

# **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

**Ανάπτυξη θεωρίας Στρατηγικής και διαχρονική εξέλιξή της μέχρι σήμερα. Ανάλυση ερωτηματολογίου στρατηγικής απο επιχειρήσεις νέας τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα**

**Ψωμόπουλος Δημήτριος  
Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Αιγαίου**

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη  
Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μάρτιος 2003

**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ:** Στρατηγική, Στρατηγική υγεία, Κλαδική ανάλυση, Βασική ανταγωνιστική ικανότητα, Σχηματισμός Στρατηγικής, Ορθολογική Διοίκηση

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην παρουσίαση γενικών θεωρήσεων της Στρατηγικής Διοίκησης καθώς και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας ερωτηματολογίου, σχετικά με τη στρατηγική, η οποία αναφέρεται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα.

Στο Πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η κλασική θεωρία της **διαμόρφωσης στρατηγικής** (strategy formulation) και αντιπαρατίθεται με τον **σχηματισμό της στρατηγικής** (strategy formation). Παρουσιάζονται οι βασικές σχολές της στρατηγικής: **Η σχολή του Σχεδιασμού, η σχολή της Τοποθέτησης και η σχολή της Μάθησης.**

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο οριοθετείται η έννοια της **ποιοτικής** και της **ποσοτικής διάστασης** στη Διοίκηση και κυρίως στη στρατηγική, επιχειρείται ο σαφής διαχωρισμός των δύο και αναγνωρίζεται μια τάση στο Στρατηγικό μάνατζμεντ. Η θέση που παίρνουμε είναι πως το Στρατηγικό μάνατζμεντ απαρτίζεται όλο και περισσότερο απο ποιοτικά στοιχεία διαχείρισης και διοίκησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στην στρατηγική σε περιβάλλον γρήγορα μεταβαλλόμενο. Ο κλάδος των νέων τεχνολογιών λειτουργεί σε ένα απο τα πλέον ευμεταύλητα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η στρατηγική σε αυτές τις περιπτώσεις έχει ίσως ένα πιο δύσκολο ρόλο μιας και η βιωσιμότητα των επενδύσεων και των ίδιων των επιχειρήσεων έχει αυξημένο κίνδυνο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας στον κλάδο των νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα. Γενικά τα αποτελέσματα είναι ενθαρυντικά. Οι επιχειρήσεις του δείγματος κατα πρώτο λόγο έχουν αντίληψη της στρατηγικής και της αναγκαιότητας ύπαρξης αυτής, και κατα δεύτερο λόγο εφαρμόζουν αρκετά απο αυτά που τυπικά περιλαμβάνει ένα στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε πως οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν κατανοήσει την σημασία της στρατηγικής. όμως δεν έχουν υλοποιήσει τμήματα μακροχρόνιου σχεδιασμού και μια φιλοσοφία που να διαχέεται σε όλη την επιχείρηση σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	2
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	3
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΙΣΜΑΤΑ</b>	<b>8</b>
1.1 Συστατικά μέρη της στρατηγικής	8
1.2 Επίπεδα στρατηγικής	10
1.3 Βασικές σχολές της διαμόρφωσης στρατηγικής	14
1.3.1 Εισαγωγή	14
1.3.2 Η σχολή της Σχεδίασης (Design School)	16
1.3.3 Η σχολή της τοποθέτησης (Positioning School)	19
1.3.4 Η στρατηγική από την οπτική των πόρων (The recourse based perspective of strategy)	24
1.3.5 Τα 5Ps της στρατηγικής και το νόημα που υπονοούν	33
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΑΝΤΙΔΙΑΣΤΟΛΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ</b>	<b>38</b>
2.1 Η διάκριση των δύο μοντέλων	38
2.2 Η αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας	40
2.3 Λειτουργική αποτελεσματικότητα	44
2.4 Η τάση στο στρατηγικό management	49
Βιβλιογραφία 2 <sup>υ</sup> Κεφαλαίου	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΑΧΥΤΑΤΑ</b>	
<b>ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ</b>	<b>55</b>
3.1 Εισαγωγή	55
3.2 Προειδοποιητικά σημάδια αλλαγών στον κλάδο	57
3.3 Στρατηγική υγεία	59
3.4 Χαρτοφυλάκιο Στρατηγικών	60
Βιβλιογραφία 3 <sup>υ</sup> Κεφαλαίου	64

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΕΡΕΥΝΑ</b>	<b>65</b>
4.1 Εισαγωγή	65
4.2 Ο στόχος της έρευνας	66
4.3 Ορισμός του κλάδου των επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας	67
4.4 Η δειγματοληψία	68
4.5 Το δείγμα	69
4.6 Το ερωτηματολόγιο	70
4.7 Ανάλυση των αποτελεσμάτων	71
4.7.1 Γενικές ερωτήσεις	71
4.7.2 Εύρος διοίκησης	73
4.7.3 Αποστολή της επιχείρησης	75
4.7.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	77
4.7.5 Στρατηγική και Internet	79
4.7.6 Κλαδική ανάλυση	81
4.8 Συμπεράσματα	87
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>88</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι</b>	<b>90</b>

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την περάτωση της παρούσας εργασίας ευχαριστώ θερμά τον υπεύθυνο Καθηγητή μου κ. Νίκο Γεωργόπουλο του οποίου η βοήθεια ήταν σημαντική.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-1	Οι σχολές της Στρατηγικής	9
Πίνακας 1-2	Οι τρεις γενικές στρατηγικές	22
Πίνακας 3-1	Κατηγοριοποίηση μη κατασκευαστικών οργανισμών σύμφωνα με το επίπεδο προσαρμογής του πελάτη.	55
Πίνακας 4-1	Εύρος Διοίκησης	72
Πίνακας 4-2	Αποστολή της επιχείρησης	75
Πίνακας 4-3	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	76
Πίνακας 4-4	Στρατηγική και Internet	78
Πίνακας 4-5	Η διαχρονική ένταση των πέντε δυνάμεων	80
Πίνακας 4-6	Η ιεραρχία των πέντε δυνάμεων	82
Πίνακας 4-7	Η διαχρονική ένταση των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου	83

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1-1	Η ιεραρχία της Στρατηγικής	10
Διάγραμμα 1-2	Οι περιορισμοί των επιπέδων στρατηγικής	10
Διάγραμμα 1-3	Σχηματική ανάπτυξη της οικονομικής στρατηγικής	17
Διάγραμμα 1-4	Μια επισκόπηση της αναζήτησης των 'στρατηγικών' συστατικών	24
Διάγραμμα 1-5	Ανταγωνιστικές Ικανότητες: Η πηγή της ανταγωνιστικότητας	28
Διάγραμμα 1-6	Ανταγωνισμός για Competence	29
Διάγραμμα 1-7	Κατανοώντας τις ρίζες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	31
Διάγραμμα 1-8	Μελετημένη και αναδυόμενη στρατηγική	33
Διάγραμμα 2-1	Η αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας	39
Διάγραμμα 2-2	Τύποι – Ανάγκες πελάτη	41
Διάγραμμα 2-3	Τα τέσσερα στάδια της θεωρίας και οι κύριοι θεωρητικοί τους	48
Διάγραμμα 4-1	Η διαχρονική ένταση των πέντε δυνάμεων	82

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**



## Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΙΣΜΑΤΑ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τι είναι η στρατηγική; Το ερώτημα αυτό δεν είναι ρητορικό, ούτε εύκολο να απαντηθεί. Η στρατηγική έχει 'επίσημη' ζωή γύρω στα 40 χρόνια. Φυσικά, στρατηγική και στρατηγική σκέψη προϋπήρχαν από τα αρχαία χρόνια και ήταν σχετικές με πολλές κοινωνικές δραστηριότητες του ανθρώπου όπως είναι η πολιτική, η οικονομία, ο πόλεμος κτλ.

Τα τελευταία όμως 40 χρόνια υπάρχει ξεχωριστό αντικείμενο στο μάνατζμεντ των οργανισμών με τον τίτλο "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική". Η σχετική ορολογία αυτά τα χρόνια έχει αλλάξει (επιχειρησιακή πολιτική, επιχειρησιακή στρατηγική, στρατηγική ικανότητα, διακεκριμένη ικανότητα) και μαζί της αλλάζει ή εμπλουτίζεται και η θεωρία, καθώς και η εστίαση σε συγκεκριμένα θέματα που αφορούν τη στρατηγική. Όμως πέρα από αυτά υπάρχει η βάση, η οποία έχει τεθεί από οικονομολόγους, πολλά χρόνια πριν, αλλά και από θεωρητικούς του ευρύτερου χώρου του μάνατζμεντ (Taylor, Mayo, Drucker, Weber και άλλοι). Το βασικό στοιχείο της στρατηγικής σκέψης όλα αυτά τα χρόνια είναι να βοηθήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό να πετύχει καλύτερα τους γενικούς, αλλά απόλυτους στόχους της μακροχρόνιας κερδοφορίας. Όπως είναι επόμενο, ο αυτονόητος και απόλυτος στόχος της κερδοφορίας ή μάλλον της μεγιστοποίησης της μακροχρόνιας κερδοφορίας μπορεί να επιτευχθεί λαμβάνοντας σοβαρές αποφάσεις και κατανοώντας σε βάθος, θέματα που σχετίζονται εξ ολοκλήρου με την πορεία

της επιχείρησης. Γι αυτό τα τελευταία τουλάχιστον χρόνια η στρατηγική θεωρείται ως ένας χώρος που ίσως είναι ο πιο σημαντικός στη διοίκηση επιχειρήσεων αφού τα θέματα με τα οποία ασχολείται είναι τα πλέον κρίσιμα, αυτά που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη μακροχρόνια πορεία του οργανισμού.

Μελετώντας τη στρατηγική αυτό που σίγουρα γίνεται αντιληπτό είναι πως πρόκειται για ένα γνωστικό αντικείμενο το οποίο βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο εξέλιξης. Η σύγχυση που υπάρχει γύρω από βασικά ερωτήματα στρατηγικής είναι εμφανής σε πολλά βιβλία, άρθρα και συνέδρια που σχετίζονται με αυτή. Μερικά αναπάντητα ερωτήματα της στρατηγικής είναι τα εξής: *η διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής είναι από 'πάνω προς τα κάτω', από 'κάτω προς τα πάνω ή συνδυασμός των δύο; Η στρατηγική σχετίζεται με την εξεύρεση της πλέον κατάλληλης θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιζόμενες στον κλάδο, ή με τον επαναπροσδιορισμό των ορίων του κλάδου προς το συμφέρον μιας επιχείρησης; Είναι βασική αρχή του στρατηγικού management η δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή η συνεχής ανεύρεση νέων πηγών πλεονεκτημάτων όσο τα παλαιά χάνουν τη δυναμική τους; Η στρατηγική αναφέρεται κυρίως στην έννοια του ταιριάσματος (fit) μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ή στην έννοια του μη ταιριάσματος (misfit); Οι περιοριστικές συνθήκες για κερδοφορία της επιχείρησης θέτονται από την ελκυστικότητα του κλάδου ή από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών;* Αυτά και άλλα ερωτήματα δεν μπορούν να έχουν μια σαφή απάντηση. Η συνεισφορά των θεωριών και των αντιλήψεων στον χώρο της στρατηγικής συνεχώς μεταβάλλεται. Η ανομοιογένεια και η ποικιλία των θεωριών και των

απόψεων, καθώς και η περιορισμένη χρησιμότητα οποιουδήποτε κανόνα στρατηγικής είναι λιγότερο σημάδι σύγχυσης και περισσότερο ένδειξη των πολύπλευρων χαρακτηριστικών της εταιρικής επιτυχίας ή αποτυχίας

Δεν έχουμε ακόμη αναφέρει λέξεις και νοήματα της στρατηγικής, ώστε να τη συγκεκριμενοποιήσουμε. Αναφέρθηκαν ορισμένες γενικότητες έτσι ώστε αυτές να πάρουν μια μορφή στη συνέχεια. Όπως η κοινωνία έτσι και οι επιχειρήσεις αλλά και η στρατηγική σκέψη αλλάζει, οδηγώντας τη στρατηγική σε θεωρίες και ιδέες που με το χρόνο βελτιώνονται, προσαρμόζονται ή εμπλουτίζονται

Ο χώρος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τεράστιος. Ζήτημα στρατηγικού μάνατζμεντ είναι οτιδήποτε μπορεί να αφορά τις κρίσιμες επιλογές που αφορούν το μέλλον και την πορεία της επιχείρησης. Έτσι μπορεί να πραγματεύεται με πολλά επιμέρους γνωστικά πεδία του management. Το γνωστικό αντικείμενο στο οποίο ανήκει κάποια στρατηγική εξαρτάται από επιμέρους παραμέτρους. Τέτοιες παράμετροι είναι εσωτερικοί, όπως το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, και εξωτερικοί όπως ο κλάδος. Ο τελικός αποδέκτης όλων των στρατηγικών είναι η σχέση του συστήματος επιχείρησης-πελατείας. Όπως αναφέρει ο K. Makrides, η ουσία της στρατηγικής είναι η επιλογή μιας θέσης που η επιχείρηση μπορεί να ισχυρίζεται ότι είναι δική της. Αυτή η στρατηγική θέση είναι απλά το άθροισμα των απαντήσεων της επιχείρησης στις επόμενες ερωτήσεις:

- Ποιους αγοραστές πρέπει να στοχεύσει η επιχείρηση ;
- Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει στους στοχευόμενους αγοραστές;

- Με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα επιτύχει τα παραπάνω αποτελεσματικά;<sup>1</sup>

Αυτό που κάνει τη διοίκηση στρατηγική, είναι η δυσκολία επιλογής συγκεκριμένων τρόπων δράσεως, συγκεκριμένων απαντήσεων στα παραπάνω ερωτήματα, μέσα από πολλές εναλλακτικές απαντήσεις. Είναι ατελείωτες οι ιστορίες επιχειρήσεων κολοσσών που είτε χρεοκόπησαν είτε πλήρωσαν πολύ ακριβά τη μη ανταπόκρισή τους ή τη λανθασμένη ανταπόκρισή τους σε ερωτήματα απλά και σημαντικά. Πολλές φορές τα ερωτήματα είναι απλά, αλλά δεν μπορούμε να τα δούμε. Επίσης πολλές φορές τα ερωτήματα είναι απλά, αλλά δεν μπορούμε είτε να δώσουμε σωστές απαντήσεις, είτε να τις υλοποιήσουμε.

## 1.2 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τυπικά η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται από τρία τμήματα. Το πρώτο είναι η **διαμόρφωση της στρατηγικής** (strategy formulation), το δεύτερο η **υλοποίηση της στρατηγικής** (strategy implementation) και το τρίτο η **αξιολόγηση της στρατηγικής** (strategy evaluation). Τα τρία αυτά στάδια δεν είναι πάντα ξεκάθαρα, τα όρια δεν είναι πάντα σαφή. Τα νέα δεδομένα που δημιουργούνται κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και ανατροφοδοτούν τη διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να είναι τέτοιου μεγέθους που να καθιστούν αναποτελεσματική τη διάκριση μεταξύ των δύο πρώτων μερών του στρατηγικού σχεδιασμού, με την έννοια ότι δεν προηγείται χρονικά το πρώτο, ως συνολική διαδικασία, από το

---

<sup>1</sup> Constantinos C. Makrides, A dynamic view of strategy, Sloan Management Review, Spring 1999, Volume 40, Number 3

δεύτερο. Αυτή η παρατήρηση είναι σημαντική και πολλοί συγγραφείς είναι διχασμένοι στο αν πράγματι πρέπει να γίνεται η διάκριση των δύο πρώτων μερών ή όχι. Για ορισμένους συγγραφείς τα δύο πρώτα στάδια ενοποιούνται και ονομάζονται **σχηματισμός στρατηγικής**<sup>2</sup> (strategic formation).

Αυτή η διάκριση μεταξύ των δύο οπτικών έχει ως πηγές και ως αποτέλεσμα διαφορετικές ή νέες θεωρίες σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι σχολές σκέψης που διαχωρίζουν τα δύο πρώτα στάδια ανήκουν στις prescriptive σχολές (πως θα πρέπει να είναι), ενώ αυτές που δεν τις διαχωρίζουν ( η τουλάχιστον μερικές από αυτές) ανήκουν στις περιγραφικές (descriptive - πως είναι). Η διαφορά μεταξύ των δύο σχολών έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τη στρατηγική. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στο τι πρέπει να γίνει και η δεύτερη προσπαθεί να εξηγήσει τι συμβαίνει.

Από τις σχολές της πρώτης κατηγορίας, η πιο δημοφιλής είναι σαφώς αυτή που ουσιαστικά ανέπτυξε ο Michael Porter (Positioning School) και λιγότερο δημοφιλής και σύγχρονη είναι η σχολή της σχεδίασης (Design School). Από τις περιγραφικές σχολές η πιο δημοφιλής είναι η σχολή της μάθησης (Learning School) αφού τα βιβλία και τα άρθρα των Gary Hamel και C.K. Prahalad είναι μάλλον τα πιο πολυδιαβασμένα της δεκαετίας που μας πέρασε.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το πλήθος των σχολών στην στρατηγική.

---

<sup>2</sup> Mintzberg - Quinn- Ghoshal, The strategy process, FT Prentice Hall 1999, σελ. 101

### Πίνακας 1.1 Οι σχολές της Στρατηγικής

#### **Prescriptive**

Σχολή σχεδίασης	(Design)
Σχολή προγραμματισμού	(Planning)
Σχολή τοποθέτησης	(Positioning)

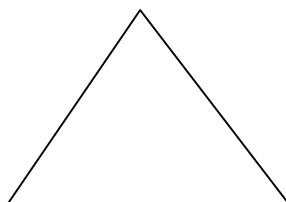
#### **Περιγραφικές**

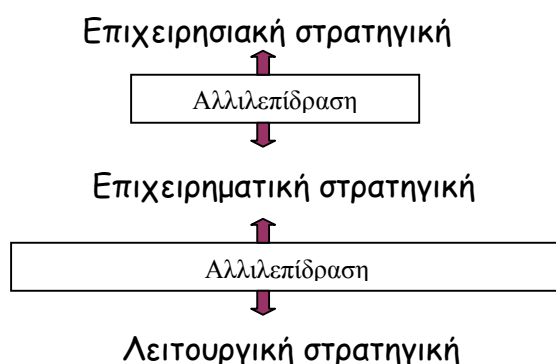
Σχολή επιχειρηματικότητας	(Entrepreneurial)
Γνωστική σχολή	(Cognitive)
Σχολή μάθησης	(Learning)
Σχολή δύναμης	(Power)
Σχολή κουλτούρας	(Cultural)
Σχολή περιβάλλοντος	(Environmental)
Σχολή σχηματισμού	(Configuration)

*Πηγή: Mintzberg H. & Lampel J., Reflecting on the strategy process, Sloan Management Review, Spring 1999, σελ.23-24 (απλουστευμένο)*

### **1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η στρατηγική έχει μια ιεραρχία, ακολουθεί δηλαδή τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Συνεπώς η ιεραρχία της στρατηγικής ή αλλιώς τα επίπεδα της στρατηγικής, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.1, είναι γενικά τρία: **επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική και λειτουργική στρατηγική**. Μπορούμε να πούμε πως υπάρχει και ένα ακόμα επίπεδο στρατηγικής, αυτό της καθημερινής (operating) στρατηγικής. Αυτό το επίπεδο είναι αρκετά πιο χαμηλά σε σχέση με τα υπόλοιπα. Η παρουσίαση θεμάτων στρατηγικής που θα ακολουθήσει στις επόμενες σελίδες δεν σχετίζεται αρκετά με αυτό το επίπεδο στρατηγικής. Σχετικά με αυτό υπάρχουν ορισμένες σκέψεις που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι σε ένα τόσο χαμηλό επίπεδο δεν μπορούμε να μιλάμε για στρατηγική, αλλά μάλλον για τακτική. Γενικά η στρατηγική ασχολείται περισσότερο με προβλήματα σε επιχειρησιακό ή επιχειρηματικό επίπεδο.

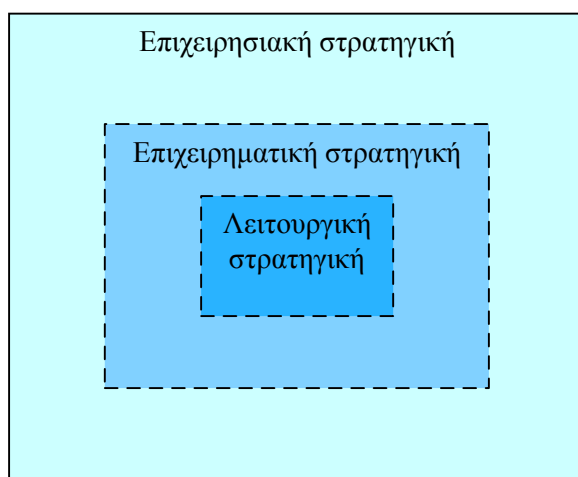




**Διάγραμμα 1.1 Η ιεραρχία της στρατηγικής**

**Πηγή:** A.Thompson & A.Strickland, *Strategic management, Irwin/ Mc Graw-Hill, 11<sup>th</sup> edition, σελ. 45 (απλουστευμένο)*

Η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς. Οι εμφανείς περιορισμοί σε κάθε επίπεδο είναι η στρατηγική του ανωτέρου επιπέδου. Έτσι ένα άλλο διάγραμμα που δείχνει την παραπάνω σχέση, εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.2.



**Διάγραμμα 1.2 Περιορισμοί των Επιπέδων Στρατηγικής**

**Πηγή:** T. Wheelen & D. Hunger, *Strategic management and business policy, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> Edition 2000, p.13*

Με αυτή τη λογική, όσο πιο χαμηλά στην ιεραρχία ‘κατεβαίνουμε’ τόσο η αντίστοιχη στρατηγική περιορίζεται. Αυτό είναι που οδηγεί μερικούς να μην αναφέρουν την καθημερινή στρατηγική.

### 1.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι οργανισμοί γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς, η επιχείρηση έχει σκοπό να διαχειρισθεί το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει κατά τρόπο που κρίνεται αποτελεσματικός ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία γενικά αλληλεξαρτούμενα ζητήματα.<sup>3</sup>

1. Τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), την σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment). Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)**

2. Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την **στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy)**

3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την **γονική στρατηγική (parenting strategy)**.

Σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν από την επιχείρηση: **Οι στρατηγικές της ανάπτυξης (growth strategies), οι στρατηγικές της σταθερότητας (stability strategies), οι στρατηγικές της**

---

<sup>3</sup> T. Wheelen & D. Hunger, Strategic management and business policy, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> Edition 2000, p.133



**περισυλλογής (retrenchment strategies).** Οι στρατηγικές της περισυλλογής δεν αντιβαίνουν στον κανόνα της συνεχούς αναζήτησης για μακροχρόνια κερδοφορία. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση αναγκάζεται να περιορίσει την ανάπτυξή της, είτε επειδή αποφασίζει ότι πρέπει να δραστηριοποιηθεί σε άλλον κλάδο, είτε επειδή τα προβλήματα είναι τέτοια που δεν μπορεί να δράσει διαφορετικά.

Οι στρατηγικές του χαρτοφυλακίου (Portfolio strategies) σχετίζονται περισσότερο με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης και εστιάζονται αρκετά στην χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Κλασσικά παραδείγματα είναι η μήτρα του Boston Consulting Group και της General Electric.

Τέλος η γονική στρατηγική μπορούμε να πούμε ότι εστιάζεται αρκετά σε σύγχρονα θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου έχει το μειονέκτημα ότι δεν μπορεί να εξετάσει κλάδους ή αγορές στις οποίες η επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται<sup>4</sup>. Αυτό το κενό, μεταξύ άλλων, καλύπτεται από την γονική στρατηγική, η οποία βλέπει τον οργανισμό σε όρους ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν. Τα τελευταία χρόνια, αφού όλοι έμαθαν να χρησιμοποιούν τεχνικές χαρτοφυλακίου, η βιβλιογραφία αναφέρεται όλο και πιο συχνά σε θέματα στρατηγικής από την οπτική των πόρων και ικανοτήτων (resource based strategy). Για παράδειγμα η έννοια της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας (core competence) έχει ως στόχο τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε νέες αγορές. Πόροι που σχετίζονται με τη γνώση και τη διαχείρισή της, με τη μάθηση, με την κουλτούρα και το όραμα, όλο και περισσότερο αναπτύσσονται

---

<sup>4</sup> T. Wheelen & D. Hunger, Strategic management and business policy, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> Edition 2000, p.152

τα τελευταία χρόνια και συνδέονται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε αυτή την τάση θα αναφερθούμε στο δεύτερο κεφάλαιο ενώ στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε, ανάμεσα στα άλλα, και στην έννοια της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας.

#### **1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

##### **1.4.1 Εισαγωγή**

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στις τρεις βασικές σχολές της διαμόρφωσης στρατηγικής (strategy formulation). Θα αναφερθούμε σε τρεις σχολές σκέψης της στρατηγικής για δύο λόγους:

1. Ακόμα και σήμερα αμέτρητες επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, συνειδητά ή ασυνειδητά εφαρμόζουν στρατηγική σκέψη ή ακόμα και στρατηγικό μάνατζμεντ που βασίζεται σε “παλαιές” ή νέες θεωρίες και θεωρήσεις.

2. Πολλά διευθυντικά στελέχη, αλλά και γενικά άνθρωποι που ασχολούνται επαγγελματικά ή όχι με το μάνατζμεντ, έχουν μια θεώρηση της στρατηγικής που λίγο ή πολύ ακολουθεί τον τρόπο σκέψης των θεωρητικών της στρατηγικής.

Αν αυτή η σκέψη παρουσιαστεί εξελικτικά και δομημένα, θα βοηθήσει στην τακτοποίηση της στρατηγικής σκέψης με τρόπο αποτελεσματικό. Επιπλέον, δεν υπάρχει ελληνική βιβλιογραφία που να αντιμετωπίζει παρόμοια ζητήματα. Φυσικά δεν είναι δυνατόν ούτε σκόπιμο σε μία διπλωματική εργασία να καλυφθεί όλο το θέμα. Θα παρουσιαστούν οι πλευρές εκείνες που θεωρούνται σημαντικές.

