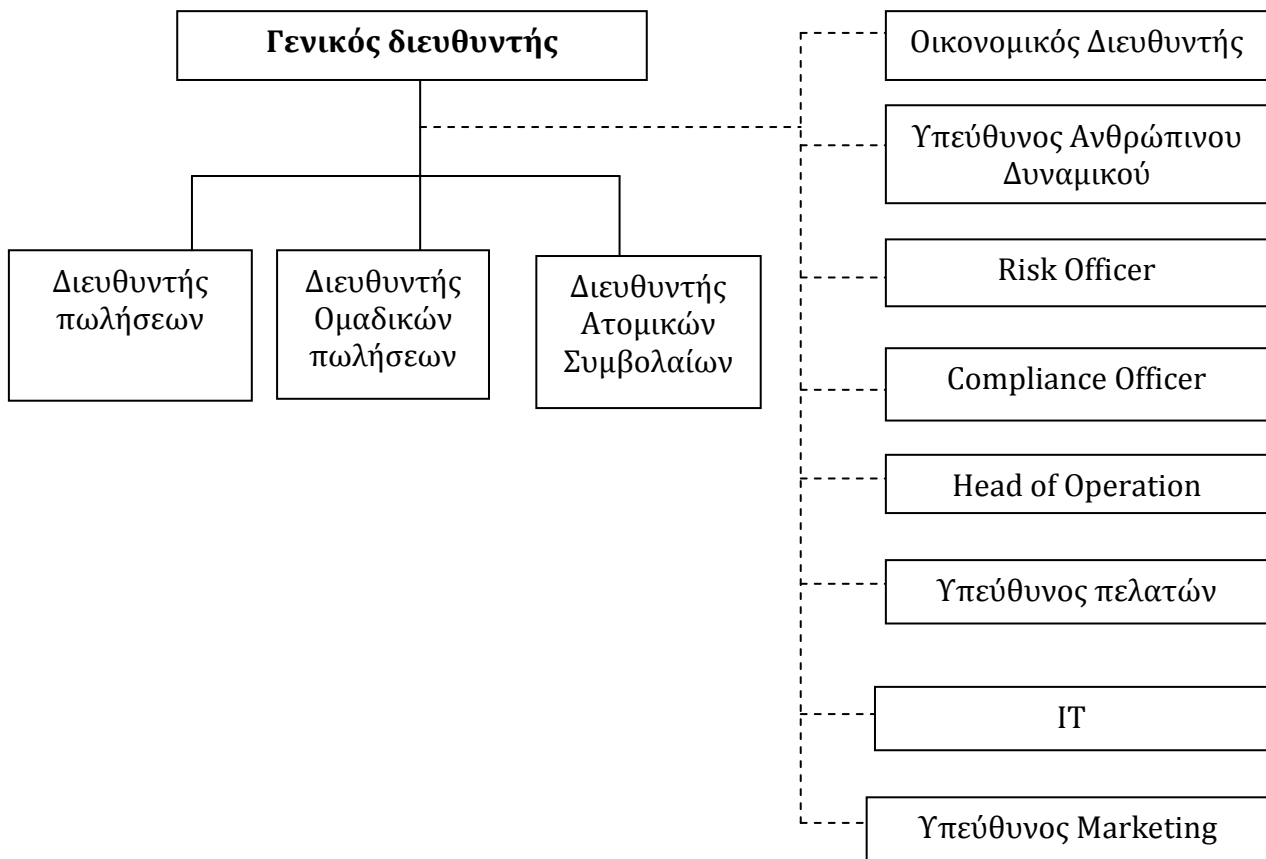
(<http://www.iac.org.cy/easyconsole.cfm/id/632>)

Αν παρατηρήσουμε την ανάλυση των νέων εργασιών για τα ατομικά συμβόλαια, για το 2014, όπως αυτά αναγράφονται στον πιο πάνω πίνακα, θα παρατηρήσουμε ότι: Σύμφωνα με τα στοιχεία της αγοράς, οι μεγαλύτερες πωλήσεις νέων συμβολαίων καταγράφηκαν σε Unit Linked προϊόντα. Παρόλα αυτά, στη MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) καταγράφηκε ακριβώς το αντίθετο, οι μεγαλύτερες πωλήσεις δεν έγιναν σε

Unit Linked συμβόλαια. Συνεπώς, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια επιβεβλημένη ανάγκη για αλλαγή στην προώθηση των Unit Linked συμβολαίων.

