

GREEN BUSINESS CHECK UP

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .

ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΠΟΥ ΔΙΕΝΕΙΡΓΗΣΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όνοματεπώνυμο: Tsiropoulos Dimitris
Θέση στην επιχείρηση: Sustainability Consultant
Τηλ. Επικοινωνίας: 99 685890
e-mail: cbc@uol.ac.cy

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
2. Στρατηγική της Επιχείρησης
3. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος
4. Εταιρική Αποστολή – Όραμα – Φιλοσοφία
5. Είδη Στρατηγικής
6. Στρατηγικές Ανάπτυξης
7. Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής
8. Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια του ` Business Check Up` είναι να μετρήσουμε τον παλμό της επιχείρησης και να `αφουγκραστούμε` την εσωτερική της λειτουργία προκειμένου να καταλήξουμε σε μία διάγνωση πιθανών προβλημάτων και κατάθεση συγκεκριμένων προτάσεων για βελτίωση της λειτουργίας της.

Με βάση την διάγνωση προτείνονται διορθωτικές ενέργειες προκειμένου η επιχείρηση να βελτιώσει τις εσωτερικές της λειτουργίες και την απόδοση της.

Είναι ένας διαγνωστικός έλεγχος σ' όλο το φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης, με σκοπό να εντοπιστούν σημεία, όπου απαιτείται αναθεώρηση διαδικασιών ή άλλες οργανωτικές επεμβάσεις.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να έχει μία καθαρή ακτινογραφία της κατάστασής της και να εφαρμόσει τελικό πλάνο θεραπείας , εξυγίανσης και ανάπτυξης.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Υπό τις υφιστάμενες απαιτητικές συνθήκες της ενεργειακής κρίσης και του εντεινόμενου ανταγωνισμού στο εσωτερικό της αγοράς, ο τομέας της στρατηγικής παρουσιάζει εγγενείς απειλές, με κυριότερη την χαμηλή απόδοση δεικτών, την ελαστικότητα στρατηγικών στόχων και κατευθύνσεων και κυρίως παρακολούθησης και εποπτείας, στην βάση της συνάρτησης κόστους - ωφέλειας.



Χρηματοοικονομικοί Δείκτες που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής

ΔΕΙΚΤΗΣ	%
Περιθωρίου καθαρού κέρδους	1,03
Μικτού κέρδος	15,40
Βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων	53,96
Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	29,99
Μικτός δείκτης υποχρεώσεων	83,92
Ρευστότητας σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων	0,53
Απόδοτικότητα κεφαλαίων	13,38
Τζίρος ανά εργαζόμενο	1,77 ευρω
Μικτό κέρδος ανά εργαζόμενο	0,27 ευρω
Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	71,9 μέρες