Ο ανταγωνισμός είναι η ανάγκη μιας επιχείρησης να θέλει να επικρατήσει έναντι μιας άλλης και συνεπώς δημιουργεί τρόπους σκέψης και δράσης προς αυτή την κατεύθυνση. Το περιβάλλον και οι δυνατότητες της επιχείρησης και των διευθυντών της μπορούν να μεταβάλλονται συνεχώς. Η επιτυχής εξισορρόπηση αυτών των δυο συχνά μπορεί να κρατήσει μια επιχείρηση σε στρατηγική υπεροχή έναντι μια άλλης. Αρκετοί συγγραφείς αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον ως τη μια και μόνη αφετηρία της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.<sup>5</sup> Άλλοι θεωρούν το εξωτερικό περιβάλλον μαζί με το εσωτερικό ως αφετηρία της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού<sup>6</sup>. Και ακόμα λιγότεροι, παλαιότερα, θεωρούσαν ως αφετηρία το εσωτερικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση μπορεί και ανταποκρίνεται με πολλούς τρόπους στις συνθήκες που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον. Το πόσο καλά και πως μπορεί να ανταποκριθεί εξαρτάται κυρίως από την ίδια, όπως αναφέραμε, από τις ικανότητές της. Αυτό έχει δημιουργήσει την ιδέα της αέναης αναζήτησης για καλύτερη στρατηγική τοποθέτηση. Αυτό που κάνουν πάντα οι επιχειρήσεις σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό είναι να προσαρμόζονται. Ο Pascale<sup>7</sup> αναφέρει ότι όπως και στην ζωή έτσι και στις επιχειρήσεις αν δεν υπάρχει προσαρμογή, θα έρθει ο θάνατος. Όσο καλύτερη και ταχύτερη στρατηγική προσαρμογή έχουν στις σημαντικές αυτές περιβαλλοντικές αλλαγές, τόσο καλύτερα θα είναι και τα αποτελέσματά τους.

Έτσι, με την έννοια της τοποθέτησης, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργεί την αντίληψη και τη γνώση που

---

<sup>5</sup> Strategic Management and Business Policy, T.L. Wheelen and J.D. Hunger, 7<sup>th</sup> international edition 2000,p. 53

<sup>6</sup> Strategic Management, David, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition.

<sup>7</sup> How business is a lot like life, by Alan M. Webber, FC 45, p1,fastcompany.com/learning

χρειάζεται για καλύτερη τοποθέτηση. Το εξωτερικό περιβάλλον περιέχει ευκαιρίες και απειλές, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον δυνάμεις και αδυναμίες.

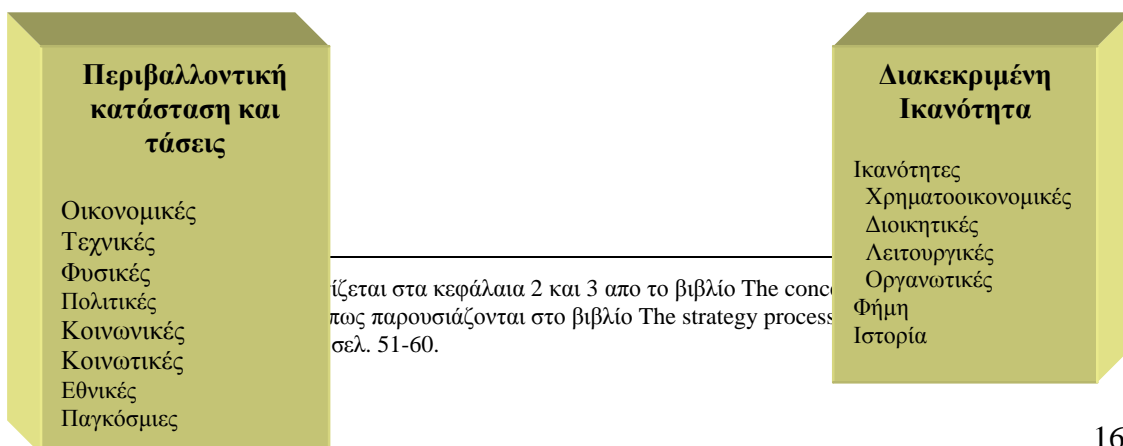
Με βάση τα παραπάνω παρουσιάζουμε τις τρεις βασικές σχολές της Στρατηγικής

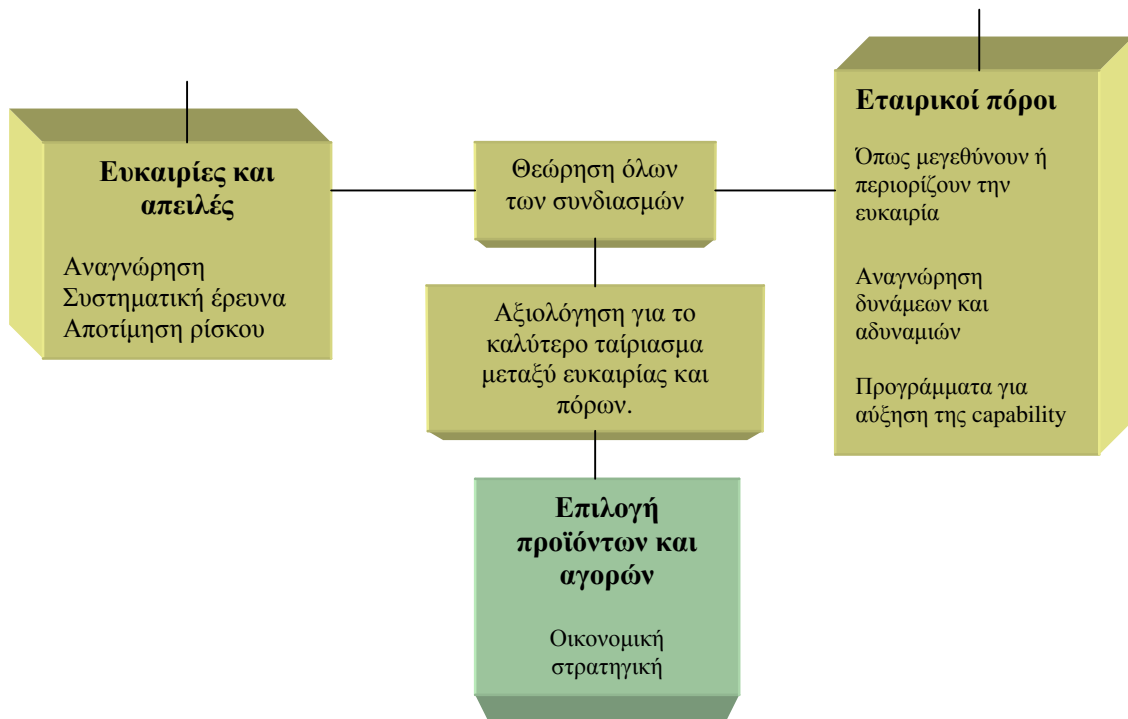
#### **1.4.2 Η σχολή της Σχεδίασης (Design School)<sup>8</sup>**

Ο Andrews στο βιβλίο του “The Concept Of Corporate Strategy” αναφέρεται στη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation) με ένα ξεκάθαρο τρόπο. Εκ των πραγμάτων γίνεται μια σαφής διάκριση μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτή την σχολή σκέψης, η γενικότερη διαδικασία της στρατηγικής είναι σαφώς και ιεραρχικά δομημένη. Με ορθολογική ανάλυση δεδομένων οδηγούμαστε στην ιδανική στρατηγική. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος αναλύονται στα κύρια συστατικά τους και ενδυναμώνονται ή αποδυναμώνονται ανάλογα με τις προτεραιότητες και τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση έτσι ώστε οι δυνατότητες της επιχείρησης να ταιριάζουν (fit) με κάποιο κενό στην αγορά. Το ποιο είναι αυτό το κενό (σίγουρα είναι πολλά) καθορίζεται από την αλληλεξάρτηση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή από τη δυναμική και τα χαρακτηριστικά της οικονομίας, της τεχνολογικής προόδου, της νομοθεσίας, του ανταγωνισμού στον κλάδο, του καταναλωτικού προφίλ των πελατών και των δυνητικών πελατών της επιχείρησης κ.ο.κ.. Συνεπώς το περιβάλλον συνθέτει τον χάρτη και τα όρια μέσα στα οποία η επιχείρηση μπορεί και κινείται ή μπορεί να κινηθεί. Και λέμε ‘μπορεί να κινηθεί’ γιατί

στόχος της είναι να μπορέσει να ανταγωνιστεί σε ένα χώρο που τουλάχιστον πρόσκαιρα θα είναι δικός της. Πρέπει η επιχείρηση να μπορέσει να συνδέσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τα τις πιο σημαντικές δυνάμεις της, ώστε να μειώσει τον αριθμό των εναλλακτικών επιλογών που έχει. Αυτός ο συνδυασμός τοποθετεί την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον και ορίζει την οικονομική στρατηγική. Σύμφωνα με τον Andrews (διάγραμμα 1.3) η οικονομική στρατηγική είναι η εναλλακτική στρατηγική που προκύπτει από το ταίριασμα των ευκαιριών με την επιχειρησιακή ικανότητα σε ένα αποδεκτό επίπεδο κινδύνου.

Σε όλη αυτή τη συλλογιστική υπάρχει η έννοια της ιεραρχίας και του κινδύνου. Από τις πολλές εναλλακτικές στρατηγικές που προκύπτουν, ένα κριτήριο για την τελική επιλογή είναι ο κίνδυνος και η οικονομική απόδοση που πιθανόν περιέχουν. Το ποιες στρατηγικές είναι περισσότερο ελκυστικές από άλλες είναι ζήτημα που αφορά τους χρηματοοικονομικούς στόχους. Σε κάθε περίπτωση, η συλλογιστική αναπτύσσεται γύρω από την έννοια του **προϊόντος και της αγοράς**.





**Διάγραμμα 1.3 Σχηματική ανάπτυξη της οικονομικής στρατηγικής**

Αυτό που πρέπει να παρατηρήσουμε στο διάγραμμα 1.4 είναι ότι δεν γίνεται κάποια ανάλυση ή ανάπτυξη στοιχείων του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Γίνεται αναφορά στην αξία των πόρων (υλικών και αϋλων), γίνεται αναφορά σε δυνάμεις του άμεσου περιβάλλοντος (task environment) και του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (general external environment), αλλά δεν δίνεται κάποια αξία στην αλλαγή ή στην βελτίωση χαρακτηριστικών του εσωτερικού περιβάλλοντος ή στην ανάλυση χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό είναι που κάνει την ανάλυση του Andrews, αλλά και της σχολής ολόκληρης τόσο προσηλωμένη στην εξισορρόπηση του εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνάμεις-αδυναμίες) με το εξωτερικό (ευκαιρίες-απειλές). Σίγουρα το διακριτικό χαρακτηριστικό της

σχολής αυτής είναι πολύ σημαντικό για την έννοια της στρατηγικής, αλλά μπορούμε να πούμε ότι είναι ξεπερασμένο, δεν αρκεί για να οδηγήσει σε επιτυχία.

Υπάρχουν πολλές παραλλαγές της παραπάνω ανάλυσης- μοντέλου- αλλά το όριο της και το πλαίσió της είναι πάντα ουσιαστικά και νοηματικά ίδιο. Αυτού του είδους η ανάλυση για διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation) κυριάρχησε ακαδημαϊκά, αλλά και επηρέασε τις επιχειρήσεις στην δεκαετία του 1970. Μέσα στα ορθολογικά πλαίσια της παραπάνω ανάλυσης βασίζεται και ο M. Porter επετεινόντάς την.

#### **1.4.3 Η σχολή της τοποθέτησης (Positioning School)**

Ο Porter ενώνει νοηματικά στοιχεία στρατηγικής και στοιχεία βιομηχανικής οικονομικής και αναλύει περισσότερο μια μεταβλητή του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον κλάδο (industry) στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο πηγάζει από τις υποκείμενες οικονομικές συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν με κάποιον τρόπο τη μορφή του ανταγωνισμού και όχι το άθροισμα των ανταγωνιστικών στρατηγικών των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι βασικές δυνάμεις που ορίζουν τη δομή του κλάδου καθώς τη δομή και τη μορφή του ανταγωνισμού ονομάζονται από τον Porter **ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces)** και είναι: *Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (εννοούμε σε όλη την εργασία και τις υπηρεσίες), η απειλή από είσοδο νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.*

Ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο συνεχώς τείνει να μειώσει τον συντελεστή απόδοσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου και να τον φέρει κοντά στο κατώτατο όριο απόδοσης, αυτό που θα καθοριζόταν από την απόδοση του κλάδου αν λειτουργούσε “τέλεια ανταγωνιστικά”. Οι κλάδοι όπου έχουν απόδοση κεφαλαίων μεγαλύτερη από το κατώτατο δυνατό όριο (συνήθως αυτό που έχουν τα μακροχρόνια κρατικά ομόλογα) εγείρουν την εισαγωγή κεφαλαίων σε αυτούς είτε μέσω νέων επιχειρήσεων είτε μέσω επιπρόσθετων επενδύσεων από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Η ένταση των ανταγωνιστικών δυνάμεων καθορίζει το βαθμό στον οποίο αυτή η εισροή κεφαλαίων πραγματοποιείται και πιέζει την απόδοση προς το κατώτατο επίπεδο και επομένως την ικανότητα οι επιχειρήσεις να πετυχαίνουν μεγαλύτερες του μέσου όρου αποδόσεις. Η διαμορφούμενη δομή του κλάδου αντανakλάται στην ένταση των δυνάμεων αυτών. Η αθροιστική δύναμη των δυνάμεων αυτών καθορίζει τη δυνατή κερδοφορία του κλάδου. Στόχος της στρατηγικής ανταγωνισμού είναι η εύρεση μιας θέσης στον κλάδο, στην οποία η επιχείρηση θα μπορεί καλύτερα να αμύνεται έναντι αυτών των δυνάμεων ή να τις επηρεάζει προς το συμφέρον της. Αναφερόμαστε σε άμυνα γιατί η πλειονότητα των δυνάμεων αυτών είναι πέρα από την έκταση επιρροής της επιχείρησης.

Σύμφωνα πάντα με τον Porter, η γνώση των πηγών ανταγωνιστικής πίεσης παρέχει βασική και χρήσιμη θεμελίωση για στρατηγικές κινήσεις: τονίζει τις κύριες δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, δείχνει την τοποθέτηση της εταιρίας στον κλάδο, τονίζει τις στρατηγικές αλλαγές που μπορεί να προκαλέσουν το μεγαλύτερο ‘κέρδος’ και επίσης τονίζει τις ‘περιοχές’ του κλάδου όπου οι κλαδικές τάσεις δείχνουν να έχουν τη



μεγαλύτερη σημαντικότητα ως ευκαιρίες ή απειλές. Τέλος η κατανόηση των δυνάμεων αυτών βοηθά στην ανεύρεση περιοχών για διαφοροποίηση, μια από τις κύριες στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter.

Η χρησιμότητα των δυνάμεων που καθορίζουν την κλαδική κερδοφορία αφορά σαφώς το κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής (strategy formulation). Επίσης είναι φανερό ότι η ανάλυση αυτή δίνει το βάρος στην στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στον ανταγωνιστικό χάρτη του κλάδου, γι' αυτό και ανήκει στην σχολή της τοποθέτησης, την οποία ο ίδιος ο Porter δημιούργησε. Αυτή η ανάλυση επεκτείνει την κυρίαρχη ιδέα του ταιριάσματος μεταξύ εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών και εξωτερικών ευκαιριών και απειλών ως εξής: Αφού αναγνωριστούν οι ανταγωνιστικές δυνάμεις και οι πηγές τους, μπορούν πιο εύκολα να αναγνωριστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες ουσιαστικά είναι **η παρούσα θέση (position) της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων (competitive forces)** του κλάδου. Έτσι η δράση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται κυρίαρχα με βάση τις ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Εξακολουθεί να υπάρχει το ταίριασμα μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά υπό την προοπτική της τοποθέτησης (positioning) με βάση την κλαδική οικονομική ανάλυση και το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων. Η έκταση και ο τύπος της ανάλυσης του Porter δημιούργησε μια ξεχωριστή σχολή, ενώ παράλληλα η σχεδιαστική σχολή (planning school) δεν ξεχώρισε ή δεν ανάλυσε κάποιο θέμα περισσότερο από όσο το έκανε στην αρχή<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Strategic Planning, Mintzberg- Quinn- Ghoshal, FT-Prentice Hall 1999, p.51

Αυτή η λογική οριοθετεί και το **γενικό πλάνο δράσης** της επιχείρησης. Οι γενικές στρατηγικές επιλογές που υπάρχουν είναι:

- 1) Τοποθέτηση της επιχείρησης με τρόπο καλύτερης άμυνας απέναντι στις ανταγωνιστικές δυνάμεις.
- 2) Επηρεασμός της 'ισορροπίας' των δυνάμεων μέσω στρατηγικών κινήσεων που επηρεάζουν τις προσδιοριστικές αιτίες των ανταγωνιστικών δυνάμεων με στόχο και πάλι τη βελτίωση της τοποθέτησης στον κλάδο.
- 3) Αναμονή και παρακολούθηση των δυνάμεων και των κλαδικών τάσεων για κατάλληλες στρατηγικές επιλογές νωρίτερα από αντίστοιχες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Οι κλαδικές τάσεις που ενδιαφέρουν είναι αυτές που επηρεάζουν τις κυριότερες πηγές ανταγωνισμού στον κλάδο και αυτές που φέρνουν νέες δομικές αλλαγές στο προσκήνιο. Η δομική ανάλυση (structural analysis) μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική κερδοφορία (profitability) του κλάδου.

Ο ορισμός του κλάδου στην περίπτωση της κλαδικής ανάλυσης είναι ευρύς. Αναφερόμαστε σε αυτό που στα αγγλικά ονομάζεται industry και όχι business. Υπό αυτή την έννοια στην έρευνα της παρούσας εργασίας το δείγμα μας εμπίπτει στον όρο industry αφού περιλαμβάνει εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, παραγωγής software και hardware, system integrators, και άλλες, όπου συνολικά καλύπτουν ικανοποιητικά τον χώρο της συνεχούς αυξανόμενης σύγκλισης των νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα. Το θέμα αυτό του δείγματος θα αναλυθεί περισσότερο στο δεύτερο μέρος της εργασίας.

Οι γενικές εν δυνάμει επιτυχημένες **γενικές στρατηγικές** που πηγάζουν από την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι τρεις

σύμφωνα με τον Porter: Ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση (Πίνακας 1.2). Οι τρεις αυτές στρατηγικές έχουν στόχο την καλύτερη επίδοση της επιχείρησης που τις εφαρμόζει **σε σχέση με τις άλλες**. Έτσι αν η κλαδική επίδοση είναι υψηλή τότε και η επιχείρηση που εφαρμόζει μία στρατηγική θα έχει υψηλή επίδοση, ενώ αν ο κλαδική επίδοση είναι χαμηλή, τότε και η επιχείρηση που θα εφαρμόσει την στρατηγική θα έχει σχετικά χαμηλή κερδοφορία αλλά πάντως αποδεκτή σε απόλυτους όρους.

**Πίνακας 1.2 Οι τρεις γενικές στρατηγικές**

		<b>Στρατηγικό πλεονέκτημα</b>	
		Μοναδικότητα στην αντίληψη του καταναλωτή	Θέση χαμηλού κόστους
<b>Στρατηγικός στόχος</b>	Σε ολό τον κλάδο	<i>Διαφοροποίηση</i>	<i>Ηγεσία Κόστους</i>
	Σε συγκεκριμένο τμήμα	<i>Εστίαση</i>	

**Πηγή:** Michael Porter, *Competitive Strategy*, Free Press 1980 , p.39

Φυσικά οι στρατηγικές αυτές μπορούν να έχουν επιμέρους διαφοροποιήσεις, ώστε να φανερώνουν πιο ειδικές στρατηγικές, ή καλύτερα τις τακτικές ανταγωνισμού ή τοποθέτησης μιας επιχείρησης. Ο Porter συνδέει τις γενικές στρατηγικές με την κλαδική ανάλυση όπως είπαμε, και δίνει ιδιαίτερο βάρος στην ανάλυση ανταγωνισμού και στη δομική ανάλυση του

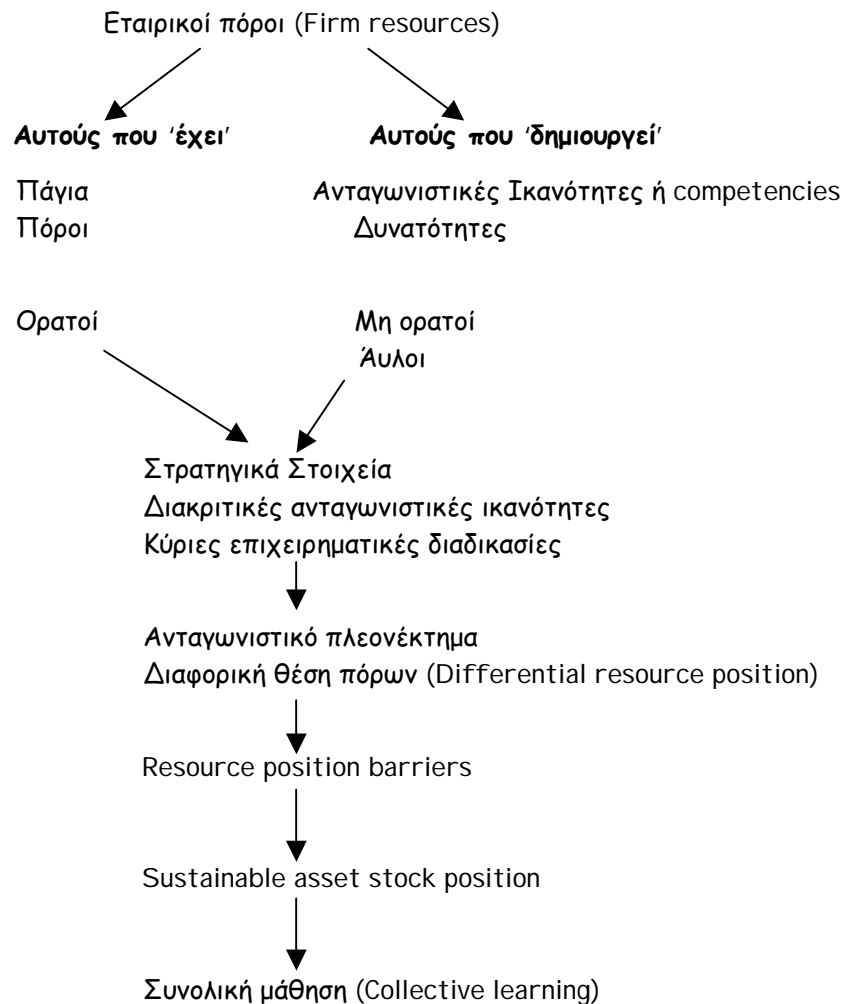
κλάδου ως συστατικά για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Στο ερωτηματολόγιο δύο ερωτήσεις αφορούν την ένταση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου νέων τεχνολογικών σε ιστορική περίοδο 6 ετών και την ιστορική ένταση σημαντικών κλαδικών παραμέτρων που διαμορφώνουν επιμέρους χαρακτηριστικά του κλάδου. Φυσικά η ανάλυση των απαντήσεων μπορεί να δώσει μια μικρή και περιορισμένη κλίμακα της κλαδικής εικόνας, αλλά για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς της εργασίας είναι κάτι σημαντικό.

#### **1.4.4 Η στρατηγική από την οπτική των πόρων (The recourse based perspective of strategy)**

Μερικοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί πολύ με το θέμα των πόρων ή ικανοτήτων (resource based perspective on strategy) στη διαμόρφωση ικανής ανταγωνιστικής θέσης. Ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν τους πόρους διαφέρει συχνά κατά περίπτωση, όπως επίσης διαφέρει και η ορολογία που χρησιμοποιούν για να περιγράψουν και να κατηγοριοποιήσουν τους πόρους. Το βασικό σημείο των θεωριών αυτών είναι ότι περιγράφουν τους πόρους σαν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η οπτική διαφοροποιείται σημαντικά από την στρατηγική όπως την περιγράφει ο Porter, με την έννοια **οτι η επίτευξη σημαντικής κερδοφορίας, πέρα από αυτή του κλάδου ή της στρατηγικής ομάδας, εξαρτάται περισσότερο από τις ικανότητες της επιχείρησης και όχι τόσο από την δομή του**

κλάδου. Ορισμένοι συγγραφείς κατηγοριοποιούν<sup>10</sup> αυτές τις έννοιες των πόρων όπως στο Διάγραμμα 1.4.



**Διάγραμμα 1.4 Μια επισκόπηση της αναζήτησης των “στρατηγικών” συστατικών.**

Πηγή: Ilse Bogaert, Rudy Martens, Andre Van Cauwenbergh, *Strategy as a situational puzzle: The fit of components, Competence Based Competition, Wiley 1994 p.61*

Στην επόμενη παράγραφο θα αναφερθούμε στην έννοια της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας (core competence) έτσι όπως την ανέπτυξαν οι

<sup>10</sup> Ilse Bogaert, Rudy Martens, Andre Van Cauwenbergh, *Strategy as a situational puzzle: The fit of components, Competence Based Competition, Wiley 1994, p.57-62.*

Hamel και Prahalad και στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις γενικότερες προεκτάσεις των στρατηγικών ζητημάτων που προκύπτουν.

Σημαντική επίδραση στην στρατηγική σκέψη έχουν προσφέρει οι ιδέες των Gary Hamel και C.K. Prahalad.<sup>11</sup> . Οι οποίοι εκπροσωπούν και την σχολή της μάθησης (Learning School). Οι ιδέες τους σχετίζονται πρωταρχικά με τη δυναμική και την ολοκλήρωση που δίνουν στην έννοια της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας. Ο Porter ασχολήθηκε περισσότερο με το εξωτερικό περιβάλλον, με τις ευκαιρίες και απειλές και συγκεκριμένα με τον ανταγωνιστικό κλάδο ως αφετηρία της “διαμόρφωσης στρατηγικής”. Οι Hamel και Prahalad ασχολούνται περισσότερο με το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, και συγκεκριμένα με τις βασικές ανταγωνιστικές ικανότητες. Οι ιδέες τους αφορούν σημαντικά και της διαπικιοιλμένες (diversified) επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές που διοικούν πολλές επιχειρηματικές μονάδες. Έτσι αντί να αντιμετωπίζεται ο οργανισμός ως προϊόντα ή Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (SBUs) και να διαχειρίζεται ως χαρτοφυλάκιο αυτών, αντιμετωπίζεται περισσότερο ως ομάδα από βασικές ανταγωνιστικές ικανότητες όπου πρέπει να διαχειρίζονται αυτές αντί των προϊόντων. Όπως θα δούμε και παρακάτω η έννοια των SBU αποκτά άλλη σημασία για την επιχείρηση υπό το πρίσμα των βασικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη θεωρία έχει παρουσιαστεί.