12.4.2. Οργάνωση, Λειτουργίες Και Συστήματα Της Επιχείρησης

Το μόνιμο προσωπικό της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) ανέρχεται περίπου σε 80 άτομα συνολικά, χωρίς τους ασφαλιστικούς της συμβούλους. Τα προσωπικό αποτελείται από άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων και εκπαιδευτικής κατάρτισης. Πιο κάτω απεικονίζουμε το οργανόγραμμα της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), με τα τμήματα στα οποία κατανέμεται το προσωπικό και με βάση το οποίο επιτελούνται όλες οι διαδικασίες της ασφαλιστικής επιχείρησης:



Διάγραμμα 12: Οργανόγραμμα της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch)

12.4.4. Τρόποι Προώθησης Των Προϊόντων

Η προώθηση των ασφαλιστικών προϊόντων της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), μέχρι τώρα πραγματοποιείται κυρίως μέσω ασφαλιστικών συμβούλων. Τα ερωτήματα τα οποία πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής: μπορεί να υπάρξει βελτίωση και

αναβάθμιση αυτού του τομέα; Επιπλέον, υπάρχουν και άλλοι τρόποι προώθησης των ασφαλιστικών προϊόντων;

Η απάντηση και στα δύο πιο πάνω ερωτήματα είναι καταφατική, πάντοτε υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και φυσικά υπάρχουν και άλλοι τρόποι προώθησης των ασφαλιστικών προϊόντων.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) έχει εξήντα χρόνια επιτυχημένης πορείας στην ασφαλιστική ζωή της Κύπρου, η πλειονότητα των ασφαλιστικών της συμβούλων είναι ώριμης ηλικίας. Επομένως, το πρώτο κίνητρο είναι η ανανέωση του δυναμικού πωλήσεων.

Ένας άλλος τρόπος προώθησης των ασφαλιστικών προϊόντων, είναι μέσω ασφαλιστικών πρακτόρων. Μια μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται, αλλά δεν είναι πολύ διαδεδομένη και χρήζει φυσικά βελτίωσης. Επιπλέον, ένας νέος τρόπος προώθησης των ασφαλιστικών προϊόντων της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), είναι οι διαδικτυακές πωλήσεις, αλλά για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να επέλθουν ριζικές αλλαγές, τόσο στα συστήματα, αλλά και στον τρόπο σκέψης και αντιμετώπισης της νέας τεχνολογίας.

12.4.5. Καλύτερη Εξυπηρέτηση Των Πελατών

Η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών αναφέρεται τόσο στους υφιστάμενους, αλλά και στους μελλοντικούς ή πιθανούς πελάτες. Χρήζει πάντοτε βελτίωσης και πάντοτε θα υπάρχουν επιπλέον κίνητρα για τη βελτίωση της. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού μοτίβου εξυπηρέτησης απαιτεί τεράστιες αλλαγές. Αλλαγές στα συστήματα, αλλαγές στα συμβόλαια, στις αιτήσεις, αλλαγή και απλοποίηση όλου του έντυπου και αλλά και ηλεκτρονικού υλικού, με το οποίο έρχεται σε επαφή ο πελάτης. Αλλαγές στις υπάρχουσες υποδομές, ανακαίνιση του κτιρίου, αλλαγές στην ιστοσελίδα και τέλος, το πιο σημαντικό είναι η αλλαγή νοοτροπίας. Γιατί, πελατοκεντρικότητα σημαίνει, ότι το επίκεντρο όλων σου των δραστηριοτήτων είναι η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών.

