



ΑΝ ΔΕΝ ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ NEWSLETTERS, ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΟ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: INFO@BELBIN.GR

ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΤΕΥΧΟΣ

ΗΜΑΣΤΕ ΟΤΙ ΜΕΤΡΑΜΕ;	1
ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	2
ΠΕΡΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	3-4

ΉΜΑΣΤΕ ΟΤΙ ΜΕΤΡΑΜΕ;

Τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν διάφορους δείκτες για να παρακολουθούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης όπως και για να λαμβάνουν αποφάσεις για την περαιτέρω πορεία της.

Γνωρίζουμε ότι οι ποιοτικοί δείκτες αποτελούν εργαλείο εσωτερικής οργάνωσης ενώ οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αντανακλούν τη στρατηγική δυναμική της επιχείρησης.

Σε ένα αγοραστικό περιβάλλον έντονων αλλαγών τόσο στις καταναλωτικές προτιμήσεις και ανάγκες όσο και στις κινήσεις του ανταγωνισμού, η ικανότητα γρήγορης αντίληψης των επερχόμενων ευκαιριών και κινδύνων, αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας, ειδικά αν ταυτόχρονα υπάρχει η ικανότητα επανασχεδίασης των επιχειρησιακών στόχων και διαδικασιών.



Έχοντας ήδη διανύσει τρία δύσκολα επιχειρηματικά χρόνια γίνεται αντιληπτή η δυσκολία κατανόησης και προσαρμογής σε καθοδικές και επικίνδυνες αγορές.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εστίασαν στη μείωση εξόδων, χωρίς να χαρτογραφήσουν τα οργανωσιακά τους πρότυπα και μεθόδους, ακολουθώντας τα μηνύματα των αριθμών.

Οι αναφορές όλων των τύπων είναι πολύτιμες καθώς μας πληροφορούν για την πορεία σημαντικών δράσεων όπως είναι οι πωλήσεις.

Δεν μπορούν όμως να μας δείξουν 'τι χάνουμε' από τις αποφάσεις που έχουμε πάρει....

Ελπίζω τα τρία μικρά άρθρα του πρώτου φθινοπωρινού μας εντύπου να κερδίσουν..... το ενδιαφέρον σας!

Αναστασία Μαρινοπούλου
Change Management Specialist



Οι δράσεις μίας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα ανθρώπινων αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες επηρεάζονται και από τους δείκτες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση!

Ο μηχανισμός των δεικτών είναι εύκολος στη χρήση...αλλά και επικίνδυνος.

Αν η επιχειρηματική κουλτούρα προωθεί την εστίαση των στελεχών σε κάποιους δείκτες Α, Β, Γ, περισσότερο από άλλους, είναι αναμενόμενο τα στελέχη αυτά να ασχοληθούν με τους συγκεκριμένους δείκτες. Η επιτυχία τους, θα οδηγήσει σε χρηματικές και άλλες ανταμοιβές, περισσότερα καθήκοντα και μεγαλύτερη εστίαση στους δείκτες αυτούς!

Αν βέβαια οι δείκτες αυτοί καθοδηγούν σωστές αποφάσεις, καλώς. Αν όμως συμβαίνει το αντίθετο, η προσήλωση αυτή, δύσκολα αλλάζει, στερώντας την επιχείρηση από γρήγορους ελιγμούς.

Η επιλογή καλών δεικτών δεν είναι εύκολη υπόθεση και η αλήθεια είναι ότι η επιτυχή επιλογή τους ή όχι, βασίζεται στην εμπειρία και τα κίνητρα των στελεχών, όπως και στην προσπάθειά τους για έλεγχο και γνώση.

Προσοχή λοιπόν!

- Όταν οι δείκτες είναι ο στόχος, μάλλον ενθαρρύνονται λάθος ενέργειες
- Οι δείκτες συχνά δεν αντικατοπτρίζουν το τι συμβαίνει στην πραγματικότητα
- Οι δείκτες δεν μπορούν να μας πληροφορήσουν για το 'πως' και το 'γιατί'

**ΚΑΛΟ
ΦΘΙΝΟΠΩΡΟ!**

ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Ήρθε η εποχή για τη δικαίωση του διεθνούς μάρκετινγκ καθώς όλο και περισσότερο οι κυβερνήσεις των κρατών αντιλαμβάνονται την αναποτελεσματικότητα των σχεδιασμένων οικονομιών.