Ο Hamel δεν ορίζει στενά την έννοια του “core competence”, αλλά την οριοθετεί με τέτοιο τρόπο ώστε η διάκριση ανάμεσα στο ‘ανταγωνιστικό

---

<sup>11</sup> The strategy process, Mintzberg, Quinn, Ghoshal, FT-Prentice Hall, Revised European edition, 1999, σελ. 50 Strategic Planning, John A. Byrne in New York, with bureau reports, businessweek.com, updated June 14 1997

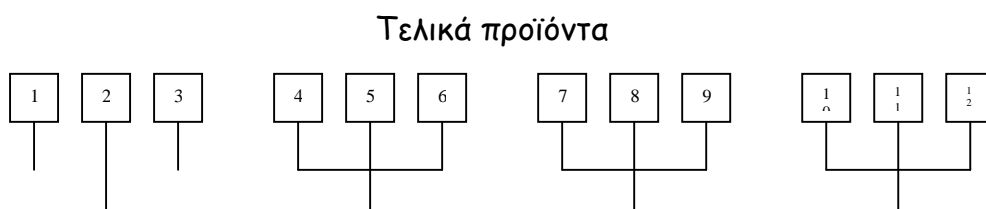
πλεονέκτημα' και στην 'ανταγωνιστική ικανότητα' να είναι ορατή. Σύμφωνα με τον Hamel οι πυρήνες ανταγωνισμού ορίζονται ως ικανότητες που διέπονται από ορισμένα χαρακτηριστικά. Έτσι οι πυρήνες ανταγωνισμού:

- Είναι μια δέσμη από ικανότητες και τεχνολογίες, δεν είναι συνεπώς μια συγκεκριμένη και διακριτή ικανότητα ή τεχνολογία. Αυτές οι ικανότητες ολοκληρώνονται όταν ενοποιούνται. Η διαχωριστική γραμμή μεταξύ ικανότητας και βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας είναι συχνά δύσκολο να εξακριβωθεί. Σαν γενικό κανόνα ο συγγραφέας λειει ότι π.χ. 40 'competencies' μάλλον αντιπροσωπεύουν απλές ικανότητες ενώ 1 ή 2 'competencies' είναι ευρύτερες έννοιες που τις ονομάζει metacompetencies. Ένας πρακτικός αριθμός που να αντιπροσωπεύει core competencies είναι μεταξύ 5 και 15 για κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Δεν αποτελούν πάγια περιουσιακά στοιχεία. Είναι μια δραστηριότητα, μια συγκέντρωση μάθησης και μπορεί να περιλαμβάνει είτε ρητή-ξεκάθαρη γνώση είτε υπονοούμενη.
- Πρέπει να έχουν μια δυσανάλογα μεγάλη συνεισφορά στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Συνεπώς η διάκριση μεταξύ πυρήνων και μη πυρήνων ανταγωνισμού βασίζεται εν μέρει στη διάκριση μεταξύ βασικών και μη βασικών ωφελειών των πελατών. Η βασική ανταγωνιστική ικανότητα δεν σημαίνει ότι πρέπει να είναι ορατή από τον πελάτη. Ο πελάτης ικανοποιείται επειδή έχει κάποιο όφελος που έχει και όχι από την πιθανή κατανόηση των υπαρχόντων βασικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων. Ανταγωνιστικές ικανότητες που σχετίζονται με φυσικές διαδικασίες παραγωγής και επεξεργασίας

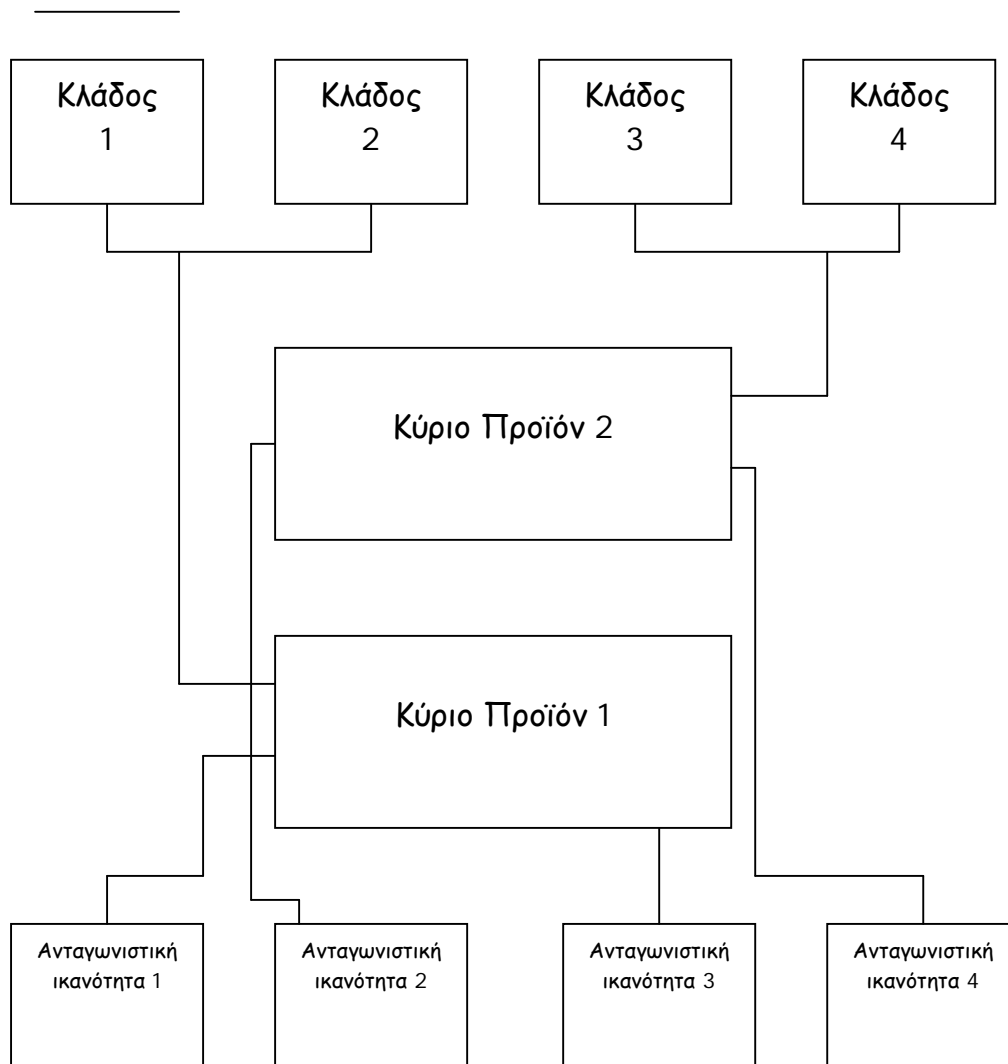
μπορούν να θεωρηθούν βασικές, ακόμα και αν λίγο ή καθόλου όφελος περάσει στον πελάτη. Συνεπώς οι ικανότητες που αποδίδουν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους κατά την ‘παράδοση’ ενός σημαντικού οφέλους για τον πελάτη μπορούν να θεωρηθούν βασικές ανταγωνιστικές ικανότητες.

- Πρέπει να είναι ανταγωνιστικά μοναδικοί, πρέπει να είναι σημαντικά ανώτεροί από αυτές των ανταγωνιστών.
- Πρέπει να αποτελούν τις διόδους προς νέες αγορές. Αυτό αφορά τον οργανισμό αλλά επίσης μπορεί να αφορά και μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα. Οι βασικές ανταγωνιστικές ικανότητες πρέπει να οδηγούν τον οργανισμό σε ένα όραμα, σε μία εικόνα για τα μελλοντικά νέα προϊόντα και αγορές. Επομένως για να αυξηθεί ο ‘ορίζοντας ευκαιριών’ μια εταιρία πρέπει να είναι ικανή να σκεφτεί πέρα από την καθιερωμένη θεώρηση των ικανοτήτων της γύρω από το παραγόμενο προϊόν.

Συνεπώς οι βασικές ανταγωνιστικές ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν, να καλλιεργηθούν, να αποκτηθούν, δηλαδή να διαχειρισθούν. Το διάγραμμα 1.5 αναπαριστά επίπεδα, διακριτά και σημαντικά, που σχετίζονται με τους πυρήνες ανταγωνισμού. Και την σχέση των τελικών προϊόντων με τις ικανότητες.







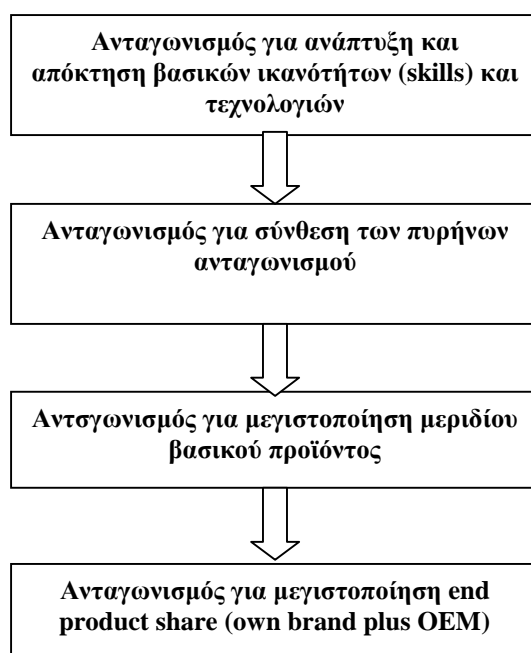
**Διάγραμμα 1.5 Ανταγωνιστικές Ικανότητες: Η πηγή της ανταγωνιστικότητας**

Πηγή: Prahalad and Hamel, *The core competence of the corporation, The strategy process*, Mintzberg-Quinn-Ghoshal, FT- Prentice Hall 1999, p.84.

Το 'κύριο προϊόν' του σχήματος είναι πρώτη βασική φυσική (υλική) ενοποίηση ενός ή περισσότερων βασικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων. Είναι ο φυσικός σύνδεσμος μεταξύ των πυρήνων ανταγωνισμού και των τελικών προϊόντων, όπως για παράδειγμα οι μηχανές για την 'Honda'. Είναι βασικό να γίνει η διάκριση μεταξύ των βασικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων, των βασικών προϊόντων και των τελικών προϊόντων γιατί ο παγκόσμιος

ανταγωνισμός γίνεται με διαφορετικούς κανόνες και για διαφορετικά συμφέροντα (stakes) σε κάθε επίπεδο. Για να χτιστεί η να υπερασπιστεί ηγεσία μακροχρόνια θα πρέπει πιθανότατα ένας οργανισμός να είναι νικητής σε κάθε επίπεδο.<sup>12</sup>

Η έννοια της ουσιώδους ικανότητας είναι βασική γιατί μέσω αυτής μπορούν να αναλυθούν και να εξηγηθούν πιο βαθιά τα θέματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, του ανταγωνισμού και άλλα. Η παραδοσιακή στρατηγική δείχνει μεγάλη προσήλωση σε ορθολογικές τεχνικές



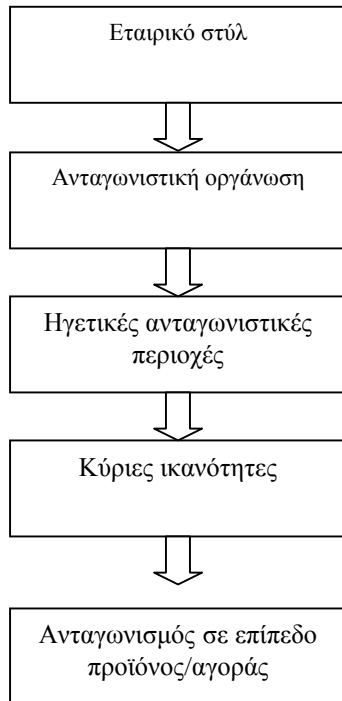
### **Διάγραμμα 1.6 Ανταγωνισμός για Competence**

Πηγή: Hamel and Prahalad, *Competing for the future*, HBS Press, 1994 in paperback, p.234

<sup>12</sup> : Prahalad and Hamel, *The core competence of the corporation, The strategy process*, Mintberg-Quinn-Ghoshal, FT- Prentice Hall 1999, p.87.

Η έννοια της απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πρωταρχικής σημασίας για τη στρατηγική. Ο Porter ανέπτυξε την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την τοποθέτησε στο πλαίσιο της άμυνας της επιχείρησης, δηλαδή στη προσπάθεια για καλή τοποθέτηση στον κλάδο, απέναντι στις 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες όπως είπαμε προσπαθούν να μειώσουν την κερδοφορία του κλάδου και της επιχείρησης.

Ο Francesco de Leo, έκανε μια έρευνα σε οκτώ επιχειρήσεις προσπαθώντας να διακρίνει επίπεδα ανταγωνισμού. Διέκρινε 4 επίπεδα-στρώματα ανταγωνισμού τα οποία επηρεάζουν ουσιωδώς τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν και ανταγωνίζονται σε επίπεδο αγοράς/προϊόντων. Σύμφωνα με τον συγγραφέα ο ανταγωνισμός δεν γίνεται μόνο σε επίπεδο αγοράς/ προϊόντων, αλλά σε επίπεδα που σχετίζονται με τις κύριες ικανότητες της επιχείρησης. Το βασικό σημείο που επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι η δομή του κλάδου αλλά οι εσωτερικές ικανότητες και πόροι που άλλωστε είναι λίγο ή πολύ περισσότερο σταθερές. Συνεπώς οι προσπάθειες της επιχείρησης πρέπει να εστιάζονται στον συνδυασμό των βασικών ικανοτήτων από όλο το εύρος της επιχείρησης. Η ανάλυσή του είναι πολύ κοντά με την ανάλυση των Prahalad και Hamel. Μέσα από την προοπτική της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας και της πολυστρωματικής οπτικής του ανταγωνισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζεται όχι μόνο σε ποιο επίπεδο θα ανταγωνίζεται αλλά και στη μεταφορά πλεονεκτημάτων που αποκτήθηκαν από το ένα επίπεδο στο επόμενο.



**Διάγραμμα 1.7 Κατανοώντας τις ρίζες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

**Πηγή:** Francesco De Leo, *Understanding the roots of your competitive advantage. From product/market competition to competition as a multiple-layer game, Competence based competition, Hamel & Heene, Wiley 1994, p38.*

Αυτό καθιστά σαφή τη διάκριση της ανταγωνιστικής στρατηγικής μεταξύ της έννοιας της τοποθέτησης και της έννοιας της αρχιτεκτονικής. Η έννοια της αρχιτεκτονικής της στρατηγικής αναπτύσσεται αρκετά από τους Hamel και Prahalad. Σύμφωνα με αυτούς είναι ένα υψηλού επιπέδου πρόγραμμα δράσης για την ανάπτυξη νέων λειτουργιών (functionalities) η απόκτηση καινούριων ανταγωνιστικών δυνατοτήτων (competencies) ή η μετανάστευση (migration) καινούριων ανταγωνιστικών δυνατοτήτων και ο επαναπροσδιορισμός (reconfiguring) του τρόπου επικοινωνίας (interface) με τους πελάτες. Με την έννοια της τοποθέτησης η στρατηγική έχει έννοια περισσότερο ρηχή και στατική σε αντιδιαστολή με την έννοια της αρχιτεκτονικής όπου η στρατηγική έχει βάθος και δυναμική.

#### 1.4.5 Τα 5Ps της στρατηγικής και το νόημα που υπονοούν

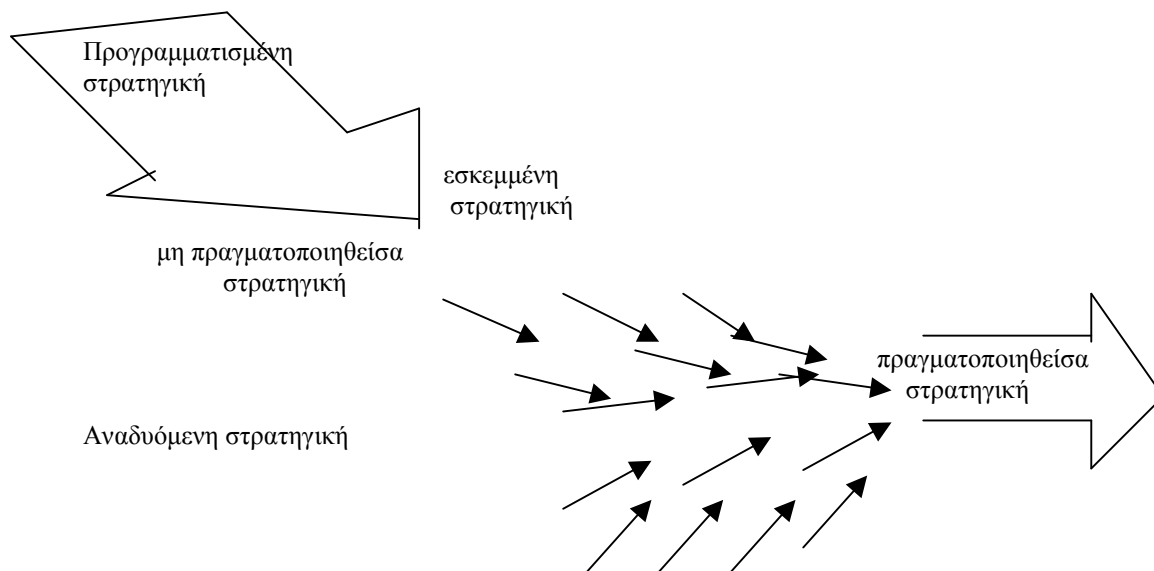
Ο Mintzberg έχει γράψει πως η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να έχει 5 διαστάσεις και πρακτικά παρέχει ένα σαφές νοηματικό πλαίσιο σχετικά με το τι μπορεί να είναι η στρατηγική. Οι 5 όψεις της στρατηγικής (5P's) είναι: Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective.

Η στρατηγική ως Σχέδιο (Plan) δείχνει πρόθεση για συγκεκριμένη δράση. Αυτή η πρόθεση για συγκεκριμένη δράση μπορεί να σχετίζεται με γενικές ή με πιο ειδικές στρατηγικές. Με την έννοια της πιο ειδικής στρατηγικής αξίζει να αναφερθεί η στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy). Το κεφάλαιο 4 του βιβλίου *Competitive strategy* του Porter, αναφέρεται στα σημάδια της αγοράς (market signals) και το κεφάλαιο 5 στις ανταγωνιστικές κινήσεις (competitive moves), αυτά τα κεφάλαια 'βλέπουν' την στρατηγική ως ploy.

Η στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern) ουσιαστικά είναι αυτή που φαίνεται εκ των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει πως είτε μπορεί να υπάρχει πρόθεση για υλοποίηση κάποιας στρατηγικής είτε όχι, σίγουρα κάποια στρατηγική έχει πραγματοποιηθεί με κάποιο τρόπο (αν υποθέσουμε ότι αυτό που πραγματοποιείται είναι τουλάχιστον στρατηγική). Με αυτή την έννοια μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει καν επίσημη ή σχεδιασμένη στρατηγική, αλλά εκ των πράξεων να υλοποιείται κάποια στρατηγική, και μάλιστα μπορεί να είναι και πετυχημένη.

Αυτή η διάσταση υπάρχει στο ερωτηματολόγιο στην 5η ερώτηση και θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζαμε τις απόψεις των στελεχών σχετικά με το αν θεωρούν επιτυχημένη στρατηγική (είτε τυχαία είτε σχεδιασμένη) αυτή που

οδηγεί σε επιτυχημένη επιχείρηση. Το διάγραμμα 1.8 πιστεύω ότι είναι σημαντικό στο να δείξει πώς στην πραγματικότητα λίγο ή πολύ μπορεί να παρουσιαστεί η στρατηγική μιας επιχείρησης:



**Διάγραμμα 1.8 Μελετημένη και αναδυόμενη στρατηγική**

Η στρατηγική ως *Τοποθέτηση* (Positioning) θεωρεί πως η στρατηγική είναι η επιλογή και κατάληψη μιας θέσης από τον οργανισμό, στο περιβάλλον. Η έννοια της στρατηγικής ως ταιριάσματος της επιχείρησης μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και η έννοια της τοποθέτησης με βάση την ανάλυση του κλάδου βλέπει την στρατηγική ως τοποθέτηση

Τέλος η στρατηγική ως *Προοπτική* (Perspective) επικεντρώνεται στην σκέψη και το συναίσθημα αυτού ή αυτών που σχεδιάζουν την στρατηγική. Με αυτή την έννοια στρατηγική για τον οργανισμό είναι ο,τι είναι προσωπικότητα για έναν άνθρωπο. Τα τελευταία χρόνια, και όχι μόνο, πολλές έννοιες της δημιουργίας στρατηγικής σχετίζονται με την έννοια της προοπτικής. Πολύ συχνά ο ηγέτης είναι αυτός που πραγματικά κατανοεί και μεταδίδει το νόημα της εταιρικής στρατηγικής, πολύ συχνά είναι το όραμα ή θέληση ή πίστη του

ηγέτη και συνεπώς όλης της επιχείρησης που πραγματικά οδηγούν σε στρατηγική επιτυχία.

Αυτή η ανάλυση και ο οπτική σχετικά με το τι είναι στρατηγική δείχνει και τον τρόπο που βλέπει την στρατηγική ο Mintzberg. Ουσιαστικά την βλέπει σαν μία διαδικασία όπου η στρατηγική διαμορφώνεται και αλλάζει μέσα από κάποιες διαδικασίες. Πιστεύει πως η στρατηγική 'φτιάχνεται' όπως ο τεχνίτης φτιάχνει το χειροποίητο πήλινο αντικείμενο.

Η πρώτη έννοια όπως την ανέλυσε ο Mintzberg και κυρίως η τέταρτη συναντούνται σε πιο ορθολογικές διοικήσεις, σε πιο ορθολογική σκέψη σχετικά με την δημιουργία της στρατηγικής (strategy formulation), η πέμπτη, και η τρίτη είναι έννοιες που ταιριάζουν περισσότερο στον πιο soft-ποιοτικό χαρακτήρα της διοίκησης και συνεπώς του strategy formulation. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι περισσότερο οι prescriptive σχολές χρησιμοποιούν την 1<sup>η</sup> και 4<sup>η</sup> έννοια ενώ οι descriptive χρησιμοποιούν περισσότερο την 3<sup>η</sup> και 5<sup>η</sup>.

Τα τελευταία χρόνια πολλοί αναφέρονται στην σύγκριση δυτικών επιχειρήσεων με ιαπωνικές. Η αφορμή είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις, σε αντιδιαστολή με την ταχύτατη ανάπτυξή τους τις δύο προηγούμενες δεκαετίες. Ο πυρήνας της σύγκρισης είναι οι διοικητικές μέθοδοι που εφαρμόζουν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις και η συσχέτισή τους με την στρατηγική. Αυτό το θέμα είναι ένα μέρος ενός γενικότερου προβληματισμού όπου αναπτύσσεται παρακάτω.

## **Βιβλιογραφία**

**Constantinos C. Makrides**, A dynamic view of strategy, Sloan Management Review, Spring 1999, Volume 40, Number 3

**Mintzberg - Quinn- Ghoshal**, The strategy process, FT Prentice Hall 1999

**A.Thompson & A.Strickland**, Strategic management, Irwin/ Mc Graw-Hill, 11<sup>th</sup> edition

**T. Wheelen & D. Hunger**, Strategic management and business policy, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> Edition 2000

**David**, Strategic Management, David, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition.

**Alan M. Webber**, How business is a lot like life, Fast Company 45, [www.fastcompany.com/learning](http://www.fastcompany.com/learning)

**Mintzberg- Quinn- Ghoshal**, Strategic Planning, FT-Prentice Hall 1999

**Michael Porter**, Competitive Strategy, Free Press 1980

**Ilse Bogaert, Rudy Martens, Andre Van Cauwenbergh**, Strategy as a situational puzzle: The fit of components, Competence Based Competition, Wiley 1994

**Hamel and Prahalad**, Competing for the future, HBS Press, 1994 in paperback

**Francesco De Leo**, Understanding the roots of your competitive advantage. From product/market competition to competition as a multiple-layer game, Competence based competition, Hamel & Heene, Wiley 1994, p38.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΑΝΤΙΔΙΑΣΤΟΛΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ

#### 2.1 Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Το θέμα του ποσοτικού έναντι του ποιοτικού, του απτού και δομημένου έναντι του χαοτικού, του εύκολα μετρήσιμου έναντι του μη εύκολα μετρήσιμου είναι ένα θέμα που αντικατοπτρίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό γενικότερες σχολές σκέψης. Συνεπώς αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό και τις σκέψεις και τη δράση των επιχειρήσεων καθώς και το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αυτά τα δύο άκρα, έτσι όπως γίνονται αντιληπτά από τους ανθρώπους δημιουργούν δομές και τρόπους δράσης σε μία επιχείρηση. Η αντανάκλαση των δύο αυτών διαφορετικών φιλοσοφιών επηρεάζει την επιχείρηση από τα κατώτερα στρώματα μέχρι τον διευθύνοντα σύμβουλο, ανάλογα με το που δίνεται περισσότερη βαρύτητα.

Οι Peters και Waterman με το βιβλίο τους “Αναζητώντας την Τελειότητα” κατά κάποιο τρόπο τονίζουν ένα στυλ διοίκησης που σε μεγάλο βαθμό μπορούμε να το ονομάσουμε ‘χαλαρό’ ή soft.<sup>13</sup> Μελέτησαν επιχειρήσεις, που υπό τα κριτήρια που έθεσαν ήταν άριστες, προσπαθώντας να βρουν το μυστικό της επιτυχίας. Προφανώς κάθε άποψη που σχετίζεται με ανεύρεση επιτυχίας πρέπει να ενδιαφέρει και το χώρο της στρατηγικής. Ήδη στον χώρο της στρατηγικής οι διάφορες σχολές σκέψης κινούνται μεταξύ του επιστημονικού ορθολογικού λόγου και του ποιοτικού. Η κλαδική ανάλυση του

Porter είναι κυρίως μια ορθολογική διαδικασία στην προσπάθεια δημιουργίας της στρατηγικής, η έννοια όμως της μάθησης ως κύριας διαδικασίας στην προσπάθεια δημιουργίας στρατηγικής σίγουρα είναι μια πιο ποιοτική προσέγγιση.