12.3. Προκλήσεις Και Ευκαιρίες Που Απορρέουν Από Το Εσωτερικό Περιβάλλον Της Επιχείρησης

Από την πιο πάνω ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), αλλά και από τα αποτελέσματα της έρευνας του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι αυτό το οποίο ζητούν περισσότερο από όλα οι υφιστάμενοι πελάτες είναι:

- Η βελτίωση της Ιστοσελίδας
- Η βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας πληροφοριών που δίνονται
- Πιο συχνή επικοινωνία

Παρατηρούμε ότι και τα τρία πιο πάνω είναι άμεσα συνδεδεμένα με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τόσο η βελτίωση της Ιστοσελίδας, όσο και η ποιότητα πληροφοριών και η επικοινωνία, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τα τεχνολογικά συστήματα της εταιρείας. Επομένως, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), είναι ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων της, για να μπορέσει να αναβαθμίσει όχι μόνο την ιστοσελίδα της, αλλά και την ποιότητα των πληροφοριών που δίνει στους ασφαλισμένους της. Ειδικά στις μέρες μας, όπου υπάρχει μια ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αν μια επιχείρηση καθυστερήσει την τεχνολογική της ανάπτυξη, ίσως να βρεθεί σε τρομερά μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε επιχείρηση, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προτερήματα της κάθε επιχείρησης. Επομένως, η μεγαλύτερη περιουσία της κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού το ανθρώπινο δυναμικό της είναι αυτό το οποίο θα κάνει τη διαφορά από τις υπόλοιπες εταιρείες. Για αυτό, μια άλλη μεγάλη πρόκληση της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), είναι να παρέχει τα ανάλογα ωφελήματα στο ανθρώπινο δυναμικό της, για να την οδηγήσει στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού της. Επιπλέον, μια πολύ σημαντική πρόκληση για την κάθε επιχείρηση, είναι η σωστή αξιολόγηση και η παροχή των σωστών κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό της.

12.5. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Οι πωλήσεις των ασφαλιστικών προϊόντων της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο μέσω των ασφαλιστικών της συμβούλων. Υπάρχουν όμως και πωλήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται απευθείας μέσω της εταιρείας ή μέσω ασφαλιστικών πρακτόρων. Πιο κάτω σας παρουσιάζουμε το σύνολο των πωλήσεων της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), όπως δημοσιοποιήθηκαν στην ιστοσελίδα του Ασφαλιστικού Ινστιτούτου Κύπρου.

| Πίνακας πωλήσεων | | | | | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Έτος | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| | € | € | € | € | € |
| Πωλήσεις | 26.512.000 | 26.697.058 | 24.837.664 | 24.996.145 | 21.860.710 |

Πίνακας 7: Πωλήσεις MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch)

Από τον πιο πάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι από το 2010 μέχρι το 2011 και από το 2012 μέχρι το 2013, υπήρχε μια μικρή ετήσια αύξηση στις πωλήσεις, ενώ από το 2011 μέχρι το 2012 και από το 2013 μέχρι το 2014, υπάρχει μια σημαντική μείωση, της τάξης του 7% και 13% αντίστοιχα. Η πτώση στις πωλήσεις το 2012, οφείλεται στο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης στην Αμερική και την κατάρρευση της AIG, με αποτέλεσμα την πώληση της ALICO AIG στη MetLife INC., οδηγώντας με αυτό τον τρόπο στον κλονισμό της εμπιστοσύνης των πελατών και τη μείωση του μεριδίου αγοράς της. Η μείωση στις πωλήσεις το 2014, οφείλεται κατά κύριο λόγο στην οικονομική κρίση και τη συρρίκνωση της πραγματικής οικονομίας της Κύπρου.

Στον πιο κάτω πίνακα, παραθέτουμε 6 σημαντικούς Αριθμοδείκτες, σύμφωνα με τους οποίους αναλύουμε τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch).

| Αριθμοδείκτες | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| Αποδοτικότητα | | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | Μέσος Όρος |
| Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%) | 94% | 95% | 92% | 93% | 92% | 93% |
| Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%) | -88% | -11% | 36% | -89% | 24% | 17% |
| Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων | -42% | -2% | 17% | -49% | 18% | 11% |
| Ρευστότητας | | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | Μέσος Όρος |
| Γενική Ρευστότητα | 101 | 107 | 127 | 64 | 69 | 94 |
| Δραστηριότητας | | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | Μέσος Όρος |
| Μέσος Όρος Είσπραξης Απαιτήσεων | 313 | 571 | 344 | 341 | 330 | 332 |
| Μέσος Όρος Αποπληρωμής Υποχρεώσεων | 599 | 1238 | 307 | 443 | 271 | 405 |

Πίνακας 8: Αριθμοδείκτες για τη MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch)