Προϊοντικοί Δείκτες που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής

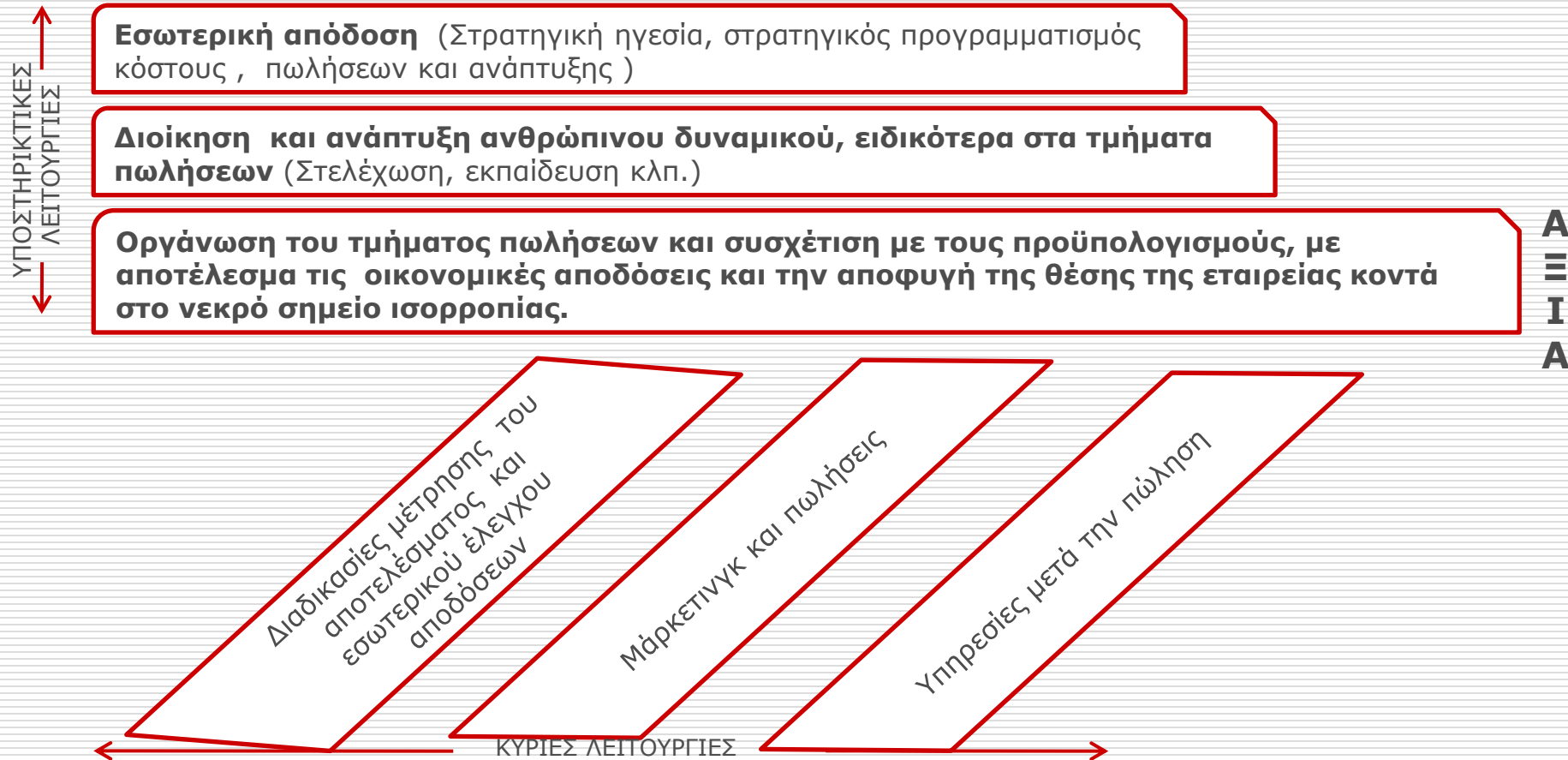
ΔΕΙΚΤΗΣ	ποσότητα	%
Σύνολο προϊόντων	84	
Στην αρχή κύκλου ζωής	4	4,76
Στην ανάπτυξη κύκλου ζωής	10	11,90
Στην ωριμότητα κύκλου ζωής	40	47,62
Στην ύφεση κύκλου ζωής	30	35,72
Προϊόντα στην ωριμότητα και ύφεση		83,34

Δείκτες πωλήσεων σε σχέση με τα κόστη-έξοδα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής

ΔΕΙΚΤΗΣ	ποσότητα σε εκατομύρια	%
Πωλήσεις	27,308	
Κόστος πωλήσεων	23,631	86
Έξοδα διανομής και πωλήσεων	1,870	6
Έξοδα διοίκησης	1593	5
Εργασιακό κόστος πωλήσεων	840	3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η Αλυσίδα Αξίας: ο βαθμός συνέργιας των εσωτερικών λειτουργιών



Στρατηγική / Ενδεδειγμένοι Στόχοι

Η ενίσχυση της στρατηγικής μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σύστασης **ενός νέου συντονιστικού και επιτελικού οργάνου αποκλειστικά υπεύθυνου** για την **ανάπτυξη των στόχων** (στόχοι σχετικοί με την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας σε γεωγραφικό, κλαδικό και προϊόντικό επίπεδο), τη **διαχείριση των υποστηρικτικών δράσεων** και την **παρακολούθηση της υλοποίησης** των στόχων. Σκοπός του η αποτελεσματική στήριξη της στρατηγικής και η ουσιαστικότερη οργάνωση όλων των εμπλεκόμενων φορέων που σχετίζονται με αυτή.

Σαφείς Κατευθύνσεις

- Συγκεκριμένο Όραμα για την επανατοποθέτηση του σκοπού και του στόχου πωλήσεων.
- Δυναμική αναδιοργάνωση εργασιών.
- Σαφείς Προτεραιότητες για τις Πολιτικές και Δράσεις Ενίσχυσης της παραγωγικότητας.
- Ενιαίο Πλαίσιο Στήριξης των Επιχειρηματικών δράσεων.

Συντονισμός και Παρακολούθηση

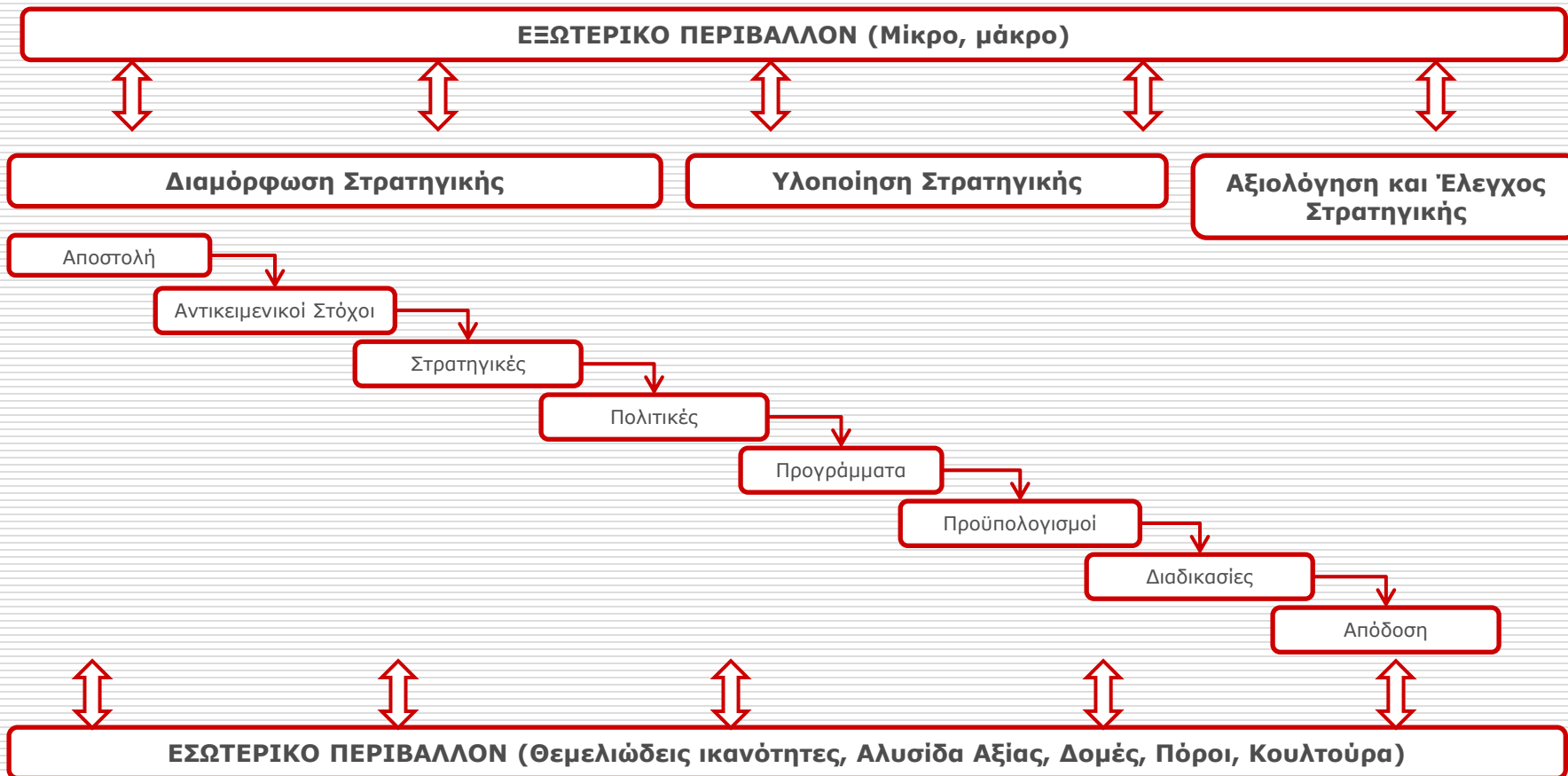
- Ίδρυση ενός νέου επιτελικού και συντονιστικού οργάνου έλεγχου του δείκτη παραγωγικότητας .
- Αναδιάρθρωση του Συστήματος Ενίσχυσης και Στήριξης της κερδοφορίας , με την θέσπιση μετρήσιμων αποτελεσμάτων .
- Αποτελεσματικοί Μηχανισμοί Συντονισμού, Παρακολούθησης και Εποπτείας των Φορέων υλοποίησης των στόχων.

Εξοικονόμηση Κόστους

- Επαναπροσδιορισμός των κέντρων κόστους και οριοθέτηση νέων οικονομικών στόχων που να δικαιολογούν τα κέντρα κόστους.
- Καλύτερη Αξιοποίηση των λειτουργικών εξόδων
- Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του ανθρωπινού δυναμικού.

**Μεγιστοποίηση Συνάφειας & Βελτιστοποίηση Συντονισμού
Προσπαθειών Ενίσχυσης της Παραγωγικότητας.**

ΣΗΜΕΙΑ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Τι περιλαμβάνει;



ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Πρόταση της κατάλληλης Στρατηγικής Ανάπτυξης

Η επιχείρηση πρέπει :

- ❑ Να εστιάσει στα υπάρχοντα κερδοφόρα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς),
- ❑ Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα κερδοφόρα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς), ή
- ❑ Να επεκταθεί με νέα καινοτόμα και ανταγωνιστικά προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων)

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Η γνώση των συνθηκών που κάνουν την επιχείρηση οριακά κερδοφόρα είναι καθοριστική για τη επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί

Συμπτώματα – ενδείξεις :

- ❑ Η μη προσαρμογή στο περιβάλλον. Αυτή μπορεί να μεταφράζεται, είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανάπτυξης και οργάνωσης πωλήσεων.
- ❑ Η απουσία εσωτερικού έλεγχου. Αφορά κυρίως την παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών και αποτελεσμάτων σε άμεση συσχέτιση με το λειτουργικό κόστος.
- ❑ Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου. Κυρίως σε αγορές που προβαίνετε σε επεκτατικές κινήσεις, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.
- ❑ Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, η μη προγραμματισμένη και στοχευόμενη πορεία των πωλήσεων , η θέση του Νεκρού Σημείου Ισορροπίας της εταιρείας.
- ❑ Συνδυασμός των παραπάνω, αφού ένα πρόβλημα συχνά προκύπτει από κάποιο άλλο.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ - ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ

Στρατηγική ανόρθωσης

Η στρατηγική ανόρθωσης σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει για μακρύ χρονικό διάστημα χαμηλή απόδοση, κάτω από το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Η στρατηγική ανόρθωσης πρέπει να αντιμετωπίσει τα κάτωθι:

- ❑ **Τους περιορισμένους πόρους** (έλλειψη ταμειακών ροών, υψηλή δανειακή επιβάρυνση, αδυναμία χρηματοδότησης επενδύσεων)
- ❑ **Πίεση χρόνου** (αντικειμενικοί χρονικοί περιορισμοί και πιστωτές πιέζουν την επιχείρηση)
- ❑ **Χαμηλό επίπεδο κερδοφορίας** και απόδοσης εργασιών.
- ❑ **Αξιολόγηση αποδόσεων** τόσο σε επίπεδο ανθρωπίνου δυναμικού όσο και σε επίπεδο προϊόντων.

Τα στάδια της στρατηγικής ανόρθωσης είναι:

- 1. Το στάδιο συρρίκνωσης / σμίκρυνσης:** συγκράτηση χρηματικών ροών, μείωση εξόδων, παύση συνεργασιών με οριακούς πελάτες, μείωση ιεραρχικών επιπέδων
- 2. Το στάδιο της σταθεροποίησης:** βελτίωση περιθωρίων κέρδους, καλύτερη προσαρμογή στο μίγμα προϊόντων, εστίαση σε αποδοτικές αγορές, προσανατολισμός σε νέες δραστηριότητες
- 3. Το στάδιο αναδόμησης:** ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, ανανέωση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, εισαγωγή νέων τεχνολογιών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Συγκριτικό πλεονέκτημα

Συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει

Βασικά χαρακτηριστικά του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ότι:

1. Δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού
2. Είναι διατηρήσιμο
3. Ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα
4. Οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Συγκριτικό πλεονέκτημα