Όλες οι απόψεις είναι χρήσιμες για την αναζήτηση καλύτερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και μάλλον ο επιτυχής συνδυασμός τους είναι αυτός που αποτελεί την πραγματική πρόκληση τόσο για τον θεωρητικό, όσο και για τον manager. Ορισμένες όμως απόψεις θεωρητικών του management ανεξάρτητα από την ηλικία τους, έχουν τη θέση τους στην προσπάθεια σύνθεσης ενός θεωρητικού πλαισίου στρατηγικής. Η στρατηγική γνωρίζουμε με ποία θέματα ασχολείται, δεν είμαστε όμως σίγουροι πώς να προσεγγίσουμε αυτά τα θέματα με ένα κοινό τρόπο. Σίγουρα η στρατηγική κάθε επιχείρησης είναι μοναδική και αντιπροσωπεύει τους μοναδικούς ανθρώπους με τους οποίους αλληλοεπηρεάζεται, τις μοναδικές ικανότητες κάθε επιχείρησης και τη μοναδική συγκριτική θέση κάθε επιχείρησης με δυνάμεις του αμέσως ανταγωνιστικού ή όχι μόνο περιβάλλοντός της.

Όμως πάντα μπορεί να μπει μια τάξη και να βρεθεί μια νομοτέλεια μεταξύ μεταβλητών που επηρεάζουν ουσιαστικά τη διαδικασία της στρατηγικής (strategy process) και να εξηγούν την διαδικασία αυτή σε σχέση με τα αποτελέσματά της. Για άλλους αυτές οι κύριες μεταβλητές είναι περισσότερο ποσοτικές, για άλλους πιο σημαντικές είναι άλλες μεταβλητές που είναι περισσότερο ποιοτικές. Επίσης για άλλους η σχέση μεταξύ των μεταβλητών ακολουθεί μια  $\chi$  συνάρτηση, για άλλους μια  $\psi$ , κ.ο.κ.. Πάντα όμως μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής, δηλαδή μέσα στο πλαίσιο της

---

<sup>13</sup> John Micklethwait- Adrian Wooldridge, Οι μάγοι του Management, Εκδόσεις Leaderbooks 2000, (Πρώτη Αμερικανική έκδοση:1996), σελ. 111-112

μακροχρόνιας βαρύτητας των επιλογών που σχετίζονται με προϊόντα, πελάτες και τρόπους προσέγγισης της προσφοράς και της ζήτησης.

Στον χώρο της στρατηγικής είναι αναγκαίο να γίνει αυτή η διάκριση ορθολογικού-ποιοτικού γιατί πολλά από αυτά που εφαρμόζονται ανήκουν κύρια είτε στη μία είτε στην άλλη κατηγορία. Για παράδειγμα, η μείωση του κόστους είναι μια πιο ορθολογική διαδικασία από την αύξηση των εσόδων. Οι Peters και Waterman ασκούν κριτική στο ορθολογικό μοντέλο της διοίκησης<sup>14</sup>, για να υποστηρίξουν αργότερα τα κύρια συστατικά της επιτυχίας των άριστων επιχειρήσεων, τα οποία ήταν ποιοτικού χαρακτήρα. Το ενδιαφέρον είναι ότι ο αρχικός στόχος τους ήταν να μελετηθεί η σχέση μεταξύ της δομής και της στρατηγικής. Κατέληξαν όμως ότι η στρατηγική είναι μόνο ένα κομμάτι του υποδείγματος που εξηγεί την επιτυχία. Αν θέλουμε να δούμε ιστορικά την εξέλιξη των δύο γενικών σχολών σκέψης (ορθολογική- μη ορθολογική) παρατηρούμε μια γενική υπεροχή της δεύτερης (αν μπορεί να γίνει μια σύγκριση). Η πιο ακραία μορφή επιστημονικού μανάτζμεντ ήταν αυτή του Taylor. Είχε πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τις ιδέες του Weber. Με το πέρασμα του χρόνου, θέματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (ανθρωπίνων πόρων ήταν η παλαιότερη της σημερινής ορολογία) και γενικότερα κοινωνικά θέματα είχαν πολύ περισσότερη επιρροή απ' ότι παλαιότερα (π.χ. Mayo, Herzberg). Αυτές οι γενικές φιλοσοφίες έχουν σαφή επίδραση στον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα μεγαλύτερα ερωτήματα και έτσι και στον χώρο της στρατηγικής.

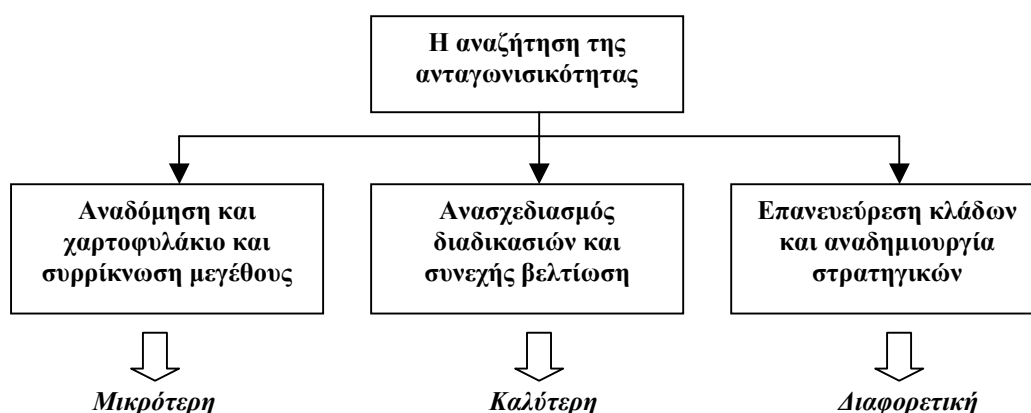
---

<sup>14</sup> Tomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., *Αναζητώντας την τελειότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος 1990 (Πρώτη Αμερικάνικη Έκδοση: 1982)

## 2.2 Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η βασικότερη επιδίωξη μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή καλύτερα να αποκτήσει και να καλλιεργήσει τις υποκείμενες πηγές που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Την τελευταία 20ετία οι επιχειρήσεις ακολούθησαν διάφορους τρόπους για να το πετύχουν αυτό. Πολύ δημοφιλείς στρατηγικές ή τεχνικές ήταν ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering), η συρρίκνωση μεγέθους (Downsizing) η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management), κ.α., όπως φαίνεται στο Διάγραμμα.

2.1.



**Διάγραμμα 2.1 Η αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας**

*Πηγή: Hamel and Prahalad, Competing for the future, HBS Press 1996 in paperback,*

*p16*

Οι Ιαπωνικές διοικητικές πρακτικές είναι απόλυτα συνυφασμένες με τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Για πολλά χρόνια οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι στηρίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε στοιχεία από τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Πάρα πολλές είναι οι περιπτώσεις που επιχειρήσεις διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το σχεδιασμό ενός προϊόντος,

με βάση το σέρβις, την ευελιξία παραγωγής και την ποικιλία προϊόντων ή τον χρόνο. Ο στόχος κάθε μίας από τις παραπάνω στρατηγικές είναι να προσφέρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία στον πελάτη, και οι πρακτικές που έμαθαν τόσο καλά να εφαρμόζουν οι Ιάπωνες εστιάζονται σε αυτό. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα η διοίκηση ολικής ποιότητας δείχνει να προσανατολίζεται όχι μόνο στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και στο να παρέχει τέτοια αξία που το προϊόν να ξαφνιάζει ευχάριστα τον πελάτη.<sup>15</sup> Αυτή η τελευταία στάση της επιχείρησης απέναντι στον πελάτη έχει κάποια κοινά στοιχεία με τις απόψεις των θεωρητικών της στρατηγικής που πιστεύουν ότι ο οργανισμός στην προσπάθειά του να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή επιτυχημένη ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει όχι μόνο να ταιριάζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με το εξωτερικό, ούτε μόνο να τοποθετεί την επιχείρηση κάπου στον υπάρχοντα στρατηγικό κλαδικό χάρτη, αλλά να έχει την στρατηγική πρόθεση (strategic intent) και το όραμα και τις δομές που χρειάζονται για να δημιουργήσει κάτι νέο στον κλάδο.

Την πολύ έξυπνη και πολύ αποτελεσματική στρατηγική την ονομάζει ο C. Makrides **καινοτόμο στρατηγική**: μια ριζική ‘επανεπίληψη’ σχετικά με όλη την ιδέα της επιχείρησης και επιχειρηματικότητας, και όπου οδηγεί σε έναν δραματικά διαφορετικό τρόπο επιχειρηματικής δράσης σε μια υπάρχουσα αγορά<sup>16</sup>. Οι επιχειρήσεις που είχαν εντυπωσιακά αποτελέσματα σε αγορές όπου λογικά δεν μπορούσε να προδιαγράψει μια εντυπωσιακή πορεία, είναι συχνά στρατηγικοί καινοτόμοι. Βέβαια το αν πρέπει μια

---

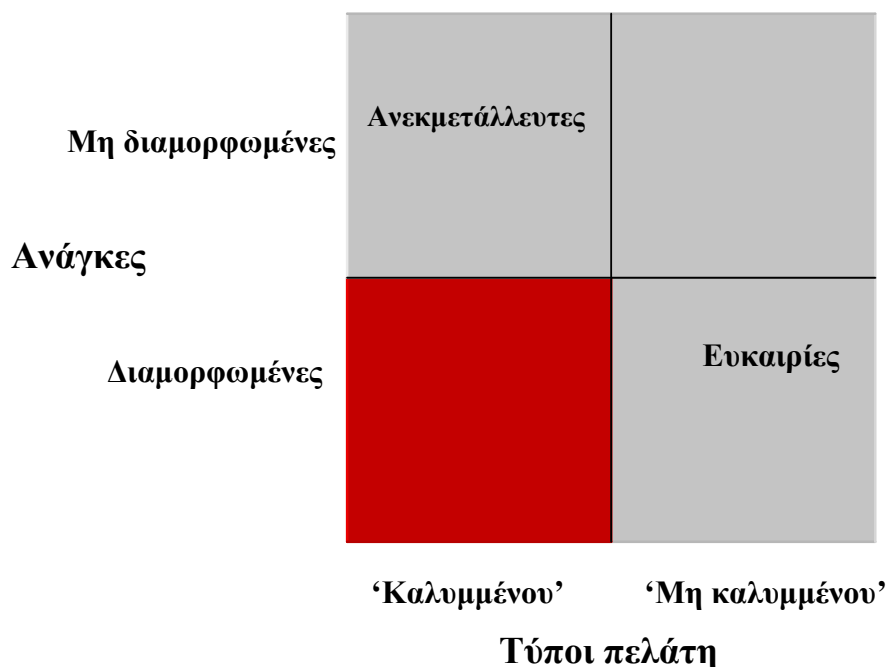
<sup>15</sup>Evans, Production-Operations Management, West Publishing Company 1997, p21

<sup>16</sup> C. Makrides, Strategic Innovation in established companies, Sloan Management Review, Spring 1998, Volume 39, Number 3.

επιχείρηση να καινοτομήσει στρατηγικά είναι ένα άλλο ζήτημα που χρίζει ιδιαίτερης προσοχής.

Αυτή η άποψη του Makrides συμβαδίζει με αυτή των Hamel και Prahalad και με τη διάσταση της ποιότητας όπως την περιγράψαμε προηγουμένως ('να ξαφνιάζει ευχάριστα τον πελάτη'). Το κοινό τους σημείο είναι ότι μιλάνε για προϊόντα που ικανοποιούν ανάγκες που οι πελάτες τις είχαν, αλλά δεν το γνώριζαν. Οι πελάτες δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουν πάντα την τεχνολογία και την οργάνωση που μπορεί να υπάρχει σε μια επιχείρηση, ώστε να έχουν την ανάγκη αυτή η τεχνολογία και η οργάνωση να ενσωματωθεί σε ένα νέο ή ουσιαστικά βελτιωμένο προϊόν.

Οι ανάγκες αυτές μπορούν να περιγραφούν σχηματικά και αντιπροσωπεύουν την μελλοντική ζήτηση, στρατηγική θέση και διαφορετικότητα από τις οποίες θα προέλθουν τα μελλοντικά έσοδα και κέρδη. Στην καλύτερη περίπτωση μπορούμε να μιλάμε και για μακροχρόνια κερδοφορία αν η επιχείρηση μπορεί και ικανοποιεί τέτοιες ανάγκες συστηματικά.



**Διάγραμμα 2.2 Τύποι – Ανάγκες πελάτη**

*Πηγή: Competing for the future, Hamel and Prahalad, HBS Press, 1996 in paperback, p.112.*

### 2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η μείωση του κόστους έχει να κάνει με περιορισμό (αν και αυτό πολλές φορές απαιτεί δημιουργικότητα), ενώ η αύξηση των εσόδων μάλλον σχετίζεται κύρια με τη δημιουργικότητα. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης αυξάνει είτε μειωθούν τα έξοδα ( κόστος) είτε αυξηθούν τα έσοδα είτε γίνουν και τα δύο μαζί. Η αποδοτικότητα πολλών επιχειρήσεων και κλάδων έχει παρουσιάσει εντυπωσιακή αύξηση σε πολλές περιπτώσεις. Μακροχρόνια όμως έχει φανεί πως πολλές επιχειρήσεις που εστιάστηκαν στην μείωση του κόστους ταυτοχρόνως δεν εστιάσθηκαν αρκετά στη δημιουργία πραγματικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε ένα κόσμο όπου οι ανταγωνιστές είναι ικανοί να επιτυγχάνουν 5,10, η 15% πραγματική αύξηση εσόδων, η επιθετική μείωση του παρονομαστή χωρίς αύξηση των εσόδων είναι απλά ένας τρόπος να πουλήσεις μερίδιο αγοράς επικερδώς. Αυτό το ονομάζουν τα υψηλόβαθμα στελέχη marketing: **Στρατηγική Συγκομιδής** (Harvest strategy)<sup>17</sup>. Κάτι τέτοιο συνέβαινε έντονα στην Μ. Βρετανία<sup>18</sup> και φυσικά και αλλού. Είναι πλέον γνωστό πως οι επιχειρήσεις που εφάρμοσαν BPR και γενικότερα ακολουθούσαν στρατηγικές μείωσης κόστους χωρίς να στοχεύουν σε στρατηγικό εμπλουτισμό αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα. Και είναι φυσικό γιατί εστίαζαν όλους τους πόρους ( υλικούς και άυλους) κύρια στην μείωση του κόστους, αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας. Το αποτέλεσμα ήταν να ανταγωνίζονται όλοκαι περισσότερες επιχειρήσεις σε μία συγκεκριμένη

---

<sup>17</sup> Competing for the future, Hamel and Prahalad, HBS Press 1995 in paperback, p.10.

περιοχή του χάρτη των στρατηγικών θέσεων. Αυτό κατέληξε να είναι καταστροφικός ανταγωνισμός τιμών. Μπορεί με μια μείωση του κόστους να αυξάνονται τα περιθώρια κέρδους ή το μερίδιο αγοράς βραχυχρόνια, μακροχρόνια όμως η διασπορά των μεθόδων και των τεχνικών μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας κατέστησε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ανώτερης ποιότητας ή του χαμηλού κόστους ορισμένων επιχειρήσεων σε απλή ικανότητα για όλο τον κλάδο. Οι μέθοδοι βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας βελτιώνουν την απόλυτη αποτελεσματικότητα αλλά όχι και την συγκριτική. Η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία αναφέρεται συχνά σε αυτό το επίκαιρο τα τελευταία χρόνια θέμα με αφορμή τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, τις μέτριες επιδόσεις τους όσο αφορά την κερδοφορία τους, και την σχέση τους με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της Δύσης.

Οι πρακτικές βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας συνδέονται με την έννοια αυτή ως εξής. Μπορούν να γίνουν πολλές κατηγοριοποιήσεις διακεκριμένων ικανοτήτων. Ο Hamel<sup>19</sup> προτείνει τρεις γενικές κατηγορίες: ικανότητες πρόσβασης σε αγορές, ενοποιημένες (integrity – related) ικανότητες και λειτουργικές (functionality – related) ικανότητες. Σύμφωνα με το άρθρο οι λειτουργικές ικανότητες γίνονται πιο σημαντικές πηγές ανταγωνιστικής διαφοροποίησης σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες ικανοτήτων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις συγκλίνουν γύρω από παγκόσμια υψηλά στάνταρ ακεραιότητας (integrity) προϊόντων και υπηρεσιών, και μετακινούνται μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και ενοποίησης κλάδου στο να χτιστούν

---

<sup>18</sup> Competing for the future, Hamel and Prahalad, HBS Press 1995 in paperback, p.10.



Ξεχωριστό ενδιαφέρον παρουσιάζει η Ιαπωνική περίπτωση. Την δεκαετία του 70 και του 80 οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις εργάζονταν σκληρά και τελικά έκαναν πραγματικότητα δύο κυρίως πράγματα. Το ένα ήταν η μείωση του κόστους και το άλλο η βελτίωση της ποιότητας με παράλληλη μείωση του χρόνου. Πέρα από αυτό, με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας και έξυπνων μεθόδων οργάνωσης κατάφεραν να μειώσουν σημαντικά τη στρατηγική διαφορά που περιείχε η διαφοροποίηση των προϊόντων με την ηγεσία κόστους. Πρακτικά αυτό σήμαινε πως μπορούσαν να προσφέρουν σημαντική διαφοροποίηση με χαμηλό κόστος, κατά τρόπο που να κερδίζουν πελατεία και μερίδιο αγοράς από επιχειρήσεις που παραδοσιακά ακολουθούσαν είτε την μία είτε την άλλη στρατηγική.

Η κριτική που γίνεται στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις σχετικά με αυτό το θέμα είναι ότι υπάρχει μια θεμελιώδης διάκριση μεταξύ στρατηγικής και λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Η στρατηγική έχει να κάνει με επιλογές, tradeoffs, έχει να κάνει με τη συνειδητή επιλογή του να διαφέρεις. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα σχετίζεται περισσότερο με πράγματα για τα οποία ουσιαστικά δεν έχεις επιλογές, αυτή είναι καλή για κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο. Το πάθος της Ιαπωνίας με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα έγινε ένα μεγάλο πρόβλημα γιατί μόνο η στρατηγική μπορεί να δημιουργήσει διαρκές πλεονέκτημα.<sup>20</sup>

Ο Porter κάνει σαφή διάκριση μεταξύ στρατηγικής και λειτουργικής αποτελεσματικότητας.<sup>21</sup> Αναφέρει τα εξής: Μια επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές μόνο αν μπορέσει να εγκαθιδρύσει μια διαφορά

---

<sup>19</sup> The concept of core competence, Gary Hamel, Competence based competition, Hamel & Heene (Editors), Wiley 1994, p.16

<sup>20</sup> Michael Porter's big ideas, Keith Hammonds, Fast Company 44, p.150

<sup>21</sup> What is strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996, On Competition, HBS Press 1998

που μπορεί να διατηρήσει. Πρέπει να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες ή να δημιουργήσει συγκρίσιμη αξία σε χαμηλότερο κόστος ή και τα δύο. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τις ίδιες ενέργειες καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Σε αντιδιαστολή η στρατηγική τοποθέτηση είναι να κάνεις διαφορετικές ενέργειες από αυτές των αντιπάλων ή να κάνεις τις ίδιες ενέργειες με διαφορετικούς τρόπους. Τότε οι ενέργειες αυτές είναι οι βασικές μονάδες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σχετικά με αυτό υπάρχουν ορισμένες διαφωνίες. Οι Mintzberg και ο Lampel λένε<sup>22</sup> ότι “αν αυτό [το ότι οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις σπάνια έχουν στρατηγική] ισχύει, τότε με δεδομένη την απόδοση τόσων πολλών Ιαπωνικών επιχειρήσεων, η στρατηγική δύσκολα φαίνεται να είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την εταιρική επιτυχία”. Σημειώνουν επίσης ότι “τα κύρια παρόντα προβλήματα της Ιαπωνικής οικονομίας ή του τραπεζικού συστήματος δεν έχουν καταστήσει πολλές Ιαπωνικές επιχειρήσεις λιγότερο αποτελεσματικές (effective) σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές τους”. Καταλήγει λέγοντας ότι “αντί να πρέπει να μάθουν στρατηγική, οι Ιάπωνες καλύτερα θα ήταν να διδάξουν τον Porter στρατηγική μάθηση (Strategic learning)”. Σε ένα άλλο άρθρο του<sup>23</sup> ο Mintzberg αναφέρει ότι “η Ιαπωνική οικονομία και το τραπεζικό της σύστημα είναι που έχουν πρόβλημα τώρα και όχι το Ιαπωνικό στυλ διοίκησης επιχειρήσεων”. Τέλος στο άρθρο “Do Japanese companies have a competitive strategy?”<sup>24</sup> οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο Porter έχει κάποιο δίκιο, αλλά υπάρχουν και άλλες πτυχές του ζητήματος που είναι διαφωτιστικές σχετικά με το αν όντως οι Ιαπωνικές

---

<sup>22</sup> Reflecting on strategy process, Henry Mintzberg & Joseph Lampel, Sloan Management Review, Spring 1999

<sup>23</sup> Managing Quietly, Henry Mintzberg, Leader to Leader, Spring 1999

<sup>24</sup> Do Japanese companies have a competitive strategy?, Panos Mourdoukoutas & Stratos Papadimitriou, European Business Review, Volume 98-Number 4-1998

επιχειρήσεις έχουν ανταγωνιστική στρατηγική. Το επιχείρημά τους είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους δεν βρίσκεται μόνο στις παραδοσιακές πρακτικές αυτές καθ' αυτές, όπως είναι το JIT, το TQM, το benchmarking κτλ, αλλά στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πρακτικές αναβαθμίζονται και υποστηρίζονται τόσο από αυτό που αποκαλείται "a community of fate" ιδεολογία όσο και από κυβερνητικές (governance) δομές που είναι αγωγοί στην ολοκλήρωση (integration) της γνώσης. Έτσι, καταλήγουν, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Ιαπώνων μπορεί να μεταφερθεί πιο εύκολα σε χώρες που έχουν παρόμοια κουλτούρα με την Ιαπωνική, όπως είναι οι Ασιατικές, παρά σε χώρες με ανόμοιες κουλτούρες.

Η αξιοπιστία και η ποιότητα που προσέφεραν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις ήταν βασικές ανταγωνιστικές ικανότητες. Μπορεί σήμερα να μην είναι. Αυτό δεν σημαίνει ότι Ιαπωνικές επιχειρήσεις δεν έχουν στρατηγική. Αν είχαν θα έπρεπε να είναι για πάντα πετυχημένες. Σύμφωνα με τον Mintzberg δεν είναι η στρατηγική απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού! Με την έννοια αυτή η στρατηγική λαμβάνει ένα πιο γενικό "ορισμό" και μοιάζει με αυτό που είπε ο Pascale αναφερόμενος στην επιτυχία της Honda στην αγορά των μοτοσικλετών: ...Εν συντομία η στρατηγική ορίζεται ως "όλα τα πράγματα που είναι απαραίτητα για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού, ως ένας προσαρμόσιμος μηχανισμός..."<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Η αναφορά αυτή υπάρχει στο άρθρο του Pascale, "Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success", California management Review XXVI, no.3, pp. 47-72. Εμείς το μεταφέρουμε από το βιβλίο των Mintzberg, Quinn, Ghoshal, The strategy process, FT- Prentice Hall 1999. p.130. Το άρθρο ονομάζεται στο βιβλίο τους: The Honda effect, p.121.

## 2.4 Η ΤΑΣΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα τελευταία χρόνια η στρατηγική έχει μια μεγάλη τάση να επικεντρώνεται σε στοιχεία γενικού μανάτζμεντ.<sup>26</sup> Αυτό επιβεβαιώνεται από την σύγχρονη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα οι οκτώ αρχές που περιγράφουν οι συγγραφείς του “Αναζητώντας την τελειότητα” (Peters- Waterman) είναι οι εξής: 1. Κλίση προς δράση, 2. Κοντά στον πελάτη, 3. Αυτονομία και επιχειρηματικότητα, 4. Παραγωγικότητα μέσω ανθρώπων, 5. Επικεντρωθείτε στον πυρήνα της δραστηριότητάς σας, 6. Άμεση διοίκηση, κατευθυνόμενη από αξία, 7. Απλή δομή, μικρός αριθμός ανώτερου προσωπικού, 8. Ταυτόχρονη χαλαρότητα και αυστηρότητα. Αυτές οι αρχές αναφέρονται ως ‘αρχές μανάτζμεντ’. Επομένως αφού ήταν τόσο σημαντικές ώστε να καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης, κάποια σχέση πρέπει να έχουν με το στρατηγικό μανάτζμεντ.

Η παραγωγικότητα μέσω ανθρώπων για παράδειγμα έχει μεγάλη σχέση με τη διαχείριση γνώσης, γιατί το βασικό στοιχείο και των δύο είναι ότι ο άνθρωπος (οι γνώσεις του και η εφαρμογή τους) είναι αυτός που τελικά κάνει την διαφορά στον τρόπο που μια επιχείρηση λειτουργεί και σκέφτεται. Η παραγωγικότητα μέσω ανθρώπων μάλλον ‘βλέπει’ στην ‘έξυπνη’ αύξηση εσόδων, στην δημιουργικότητα στη λήψη αποφάσεων παρά στην παραγωγικότητα που επιτυγχάνουν οι μηχανές ή οι διαδικασίες με τους ανθρώπους σε ρόλο χειριστή ή μέσου διαδικασίας.