Η παγκοσμιοποίηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για όλες τις (προετοιμασμένες) επιχειρήσεις:

- Μαθαίνουν από τον ανταγωνισμό και επαναπροσδιορίζουν την επιχειρηματική τους στρατηγική
- Τα στελέχη τους αποκτούν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες όπως και εξοικείωση με την ευθύνη της διαχείρισης αλλαγών
- Οι καταναλωτές ωφελούνται από καλύτερες τιμές, ποιότητα προϊόντων και επιλογές
- Στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων μπορούν να αναζητήσουν θέσεις εργασίας με μεγαλύτερους μισθούς απ'ότι στη χώρα τους
- Η ανάγκη για ανταγωνιστικότητα σε κλαδικό επίπεδο βελτιώνει την εθνική ανταγωνιστικότητα



Για όσους είναι σκεπτικοί σχετικά με την παγκοσμιοποίηση και την ηγεμονία των πολυεθνικών, τα στατιστικά στοιχεία μας δείχνουν ότι:

Ο ιμπεριαλισμός της κουλτούρας δεν πουλά. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, προσαρμόζουν τα προϊόντα τους στις προτιμήσεις των τοπικών καταναλωτών ενώ οι τοπικοί παραγωγοί έχουν αυξήσει τις εξαγωγές τους σε αγορές που θεωρούσαν απρόσιτες.

Το μερίδιο των πολυεθνικών στις περισσότερες αγορές είναι μικρότερο από το σύνολο των υπόλοιπων επιχειρήσεων (The economist, 2002).

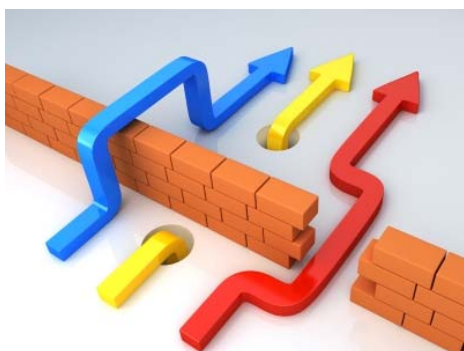
Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη των αγορών για μεγάλα χρονικά διαστήματα από το 1950 έως το 2005 επηρέασαν την καταναλωτική συμπεριφορά και τον ανταγωνισμό, προσθέτοντας νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα για τα τμήματα μάρκετινγκ:

- Καταρρέει η φιλοσοφία του mass marketing με την ολοένα και αυξανόμενη διαίρεση των αγορών και των στοχεύσιμων πελατειακών ομάδων, με τη βοήθεια βέβαια ειδικών λογισμικών προγραμμάτων και μεθόδων
- Καταρρέει η παραδοσιακή ταξινόμηση και σύνθεση ταξικών και καλλιτεχνικών εννοιών
- Ο υπερ-ρεαλισμός εμφανίζεται ακόμα και σε 'απλά' προϊόντα όπως σαπούνια και οδοντόκρεμες
- Εμφανίζεται μία νοσταλγία του παρελθόντος και γίνεται μία προσπάθεια σύνδεσής του με το παρόν
- Καινούρια κοινωνικά κινήματα προσπαθούν να ανατρέψουν παλιές πρακτικές, δημιουργώντας ιδιαίτερες σχολές μάρκετινγκ (πράσινο μάρκετινγκ)
- Όλα μπορούν να ταιριάξουν! Μία προσπάθεια σύνδεσης διαφορετικών συμβόλων, εμπειριών και τέχνης
- Ο πελάτης αναζητά πια όχι το γνωστό μας value for money αλλά value for time

Διανύουμε μία δύσκολη περίοδο με πολλές ευκαιρίες για το μέλλον. Οι καταναλωτές μας θα γίνουν πιο απαιτητικοί και τα μερίδια των αγορών από τους υποχωρούντες ανταγωνιστές, θα κερδηθούν με τις σωστές στρατηγικές κινήσεις.

Οι ενέργειες και του τμήματος μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογούνται. Είστε έτοιμοι;

ΠΕΡΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



Συνήθως οι ανταγωνιστές θεωρούνται ως απειλή που πρέπει να εξαφανιστεί.

Αν και σωστά κάποιοι ανταγωνιστές πρέπει να θεωρούνται από επικίνδυνους έως ιδιαίτερα επικίνδυνους, ο ανταγωνισμός μπορεί και να βελτιώσει τη στρατηγική θέση της επιχείρησης!

Αναγνωρίζω ότι οι περισσότεροι Έλληνες επιχειρηματίες θα προβληματιστούν με αυτό το άρθρο...

Ας ξεκινήσουμε με τα οφέλη του ανταγωνισμού..

Μία επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να ενισχύσει την ικανότητά της για διαφοροποίηση και καινοτομία, έχοντας έναν ανταγωνιστή ως αναφορά. Επιπλέον ένας ανταγωνιστής με υψηλό κόστος δημιουργεί μία ομπρέλα κέρδους αν η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει παρόμοια προϊόντα με χαμηλότερο κόστος αλλά λιγότερο διαφοροποιημένη τιμή.

Λιγότερος προβληματισμός με την εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών καθώς γνωρίζουμε ότι οι πελάτες είναι συνήθως διστακτικοί όταν μία καινούρια τεχνολογική πρόταση προέρχεται από μία ή ελάχιστες επιχειρήσεις ενώ οι ανταγωνιστές που εστιάζονται στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την ποιότητα των προϊόντων, συνεισφέρουν στην προσπάθεια αποτροπής του πελάτη να επιλέγει με γνώμονα την τιμή μόνο, ενισχύοντας περισσότερο την εικόνα του κλάδου.