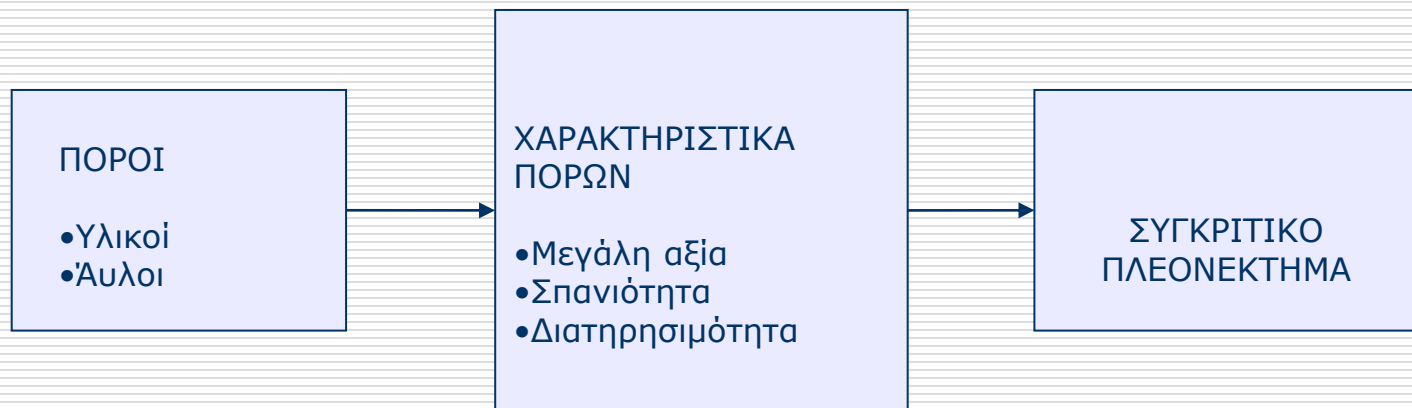


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

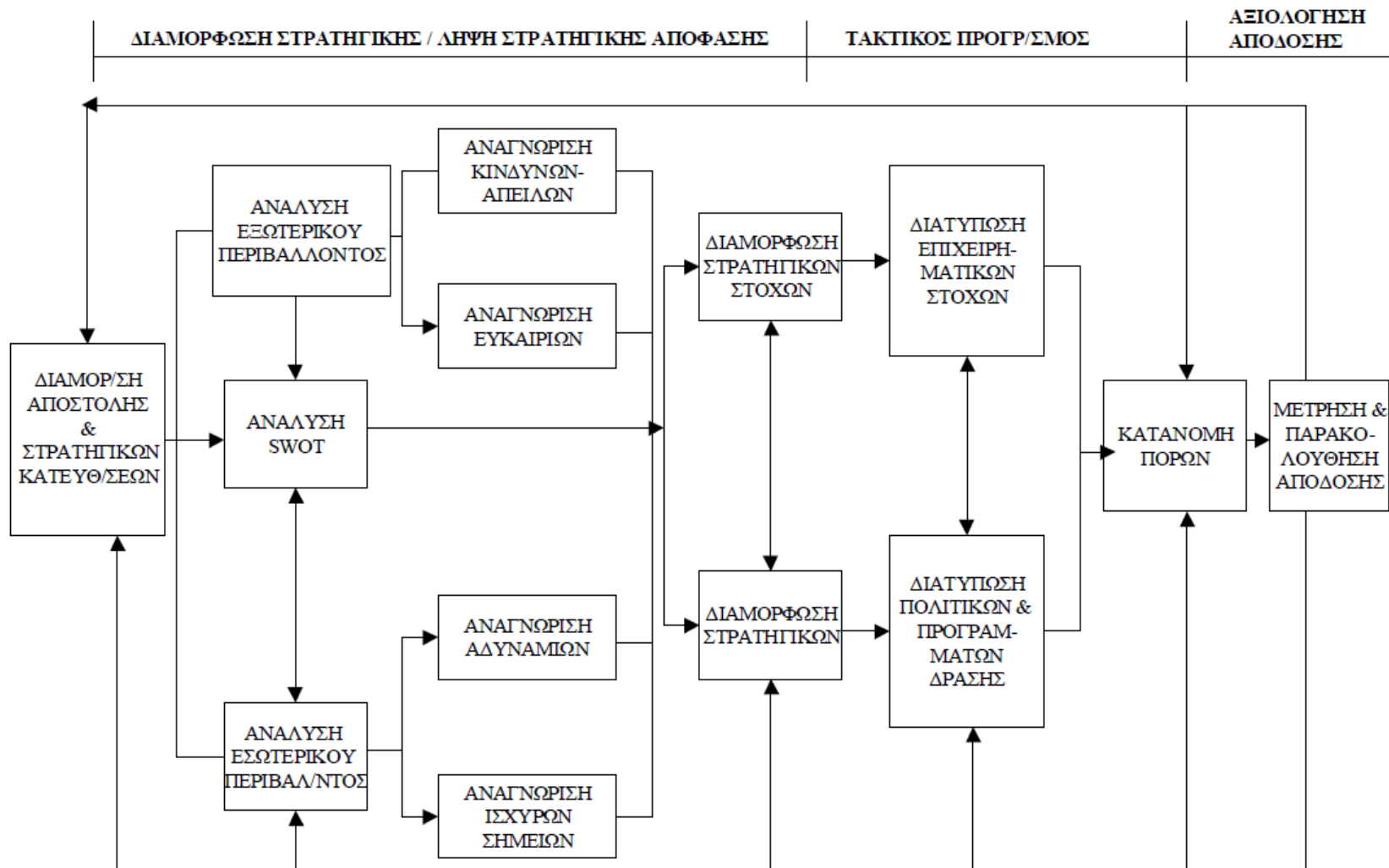
Πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος

Το συγκριτικό πλεονέκτημα πηγάζει από ανώτερες ικανότητες της επιχείρησης:

- ❑ Ιδιαίτερα χαμηλά κόστη εισερχόμενων πόρων (προϊόντα , εργασία κλπ.)
- ❑ Ιδιαίτερη αξία στη συνείδηση των πελατών (σχέσεις)
- ❑ Υψηλή παρεχόμενη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
- ❑ Καινοτομία και διαφοροποίηση
- ❑ Πρόσβαση στη γνώση και διαχείριση της



Προτεινόμενο μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής



Προτεινόμενες λύσεις.

Επεξεργαζόμενοι όλα τα ανωτέρω ευρήματα, θα σας προτείναμε, την άμεση ενασχόληση σας, με τους παρακάτω σημαντικούς τομείς και διαδικασίες, έτσι ώστε η εταιρεία σας, να αναπτύξει την επιχειρηματική δράση της με ουσιαστικούς, ρεαλιστικούς και παραγωγικούς τρόπους,, με στόχευση την αύξηση της παραγωγικότητας, της κερδοφορίας και της γενικής ανταγωνιστικής εικόνας .

Στηριζόμενοι στην μέτρηση και ανάλυση των μεγεθών και απαντήσεων που μας αποδώσατε, οι πυλώνες αναδιοργάνωσης των εταιρειών, που μπορούν να λειτουργήσουν σαν αντίδοτο, στις δεδομένες ανεπάρκειες , ορίζονται ως παρακάτω :

Προτεινόμενες λύσεις.

- ❑ Διαδικασίες βελτιστοποίησης ταμειακής διαχείρισης και προγραμματισμού (cash management).
- ❑ Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων , με βάσει τους επιδιωκόμενους στόχους απόδοσης .
- ❑ Στήσιμο διαδικασιών Budgeting και Reporting (βασικές περιοδικές αναφορές, δείκτες αποδοτικότητας – Key Performance, or Success, Indicators, κλπ.), έτσι ώστε η καταγραφή των μετρήσιμων αποτελεσμάτων , να οδηγήσει στην κατ' αρχή μέτρηση και στη συνέχεια στην ανάλυση και βελτίωση των δεικτών.
- ❑ Βελτιστοποίηση διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου (δηλ. των ενσωματωμένων στους λειτουργικούς κύκλους δικλείδων ασφαλείας)
- ❑ Βελτιστοποίηση του τρόπου διοίκησης της εταιρείας, με θέσπιση εσωτερικών δομών, που θα μεταφέρουν στο εσωτερικό και εξωτερικό το όραμα, τον σκοπό και τον στόχο .

Προτεινόμενες λύσεις.

- Προτάσεις βελτιστοποίησης της λειτουργίας του υπάρχοντος δικτύου πωλήσεων και οργάνωση του τμήματος.
- Βελτιστοποίηση διαδικασιών κοστολόγησης προϊόντων ή υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη το οικονομικό αποτέλεσμα της εταιρείας.
- Βελτιστοποίηση διαδικασιών προκοστολόγησης – υποβολής προσφορών
- Ανάπτυξη Στρατηγικής Υψηλής Απόδοσης – Δημιουργία κύριου Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Σας ευχαριστούμε για την συνεργασία.

Nicosia Campus: 21, Akademias Avenue, Aglandjia, P.O. Box 20378

Tel: (+357) 77 77 24 46 - 22 44 41 36

Fax: (+357) 22 33 11 21

Mob: (+357) 99 68 58 90

Email: cbc@ciim.ac.cy

Limassol Campus: 3-5, Chaidariou Street, 3020, Limassol

Tel: (+357) 25 26 11 06 Fax: (+357) 25 87 10 92