Επίσης η απλή δομή σχετίζεται με έννοιες όπως η οργανωτική δομή μήτρας, και έχει κοινά στοιχεία με την στρατηγική ως αποτέλεσμα της

---

συνεργασίας όχι μόνο της ανώτατης διοίκησης αλλά και των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Γενικά το βιβλίο “Αναζητώντας την τελειότητα” δίνει έμφαση σε πολλά ποιοτικά στοιχεία της διοίκησης. Βέβαια αυτά που αναφέρουν οι συγγραφείς δεν ήταν κάτι καινούριο. Απλά δόθηκε έμφαση σε θέματα που μάλλον είχαν ξεχαστεί. Το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις άριστες επιχειρήσεις σε ελάχιστα χρόνια έπαψαν να είναι άριστες δεν μειώνει κατά την γνώμη μας την αξία των οκτώ χαρακτηριστικών. Ο χρόνος έχει δείξει κάτι σημαντικότερο από το αν κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις έπαψαν να είναι άριστες: Έχει δείξει την σταδιακή αποδυνάμωση της ορθολογικής σκέψης στον τρόπο διοίκησης.

Είναι χρήσιμο να παρουσιάσουμε περιληπτικά την εξέλιξη των θεωριών της διοίκησης γιατί αυτή η εξέλιξη σχετίζεται άμεσα με την εξέλιξη της στρατηγικής. Το διάγραμμα 2.3 είναι του Richard Scott, από το πανεπιστήμιο του Stanford.

	Κλειστό σύστημα	Ανοιχτό σύστημα
Λογικός 'παίκτης'	<b>I.</b> 1900-1930 Webber Taylor	<b>III.</b> 1960-1970 Chandler Lorens Lors
Κοινωνικός 'παίκτης'	<b>II.</b> 1930-1960 Mayo και άλλοι McGregor Barnard Seltznic	<b>IV.</b> 1970-? Veik Mars

**Διάγραμμα 2.3 Τα τέσσερα στάδια της θεωρίας και οι κύριοι θεωρητικοί τους**

**Πηγή:** Peters- Waterman, *Αναζητώντας την τελειότητα*, Γαλαίος 1990 σελ. 131

<sup>26</sup> Hamel & Heene (Editors), *Competence based competition*, Wiley 1994, Howard Thomas, Series Preface

Η θεωρητική σκέψη τον αιώνα που μας πέρασε ακολουθούσε την πορεία της κοινωνίας και του πολιτισμού. Σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ένα ανοιχτό σύστημα, γι' αυτό η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η αφετηρία του στρατηγικού σχεδιασμού. Σήμερα η διοίκηση είναι 'κοινωνική' γι' αυτό και επηρεάζεται και αλληλεπιδρά με τις ομάδες ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση. Οι Peters και Waterman γράφουν χαρακτηριστικά: "Το 'κοινωνικό' από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζει την αταξία του καθορισμού του προορισμού και υπονοεί ότι η επιλογή του δεν είναι ούτε πολύ ξεκάθαρη και ευθεία, ούτε επαγωγική... Η κοινωνική άποψη υποθέτει ότι οι αποφάσεις για το σκοπό της επιχείρησης αφορούν επιλογές αξίας, όχι μηχανικές. Τέτοιες επιλογές γίνονται, όχι τόσο με ψυχρή σκέψη, όσο με βάση κοινωνικές συμμαχίες, παλαιά σχήματα συνηθειών και άλλες δυναμικές, που επηρεάζουν τους ανθρώπους που εργάζονται σε ομάδες."<sup>27</sup>

Οι συσχετίσεις με τη στρατηγική είναι άμεσες και προφανείς, αυτοί που πιστεύουν στον σχηματισμό της στρατηγικής (strategy formation) δεν ακολουθούν μια επαγωγική λογική (σύλληψη στρατηγικής- υλοποίηση). Για αυτούς (π.χ. Pascale, Mintzberg, Quinn) η στρατηγική είναι περισσότερο μια διαδικασία συνεχούς καθημερινής αναζήτησης όπου αποφάσεις και υλοποιήσεις στρατηγικής σημασίας συχνά αποδεικνύεται εκ των υστέρων ότι είναι όντως στρατηγικής σημασίας με την έννοια ότι πρακτικά δεν μπορεί κάποιος ή κάποιοι να σχεδιάσουν ένα πλάνο και στη συνέχεια αυτό το πλάνο να εφαρμοστεί.

Η κοινωνία από την πλευρά της εργασίας-των εργαζομένων δείχνει ότι όντως οι "αποφάσεις για τον σκοπό της επιχείρησης αφορούν επιλογές αξίας".

---

<sup>27</sup> Peters- Waterman, *Αναζητώντας την τελειότητα*, Γαλαίος 1990 σελ. 130

Στο νέο ηθικό συμβόλαιο οι εργαζόμενοι έχουν την υπευθυνότητα τόσο για την δική τους ανταγωνιστικότητα όσο και για το κομμάτι της επιχείρησης στο οποίο ανήκουν.<sup>28</sup>

Στο νέο ηθικό συμβόλαιο οι εργαζόμενοι είναι εργαζόμενοι της γνώσης, όπως επιτάσσει η σύγχρονη τάση. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί αρκετά η βιβλιογραφία σχετικά με την επιχείρηση της γνώσης, τη διαχείριση της γνώσης και τον εργαζόμενο της γνώσης. Αυτή η κατεύθυνση είναι η φυσική πολιτισμική, κοινωνική και οικονομική συνέχεια της διοικητικής σκέψης. Ο αυξημένος ανταγωνισμός, ο κορεσμός των αγορών, η συγκριτική μεγέθυνση του τριτογενούς τομέα και η ανάπτυξη της πληροφορικής ανέπτυξαν την έννοια του εργαζόμενου ή της επιχείρησης της γνώσης. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ή θα πρέπει να είναι κατά πολύ παραγωγικότητα των εργαζομένων της γνώσης.

Οι βασικές αρχές του Taylor στη διοίκηση εφαρμόζονται εμπλουτισμένες μέχρι σήμερα. Οι Ιαπωνικές μέθοδοι αύξησης της ανταγωνιστικότητας που περιγράφηκαν, και άλλες, στηρίζονται στον Τευλορισμό, και αυτός με τη σειρά του στηρίζεται στη γνώση: Στην πραγματικότητα ο Taylor, ήταν ο πρώτος άνθρωπος που εφάρμοσε τη γνώση στην εργασία<sup>29</sup>. Σύμφωνα με τον Drucker (Προκλήσεις του management για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα) στις ανεπτυγμένες χώρες, η κύρια πρόκληση δεν είναι πλέον το πως θα γίνει παραγωγική η χειρονακτική εργασία αλλά να γίνουν παραγωγικοί οι εργαζόμενοι με γνώσεις. Η παραγωγικότητα της εργασίας με γνώσεις πρέπει να αποβλέπει κυρίως στην ύπαρξη ποιότητας – και όχι στην ελάχιστη αποδεκτή στάθμη ποιότητας, αλλά στην βέλτιστη.

---

<sup>28</sup> Sumantra Ghoshal- Cristopher Bartlet- Peter Moran, A new manifesto for the management, Sloan Management, Review, Spring 1999, Volume 40, Number 3, σελ.15.

Επιπλέον ο Drucker στο ίδιο βιβλίο αναφέρει έξι παράγοντες που καθορίζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων με γνώσεις:

1. Απαιτεί να θέσουμε την εξής ερώτηση: 'Ποια είναι η εργασία που πρέπει να γίνει'.

2. Απαιτεί να επιβάλλουμε στους ίδιους τους εργαζομένους με γνώση την ευθύνη της δικής τους παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι με γνώσεις πρέπει να διευθύνουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους. Πρέπει να έχουν αυτονομία.

3. Η συνεχής καινοτομία πρέπει να είναι μέρας της εργασίας, των καθηκόντων και της ευθύνης των εργαζομένων με γνώσεις

4. Η εργασία με γνώσεις απαιτεί από τον αντίστοιχο εργαζόμενο συνεχή εκμάθηση, αλλά συγχρόνως και συνεχή διδασκαλία από την πλευρά του.

5. Η παραγωγικότητα του εργαζομένου με γνώσεις δεν σχετίζεται – τουλάχιστον όχι πρωταρχικά – από την ποσότητα του παραγόμενου έργου. Η ποιότητα είναι εξίσου σημαντική.

6. Τέλος η παραγωγικότητα των εργαζομένων με γνώσεις απαιτεί ότι ο εργαζόμενος με γνώσεις πρέπει να αντιμετωπίζεται και να υπόκειται σε χειρισμό ως "κεφάλαιο" και όχι "κόστος". Απαιτεί από τους εργαζόμενους με γνώσεις να θέλουν να εργασθούν για τον οργανισμό που προτιμούν έναντι όλων των άλλων πιθανών ευκαιριών.

Ο δεύτερος παράγοντας έχει πολλά κοινά στοιχεία με το 'νεο κοινωνικό συμβόλαιο' που περιγράφηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

---

<sup>29</sup> Προκλήσεις του management για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Perer.F.Drucker, Εκδόσεις Leaderbooks, 2000



## Βιβλιογραφία

- John Micklethwait- Adrian Wooldridge**, Οι μάγοι του Management, Εκδόσεις Leaderbooks 2000, (Πρώτη Αμερικανική έκδοση:1996)
- Tomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr.**, Αναζητώντας την τελειότητα, Εκδόσεις Γαλαίος 1990 (Πρώτη Αμερικανική Έκδοση: 1982)
- Hamel and Prahalad**, Competing for the future, HBS Press 1996 in paperback,
- Evans**, Production-Operations Management, West Publishing Company 1997
- C. Makrides**, Strategic Innovation in established companies, Sloan Management Review, Spring 1998, Volume 39, Number 3.
- Gary Hamel**, The concept of core competence, Gary Hamel, Competence based competition, Hamel & Heene (Editors), Wiley 1994
- Keith Hammonds**, Michael Porter's big ideas, Keith Hammonds, Fast Company 44
- Michael Porter**, On Competition, HBS Press 1998
- Henry Mintzberg & Joseph Lampel**, Reflecting on strategy process, Sloan Management Review, Spring 1999
- Henry Mintzberg**, Managing Quietly, Leader to Leader, Spring 1999
- Panos Mourdougoutas & Stratos Papadimitriou**, Do Japanese companies have a competitive strategy? European Business Review, Volume 98-Number 4-1998
- Hamel & Heene** (Editors), Competence based competition, Wiley 1994, Howard Thomas, Series Preface
- Sumantra Ghoshal- Cristopher Bartlet- Peter Moran**, A new manifesto for the management, Sloan Management, Review, Spring 1999, Volume 40, Number 3
- Perer.F.Drucker**, Προκλήσεις του management για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, , Εκδόσεις Leaderbooks, 2000

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΕ

#### ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

#### 3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα όπως αυτές που ανήκουν π.χ. στον κλάδο πληροφορικής ή τηλεπικοινωνιών συχνά ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης. Αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο σήμερα και στην Ελλάδα αφού αυτός ο κλάδος μόλις τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναπτύσσεται και αυτή η ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με τα κεφάλαια που άντλησαν οι επιχειρήσεις από την κεφαλαιαγορά το 1998 και 1999. Ένα σημαντικό ζήτημα για τα ανώτατα στελέχη που αναζητούν λύσεις σε προβλήματα ανάπτυξης είναι να καθορίσουν αν η στρατηγική της επιχείρησης είναι λανθασμένη ή αν ο οργανισμός δεν είναι ικανός να την εκτελέσει.<sup>30</sup> Μερικές φορές τα προβλήματα αυτά συνυπάρχουν και είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Μία στρατηγική που 'φτιάχτηκε' για έναν οργανισμό ο οποίος δεν μπορεί να την εκτελέσει, εξ ορισμού δεν είναι καλή στρατηγική. Από την άλλη πλευρά ένας άριστος οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει και να μετατρέψει ακόμα και μια μέτρια στρατηγική σε 'νικητήρια'.

Σύμφωνα με τους Zook και Allen, σε κλάδους μεγάλου ρυθμού ανάπτυξης το συνηθέστερο πρόβλημα (αναφορικά με τον οργανισμό έναντι

της στρατηγικής) είναι το ανεπαρκές μανατζμεντ για ανάπτυξη και για ταχύτατη λήψη αποφάσεων σε συνδυασμό με μια έλλειψη κεντρικής διεύθυνσης. Αυτά επιτρέπουν πολλά οριακά και αποπροσανατολιστικά κίνητρα να αδυνατίζουν και να υπονομεύουν τους πόρους. Σε κλάδους με μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης το συνηθέστερο πρόβλημα είναι υπερβολική προσήλωση στον πυρήνα [της επιχειρηματικής δραστηριότητας] σε συνδυασμό με την αποτυχία να δουν νέες ευκαιρίες στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

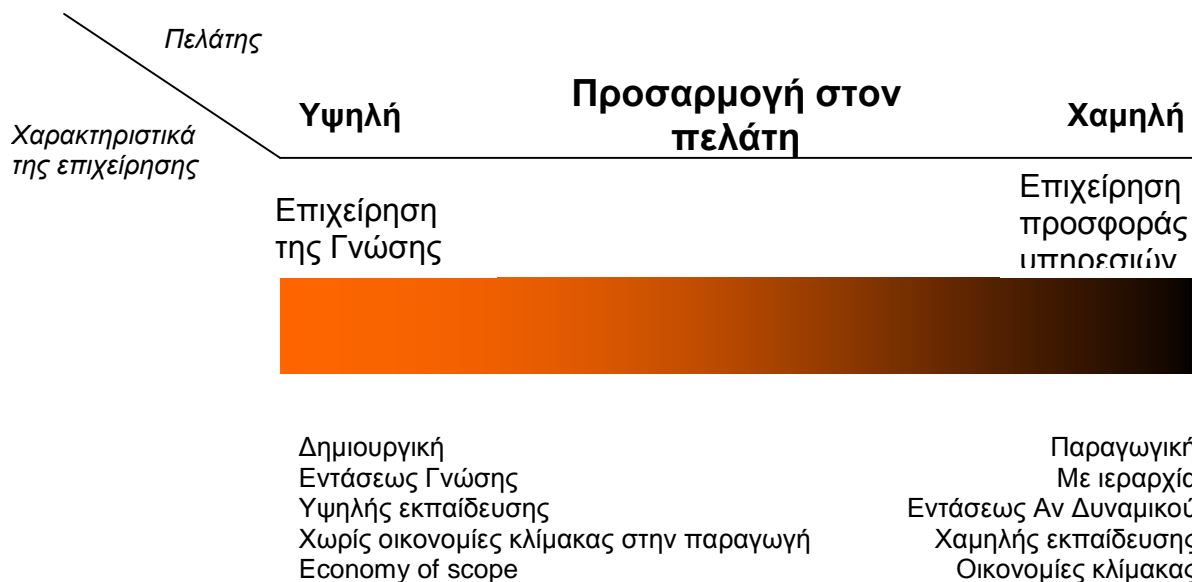
Οι επιχειρήσεις που εξετάζουμε στην έρευνα δεν έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό ότι δραστηριοποιούνται σε ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά και το ότι είναι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην επιχείρηση της γνώσης. Σήμερα το μεγαλύτερο μέρος του ΑΕΠ της Δύσης παράγεται από επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Η οικονομία είναι κυρίως οικονομία υπηρεσιών και λιγότερο οικονομία παραγωγής-μεταποίησης. Πολλές από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι και επιχειρήσεις γνώσης. Οι επιχειρήσεις νέας τεχνολογίας είναι κατεξοχήν επιχειρήσεις γνώσης.

Ένα γενικό υπόδειγμα που διαχωρίζει τις επιχειρήσεις γνώσης από τις υπόλοιπες παροχής υπηρεσιών παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.1.

---

<sup>30</sup> Profit from the core, Zook and Allen, HBS Press 1999, p152.

**Πίνακας 3.1 Κατηγοριοποίηση μη κατασκευαστικών οργανισμών σύμφωνα με το επίπεδο προσαρμογής του πελάτη.**



**Πηγή:** *The knowledge company, Sveiby k.e., International Review of Strategic Management, Vol 3 1992 (Internet version April 1999)*

Ο οργανισμός εντάσεως γνώσης έχει κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Τα πιο σημαντικά είναι τα εξής:

- Δεν υπάρχει τυποποίηση παραγωγικής διαδικασίας
- Χρησιμοποιεί δημιουργικότητα
- Το παραγόμενο αποτέλεσμα εξαρτάται πολύ από τα ξεχωριστά άτομα
- Υπάρχει πολυπλοκότητα προβλημάτων

### 3.2 ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΣΗΜΑΔΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Το κυριότερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που σχετίζονται με νέες τεχνολογίες είναι ότι λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα πολυτάραχο περιβάλλον. Αυτό αλλάζει πολύ γρήγορα γιατί η τεχνολογία αναπτύσσεται πολύ γρήγορα. Η τεχνολογία επεμβαίνει και μεταβάλλει πάρα πολλά από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της επιχείρησης: Το άμεσο εσωτερικό (κουλτούρα, δομή, πόροι) το γενικευμένο εσωτερικό (προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές) και φυσικά το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον. Είναι συνεπώς χρήσιμο να δούμε χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λήψη στρατηγικών αποφάσεων άμεσα. Τέτοια σημάδια – χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

#### **Διάβρωση low-end τμημάτων προϊόντων.**

Συνήθως η διάβρωση αρχίζει αθώα με τη συρρίκνωση μεριδίου αγοράς low-end κατηγορίας προϊόντων που φαινόταν μη επικερδή και δύσκολα εκμεταλλεύσιμα. Αυτό συμβαίνει όταν μια νέα τεχνολογία χαμηλού κόστους εισάγεται στην αγορά με αποτέλεσμα τα λίγο επικερδή τμήματα της αγοράς να γίνονται ελκυστικά και πολύ κερδοφόρα για όποιον την υιοθετήσει.

#### **Διάβρωση τμημάτων καταναλωτών.**

Αυτή η μορφή ‘ταραχής’ εμφανίζεται όταν ο δείκτης ικανοποίησης του πελάτη είναι υψηλός. Ο δείκτης ικανοποίησης απλά αντικατοπτρίζει τις εκλογικές επιλογές των πελατών για τις παρελθούσες αποφάσεις τους. Οι δείκτες που δείχνουν πόσο πιστός είναι ο πελάτης φανερώνουν πραγματικά πόση ικανοποίηση νιώθει.

### **Διάβρωση μικροτμημάτων.**

Ένας από τους πιο μεγάλους κινδύνους για μια επιχείρηση είναι η εμφάνιση ενός ανταγωνιστή που μπορεί να εκμεταλλευθεί κάποιο όχι καλά ικανοποιημένο μικροτμήματα μιας πελατειακής βάσης με ένα ανώτερο και εστιασμένο προϊόν. Κάτι τέτοιο μπορεί να αλλάξει την φύση του ανταγωνισμού. Το Internet έχει θέσει κάποιες βάσεις για μικροτμηματοποίηση και την ανάγκη για πιο έξυπνη διαφοροποίηση και προσαρμοσιμότητα (customization) προϊόντος.

### **Διάβρωση παραδοσιακών ορίων κλάδων (businesses).**

Όταν τα παραδοσιακά όρια ενός κλάδου διαβρωθούν τότε μπορεί μια επιχείρηση να έχει ξαφνικά να αντιμετωπίσει διπλάσιους ή και παραπάνω ανταγωνιστές.

Τα προειδοποιητικά σημάδια αλλαγών στον κλάδο είναι ένα μικρό μέρος αυτών που πρέπει να προσέχει η ανώτατη διοίκηση. Θα μπορούσαμε να εντάξουμε αυτά τα σημάδια σε ένα πολύ μεγαλύτερο πλαίσιο: αυτό της στρατηγικής υγείας όπως την ονομάζει ο Makrides.

### **3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΓΕΙΑ**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται πότε η υπάρχουσα στρατηγική δεν θα μπορεί στο μέλλον να υποστηρίξει πλέον την συνέχιση της ανάπτυξης και της κερδοφορίας. Σύμφωνα με τον Makrides αυτό είναι δυνατόν να γίνει σε ικανοποιητικό βαθμό με την παρακολούθηση της

στρατηγικής υγείας της επιχείρησης.<sup>31</sup> Η στρατηγική υγεία αναφέρεται στην μελλοντική υγεία του οργανισμού η οποία μπορεί να είναι διαφορετική από την σημερινή. (η τελευταία μετριέται με την χρηματοοικονομική υγεία.). Ειδικότερα σήμερα όπου το περιβάλλον είναι ταχύτατα μεταβαλλόμενο, ιδιαίτερα σε κλάδους σχετικούς με νέες τεχνολογίες, μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολύ καλά χρηματοοικονομικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα κέρδη, αλλά πολύ σύντομα να βρεθεί σε πραγματικά δυσχερή θέση. Η στρατηγική υγεία μπορεί να παρακολουθηθεί με διάφορους δείκτες και ενδείξεις: Δυσaréσκεια πελατών, δομικές αλλαγές στον κλάδο, απελευθέρωση αγορών, χρονικές τάσεις χρηματοοικονομικής υγείας, ηθικό εργαζομένων, ανατροφοδότηση πληροφοριών από προμηθευτές και διανομείς, μεταβολές του κλάδου και του “ταιριάσματος” της επιχείρησης με αυτό, η χρηματοοικονομική υγεία σε σχέση με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Όπως είναι φανερό, η παρακολούθηση τέτοιων δεικτών ή ενδείξεων είναι καθήκοντα που πρέπει να γίνονται από τους ηγέτες και δεν είναι κάτι καινούριο. Απλά ο σαφής εννοιολογικός διαχωρισμός μεταξύ στρατηγικής και χρηματοοικονομικής υγείας βοηθάει στην κατανόηση ενός μέρους από τις αρμοδιότητες του ανώτερου μάντζμεντ.

### **3.4 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όταν θέλει να λάβει αποφάσεις για το μέλλον είναι ότι συχνά βασίζεται στα ιστορικά δεδομένα. Δηλαδή σε τάσεις της αγοράς, σε προβλέψεις πωλήσεων, επενδύσεων και κόστους. Οι προβλέψεις και οι προβολές πωλήσεων συχνά

---

<sup>31</sup> Peter J. Williamson, Strategy as options on the future, Sloan, Management Review, Spring 1999, Volume 40,

είναι η βάση του στρατηγικού σχεδιασμού, και κατόπιν αναλύονται κατά προϊόν, γεωγραφική περιοχή κτλ. Το πρόβλημα που δημιουργείται από μια λογική εστιασμένη στην παραπάνω σκέψη είναι ότι γίνονται επενδύσεις και λαμβάνονται αποφάσεις που είναι δεσμευμένες κατά πολύ στην υπάρχουσα κατανόηση των αγορών και στις επενδύσεις στις υπάρχουσες ικανότητες<sup>32</sup>.

Σύμφωνα με τον Williamson **οι ικανότητες της επιχείρησης και η κατανόηση αγορών** είναι τα δύο χαρακτηριστικά που αν αναπτυχθούν δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτύξει ένα χαρτοφυλάκιο στρατηγικών επιλογών για το μέλλον. Η αναγκαιότητα του χαρτοφυλακίου αυτού συνίσταται στο ότι όταν η επιχείρηση έχει μία στρατηγική, η οποία βασίζεται στις προβολές και στις προβλέψεις των πωλήσεων, είναι πολύ ευάλωτη σε αλλαγές του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, μια ανταγωνιστική επιχείρηση μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μία μόνο προσπάθεια, με μια στρατηγική, αν και η δική μας επιχείρηση έχει προσκολληθεί σε μια άλλη στρατηγική δεν θα μπορεί εύκολα και γρήγορα να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες, και αυτό δημιουργεί πολλά προβλήματα.

Η ιδέα ενός χαρτοφυλακίου στρατηγικών φαίνεται να είναι μια καλή επιλογή για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλοντα γρήγορα μεταβαλλόμενα όπως φαίνεται από την περίπτωση που ακολουθεί:

*“Το 1988 περπατούσα στην έκθεση Comdex. Από την γέννηση του IBM PC το 1982, το λειτουργικό σύστημα Microsoft DOS ήταν βιομηχανικό στάνταρ και η σταθερότητα την οποία έδειχνε οδηγούσε σε εκρηκτική άνοδο όλη την αγορά. Το 1988, το MS DOS είχε αρχίσει να δείχνει την ηλικία του και ο*

---

Number 3

<sup>32</sup> Peter J. Williamson, Strategy as options on the future, Sloan, Management Review, Spring 1999, Volume 40, Number 3



μεγάλος θόρυβος του όσων βρίσκονταν στην έκθεση ήταν αν οι μέρες της *Microsoft* 'ήταν μετρημένες'.

Η *Apple*, η οποία βρισκόταν στις καλύτερες μέρες της είχε ένα απο τα μεγαλύτερα και πιο ελκυστικά περίπτερα με το γνωστό νεωτεριστικό ύφος που χαρακτηρίζει και τα προϊόντα της εταιρίας. Το λειτουργικό της σύστημα έκανε το *DOS* να μοιάζει με αντίκα Η επιθετική *Sun Microsystems* είχε συνεργαστεί με την *ATT&T* και την *Xerox* για τη δημιουργία μιας γραφικής έκδοσης του *Unix*, το *OpenLook*. Στον ίδιο χώρο μια άλλη ισχυρή ομάδα επιχειρήσεων, ανάμεσα στις οποίες ήταν οι *HP, DEC, Apollo, Siemens Nixdorf* είχαν δημιουργήσει μια κοινοπραξία, το *Open Systems Foundation* που επίσης προωθούσε την δική της εκδοχή για *Unix* με γραφικό περιβάλλον εργασίας. Η *IBM* που δεν ήθελε να χάσει τον διαρκή πόλεμο με την *Microsoft* παρουσίαζε το *OS/2*. Ένα λειτουργικό σύστημα πάνω στο οποίο είχε επενδύσει πάρα πολλά χρήματα το οποίο όπως οι ίδιοι ισχυρίζονταν συνδύαζε την συμβατότητα του *DOS* με την δύναμη του *Unix* και την ευκολία χρήσης του *Mac*.

