

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επιχειρησιακό Σχέδιο Νεοϊδρυθείσας Εταιρείας Στον Χώρο Των
Εκδόσεων Και Του Έντυπου και Ηλεκτρονικού Τύπου

Νικόλαος Μπαρτζελιώτης

Επιβλέπων Καθηγητής
Ευάγγελος Τζουβελέκας

Απρίλιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Επιχειρησιακό Σχέδιο Νεοϊδρυθείσας Εταιρείας Στον Χώρο Των
Εκδόσεων Και Του Έντυπου και Ηλεκτρονικού Τύπου

Νικόλαος Μπαρτζελιώτης

Επιβλέπων Καθηγητής
Ευάγγελος Μπαρτζελιώτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Απρίλιος 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στο Ανοικτό Πανεπιστήμιου Κύπρου, στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σκοπός της είναι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού πλάνου για μια εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο του ηλεκτρονικού Τύπου, γενικότερα των εκδόσεων, αλλά και της διαφήμισης. Ήτοι μια επιχείρηση που θα παράγει υλικό ειδησεογραφικού ή ποικίλου περιεχομένου και θα αντλεί τα έσοδά της από διαφημίσεις και πωλήσεις διαφημιζόμενων προϊόντων. Εν αρχή παρουσιάζουμε την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Κατόπιν θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις Δυνάμεις, τις Αδυναμίες, τις Απειλές και τις Ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν, το σχέδιο μάρκετινγκ και, γενικότερα, ό,τι χρειάζεται για να μπορεί να στηριχθεί ένα ολοκληρωμένο business plan. Στην παρούσα εργασία φιλοδοξία μου είναι να καταρτιστεί ένα επαρκές, ως προς την ενδεχόμενη εφαρμογή του, επιχειρησιακό σχέδιο που θα απαντά με τρόπο σαφή και ρεαλιστικό σε καίρια τεχνικά και μη ζητήματα, τα οποία θα αφορούν πρωτίστως τη δραστηριοποίηση μιας εκδοτικής-ειδησεογραφικής εταιρείας, καθώς και την κερδοφορία της, ώστε να εξασφαλίζονται θέσεις εργασίας και, γενικότερα, συνθήκες αειφορίας. Ειδικότερα ο κλάδος του έντυπου και ηλεκτρονικού Τύπου αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, αδυνατώντας να εξασφαλίσει ροή εσόδων σε μακροπρόθεσμη βάση. Με την παρούσα μελέτη θα προσπαθήσω να αναλύσω τι γίνεται λάθος και να προτείνω λύσεις, προκειμένου συγκεκριμένα εμπόδια και κωλύματα να υπερπηδηθούν.

ABSTRACT

This project took place in Cyprus' Open University, in Business School. The aim of this project is the development of a realistic business plan in order to analyze the Forces, Weaknesses, Threats, marketing plan etc. of a media company that makes money on advertising and sales.

In the beginning there is a presentation of the company and its products.

Furthermore, there is a catalogue regarding the Forces, Weaknesses, Threats and Opportunities that may occur, the marketing plan, and whatever it may be necessary for a complete business plan, in general.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδίας τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ευάγγελο Τζουβελέκα, ο οποίος με βοήθησε ώστε να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία. Η συμβολή του, αν μη τι άλλο, ήταν πολύτιμη.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την αγαπημένη μου σύζυγο Μιράντα Τσιγαρίδη για την άνοχη και τη δύναμη που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια που κράτησαν η φοίτησή μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, αλλά η εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον λατρεμένο μου γιο, Ορφέα Μπαρτζελιώτη, ο οποίος, παρά το νεαρό της ηλικίας του, αντιλαμβανόταν πως ο πατέρας του έπρεπε να τελειώσει την εργασία του και έκανε ιώβειο υπομονή, περιορίζοντας την ανάγκη για παιχνίδι.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	4
2. Επιχειρηματικό σχέδιο.....	5
2.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου.....	5
2.2 Τρόπος ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	5
2.3 Πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	6
3. Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.....	7
3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον.....	7
3.2 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	8
4. Marketing plan.....	10
4.1 Σύνταξη ενός marketing plan.....	10
4.2 Οι στόχοι του marketing plan.....	11
4.3 Στρατηγική marketing.....	11
4.4 Τακτικές marketing.....	12
4.5 Ανάλυση SWOT.....	12
5. Το μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση.....	14
5.1 Προγραμματισμός.....	14
5.2 Οργάνωση.....	14
5.3 Στελέχωση.....	15
5.4 Ηγεσία.....	15
5.5 Συντονισμός.....	15
5.6 Αναφορά - Επικοινωνία.....	15
5.7 Προϋπολογισμός.....	15
5.8 Έλεγχος.....	15
6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	17
6.1 Εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	17
6.2 Ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	18

6.3 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	19
7. Ταμειακές ροές.....	21
8. Ανάλυση νεκρού σημείου.....	21
8.1 Η αλγεβρική λύση του νεκρού σημείου.....	22
8.2 Η γραφική απεικόνιση του νεκρού σημείου.....	22
9. Κερδοφορία και αποτελεσματική διαχείριση.....	23
9.1 Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης.....	23
9.2 Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας.....	24
9.3 Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης με βάση την παρούσα αξία.....	25
9.4 Δείκτης Εσωτερικής Απόδοσης (IRR).....	25
10. Αποεπένδυση και αναδιοργάνωση.....	26
10.1 Μορφές εξόδου από την αγορά.....	26
10.2 Η χρηματοοικονομική προσέγγιση της αποεπένδυσης.....	28
10.3 Άλλες προσεγγίσεις αποεπένδυσης.....	29
10.4 Διαχείριση αποεπένδυσης.....	29
11. Επίλογος	
Παράρτημα	
A. Stern	
Media.....	32
A.1.1 Επισκοπήση.....	32
A.1.2 Προσφερόμενες υπηρεσίες.....	32
A.1.3 Εισοδηματικές ροές.....	33
A.1.4 Οφέλη για τους καταναλωτές.....	34
A.1.5 Οφέλη για συνεργάτες, χορηγούς και διαφημιστές.....	34
A.2 Ανάλυση PESTEL.....	35
A.3 Ηλεκτρονικός Τύπος και έντυπες εκδόσεις.....	37

A.4 Ανάλυση ανταγωνισμού.....	38
A.5 Ανάλυση πιστωτών.....	38
A.6 Ανάλυση πελατών.....	39
A.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	39
A.8 Ανάλυση VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organizational Support).....	39
A.9 Ανάλυση SWOT.....	40
A.10 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	40
A.10.1 Σχεδιασμός μάρκετινγκ.....	41
A.10.2 Ανάλυση αγοράς – Τμηματοποίηση και στοχοποίηση.....	42
A.10.3 Η αγορά θεωρείται ώριμη.....	42
A.10.4 Μείγμα μάρκετινγκ – Τοποθέτηση προϊόντων.....	42
A.10.5 Προϊόντα.....	43
A.10.6 Τιμολογιακή πολιτική.....	43
A.11.7 Προώθηση.....	43
A.12 Οργανωτικά και διοικητικά θέματα.....	44
A.13 Ανάλυση κινδύνων.....	45
A.14 Προϋπολογισμός κόστους.....	46
A.15 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.....	48
A.16 Ανάλυση Break Even.....	50
A.17 Ανάλυση Net Present Value.....	51
A.18 Ανάλυση Internal Rate Of Return.....	52
A.19 Συμπεράσματα.....	53
Βιβλιογραφία.....	54

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το επιχειρηματικό σχέδιο αφορά σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με το μέλλον μιας εταιρείας, είτε αυτή είναι υπό σύσταση είτε λειτουργεί και διοικούντες σκέφτονται να προβούν σε κάποια επέκταση ή τροποποίηση των λειτουργικών της δυνατοτήτων. Για παράδειγμα πώς θα πρέπει η Apple, ένας τεχνολογικός κολοσσός που επικεντρώνεται στις ηλεκτρονικές συσκευές, να προβεί σε επενδύσεις ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με τον ανταγωνισμό απέναντι στον έτερο τεχνολογικό γίγαντα των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, την Google, η οποία, ως επί το πλείστον, εστιάζει στη συγκέντρωση ηλεκτρονικών πληροφοριών; Τι ενέργειες θα πρέπει να κάνει μια υπό ανάπτυξη επιχείρηση για να διασφαλίσει τα απαραίτητα έσοδα ώστε να είναι βιώσιμη και να μακροημερεύσει; Σε αυτά ερωτήματα, που είναι στρατηγικής φύσης, καλείται να απαντήσει το επιχειρηματικό σχέδιο. Τέτοια ζητήματα συνήθως αντιμετωπίζουν τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων ή σύμβουλοι επιχειρήσεων. Εντούτοις αφορούν ένα ευρύτερο σύνολο. Οποιοσδήποτε αναζητά εργασία σε διοικητική θέση θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει θέματα που έχουν να κάνουν τόσο με την ανάπτυξη ενός οικονομικού οργανισμού όπως μια επιχείρηση, όσο και να αναπτύξει τις θέσεις του για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί.

Όπως θα δούμε και στα επόμενα κεφάλαια, το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει ζητήματα που σχετίζονται με την περιγραφή της επιχείρησης (το είδος του νομικού προσώπου, οι στόχοι, το οργανόγραμμα, το ανθρωπινό δυναμικό, τα προϊόντα, η δραστηριότητα κ.ά.), με την τιμολογιακή πολιτική και τις στρατηγικές προώθησης των διαφόρων προϊόντων, καθώς και με την παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, της κεφαλαιακής διάρθρωσης, της μετοχικής σύνθεσης, του προϋπολογισμού και των προοπτικών που υπάρχουν.

Επίσης, στο επιχειρηματικό σχέδιο, εξετάζονται στρατηγικά ζητήματα που είναι ιδιαίτερος σημαντικά για τα διοικητικά στελέχη, τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς που θα κληθούν –ενδεχομένως– να επενδύσουν στην υπό κυοφορία επιχείρηση, τους εργαζομένους (μελλοντικούς ή υπάρχοντες) ή τους υποψήφιους επενδυτές. Υιοθετείται δε μέσω αυτού μια ευρύτερη λογική για την έννοια της στρατηγικής, προσεγγίζοντας την οικονομική της διάσταση, όσο και τη στρατηγική αυτή καθαυτή εν τοις πράγμασι.

Στην παρούσα εργασία, πραγματοποιήθηκε εκ μέρους του γράφοντος μια απόπειρα, μέσω και ενός συγκριμένου παραδείγματος (Stern Media), να δειχθεί πώς δημιουργηθεί επί χάρτου μια επιχείρηση, με την ανάλυση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών παραμέτρων, με τη διερεύνηση των εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας, αλλά και με την προσέγγιση μιας τακτικής αποεπένδυσης εφόσον δεν πάνε όλα κατ' ευχήν. Ως εκ τούτου, το επιχειρηματικό πλάνο αναδεικνύεται σε ένα εργαλείο απαραίτητο για τη μακροπρόσθεσμη κατεύθυνση κάθε οργανισμού.

Κεφάλαιο 2

Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό πλάνο (business plan) είναι απαραίτητο σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας: από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα μέχρι τις μεγάλες πολυεθνικές. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να ευέλικτο, αποδοτικό, αποτελεσματικό και, πάνω απ' όλα, να ανταποκρίνεται στα κριτήρια που έχει θέσει η ίδια η ελεύθερη αγορά. Με άλλα λόγια, για να καταφέρει μια επιχείρηση του στόχους που έχουν ορίσει τα στελέχη της, χρειάζεται –τουλάχιστον στην αρχή– το επιχειρηματικό σχέδιο, που μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο, και το οποίο είναι μια περίληψη των δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη της εκάστοτε εταιρείας ή απλώς επιχείρησης (Κέφης & Παπαζαχαρίας 2009). Πιο συγκεκριμένα, το επιχειρηματικό πλάνο είναι ένα έγγραφο το οποίο συντάσσεται από τον εκάστοτε επιχειρηματία και περιλαμβάνει τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, το σχέδιο μάρκετινγκ, το σχέδιο παραγωγής κ.ά.

2. Σκοπός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο βασικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να χρησιμοποιηθεί ως προωθητικό υλικό για την ιδέα ανάπτυξης μιας εταιρείας που έχει εμπνευστεί ένας επιχειρηματικός δρων. Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας έχει ένα πλάνο και καλείται, για να το υλοποιήσει, να δημιουργήσει μια ομάδα η οποία θα το φέρει εις πέρας, να βρει το απαιτούμενο χρηματικό κεφάλαιο και να παρουσιάσει σε επίδοξους συνεπενδυτές του μια ολοκληρωμένη πρόταση στην οποία θα αναφέρει οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις που οι δυνάμει χρηματοδότες θα θελήσουν να εξετάσουν (Κέφης & Παπαζαχαρίας 2009).

2.2 Τρόπος Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η τυπική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ως είθισται, έχει ως εξής:

- **Τίτλος:** Αναφέρεται στο όνομα, στη διεύθυνση, στους μετόχους και στα διοικητικά στελέχη της εταιρείας, καθώς και στα στοιχεία επικοινωνίας της επιχείρησης.
- **Πίνακας περιεχομένου:** Δίνονται τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού πλάνου, καθώς και οι αντιστοιχούσες σελίδες.
- **Σύνοψη (executive summary):** Σε αυτή μπορεί κανείς να διαβάσει τα σημαντικότερα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου.

- **Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης:** Πρόκειται για την περιγραφή της επιχείρησης (το είδος του νομικού προσώπου, οι στόχοι, το οργανόγραμμα, το ανθρωπινό δυναμικό, τα προϊόντα, η δραστηριότητα κ.ά.).
- **Σχέδιο marketing (marketing plan):** Εν προκειμένω πραγματοποιείται ανάλυση της τιμολογιακής πολιτικής και των στρατηγικών προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης.
- **Χρηματοοικονομική ανάλυση:** Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, της κεφαλαιακής διάρθρωσης, της μετοχικής σύνθεσης, του προϋπολογισμού και των προοπτικών που υπάρχουν.
- **Επίλογος:** Αναφέρονται ξανά οι βλέψεις και οι στόχοι της επιχείρησης, βάσει του σχεδιασμού που έχει πραγματοποιηθεί.

2.3 Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο φιλοδοξεί να καλύψει και να φωτίσει όλες τις πτυχές ενός καινούργιου εγχειρήματος. Έτσι μπορεί να αποτελέσει πηγή άντλησης πλεονεκτημάτων για τους επενδυτές κατά την προσπάθειά τους να βρουν κεφάλαια για τη δραστηριότητα που τίθεται επί χάρτου (Κέφης & Παπαζαχαρίου 2009).

Ωστόσο, μια επιχείρηση, εκτός από το εσωτερικό περιβάλλον, που, ουσιαστικά, αφορά τη λειτουργία της, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να δράσει. Βασικό εργαλείο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η γνωστή SWOT Analysis, που δείχνει τις Δυνάμεις, τις Αδυναμίες, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές οι οποίες απασχολούν τον κλάδο σε μακροοικονομικό επίπεδο (Κέφης & Παπαζαχαρίου 2009).

Το επιχειρηματικό πλάνο είναι διεθνώς πολύ αξιόπιστο με τον ορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων. Σε κάθε περίπτωση, αποτελεί έναν τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον επίδοξο επενδυτή.

Κεφάλαιο 3

Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης

Το επιχειρηματικό περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία που διαγράφει αλλά και το μέλλον της. Το επιχειρείν θεωρείται βασική συνιστώσα της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, η κρατική παρέμβαση οφείλει να στοχεύει στην ανάπτυξη της. Τα θετικά μακροοικονομικά μεγέθη και η οικονομική σταθερότητα ευνοούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, έχοντας προηγουμένως διασφαλίσει ένα ομαλό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Από την άλλη, το εσωτερικό περιβάλλον έχει εξίσου σημαντικό ρόλο για την ευημερία μιας επιχείρησης. Το μετοχικό κεφάλαιο, η εξασφάλιση ικανών χρηματοοικονομικών πόρων, η σωστή κατανομή τους αλλά και οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις των μελών κάθε επιχείρησης αποτελούν εκ των ων ουκ άνευ στοιχεία για την ευημερία μιας εταιρείας.

3.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον

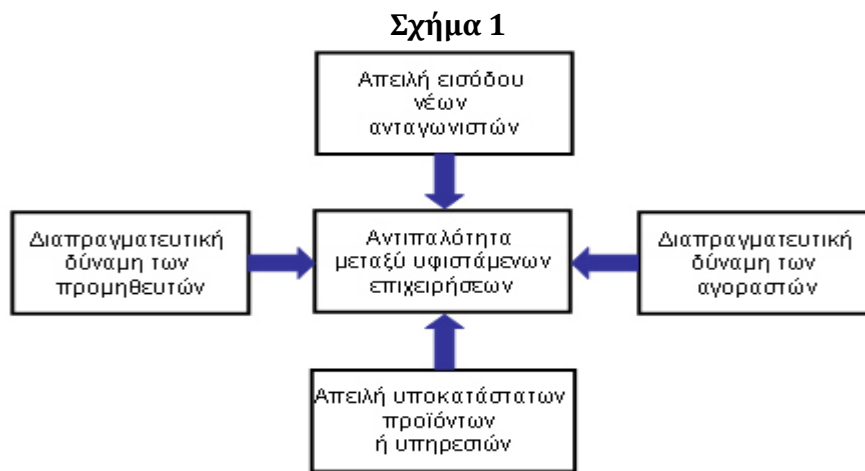
Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών είναι αυτό το οποίο τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για την επιβίωσή τους: δημιουργεί ευκαιρίες και αναδεικνύει απειλές. Και παρότι το μέλλον δεν μπορεί να προβλεφθεί σε απόλυτο βαθμό, είναι σημαντικό όλοι οι οικονομικοί δρώντες, πόσω μάλλον οι επιχειρηματίες, να μπορούν να «διαβάζουν» και να αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον όσο πιο προσεκτικά γίνεται, προκειμένου να είναι σε θέση να προβλέπουν και, αν είναι δυνατόν, να επηρεάζουν τις αλλαγές που έρχονται (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner 2016). Τα πλέον δημοφιλή μοντέλα ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος:

- Το μοντέλο PESTEL: Χρησιμοποιείται για την κατανόηση της επίδρασης των πολιτικών (Political), οικονομικών (Economic), κοινωνικών (Social), τεχνολογικών (Technological), οικολογικών (Ecological) και νομικών (Legal) παραγόντων κατά τη λειτουργία των οργανισμών. Αυτοί οι παράγοντες, αφού αναγνωρίζονται, «εργαλειοποιούνται» για τη σύνθεση και την ανάπτυξη ποικίλων σεναρίων.
- Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Σχήμα 1): Είναι εξαιρετικά χρήσιμο για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας ορισμένων κλάδων, αλλά και για την αναγνώριση απειλών που μπορεί να προέρχονται από υφιστάμενους

ανταγωνιστές. Ειδικότερα, το εν λόγω υπόδειγμα του Porter εξετάζει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις:

- i) την απειλή εισόδου,
- ii) την απειλή υποκατάστασης,
- iii) τη δύναμη των αγοραστών,
- iv) τη δύναμη των προμηθευτών,
- v) την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Αυτές οι πέντε δυνάμεις προσδιορίζουν τη δομή ενός επιχειρηματικού κλάδου, η οποία είναι σχετικά σταθερή. Σύμφωνα με τον Porter, ένας κλάδος είναι ελκυστικός όταν προσφέρει ευκαιρίες για ικανοποιητική κερδοφορία. Όταν δεν αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι έντονες, ο κλάδος δεν θεωρείται ελκυστικός.