Η Ε.Ε. προωθεί συγκεκριμένο πλαίσιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

Περισσότερες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, περισσότερη δύναμη για διαπραγματεύσεις και lobbying καιμικρότερος κίνδυνος για κατηγορίες περί μονοπωλιακών ή ολιγοπωλιακών δράσεων.

Είναι σημαντικό λοιπόν με τις στρατηγικές μας κινήσεις να διατηρούμε τον καλό ανταγωνισμό.

Γνωρίζετε ποια θα πρέπει να είναι η θέση σας στην αγορά ώστε να απολαμβάνετε την αναγκαία και επιθυμητή κερδοφορία δίχως να βάζονται οι καλοί ανταγωνιστές σας;

Ο ‘κακός’ ανταγωνισμός αποδυναμώνει μακροπρόθεσμα όλους τους παίκτες από την αγορά.

Πώς αναγνωρίζουμε τον καλό ανταγωνιστή;

- Γνωρίζει τη δομή του κόστους του και καθορίζει ανάλογα τις τιμές δίχως να υποτιμά τα γενικά έξοδα ή να ‘χρηματοδοτεί’ γραμμές προϊόντων
- Έχει ρεαλιστικές απόψεις για την αγορά και τη θέση του δηλαδή δεν υπερεκτιμά το ποσοστό ανόδου ή καθόδου μιας αγοράς, δεν ξεκινά ‘μάχες’ χωρίς να έχει την ικανότητα αλλά ούτε και υποτιμά την ισχύ του έναντι νέων ανταγωνιστών
- Κατανοεί το παιχνίδι του ανταγωνισμού και διακρίνει τις αλλαγές στην αγορά
- Επιλέγει την κατάλληλη επικοινωνιακή στρατηγική



Όταν επιλέγουμε τις αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθούμε, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τα πάντα για το επίπεδο του ανταγωνισμού. Υπάρχουν όμως κάποιες τακτικές για να κρατήσουμε τους καλούς

- Μπορούμε π.χ. να συνεργαστούμε παραχωρώντας δικαιώματα χρήσης τεχνολογιών
- Μπορούμε να σχεδιάσουμε καλύτερα την ανταγωνιστική μας στρατηγική αφού επιλέγοντας τις χ αγορές με τα ψ προϊόντα, αφήνουμε ανάλογα ‘χώρο’ για τους ανταγωνιστές που θέλουμε
- Μπορούμε να αντισταθούμε σε ενέργειες που θα εμπόδιζαν την είσοδο νέων ανταγωνιστών αν η είσοδος της χ εταιρείας θα ήταν ωφέλιμη για μας
- Μπορούμε να εντάξουμε έναν πιθανό ανταγωνιστή στην προμηθευτική μας αλυσίδα, κατασκευάζοντας το χ προϊόν για μας, το οποίο θα διανέμεται από τη δική μας αλυσίδα διανομής και
- Μπορούμε να επιλέξουμε να συνεργαστούμε για την αγορά υλικών και υπηρεσιών.....



Προσοχή!

Όλοι οι ανταγωνιστές μας, υφιστάμενοι και πιθανοί θα πρέπει να παρακολουθούνται ώστε να γνωρίζουμε τις δράσεις και τους σκοπούς τους...

Η ανάλυση των πιθανών δράσεών τους, βοηθά στη σχεδίαση των δικών μας σεναρίων για ανάπτυξη.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν βρεθεί σε δύσκολη θέση με την ελλιπή ή ad hoc παρακολούθηση των καταναλωτικών τάσεων και του ανταγωνισμού.

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο αγοραστικό περιβάλλον με συγκεκριμένα πια όρια μεταξύ των βιομηχανιών και των κλάδων, η ανάλυση πιθανών ανταγωνιστών θα ιεραρχηθεί στην ατζέντα των διοικητικών στελεχών.

Τέλος, για όσους ξεκινάτε το φθινόπωρο με μάχες, θυμηθείτε:

Αν κερδίσετε σε μερίδιο αγοράς χωρίς ξεκάθαρο στρατηγικό προβάδισμα, η προσπάθειά σας μάλλον δε θα αποδώσει μεσοπρόθεσμα, τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ

- Σεμινάρια Στρατηγικού Μάρκετινγκ, Ανάπτυξης Α.Δ. και Διαχείρισης Αλλαγών
- Εργαστήρια ομαδικότητας & Διαχείρισης κρίσεων
- Εργαστήρια βελτίωσης επιχειρησιακών διαδικασιών

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ

- Διαχείριση αλλαγών
- Ανάπτυξη Α.Δ.
- Lean Improvement
- Στρατηγικό Μάρκετινγκ
- Executive Coaching
- Σχεδίαση προγραμμάτων MPR

Αναστασία Μαρινοπούλου MBA
Change Management Specialist

ΤΗΛ: 6972 831 181
www.progressthrough.gr
www.belbin.gr
info@belbin.gr

BELBIN®

Ρήγα Φεραίου 18
176 71 Καλλιθέα