Κάτι πολύ παράξενο συνέβαινε στο περίπτερο της *Microsoft*. Πρώτον δεν ήταν με τίποτα ούτε το πιο μεγάλο, ούτε το πιο ελκυστικό. Η *Microsoft* ήταν πολύ επιτυχημένη αλλά πολύ μικρότερη από πολλούς ανταγωνιστές της. Πιο σημαντικό ήταν το γεγονός ότι το περίπτερο της έμοιαζε περισσότερο με παζάρι της Μέσης Ανατολής παρά με περίπτερο εμπορικής έκθεσης. Σε μία γωνία η *Microsoft* προπαρουσίαζε το πολύ καθυστερημένο και επικριμένο σύστημα των *Windows*, το οποίο είχε μικρό μερίδιο αγοράς. Σε μία άλλη γωνία η εταιρία προωθούσε την αξία της τελευταίας έκδοσης 4.0 του *DOS*. Σε έναν άλλο χώρο παρουσίαζε το *OS/2* το οποίο ανέπτυσσε σε συνεργασία με την *IBM*. Απέναντι από το *OS/2* παρουσίαζε καινούριες μεγάλες εκδόσεις του

*Word, Excel και άλλων προγραμμάτων για τον Macintosh. Αν και η Microsoft υπολειπόταν κατά πολύ από το Lotus και το Wordperfect στις εφαρμογές για το DOS, έγινε γρήγορα ο ηγέτης στις εφαρμογές για τον Mac. Τέλος, σε μία πίσω γωνία παρουσίαζε το SCO Unix. Η SCO ήταν ο μεγαλύτερος προμηθευτής συστημάτων Unix βασισμένων σε PC, και η Microsoft είχε προβεί σε μια πολύ μεγάλη συμφωνία μάρκετινγκ με αυτή την εταιρία, η οποία θα την βοηθούσε να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς μερικούς μήνες αργότερα.*

*Ο εταιρικός πελάτης που στεκόταν δίπλα μου γκρινιάζοντας είπε: Τι στο καλό θα πρέπει να καταλάβω από όλα αυτά; Αυτό φαινόταν να συμπυκνώνει όλη την κατάσταση. Παράλληλα με τους μπερδεμένους πελάτες γκρίνιαζε και ο Τύπος. Αρθρογράφοι παρατηρούσαν ότι η Microsoft ήταν 'περιπλανώμενη' και πως ο Gates δεν είχε στρατηγική. Ο Τύπος ανέφερε επίσης ότι η ένταση μέσα στην επιχείρηση προερχόταν από το γεγονός ότι πολλοί εργαζόνταν πυρετωδώς στα Windows και στο DOS ενώ άλλοι διοχέτευαν την ενέργειά τους στο OS/2, στον Mac και στο Unix.*

*Το τέλος της ιστορίας είναι πολύ γνωστό. Η επιτυχία των Windows έκανε την Microsoft μια από τις πολυτιμότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Όμως η επιτυχία της Microsoft δεν ήταν προκαθορισμένη. Είτε οφειλόταν σε πρόθεση, είτε σε ένστικτο είτε στην τύχη, ο Gates μια πολύ δυνατή στρατηγική για να ασφαλίσει την θέση της Microsoft. Σίγουρα η επιτυχία ήρθε από τα Windows, αλλά αυτό δεν ήταν καθόλου σίγουρο εκ των προτέρων. Η στρατηγική του στόχευε σε αυτές τις αβεβαιότητες. Αν οι πελάτες ήθελαν εξέλιξη μέσω DOS και όχι επανάσταση μέσω Windows, θα μπορούσε να το παράσχει. Αν νικούσε το OS/2 θα μοιραζόταν τον πλούτο με την IBM. Αν*

νικούσε ο Mac, θα έχανε στο λειτουργικό σύστημα αλλά θα κέρδιζε στις εφαρμογές. Αν κέρδιζε το Unix, δεν θα μπορούσε να είναι ένας μεγάλος παίχτης, αλλά τουλάχιστον με την SCO θα μπορούσε να είναι μέσα στο παιχνίδι. Επιπρόσθετα από το να βάζει στοιχήματα σε διαφορετικά άλογα, έκανε και άλλες επιλογές που θα είχαν απόδοση ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.. Έτσι για παράδειγμα επένδυσε σοβαρά στην ανάπτυξη ικανοτήτων στον σχεδιασμό GUI και στο *Object oriented Programming*, δυο τεχνολογίες που θα πρωταγωνιστούσαν ανεξάρτητα από το ποιο λειτουργικό σύστημα θα επικρατούσε.

## **Βιβλιογραφία**

**Zook and Allen**, Profit from the core, Zook and Allen, HBS Press 1999

**Peter J. Williamson**, Strategy as options on the future, Sloan, Management Review, Spring 1999, Volume 40, Number 3

**Sveiby K.E.**, The knowledge company, International Review of Strategic Management, Vol 3 1992 (Internet version April 1999)

**James L. Morrison and Ian Wilson**, The strategic response to the challenge of Global change, the world future society, 1996

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΕΡΕΥΝΑ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από πολλούς και εδώ και πολλά χρόνια, η τεχνολογία θεωρείται η ατμομηχανή της οικονομίας στον ανεπτυγμένο κόσμο. Φυσικά η τεχνολογία αναπτύσσεται και εξελίσσεται. Διαφορετική τεχνολογία στη βάση της έδινε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία οικονομία ή σε μία επιχείρηση το 1700, από ότι το 1800, το 1900 και σήμερα.

Σήμερα ο χαρακτήρας της τεχνολογίας που βοηθά καταλυτικά στην μεγέθυνση των δυτικών οικονομιών είναι ψηφιακός. Η εφαρμογή της βρίσκεται ουσιαστικά στην καρδιά κάθε οικονομίας, και σχετίζεται είτε με τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών που δημιουργούν οι επιχειρήσεις είτε με τη λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού των επιχειρήσεων. Επίσης πολλές είναι και οι επιχειρήσεις που δημιουργούν τεχνολογία, και κυρίως ψηφιακή.

Τα τελευταία χρόνια έγινε της μόδας η ορολογία “νέα οικονομία” και “παλιά οικονομία”. Προσωπικά διαφωνώ με την ορολογία αυτή, αλλά αυτοί οι δύο όροι δίνουν μια σαφή εικόνα για το πως αντιμετωπίζεται η τεχνολογία από πολλούς. Η αφορμή για τον διαχωρισμό της νέας με την παλιά οικονομία ίσως να ήταν η άνοδος και η πτώση όλων των δεικτών σχετικών με το χρηματιστήριο NASDAQ. Ένας πολύ μεγάλος όγκος κεφαλαίων επενδύονταν στην αγορά αυτή από θεσμικούς επενδυτές επιδιώκοντας την μεγέθυνση της

‘νέας οικονομίας’. Η πραγματικότητα έδειξε ότι μάλλον βιάζονταν στις προσδοκίες τους.

Η φαινομενική αντιπαλότητα των 2 οικονομιών μας δείχνει ότι στην σύγχρονη οικονομία, η τεχνολογία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της πραγματικής οικονομίας. Η παραγωγή τεχνολογίας, όσο υψηλή και να είναι μετά από μερικούς μήνες ή χρόνια διοχετεύεται στην ‘παλιά’ οικονομία. Είτε διοχετεύεται πολύ είτε λίγο, το σίγουρο είναι ότι όντως αποτελεί την ατμομηχανή μεγέθυνσης των οικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων και του ΑΕΠ.

Συνεπώς η μελέτη των επιχειρήσεων, των οποίων το κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους σχετίζεται με την παραγωγή ή και διάθεση της τεχνολογίας, από την σκοπιά της διοίκησης επιχειρήσεων και περισσότερο από την πλευρά της στρατηγικής είναι αναγκαία για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε ένα σημαντικό κομμάτι της δυναμικής μιας οικονομίας.

#### **4.2 Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στον χώρο της στρατηγικής δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες ή δεν έχουν γίνει ιδιαίτερα γνωστές, αναφορικά με τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Θεωρούμε χρήσιμο να μελετηθεί και να διερευνηθεί πως διάφορες μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τη στρατηγική. Φυσικά η στρατηγική είναι κάτι γενικό, σχετίζεται με τις ‘μεγάλες’ και σημαντικές αποφάσεις ενός οργανισμού, είτε αυτές είναι αποφάσεις μάρκετινγκ, είτε αποφάσεις παραγωγής ή μηχανογράφησης. Πάντα η ιστορία δείχνει αν μια στρατηγική είναι καλή. Κρίνεται εκ του

αποτελέσματος. Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι πίσω από μια πετυχημένη κίνηση υπάρχει πάντα μια στρατηγική με την έννοια ότι υπάρχει και μια υποκείμενη λογική που οδηγεί στην επιτυχία. Μπορεί η στρατηγική να μην ήταν σχεδιασμένη και μελετημένη, όμως κρίνεται η όποια προσπάθεια και λήψη αποφάσεων από το αποτέλεσμα. Προφανώς τα παραπάνω δεν συνιστούν την μη συστηματική εφαρμογή και αναζήτηση της καλύτερης στρατηγικής. Δεν προτρέπουν στην αποδοχή του τυχαίου ή της διαίσθησης ως κινητήρια δύναμη για την εύρεση της καλύτερης στρατηγικής. Είναι λογικό και επόμενο ο άνθρωπος ως ερευνητικό και ορθολογικό ον, να αναζητεί, να συστηματοποιεί τη γνώση και την εμπειρία του σχετικά με κάποιο θέμα, π.χ. τη στρατηγική. Άλλωστε, όπως είπαμε, αν μια λογική είναι σωστή ή λάθος κρίνεται μόνο από το αποτέλεσμα. Συνεπώς η έρευνα δεν έχει σκοπό να ελέγξει την πρακτική και την θεώρηση των επιχειρήσεων ή των ανθρώπων που ερευνά. Έχει σκοπό να καταγράψει την πραγματικότητα και να την αναλύσει. Στη συγκεκριμένη ανάλυση μας ενδιαφέρουν γενικά ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική. **Ο στόχος είναι να εμπλουτιστεί η γνώση του στρατηγικού σχεδιασμού όπως αυτός σχεδιάζεται και γίνεται αντιληπτός από τις επιχειρήσεις νέας τεχνολογίας στη Ελλάδα.**

#### **4.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Ποιες είναι οι επιχειρήσεις που πρέπει να ανήκουν την ομάδα επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας;

Το ερώτημα αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό για την περαιτέρω ανάλυση και έρευνα. Αν μπορέσουμε να καταλάβουμε ποιες επιχειρήσεις και

γιατί ανήκουν στην ομάδα αυτή θα μπορέσουμε αυτόματα να καταλάβουμε και τη λειτουργία τους μέσα στην οικονομία καθώς επίσης και το είδος της συνεισφοράς τους και την αλληλεπίδραση τους με άλλα στοιχεία της οικονομίας.

Η τεχνολογία αφορά είτε συγκεκριμένα συστήματα-συσσκευές (hardware), είτε τεχνογνωσία (π.χ. software) είτε σύνθετα συστήματα που αποτελούνται από τα προηγούμενα που αναφέραμε. Οι επιχειρήσεις που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στον κλάδο νέας τεχνολογίας είναι επιχειρήσεις που επηρεάζονται περισσότερο από αλλαγές στο άμεσο τεχνολογικό περιβάλλον σε σχέση με άλλες. Πρακτικά αυτές είναι οι επιχειρήσεις που παράγουν τεχνολογία και κυρίως πληροφοριακή τεχνολογία (information technology), επιχειρήσεις που εμπορεύονται αυτήν την τεχνολογία, επιχειρήσεις που είναι εντάσεως πληροφοριακής τεχνολογίας και επιχειρήσεις που εγκαθιστούν συστήματα τεχνολογίας (κυρίως πληροφοριακής τεχνολογίας), κάτι που απαιτεί τεχνογνωσία. Τέτοιες είναι οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, οι παραγωγοί software (software houses), οι επιχειρήσεις εγκαταστάσεως συστημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας (system integrators) και άλλες. Η αυξανόμενη σύγκλιση των τεχνολογιών καθιστά την σαφή διάκριση μεταξύ των προαναφερθέντων επιχειρήσεων συχνά αδύνατη, αλλά η γενική κατάταξη τουλάχιστον των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή διαφορετικών επιχειρήσεων του κλάδου, γίνεται με βάση τα κριτήρια που αναφέραμε.



#### **4.4 Η ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ**

Το δείγμα επιλέχθηκε με βάση τα κέρδη, τα έσοδα από πωλήσεις, τη φήμη και την εθνικότητα των μητρικών εταιριών τους, και τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται. Γενικά επιθυμούμε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, επιτυχημένες ή τουλάχιστον όχι φανερά αποτυχημένες. Ενδιαφερόμαστε τόσο για αμιγώς ελληνικές όσο και θυγατρικές επιχειρήσεων ξένων συμφερόντων, οι οποίες θα δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα των αγορών που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες. Έτσι δημιουργήσαμε μια λίστα με επιχειρήσεις από τις μεγαλύτερες έως τις μικρότερες, για κάθε υποκλάδο, και επικοινωνήσαμε με τις πρώτες κάθε κλάδου. Το πλήθος των επιχειρήσεων με τις οποίες ήρθαμε σε επαφή ήταν 45. Από αυτές το 24% απάντησε θετικά και συμμετείχε στην έρευνα.

#### **4.5 Το ΔΕΙΓΜΑ**

Οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα μας είναι: επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, ένα software house, μια επιχείρηση παραγωγής τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών υλικών (hardware), τρεις system integrators, δύο τμήματα επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας και μια επιχείρηση που βασικά κάνει χονδρεμπόριο hardware, είναι ταυτόχρονα system integrator αλλά και παράγει σε μικρό βαθμό software. Ο συνολικός αριθμός τους είναι 11.

Πιστεύουμε ότι αν και ο αριθμός των 11 επιχειρήσεων είναι περιορισμένος, είναι από την άλλη πλευρά ικανοποιητικός για να φανούν τα σημεία που διακρίνονται στην πραγματικότητα, ειδικά αν λάβουμε υπόψη ότι περιοριζόμαστε σε ένα μόνο κλάδο.

#### **4.6 Το ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Η έρευνα βασίζεται σε ερωτηματολόγιο, το οποίο απεστάλη στις επιχειρήσεις και συμπληρώθηκε. Το ερωτηματολόγιο καλύπτει αρκετές περιοχές του στρατηγικού μάντζμεντ. Οι ενότητες του ερωτηματολογίου είναι οι εξής:

1. Γενικές ερωτήσεις
2. Εύρος διοίκησης
3. Αποστολή της επιχείρησης
4. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
6. Στρατηγική και Internet
7. Ανάλυση κλάδου
8. Άλλες ερωτήσεις

Στο παράρτημα της εργασίας παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο. Η 6<sup>η</sup> ενότητα είναι απόλυτα σύγχρονη και συντονισμένη με το πνεύμα και τον προβληματισμό της εποχής. Η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία σχετικά με την επιχειρηματική αξιοποίηση και τη διερεύνηση των 'νόμων' που διέπουν το Internet, σε σχέση πάντα με την επιχείρηση, αυξάνεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια, και πιστεύουμε ότι θα πρέπει να μελετηθεί.

## **4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου που επιχειρείται στην συνέχεια είναι περισσότερο περιγραφική (descriptive analysis) και βασίζεται στη συχνότητα των απαντήσεων για κάθε μεταβλητή. Η ανάλυση γίνεται ανά τμήμα του ερωτηματολογίου. Δεν θα παρουσιαστούν γραφικά όλες οι ερωτήσεις. Αυτές που δεν θεωρούνται τόσο σημαντικές θα περιγράφονται μόνο με λόγια. Οι πιο σημαντικές θα παρουσιάζονται και γραφικά με διαγράμματα. Προτιμούμε να παρουσιάζουμε τις συχνότητες των παρατηρήσεων ως ποσοστό επί των απαντήσεων του δείγματος.

### **4.7.1 Γενικές ερωτήσεις**

Αρχικά θα αναφέρουμε κάποια συγκεντρωτικά στοιχεία των επιχειρήσεων, πέρα από τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία κάθε μία δραστηριοποιείται, για να μπορέσει ο αναγνώστης να καταλάβει καλύτερα μερικά ποσοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Ο μέσος όρος των εργαζομένων στις 10 επιχειρήσεις είναι 821. Ο μέσος όρος εσόδων από πωλήσεις των 8 επιχειρήσεων ( δύο ερωτηματολόγια αφορούν τμήματα επιχειρήσεων) είναι 90 δισεκατομμύρια δραχμές. Η διασπορά των παρατηρήσεων αυτών είναι σχετικά μεγάλη, αλλά μειώνεται δραματικά αν εξαιρεθούν 3 επιχειρήσεις από τους μέσους όρους. Έξι επιχειρήσεις είναι ξένων συμφερόντων και 5 ελληνικών συμφερόντων.

Οι ερωτήσεις του πρώτου μέρους έχουν σαν σκοπό να εμφανίσουν την γενική οικονομική-επιχειρηματική εικόνα των επιχειρήσεων. Όλες οι επιχειρήσεις εισήγαγαν νέα προϊόντα και το 45% απέσυρε προϊόντα. Το 90%

των επιχειρήσεων έχει κάποιου είδους συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, από αυτές, το 70% συνεργάζεται με μεγάλες επιχειρήσεις, το 20% με μεσαίου μεγέθους και μόνο μία με μικρού μεγέθους. Λιγότερο δημοφιλής είναι η πρακτική των εξαγορών (55%), την προτιμούν οι ελληνικές επιχειρήσεις έναντι των ξένων θυγατρικών. Οι περισσότερες εξαγορές ήταν επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους, λιγότερες μικρού και μόνο μία μεγάλη. Επίσης έχουν γίνει συγχωνεύσεις σε ποσοστό 20%, ενώ όλες οι επιχειρήσεις που συγχωνεύτηκαν ήταν μεγάλου μεγέθους.

Σχετικά με την οικονομική πορεία των επιχειρήσεων, σε απόλυτα μεγέθη, ήταν για όλες τις επιχειρήσεις αυξητική όσο αφορά τα έσοδα από πωλήσεις, ενώ μόνο για μία το μερίδιο αγοράς μειώθηκε. Γενικά φαίνεται ότι υπάρχει έντονη κλαδική κινητικότητα. Γίνονται εξαγορές, τα μεγέθη των εταιριών αυξάνουν, νέα προϊόντα εισάγονται και άλλα αποσύρονται από την αγορά. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις. Μόνο μια μεγάλη ελληνική επιχείρηση αντιμετώπισε μειωμένο ανταγωνισμό.

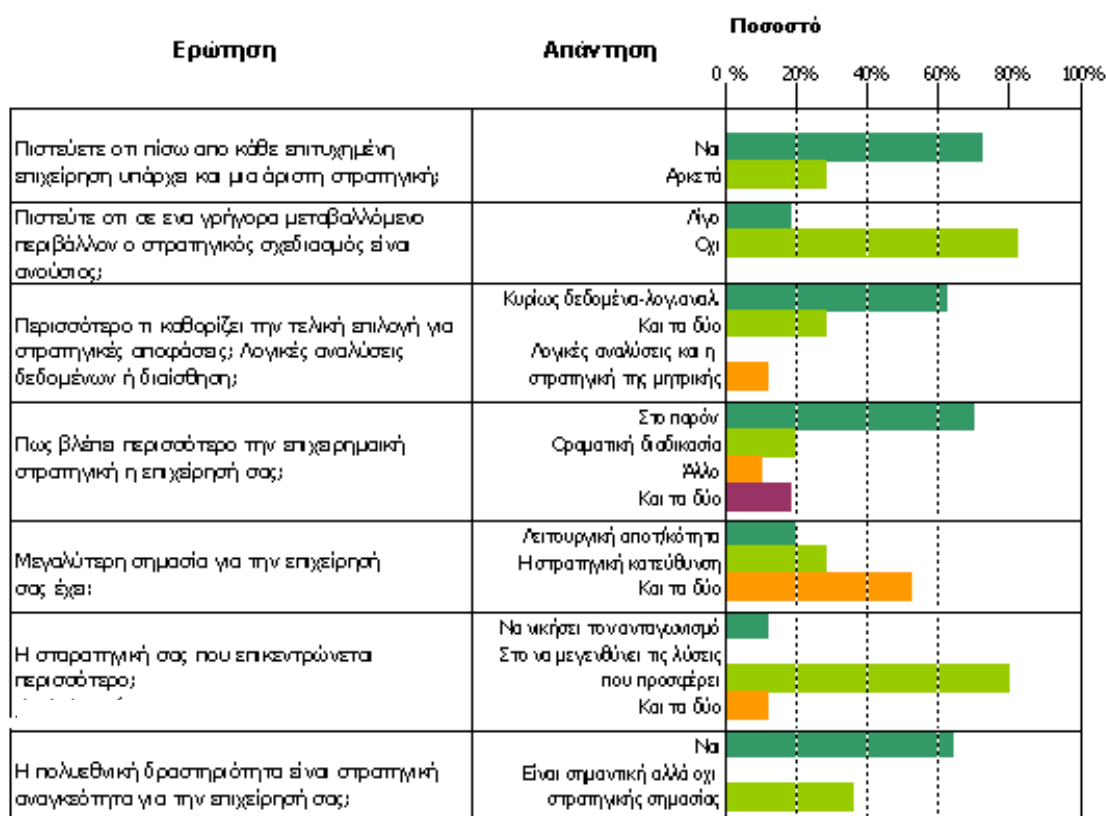
Συνεπώς το γενικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ανταγωνιστικό. Η τάση για αύξηση των μεγεθών είναι μεγάλη. Πρέπει να σημειώσουμε ότι στον κλάδο νέων τεχνολογιών παρατηρείται ισχυρή σύγκλιση των τεχνολογιών που παράγουν, εμπορεύονται ή εγκαθιστούν οι εταιρίες. Αυτό σημαίνει ότι οι περιορισμοί κινητικότητας (mobility barriers) των επιχειρήσεων μειώνονται. Στην έρευνά μας σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές, έτσι θα πρέπει να περιμένουμε ότι θα υπάρχει η τάση για αύξηση του ανταγωνισμού όχι μόνο μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε μια στρατηγική

ομάδα (strategic group), αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές.

#### 4.7.2 Εύρος διοίκησης

Με αυτή την παράγραφο εισερχόμαστε σε θέματα στρατηγικής. Ο σκοπός είναι να εμφανισθούν μερικές υποκειμενικές αντιλήψεις και απόψεις στελεχών, καθώς και σημαντικά θέματα που μας απασχόλησαν στο πρώτο μέρος της εργασίας μας, όπως είναι η λειτουργική αποτελεσματικότητα ή ο οραματισμός ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής (π.χ. η στρατηγική πρόθεση -strategic intent- είναι ένας σαφής οραματικός προσανατολισμός της στρατηγικής.)

**Πίνακας 4.1 Εύρος Διοίκησης**



Αυτό που προκύπτει από τις απαντήσεις είναι ότι η στρατηγική έχει κάποιο οραματικό, μελλοντικό προσανατολισμό, αλλά από την άλλη πλευρά είναι αρκετά προσανατολισμένη σε ορθολογικό τρόπο αντίληψης της στρατηγικής. Αυτή η διαφορά στην γενικότερη φιλοσοφία της στρατηγικής και των επιχειρήσεων αναπτύχθηκε στο τρίτο κεφάλαιο. Το εύρος της διοίκησης θα πρέπει να είναι τέτοιο που να ξεφεύγει από ποσοτικά δεδομένα. Στη στρατηγική διοίκηση η κινητήρια δύναμη είναι η κατανόηση και η σύνθεση-ανάλυση εννοιών και στοιχείων της πραγματικότητας. Τα ποσοτικά δεδομένα και η ανάλυσή τους είναι μόνο εργαλεία υποστήριξης σωστών θεωρητικών συλλογισμών. Θα πρέπει λοιπόν η βάση πάνω στην οποία στηρίζονται λογιστικά, χρηματοοικονομικά και άλλα δεδομένα και εργαλεία ποσοτικής ανάλυσης, να είναι σωστή. Τέλος βλέπουμε ότι η πολυεθνική δραστηριότητα είναι κάτι που είτε συμβαίνει είτε υπάρχει η ανάγκη να συμβεί.

Από τις επιχειρήσεις του δείγματος το 72% πιστεύει πως πίσω από κάθε επιτυχημένη επιχείρηση υπάρχει και μια επιτυχημένη στρατηγική, ενώ το 28% πιστεύει σ' αυτό αρκετά αλλά όχι απόλυτα. Το 18% απάντησε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ανούσιος σε κάποιο μικρό βαθμό, ενώ η πλειοψηφία (82%) δεν πιστεύει πως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ανούσιος. Την τελική επιλογή για τις στρατηγικές αποφάσεις την καθορίζει η λογική ανάλυση δεδομένων στο 64% των επιχειρήσεων, η στρατηγική της μητρικής και οι λογικές αναλύσεις στο 9%, και τα δύο παραπάνω στο υπόλοιπο 27%. Το 72% των επιχειρήσεων του δείγματος βλέπει την επιχειρηματική στρατηγική περισσότερο σαν μια διαδικασία του παρόντος, το 18% σαν μια οραματική διαδικασία, το 18% σαν κάτι που αφορά και τα δύο ενώ το 9% σαν κάτι άλλο. Μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση τους έχει

για το 18% η λειτουργική αποτελεσματικότητα, για το 27% η στρατηγική κατεύθυνση και για το 55% και το δύο. Η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται περισσότερο στο να μεγεθύνει τις λύσεις που προσφέρει στην αγορά στο 83% του δείγματος. Στο 9% επικεντρώνεται περισσότερο στο να νικήσει τον ανταγωνισμό και στο υπόλοιπο 9% και στα δύο. Τέλος η πολυεθνική δραστηριότητα είναι στρατηγική αναγκαιότητα για το 63% των επιχειρήσεων ενώ για το 37% είναι σημαντική αλλά όχι στρατηγικής σημασίας.