Οι ανταγωνιστές και οι αγορές αποτελούν το πλέον άμεσο επίπεδο ανάλυσης που περικλείει τους οργανισμούς.

3.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Πέρα από το εξωτερικό περιβάλλον, η στρατηγική σκέψη οφείλει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη και το εσωτερικό περιβάλλον των ανταγωνιστών ή ενός κλάδου. Για τον σκοπό αυτό εξετάζονται οι στρατηγικές ικανότητες που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιβίωση ή στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχουν δύο δομικά στοιχεία που αποτελούν τις στρατηγικές ικανότητες: οι πόροι και οι δεξιότητες.

Οι πόροι αντιπροσωπεύουν το σύνολο των στοιχείων που διατηρεί ένας οργανισμός στο ενεργητικό του. Από την άλλη, οι δεξιότητες εκφράζουν τον τρόπο με τον οποίο τα συγκεκριμένα στοιχεία του ενεργητικού αξιοποιούνται αποτελεσματικά.

Κατά κανόνα οι στρατηγικές δεξιότητες ενσωματώνουν στοιχεία τόσο από τους πόρους όσο και από τις δεξιότητες (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner 2016).

Σύμφωνα με τους Barney & Hesterly (2010), τέσσερα βασικά κριτήρια με βάση τα οποία θα μπορούσαμε να αξιολογήσουμε τις ικανότητες ενός επιχειρηματικού οργανισμού, σε σχέση με το αν αποτελούν έρεισμα για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι τα εξής:

- i) αξία (Value),
- ii) σπανιότητα (Rarity),
- iii) δυσκολία στη μίμηση (Inimitability),
- iv) και στήριξη από την οργάνωση (Organisational support) – ή, αλλιώς, VRIO.

Ο Πίνακας 1 συνοψίζει την ανάλυση VRIO. Οι στρατηγικές ικανότητες δημιουργούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν ικανοποιούν ταυτόχρονα και τα τέσσερα κριτήρια.

Πίνακας 1

V	Αξία (Value): Υπάρχουν ικανότητες που έχουν αξία για τους πελάτες και επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που προκύπτουν
R	Σπανιότητα (Rarity): Υπάρχουν ικανότητες που δεν διαθέτει κανείς ή τις διαθέτουν λιγостоί ανταγωνιστές
I	Δυσκολία στη μίμηση (Inimitability): Το να μην είναι εύκολο να αποτελέσουν οι ικανότητες αντικείμενο μίμησης
ο	Στήριξη από την οργάνωση (Organizational support): Υπάρχει κατάλληλη οργάνωση, προκειμένου η επιχείρηση να αξιοποιήσει τις υφιστάμενες ικανότητες;

Κεφάλαιο 4

Marketing Plan

Το πλάνο μάρκετινγκ είναι ένα σχέδιο που απεικονίζει τη στρατηγική μάρκετινγκ την οποία πρόκειται να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, καθώς επίσης και λεπτομέρειες που αφορούν τα προγράμματα και τις πρακτικές marketing. Στη διεθνή βιβλιογραφία, ο προγραμματισμός μάρκετινγκ αναγνωρίζεται ως μια συστηματική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ευκαιριών και των πόρων της επιχείρησης, τον καθορισμό στόχων marketing και την ανάπτυξη ενός πλάνου εφαρμογής και ελέγχου επιμέρους τακτικών marketing (Lehmann & Winner 2008, Pearson & Proctor 1994). Σκοπός του είναι να θέσει μελλοντικούς στόχους και να καθορίσει μελλοντικές προσπάθειες, τις οποίες θα πρέπει να κατανοήσει ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης. Τέλος, αποτελεί βασικό εργαλείο για τη λήψη χρηματοδότησης ώστε να υλοποιηθούν νέες επενδυτικές πρωτοβουλίες.

4.1 Σύνταξη Marketing Plan

Το marketing plan πραγματοποιείται για τους εξής λόγους:

- Απαιτείται ως μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού κάθε έτος
- Χρειάζεται για την εισαγωγή κάτι νέου
- Αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη σύνταξη ενός marketing plan. Ωστόσο, η δομή πρέπει να έχει ως εξής:

- Σκοπός και αποστολή (Purpose and Mission)
- Ανάλυση παρούσας κατάστασης (Situational Analysis)
- Στρατηγική marketing και στόχοι (Marketing Strategy and Objectives)
- Τακτικές του marketing (Tactical Programs Budgets)
- Απόδοση, ανάλυση απόδοσης και εφαρμογή (Performances, Analysis and Implementation)
- Πρόσθετα ζητήματα (Additional Consideration)

Η εισαγωγή θα πρέπει να παρέχει στον αναγνώστη τις απαραίτητες πληροφορίες για να αντιληφθεί τον σκοπό του marketing plan. Τα κύρια συστατικά του είναι ο σκοπός του marketing plan, που αποτελεί μια σύντομη παρουσίαση του σκοπού του σχεδίου, και η δήλωση αποστολής της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι μια καλογραμμένη παράγραφο που θα προσδιορίζει το μεσομακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού.

4.2 Οι Στόχοι του Marketing

Ένα marketing plan πρέπει να είναι σαφές, με στόχους που δείχνουν προς τα πού πάνε μια επιχείρηση, η γραμμή του προϊόντος ή το προϊόν για το οποίο καταρτίζεται το πρόγραμμα marketing (ποσοτικούς ή ποιοτικούς). Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τις προοπτικές αγοράς στόχου, υπάρχει εστίαση στο επιδιωκόμενο μερίδιο, στους πελάτες και στις αγορές. Σε σχέση με τους στόχους προώθησης, επιδιώκονται αναγνωρισιμότητα για το brand name, κινητικότητα, δοκιμές, δυναμική πωλήσεων, στόχοι καναλιών διανομής, έμποροι, επεξεργασία παραγγελίας και παράδοσης. Τέλος, τίθενται στόχοι έρευνας αγοράς, έρευνας και ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή των στόχων marketing για κάθε αγορά-προϊόν παίζει το στάδιο ζωής προϊόντος (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου 2010).

4.3 Στρατηγική Marketing

Η στρατηγική marketing καθορίζει το πώς θα πάει εκεί που θέλει μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, ορίζει τον δρόμο για να επιτευχθεί ο εκάστοτε στόχος. Ουσιαστικά στο στάδιο αυτό καθορίζονται η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) και η στρατηγική τοποθέτησης των προϊόντων (positioning), ενώ για τη στρατηγική marketing παίζει μεγάλο ρόλο ο κύκλος ζωής των προϊόντων (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου 2010).

Μια στρατηγική marketing συνδυάζει ανάπτυξη προϊόντων, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση, σχέση με τη διοίκηση κ.λπ, επιλέγοντας στόχους και κατευθύνοντας πόρους. Φυσικά, δεδομένου ότι η στρατηγική marketing είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις πωλήσεις, δίνεται μεγάλη έμφαση στον πελάτη και στην προσέλευσή του. Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για μια μέθοδο εστίασης των ενεργειών και πόρων ενός οργανισμού σε μια διαδικασία δράσης που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις και επικράτηση μιας στοχευμένης θέσης. Μια στρατηγική marketing συνδυάζει ανάπτυξη προϊόντων, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση, σχέση με τη διοίκηση και άλλα στοιχεία, όπως διακρίβωση των καθορισμένων στόχων marketing και πώς αυτοί μπορούν να επιτευχθούν εντός ενός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Προσδιορίζει δε την επιλογή των στόχων και την κατανομή των πόρων. Μάλιστα, είναι αποτελεσματικότερη όταν αποτελεί κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής, καθορίζοντας πώς ο οργανισμός θα προσελκύσει επιτυχημένα πελάτες, πιθανούς αγοραστές και ανταγωνιστές στον χώρο της αγοράς. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι να συντηρείται επικοινωνία του marketing με την κυρίαρχη αποστολή της εταιρείας, όπως αυτή έχει διακηρυχθεί.

Οι στρατηγικές marketing είναι δυναμικές και διαδραστικές, όντας εν μέρει προσχεδιασμένες και εν μέρει απροσχεδίαστες. Κάθε πλάνο marketing θα μπορούσε να έχει συγκεκριμένη μορφή, ωστόσο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες και οι ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν αρκετά προσχέδια τα οποία παρουσιάζουν τη γενική δομή που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο marketing. Πιο συγκεκριμένα, αυτά έχουν ως ακολούθως:

- Εισαγωγικό άνοιγμα από τον διευθύνοντα σύμβουλο
- Ανάλυση παρούσας κατάστασης
- Ανάλυση προϊόντος
- Ελκυστικότητα κλάδου
- Ανάλυση για κάθε κατηγορία
- Ανάλυση αγοράς
- Τμήματα της αγοράς
- Αγορές-στόχοι
- Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος (PESTEL)
- Ανάλυση SWOT

4.4 Τακτικές Marketing

Σε ό,τι αφορά την τακτική που κάθε φορά ακολουθείται, απαιτείται η ανάπτυξη σεναρίων σε σχέσεις με τις αγορές-στόχους. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά επιχειρείται μια συνοπτική επισκόπηση της αγοράς και, κατόπιν, πραγματοποιείται η ανάλυση του προϊόντος σε σύγκριση με υποκατάστατα ή ανταγωνιστικά προϊόντα, μέσω περιγραφής τακτικών για τυχόν τροποποιήσεις, πρόβλεψης πωλήσεων, συνοπτικής παρουσίασης των πωλήσεων, προσδιορισμού αλλαγών, αιτιολόγησης προβλέψεων, περιγραφής προβλέψεων και ανάλυσης προϊόντων.

Εν συνεχεία γίνεται προσπάθεια για τον προσδιορισμό ενδεχόμενων ή επερχόμενων αλλαγών σε σχέση με το branding, τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος εν γένει, ενώ παράλληλα συζητούνται ο τρόπος προώθησής του (διαφήμιση, ενίσχυση εικόνας, ενθάρρυνση δοκιμής, συσκευασία, ετικέτα, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, πωλήσεις), η τιμολόγηση, η διανομή και οι αλλαγές. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η έρευνα αγοράς.

4.5 Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στη δεκαετία του 1960. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι μέσα από μια ανάλυση SWOT, προκύπτουν καλύτεροι και πιο μεθοδικοί στρατηγικοί σχεδιασμοί για μια επιχείρηση (Σιώμκος 2004).

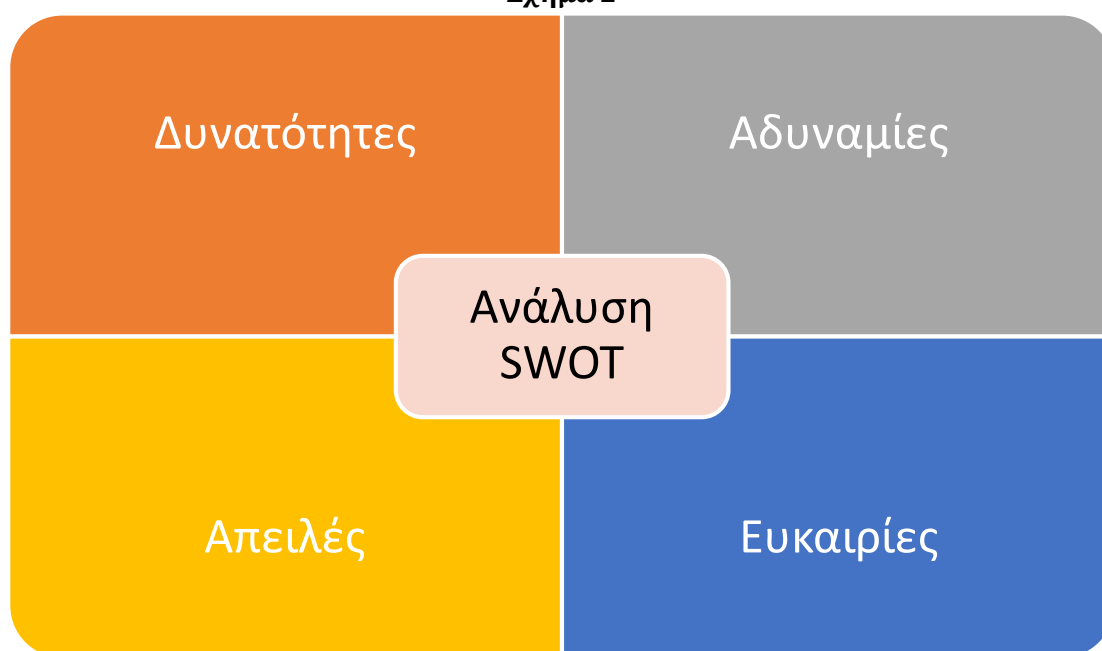
Σύμφωνα με τους Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner (2016), η ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων, σε συνδυασμό με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, βοηθούν στην απόκτηση μιας γενικότερης εικόνας για τη στρατηγική θέση ενός οργανισμού.

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί σύνοψη των δυνατών σημείων και των αδυναμιών που έχει αναδείξει η ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που έχει αναδείξει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οδηγώντας σε μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα (Σχήμα 2). Επίσης, είναι χρήσιμη ως βάση ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών και αξιολόγησης μελλοντικών κατευθύνσεων.

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι σχετικές με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Παράλληλα, η χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT αυξάνεται όταν πραγματοποιείται σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές. Είναι, ως εκ τούτου, χρησιμότερη όταν είναι συγκριτική, όταν δηλαδή εξετάζει δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές σε ό,τι αφορά τους βασικούς ανταγωνιστές μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η ανάλυση SWOT μπορεί να οδηγήσει στην αναγνώριση μελλοντικών στρατηγικών επιλογών.

Σχήμα 2



Κεφάλαιο 5

Το Μάνατζμεντ Σε Μια Επιχείρηση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η προσαρμογή σε αυτό απαιτεί εκ μέρους των στελεχών ενδελεχή μελέτη και γνώση των λειτουργιών, των τεχνικών και των μεθόδων διοίκησης.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οκτώ, δεν εκτελούνται αυτόματα και δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη (Κέφης 2005). Πιο συγκεκριμένα, αυτές είναι οι εξής:

- i) προγραμματισμός,
- ii) οργάνωση,
- iii) στελέχωση,
- iv) ηγεσία,
- v) συντονισμός,
- vi) αναφορά-επικοινωνία,
- vii) προϋπολογισμός,
- viii) έλεγχος.

5.1 Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός των στόχων, της στρατηγικής και των μέσων μιας επιχείρησης. Σε αυτόν συμβάλλουν η μεγιστοποίηση της απόδοσης, τα εργαλεία για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων, η βελτίωση των δεξιοτήτων και η πραγμάτωση των προσδοκιών. Χρησιμοποιείται η ανάλυση SWOT (Κέφης 2005).

5.2 Οργάνωση

Η βασική λειτουργία της οργάνωσης, το συνολικό έργο της οποίας προσδιορίζεται στον προγραμματισμό, διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα. Επίσης, η οργανωτική δομή καθορίζει την επιχείρηση και για αυτό διαμορφώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα. Το βασικό εργαλείο της οργάνωσης είναι το οργανόγραμμα (Κέφης 2005).

5.3 Στελέχωση

Μια επιχείρηση πρέπει να έχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Από τη στελέχωση εξαρτάται η επιτυχής λειτουργία μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη στρατολόγηση, την επιλογή, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση (Κέφης 2005).

5.4 Ηγεσία

Σε κάθε επιχείρηση η ηγεσία οφείλει να καθοδηγήσει, να συνεργαστεί και να εμπνεύσει. Η επικοινωνία του ηγέτη ξεκινάει μέσα από την ίδια την επιχείρηση, γιατί ο ηγέτης μπορεί να συμβουλέψει, να λύνει προβλήματα και να καθοδηγήσει.

5.5 Συντονισμός

Συντονισμός είναι η δράση και η συνεργασία ανθρώπων για να καταφέρουν να πετύχουν τον στόχο τους. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης.

5.6 Αναφορά - Επικοινωνία

Η επικοινωνία περιλαμβάνει τη ροή των πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους. Στην επικοινωνία κυριαρχεί το τρίπτυχο «ακούω-ανταποκρίνομαι-ενεργώ», το οποίο δηλώνει την ισχυρή παρουσία ενός σύγχρονου manager (Κέφης 2005)

5.7 Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι μέρος του προγραμματισμού που αναφέρεται σε λογιστικά, χρηματοοικονομικά στοιχεία κ.ά. Επειδή απαιτείται για τη σύνταξη του εξειδικευμένο προσωπικό με ισχυρές τεχνικές γνώσεις, θεωρείται ξεχωριστή λειτουργία του μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο που δείχνει τις μελλοντικές δραστηριότητες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση. Συνήθως αναφέρεται στην εικόνα που έχει η επιχείρηση, δηλαδή στον οικονομικό τομέα (Κέφης 2005).

5.8 Έλεγχος

Η διαδικασία του ελέγχου αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης και τυχόν διορθωτικές ενέργειες όπου αυτό κρίνεται πως χρειάζεται. Ο έλεγχος είναι δύο ειδών: διαχωριστικός και διοικητικός. Ο διοικητικός δίνει βάση στα διοικητικά

ζητήματα που μπορεί να υπάρχουν, ενώ ο διαχειριστικός έλεγχος έχει να κάνει με την τήρηση των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τον προϋπολογισμό.

Κεφάλαιο 6

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στη στρατηγική διοικητική έρευνα που σκοπό έχει να εξηγήσει τις διαφορές για την απόδοση των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, το πλεονέκτημα προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος τα οποία είναι υπέρτερα των ανταγωνιστών (st.merig.eu).

Ο Ansoff όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μια διαδικασία απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε έναν, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς, και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης. Επίσης, επισημαίνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση (Ansoff 1965).

Επιπρόσθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτάται μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης. Ωστόσο, είναι δύσκολο να διατηρηθεί γιατί οι ανταγωνιστές θα αντιγράψουν το καινούργιο τεχνολογικό προϊόν. Ο South (1981), στην έρευνά του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έκανε λόγο για τις ανταγωνιστικές αρένες των επιχειρήσεων που επιλέγουν μόνο εκείνες τις οποίες οι επιτυχίες της επιχείρησης είναι αντιληπτές και εφικτές.

Τέλος, ο Porter (1985) αναφέρεται σε δυο βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Αυτές είναι:

- α) Η ικανότητα προσφοράς προϊόντος σε χαμηλό κόστος (πλεονέκτημα κόστους),
- β) η ικανότητα διαφοροποίησης (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).

6.1 Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μόνο μία μορφή, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς. Εμείς απεικονίζουμε ορισμένους τομείς με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους: το μερίδιο αγοράς, τη διαχείριση του εμπορικού σήματος, τη δικτύωση, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, την αποτελεσματικότητα του κόστους, καθώς και το υψηλό κόστος αλλαγής.

Μερίδιο Αγοράς: Οι επιχειρήσεις με σημαντικό μερίδιο αγοράς δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές, και επωφελούνται καθώς τα προϊόντα τους είναι

γνωστά και αποδεκτά στην αγορά. Ωστόσο, ακόμη και όταν το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικό, εάν ο κλάδος έχει σημαντικές δυνατότητες κέρδους, οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να εμφανιστούν με επακόλουθη μείωση του μεριδίου αγοράς.

Ισχυρό Εμπορικό Σήμα: Το ισχυρό εμπορικό σήμα μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας και επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν κέρδη, διότι τους επιτρέπει να χρεώνουν ακριβότερα. Τα ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

Επίδραση δικτύου: Η επίδραση του δικτύου συμβαίνει όταν ένα προϊόν δημιουργεί ζήτηση από τους καταναλωτές, που ενισχύουν το προϊόν. Μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την επίδραση του δικτύου με την προσέλκυση περισσότερων πωλητών. Αυτό με τη σειρά του προσελκύει περισσότερους αγοραστές, και δημιουργείται σημαντικό μερίδιο αγοράς (π.χ. eBay). Η επίδραση του δικτύου δεν είναι πολύ συνηθισμένη, αλλά μπορεί να είναι εξαιρετικά επικερδής.

Εμπορικά Σήματα και Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας: Μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.

Δομή αποτελεσματικότητας κόστους: Εάν έχετε παραγωγή χαμηλού κόστους έχετε ορισμένα πλεονεκτήματα, μολονότι είναι συχνά βραχύβια. Μια επιχείρηση μπορεί να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, γεγονός που προσελκύει πολλούς πελάτες.

Υψηλό κόστος αλλαγής: Ένας άλλος τρόπος για να επιτύχει μία επιχείρηση καλές αποδόσεις και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής της, είναι η εφαρμογή κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό μοντέλο. Για παράδειγμα, οι ασύρματες τηλεφωνικές εταιρείες χρειάζονται πελάτες που συνάπτουν συμβάσεις οι οποίες περιορίζουν την ικανότητά τους να αλλάζουν πάροχο υπηρεσιών. (st.merig.eu)

6.2 Ο Ρόλος Του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαμορφώσει μια καλή κατάσταση στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση έχει κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Czepiel 2007).

Όταν η επιχείρηση λειτουργεί σωστά και προσφέρει αξία στους πελάτες της, τότε έχει πετύχει τον στόχο της. Παρακάτω γίνεται αναφορά στις τρεις προϋποθέσεις για να κριθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη:

- Η επιχείρηση πρέπει να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση οι πελάτες της είναι περισσότερο επιλεκτικοί απέναντι στα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Όσο μια επιχείρηση προσφέρει μεγαλύτερη αξία, τόσο κερδίζει μερίδιο αγοράς.
- Η επιχείρηση, από τη στιγμή που έχει κερδίσει σεβαστό μερίδιο αγοράς, θα έχει υψηλή κερδοφορία και θα καταστεί ικανή να χρηματοδοτήσει την Έρευνα και Ανάπτυξή της, ώστε να βελτιωθούν τα αγαθά που παράγει και αποκτήσει καλύτερο μηχανολογικό εξοπλισμό (Czeziel 2007).

6.3 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, με σημαντική τη θέση της εντός του κλάδου. Και παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, η καλύτερη δυνατή θέση μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα και να φέρει σημαντικά κέρδη.

Εν προκειμένω, μια επιχείρηση θεωρείται πως έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της εφόσον η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά τον μέσο όρο του κλάδου. Το πλεονέκτημα αυτό συνίσταται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της επιχείρησης.

- 1) **Εισροές:** Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εισροές θεωρούνται η χρηματοδότηση, το χαμηλό κόστος δανεισμού και οι μετοχές, που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να τιμολογήσει στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επίσης, έτσι, η επιχείρηση αποκτά την ευχέρεια να προσλαμβάνει προσωπικό, ενώ αποκτά πρόσβαση σε πρώτες φθηνές και ποιοτικές πρώτες ύλες.
- 2) **Τεχνολογία:** Κάθε επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιεί την τεχνολογία ως συντελεστή παραγωγής, ώστε αυτή να την οδηγήσει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος, για την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού οφέλους.
- 3) **Λειτουργίες:** Για να λειτουργεί σωστά μια επιχείρηση, πρέπει να αντιμετωπίζει χαμηλά κόστη, να διαθέτει ποιοτικά προϊόντα και να επιτυγχάνει γρήγορη παράδοση στους πελάτες, είτε πρόκειται για προϊόντα είτε για υπηρεσίες.
- 4) **Υπερέχουσα πρόσβαση σε αγορές:** Σε ό,τι αφορά τις αγορές, ως «υπερέχουσα πρόσβαση» θεωρείται η επίτευξη χαμηλού κόστους, καλύτερης διανομής, μεγαλύτερου αριθμού πωλήσεων και καλύτερης επικοινωνίας με τον πελάτη. Για το τελευταίο πολύ σημαντικό ρόλο έχουν οι πωλητές, οι οποίοι πρέπει να έχουν πειθώ και να προσφέρουν καλές υπηρεσίες.
- 5) **Υπερέχουσα προσφορά προϊόντων:** Η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος αποτελεί ζητούμενο που μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, αφού έτσι αυξάνεται η ζήτηση και κατακτάται μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- 6) **Υπερέχουσα τμηματοποίηση αγοράς:** Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι, εφόσον αυτή γίνει σωστά, η ζήτηση μεγαλώνει και οι πελάτες απολαμβάνουν οφέλη. Η αποτελεσματική τμηματοποίηση διέπεται από τρεις αρχές: Εν πρώτοις, συνεισφέρει στην εκτίμηση της αξίας κάθε τμήματος, ώστε να αποφασιστεί πόσα χρήματα μπορούν να δαπανηθούν για την εξυπηρέτησή του. Δεύτερον, βοηθά στην ανάδειξη σημαντικών αναγκών, προκειμένου να σχεδιαστεί το κατάλληλο value proposition και το κατάλληλο positioning για κάθε τμήμα. Τρίτον, παρέχει οδηγίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- 7) **Υπερέχουσα πελατεία:** Οι πελάτες που έχουν μικρή αγοραστική δύναμη και έχουν μεγάλες απαιτήσεις δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικοί. Αντίθετα,

πελάτες με μεγάλη αγοραστική δύναμη μπορούν να συμβάλουν σε μελλοντική ανάπτυξη πωλήσεων και να αποτελέσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 7

Ταμειακές Ροές

Με τον όρο «ταμειακές ροές» αναφερόμαστε στα εργαλεία αξιολόγησης επενδύσεων που βοηθούν στην αποδοχή ή στην απόρριψη ενός σχεδίου. Με άλλα λόγια, ως ταμειακές ροές λογίζονται τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με τις εισροές από μια δραστηριότητα επιχειρηματικής φύσεως. Από την άλλη, οι ταμειακές ροές αφαιρούν τις εκροές ανά χρήση/οικονομικό έτος, αφήνοντας μετά τους αντίστοιχους υπολογισμούς καθαρούς αριθμούς που μπορούν να προεξοφληθούν με τη βοήθεια εργαλείων αξιολόγησης επενδύσεων.

Φυσικά, για να υπάρξει επαρκής προσδιορισμός των ταμειακών ροών πρέπει να έχει προηγηθεί εξέταση του κεφαλαίου της επιχείρησης, του κόστους, των τιμών πώλησης των προϊόντων και, γενικότερα, όλων των μεγεθών που τη συνθέτουν.

Οι ταμειακές ροές αποκαλύπτουν την αξία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και συμβάλλουν στην ανάληψη ή όχι μιας επιχειρηματικής απόφασης.

Για ένα επενδυτικό σχέδιο και κατ' επέκταση την αξιολόγηση μίας επένδυσης, καταστρώνεται ο πίνακας των ετήσιων ταμειακών ροών για την οικονομική διάρκεια ζωής της επένδυσης.

Κεφάλαιο 8

Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία ειδικά μιας επιχειρηματικής προσπάθειας αποτελεί η οικονομική θεωρία για την ανάλυση νεκρού σημείου (break even analysis), η οποία αποτελεί ένα αρχικό μέτρο σύγκρισης της παραγόμενης και της πωλούμενης ποσότητας της επιχείρησης με τα κέρδη της (Αλεξιάκης & Ξανθάκης 2006). Το νεκρό σημείο περιέχει δύο βασικούς άξονες: τα έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων και το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Το συνολικό κόστος περιλαμβάνει το σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Το σταθερό παραμένει αμετάβλητο, ανεξάρτητα από το μέγεθος της παραγόμενης ποσότητας. Στον αντίποδα, το μεταβλητό κόστος σχετίζεται με το ύψος της παραγωγής. Το νεκρό σημείο αντιστοιχεί στο επίπεδο των πωλήσεων όπου τα έσοδα καλύπτουν τα έξοδα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, στο νεκρό σημείο μια επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε έσοδα ούτε ζημιές, αφού τα έσοδα επαρκούν για την κάλυψη των εξόδων, ωστόσο δεν επαρκούν για να εμφανιστούν κέρδη (Αλεξιάκης & Ξανθάκης 2006).

8.1 Αλγεβρική Λύση Νεκρού Σημείου

Με τη βοήθεια της άλγεβρας, μπορούμε να υπολογίσουμε τη λύση του νεκρού σημείου. Π.χ. έστω η επιχείρηση παράγει Q μονάδες προϊόντος, πωλεί σε τιμή P , έχει σταθερό κόστος A , ενώ κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται κοστίζει μ . Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα συνολικά έσοδα E είναι ίσα με:

$$E = P \times Q \quad (1)$$

Και το συνολικό κόστος:

$$C = A + \mu \times Q \quad (2)$$

Το νεκρό σημείο θα βρεθεί λύνοντας την εξίσωση:

$$E = C \quad (3), P \times Q = A + \mu \times Q \quad (4)$$

Με λύση την:

$$Q^* = \frac{A}{P - \mu} \quad (5)$$

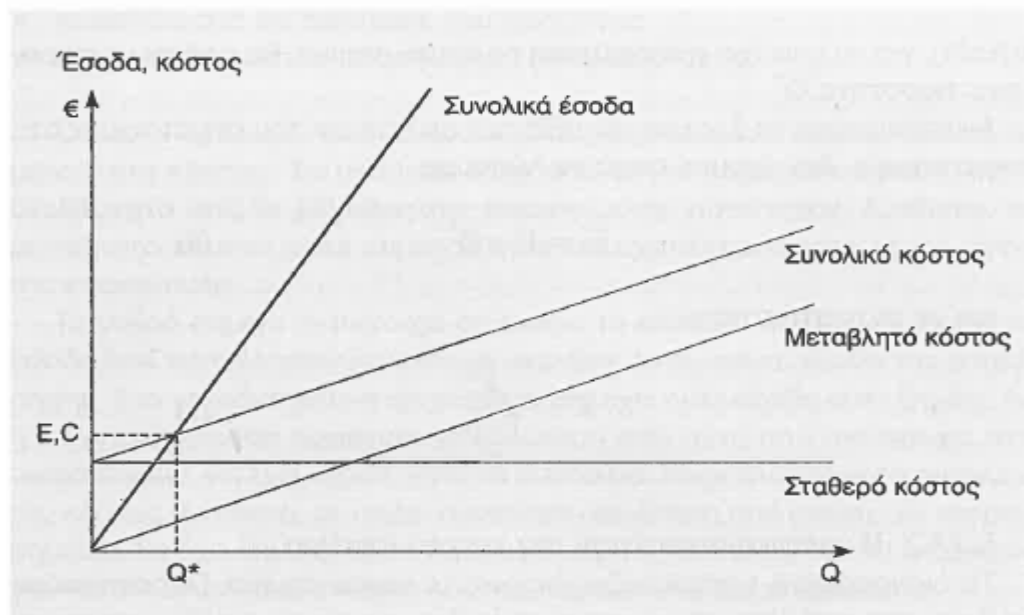
Ήτοι, μια επιχείρηση πρέπει να παράγει ποσότητα Q^* (6) και με αντικατάσταση:

$$E^* = \frac{A}{P - \mu/P}$$

8.2 Γραφική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου

Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει το νεκρό σημείο που βρίσκεται εκεί που τέμνονται οι καμπύλες συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους.

Απεικόνιση του νεκρού σημείου



Πηγή: Ξανθάκης & Αγγελάκης 2006

Κάθε ποσότητα μικρότερη του νεκρού σημείου προκαλεί ζημιά στην επιχείρηση και κάθε ποσότητα μεγαλύτερη του νεκρού σημείου είναι κερδοφόρα (Ξανθάκης & Αγγελάκης 2006).

Κεφάλαιο 9

Κερδοφορία Και

Αποτελεσματική Διαχείριση

Οι επιχειρήσεις είναι πολυσύνθετοι οικονομικοί οργανισμοί που οφείλουν, για να επιβιώσουν, να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Ως εκ τούτου, υποκείνται σε μια αριστοποιητική αρχή σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται αφενός μεν η μεγιστοποίηση του κέρδους τους, αφετέρου δε η ελαχιστοποίηση των κινδύνων που διέπουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Εν προκειμένω, δεν πρέπει να μας διαφεύγει πως οι εταιρείες, διαχειριζόμενες στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού τους, αλλά και λειτουργώντας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, διαμορφώνουν μια οικονομική συμπεριφορά που επηρεάζεται από τα μακροοικονομικά φαινόμενα και τα μέτρα νομισματικής πολιτικής.

Με δεδομένο τον στόχο της μεγιστοποίησης των κερδών, που επιδιώκεται στο πλαίσιο της αριστοποιητικής αρχής, και ο οποίος αποτελεί βασική επιδίωξη των μετόχων (maximize shareholders value), η διοίκηση μιας επιχείρησης επιδιώκει να συλλέξει ή να παραγάγει όσο το δυνατόν περισσότερα κεφάλαια και έσοδα, αντίστοιχα, με τη χαμηλότερη δυνατή έκθεση σε κίνδυνο.

9.1 Μέθοδος Επανείσπραξης Κόστους Επένδυσης

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως οι μέτοχοι μιας επιχείρησης, ενδιαφερόμενοι για τη συνολική απόδοση των κεφαλαίων τους, όπως αυτή προσδιορίζεται από την κερδοφορία της, παρακολουθούν τη μέθοδο επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης (payback period method), η οποία δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος της επένδυσης, δηλαδή:

$$\text{περίοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης} = \frac{\text{Κόστος επένδυσης}}{\text{Ετήσια καθαρή ταμειακή ροή}}$$

Όταν η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης είναι ίση με ή μικρότερη από τη μέγιστη αποδεκτή, η επενδυτική πρόταση γίνεται αποδεκτή. Διαφορετικά, η πρόταση επένδυσης απορρίπτεται.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υποψη τις καθαρές ταμειακές ροές μετά την περίοδο επανείσπραξης και, κατά συνέπεια, δεν μπορεί να θεωρηθεί μονάδα μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης.

Από την άλλη, η εν λόγω μέθοδος δίνει μια ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης. Όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο ασφαλέστερη και με μικρότερο ρίσκο είναι μια επένδυση. Ειδικά οι επιχειρήσεις που

δεν διαθέτουν πολλά μετρητά κρίνουν την εν λόγω μέθοδο πολύ χρήσιμη, διότι κρίνουν πολύ σημαντική την επανείσπραξη των κεφαλαίων τους (Γ. Αρτίκης 2002).

Σε κάθε περίπτωση, η μέθοδος επανείσπραξης κεφαλαίων χρησιμοποιείται περισσότερο ως ένας περιορισμός, παρά ως μια εκτίμηση της απόδοσης που πρέπει να μεγιστοποιηθεί.

9.2 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Τα χρηματοοικονομικά στελέχη πρεσβεύουν ότι οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών προσφέρουν πιο αντικειμενικά συμπεράσματα για την αξιολόγηση και την επιλογή επενδύσεων. Οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος όσο και τον χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών που προσδοκούνται σε κάθε περίοδο της ζωής της επένδυσης (διαχρονική αξία χρήματος).

Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (net present value) όλες οι καθάρες ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνο 0) με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Συγκεκριμένα:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \left[\frac{\text{ταμειακές ροές}}{(1+r)^t} \right] - \text{Αρχική επένδυση}$$

t = Χρονική περίοδος

n = χρονική διάρκεια επένδυσης

r = προεξοφλητικό επιτόκιο

Όταν η καθαρή παρούσα αξία είναι ίση ή μεγαλύτερη από το 0, η επενδυτική πρόταση γίνεται αποδεκτή. Σε αντίθετη περίπτωση, απορρίπτεται. Επίσης, η πρόταση επένδυσης γίνεται αποδεκτή αν η παρούσα αξία (το άθροισμα όλων παρουσών αξιών όλων των ταμειακών ροών) είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από το κόστος της επένδυσης (Γ. Αρτίκης 2002).

Ωστόσο, η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας έχει κάποια μειονεκτήματα. Πρώτον, ως μέθοδος υποθέτει ότι το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου παραμένει αμετάβλητο καθ' όλη τη διάρκεια της επένδυσης. Επίσης, οι εκτιμώμενες ταμειακές ροές σπανίως συμπίπτουν με τα πραγματικά αποτελέσματα. Παράλληλα, το προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιείται δεν μπορεί να είναι σταθερό, παρότι λογίζεται ως τέτοιο – ειδικά για μακροχρόνιες και υψηλού ρίσκου επενδύσεις.

Από την άλλη, η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας έχει ορισμένα πλεονεκτήματα που την κάνουν ιδιαίτερα χρήσιμη. Πρώτον, η μέθοδος, όπως αναφέρει ο Γ. Αρτίκης (2002), λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος, προεξοφλεί τις καθάρες ταμειακές ροές με το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, εκφράζεται σε απόλυτα χρηματικά ποσά, και όχι σε ποσοστά και μπορεί να τροποποιηθεί ώστε να λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο της επένδυσης.

9.3 Μέθοδος επανείσπραξης κόστους επένδυσης με βάση την παρούσα αξία

Η μέθοδος της επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης με βάση την παρούσα αξία (present value payback period method) παρουσιάζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος της επένδυσης, αφού προηγουμένως έχουν προεξοφληθεί όλες οι μελλοντικές ταμειακές ροές.

Η παρούσα μέθοδος διατηρεί όλα τα πλεονεκτήματα της παραδοσιακής μεθόδου, εκτός από την ανάλυση κινδύνου της επένδυσης, που είναι ανώτερη, καθώς λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος.

9.4 Δείκτης Εσωτερικής Απόδοσης (IRR)

Ένας δείκτης χρήσιμος για τους επενδυτές είναι ο λεγόμενος Έσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (Internal Rate of Return). Ο Έσωτερικός Βαθμός Απόδοσης ορίζεται ως το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο εξισώνει την παρούσα αξία των ταμειακών εισροών που θα προκύψουν από μια επένδυση με την παρούσα αξία των εκροών που απαιτούνται από την εφαρμογή της.

Ως είθισται, αν ο Έσωτερικός Βαθμός Απόδοσης είναι μεγαλύτερος από το κόστος των προς επένδυση κεφαλαίων (επιτόκιο), τότε η επένδυση οφείλει να πάρει το «πράσινο φως». Διαφορετικά, η επένδυση απορρίπτεται. Η εξίσωση από την οποία εξάγεται ο Έσωτερικός Βαθμός Απόδοσης είναι η εξής:

$$CF_0 + CF_1/(1+IRR)^1 + CF_2/(1+IRR)^2 + \dots + CF_n/(1+IRR)^n = 0$$

- CF_t είναι η καθαρή αναμενόμενη ταμειακή ροή την περίοδο t ,
- IRR ο ζητούμενος Έσωτερικός Βαθμός Απόδοσης του επενδυτικού σχεδίου,
- n είναι ο χρόνος διάρκειάς του.

Κεφάλαιο 10

Αποεπένδυση και αναδιοργάνωση

Επένδυση είναι οι δαπάνες που απαιτούνται για την κατασκευή ή την απόκτηση του παγίου κεφαλαίου (εγκατάσταση, εξοπλισμός). Ειδικότερα, η επένδυση σημαίνει την αγορά περιουσιακών στοιχείων διαφορετικής φύσης, όπως πάγιο εξοπλισμού, χρεογράφων, εμπορευμάτων κ.λπ. Σε κάθε περίπτωση, η επένδυση αποτελεί μοχλό ανάπτυξης. Από την άλλη, αποεπένδυση είναι η συρρίκνωση των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος «αποεπένδυση» χρησιμοποιείται για να δηλώσει μια εταιρική στρατηγική κατά την οποία μια εταιρεία εκποιεί μια επιχειρησιακή της μονάδα προκειμένου να απελευθερωθούν πόροι και να επενδυθούν σε μια νέα αγορά, η οποία υπόσχεται μεγαλύτερη κερδοφορία από την υφιστάμενη.

Ειδικότερα, οι Duhaime και Grant (1984) όρισαν την αποεπένδυση ως την απόφαση της επιχείρησης να εκποιεί περιουσιακά της στοιχεία. Οι αποεπενδύσεις που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο ανασυγκρότησης (reconstructing) των επιχειρηματικών μονάδων ως επί το πλείστον οφείλονται σε στρατηγικούς χειρισμούς (Benito 2005). Εν προκειμένω αξίζει να σημειωθεί πως αποεπένδυση δεν σημαίνει μόνο ρευστοποίηση της επιχείρησης, αφού αυτή μπορεί να πουληθεί σε τρίτη επιχείρηση και να συνεχίσει να λειτουργεί υπό νέα ιδιοκτησία (Simoes 2005). Για την κατανόηση της στρατηγικής εξόδου/αποεπένδυσης, πρέπει να γίνει κατανοητό πως δεν πρόκειται αναγκαστικά για ένα αναγκαστικό μέτρο. Πολλές φορές, πέρα από ένα αναγκαστικό μέτρο, αποκόπτονται μη κερδοφόρες δραστηριότητες, ενώ εξασφαλίζεται ρευστότητα.

10.1 Μορφές Εξόδου Από Την Αγορά

Η έξοδος μιας εταιρείας από την αγορά μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές (Li 1995; Benito 2005):

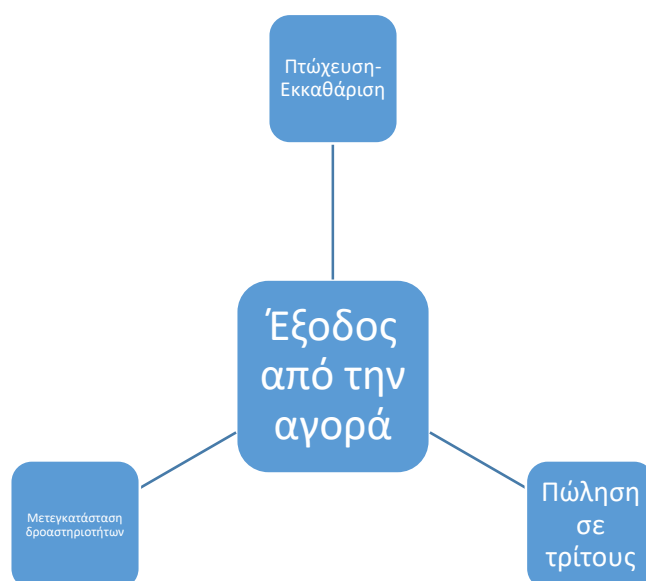
- Πτώχευση και εκκαθάριση (bankruptcy και liquidation): Η βιβλιογραφία θεωρεί βασική αιτία της πτώχευσης και της εκκαθάρισης τη χαμηλή απόδοση της εταιρείας.
- Κλείσιμο και εγκατάσταση σε άλλη χώρα (closure via relocation). Η συγκεκριμένη πρακτική παρατηρείται σε διεθνείς επιχειρηματικούς οργανισμούς όταν μια τοποθεσία παύει να είναι ελκυστική ή μια άλλη αναδεικνύεται σε προσφορότερο έδαφος. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να λαμβάνει χώρα επανασχεδιασμός των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού (redesign of global sourcing chains) για τη βελτίωση και την αύξηση της κερδοφορίας, αλλά και της ανταγωνιστικότητας.

- **Μεταβίβαση μετοχών (acquisition).** Εν προκειμένω, η αποεπένδυση εκφράζεται μέσω στρατηγικών επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης επιχειρήσεων, οι οποίες πωλούν μονάδες τους συνήθως με δευτερεύουσα σημασία για τον όμιλο. Ως εκ τούτου, η πώληση/μεταβίβαση συνδέεται με την αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς ή με τη μεταβολή στη σύνθεση και στο ποσοστό των μετόχων στην εταιρεία. Οι Hennart et al. (1998) τονίζουν ότι η πώληση διαφέρει από την εκκαθάριση, δεδομένου ότι στην πρώτη περίπτωση οι προς πώληση μονάδες συγκεντρώνουν μεγάλη πιθανότητα να επιζήσουν, έστω και μια μητρική εταιρεία. Ως εκ τούτου, οι πωλήσεις και οι εκκαθαρίσεις θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως διακριτά και τελείως διαφορετικά φαινόμενα.

Από τις παραπάνω μορφές αποεπένδυσης, η μορφή εξόδου της εκκαθάρισης/πτώχευσης, που σημαίνει το κλείσιμο μιας επιχείρησης, είναι το πλέον κοινωνικά ευαίσθητο φαινόμενο. Η βιβλιογραφία που αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ (Chang & Singh 1999) προτείνει ότι η επιλογή του τρόπου εξόδου θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να ελαχιστοποιεί τις οικονομικές απώλειες στον όμιλο.

Εν προκειμένω αξίζει να επισημανθεί πως η αποεπένδυση μιας επιχείρησης λόγω της ετερογένειάς της δεν μπορεί να εξεταστεί αποσπασματικά και μεμονωμένα, αλλά σε αντιπαράθεση με τις άλλες επιχειρήσεις, σε ένα περιβάλλον βιομηχανικής οργάνωσης και αναδιοργάνωσης, όπου κυριαρχούν οι δυνάμεις της ανταγωνιστικής διαδικασίας. Αυτή η κατάσταση εκφράζεται από τη θεωρία των παραγωγικών πόρων. Η οικονομία των παραγωγικών πόρων δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την παραγωγή και την προσφορά των πόρων στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αλλά και από την ανταλλαγή με άλλες επιχειρήσεις. Η ανταλλαγή αυτή μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές, όπως μέσω της πώλησης μιας επιχείρησης σε μια άλλη, διαφόρων ειδών συμβάσεις όπως υπεργολαβίες, πώληση τεχνολογίας, εξαγορές, συγχωνεύσεις κ.ά.

Σχήμα 3: Μορφές εξόδου από την αγορά



Μέσω των συγκεκριμένων εργαλείων ανταλλαγής, οι παραγωγικοί πόροι αναπαράγονται, αντιγράφονται και διανέμονται στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η θεωρία της οικονομίας των παραγωγικών πόρων δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη στον τομέα της διεπιχειρησιακής ανταλλαγής. Επίσης, δεν υπάρχει ικανοποιητική σύνδεσή της με την «αγορά περί ελέγχου επιχειρήσεων» (market for corporate control), όπου λαμβάνει χώρα η ανταλλαγή περιουσιακών στοιχείων επιχειρήσεων στο πλαίσιο εξαγορών και συγχωνεύσεων.

10.2 Χρηματοοικονομική Προσέγγιση Αποεπένδυσης

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2008), η χρηματοοικονομική στρατηγική εξετάζει τις επιπτώσεις των επιλογών και προσπαθεί να βρει το καλύτερο δυνατό σχέδιο δράσης, ενώ παράλληλα επιδιώκει να δώσει στην επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λόγου χάρη, ένας στόχος της χρηματοοικονομικής στρατηγικής μπορεί να είναι η βελτίωση του δείκτη «ξένα προς ίδια κεφάλαια», με τη χρηματοδότηση των μακροχρόνιων επενδύσεων από ίδια κεφάλαια μέσω ταμειακών ροών, περιορίζοντας έτσι το επίπεδο δανεισμού.

Από την άλλη, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τη χρηματοοικονομική μόχλευση για να αυξήσει την αποδοτικότητα των ίδιων κεφαλαίων, αυξάνοντας ταυτόχρονα την αξία της μετοχής, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης.

Σε ό,τι αφορά το ζήτημα της αποεπένδυσης, συχνά συνδέεται με τη χρηματοοικονομική αποτυχία. Μάλιστα, ο ισχυρισμός ότι οι εταιρείες χαμηλής αποδοτικότητας είναι οι πιθανότεροι υποψήφιοι για εκποίηση υποστηρίζεται από μια σειρά μελετών.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Weisbach (1992), οι πωλήσεις των εταιρειών που προκύπτουν από την επιχειρηματική αποτυχία (π.χ. ζημίες επί των πωλήσεων) συγκεντρώνουν πολλές πιθανότητες να πραγματοποιηθούν εντός επτά ετών. Οι Duhaime και Grant (1984) εξετάζουν τρεις σημαντικές παραμέτρους που μπορεί να οδηγήσουν σε αποεπένδυση. Αυτοί οι παράγοντες είναι: α) η χαμηλή αποδοτικότητα της μητρικής εταιρείας σε σχέση με τον μέσο όρο της βιομηχανίας της, ειδικότερα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, β) χαμηλή αποδοτικότητα και μη ευοίωνες προοπτικές των υπό εκποίηση μονάδων, γ) χαμηλή αλληλεξάρτηση ανάμεσα στις υπό εξάρτηση μονάδες και στην υπόλοιπη επιχείρηση.

Οι Chow and Hamilton (1993) αναφέρουν ότι ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποεπένδυσης είναι η ανάγκη για ρευστότητα για να ενδυναμωθούν και να διευρυνθούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης είτε σε υφιστάμενους ζωτικούς τομείς είτε σε νέες δραστηριότητες. Γενικά, μια αποεπένδυση λαμβάνει χώρα όταν αυτή η στρατηγική έχει καθαρή παρούσα αξία, ήτοι όταν η προεξοφλημένη αξία των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες είναι λιγότερη από ό,τι τα ταμειακά οφέλη που προκύπτουν από την εγκατάλειψη της επένδυσης. Τα οφέλη του κλεισίματος έγκεινται στην αποφυγή ταμειακών απωλειών από το κλείσιμο του μη αποδοτικού εργοστασίου, καθώς επίσης και στην αποκόμιση ορισμένων φορολογικών οφελών και στην υπολειμματική αξία του

ενεργητικού. Συνελόντι ειπείν, η βιβλιογραφική παραγωγή διατείνεται πως οι αποεπενδυτικές αποφάσεις με χρηματοοικονομικά κριτήρια, τουλάχιστον βραχυχρόνια έως μεσοχρόνια, αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων, καθώς πριν από την αποεπένδυση έχει διαπιστωθεί χαμηλή αποδοτικότητα, περιορισμένη ρευστότητα και υψηλή δανειακή επιβάρυνση της εκποιούμενης μονάδας.

10.3 Άλλες Προσεγγίσεις Αποεπένδυσης

Ερευνες επισημαίνουν πως μια επένδυση μπορεί να γίνει και για μια σειρά από άλλους λόγους, πέρα από την οικονομική αποτυχία. Ο Boddewyn (1979) αναφέρει ότι μια αποεπένδυση μπορεί να γίνει ως αποτέλεσμα της στρατηγικής αναδίπλωσης μιας εταιρείας, αφού πολλές φορές κάποιες εταιρείες μπορούν να πωλήσουν μια παραγωγική τους μονάδα μόνο και μόνο επειδή μπορεί να μην ταιριάζουν με το υπόλοιπο χαρτοφυλάκιο τους, ακόμα και αν είναι κερδοφόρες.

Άλλες προσεγγίσεις εμπεριέχουν στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης και του εταιρικού χαρτοφυλακίου (corporate portfolio analysis) και συμπεριλαμβάνουν θεωρίες όπως είναι αυτή του κύκλου ζωής. Η έννοια του κύκλου ζωής συσχετίζεται με ορισμένες σειρές προϊόντων, επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων, αλλά ολόκληρων εταιρειών.

Σε κάθε περίπτωση, η αποεπένδυση με βάση τον κύκλο ζωής φαίνεται να είναι συμβατή με κλάδους που χαρακτηρίζονται από στασιμότητα, απροσδόκητα κακή αποδοτικότητα και αβεβαιότητα ως προς τα μελλοντικά κέρδη (Duhaime and Grant, 1984).

Αρκετές μελέτες τονίζουν την άμεση σχέση ανάμεσα στην ικανότητα επιβίωσης και στις επιδόσεις της αγοράς, όπως είναι το μερίδιο αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης κ.λπ. Η πιθανότητα εξόδου, λοιπόν, συσχετίζεται με τις αναπτυξιακές δυνατότητες ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Οι εταιρείες μπορεί να εισέρχονται σε μια αγορά και στην αρχή να είναι μικρές. Ωστόσο, μετά μπορεί να επεκτείνονται εάν είναι επιτυχείς. Ως εκ τούτου, ένας μεγαλύτερος και μακρύτερος κύκλος ζωής έχει να κάνει με ένα μεγαλύτερο μέγεθος και μια υψηλότερη αποδοτικότητα. Βέβαια, η οικονομική αποτυχία μπορεί να σημαίνει για την επιχείρηση έξοδο από την αγορά, που μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως το κλείσιμό της ή την πώληση μετοχών σε τρίτους.

10.4 Διαχείριση Αποεπένδυσης

Η διαχείριση της αποεπένδυσης αποτελεί ένα κρίσιμο καθήκον του μάνατζμεντ της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων, καθώς κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης αυτή μπορεί να εξαπλώνεται ή να συρρικνώνεται. Αυτό το φαινόμενο δεν έχει να κάνει τόσο με τις παλαιές και γηρασμένες επιχειρήσεις οι οποίες μένουν στάσιμες, όσο με τις υγιείς επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται στις επιταγές των καιρών. Επομένως, η αποεπένδυση θα μπορούσε να είναι μια φυσιολογική

διαδικασία που δεν εφαρμόζεται μόνο στην οικονομική αποτυχία, αλλά και υγιείς, δυναμικά αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Συνεπώς, η αποεπένδυση θα πρέπει να θεωρηθεί ως κεντρικό συστατικό στοιχείο, τόσο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όσο και της διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων (decision making).

Όπως έχει ειπωθεί, η αποεπένδυση μπορεί να προκύψει ως απάντηση σε μια ανεπιθύμητη κατάσταση, η οποία διαρκεί για ένα σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτή η κατάσταση μπορεί να αποτυπώνεται με απώλεια μεριδίων και στην ανάγκη απόκτησης παραγωγικών πόρων. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση θα πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα που να την προειδοποιεί για την επιδείνωση της αποτελεσματικότητας (signal system). Το συγκεκριμένο σύστημα θα ενημερώνει τη διοίκηση για τη μεταβολή της όποιας κρίσιμης κατάστασης. Το εν λόγω σύστημα προειδοποίησης θα πρέπει να είναι ενσωματωμένο σε ένα γενικότερο δίκτυο αναφοράς (reporting network), το οποίο θα συσχετίζει διάφορες χρήσιμες πληροφορίες. Για την ορθολογική αξιολόγηση των επιμέρους λειτουργιών και αποτελεσμάτων θα πρέπει να έχουν τεθεί ορθολογικά κριτήρια οικονομικής απόδοσης (performance criteria). Η πτώση, λοιπόν, ενός τομέα θα προκαλεί την άμεση παρέμβαση της διοίκησης.

Παράγοντες-κλειδιά στο σύστημα που θα απαιτούν άμεση παρέμβαση θα είναι το επίπεδο των πωλήσεων, ο ρυθμός αύξησής τους, το μερίδιο αγοράς, το μέγεθος της παραγωγικής δυνατότητας, τα αποθέματα, οι συνθήκες που επηρεάζουν τους προμηθευτές και τους πελάτες, η κυβερνητική πολιτική. Ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία είναι το νομικό πλαίσιο, η κυβερνητική πολιτική και η τεχνολογική εξέλιξη, που είναι παράγοντες οι οποίοι είναι δύσκολο να προβλεφθούν ειδικά σε μια χώρα όπως η Ελλάδα.

Από τη στιγμή, πάντως, που αποφασιστεί η αποεπένδυση, θα πρέπει να γίνει η σωστή ενημέρωση στα στελέχη και στο προσωπικό. Κρίσιμη είναι η επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Σε περίπτωση πώλησης, σημαντικό είναι να τεκμηριωθεί ότι το τμήμα αυτό θα είναι βιώσιμο με τον νέο ιδιοκτήτη.

Κεφάλαιο 11

Επίλογος

Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι εκ των ων ουκ άνευ για την εκκίνηση της λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς σε αυτό καταγράφονται αναλυτικά όλες οι πληροφορίες που μπορεί να αφορούν μια επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό στο business plan καταγράφονται οι στρατηγικές, οι στόχοι και τα αριθμητικά δεδομένα που μπορεί να αφορούν τη λειτουργία ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Χαρτογραφείται έτσι το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον και αναλύεται το εσωτερικό πλαίσιο λειτουργίας. Με άλλα λόγια, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας αλλά και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Καταγράφοντας λεπτομερώς τις δραστηριότητες του εκάστοτε οικονομικού οργανισμού, το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στη δομή και την οργάνωση της επιχείρησης, σκιαγραφεί το πλαίσιο της αγοράς, είναι σημείο αναφορά για την επίτευξη ή μη των στόχων και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την αδειοδότηση ή μη μιας εταιρείας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: εισαγωγικά στοιχεία (εξώφυλλο, εισαγωγική σελίδα, περιεχόμενα), ανάλυση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα προσφέρει, ανάλυση της αγοράς, των πελατών και του ανταγωνισμού του ίδιου κλάδου με αυτόν στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αναφορά στους στόχους και στον τρόπο υλοποίησής τους, χρηματοοικονομική ανάλυση, συμπεράσματα.

Εν προκειμένω αξίζει να επισημανθεί ότι το εκάστοτε επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες και στη φύση κάθε οργανισμού, ενώ οι συντάκτες τους πρέπει να είναι σαφείς και εύκολα αντιληπτοί, να περιλαμβάνουν στις εκτιμήσεις τους μετρήσιμους στόχους και αποτελέσματα, καθώς και να παρουσιάσουν ένα συνοπτικό, ευπαρουσίαστο και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά του δεδομένα στοιχεία. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να προσδιορίζεται επακριβώς ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου, ο ίδιος ο επιχειρηματίας μπορεί να αναθεωρήσει τις ιδέες του και να προβεί σε τροποποιήσεις ή βελτιώσεις. Επομένως μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία επαναξιολόγησης. Παράλληλα, μπορεί να αποτελέσει, εφόσον είναι ελκυστικό, πόλο έλξης επίδοξων επενδυτών, καθώς μέσω αυτού δύναται να αποκτηθεί σαφή εικόνα για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται, αλλά και για την ικανότητα της διοίκησης να την αξιοποιήσει.

Τέλος, παρότι η διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί μια διαδικασία χρονοβόρα, που απαιτεί τεχνικές γνώσεις και χρόνο, η ολοκλήρωσή του προσφέρει στη διοίκηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την πορεία της στην αγορά, του ανταγωνιστές, το κοινό-στόχο, αλλά και τις προοπτικές βιωσιμότητας που υπάρχουν.

Παράρτημα

Stern Media

Η SternMedia θα δημιουργήσει το πρώτο ειδησεογραφικό/ψυχαγωγικό δίκτυο προσφέροντας τις ανάλογες εφαρμογές, καθώς επίσης προϊόντα ρουχισμού και εξοπλισμό. Σε αναγνώριση της επιδραστικότητας που έχει η πώληση εμπορεύματος διαδικτυακά αλλά και της μικρής διείσδυσης που απολαύει αυτού του είδους η εμπορική δραστηριότητα εντός Ελλάδος, σκοπεύουμε, προσφέροντας online ειδησεογραφικό και ψυχαγωγικό περιεχόμενο, να εμπνεύσουμε την ανάγκη πραγματοποίησης αθρών αγορών. Το πρωτότυπο περιεχόμενο που θα παράγεται στο πλαίσιο της επιχείρησης θα προβάλλει προϊόντα, δρώμενα και προσφερόμενες υπηρεσίες, σε συνδυασμό με πλήθος τεχνολογικών εφαρμογών. Προσφέροντας μια διαδραστική εμπειρία διαδικτυακού shopping, το ειδησεογραφικό/ψυχαγωγικό κανάλι επικοινωνίας θα επιχειρήσει να δημιουργήσει μέσω συνεργειών μια παγκόσμια κοινότητα.

Η SternMedia θα δημιουργήσει ένα brand με βάση το Διαδίκτυο (*The Internet Network*) τέτοιου είδους, που οι εταιρείες ένδυσης, υπόδυσης, πληροφορικής, διατροφής κ.λπ. θα το αναγνωρίζουν ως ηγέτη στον κλάδο της προώθησης, του μάρκετινγκ και των πωλήσεων στη διαδικτυακή και φυσική αγορά λιανικής πώλησης. Τα έσοδα θα προέρχονται από τρεις πηγές κυρίως: (1) προμήθειες από πωλήσεις προϊόντων των διαφημιζόμενων προμηθευτών (2) από το content marketing και διαφημίσεις μέσω banners (3) πωλήσεις από προνομιακές τοποθετήσεις προϊόντων. Η εταιρεία θα αναπτύσσει και δικά της προϊόντα και υπηρεσίες.

A.1 Επισκόπηση

Η SternMedia έχει ως σκοπό τη δημιουργία ενός ειδησεογραφικού/ψυχαγωγικού δικτύου, προσφέροντας βιβλία, βιντεοπαιχνίδια, ηλεκτρονικό εξοπλισμό, καθώς και προϊόντα ένδυσης και υπόδυσης. Η επιχείρηση στοχεύει στην παροχή ποιοτικού περιεχομένου για να την προώθηση διαδραστικών διαδικτυακών και φυσικών πωλήσεων. Η επιχείρηση θα παράγει έσοδα από:

- Διαφημίσεις
- Προμήθειες που θα καταβάλλουν οι χορηγοί των προς πώληση προϊόντων
- Προϊόντα που θα αναπτύσσει και θα πουλά η ίδια η επιχείρηση

A.1.2 Προσφερόμενες Υπηρεσίες

Η SternMedia θα παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που θα απολαμβάνουν χορηγοί και καταναλωτικό κοινό. Σε αυτές περιλαμβάνονται:

- **Περιεχόμενο / Προγραμματισμός:** Οι χρήστες των ιστοτόπων της εταιρείας θα βιώνουν αναγνωστικές εμπειρίες άρθρων εστιασμένων σε όλο το φάσμα της ειδησεογραφίας έχοντας τη δυνατότητα online διάδρασης, ενώ πελάτες που θα θέλουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους θα βρίσκουν στην εταιρεία μας μια ολοκληρωμένη γκάμα εφαρμογών.
- **Κοινότητα:** Οι χρήστες του ιστοτόπου θα ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε μια εμπειρία κοινωνικοποίησης μέσω σύνταξης εκ μέρους τους άρθρων, chat rooms και emails. Κάτι τέτοιο θα δημιουργήσει μια κρίσιμη μάζα πελατών-αναγνωστών που θα προσφέρει αξιόλογα εμπορικά και δημογραφικά στοιχεία για την ανατροφοδότηση των χορηγών με δεδομένα.
- **Εξατομίκευση:** Οι χρήστες θα έχουν τη δυνατότητα να εξατομικεύουν την αναγνωστική εμπειρία τους, ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες προτίμησης και τα προς πώληση προϊόντα να είναι εστιασμένα στις καταναλωτικές συνήθειες του εκάστοτε αναγνώστη.
- **E-shops:** Η επιχείρηση με τη βοήθεια της τεχνολογίας θα ενθαρρύνει τη διαδραστική περιήγηση στις ιστοσελίδες-καταστήματα, ώστε οι χρήστες να τυγχάνουν μιας εξατομικευμένης εμπειρίας αγοράς. Οι χρήστες, για παράδειγμα, θα έχουν τη δυνατότητα να φυλλομετρούν βιβλία, να παίζουν demo versions βιντεοπαιχνιδιών, να δοκιμάζουν εικονικά ρούχα κ.λπ.
- **Αγορές:** Οι επίδοξοι αγοραστές θα παραπέμπονται στους αντίστοιχους διαδικτυακούς εμπόρους κάνοντας κλικ σε επιλεγμένα προϊόντα που περιλαμβάνονται στα editorials των ιστοσελίδων μας.

A.1.3 Εισοδηματικές Ροές

Η SternMedia σκοπεύει να αντλεί έσοδα από:

- **Αμοιβές από συνεργαζόμενους εμπόρους:** Οι καταναλωτές θα κλικάρουν στα επιλεγμένα εκ μέρους τους προϊόντα που διαφημίζονται από συνεργαζόμενους εμπόρους προκειμένου να τα αποκτήσουν. Η εταιρεία μας θα επωφελείται με ένα ποσοστό προμήθειας για κάθε πώληση που θα γίνεται από τις ιστοσελίδες της.
- **Διαφήμιση:** Οι διαφημιστές θα πληρώνουν για τα banners, εμπλουτισμένα άρθρα και τοποθετήσεις προϊόντων στο πρωτότυπο ειδησεογραφικό περιεχόμενο των ιστοσελίδων της εταιρείας μας. Τα ποσοστά προμήθειας για τις διαφημίσεις προϊόντων θα διαμορφώνονται ανάλογα με την απόδοση αναγνωσιμότητας ή με γνώμονα το CPM ή το CPC.
- **Χορηγίες:** Η εταιρεία θα παρέχει πακέτα επικοινωνιακών χορηγιών, με οικονομικό αντάλλαγμα.
- **Περιεχόμενο / Αναδημοσίευση:** Το πρωτότυπο περιεχόμενο της εταιρείας θα μπορεί να πωλείται σε συνεργαζόμενους φορείς για αναδημοσίευση και co-branding.
- **Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας:** Η εταιρεία θα προσφέρει στους πελάτες της πρόσθετες υπηρεσίες όπως: αναμετάδοση γεγονότων σε απευθείας σύνδεση, message boards, chat moderation και φιλοξενία σε εκπομπές.

- **Συνδρομές:** Η εταιρεία θα επιδιώξει να συγκεντρώσει έσοδα από την προσέλκυση σταθερών συνδρομητών που θα έχουν πρόσβαση στο πρωτότυπο ειδησεογραφικό/ψυχαγωγικό περιεχόμενο που θα παράγεται εντός του πλαισίου της.

A.1.4 Οφέλη Για Τους Καταναλωτές

Οι καταναλωτές θα προτιμούν τις ιστοσελίδες της εταιρείας, καθώς αυτές θα προσφέρουν προτάσεις-κλειδιά:

- **Πρωτότυπο περιεχόμενο:** Το περιεχόμενο των ιστοσελίδων θα εμπνέει τους καταναλωτές να τις επισκέπτονται επανειλημμένες φορές, προκειμένου να ανακαλύπτουν νέο κάθε φορά ειδησεογραφικό περιεχόμενο και εμπορικές προτάσεις σχετικές με τα ενδιαφέροντά τους.
- **Εξατομίκευση:** Οι ιστοσελίδες θα προσαρμόζονται στους αναγνώστες. Όσο πιο συχνά οι αναγνώστες φυλλομετρούν τα σάιτ της εταιρείας, τόσο πιο πολύ θα εμπλουτίζεται η εμπειρία τους με προσφορές που θα ανταποκρίνονται στα γούστα τους.
- **Ευκολία στη χρήση:** Οι ιστοσελίδες της εταιρείας θα ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και τις ανάγκες κάθε αναγνώστη, οι οποίοι θα αποκτούν με ευκολία τα διαφημιζόμενα προϊόντα. Η πλοήγηση και η αγορά θα γίνονται εύκολα, ενώ τα διαφημιζόμενα προϊόντα θα είναι προσβάσιμα στο ευρύ κοινό.
- **Κοινότητα:** Η SternMedia θα δημιουργήσει ισχυρές κοινότητες αναγνωστών οι οποίοι θα παρουσιάζουν παρόμοια ενδιαφέροντα. Μέσω της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ χορηγών, επώνυμων και καταναλωτών, θα υπάρξουν ανταλλαγή πληροφοριών, ενίσχυση της πελατείας και υψηλά επίπεδα αναγνωσιμότητας.
- **Πολυπολιτισμικότητα:** Οι ιστοσελίδες της εταιρείας θα απηχούν ιδέες και πολιτισμικές παραστάσεις από διάφορες χώρες του κόσμου, ανακλώντας διαφορών ειδών ανάγκες.

A.1.5 Οφέλη για συνεργάτες, χορηγούς και διαφημιστές

Οι συνεργάτες, χορηγοί και διαφημιστές θα προτιμούν τις ιστοσελίδες της εταιρείας, καθώς αυτές θα προσφέρουν προτάσεις-κλειδιά:

- **Διαπιστευμένοι αγοραστές:** Τα σάιτ της εταιρείας παρέχουν συμπεριφορικά και δημογραφικά δεδομένα σε σχέση με τους αναγνώστες-εν δυνάμει καταναλωτές.
- **Διαφήμιση προϊόντων:** Το περιεχόμενο που προσφέρουμε είναι πολλές φορές συναφές με προϊόντα διαφημιζόμενων μας.
- **Διαφημιστικά πακέτα:** Κάθε πακέτο εξυπηρετεί τις διαφημιστικές και εμπορικές ανάγκες των πελατών.
- **Διασύνδεση/Αναμετάδοση πρωτότυπου υλικού:** Η SternMedia προσφέρει πρωτότυπο ειδησεογραφικό και ψυχαγωγικό υλικό κατευθείαν σε συνεργαζόμενους φορείς, ώστε να ενισχύσουν το brand name τους και να γίνουν πιο ελκυστικοί.

- **Ενισχύει τα brick and mortar επιχειρηματικά μοντέλα:** Σε ό,τι αφορά τα προϊόντα που δεν πωλούνται μέσω Ίντερνετ, η εταιρεία καθοδηγεί τις πελατειακές ροές από την αντίστοιχη ιστοσελίδα της στα φυσικά καταστήματα των χορηγών της.
- **Παγκόσμια διανομή:** Η μοναδική διακτυακή εμπειρία που θα προσφέρουμε παρέχει στους χορηγούς μας αποτελεσματικά εμπορικά εργαλεία για ένα παγκόσμιο κοινό.

A.2 Ανάλυση PESTEL

Η SternMedia επιδιώκει να αποτελέσει μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής ειδησεογραφικούς και ψυχαγωγικού περιεχομένου. Ακολουθεί η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος που πρόκειται αντιμετωπίσει:

- **Πολιτικοί παράγοντες:** Το πολιτικό σκηνικό στην Ελλάδα κρίνεται πλέον σταθερό. Παρότι από το 2009 η χώρα έχει διεξαγάγει πέντε φορές βουλευτικές εκλογές (2009, 2012(x2), 2015(x2)), αλλάζοντας επτά πρωθυπουργούς και αντίστοιχες κυβερνήσεις, και ένα δημοψήφισμα (2015), τα δεδομένα έχουν αλλάξει. Έπειτα από μια τριετία σχετικής σταθερότητας, η Ελλάδα τον Αύγουστο του 2018 κατάφερε να εξέλθει από τα προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής. Πλέον, μετά τις διεξαχθείσες εκλογές τον Ιούλιο του 2019, οπότε σχηματίστηκε αυτοδύναμη κυβέρνηση, το επιχειρηματικό τοπίο φαίνεται πως ξεκαθαρίζει.
- **Οικονομικοί παράγοντες:** Η Ελλάδα, μέχρι το 2007, δεν μπόρεσε να διαμορφώσει ένα ελκυστικό θεσμικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις, λόγω του χαμηλού επιπέδου FDI και των εταιρικών επενδύσεων. Τα διάφορα εμπόδια αυξάνουν το κόστος παραγωγής και αποτελούν τη βασική αιτία για τη χαμηλή παραγωγικότητα. Το κόστος εισόδου ευνοεί τη δημιουργία ολιγοπωλιακών δομών με λιγοστούς εγχώριους παίκτες. Επίσης, λόγω ρυθμιστικών εμποδίων, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να παραμείνουν μικρές. Οι επενδυτές δεν εμπιστεύονται τις αγορές λόγω της ασθενοσύς προστασίας που τους παρέχεται και της έλλειψης κινήτρων για αποταμίευση.
- **Κοινωνικοί παράγοντες:** Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, το έτος 2015, ο δείκτης της επίσημης ανεργίας προσέγγιζε το 27%. Ωστόσο, έκτοτε το ποσοστό ανεργίας βαίνει μειούμενο, με αποτέλεσμα το 2019 η ανεργία να κυμαίνεται στην περιοχή του 17%. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας εμφανίζουν οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ο οικονομικά ανενεργός πληθυσμός ανέρχεται στα 6.229.650 άτομα (57,6%), εκ των οποίων το 38,6% είναι συνταξιούχοι, το 27,9% είναι μαθητές, το 19,6% ασχολούνται με τα οικοκυρικά, και 13,6% πρόκειται για περιπτώσεις όπως υπηρετούντες στον στρατό, παιδιά προσχολικής ηλικίας κ.λπ. Είναι εύκολο να παρατηρήσει κανείς ότι ποσοστό των οικονομικά ανενεργών σε σύγκριση με τους οικονομικά ενεργούς πολίτες είναι ιδιαίτερα υψηλό. Αυτό, σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό ανεργίας, σημαίνει ότι η

οικονομική μεγέθυνση κινείται με αργούς ρυθμούς. Αναφορικά με το κοινωνικό περιβάλλον, η Ελλάδα ακόμη έχει να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση που τη χτύπησε τα τελευταία χρόνια. Τα φαινόμενα κοινωνικής παθογένειας δείχνουν πως είναι σε έξαρση. Συγχρόνως, τα τελευταία τρία χρόνια η Ελλάδα έχει να αντιμετωπίσει μια οξεία προσφυγική-μεταναστευτική κρίση, λόγω του πολέμου που διεξάγεται στη Μέση Ανατολή και τη Συρία.

- **Τεχνολογικοί παράγοντες:** Το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντλούμε την πληροφόρησή μας και το πώς ψωνίζουμε, ενώ παράλληλα έχουν καταργήσει πολλούς μεσάζοντες. Μάλιστα, οι λιανοπωλητές αντιμετωπίζουν αυξημένο ανταγωνισμό από τα ηλεκτρονικά καταστήματα. Από την άλλη, η τεχνολογία έχει γεννήσει διαμεσολαβητές νέας γενιάς (επαναδιαμεσολάβηση). Παραδείγματα νέων μορφών μεσαζόντων είναι οι Amazon, eBay, και Expedia. Αυτές οι εφαρμογές έχουν το πλεονέκτημα της αποτελεσματικής ενσωμάτωσής τους κοινωνικά δίκτυα, τα οποία παρέχουν νέα κανάλια εμπορίας. Διά μέσου αυτών των καναλιών οι καταναλωτές είναι σε θέση να δημοσιεύσουν τις απόψεις τους για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι γνωμοδοτήσεις παρέχουν προστιθέμενη αξία στην αλυσίδα εφοδιασμού. Εκτιμώνται από δυνητικούς πελάτες και επηρεάζουν τις αποφάσεις τους. Από επιχειρηματική άποψη, η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκμετάλλευση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (φθηνότερη παραγωγή, βελτιωμένη πρόσβαση σε πελάτες, ενίσχυση της επωνυμίας με οικονομικότερα τρόπο κ.ά.). Μπορεί να γίνει εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας Cloud ή να αναπτυχθεί ένα ευμέγεθες χαρτοφυλάκιο από SaaS εφαρμογές. Συστήνεται η χρήση Zero Trust δικτύων, ενώ για όσους διαθέτουν στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού συστήνεται η αξιοποίηση των εργαλείων που δημιουργούν νεοφυείς επιχειρήσεις. Σε κάθε περίπτωση, επειδή η τεχνολογική ανάπτυξη είναι θεαματική, μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε επαγρύπνηση, να ενημερώνεται συνεχώς για κάθε τεχνολογική αλλαγή και πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της.
- **Οικολογικοί παράγοντες:** Ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα έχει υπογράψει πολυάριθμες διεθνείς συμφωνίες για τη διατήρηση του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, η Ελλάδα κινείται εντός των διεθνών προσδοκιών.
- **Νομικοί παράγοντες:** Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2010-2019 η Ελλάδα νομοθέτησε σειρά διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, ως προαπαιτούμενα των προγραμμάτων προσαρμογής. Ο Ν. 3853/2010 μετρίασε την πολυπλοκότητα της διαδικασίας έναρξης μιας επιχείρησης, με τη θέσπιση της Υπηρεσίας Μίας Στάσης («one-stop-shop») και ο Ν. 4072/2012 απλοποίησε νομικές πτυχές της διαδικασίας σύστασης επιχείρησης, βελτιώνοντας σημαντικά τη θέση της Ελλάδας στις Εκθέσεις της Παγκόσμιας Τράπεζας για την Άσκηση Επαγγελματικής Δραστηριότητας. Σε ό,τι αφορά το ρυθμιστικό πλαίσιο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων παραγωγής ειδησεογραφικού περιεχομένου, ισχύουν τα ακόλουθα: Η μη

αυτοματοποιημένη συλλογή προσωπικών δεδομένων στο πλαίσιο δημοσιογραφικής έρευνας με σκοπό την άμεση δημοσιοποίηση των συλλεχθέντων πληροφοριών είναι απολύτως ελεύθερη. Όλες όμως οι υπόλοιπες περιπτώσεις, όπως η δημοσίευση σε εφημερίδα ή τηλεοπτική εκπομπή, η αρχειοθέτηση σε φυσικό αρχείο, η διαδικτυακή δημοσίευση κ.λπ. εμπίπτουν στη ρύθμιση του νόμου (Ν. 2472/1997).

A.3 Ηλεκτρονικός Τύπος Και Έντυπες Εκδόσεις

Όσον αφορά τις εργασίες που αφορούν στη βιβλιογραφική παραγωγή, αυτή ανατίθεται σε τρίτους (outsourcing), με τις εκδοτικές επιχειρήσεις να έχουν την κύρια ευθύνη του τελικού αποτελέσματος. Το κόστος για ένα έντυπο προϊόν εξαρτάται από το κόστος του χαρτιού εκτύπωσης, από το προσωπικό που απασχολείται και από το κόστος εκτύπωσης.

Ιδιαίτερα επιβαρυντικός παράγοντας είναι το κόστος του χαρτιού εκτύπωσης, καθώς η τιμή του διαμορφώνεται με βάση τη διεθνή αγορά, την οποία αδυνατούν να επηρεάσουν οι ελληνικές εκδοτικές επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι δυνατότητες για μείωση του κόστους, μέσα από επενδύσεις σε τεχνολογία και εκπαίδευση προσωπικού, είναι περιορισμένες.

Σε σχέση με την παραγωγική διαδικασία, τα καινούργια τεχνολογικά επιτεύγματα δίνουν τη δυνατότητα στις εκδοτικές επιχειρήσεις να αναλάβουν περισσότερες εργασίες που αφορούν στην προετοιμασία της εκτύπωσης. Ωστόσο, το τεχνολογικό επίπεδο παραμένει χαμηλό.

Το σύνολο των εκδοτικών επιχειρήσεων εκτιμάται πως απασχολεί μικρότερο εργατικό δυναμικό από αυτό που έχει ανάγκη. Η υποστελέχωση οφείλεται στο γεγονός πως τα κόστη είναι δυσβάστακτα και δεν αναπληρώνονται από τα ενδεχόμενα κέρδη, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει η έλλειψη ατόμων με κατάλληλη κατάρτιση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στις εκδοτικές επιχειρήσεις είναι μόνιμοι υπάλληλοι ηλικίας 30-50 και με υψηλό επίπεδο μόρφωσης, κάτι που καθιστά ευκολότερη τη μετάβαση στις νέες τεχνολογίες.

Η εκδοτική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας και δεν απαιτεί μεγάλες κεφαλαιουχικές επενδύσεις, με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να είναι μικρού μεγέθους. Τέλος, η εν λόγω αγορά είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένη, δηλαδή μικρός αριθμός επιχειρήσεων παράγει το μεγαλύτερο ποσοστό των τίτλων. Η δε τιμολόγηση γίνεται συνήθως με τη μέθοδο mark up, ήτοι με τον υπολογισμό ενός ποσοστού επί του κόστους του βιβλίου. Η τελική τιμή αναπροσαρμόζεται προς τα κάτω με βάση την εμπειρία των εκδοτών, οι οποίοι καλούνται να υπολογίσουν, εμπειρικά, την τιμή που θα ήταν διατεθειμένος ο μέσος αναγνώστης να καταβάλει.

Οι εκδοτικές επιχειρήσεις είναι στην πλειονότητα τους μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αντιμετωπίζουν τα κοινά προβλήματα αυτού του κλάδου, όπως προβλήματα ρευστότητας, εξοικονόμησης πόρων για επενδύσεις, προώθησης των προϊόντων τους κ.ά. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα προβλήματα που προκύπτουν από τη συγκέντρωση μεγάλων αποθεμάτων, απαιτήσεων και τη διαφορά στους συντελεστές ΦΠΑ. Το πρόβλημα έλλειψης ρευστού καθιστά τις εκδοτικές

επιχειρήσεις ευάλωτες. Επίσης, ο κλάδος επηρεάζεται από την περιορισμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, ενώ παράλληλα μέρος της αγοράς καλύπτεται από τον δημόσιο τομέα.

Η επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων δεν φαίνεται να τίθεται σε άμεσο κίνδυνο. Αυτό ίσως να εξηγεί και το γεγονός ότι δεν έχει ακολουθηθεί μια πολιτική συνεργασιών. Σύμφωνα δε με την πλέον πρόσφατη Τριμηνιαία Έρευνα του IOBE για την Ελληνική Οικονομία για το διάστημα Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2018, ο κλάδος των εκδοτικών δραστηριοτήτων σημείωσε μεγάλη κάμψη, με τον κύκλο εργασιών να περιορίζεται κατά 8,1% σε συνέχεια εντονότερης κάμψης το 2017 (-19,3%). Αντίθετα, αύξηση σημείωσε ο κλάδος της διαφήμισης, έρευνας, αγοράς και δημοσκοπήσεων (3,8% το 2018, αντί -0,4% το 2017).

Σύμφωνα με την έρευνα «Ηλεκτρονικό εμπόριο 2017 στην Ελλάδα: Η συμπεριφορά των online καταναλωτών» (Δουκίδης & Φραιδάκη 2017), 3,5 εκατομμύρια Έλληνες αγοράζουν online προϊόντα / υπηρεσίες συνολικής αξίας 5 δισ. ευρώ, ενώ οι επιχειρήσεις που έχουν ψηφιακό κανάλι πωλήσεων ανέρχονται σε 7.000. Επίσης, το 25% των online αγορών γίνεται από ξένα σάιτ.

A.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Σύμφωνα με το Alexa Traffic Rankings, τον γνωστό μηχανισμό σχετικής κατάταξης των sites σε παγκόσμιο επίπεδο, οι βασικοί ανταγωνιστές μας στην εγχώρια αγορά είναι:

1. In.gr: Δικτυακή πύλη με θεματικό κατάλογο, νέα, υπηρεσίες e-mail, διασκέδαση.
2. Zougla.gr: Ειδησεογραφία από την Ελλάδα και τον κόσμο.
3. Lifo.gr: Ειδήσεις, Urban Culture & Αθήνα, με πρωτοποριακό τρόπο.
4. Dikaiologitika.gr: Επικαιρότητα, ειδήσεις και χρήσιμα νέα.
5. Makeleio.gr: Πολιτική ειδησεογραφία με κίτρινες αποχρώσεις.
6. Gazzetta.gr: Αθλητική ειδησεογραφία.
7. To10.gr: Αθλητική ειδησεογραφία.
8. Iefimerida.gr: Ειδησεογραφία από την Ελλάδα και τον κόσμο.
9. Sport24.gr: Αθλητική ειδησεογραφία.
10. Newsit.gr: Νέα από την πολιτική, την οικονομία, την υγεία, τα sports, το lifestyle.

A.5 Ανάλυση Πιστωτών

Η εταιρεία προσανατολίζεται στην επιλογή υψηλής ποιότητας παραγωγών ειδησεογραφικού και ψυχαγωγικού περιεχομένου, με προσεκτική διαχείριση του κόστους. Οι προμηθευτές της είναι κατά βάση ισχυροί ειδησεογραφικοί,

διαφημιστικοί και εμπορικοί οργανισμοί. Ταυτόχρονα, η δυναμική ανάπτυξη ελπίζουμε ότι θα δημιουργήσει υψηλά επίπεδα πιστωτικής εμπιστοσύνης.

A.6 Ανάλυση Πελατών

Η εταιρεία SternMedia επιδιώκει να καλύψει τις ηλικίες 16-60 ετών. Ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών ακολουθεί στην ενότητα «Σχέδιο μάρκετινγκ».

A.7 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

- Η εταιρεία θα επιδιώξει να συγκεντρώνει μηνιαίως τους αναγκαίους πόρους για την απρόσκοπτη λειτουργία της αλλά και την ανάπτυξή της.
- Θα αναζητήσει νεαρά αλλά ικανά και αφοσιωμένα στελέχη.
- Θα διαθέτει κεφάλαια υποστήριξης επενδύσεων και τρεχουσών λειτουργιών.
- Θα προωθεί την καινοτομία, την έρευνα και τη δημιουργικότητα.
- Θα προστατεύει την εταιρική φήμη και το εμπορικό σήμα της.
- Θα έχει ξεκάθαρη και αποτελεσματική οργανωτική και διοικητική δομή.

A.8 Ανάλυση VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organizational Support)

Πόροι	Αξία	Σπανιότητα	Αδυναμία μίμησης	Οργανωσιακή στήριξη
Στελέχη	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Εργατικό δυναμικό	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι
Προμήθειες	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι
Κεφάλαια	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι
Καινοτομία	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Σήμα - φήμη	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
Οργάνωση	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι

A.9 Ανάλυση SWOT

Δυνατότητες (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Στελεχικό και εργατικό δυναμικό • Οργανωτική και διοικητική διάρθρωση • Διαφοροποίηση προϊόντος βάσει ισχυρών ποιοτικών χαρακτηριστικών • Διαχείριση πελατών και συνεργατών • Καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκη συγκέντρωσης περισσότερων κεφαλαίων • Αδυναμία ηγετικής τοποθέτησης στην αγορά • Συνεχής πτώση αγοραστικής ζήτησης • Ασταθές οικονομικό περιβάλλον • Φορολογικό πλαίσιο, ιδιαίτερα ρυθμιστικό νομικό σύστημα
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρα ανάπτυξης επιχειρηματικότητας από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το ελληνικό κράτος • Αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς • Τάση σταθεροποίησης του οικονομικού περιβάλλοντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνισμός • Μεταβλητότητα κόστους και ρυθμιστικού πλαισίου

A.10 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στρατηγικός στόχος της SternMedia είναι η αναγνώρισή της από το ευρύ κοινό και η αναρρίχησή της στις πρώτες θέσεις του κλάδου, ανάλογα με την ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει. Επίσης, θα επιδιώξει την επέκτασή της σε όμορες αγορές.

Συγκεκριμένα, θα επιδιώξει ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της βάσει ενός επενδυτικού σχεδίου που θα έχει ορίζοντα δύο έτων. Μεσοπρόθεσμα θα επιδιώξει μεγέθυνση του μεριδίου αγοράς της (τέσσερα έτη). Μακροπρόθεσμα θα επιδιώξει να βρεθεί στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων των αναγνωστικού-καταναλωτικού κοινού.

Η στρατηγική μας έχει ως εξής:

- Να επιδιώξουμε αυξημένη παραγωγή με χαμηλό κόστος, μέσω ψηφιοποίησης, ώστε να καλύπτεται επαρκώς το πρόγραμμα παραγγελιών στο πλαίσιο της μεγέθυνσής μας.
- Να διαχειριζόμαστε την εφοδιαστική αλυσίδα και την αλυσίδα παραγωγής με την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών στις ροές πρώτων υλών και προσφοράς υπηρεσιών, προκειμένου να ανταποκρινόμαστε άμεσα στην αύξηση του όγκου και της ταχύτητας των ροών και να μειώσουμε το κόστος ανά μονάδα παραγωγής.
- Να αναπτύξουμε δίκτυα ηλεκτρονικής διανομής του παραγόμενου από εμάς ειδησεογραφικού και ψυχαγωγικού περιεχομένου.
- Να ενισχύσουμε το ερευνητικό και σχεδιαστικό δυναμικό μας με νέες τεχνολογίες και πρωτοπόρους σχεδιαστές.
- Να διευρύνουμε την γκάμα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων μας.
- Να ενισχύσουμε την αναγνωρισιμότητα των σημάτων μας με προωθητικές ενέργειες και με εγγραφή μελών στα κανάλια για δεδομένων όγκων αγορών από συνεργαζόμενα καταστήματα.
- Να αναπτύξουμε όλες τις πτυχές του σχεδίου μας σε ανταγωνιστική τιμολόγηση που θα προωθεί τους στόχους κατάκτησης μεριδίου αγοράς.
- Να επεκταθούμε σε αγορές όμορων χωρών μέσα από στρατηγικές συνεργασίες (αντιπροσώπευσης).
- Να χρηματοδοτήσουμε την ανάπτυξή μας:
 - ❖ Μέσω της παροχής διαφημιστικού χώρου ή της παραγωγή διαφημιστικού περιεχομένου.
 - ❖ Μέσω της αξιοποίησης της θετικής αποτίμησης της εταιρείας μας και της άντλησης κεφαλαίων από το πιστωτικό σύστημα.
 - ❖ Μέσω της εξεύρεσης angels investors οι οποίοι θα μπορούσαν να διαγνώσουν τις δυνατότητες της επιχείρησής μας ή crowdfunding.
 - ❖ Μέσω της αξιοποίησης αναπτυξιακών νόμων και των προγραμμάτων ΕΣΠΑ.
- Να υλοποιήσουμε τη στρατηγική μας με διαρκή έλεγχο των επιδόσεών μας και των κινδύνων που μπορεί να ελλοχεύουν, αλλά και με αναπροσαρμογές στο σχέδιο μας, όποτε αυτό καθίσταται απαραίτητο, δεδομένου του ρευστού οικονομικού περιβάλλοντος, χωρίς να απειλείται η υλοποίηση του τελικού στόχου.

A.10.1 Σχεδιασμός Marketing

Η στρατηγική της μεγέθυνσης προϋποθέτει ένα πλάνο για την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, με αποτελεσματική προσφορά υπηρεσιών και αποκτώντας προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.

A.10.2 Ανάλυση αγοράς – Τμηματοποίηση και στοχοποίηση

Σύμφωνα με την έρευνα «Ηλεκτρονικό εμπόριο 2017 στην Ελλάδα: Η συμπεριφορά των online καταναλωτών» (Δουκίδης & Φραιδάκη 2017), 3,5 εκατομμύρια Έλληνες αγοράζουν online προϊόντα / υπηρεσίες συνολικής αξίας 5 δισ. ευρώ, ενώ οι επιχειρήσεις που έχουν ψηφιακό κανάλι πωλήσεων ανέρχονται σε 7.000. Επίσης, το 25% των online αγορών γίνεται από ξένα sites.

Η αγορά θεωρείται ώριμη

- Με κυκλική συμπεριφορά ως προς το εισόδημα και την οικονομία εν γένει (ελαστικότητα).
- Με έντονη επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων και, γενικότερα, των αναδυόμενων τάσεων στα καταναλωτικά πρότυπα και στην αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων στην κατανομή μεριδίων.

Η αγορά τμηματοποιείται στις ακόλουθες περιοχές:

- Νεανικό κοινό
- Γυναικείο κοινό
- Ανδρικό κοινό
- Ειδικός ειδησεογραφικός Τύπος
- Επιχειρήσεις – Δημόσιοι οργανισμοί

Στο εσωτερικό αυτής της τμηματοποίησης ενυπάρχουν διαφοροποιημένες προτιμήσεις, με την επένδυση στην αθρογραφία γνώμης, στην ανάλυση της επικαιρότητας, στην ποικίλη θεματολογία, στο ελκυστικό lay out και στη δυνατότητα ύπαρξης ελκυστικών προσφορών.

A.10.3 Μείγμα μάρκετινγκ – Τοποθέτηση προϊόντων

Ευελπιστούμε ότι η πελατειακή βάση μας θα αποκτήσει παγκόσμιο volume, με ιστοσελίδες ειδησεογραφικού και ψυχαγωγικού περιεχομένου που θα απευθύνονται στις ηλικίες:

- 16-20
- 20-40
- 40-60

A.10.4 Προϊόντα

Ανάλογα με την εποχή, την ειδησεογραφία και τις τάσεις που αναδεικνύονται σε παγκόσμιο επίπεδο, θα προσφέρουμε περιεχόμενο που θα καλύπτουν τις επικοινωνιακές, πληροφοριακές και ψυχαγωγικές ανάγκες του κοινού.

- Οι χρήστες των ιστοτόπων της εταιρείας βιώνουν αναγνωστικές εμπειρίες άρθρων εστιασμένων σε όλο το φάσμα της ειδησεογραφίας.
- Οι χρήστες ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εμπειρίες κοινωνικοποίησης μέσω σύνταξης εκ μέρους τους άρθρων, chat rooms and emails.

- Η επιχείρηση ενθαρρύνει τη διαδραστική περιήγηση στις ιστοσελίδες-καταστήματα.
- Στον σχεδιασμό είναι ανάδειξη διαφόρων σημάτων, προσαρμοσμένων στην τμηματοποίηση αγοράς η οποία περιλαμβάνεται στο πλάνο μας.
- Έχουμε στόχο την επέκταση –σταδιακά και επιλεγμένα– στον χώρο των έντυπων εκδόσεων.

A.10.5 Τιμολογιακή πολιτική

Καθώς η τιμολόγηση της επιχείρησής μας διαμορφώνεται για πρώτη φορά, η τιμολογιακή πολιτική μας βραχυπρόθεσμα πρέπει να είναι ευέλικτη, πάντα σε σχέση με την τιμολόγηση που γίνεται για τις ανάλογες επιχειρήσεις στην αγορά και τον ανταγωνισμό, με κατ' αρχάς στόχο την επιβίωση της εταιρείας. Επίσης, θα είναι ενδεικτική της ποιότητας των υπηρεσιών τις οποίες θα παρέχουμε. Πιο συγκεκριμένα, σκοπεύουμε:

- Σε τιμολόγηση επί του κόστους
- Σε τιμολόγηση απόδοσης αξίας
- Ανά τακτά χρονικά διαστήματα οργανώνουμε εβδομάδες προσφορών
- Στον άμεσο σχεδιασμό θα είναι η έκδοση πελατειακής κάρτας παροχής σημαντικών εκπτώσεων για δεδομένο όγκο πωλήσεων-αγορών

A.10.6 Προώθηση

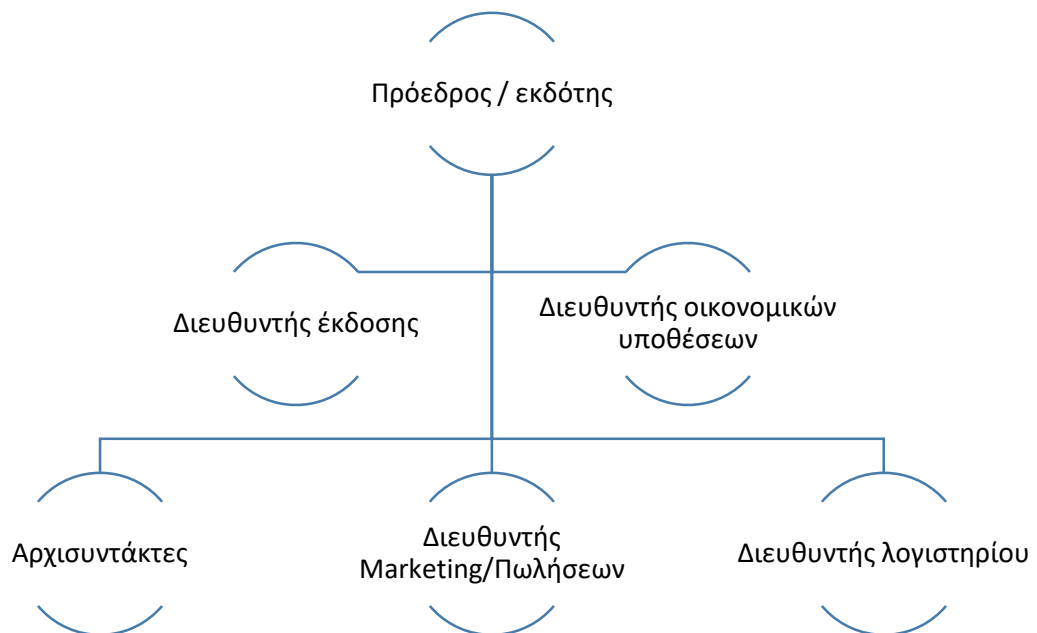
Η εταιρεία προτίθεται να ακολουθήσει ένα σχέδιο προωθητικών ενεργειών με στόχους:

- Την αναγνωρισιμότητα των σημάτων και των προϊόντων της
- Την εστίαση σε κοινό με ισχυρή καταναλωτική συμπεριφορά

Όπως προβλέπεται:

- Αναμένεται να υπάρξει προβολή στα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Ειδικό στις μηχανές αναζήτησης και τους αλγόριθμους τους θα κάνουν τις απαραίτητες τροποποιήσεις για μία ιστοσελίδα (On Page SEO) ώστε να πληροί τα κριτήρια κατάταξης που χρησιμοποιούν οι αλγόριθμοι κατάταξης.
- Προγραμματίζεται να γίνει AdWords campaign αξιοποιώντας τη μηχανή αναζήτησης της Google για να προβάλλει τα sites σε περίοπτη θέση των SERPs.
- Καίριας σημασίας είναι η επιλογή συνεργατών για την ανάπτυξη του δικτύου μας.

A.11 Οργανωτικά Και Διοικητικά Θέματα



Πρόεδρος/Εκδότης

Την ευθύνη της διοίκησης έχει ο πρόεδρος και εκδότης, Νίκος Μπαρτζελιώτης. Γεννήθηκε το 1981, σπούδασε στη Φιλοσοφική Σχολή Αθηνών και Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Δραστηριοποιείται στον χώρο του Marketing και του Τύπου από το 2004.

Η εταιρική μας κουλτούρα βασίζεται:

- Στο ομαδικό πνεύμα
- Στη διαρκή επιμόρφωση (upskilling, reskilling)
- Στον σεβασμό στους συνεργάτες και τους πελάτες

Το πλάνο κάλυψης των αναγκών μας σε ανθρώπινους πόρους:

Προσωπικό	
Στελέχη	6
Δημοσιογράφοι	10
Υπάλληλοι διοίκησης	5

A.12 Ανάλυση Κινδύνων

Η SternMedia θα πρέπει να εγκαταστήσει σύστημα διαχείρισης κινδύνων, ώστε να αναπτύσσει όταν χρειάζεται σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστάσεων. Οι βασικοί κίνδυνοι που αναμένεται να αντιμετωπίσει είναι οι εξής:

- Ο ισχυρός ανταγωνισμός οδηγεί σε συνεχή αναδιάρθρωση των κοστολογίων. Πρέπει η εταιρεία να απαντά με ευελιξία σε ανταγωνιστικά πλάνα τιμών.
- Η παραγωγική δυναμικότητα και η τεχνολογική ευελιξία δεν πρέπει να κάμπτονται, προκειμένου η εταιρεία να μην υστερεί σε ρυθμούς ανάπτυξης και ποιότητα.
- Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδας, το μέσο επιτόκιο των επιχειρηματικών δανείων χωρίς καθορισμένη διάρκεια παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο στο 4,93%. Ως εκ τούτου, δεν διαβλέπεται αύξηση της έντασης του επιτοκιακού κινδύνου, στον βαθμό γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των κεφαλαίων κίνησης.
- Δεν φαίνεται, παρά το διεθνώς δυσμενές κλίμα αναταραχής, ένταση πληθωριστικών και συναλλαγματικών κινδύνων.
- Είναι σημαντική η εξασφάλιση της απαραίτητης ρευστότητας, με τη διατήρηση αχρησιμοποίητων πιστωτικών ορίων στα συνεργαζόμενα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ώστε να μην εγείρει αμφισβήτηση η πιστοληπτική μας ικανότητα.
- Συστήνεται η πώληση με εγγυημένη πίστωση μέσω ηλεκτρονικών συναλλαγών και η σταθερή σχέση με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Η επέκτασή μας θα βρει έρεισμα στα εργαλεία της ασφάλισης πιστώσεων και του factoring.
- Η εκπαίδευση των στελεχών δεν πρέπει να επιτρέπει τυχόν λάθη ή παραλείψεις κρίσιμου χαρακτήρα.
- Προβλέπεται η σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου.
- Η πολιτική και η οικονομική κατάσταση της χώρας κρίνονται σταθερές.

A.13 Προϋπολογισμός Κόστους

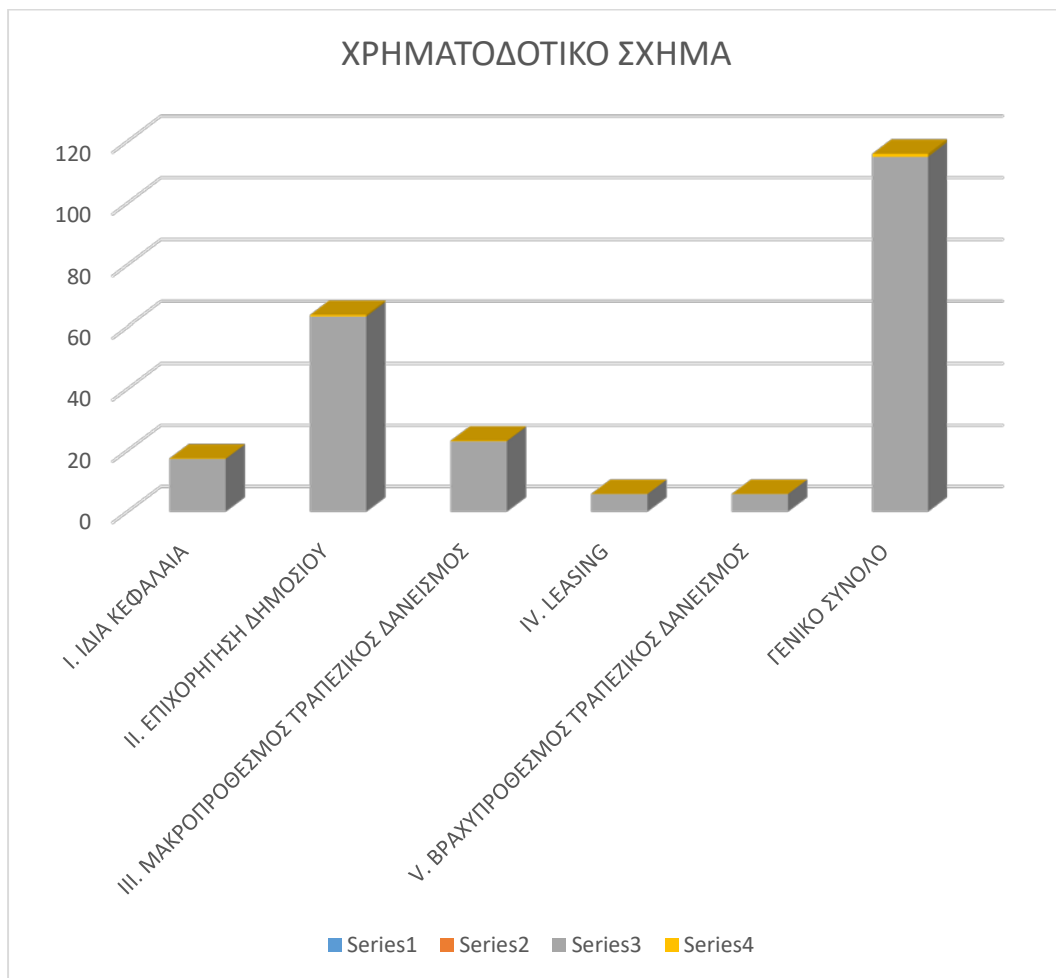
Ο επενδυτικός προϋπολογισμός σχεδιάστηκε σύμφωνα με τις καλύτερες δυνατές προσφορές από πλευράς κόστους και από πλευράς ποιότητας. Παρακάτω παραθέτουμε με ευσύνοπτο τρόπο τα σχετικά στοιχεία.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	
ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ΧΙΛ. €
I. ΠΑΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	50
II. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ SITES	5
III. ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	10
IV. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	50
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	115



Για την πραγματοποίηση του business plan έχουμε επιλέξει το σχήμα που ακολουθεί (με ίδια συμμετοχή, ένταξη στον νέο αναπτυξιακό νόμο για τις νέες εταιρείες ΜΜΕ και τραπεζικό δανεισμό).

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		
I. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	17,25	15%
II. ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	63,25	55%
III. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	23	20%
IV. LEASING	5,75	5%
V. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	5,75	5%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	115	100%

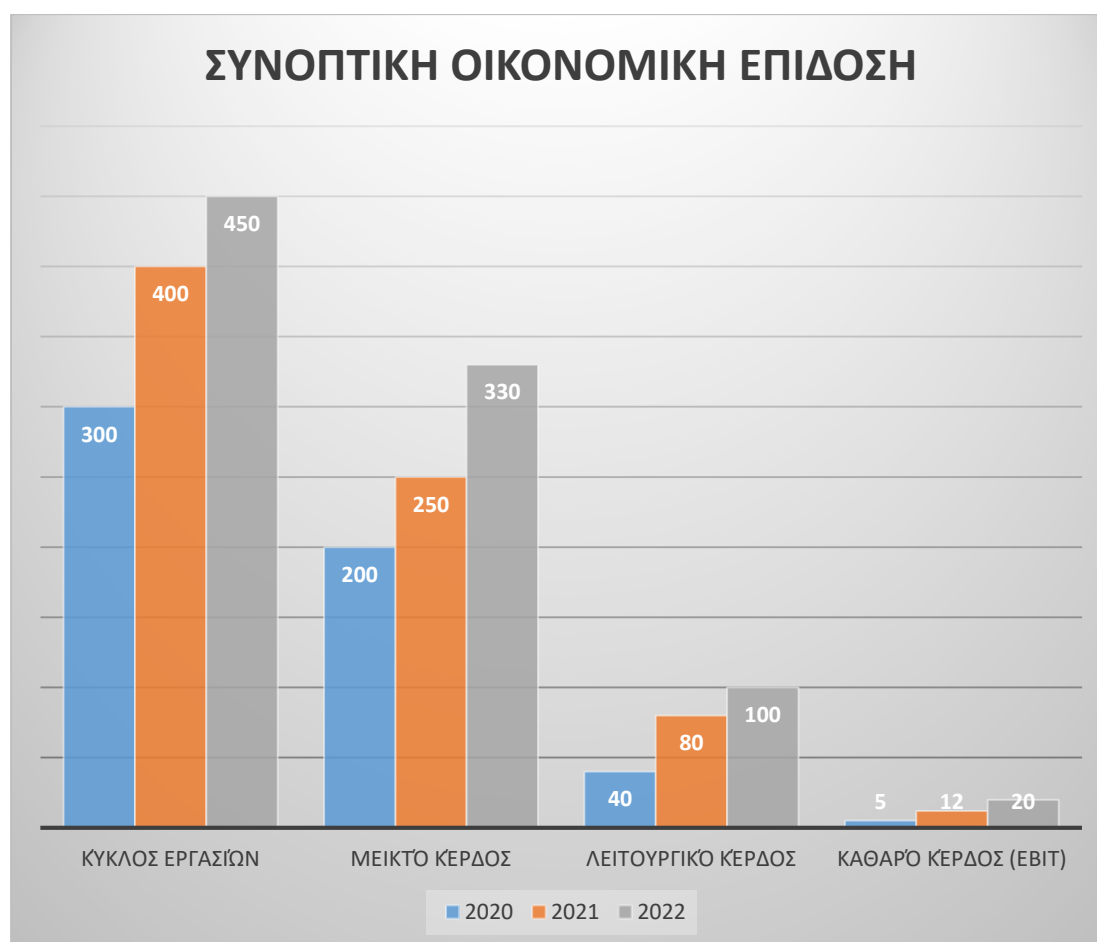


Το έργο αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Ιούνιο του 2021.

A.14 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση

Για την επεξεργασία του business plan μας εκτιμήσαμε τις τρέχουσες συνθήκες σε ό,τι αφορά τις οικονομικές δυνατότητες της υπό σύσταση επίχειρησης. Με άξονα τη θεαματική επέκταση του εμπορικού δικτύου μας και με συντηρητική διαχείριση, προβήκαμε στις ακόλουθες προβλέψεις.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (σε χιλιάδες ευρώ)					
	2020	2021	Μεταβολή (%)	2022	Μεταβολή (%)
Κύκλος εργασιών	300	400	33%	450	13%
Μεικτό κέρδος	200	250	25%	330	32%
Λειτουργικό κέρδος	40	80	100%	100	25%
Καθαρό κέρδος (EBIT)	30,4	60,8	100%	76	25%



Εν προκειμένω σημειώνεται ότι στις προβλέψεις χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες παραδοχές:

- Διάρκεια τραπεζικού δανεισμού και leasing: δεκαετία με περίοδο χάριτος μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος (2020)
- Απεικόνιση εντός του ισολογισμού
- Φορολογικός συντελεστής κερδών: 24%
- Τραπεζικό επιτόκιο: 4%
- Ανάγκες κεφαλαίου κίνησης: Να μην υπερβούν το 50% του κύκλου εργασιών

Από τις προβλεπόμενες επιδόσεις μας καταλήγουμε σε μια SWOT analysis της χρηματοοικονομικής κατάστασης της υπό κυοφορία επιχείρησης.

Δυνατότητες (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση πωλήσεων• Υπερκάλυψη χρέους• Υγιής κεφαλαιακή δομή	<ul style="list-style-type: none">• Πίεση για ταμειακές ροές• Οριακή ρευστότητα
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Ισχυρές προοπτικές αύξησης πωλήσεων• Ισχυρή καθαρή θέση	<ul style="list-style-type: none">• Αυξημένες ανάγκες για κεφάλαια κίνησης

A.15 Ανάλυση BREAK EVEN

Ανάλυση Νεκρού Σημείου

SternMedia

Amounts shown in U.S. dollars

Πωλήσεις	
Πωλήσεις ανά μονάδα προϊόντος	1,00
Όγκος πωλήσεων ανά περίοδο (μονάδες)	300
Total Sales	300,00

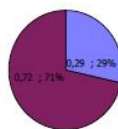
Μεταβλητό κόστος	
Προμήθεια ανά μονάδα προϊόντος	0,01
Άμεσα υλικά ανά μονάδα	0,20
Αποστολές ανά μονάδα προϊόντος	0,01
Αναλώσιμα ανά μονάδα προϊόντος	0,05
Άλλα μεταβλητά κόστη ανά μονάδα προϊόντος	0,02
Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος	0,29
Συνολικό μεταβλητό κόστος	85,50

Περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα προϊόντος	0,72
Μεικτό περιθώριο κέρδους	214,50

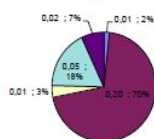
Σταθερά κόστη	
Έξοδα διοίκησης	30,00
Ασφάλεια	3,00
Σχεδιασμός - Υποστήριξη Sites	3,00
Ενοίκιο	10,45
Άλλα σταθερά κόστη	3,00
Συνολικά σταθερά κόστη	49,45

Καθαρό κέρδος (ζημία)	165,05
------------------------------	---------------

Unit Contribution Margin



Variable Costs Per Unit



Αποτελέσματα:

Στοιχεία Νεκρού Σημείου (units): **69**

Ανάλυση όγκου πωλήσεων:

Όγκος πωλήσεων ανά περίοδο	0	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
Πωλήσεις ανά μονάδα προϊόντος	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Σταθερό κόστος	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45	49,45
Μεταβλητό κόστος	0,00	9,55	17,10	25,55	34,20	42,75	51,30	59,85	68,40	76,95	85,50
Συνολικό κόστος	49,45	59,00	66,55	75,10	83,65	92,20	100,75	109,30	117,85	126,40	134,95
Σύνολο πωλήσεων	0,00	30,00	60,00	90,00	120,00	150,00	180,00	210,00	240,00	270,00	300,00
Καθαρό κέρδος (ζημία)	-49,45	-28,00	-6,55	14,90	36,35	57,80	79,25	100,70	122,15	143,60	165,05

Δεδομένα και παραδοχές:

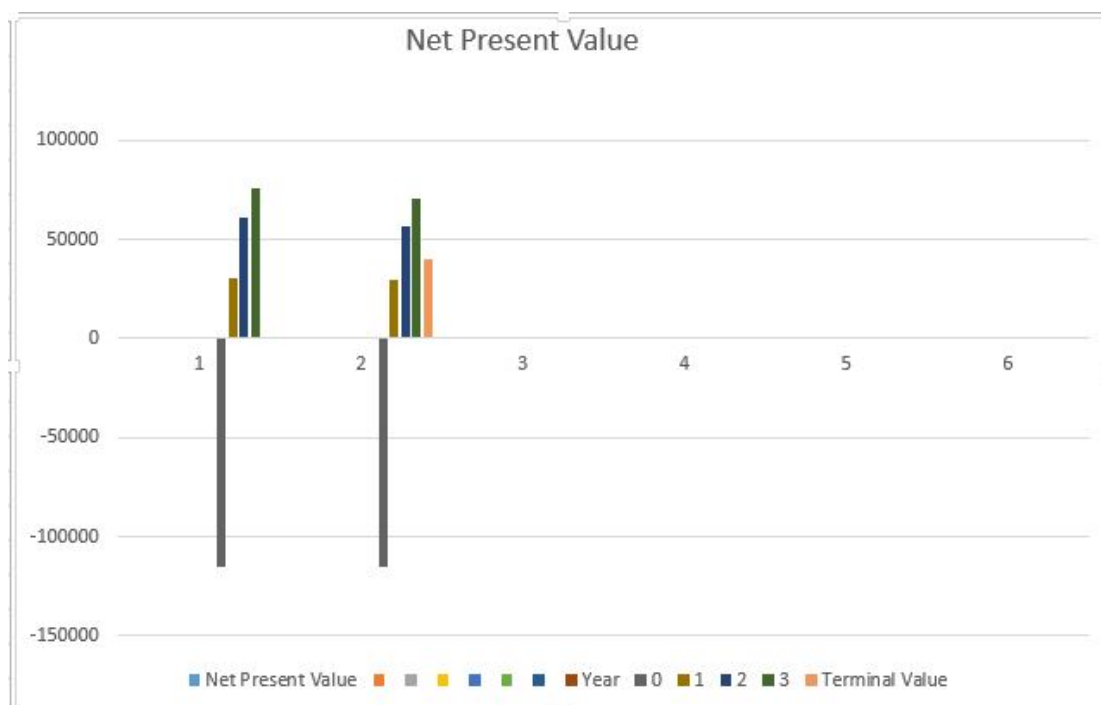
Κόστος μονάδας νέου προϊόντος 0,72 €

Κόστος αγοράς και εγκατάστασης νέας γραμμής παραγωγής μονάδας 49.450 €

Σύνολο ζήτησης 300.000 μονάδων νέου προϊόντος σε επταετές πλάνο υπολογισμών

A.16 Ανάλυση Net Present Value

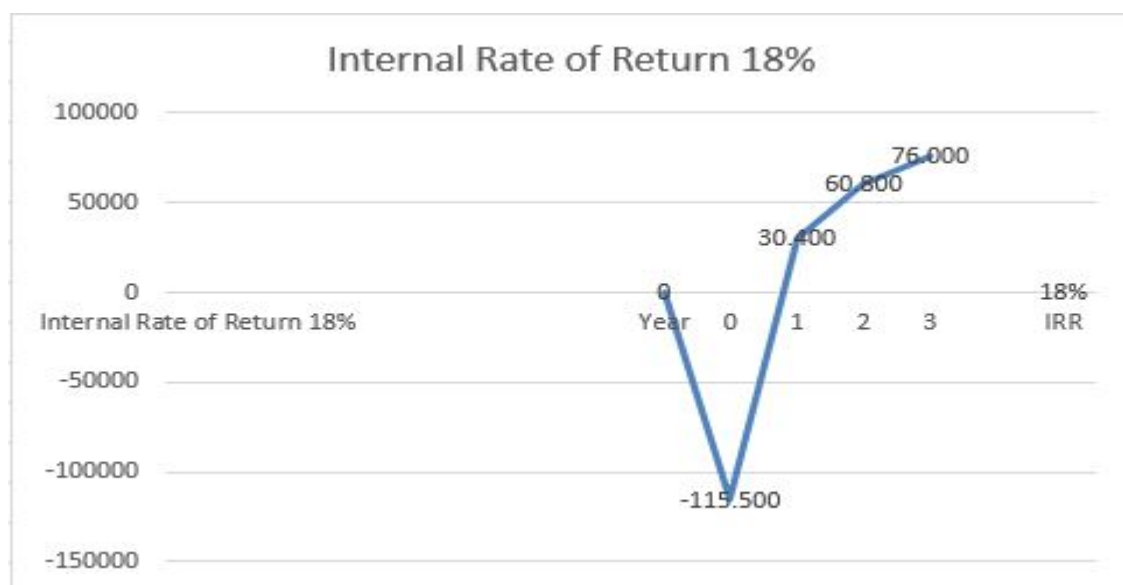
Net Present Value		
		Discount Rate
		4%
Year	Cash flows	Present value
0	-115.500	-115500
1	30.400	29230,7692
2	60.800	56213,0178
3	76.000	70266,2722
Terminal Value		40210,0592



Η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι θετική (μεγαλύτερη από το μηδέν). Ως εκ τούτου, το επενδυτικό πρόγραμμα πρέπει να γίνει αποδεκτό. Εάν η επιχείρηση αποδεχτεί ένα πρόγραμμα με θετική καθαρή παρούσα αξία, τότε οι ταμειακές ροές του προγράμματος αποδίδουν επιπλέον απόδοση από την απαιτούμενη (δηλαδή, η επένδυση παράγει περισσότερα χρήματα από όσα απαιτούνται για να καλυφθεί το κόστος της επένδυσης), η οποία οδηγεί στην αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρείας και αυτό το χρηματικό πλεόνασμα ανήκει αποκλειστικά στους μετόχους. Επομένως, η υπό εξέταση επένδυση βελτιώνει την οικονομική θέση των μετόχων.

A.17 Ανάλυση Internal Rate Of Return

Internal Rate of Return 18%	
Year	Cash flows
0	-115.500
1	30.400
2	60.800
3	76.000
IRR	18%



Ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης είναι μεγαλύτερος από το επιτόκιο-κόστος κεφαλαίου της επένδυσης. Ως εκ τούτου, το επενδυτικό πρόγραμμα συμφέρει να γίνει αποδεκτό, καθώς θα υπάρχει πλεόνασμα, το οποίο θα παραμείνει στην κατοχή των μετόχων όταν αποπληρωθεί το κόστος που απαιτεί η επένδυση. Επομένως, η εφαρμογή του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου συνεπάγεται αύξηση του πλούτου των μετόχων.

A.18 Συμπεράσματα

Η εξέλιξη της SternMedia αντιμετωπίζει τις προκλήσεις μιας αγοράς που φαίνεται να βαίνει αυξανόμενη σε ό,τι αφορά τις ροές κεφαλαίων και προσφέρει ευκαιρίες για έναν νέο κύκλο ανάπτυξης σε σχέση με τον χώρο των εκδόσεων.

Φαίνεται δε ότι οι ταμειακές ροές του έργου αποδίδουν επιπλέον απόδοση από την απαιτούμενη και παράγει περισσότερα χρήματα από όσα απαιτούνται για να καλυφθεί το κόστος της επένδυσης, έτσι οδηγεί στην αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρείας και αυτό το χρηματικό πλεόνασμα ανήκει αποκλειστικά στους μετόχους.

Για την αξιοποίηση των προοπτικών που διανοίγονται απαιτούνται:

- Υλικοτεχνική υποδομή που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός ψηφιακοποιημένου οργανισμού παροχής πληροφόρησης
- Καταρτισμένο παραγωγικό δυναμικό, εξοικειωμένο με την τεχνολογία
- Άμεση επέκταση του εμπορικού δικτύου
- Άμεση δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου προϊόντων
- Επέκταση σε νέες αγορές
- Αναζήτηση στρατηγικών συμμαχιών και συνεργειών για τη διασπορά του επενδυτικού ρίσκου
- Αξιοποίηση δυνατοτήτων άντλησης κεφαλαίων από τραπεζικά ιδρύματα και venture capitals.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αρτίκης, Π. Γ. (2002). Χρηματοοικονομική διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
2. Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π. (2010). Marketing Plans – Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
3. Θεοδωράτος Ευ. (2004) Διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
4. Θωμαδάκης, Σ., Ξανθάκης, Μ. (2011). Αγορές Χρήματος & Κεφαλαίου, Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
5. Ζώτος, Γ. (2008) Διαφήμιση. Αθήνα: University Studio Press.
6. Καραγιώργος, Θ. και Παπαδόπουλος, Δ. (2006). Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική λογιστική. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Γερμανός.
7. Κέφης, Β., Παπαζαχαρίας, Ν. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
8. Κέφης, Β. (2005). Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ - Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
9. Μπατσινίλας, Ε., Πατατούκας, Κ. (2010). Σύγχρονη λογιστική: Τόμος Α' Σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα και με αναφορά κατά θέμα στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
10. Ξανθάκης, Μ., Αλεξάκης, Χρ. (2006). Χρηματοοικονομική ανάλυση επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
11. Σιώμοκος, Γ., Czerpiel J. (2007). Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
12. Σιώμοκος, Γεώργιος Ι. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
13. Σταθακόπουλος, Β. (2005). Μέθοδοι έρευνας αγοράς. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
14. Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.-Μ. (2007). Οργάνωση και διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
15. Φαναριώτης, Π. (2001) Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων: Εισαγωγή στο σύγχρονο management. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
16. Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ansoff, H.L. (1965) Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
2. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage. New Jersey: Pearson.
3. Begg, D., Fischer St., Dornbusch, R. (2006) Εισαγωγή στην οικονομική. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
4. Boddewyn, J. (1979). "Foreign divestment: magnitude and factors", Journal of International Business Studies, 10, 21-27.

5. Chow, Y.K. and Hamilton, R.T. (1993). "Corporate divestment: an overview", *Journal of Managerial Psychology*, 8, 9-13.
6. Duhaime, I.M., Grant, J.H. (1984). Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. *Strategic Management Journal*, 5.
7. Garisson, R., Noreen, E. (2005). *Διοικητική Λογιστική*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
8. Griffin M.P., (2009), *MBA Fundamentals Accounting and Finance* (Kaplan MBA Fundamentals), New York: Kaplan Publishing.
9. Hennart, J.-F., Kim, D.-J., Zeng, M. (1998). "The impact of joint ventures status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates", *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, May – June, 382-395.
10. Jagersma, P.K. and van Gorp, D.M. (2003). "International divestments – an empirical perspective", *Business Horizons*, Nov.-Dec., 61-69.
11. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2015) *Fundamentals of Strategy*. New Jersey: Pearson Education.
12. Kaplan, S. and Weisbach, M. (1992). "The success of acquisitions: Evidence from divestitures", *Journal of Finance*, 47, 107-138.
13. Lehmann, D. Winner, R. (2008). *Analysis for Marketing Planning*. New York: McGraw-Hill Education.
14. Li, J. (1995). "Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets", *Strategic Management Journal*, 16, 333-351.
15. Li, J. and Guisinger, S. (1991). "Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States", *Journal of International Business Studies*, second quarter, 209-224.
16. Pearson, G., Proctor, T., (1994) *The Modern Framework for Marketing Planning, Marketing Intelligence and Planning*. 12(4), 22-26.
17. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
18. Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2).
19. South, S. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking, *Journal of Business Strategy*.
20. Vogel, H.L. (2015). *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, (9th edition). New York: Cambridge University Press.
21. Wheelen, Th., Hunger, D. (2008) *Strategic Management And Business Policy*. New Jersey: Pearson Education.