Παρατηρούμε ότι το περιθώριο Μικτού κέρδους παραμένει σχετικά σταθερό. Το περιθώριο όμως, Καθαρού Κέρδους και η Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων, παρουσιάζει διάφορες αυξομειώσεις. Οι αυξομειώσεις οφείλονται, το 2011 σε μη επαναλαμβανόμενες ζημιές από την πώληση των Ιρλανδικών και Ελληνικών Κρατικών Ομολόγων, το 2013 σε αλλαγή της μεθοδολογίας καθορισμού των υποχρεώσεων για τα μακροπρόθεσμα ασφαλιστικά συμβόλαια, με καθορισμένους και εγγυημένους όρους και τέλος το 2014 σε μείωση της έκθεσης της εταιρείας σε Κυπριακά κρατικά ομόλογα και η επανεπένδυση τους σε εταιρικά ομόλογα χαμηλότερης απόδοσης. Προκαλώντας με αυτό τον τρόπο, μείωση του επιτοκίου αποτίμησης που χρησιμοποιείται στην προεξόφληση των υποχρεώσεων για μακροπρόθεσμα ασφαλιστήρια συμβόλαια με καθορισμένους και εγγυημένους όρους, οδηγώντας έτσι σε σημαντική αύξηση στο ποσό των υποχρεώσεων αυτών. Η αύξηση αυτή, είχε αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης. Για τους πιο πάνω λόγους, στον υπολογισμό του Μέσου Όρου Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους, οι χρονιές 2011 και 2014 δεν περιλήφθηκαν. Με την ίδια λογική, υπολογίστηκε και ο Μέσος Όρος Αποδοτικότητας των ιδίων Κεφαλαίων.

Παρατηρούμε ότι ο αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας είναι πολύ υψηλός και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υποχρεώσεις μιας ασφαλιστικής εταιρείας είναι κατά κύριο λόγο μακροπρόθεσμες.

12.6. Το Κοινωνικό Περιβάλλον Της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch)

Η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) επιτελεί ένα πλούσιο κοινωνικό έργο. Παρέχει μια συνεχή και χρόνια στήριξη στο παιδογκολογικό τμήμα του Μακάριου Νοσοκομείου, καταβάλλοντας το 2015, το ποσό των τριάντα χιλιάδων ευρώ ως οικονομική ενίσχυση, για τις ανάγκες του παιδογκολογικού τμήματος. Επιπλέον, είναι ένας από τους βασικούς χορηγούς του Junior Achievement παγκοσμίως, ο οποίος είναι ένας διεθνής οργανισμός και σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας της Κύπρου, εστιάζει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στους νέους ανθρώπους, ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για την Κυπριακή κοινωνία αλλά και οικονομία. Συνάμα, το 2016 η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) προσέφερε οικονομική βοήθεια στον Αντικαρκινικό Σύνδεσμο Κύπρου, με αφορμή την Πορεία Χριστοδούλας στην οποία συμμετείχε τόσο το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και το δυναμικό πωλήσεων. Στα πλαίσια του θεσμού των Παραολυμπιακών Αγώνων, θα παρέχει εθελοντική εργασία και στήριξη στους συμμετέχοντες.

Κεφάλαιο 13

Επίλογος

Στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, λαμβάνοντας υπόψη και όλες τις αναλύσεις που έλαβαν χώρα, διαπιστώθηκαν τα πιο κάτω συμπεράσματα:

Η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), θα πρέπει στα επόμενα χρόνια να προβεί σε ριζικές τεχνολογικές αλλαγές, για να μπορέσει να ανταποκριθεί επάξια στις υψηλές απαιτήσεις των πελατών, αυξάνοντας τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς της.

Επιπλέον, η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), αν και μια παγκόσμιας κλάσης εταιρεία με υψηλό δείκτη φερεγγυότητας και με πρωτοπόρα ασφαλιστικά προϊόντα, δεν έχει την ανάλογη αναγνώριση στην Κυπριακή κοινωνία.

Όπως διαφάνηκε μέσα και από την έρευνα που διεξήχθη, οι πελάτες απαιτούν μια πιο πελατοκεντρική εταιρεία, με πιο φιλική ιστοσελίδα, καλύτερη και πιο επαρκή πληροφόρηση των πελατών της.

Συνοψίζοντας, πιστεύω ότι η MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch) έχει θέσει τις βάσεις για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου Στρατηγικού Σχεδιασμού. Η μεγαλύτερη πρόκληση για αυτή, είναι η επιλογή του κατάλληλου Στρατηγικού Σχεδιασμού και η επιτυχής εφαρμογή και υλοποίηση του. Η οικονομική κρίση ήρθε να δυσκολέψει το έργο της MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch), να αυξήσει τα επίπεδα του ανταγωνισμού, αλλά συνάμα να αναδείξει και πρωτοφανείς ευκαιρίες. Εδώ βρίσκεται και η μεγαλύτερη πρόκληση για τη MetLife Europe Ltd (Cyprus Branch). Θα πρέπει να πρωτοστατήσει μέσα από νέα γκάμα πρωτοποριακών προϊόντων, τα οποία θα ανταποκρίνονται πλήρως στις ασφαλιστικές ανάγκες των πελατών της σε ένα ανταγωνιστικό κόστος, λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κρίση που ταλανίζει την Κύπρο, άλλα και προσφέροντας ασφάλεια και προστασία όπως επιβάλλει η θέση της. Η τεχνολογική ανάπτυξη και πρωτοπορία, πρέπει να πρωτοστατούν στο έργο της, θέτοντας έτσι γερές βάσεις για την επίτευξη των Στρατηγικών της στόχων.

Η ερευνα αυτή, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και μελέτη συγκεκριμένου θέματος, με σκοπό την επιβεβαίωση της μελέτης της τρέχουσας μεταπτυχιακής διατριβής και την απόδειξη ότι ο Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην ανάπτυξη και καταξίωση μιας επιχείρησης στην αγορά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Με ποια ασφαλιστική εταιρεία συνεργάζεστε προσωπικά, δηλαδή έχετε ασφάλεια ζωής; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια)

| | Απάντηση |
|---------------------|----------|
| MetLife | |
| Allianz Life | |
| Altius Insurance | |
| Atlantic | |
| EuroLife | |
| CNP Cyprialife | |
| Prime Insurance | |
| Universal Life | |
| Εθνική Ασφαλιστική | |
| Κόσμος Ασφαλιστική | |
| Άλλη (διευκρινίστε) | |
| Καμιά | |

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

1. Φύλο

| | |
|---------|--|
| Άνδρας | |
| Γυναίκα | |

2. Ηλικία

| | | | |
|-------|--|------------|--|
| 0-18 | | 50-60 | |
| 18-30 | | 60-70 | |
| 30-40 | | Άνω των 60 | |
| 40-50 | | | |

3. Οικογενειακή κατάσταση

| | |
|----------------------|--|
| Παντρεμένος | |
| Ελεύθερος | |
| Διαζευγμένος / Χήρος | |

4. Μορφωτικό Επίπεδο

| | | | |
|---------------------|--|-------------------------|--|
| Διαβάζει και γράφει | | Κολλέγιο/ΑΤΙ | |
| Δημοτικό | | Πανεπιστήμιο | |
| Γυμνάσιο | | Μεταπτυχιακή εκπαίδευση | |
| Λύκειο | | Διδακτορικό | |

5. Απασχόληση

| | | | |
|-----------------------------|--|------------------------|--|
| Δεν εργάζεται | | Φοιτητής | |
| Ιδιωτικός Υπάλληλος | | Αυτοεργοδοτούμενος | |
| Φοιτητής | | Ιδιοκτήτης γης | |
| Συνταξιούχος | | Κυβερνητικός Υπάλληλος | |
| Για όσους Εργάζονται | | | |
| Πλήρης Απασχόληση | | Μερική Απασχόληση | |

6. Πρόσβαση στο Διαδίκτυο

| | |
|----------------|--|
| Ναι, στο σπίτι | |
| Ναι, αλλού | |
| Όχι | |

7. Επαρχία

| | |
|------------|--|
| Λευκωσία | |
| Λάρνακα | |
| Λεμεσός | |
| Πάφος | |
| Αμμόχωστος | |

ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1.α. Χρησιμοποιώντας κλίμακα από το 0-10, κατά πόσο θα συστήνατε τη MetLife σε φίλους και συγγενείς;
(10 = σίγουρα θα τη σύστηνα και 0 = σίγουρα ΔΕ θα τη σύστηνα)

| Σύσταση | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

1.β. Παρακαλώ εξηγήστε τους λόγους

| Λόγοι σύστασης/ μη σύστασης |
|------------------------------------|
| |
| |

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την εξυπηρέτηση που έχετε από τη MetLife;

| Γενική Ικανοποίηση με την εξυπηρέτηση | Απάντηση |
|--|-----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | |
| Δυσαρεστημένος | |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | |
| Ικανοποιημένος | |
| Πολύ ικανοποιημένος | |

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τα ασφαλιστικά προϊόντα που έχετε με τη MetLife;

| Ικανοποίηση για τα προϊόντα | Απάντηση |
|---|-----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | |
| Δυσαρεστημένος | |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | |
| Ικανοποιημένος | |
| Πολύ ικανοποιημένος | |

4. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την επικοινωνία που έχετε με τη MetLife;

| Ικανοποίηση με την επικοινωνία | Απάντηση |
|---|-----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | |
| Δυσαρεστημένος | |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | |
| Ικανοποιημένος | |
| Πολύ ικανοποιημένος | |

5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον ασφαλιστικό σας σύμβουλο στη MetLife;

| Ικανοποίηση από τον ασφαλιστικό σύμβουλο | Απάντηση |
|---|-----------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος | |
| Δυσαρεστημένος | |
| Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος | |
| Ικανοποιημένος | |
| Πολύ ικανοποιημένος | |

6. Τι εισηγήσεις έχετε προς τη MetLife όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης;

| Εισηγήσεις για βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης | Απάντηση |
|---|-----------------|
| Μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων | |
| Πιο συχνή επικοινωνία (γραπτώς και τηλεφωνικώς) | |
| Βελτίωση στην ποσότητα και στην ποιότητα των πληροφοριών που δίνονται | |
| Πιο συχνή επικοινωνία με τον ασφαλιστικό σύμβουλο | |
| Καλύτερες τιμές για τα ασφαλιστικά προϊόντα | |
| Καλύτερη εξυπηρέτηση στα τηλεφωνικά κέντρα | |
| Βελτίωση της ιστοσελίδας | |
| Να σταματήσουν να προσπαθούν να μου πουλήσουν προϊόντα που δεν χρειάζομαι | |
| Άλλο (διευκρινίστε) | |

Βιβλιογραφία:

Ελληνική:

Θεοδωρόπουλος Α. (2002), «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», Προπομπός

Μπαλάκος Α. – Πρελορέντζος Γ. (2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», Ταμείο ανάπτυξης νέας οικονομίας

Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)», Rosili

Ξένη:

Christensen C. M. (1997), «Making strategy: learning by doing. Harvard Business Review», 75(1)

Hunger D. - Wheelen T. (2004), «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κλειδάριθμος

Kloter P., Asplund C., Rein I. and Hainder H.D. (1999) «Marketing Places Europe» Prentice Hall

Miller D. and Holt – Jensen A. (1997), «Bergen and Seatle: a Tale of Strategic Planning in two Cities»

Mintzberg H. (1976), «Planning on the Left Side and Managing on the Right», Harvard Business Reviews

Schraeder M. (2002). «A simplified approach to strategic planning: Practical considerations and an illustrated example. Business Process Management» 8(1), 8-18

Ιστοσελίδες:

<http://www.metlife.com.cy/el/Individual/Who-We-Are/Locally/index.html>

http://www.centralbank.gov.cy/media/pdf_gr/Economic Bulletin Dec 2015 greek.pdf

<http://www.iac.org.cy/images/media/file/AR%202014.pdf>

<http://www.iac.org.cy/easyconsole.cfm/id/632>

www.philenews.com/el-gr/koinonia-eidiseis/160/255900/efarmogi-tou-gesy-to-2017-provlepei-pia-to-mnimonio

<http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1114242/asfalistikes-pshnontai-deals-sthn-kypro.html>

<http://www.metlife.com.cy/el/Individual/Find-Our-Products/index.html>

<http://www.metlife.com.cy/el/Business/index.html>

<http://www.greeknewsonline.com/e7-5-dis-lipoun-apo-to-tamio-kinonikon-asfaliseon-stin-kipto/>