#### **4.7.3 Αποστολή ης επιχείρησης**

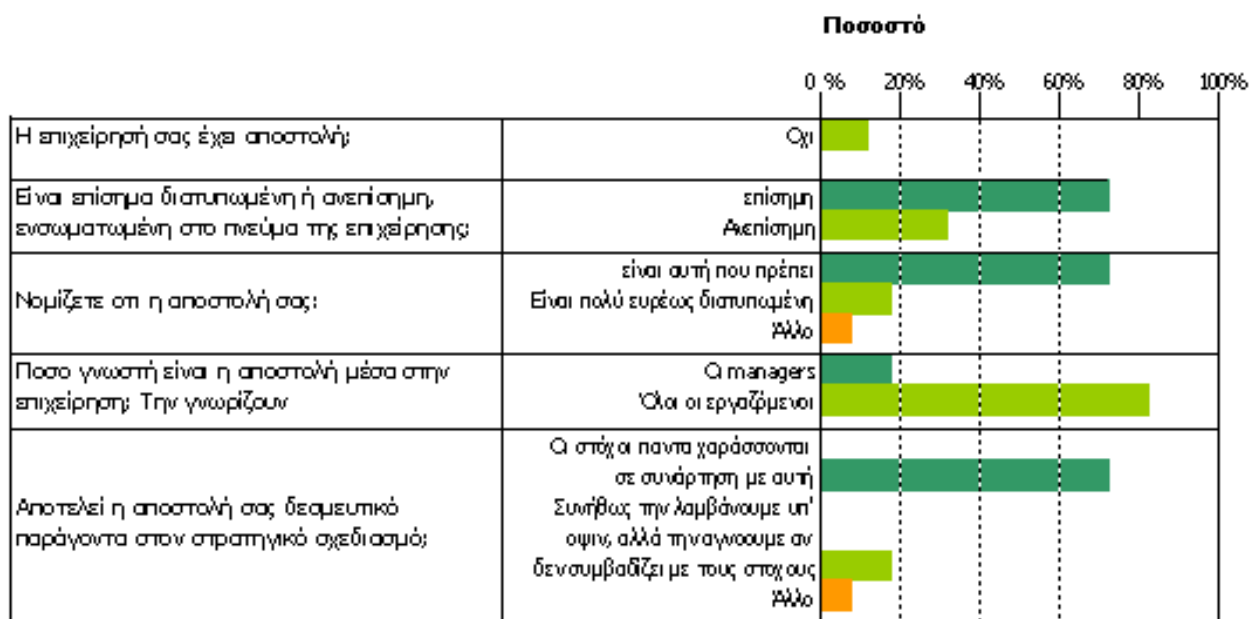
Η δήλωση αποστολής της επιχείρησης είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ. Από το δείγμα μας μόνο μία επιχείρηση δεν έχει αποστολή. Από τις υπόλοιπες, σχεδόν το 70% έχει επίσημα δηλωμένη αποστολή (mission statement). Οι επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ικανοποιημένες από την αποστολή τους και σχεδόν το 80% χαράσσει τους στόχους σύμφωνα με αυτή.

Η δήλωση της αποστολής είναι η αρχή, η βάση του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι η βασική ταυτότητα την επιχείρησης συνδυασμένη με έναν οραματικό προσανατολισμό. Η επιχείρηση που δεν γνωρίζει ποια είναι σίγουρα δεν γνωρίζει και που θέλει να φτάσει και με ποιο τρόπο να το καταφέρει αυτό. Το σημαντικό είναι η δήλωση αυτή να είναι και σωστή. Πρέπει να είναι γενική μεν αλλά να δίνει σημάδια για δράση προς μια μακροχρόνια κατεύθυνση.

Από τις επιχειρήσεις του δείγματος μόνο το 9% δεν είχε αποστολή. Αυτή ήταν και η πιο μικρή εταιρία του δείγματος από πλευράς εσόδων. Από τις υπόλοιπες, το 70% έχει επίσημη αποστολή και το 30% ανεπίσημη. Το 70%

πιστεύει πως η αποστολή είναι αυτή που πρέπει, το 20% πως είναι πολύ ευρέως διατυπωμένη και το 10% δεν απάντησε. Το 70% απάντησε ότι η αποστολή αποτελεί δεσμευτικό παράγοντα για το στρατηγικό σχεδιασμό με την έννοια ότι οι στόχοι χαράσσονται σε συνάρτηση με αυτή. Το 10% συνήθως την λαμβάνει υπόψιν αλλά την αγνοεί αν δεν συμβαδίζει με τους στόχους.

**Πίνακας 4.2 Αποστολή της επιχείρησης**



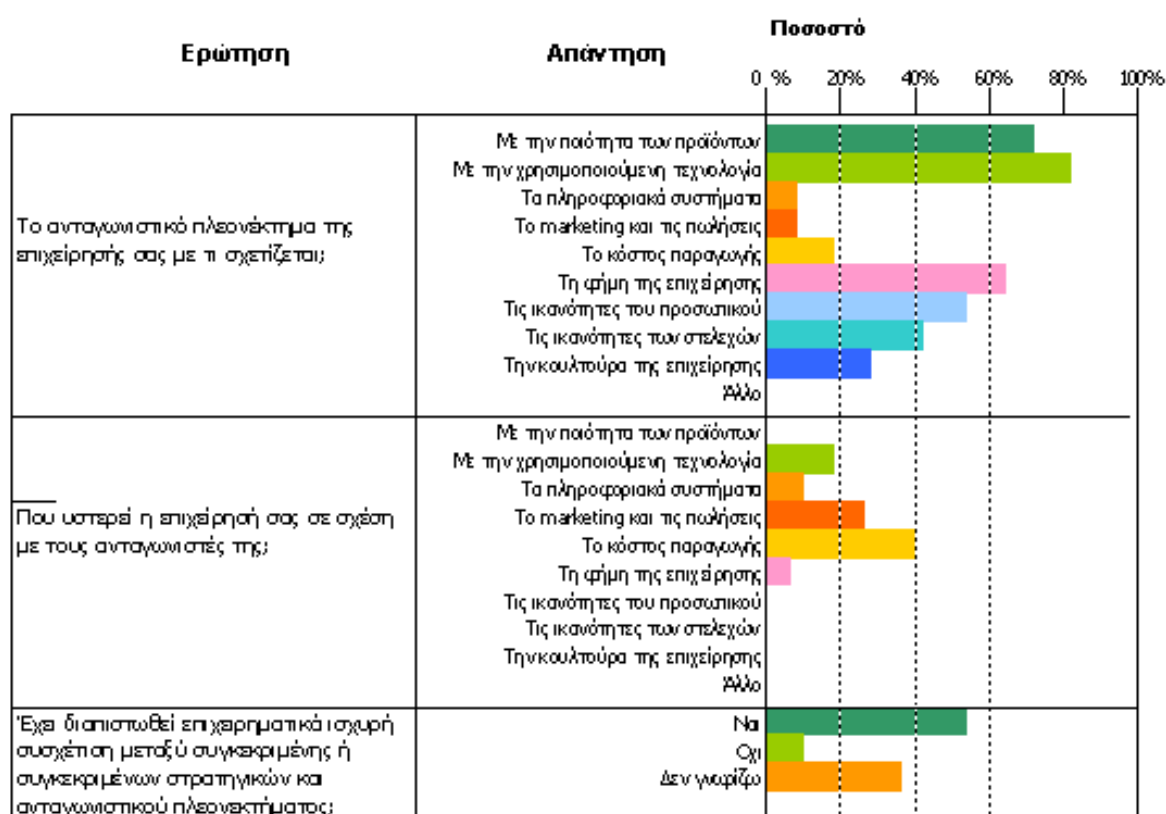
#### 4.7.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η πηγή της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Στο ερωτηματολόγιο ζητάμε τα κυριότερα πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους. Τα μεγαλύτερα ποσοστά σημειώθηκαν στην ποιότητα των προϊόντων και στην χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, ενώ ακολουθεί η φήμη της επιχείρησης και οι ικανότητες του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά παρατηρούμε ότι το marketing και οι



πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα καθώς και το κόστος παραγωγής βρίσκονται πολύ χαμηλά και σε μεγάλη απόσταση από τα υπόλοιπα. Ίσως η στρατηγική των επιχειρήσεων να εστιάζεται περισσότερο στην διαφοροποίηση αφού το κόστος παραγωγής και συνεπώς η τιμή πώλησης των προϊόντων πρέπει να είναι σχετικά υψηλή.

**Πίνακας 4.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**



Φαίνεται πως οι επιχειρήσεις του δείγματος βασίζουν την δραστηριότητά τους στην ποιότητα και στην τεχνολογία. Αυτό καθιστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ακριβές σε σχέση με τον ανταγωνισμό οποίος φαίνεται να τις ανταγωνίζεται με βάση το κόστος. Η ποιότητα είναι η βασική επιδίωξη των περισσότερων επιχειρήσεων και από αυτή την προσπάθεια απορρέουν οι περισσότερες δυνάμεις τους. Ειδικότερα, όσο

μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι και η έμφαση που δίνει στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Ο ανταγωνισμός με βάση τον χρόνο, η έμφαση στη γνώση του ανθρωπίνου δυναμικού και η αξιοποίηση και δημιουργία νέων τεχνολογιών στοχεύουν στην ποιότητα των προσφερομένων λύσεων και προϊόντων στην αγορά.

Πιο αναλυτικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων του δείγματος σχετίζεται περισσότερο με τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (81%), με την ποιότητα των προϊόντων (72%), με τη φήμη της κάθε επιχείρησης (64%), με τις ικανότητες του προσωπικού (54%), με τις ικανότητες των στελεχών (45%), με την κουλτούρα της επιχείρησης (28%), με το κόστος παραγωγής (18%), με τα πληροφοριακά συστήματα (9%), με το marketing και τις πωλήσεις (9%). Τα αθροιστικά ποσοστά υπερβαίνουν το 100% γιατί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να σχετίζεται με περισσότερους από έναν παράγοντες.

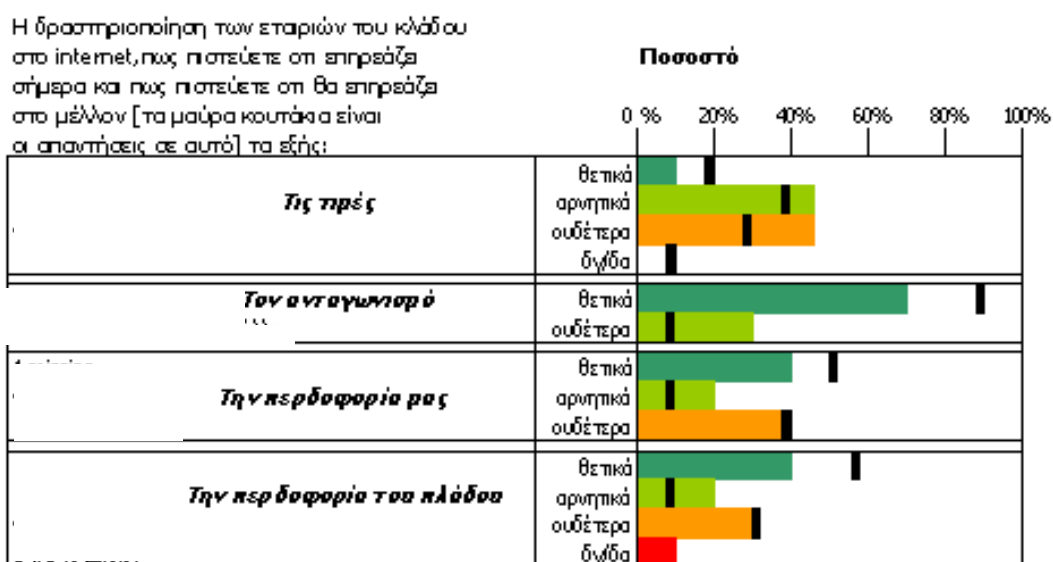
Οι επιχειρήσεις του δείγματος υστερούν πρώτα στο κόστος παραγωγής (40%), στο marketing και τις πωλήσεις (26%), στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (19%). Τέλος, έχει διαπιστωθεί επιχειρηματικά ισχυρή συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένης ή συγκεκριμένων στρατηγικών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ποσοστό 54%. Το 9% δεν διαπίστωσε ισχυρή συσχέτιση και το 36% δεν γνώριζε.

### **3.7.5 Στρατηγική και Internet**

Το Internet δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Αν και σημειώθηκε μία πάρα πολύ μεγάλη αποτυχία στη διατήρηση της αύξησης των επενδύσεων στο Internet, λόγω της μη

αναμενόμενης αύξησης των πωλήσεων, εντούτοις δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε τη σημαντική προσφορά του Internet στην αλυσίδα αξίας μια επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό ένα μέρος της έρευνας αφορά την εμπλοκή της επιχείρησης με το Internet.

**Πίνακας 4.4 Στρατηγική και Internet**



Η δραστηριοποίηση των εταιριών του κλάδου στο Internet πιστεύεται ΟΤΙ

- Αυξάνει τις τιμές (9%), ότι μειώνει τις τιμές (45%) ότι δεν επηρεάζει τις τιμές (45%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για την επίδραση του Internet στις μελλοντικές τιμές είναι 18%, 36%, 27%, το 18% δεν γνώριζε ή δεν απάντησε. Είναι λογικό να θεωρείται ότι η εξάπλωση του Internet συμπιέζει τις τιμές λόγω της διαφάνειας κόστους ( cost transparency ). Περισσότεροι ενδιαφερόμενοι μπορούν ευκολότερα να μάθουν κάποιες τιμές και γενικότερα να προσεγγίσουν κάθε εταιρία

- Αυξάνει τον ανταγωνισμό (72%), ότι τον μειώνει (28%). Σχετικά με τον μελλοντικό ανταγωνισμό το 91% πιστεύει ότι θα αυξηθεί και το 9% ότι δεν θα τον επηρεάσει.
- Αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης (36%). Αν η εταιρία που δραστηριοποιείται στο Internet μπορέσει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει στην προσέγγιση της ζήτησης, τότε αναμένεται και αύξηση των πωλήσεων και των κερδών.
- Αυξάνει την κερδοφορία του κλάδου (36%), ότι την μειώνει (27%) ,οτι δεν την επηρεάζει (27%). Το 9% δεν γνώριζε ή δεν απάντησε. Για να αυξηθεί η κερδοφορία του κλάδου από την γενικότερη αξιοποίηση του Internet θα πρέπει είτε να ικανοποιηθεί ζήτηση που χωρίς την χρήση του Internet δεν μπορούσε ή δεν ήταν συμφέρον να ικανοποιηθεί ή/και να αυξηθεί η ταχύτητα κυκλοφορίας του χρήματος, των εμπορευμάτων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Το ποια θα είναι η επίδραση του Internet στην αγορά δεν μπορούμε να το γνωρίζουμε από τώρα. Όσο η φιλικότητα και η τεχνολογία του Internet βελτιώνεται, τόσο θα βλέπουμε και μεγαλύτερη επίδραση στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Πιστεύουμε πως το Internet θα αποδειχθεί πως χρησιμεύει περισσότερο σαν ένα εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτών και πελατών, με την γενική έννοιά τους. Οτι θα καταλήξει να γίνει ένα standard των επιχειρήσεων και πως δεν θα διαταράξει τις μεταξύ τους ισορροπίες. Απλώς θα βοηθήσει αυτή η τεχνολογία στην γενικότερη αύξηση των μεγεθών

των επιχειρήσεων, ή καλύτερα στην γενικότερη αύξηση ,δευτερογενώς, του ΑΕΠ κάθε χώρας.

#### 4.7.6 Κλαδική ανάλυση

Σε αυτή την παράγραφο προσπαθούμε να ποσοτικοποιήσουμε τη διαχρονική ένταση των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος του Porter. Τα έτη που εξετάζονται είναι έξι. Από το 1995 έως και το 2000. Η ένταση των δυνάμεων συμπληρώθηκε κατά τρόπο που να είναι οι τιμές συγκρίσιμες και ανά έτος και ανά δύναμη κάθετα (βλ. τις σημειώσεις στην αντίστοιχη ερώτηση στο ερωτηματολόγιο)

Παρατηρούμε τη ραγδαία αύξηση όλων των δυνάμεων. Η αναλογία των εντάσεων των πέντε δυνάμεων παραμένει ουσιαστικά η ίδια. Αυτό φαίνεται και από το ότι η ιεραρχία των δυνάμεων των 5 εντάσεων παραμένει η ίδια κατά τον υπολογισμό τριών διαφορετικών μέσων όρων (Μ.Ο. 95-98, Μ.Ο. 95-00, Μ.Ο. 99-00) (Πίνακας 4.5)

**Πίνακας 4.5 Η διαχρονική ένταση των πέντε δυνάμεων**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Μ.Ο. 95-98	Μ.Ο. 95-00	Μ.Ο. 99-00
Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	3,6	4,2	5,3	6,4	7,3	8,5	4,9	5,9	7,9
Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες	2,2	2,3	2,8	3,4	4,5	5,3	2,7	3,4	4,9
Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών	3,1	4,0	5,0	5,9	6,2	6,8	4,5	5,2	6,5
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	3,9	3,9	4,1	4,6	5,1	5,5	4,1	4,5	5,3
Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών	3,7	4,1	5,0	6,1	7,2	8,2	4,7	5,7	7,7
Μ.Ο. Στήλης	3,3	3,7	4,4	5,3	6,1	6,9	4,2	4,9	6,5
Αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη στήλη		13%	20%	19%	14%	13%		18%	31%

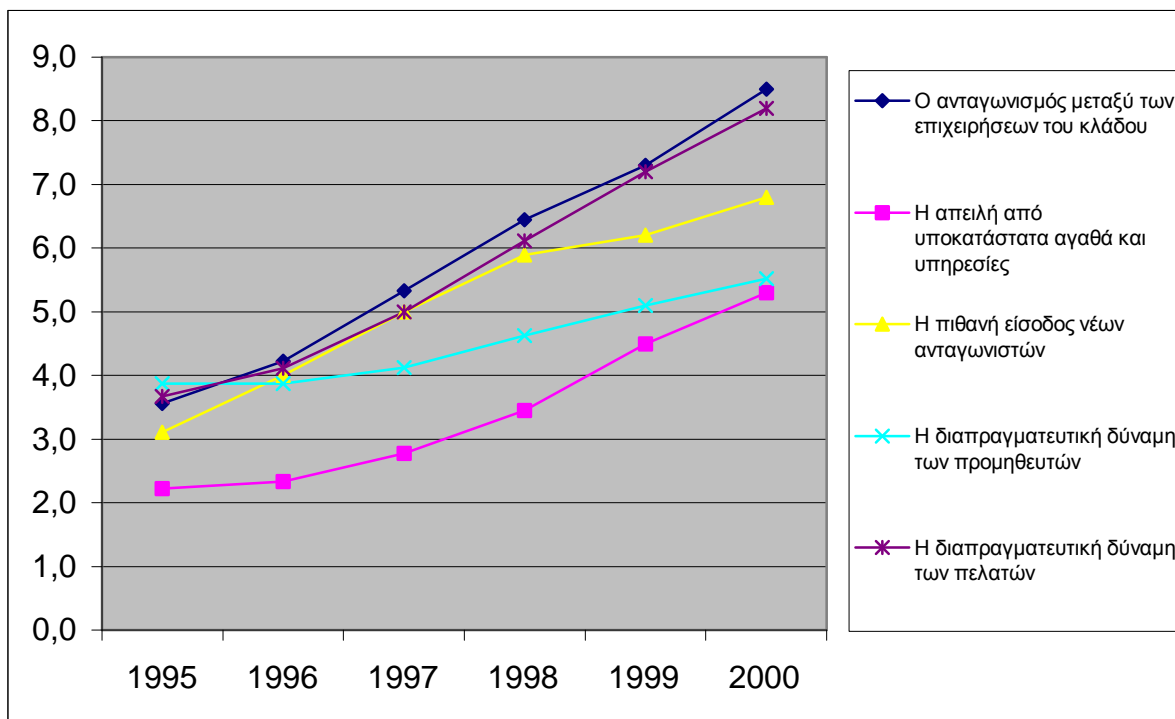
Επίσης η συγκεκριμένη ιεραρχία των δυνάμεων με βάση την ένταση είναι λογική και αναμενόμενη. Πρώτη δύναμη είναι αυτή του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, τελευταία είναι η απειλή από υποκατάστατα αγαθά

και υπηρεσίες. Αξίζει επίσης να σημειώσουμε την μεγάλη ανάπτυξη της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών σε σχέση με την ανάπτυξη των άλλων δυνάμεων. Αυτή αυξήθηκε κατά 221%.

Αθροίζοντας τις δυνάμεις κάθε στήλης μπορούμε να έχουμε μια εκτίμηση της συνολικής έντασης των πέντε δυνάμεων κάθε έτους. Η ένταση που προκύπτει είναι και μια εκτίμηση της έντασης που έχει ο κλάδος γενικά. Παρατηρούμε ότι το 1996 είχαμε μια αύξηση της συνολικής έντασης κατά 13%, το 1997 κατά 20%, το 1998 κατά 19%, το 1999 κατά 14% και το 2000 κατά 13%.

Σίγουρα οι τιμές των εντάσεων των δυνάμεων δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με ακρίβεια, αλλά παρ' όλη την υποκειμενικότητά τους είναι βέβαιο πως αποτυπώνουν σωστά τις γενικές τάσεις.

Πιο παραστατικά οι τάσεις αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα. Μάλιστα φαίνεται πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών καθώς και η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες αυξάνουν με μεγάλο ρυθμό.



**Διαγραμμα. 4.1 Η διαχρονική ένταση των 5 δυνάμεων**

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε πως η ιεραρχία των πέντε δυνάμεων είναι ίδια όταν την εξετάζουμε από την οπτική των τριών μέσων όρων που επιλέχθηκαν. Επίσης φαίνονται και κάποια στοιχεία διακύμανσης.

**Πίνακας 4.6 Η ιεραρχία των πέντε δυνάμεων για τα έτη 1995 έως και 2000, 1999 έως 2000 και 1995 έως 1998**

		M.O. 95-00
1	Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	5,9
2	Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών	5,7
3	Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών	5,2
4	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	4,5
5	Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες	3,4
		M.O. 99-00
1	Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	7,9
2	Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών	7,7
3	Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών	6,5
4	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	5,3
5	Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες	4,9

1	Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	4,9
2	Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών	4,7
3	Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών	4,5
4	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	4,1
5	Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες	2,7

Στο σημείο αυτό αναλύουμε την ένταση των παρακάτω χαρακτηριστικών του κλάδου για έξι χρόνια (1995 έως και 2000). Η ανάλυση μπορεί να γίνει μόνο οριζόντια και όχι κάθετα γιατί είναι πολύ δύσκολο να μπορέσουμε να μετρήσουμε την σχετική ένταση των χαρακτηριστικών του κλάδου που μας ενδιαφέρουν. Έτσι τα χαρακτηριστικά του κλάδου έχουν όλα μέγεθος πέντε (5) το 1995. Αυτό είναι το δεδομένο. Για τα υπόλοιπα έτη τα στελέχη συμπλήρωσαν τα μεγέθη σύμφωνα με την υποκειμενική κρίση τους.

**Πίνακας 4.7 Η διαχρονική ένταση των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	M.O. 95-98	M.O. 95-00	M.O. 99-00	Διαφορά
Μεταβολή στο καταναλωτικό προφίλ των πελατών	5	4,8	5,7	6,3	7,3	7,7	5,46	7,06	7,52	6,62%
Καινοτομίες στο μαρκετινγκ	5	5,3	5,7	6,3	6,8	7,3	5,58	6,08	7,06	16,20%
Κόστος αλλαγής μάρκας από τον πελάτη	5	5,7	5,7	6,0	6,0	6,3	5,58	5,77	6,14	6,46%
Τεχνολογικές εξελίξεις υποδομής	5	6,0	6,7	7,2	7,7	8,4	6,21	6,82	8,05	17,98%
Τεχνολογικές εξελίξεις προϊόντων	5	5,9	6,1	7,1	7,7	8,5	6,04	6,73	8,11	20,53%
Διασπορά του know how	5	5,3	6,0	6,5	7,0	7,1	5,71	6,16	7,07	14,75%
Διεθνοποίηση αγοράς	5	5,1	5,6	6,4	7,6	7,8	5,54	6,24	7,66	22,69%
Νομοθεσία	5	5,3	5,4	5,6	5,9	6,6	5,32	5,63	6,24	10,89%
Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς	5	5,8	6,4	7,4	8,3	8,9	6,13	6,94	8,57	23,48%
Ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου	5	6,0	6,6	7,1	7,7	8,0	6,18	6,74	7,86	16,61%
Μεταβολές στο κόστος του κλάδου	5	5,6	6,0	6,7	6,9	7,0	5,82	6,19	6,93	11,92%
Μεταβολές στην αποδοτικότητα του κλάδου	5	5,7	6,0	6,5	7,0	7,4	5,79	6,27	7,21	15,14%
Αριθμός ανταγωνιστών	5	5,3	6,5	7,5	8,0	7,9	6,08	6,70	7,93	18,36%
Μέγεθος ανταγωνιστών	5	5,7	6,3	7,2	7,8	8,4	6,04	6,74	8,13	20,67%



Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτουν αρκετές χρήσιμες πληροφορίες. Βλέπουμε ποια είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά του κλάδου και την διαχρονική έντασή τους στη διάρκεια έξι ετών. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι η ένταση

- της μεταβολής του καταναλωτικού προφίλ των πελατών έχει αυξηθεί στο 7,7 από το 5.
- Στις καινοτομίες στο marketing αυξήθηκε στο 7,3
- στο κόστος αλλαγής μάρκας από τον πελάτη αυξήθηκε στο 6,3
- στις τεχνολογικές εξελίξεις υποδομής αυξήθηκε στο 8,4
- στις τεχνολογικές εξελίξεις των προϊόντων αυξήθηκε στο 8,5
- στη διασπορά του know how αυξήθηκε στο 7,1
- στη διεθνοποίηση της αγοράς αυξήθηκε στο 7,8
- στην νομοθεσία αυξήθηκε στο 6,6
- στον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς αυξήθηκε στο 8,9
- στην ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου αυξήθηκε στο 8,0
- μεταβολές στο κόστος του κλάδου αυξήθηκε στο 7,0
- στις μεταβολές στην αποδοτικότητα του κλάδου αυξήθηκε στο 7,4
- στον αριθμό των ανταγωνιστών αυξήθηκε στο 7,9
- στο μέγεθος των ανταγωνιστών αυξήθηκε στο 8,4

Η ποσοτικοποίηση αυτή των μεγεθών και των χαρακτηριστικών του κλάδου καθώς και των πέντε δυνάμεων του Porter δείχνει την πίεση που δέχονται τα στελέχη των εταιριών αυτών ώστε να αντεπεξεέλθουν στους στόχους τους. Σχεδόν όλα τα στοιχεία που εξετάστηκαν αυξάνουν κάθε έτος

Κατά ένα μεγάλο ποσοστό. Γι' αυτόν τον λόγο χρειάζεται η στρατηγική. Για να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί ολικά τα δυνατά σημεία της επιχείρησης.

#### **4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στο πρώτο κεφάλαιο, η στρατηγική είναι ένα δύσκολο θέμα στην ανάλυσή του εξ' αιτίας της φύσης της. Η στρατηγική κρίνεται μόνο με βάση τα αποτελέσματα που θα έχει στα μακροχρόνια κέρδη της κάθε επιχείρησης. Σίγουρα δεν κρίνεται από την θεωρία. Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις ξένων συμφερόντων είναι πιο οργανωμένες στο θέμα της στρατηγικής. Αυτό είναι λογικό λόγω της εμπειρίας που ήδη έχουν αποκομίσει σε θέματα στρατηγικής και ενσωμάτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα στην τυπική και άτυπη οργανωτική δομή από την παρελθούσα δραστηριότητά τους στο εξωτερικό.

Πάντως το μέγεθος της Ελληνικής αγοράς δεν είναι τέτοιο που να επιβάλλει την ύπαρξη ενός ξεχωριστού τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού εκτός ελαχίστων περιπτώσεων. Πιο μικρές επιχειρήσεις του δείγματος δεν εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό παρά μόνο μακροχρόνιο σχεδιασμό. Σε κάθε περίπτωση η ουσία είναι αν έχει η επιχείρηση την ικανότητα να πετυχαίνει τους στόχους της, δηλαδή αν έχει τον τρόπο να παίρνει τις σωστές αποφάσεις και αν τις παίρνει τελικά. Σε ένα συνεχώς όλο και πιο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον η στρατηγική σκέψη γίνεται όλο και πιο σημαντική και εκδηλώνεται όλο και περισσότερο μέσα από τυπικές οργανωτικές δομές.

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

## **ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**“Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ”**

## Ο Στρατηγικός σχεδιασμός στην Ελληνική πραγματικότητα

Σημείωση: Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί ως έχει (ως αρχείο excel), και να σωθεί, για να αποσταλεί σε ηλεκτρονική διεύθυνση ή να εκτυπωθεί. Τα κουτάκια  άρονται με κλικ του mouse. Οι γραμμές συμπληρώνονται κανονικά, ως κελιά του excel.

1. Σε ποιον κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας; \_\_\_\_\_

2. Πόσους εργαζόμενους απασχολείτε; \_\_\_\_\_

3. Ποιές ήταν οι πωλήσεις που πραγματοποιήσατε την προηγούμενη χρονιά; \_\_\_\_\_

4. Στα τελευταία χρόνια

4.1 Οι πωλήσεις σας:

αυξήθηκαν  μειώθηκαν  ήταν σταθερές

4.2 Το μερίδιο αγοράς σας:

αυξήθηκε  μειώθηκε  ήταν σταθερό

4.3 Ο ανταγωνισμός στην αγορά

Αυξήθηκε  μειώθηκε  ήταν σταθερός

4.4 Προωθήσατε νέα προϊόντα στην αγορά:  Ναι  Όχι

Πόσα σε αριθμό: \_\_\_\_\_

Σε ποιους κλάδους: \_\_\_\_\_

4.5 Αποσύρατε προϊόντα σας από την αγορά:  Ναι  Όχι

Πόσα σε αριθμό: \_\_\_\_\_

Σε ποιους κλάδους \_\_\_\_\_

4.6 Έχετε προβεί σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις:  Ναι  Όχι

Ποιο το μέγεθός τους: Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο

4.7 Έχετε προβεί σε συγχωνεύσεις με άλλες επιχειρήσεις;  Ναι  Όχι

Ποιο το μέγεθός τους: Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο

4.8.α Έχετε εξαγοράσει άλλες επιχειρήσεις;  Ναι  Όχι

Ποιο το μέγεθός τους: Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο

4.8.β Ποιοι είναι οι 3 κυριώτεροι λόγοι για τους οποίους η επιχείρησή σας προβαίνει σε εξαγορές και συγχωνεύσεις;

1ος \_\_\_\_\_

2ος \_\_\_\_\_

3ος \_\_\_\_\_

4.9 Το εργατικό δυναμικό σας

Αυξήθηκε

Μειώθηκε

Έμεινε σταθερό

4.10 Οι επενδύσεις σας

Αυξήθηκαν

Μειώθηκαν

Ήταν σταθερές

**Ερωτήσεις 5-12: Εύρος- χαρακτήρας διοίκησης**

5. Πίσω από κάθε επιτυχημένη επιχείρηση υπάρχει μια άριστη στρατηγική ( είτε τυχαία, είτε σχεδιασμένη). Συμφωνείτε με αυτή την άποψη;

Ναι    Αρκετά    Λίγο    Όχι

6. Μερικοί αναφέρουν ότι σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ανούσιος. Συμφωνείτε με αυτή την άποψη;

Ναι    Αρκετά    Λίγο    Όχι

7. Στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από την επιχείρησή σας επιλέγονται με βάση στοιχεία-δεδομένα ή τελικά είναι η διαίσθηση- ενόραση αυτή που καθορίζει την τελική επιλογή;

Κυρίως στοιχεία- δεδομένα και λογικές αναλύσεις

Κυρίως διαίσθηση

Άλλο

Παρακαλώ αναφέρατε: \_\_\_\_\_

8. Πώς βλέπει περισσότερο την επιχειρηματική στρατηγική η επιχείρησή σας:

Σαν κατάλληλη τοποθέτηση στο παρόν

Σαν οραματική διαδικασία

Άλλο

Παρακαλώ αναφέρατε: \_\_\_\_\_

9. Μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρησή σας έχει:

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα (operating efficiency- π.χ. JIT, BPR, TQM)

Η στρατηγική κατεύθυνση (λήψη σοβαρότατων αποφάσεων, οριοθέτηση δράσης)

Άλλο

Παρακαλώ αναφέρατε: \_\_\_\_\_

10. Η στρατηγική σας που επικεντρώνεται περισσότερο;

- Στο να νικήσει τον ανταγωνισμό
- Στο να μεγεθύνει τις λύσεις που προσφέρει στην αγορά
- Άλλο

Παρακαλώ αναφέρατε: \_\_\_\_\_

**11. Η επιχείρησή σας έχει βρεθεί τα τελευταία 10 χρόνια σε πολύ σοβαρή οικονομική δυσχέρια ή κρίση γενικότερα; Αν ναι, με ποιούς τρόπους την έχει ξεπεράσει;**

Χρονολογία  
α)1992 β)1994 γ)

Με περικοπές εξόδων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτιώνοντας την παραγωγικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμόζοντας στρατηγική καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τροποποιώντας την υπάρχουσα στρατηγική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η αγορά βοήθησε στην βελτίωση της οικονομικής κατάστασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Παρακαλώ αναφέρατε \_\_\_\_\_

**12. Η πολυεθνική δραστηριότητα είναι στρατηγική αναγκαιότητα για την επιχείρησή σας;**

- Ναι
- Είναι αναγκαιότητα αλλά όχι στρατηγικής σημασίας
- Δεν είναι αναγκαιότητα

**Ερωτήσεις 13-17: Αποστολή της επιχείρησης**

**13. Η επιχείρησή σας έχει αποστολή (mission) ;**      Ναι      Όχι  
     

Ποια είναι αυτή; \_\_\_\_\_

**14. Είναι επίσημα διατυπωμένη (π.χ. είναι γραπτή) ή είναι ανεπίσημη, ενσωματωμένη με το πνεύμα της επιχείρησης;**

Γραπτή      Ανεπίσημη  
     

**15. Νομίζετε ότι η αποστολή της επιχείρησής σας:**

1. Είναι αυτή που πρέπει

- 2. Είναι πολύ ευρέως διατυπωμένη
- 3. Είναι στενά διατυπωμένη
- 4. Πρέπει να αλλάξει τελείως
- 5. Άλλο

Παρακαλώ προσδιορίστε:

---

---

**16. Πόσο γνωστή είναι η αποστολή μέσα στην επιχείρηση;**

Την γνωρίζουν:

- 1. Το διοικητικό συμβούλιο
- 2. Η ανώτατη διοίκηση
- 3. Τα στελέχη
- 4. Όλοι οι εργαζόμενοι

**17. Αποτελεί η αποστολή σας (γραπτή η όχι) δεσμευτικό παράγοντα στο στρατηγικό σχέδιασμό;**

- 1. Οι στόχοι μας πάντα χαράσσονται σε συνάρτηση με αυτή
- 2. Την λαμβάνουμε συνήθως υπόψη αλλά αν δεν συμβαδίζει με τους στόχους μας, την αγνοούμε
- 3. Συνήθως την αγνοούμε, γιατί μας περιορίζει σε προγενέστερες αποφάσεις που δεν έχουν ισχύ σήμερα
- 4. Άλλο

Παρακαλώ προσδιορίστε:

---

---

**Ερωτήσεις 18-34: Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός**

**18. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχέδιασμό;**

- Ναί  Όχι

Αν **Ναι**, συνεχίζουμε στην ερώτηση 20.

**19. Αν όχι, γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;**

- 1. Γιατι είμαστε μια μικρή επιχείρηση
- 2. Η διαδικασία αυτή είναι καλή για ασκήσεις στα πανεπιστήμια, όχι για

- εφαρμογή από πραγματικές επιχειρήσεις.
3. Με τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό που χρησιμοποιούμε μέχρι σήμερα έχουμε πολύ καλά αποτελέσματα.
4. Η διαδικασία αυτή δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επιχείρησης
5. Η διαδικασία αυτή δεν είναι συμβατή με την δομή της επιχείρησης
6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις
7. Δεν έχουμε τον απαραίτητο χρόνο για κάτι τέτοιο
8. Δεν έχουμε τις απαραίτητες πληροφορίες για το περιβάλλον
9. Είναι δύσκολο να κάνουμε προβλέψεις
10. Δεν μπορούμε να διαθέσουμε τους απαραίτητους πόρους
11. Άλλοι λόγοι:
- Παρακαλώ προσδιορίστε: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Συνεχίζουμε στην ερώτηση 35**

**20. Από πότε εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;**

Εδώ και 25 \_\_\_\_\_ χρόνια

**21. Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού;**

1. 1 χρόνος
2. 1-3 χρόνια
3. 3-5 χρόνια
4. Πάνω από 5 χρόνια

**22. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να έχει αφετηρία την ανάλυση του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος;**

- Εσωτερικό περιβάλλον
- Εξωτερικό περιβάλλον

Γιατί; Παρακαλώ προσδιορίστε: Ο στρατηγικός σχεδιασμός κυρια αφορά στην ανάλυση των μ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**23. Για ποιους λόγους χρησιμοποιείτε τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;**

Παρακαλούμε προσδιορίστε την σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων

Κλίμακα: 1 Καθόλου σημαντικός



- 2 Λίγο σημαντικός
- 3.Μετρίως σημαντικός
- 4 Αρκετά σημαντικός
- 5 Πολύ σημαντικός

1. Μας βοηθάει να θέσουμε στόχους
2. Μας αναγκάζει να εκτιμήσουμε τους διαθέσιμους εσωτερικούς πόρους
3. Μας βοηθάει να αναγνωρίσουμε και να εκμεταλλευτούμε νέες ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
4. Συντελεί στη ολοκλήρωση των ενεργειών μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων
5. Διαγράφει το πλαίσιο ανάπτυξης και συντονισμού των δραστηριοτήτων
6. Αποσαφηνίζει τις προτεραιότητες
7. Αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε τμήματος- εργαζομένου
8. Συντελεί στην αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους
9. Άλλοι λόγοι.


Παρακαλώ προσδιορίστε:


**24. Ποια προβλήματα αντιμετωπίζετε όταν ακολουθείτε τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;**

1. Η διαδικασία αυτή δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επιχείρησης
2. Η διαδικασία αυτή δεν είναι συμβατή με την δομή της επιχείρησης
3. Τα στελέχη που συμμετέχουν δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις
4. Συμμετέχουν πάρα πολλά στελέχη
5. Συμμετέχουν πολύ λίγα στελέχη
6. Δεν έχουμε απαραίτητο χρόνο για κάτι τέτοιο
7. Δεν έχουμε τις απαραίτητες πληροφορίες για το περιβάλλον
8. Είναι δύσκολο να κάνουμε προβλέψεις
9. Δεν μπορούμε να διαθέσουμε τους απαραίτητους πόρους
10. Άλλα προβλήματα

Παρακαλώ προσδιορίστε:


**25. Το μοντέλο στρατηγικής που ακολουθείτε εσείς, με ποιο από τα ακόλουθα μοντέλα ταιριάζει περισσότερο;**

1. Με το μοντέλο ανάπτυξης (growth)

( Νέα προϊόντα, νέοι κλάδοι δραστηριοποίησης, Στόχος: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς)

2. Με το μοντέλο σταθερότητας ( Stability)

( Ελάχιστες αλλαγές στην στρατηγική, διατήρηση και προϊόντος/ υπηρεσίας.

Στόχος ελαχιστοποίηση του κόστους)

3. Με το μοντέλο περισυλλογής (retrenchment)

(Μείωση δαπανών. Στόχος η εγκατάλειψη του προϊόντος ή του κλάδου)

4. Με συνδυασμό των παραπάνω

5. Με άλλο μοντέλο

Παρακαλώ προσδιορίστε:

---

---

**26. Εξετάζοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησής σας, πως θα το χαρακτηρίζατε;**

1. Ραγδαίως μεταβαλλόμενο

2. Γρήγορα μεταβαλλόμενο

3. Μέτρια μεταβαλλόμενο

4. Αργά μεταβαλλόμενο

5. Αλλιώς

Παρακαλώ προσδιορίστε:

---

---

**27. Με ποιο τρόπο αντιδράτε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος;**

1. Δεν τις λαμβάνουμε καθόλου υπ' όψη

2. Υιοθετούμε ο,τι καινούριο παρουσιάζεται

3. Είμαστε αυτοί που συνήθως το προκαλούμε

4. Αλλιώς.

Παρακαλώ προσδιορίστε:

---

---

**28. Όταν σχεδιάζετε το μέλλον τις επιχείρησής λαμβάνετε υπ' όψη τις αλλαγές;**

**28.1 Στο άμεσο περιβάλλον ( task environment) ;**

Ναί  Όχι

Παρακαλούμε προσδιορίστε την σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων

Κλίμακα: 1 Καθόλου σημαντικός  
2 Λίγο σημαντικός  
3.Μετρίως σημαντικός  
4 Αρκετά σημαντικός  
5 Πολύ σημαντικός

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Τους μετόχους   |                          |
| 2. Την κυβερνητική πολιτική                                |                          |
| 3. Τους προμηθευτές  |                          |
| 4. Την τοπική κοινωνία που εδρεύετε                        |                          |
| 5. Τους ανταγωνιστές                                       |                          |
| 6. Τους πελάτες  |                          |
| 7. Τις τράπεζες (πιστωτές)                                 |                          |
| 8. Διάφορες ομάδες πίεσης<br>(π.χ. Ινστιτούτα καταναλωτών) |                          |
| 9. Τις ενώσεις των εργαζομένων                             |                          |
| 10. Τις ενώσεις των επιχειρηματιών                         |                          |
| 11. Άλλους παράγοντες                                      | <input type="checkbox"/> |

Παρακαλώ προσδιορίστε:


**28.2 Στο γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον (general external environment) ;**

Ναί  Όχι

Παρακαλούμε προσδιορίστε την σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων

- Κλίμακα: 1 Καθόλου σημαντικός  
2 Λίγο σημαντικός  
3.Μετρίως σημαντικός  
4 Αρκετά σημαντικός  
5 Πολύ σημαντικός

- 1. Τις κοινωνικοπολιτισμικές
- 2. Τις δημογραφικές
- 3. Τις πολιτικές
- 4. Τις οικονομικές
- 5. Τις οικολογικές
- 6. Τις τεχνολογικές
- 7. Τις αλλαγές στις διεθνείς εξελίξεις
- 8. Άλλους παράγοντες

Παρακαλώ προσδιορίστε:


**29. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά τις επιχείρησή σας όταν λαμβάνετε αποφάσεις για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό;**

Παρακαλούμε προσδιορίστε την σημαντικότητα των παρακάτω παραγόντων

- Κλίμακα: 1 Καθόλου σημαντικός  
2 Λίγο σημαντικός  
3.Μετρίως σημαντικός  
4 Αρκετά σημαντικός  
5 Πολύ σημαντικός

- 1. Την τεχνολογία που διαθέτουμε
- 2. Την χρηματοοικονομική κατάσταση
- 3. Τα προβλεπόμενα έσοδα
- 4. Τις ικανότητες του προσωπικού
- 5. Την κουλτούρα της επιχείρησης
- 6. Τη δομή της επιχείρησης
- 7. Άλλο

Παρακαλώ προσδιορίστε:


**30. Σας έχει τύχει ποτέ να αναγνωρίσετε δυνατότητες και αδυναμίες στην επιχείρησή σας ώστε:**

- 1. Να θέσετε νέους στόχους;
- 2. Να μεταβάλλετε τους ήδη τιθέμενους στόχους;

3. Να ματαιώσετε τους ήδη τιθέμενους στόχους
4. Να κάνετε κάτι άλλο

Παρακαλώ προσδιορίστε:

---

---

**31. Κάθε πότε ασχολείστε με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στην επιχείρησή σας;**

1. Μία φορά τον χρόνο
2. Κάθε εξάμηνο
3. Κάθε μήνα
4. Κάθε μέρα

**32. Η στρατηγική σας αναθεωρείται- βελτιώνεται όσο έχετε εισροές δεδομένων και πληροφοριών απο την αγορά;**

Αν **Ναι**, ποιά η συχνότητα της αναθεώρησης-βελτίωσης;

- Ακολουθεί παντα όταν χρειάζεται τα νέα δεδομένα
- Δεν ακολουθεί πάντα όταν χρειάζεται τα νέα δεδομένα

Αν **Ναι**, ποιο το εύρος της αναθεώρησης-βελτίωσης;

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Όσο χρειάζεται για να διαχέεται σε ολόκληρη την επιχείρηση        | <input type="checkbox"/> |
| Όχι όσο χρειάζεται για να διαχέεται σε ολόκληρη την επιχείρηση    | <input type="checkbox"/> |
| Όσο χρειάζεται για να ταιριάξει η στρατηγική με τους στόχους.     | <input type="checkbox"/> |
| Όχι όσο χρειάζεται για να ταιριάξει η στρατηγική με τους στόχους. | <input type="checkbox"/> |

**33. Ποιες από τις παρακάτω ομάδες συμμετέχουν στη διαδικασία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού;**

1. Η ανώτατη διοίκηση
2. Τα μεσαία στελέχη
3. Τα κατώτερα στελέχη
4. Όλοι οι εργαζόμενοι

**34. Πόσοι σε αριθμό παίρνουν μέρος στον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό;**

---

**Ερωτήσεις 35-37: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

**35. Η επιχείρησή σας διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;**

- Ναι
- Όχι

Παρακαλώ επιλέξτε 1 ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή περισσότερα σχεδόν ισοδύναμα

Αυτό σχετίζεται με

1. Την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών
2. Την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (καινοτομίες, κοκ.)
3. Τα πληροφοριακά συστήματα
4. Το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις
5. Το κόστος παραγωγής
6. Τη φήμη της επιχείρησης- τη θέση της στην αγορά
7. Τις ικανότητες του προσωπικού
8. Τις ικανότητες των στελεχών
9. Την κουλτούρα της επιχείρησης
10. Άλλο τομέα

Παρακαλώ προσδιορίστε:

**36. Που υστερεί η επιχείρησή σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της;**

1. Στην ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών
2. Την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (καινοτομίες, κοκ.)
3. Τα πληροφοριακά συστήματα
4. Το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις
5. Το κόστος παραγωγής
6. Τη φήμη της επιχείρησης- τη θέση της στην αγορά
7. Τις ικανότητες του προσωπικού
8. Τις ικανότητες των στελεχών
9. Την κουλτούρα της επιχείρησης
10. Άλλο τομέα

Παρακαλώ προσδιορίστε:

**37. Έχει διαπιστωθεί επιχειρηματικά ισχυρή συσχέτιση συγκεκριμένης ή συγκεκριμένων στρατηγικών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;**

Ναι  Όχι  Δεν γνωρίζω

**Ερωτήσεις 38-40: Στρατηγική και internet**

**38. Ποιές είναι οι απόψεις σας για το internet σε σχέση με την επιχείρησή σας και των ανταγωνιστών; (Εξετάζουμε το internet από πλευράς εκμετάλλευσης των e-business χαρακτηριστικών**

που μπορεί να παρέχει στην επιχείρησή σας)

**Δική μας επιχείρηση**

- 1. Είναι κυρίως τεχνολογικό εργαλείο
- Είναι κυρίως στρατηγικό εργαλείο
- Άλλο

Παρακαλώ αναφέρατε: \_\_\_\_\_

**Αποψη**

**Εφαρμογή**

	Καθόλου	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2. Ενισχύει την θέση μας στην αγορά

Πολύ  Λίγο  Καθόλου  Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

**Κύριος ανταγωνιστής**

Μεταχειρίζεται το ίντερνετ σαν να είναι:

- 1. Είναι κυρίως τεχνολογικό εργαλείο
- Είναι κυρίως στρατηγικό εργαλείο
- Άλλο

Παρακαλώ αναφέρατε: \_\_\_\_\_

	Καθόλου	Μικρή	Μέτρια	Μεγάλη
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2. Ενισχύει την θέση του στην αγορά

Πολύ  Λίγο  Καθόλου  Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ

**39. Η δραστηριοποίηση των εταιριών του κλάδου, στο internet, επηρεάζει σήμερα:**

	Θετικά	Αρνητικά	Ουδέτερα	Δεν γνωρίζω	(θετικά:Αύξηση μεγεθών αρνητικά:μείωση μεγεθών π.χ. Ανταγωνισμού)
Τις τιμές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Τον ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Την κερδοφορία μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Την κερδοφορία του κλάδου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**40. Η δραστηριοποίηση των εταιριών του κλάδου στο internet πιστεύω ότι θα επηρεάζει στο μέλλον:**

	Θετικά	Αρνητικά	Ουδέτερα	Δεν γνωρίζω	(θετικά:Αύξηση μεγεθών αρνητικά:μείωση μεγεθών π.χ. Ανταγωνισμού)
Τις τιμές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Τον ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Την κερδοφορία μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Την κερδοφορία του κλάδου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Ερωτήσεις 41-42: Industry analysis**

**41. Παρακαλώ 'βαθμολογήστε' την ένταση των παρακάτω δυνάμεων με αριθμούς απο το 1-10**

Όπου 1= ελάχιστη ένταση , και 10= πάρα πολύ μεγάλη ένταση

Οι αποστάσεις των αριθμών είναι ίσης αξίας μεταβολές για κάθε δύναμη ( μας ενδιαφέρει η οριζόντια και κάθετη σύγκριση)

Οι αποστάσεις των τιμών μεταξύ των δυνάμεων δείχνουν την σχετική ένταση

(π.χ. Το '3' για την Δύναμη 1 το 1995 είναι 2 μονάδες μικρότερης έντασης απο το '5' για την δύναμη 3 το 1995)

**Δυνάμεις**

- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- Η απειλή από υποκατάστατα αγαθά και υπηρεσίες
- Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

	1995	1996	1997	1998	1999	2000

**42. Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της δομής του κλάδου που έχουν μεταβληθεί και έχουν επηρεάσει ή επηρεάζουν την επιχείρησή σας τα τελευταία 5 χρόνια; Ποιά είναι ευκαιρίες και ποιά απειλές για την επιχείρησή σας;**

Παρακαλώ: ιεραρχήστε τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του κλάδου είναι είναι ευκαιρίες είτε απειλές για την επιχείρησή σας, 'βαθμολογήστε' την ένταση των μεγεθών που έχετε ιεραρχήσει, με αριθμούς απο το 1-10 μέχρι το έτος 2000

[Οι αποστάσεις των αριθμών είναι ίσης αξίας μεταβολές για κάθε δύναμη ( μας ενδιαφέρει η διαχρονική εξέλιξη καθενός χαρακτηριστικού)

(δεν μας ενδιαφέρει η κάθετη σύγκριση μεταξύ χαρακτηριστικών, γι' αυτό και όλα τα χαρακτηριστικά αρχίζουν με ένταση 5)]

Τέλος για το έτος 2000 (ή για τα τελευταία χρόνια εφόσον οι εξελίξεις έχουν την ίδια επίδραση στην επιχείρησή σας)

παρακαλώ τοποθετήστε το Ε ή Α

1 Αύξηση μεγεθών, έντασης, χαρακτηριστικών 10	Ιεράρχηση των πιο σημαντικών	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2000
Μεταβολή στο καταναλωτικό προφίλ των πελατών								Ευκαιρία ή απειλή;
Καινοτομίες στο marketing								
Κόστος αλλαγής μάρκας- προμηθευτή από τον πελάτη								
Τεχνολογικές εξελίξεις υποδομής								
Τεχνολογικές εξελίξεις προϊόντων								
Διασπορά του know how								
Διεθνοποίηση αγοράς								
Νομοθεσία (ένταση και παράμβαση στην λειτουργία της επιχείρησης)								
Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς								
Ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου (Μεταβολές στο) κόστος του κλάδου (Μεταβολές στην) αποδοτικότητα του κλάδου								
Αριθμός ανταγωνιστών								
Μέγεθος ανταγωνιστών								
Άλλο								
Παρακαλώ αναφέρατε:								

**Ερωτήσεις 43-46: Άλλες ερωτήσεις**

**43. Η επιχείρηση διαθέτει χαρτοφυλάκιο με εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες 'τρέχει' ταυτόχρονα, ή επικεντρώνεται σε μια, το πολύ δύο;**

- Μία
- Δύο
- Περισσότερες απο δύο



44. Πιστεύετε πως στο γρήγορα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει να μην στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο σε μια στρατηγική;

Ναι  Όχι απαραίτητα  Όχι

45. Στην επιχείρησή σας υπάρχει ή αίσθηση συνεχούς πειραματισμού και ανησυχίας με το Status quo;

Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

46. Η στρατηγική πρέπει να 'διδάσκεται'. Πρέπει να μεταφέρεται η ουσία της σε στελέχη και εργαζομένους. Αν συμφωνείτε, η επιχείρησή σας προσπαθεί να μάθει σε άλλους την στρατηγική της; Ποιό πιστεύετε ότι είναι το εύρος της διαδικασίας αυτής;

Υποτυπώδες   
Μικρό   
Μέτριο   
Μεγάλο   
Το μεγαλύτερο δυνατό

Ποιός είναι ο τίτλος της θέσης σας στην επιχείρηση που εργάζεστε;  
Διευθυντής Πωλησεων \_\_\_\_\_

Τέλος

**Το ερωτηματολόγιο μπορεί να σταλεί με e-mail στην ηλεκτρονική διεύθυνσή μου. Διαφορετικά θα περάσω, οποτεδήποτε είναι έτοιμο, να το παραλάβω.**

**Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε .**