

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA – TQM)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η Συμβολή του Θεσμού
της Δικτύωσης των Επιχειρήσεων (Cluster)
στην Επιβίωση και Ανάπτυξη
των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*

**της Ελισσάβετ Ζαρπέτα
Α.Μ. 0538**

Πειραιάς, 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
Βιβλιογραφία Προλόγου.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
Εισαγωγή.....	4
1.1 Το Γενικευμένο ή Μάκρο - Περιβάλλον μιας Επιχείρησης.....	6
1.1.1 Οικονομικό Περιβάλλον.....	8
1.1.2 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	9
1.1.3 Πολιτικό Περιβάλλον.....	10
1.1.4 Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	10
1.2 Ανάλυση του Μίκρο - Περιβάλλοντος με βάση την Προσέγγιση του Porter.....	11
1.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο.....	13
1.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	15
1.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	17
1.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	18
1.2.5 Ανταγωνισμός από τις ήδη Υπάρχουσες Εταιρείες.....	19
Επίλογος.....	21
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	24
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
Εισαγωγή.....	24
2.1 Παράγοντες που συνθέτουν το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	25
2.2 Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης.....	28
2.2.1 Θεμελιώδεις και Χαρακτηριστικές Δεξιότητες.....	30
2.2.2 Ο Ρόλος των Πόρων στην Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	32
2.2.3 Προσδιορισμός και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	34
2.3 Η Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος στα πλαίσια της Ανάλυσης της Αλυσίδας Αξίας.....	36
2.3.1 Η έννοια της Αλυσίδας Αξίας.....	36
2.3.2 Το Σύστημα Αξίας.....	42
2.3.3 Εικονική Αλυσίδα Αξίας.....	44
2.4 Ανάλυση Στρατηγικών Θεμάτων.....	45
Επίλογος.....	47
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	50
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
Εισαγωγή.....	50
3.1 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών με βάση τον Porter.....	52
3.2 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	54
3.2.1 Ορισμός.....	54
3.2.2 Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους.....	55
3.2.3 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους.....	55
3.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	56
3.3.1 Ορισμός.....	56
3.3.2 Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	58
3.3.3 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	58
3.4 Στρατηγική Εστίασης.....	59

3.4.1 Ορισμός.....	59
3.4.2 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Εστίασης.....	60
Επίλογος.....	60
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	63
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
Εισαγωγή.....	63
4.1 Ορισμός.....	63
4.2 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Οικονομικά Στοιχεία.....	65
4.3 Η Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα.....	67
4.4 Προσαρμογή του Ελληνικού Θεσμικού Πλαισίου στα πλαίσια της Στρατηγικής της Λισσαβόνας.....	69
Επίλογος.....	71
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	73
ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ CLUSTER	
Εισαγωγή.....	73
5.1 Ορισμός.....	75
5.2 Χαρακτηριστικά των Clusters.....	77
5.2.1 Γεωγραφική Συγκέντρωση των Επιχειρήσεων.....	78
5.2.2 Εξειδίκευση ή Κοινός Παρανομαστής του Cluster.....	80
5.2.3 Παράγοντες που συμμετέχουν στο Cluster.....	82
5.2.4 Δεσμοί και Διασυνδέσεις ανάμεσα στους Παράγοντες του Cluster.....	83
5.2.5 Ο Κύκλος Ζωής του Cluster.....	84
5.3 Μορφές Cluster.....	87
5.4 Η Συμβολή του Cluster στην Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας.....	87
5.4.1 Η Συμβολή του Cluster στην Αύξηση της Παραγωγικότητας.....	88
5.4.2 Η Συμβολή του Cluster στην Καινοτομία.....	91
5.4.3 Η Συμβολή του Cluster στη Δημιουργία Νέων Επιχειρήσεων.....	92
5.5 Νομοσχέδιο για την Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Πάρκων.....	94
Επίλογος.....	96
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	98
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ ΣΧΙΣΤΟΥ (ΒΙΠΑΣ)	
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6.....	107
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ	111

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Πίνακας 1.1 "Παράγοντες του Μάκρο - Περιβάλλοντος: Ορισμοί & Ορισμένες Σημαντικές Μεταβλητές".....	7
Πίνακας 1.2 "Εμπόδια Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα Κλάδο".....	13
Πίνακας 1.3 "Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών".....	16
Πίνακας 1.4 "Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών".....	17
Πίνακας 1.5 "Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα".....	19
Πίνακας 1.6 "Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Ένταση του Ανταγωνισμού ανάμεσα στις Υφιστάμενες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου".....	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Πίνακας 2.1 "Μήτρα Δυνάμεων Αδυναμιών Ευκαιριών Απειλών".....	46
Πίνακας 2.2 "Συστατικά Μέρη της Ανάλυσης ΔΑΕΑ".....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πίνακας 3.1 "Στρατηγικές Επιλογές της Επιχείρησης και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές".....	51
Πίνακας 3.2 "Βασικές στρατηγικές Ανταγωνισμού με βάση τη Θεωρία του Porter".....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Πίνακας 4.1 "Ορισμοί Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων με βάση τον Αριθμό Απασχολούμενου Προσωπικού".....	64
Πίνακας 4.2 "Είδος Επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση".....	65
Πίνακας 4.3 "Στρατηγικοί Στόχοι Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα".....	70
Πίνακας 4.4 "Άξονες Προτεραιότητας Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα".....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πίνακας 5.1 "Περιπτώσεις Cluster στην Ευρωπαϊκή Ένωση".....	74
Πίνακας 5.2 "Ορισμοί για τα Cluster".....	76
Πίνακας 5.3 "Οι Έξι Τύποι Cluster".....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Πίνακας 6.1 "Αριθμός Επιχειρήσεων ανά Είδος Επιχείρησης".....	102
---	-----

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διάγραμμα 1.1 "Μεταβλητές του Περιβάλλοντος" 5

Διάγραμμα 1.2 "Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που
Οδηγούν τον Ανταγωνισμό (Διαμάντι του Porter)" 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διάγραμμα 2.1 "Βασικές Οργανωσιακές Δομές" 26

Διάγραμμα 2.2 "Πόροι, Ικανότητες και Δεξιότητες" 29

Διάγραμμα 2.3 "Κλίμακα Διατηρησιμότητας των Πόρων" 35

Διάγραμμα 2.4 "Η Αλυσίδα Αξίας" 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διάγραμμα 5.1 "Το Cluster μπορεί να γίνει το Επίκεντρο για μια
Δραστηριότητα και Ταυτόχρονα για Πολλούς Κλάδους" 81

Διάγραμμα 5.2 "Κατηγορίες Παραγόντων που Συμμετέχουν στο
Cluster" 83

Διάγραμμα 5.3 "Ο Κύκλος Ζωής του Cluster" 85

Διάγραμμα 5.4 "Ο ρόλος των Clusters στο Διαμάντι της
Ανταγωνιστικότητας" 93

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Βασικός σκοπός για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας είναι η προσέγγιση θεμάτων που άπτονται της δικτύωσης των επιχειρήσεων, καθώς είναι μια μορφή ανάπτυξης, η οποία στην Ελλάδα δεν έχει πάρει μια ολοκληρωμένη μορφή μέχρι σήμερα. Γίνεται λοιπόν μια προσπάθεια προσέγγισης της θεωρίας με την πράξη, προκειμένου να αποδειχθεί αν η ανάπτυξη του cluster ως μορφή δικτύωσης είναι εφικτή στην Ελλάδα και ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια των κατευθύνσεων της στρατηγικής της Λισσαβόνας, φαίνεται να υπάρχει πρόθεση στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από πλευράς θεσμικού πλαισίου. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει πλέγμα ειδικότερων οδηγιών προκειμένου για την ανάπτυξη των δικτύων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η οικονομία της Ελλάδας αποδεικνύεται ότι είναι σε κατάσταση επιβράδυνσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2009, παρουσίασε μείωση 0,3% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008 και άνοδο 0,2% σε σχέση με το προηγούμενο πρώτο τρίμηνο του έτους. Η πτώση του ΑΕΠ οφείλεται κυρίως στη μείωση των ακαθάριστων επενδύσεων παγίου κεφαλαίου κατά 16,5%. Οι μεγαλύτερες μειώσεις επίσης παρατηρούνται στο μηχανολογικό εξοπλισμό κατά 32,8%, στον εξοπλισμό μεταφορών κατά 30,5% και στις κατοικίες κατά 23,3%. Γενικότερα, παρατηρείται επιδείνωση όλων των παραγόντων που απαρτίζουν το ΑΕΠ. (ΕΣΥΕ, 2009, σελ.1)

Οι εξελίξεις αυτές δείχνουν ότι οι συνθήκες επιβίωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δυσκολεύουν ακόμη περισσότερο σε σχέση με παλαιότερα.

Σε μια χώρα όπως είναι η Ελλάδα, τα clusters – δικτυώσεις επιχειρήσεων θα μπορούσαν να είναι μια διέξοδος καθώς η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες. Η διέξοδος αυτή επιβεβαιώνεται ακόμη περισσότερο όταν η μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί σε συνθήκες οικονομικής επιβράδυνσης.

Διάρθρωση της εργασίας

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται η παρουσίαση του θεωρητικού υποβάθρου ως προς την εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 2 συμπληρώνεται η θεωρητική ανάλυση με την εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 3 ολοκληρώνεται η θεωρητική ανάλυση με την ανάλυση ζητημάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο Κεφάλαιο 4 παρατίθενται σύγχρονα στοιχεία που έχουν σχέση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και οι βασικές κατευθύνσεις της Στρατηγικής της Λισσαβόνας ως προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τα clusters.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται βασικά ζητήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των clusters, έχοντας ως βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που παρατίθεται Κεφάλαια 1 – 3 και ταυτόχρονα το νομοθετικό πλαίσιο που προκύπτει από τις κατευθύνσεις της Στρατηγικής της Λισσαβόνας, που αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 4.

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης παρατίθεται η περίπτωση του Βιομηχανικού Πάρκου Σχιστού, ως παράδειγμα δικτύωσης που πλησιάζει τη θεωρία για τα clusters.

Τέλος, στον επίλογο συνοψίζονται τα βασικά θέματα της εργασίας καταλήγοντας σε συμπεράσματα και προτεινόμενες πολιτικές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, "Δελτίο Τύπου – Τριμηνιαίοι Εθνικοί Λογαριασμοί – Β' Τρίμηνο 2009", 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια είμαστε αντιμέτωποι με μια πραγματικότητα όπου οι συνθήκες αλλάζουν γρήγορα, φέρνοντας καθημερινά νέες εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας. Επιπλέον, οι τάσεις των τελευταίων μηνών οδηγούν στη διαπίστωση ότι η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε φάση κρίσης. Για τους παραπάνω λόγους, σήμερα καθίσταται περισσότερο αναγκαίο από ποτέ, η επιχείρηση να αναλύει συνεχώς τους παράγοντες εκείνους του εξωτερικού περιβάλλοντος, που δεν τους ελέγχει η ίδια. Ο σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος δηλαδή θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός εκείνων των μεταβλητών - κλειδιά που επηρεάζουν περισσότερο την επιχείρηση.

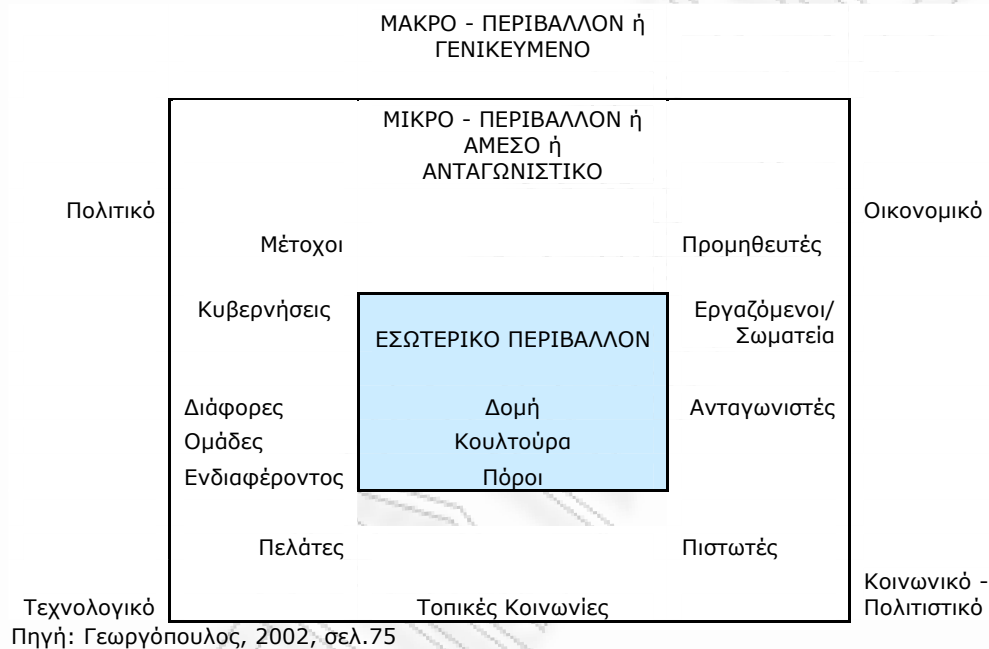
Όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης εννοούμε όλους εκείνους τους εξωτερικούς παράγοντες και τις μεταβλητές που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τις αποφάσεις της και την επίδοσή της.

Ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει κάθε επιχείρηση, η δραστηριότητά της εντάσσεται σε ένα γενικότερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Έτσι, πέρα από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε κλάδου, υπάρχουν κάποιοι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούν δυο τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος: το μάκρο - περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο - περιβάλλον ή άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.73)

Με την προσεκτική μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποκτάται η δυνατότητα από τη σύγχρονη επιχείρηση άμεσης και γρήγορης ανταπόκρισης στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά της και ισχυροποιώντας τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά, αφού αποκτά τη δυνατότητα να εντοπίζει *ευκαιρίες* - που με κατάλληλη στρατηγική μπορεί να τις εκμεταλλευτεί - καθώς και τις *απειλές*, που θα πρέπει να αποκρούσει ή να μειώσει τον αντίκτυπό τους στη λειτουργία της. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.74)

Στο Διάγραμμα 1.1 παρουσιάζονται όλες οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο βρίσκονται οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον, οι οποίοι δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και άλλους παράγοντες, που επηρεάζουν τη γενικότερη πορεία της οικονομίας και τους άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στο εσωτερικό παραλληλόγραμμο, βρίσκονται οι συγκεκριμένες μεταβλητές που επηρεάζουν πιο άμεσα την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον). (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.74)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι στατικοί, αλλά μεταβάλλονται συνεχώς. Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις μεταβολές αυτές και να προσαρμόζεται ανάλογα. Αντίθετα, εάν η επιχείρηση όμως, δεν έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις μεταβολές αυτές που επηρεάζουν είτε έμμεσα είτε άμεσα την επιχείρηση, ή τις εντοπίζει μεν, αλλά τις αγνοεί στη λήψη των επιχειρησιακών της αποφάσεων, τότε μπορεί να φτάσει και στο σημείο να διακινδυνεύει ακόμη και την επιβίωσή της. Κατά συνέπεια, η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική της στο

περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί καθώς και στις αλλαγές οι οποίες συντελούνται σε αυτό.

Παράλληλα, είναι δυνατό νέες στρατηγικές, που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις, να οδηγούν σε αλλαγές του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Δηλαδή η επίδραση μπορεί να είναι αμφίδρομη. Αυτό που αποδεικνύεται στην πράξη είναι ότι η όποια επίδραση μπορεί να διαμορφωθεί είναι συνήθως από μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους με δύναμη αγοράς, που έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα πρόσβασης είτε σε κρατικούς είτε σε διεθνείς οργανισμούς. Πάντως, εκείνο το οποίο ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η αξιολόγηση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση.

Επιπλέον, η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι το περιβάλλον έχει γίνει πιο ασταθές σε σχέση με το παρελθόν, προκειμένου να διαμορφώνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές. Διαφαίνεται επομένως μια περιβαλλοντική αβεβαιότητα, η οποία διαμορφώνεται από το βαθμό αλλαγής και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Ο βαθμός αλλαγής αναφέρεται στο μέγεθος των αλλαγών που συντελούνται στο εκάστοτε περιβάλλον. *«Ο βαθμός πολυπλοκότητας αναφέρεται στον αριθμό των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που ο οργανισμός διαθέτει για αυτά τα στοιχεία»*. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.78)

1.1 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μάκρο – περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση και κάθε οργανισμό κυρίως με έμμεσο τρόπο. Η επιρροή αυτή μάλλον αφορά τις στρατηγικές αποφάσεις σε μακροχρόνιο επίπεδο, παρά σε βραχυχρόνιο επίπεδο και στην καθημερινή τακτική ενός οργανισμού. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73)

Παραδείγματα τέτοιων μεταβλητών θα μπορούσαν να είναι: οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός Κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών. Είναι δηλαδή γενικότεροι παράγοντες έξω από την άμεση

επίδραση της επιχείρησης που μπορούν όμως να έχουν σημαντική επιρροή σε αυτή. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.79)

Γενικά, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται μάκρο – περιβάλλον. Ειδικότερα, αν εξετασθούν οι συνθήκες ανά χώρα, τότε μπορεί να διαπιστωθεί ένας πολύ μεγάλος αριθμός παραγόντων. Παρά όμως τις ιδιαίτερες συνθήκες και βέβαια λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός χωρών εντάσσονται σε οικονομικές και νομισματικές ενώσεις, όπως είναι η ΕΕ, τότε μπορούμε να βγάλουμε κάποια γενικά συμπεράσματα και να ομαδοποιήσουμε, να συνοψίσουμε τους παράγοντες του μάκρο – περιβάλλοντος σε τέσσερις γενικές κατηγορίες, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.1: το Πολιτικό Περιβάλλον, το Οικονομικό Περιβάλλον, το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον, και το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST). (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.80)

Στον Πίνακα 1.1 παρατίθενται γενικοί ορισμοί των παραγόντων αυτών καθώς και ορισμένες μεταβλητές που έχουν σημασία σε κάθε κατηγορία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΟΡΙΣΜΟΙ & ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Οικονομικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον	Πολιτικό Περιβάλλον	Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον
Παράγοντες που ρυθμίζουν την ανταλλαγή των υλικών, χρημάτων, ενέργειας, πληροφοριών	Παράγοντες που συντελούν στις νέες ανακαλύψεις και λύνουν προβλήματα	Παράγοντες εξουσίας που έχουν τη δικαιοδοσία να ψηφίζουν νόμους και κανονισμούς	Παράγοντες που ρυθμίζουν αξίες, ήθη και έθιμα μιας κοινωνίας
.....
ΑΕΠ	Συνολικές Κρατικές Δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη	Αντι - τραστ κανονισμοί	Αλλαγές του τρόπου ζωής
Επίπεδα επιτοκίων	Συνολικές Επιχειρηματικές Δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη	Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	Επαγγελματικές προσδοκίες
Προσφορά χρήματος	Τομείς τεχνολογικού ενδιαφέροντος	Φορολογικοί νόμοι	Καταναλωτικό κίνημα
Επίπεδα πληθωρισμού	Προστασία πνευματικών δικαιωμάτων	Ειδικά κίνητρα	Ποσοστά Οικογενειών
Επίπεδα ανεργίας	Νέα προϊόντα	Κανονισμοί για το εξωτερικό εμπόριο	Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73, 74

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 (Συνέχεια)
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΟΡΙΣΜΟΙ & ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Οικονομικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον	Πολιτικό Περιβάλλον	Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον
Αναλογία μισθών/τιμές	Νέες ανακαλύψεις που διαχέονται στην αγορά από τα εργαστήρια	Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση/ Ανατίμηση	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών	Νόμοι περί προσλήψεων & προαγωγών	Τοπικές Μετατοπίσεις του πληθυσμού
	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερότητα της κυβέρνησης	Προσδόκιμο ζωής
	Υποδομές τηλεπικοινωνιών	Κανονισμοί outsourcing	Ποσοστά γεννήσεων
	Ύπαρξη (ή μη) πειρατείας στους Η/Υ	Εργασιακά "γκέτο"	Πολιτική συνταξιοδότησης
			Πολιτική για την υγεία
			Επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73, 74

1.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον είναι η βάση για την εξαγωγή οποιουδήποτε συμπεράσματος καταρχήν σε σχέση με την πορεία μιας εθνικής οικονομίας. Κάθε επιχείρηση δεν μπορεί να μένει αδιάφορη ως προς την πορεία των οικονομικών δεικτών, όπως είναι για παράδειγμα το επίπεδο του πληθωρισμού, των επιτοκίων, του ελλείμματος, του χρέους ή το επίπεδο της ανεργίας. Η πορεία των μακρο – οικονομικών δεικτών συνιστούν κρίσιμη ανεξάρτητη εξωτερική μεταβλητή για τη χάραξη μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής κάθε επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.82)

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1.1, υπάρχει μια πληθώρα μεταβλητών που πρέπει να εξετάζονται και στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές μόνο.

Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική επιβράδυνση των τελευταίων μηνών, φαίνεται ότι επηρεάζει πολλά οικονομικά μεγέθη. Έτσι, για παράδειγμα, σύμφωνα με έρευνα του τουριστικού οργανισμού Tickets (ευρωπαϊκός φορέας για την έρευνα επί τουριστικών θεμάτων), έχει αρχίσει και διαπιστώνεται προτίμηση στα πακέτα που περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα (all inclusive), από τους μεσήλικες, αλλά και από τη νεολαία. Προφανώς, ο βασικός λόγος είναι η οικονομική στενότητα και κατά συνέπεια ο όσο το δυνατόν έλεγχος του

συνολικού κόστους. Τα ταξιδιωτικά γραφεία από την πλευρά τους αποδεικνύονται απροετοίμαστα, αφού η ζήτηση τέτοιων πακέτων ξεπερνά την προσφορά. Γενικότερα, η οικονομική επιβράδυνση έχει επηρεάσει πολλές παραμέτρους στο διεθνή τουρισμό. Για παράδειγμα, έχει αυξηθεί ο αριθμός των ταξιδιωτών κατά τη διάρκεια του χειμώνα σε σχέση με το καλοκαίρι, αφού το χειμώνα το κόστος είναι χαμηλότερο. Οι κρατήσεις γίνονται όλο και πιο αργά και παράλληλα έχουν μειωθεί, ενώ και ο αριθμός των εβδομάδων διακοπών έχει μειωθεί από δύο ή τρεις σε μία. (4 Τροχοί,6/2009, σελ.66)

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος, εντός του οποίου καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους αναλύσεις:

- επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον: το στενό οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης
- βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον: το οικονομικό περιβάλλον σε σχέση με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση
- το εθνικό οικονομικό περιβάλλον
- το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον

(Γεωργόπουλος, 2002, σελ.82)

1.1.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όπως αναφέρεται και στον Πίνακα 1.1, στα πλαίσια του τεχνολογικού περιβάλλοντος, εξετάζουμε, περιλαμβάνουμε τις νέες ανακαλύψεις που οδηγούν σε επίλυση προβλημάτων, οδηγούν σε νέα γνώση και στην ενσωμάτωση της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα και δραστηριότητες, νέους τρόπους παραγωγής. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.86)

Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι «με τα μάτια και τα αυτιά ανοιχτά» στις νέες εξελίξεις, προκειμένου να μπορεί να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.75)

Για παράδειγμα, η «ψηφιοποίηση» των λογιστικών βιβλίων μέσα από τη δημιουργία ειδικών ηλεκτρονικών προγραμμάτων τήρησης βιβλίων ελαχιστοποίησε τον απαιτούμενο χρόνο στην καταχώρηση των επιμέρους λογιστικών πράξεων. Επιπλέον, η επόμενη εξέλιξη, η δημιουργία ηλεκτρονικών προγραμμάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης πόρων σύνδεσε την αυτή καθαυτή

τήρηση των βιβλίων με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Οπότε με μια καταχώρηση, ενημερώνονται όλα τα σχετικά τμήματα και ταυτόχρονα και τα βιβλία της επιχείρησης.

1.1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον, επίσης φαίνεται να επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο, αλλά και στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.75)

Περιλαμβάνει όλες τις κατευθύνσεις της εκάστοτε κυβέρνησης καθώς και τις αποφάσεις της σε σχέση με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τον ανταγωνισμό, την επιχειρηματικότητα. Αφορά δηλαδή τις πολιτικές συνθήκες που διαμορφώνονται σε μια χώρα, σε ένα κλάδο από την πλευρά της πολιτικής εξουσίας, της εκάστοτε κυβέρνησης, αλλά και από την πλευρά κάποιων επιχειρηματικών ομίλων, που έχουν τη δυνατότητα για πρόσβαση στα πολιτικά πράγματα. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.80)

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, δεν μένει καμιά επιχείρηση αδιάφορη για παράδειγμα στον τρόπο φορολόγησης σε μια χώρα, αλλά και στα επίπεδα φορολογίας. Τα μέχρι πρόσφατα υψηλά επίπεδα φορολογίας των επιχειρήσεων στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης ανάγκαζαν πολλές επιχειρήσεις να μεταφέρουν την έδρα τους σε χώρες – φορολογικούς παραδείσους όπως είναι η Λιβερία και πολλές άλλες. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.76)

Σε μια χώρα όπως είναι η Ελλάδα, η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζει συνεχώς τις πολιτικές εξελίξεις όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά και σε διεθνές, ακριβώς λόγω της συμμετοχής της χώρας σε διεθνείς οργανισμούς όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση.

1.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνεται όλο το σύστημα αξιών, ηθών και εθίμων μιας κοινωνίας. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73)

Όλο αυτό το σύστημα επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο ζωής των μελών της κοινωνίας, διαμορφώνει συνήθειες, οπότε επηρεάζει σημαντικά τα

καταναλωτικά πρότυπα. Παράλληλα, επιδρά στην ποιοτική και ηλικιακή σύνθεση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού.

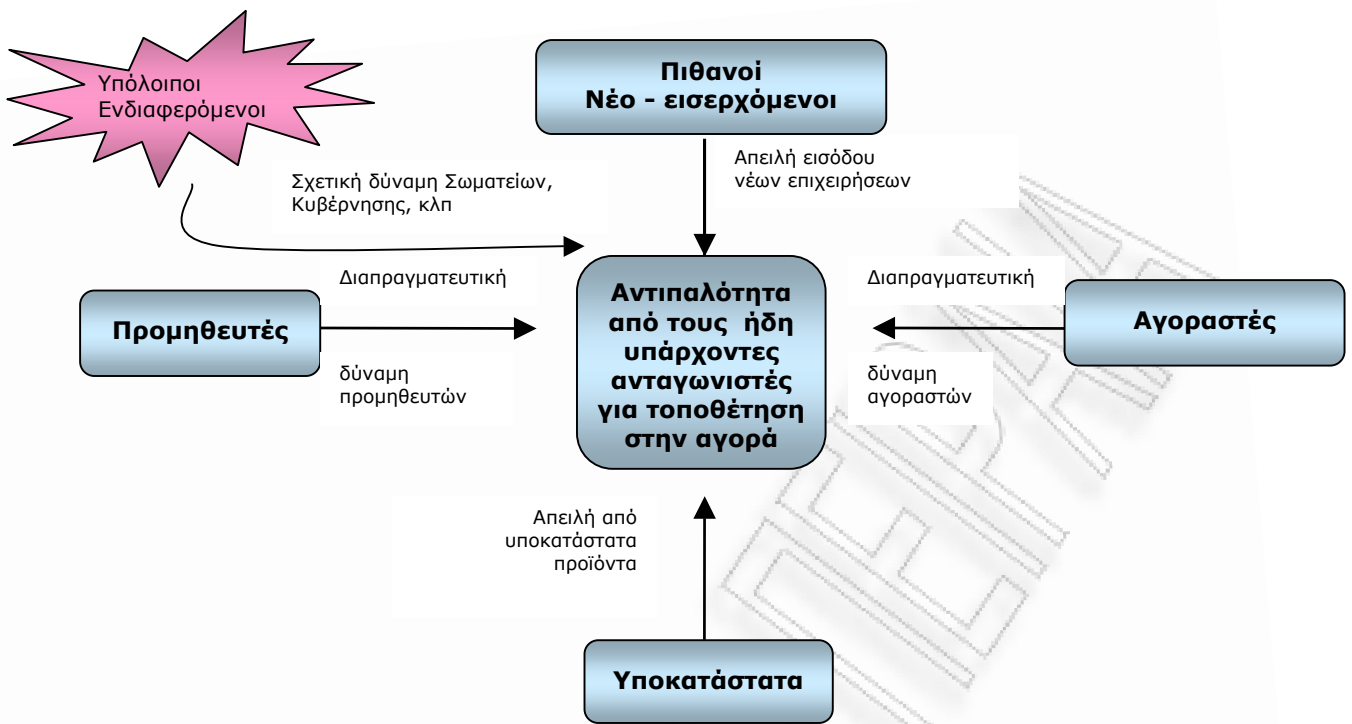
Για το λόγο αυτό η οποιαδήποτε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει τη δυναμική συμπεριφορά (την εξέλιξή τους) των παραπάνω μεταβλητών (Πίνακας 1.1) που την αφορούν προκειμένου να είναι σε θέση να προβλέψει αλλαγές στις συνήθειες των ήδη πελατών της ώστε να τους διατηρήσει, να κερδίσει νέους πελάτες, αλλά και από την άλλη πλευρά τις συγκεκριμένες δυνατότητες στην πρόσληψη και την απασχόληση εργατικού δυναμικού σε σχέση και με τα δημογραφικά στοιχεία.

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER

Κάθε επιχείρηση, με βάση το αντικείμενό της, λειτουργεί στα πλαίσια ενός βιομηχανικού κλάδου. Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter, υπάρχουν κατά βάση πέντε δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού ενός κλάδου, οπότε και τις ακολουθούμενες στρατηγικές των επιχειρήσεων μέσα σε αυτόν. Ταυτόχρονα, και αντίστροφα η στρατηγική της μεμονωμένης επιχείρησης επηρεάζει το περιβάλλον αυτό. Αναλύοντας, τις πέντε δυνάμεις, η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη δομή του κλάδου στα πλαίσια του οποίου λειτουργεί και να αναγνωρίσει το βαθμό επίδρασης της δομής του στον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός άλλωστε είναι βασικός παράγοντας προσδιορισμού των επιπέδων κερδοφορίας της επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, εντοπίζεται η συνολική ελκυστικότητα ενός κλάδου. (Παπαδάκης, 2002, σελ.67)

Επίσης, μέσα από την ανάλυση του μικρο - περιβάλλοντος δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης των δυνάμεων αλλαγής του κλάδου και κατά συνέπεια εντοπισμού ευκαιριών, που μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί και να επηρεάσει η ίδια τη δομή του κλάδου, αλλάζοντας ανταγωνιστική θέση. (Παπαδάκης, 2002, σελ.68)

Πιο συγκεκριμένα, οι πέντε δυνάμεις του Porter, οι δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον (μικρο - περιβάλλον) κάθε επιχείρησης είναι:



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ.95

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2
ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ
(ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ PORTER)

- η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Εκείνο που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως, στο κέντρο του υποδείγματος τοποθετείται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος, ο οποίος και εκτιμάται.

Μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter, εμπλουτίζοντας το έργο του, πρόσθεσαν ακόμη μια δύναμη στο υπόδειγμά του, στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα μέχρι τότε δεν ελάμβανε υπόψη, όπως τη σχετική δύναμη της κυβέρνησης και αντίστοιχα των σωματείων και γενικότερα των **υπόλοιπων ενδιαφερόμενων (stakeholders)**. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.93)

1.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Οι νέοι – εισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ή μια αγορά φυσικά είναι να επιζητούν διεύρυνση του μεριδίου αγοράς. Κατά συνέπεια, λειτουργούν ως απειλή στις ήδη εγκαθιδρυμένες επιχειρήσεις, αφού αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών και των νέων επιχειρήσεων. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από το αν ήδη υπάρχουν **εμπόδια εισόδου** καθώς και από το βαθμό αντίδρασης από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.83)

Ως εμπόδια εισόδου αναγνωρίζονται όλοι αυτοί οι ανασταλτικοί παράγοντες που καθιστούν την είσοδο μιας επιχείρησης σε ένα βιομηχανικό κλάδο πιο δύσκολη. Για παράδειγμα, στον κλάδο πιστοποίησης βιολογικών προϊόντων στην Ελλάδα, επί χρόνια, ένας μόνο μικρός αριθμός επιχειρήσεων – οργανισμών δραστηριοποιούνταν. Όμως, το 2005 περίπου άρχισαν διαδοχικά κάποιες επιχειρήσεις να κάνουν προσπάθεια να εισέλθουν στον κλάδο. Η «πίτα» της αγοράς αυτής αποτελείται κυρίως από αγρότες και κτηνοτρόφους (πρωτογενής παραγωγή). Τα συμβόλαια που υπογράφονται είναι πολλές φορές ομαδικά, δηλαδή μέσα στα πλαίσια συνεργασιών με συνεταιρισμούς. Οι νέες επιχειρήσεις στόχευαν στην απόκτηση μεριδίου αγοράς μέσω των πολύ χαμηλότερων τιμών στο κόστος πιστοποίησης. Όμως, ένα βασικό εμπόδιο εισόδου ήταν οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των πελατών – είτε σε επίπεδο ατομικό, είτε σε επίπεδο συνεταιρισμών – και των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων – οργανισμών. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.83)

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου παρατίθενται στον Πίνακα 1.2 και ακολουθεί ανάλυση:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑ ΚΛΑΔΟ

1	Οικονομίες Κλίμακας
2	Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3	Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4	Διαφοροποίηση προϊόντος
5	Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
6	Νομικοί περιορισμοί
7	Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ.68

Οικονομίες Κλίμακας: επιτυγχάνονται με τη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής, το οποίο συμβαίνει όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα. Για μια νέο – εισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο με μικρή κλίμακα παραγωγής, όπως γίνεται κατανοητό, δημιουργούνται μειονεκτήματα κόστους. Από την άλλη πλευρά η είσοδος με μεγάλη κλίμακα παραγωγής, είναι δυνατό να φέρει πολλαπλές αντιδράσεις από τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.96)

Απαιτήσεις σε κεφάλαια: η είσοδος μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο απαιτεί επενδύσεις για την εγκατάσταση και τη λειτουργία της. Υπάρχουν περιπτώσεις κλάδων, όπου οι απαιτήσεις επένδυσης κεφαλαίων είναι υψηλές, προκειμένου μια νέο – εισερχόμενη να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Για το λόγο αυτό, ενδεχομένως να γίνεται απαγορευτική η είσοδος μιας επιχείρησης στο συγκεκριμένο κλάδο. (Παπαδάκης 2002, σελ.69)

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: υπάρχουν επιχειρήσεις, που ήδη δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο και εκτός από τα βασικά χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματά τους σε σχέση με μια νέο – εισερχόμενη επιχείρηση, έχουν και πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι μπορεί να έχουν το “know – how” του παραγόμενου προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τη γνώση του κλάδου ή ευνοϊκή τοποθεσία. (Παπαδάκης 2002, σελ.69)

Διαφοροποίηση προϊόντος: η διαφοροποίηση του προϊόντος είτε αυτή είναι πραγματική είτε αντιληπτή καθώς και η εμπιστοσύνη που έχουν οι καταναλωτές σε αυτό, αποτελεί ένα εμπόδιο εισόδου. Ο βαθμός της μοναδικότητας ενός προϊόντος, που έχει ως αποτέλεσμα τη δέσμευση του καταναλωτή απέναντι σε αυτό, προσδιορίζει ένα κόστος για τον καταναλωτή, το οποίο ονομάζεται «κόστος μετακίνησης». Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα η ακόμη και μοναδικά είναι τα προϊόντα ενός κλάδου, τόσο αυξάνεται ο βαθμός δυσκολίας προσέλκυσης νέων πελατών από τους νέο – εισερχόμενους. Απαιτούνται αυξημένες επενδύσεις στο επίπεδο του μάρκετινγκ και της έρευνας και ανάπτυξης. (Παπαδάκης 2002, σελ.69)

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: το ζητούμενο σήμερα για μια επιχείρηση δεν είναι μόνο να παράγει ένα ανταγωνιστικό προϊόν, αλλά να βρει και τον τρόπο να φτάσει το προϊόν αυτό στον τελικό καταναλωτή. Η δυσκολία αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη κυρίως για τα καταναλωτικά αγαθά. Δηλαδή, όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής, τόσο μεγαλύτερο είναι το

κόστος για μια νέο – εισερχόμενη επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο και αντίστοιχα να αποκτήσει πρόσβαση στα κανάλια διανομής του τελικού προϊόντος. Για παράδειγμα, η εταιρεία Coca – Cola είναι γνωστό ότι εκτός όλων των άλλων, διαθέτει κορυφαία πρόσβαση στα αντίστοιχα κανάλια διανομής ανά χώρα. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.97)

Νομικοί περιορισμοί: υπάρχουν κλάδοι σε κάποιες χώρες οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω ύπαρξης αντίστοιχων νόμων ή κανονισμών. Στα πλαίσια όμως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αργά αλλά σταδιακά αίρονται αυτοί οι περιορισμοί. Για παράδειγμα, κατά την περίοδο του Ιουλίου 2009 ξεκίνησε η διαδικασία ψήφισης νόμου για την απελευθέρωση δεκάδων επαγγελματιών από το Ελληνικό Κοινοβούλιο. (Παπαδάκης 2002, σελ.69)

Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: όσο πιο έντονη είναι η αντίδραση από πλευράς των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος νέων επιχειρήσεων. Ένα από τα πιο συνήθη μέτρα αντίδρασης είναι οι μειώσεις των τιμών από πλευράς των ήδη κυρίαρχων επιχειρήσεων στην αγορά, όπως επίσης και η αύξηση της διαφήμισης. (Παπαδάκης 2002, σελ.69)

Αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη συνοψίζοντας είναι ότι ο κάθε κλάδος έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες. Ακόμη και όμοιοι κλάδοι ως προς το παραγόμενο προϊόν, έχουν διαφορές ως προς τους παραπάνω παράγοντες από χώρα σε χώρα. Επομένως, τα εμπόδια εισόδου δεν θα πρέπει να τα γενικεύουμε, αλλά να τα βλέπουμε πώς διαμορφώνονται στη δυναμική τους εξέλιξη και ανά κλάδο.

1.2.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η δύναμη των προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δυναμική ενός κλάδου. Μπορούν να τον επηρεάσουν μέσω των αυξήσεων στις τιμές ή των μειώσεων στις ποσότητες των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν, ειδικά όταν οι πρώτες ύλες και οι προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό στο συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.85)

Βασικοί παράγοντες, που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παρατίθενται στον Πίνακα 1.3 και ακολουθεί ανάλυση:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

1	Αριθμός των προμηθευτών
2	Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3	Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4	Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5	Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ.70

Αριθμός των προμηθευτών: η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ανάλογη του αριθμού και του μεγέθους τους σε ένα κλάδο. Ανάλογη είναι και η εξάρτηση που δημιουργείται από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι αντιστρόφως ανάλογη σε σχέση με το μέγεθος του αγοραστή και τη σημασία του για αυτούς.

Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: ο βαθμός διαφοροποίησης είτε αυτή είναι πραγματική είτε είναι αντιληπτή των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές σε ένα κλάδο, δημιουργεί ένα κόστος μετακίνησης για τους πελάτες. Έτσι, όταν το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό, τότε αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: όσο λιγότερα υποκατάστατα των προμηθευόμενων προϊόντων υπάρχουν, τόσο λιγότερες δυνατότητες εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού έχουν οι αγοραστές. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται ακόμη περισσότερο. (Παπαδάκης 2002, σελ.70)

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: σε περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα εμπρός, γίνεται ταυτόχρονα ανταγωνιστής των πελατών του, οπότε και η διαπραγματευτική του δύναμη αυξάνεται. (Παπαδάκης 2002, σελ.70)

1.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάζουν τη δυναμική ενός κλάδου, όταν έχουν τη δυνατότητα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, να διαπραγματεύονται για καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Αναλυτικότερα, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναλύονται παρακάτω και παρατίθενται συνοπτικά στον Πίνακα 1.4 (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.103):

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

1	Μέγεθος του αγοραστή
2	Αριθμός των προμηθευτών
3	Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
4	Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5	Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6	Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ.71

Μέγεθος του αγοραστή: όσο μεγαλύτερες ποσότητες προμηθεύεται ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχει να διαπραγματεύεται και να επιβάλλει όρους σε διάφορα επίπεδα συνεργασίας με τον προμηθευτή όπως στην υπογραφή συμβολαίων, στη διαμόρφωση των τιμών, πολλές φορές και στη διαμόρφωση του αγοραζόμενου προϊόντος. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.103)

Αριθμός προμηθευτών: όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές, τόσο λιγότερες δυνατότητες εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού έχουν οι αγοραστές, οπότε μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. (Παπαδάκης, 2002, σελ.71)

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας: όταν οι αγοραστές γνωρίζουν τα επίπεδα κόστους της προμηθεύτριας εταιρείας τότε έχουν τη δυνατότητα να ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Έτσι, όταν για παράδειγμα, γνωρίζουν ότι το κόστος μειώνεται, τότε είναι πολλές οι

πιθανότητες να επιδιώκουν ανάλογη μείωση και στην τιμή του προϊόντος ή υπηρεσίας αγοράζουν.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: το ποσοστό του κόστους του προμηθευόμενου προϊόντος στο συνολικό κόστος του αγοραστή λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα σε σχέση με τα επίπεδα των τιμών που επιζητεί. Έτσι, όσο μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους αντιπροσωπεύει το προμηθευόμενο προϊόν, τόσο μεγαλύτερη πίεση ασκεί ο αγοραστής για χαμηλότερη τιμή. (Παπαδάκης, 2002, σελ.71)

Χαρακτηριστικά του προϊόντος: όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης ή μοναδικότητας του προϊόντος, τόσο μεγαλύτερο κόστος μετακίνησης δημιουργείται, οπότε μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες συμφέρει τον αγοραστή να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, οπότε το προμηθευόμενο προϊόν, να το παράγει ο ίδιος. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.85)

1.2.4 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ως υποκατάστατο προϊόν χαρακτηρίζεται αυτό το προϊόν που φαινομενικά μπορεί να έχει διαφορές σε σχέση με ένα άλλο, αλλά μπορεί εξίσου καλά να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη του καταναλωτή. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων μπορεί να είναι η μουσική μέσω internet και η μουσική του CD, η επικοινωνία μέσω internet και η επικοινωνία μέσω τηλεφώνου. Σύμφωνα με τον Porter, "*τα υποκατάστατα μειώνουν τις ενδεχόμενες αποδόσεις ενός βιομηχανικού κλάδου, βάζοντας οροφή στις τιμές που ο κλάδος θα μπορούσε να χρεώσει κερδοφόρα*". Δηλαδή, όσο πιο χαμηλά είναι τα κόστη μετακίνησης του πελάτη από τη χρήση ενός προϊόντος σε ένα άλλο, τόσο περισσότερο επηρεάζεται ο κλάδος. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.85)

Πιο συγκεκριμένα, η ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες, οι οποίοι αποτυπώνονται συνοπτικά στον Πίνακα 1.5:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

1	Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων
2	Επίδραση της τιμής
3	Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ.72

Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων: όσο καλύτερη είναι η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων σε σχέση με τα προϊόντα της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη απειλή υποκατάστασης υπάρχει. Σε αυτό το γεγονός συμβάλλουν οι τεχνολογικές εξελίξεις, αφού πλέον μπορεί ο καταναλωτής για την ίδια ανάγκη να χρησιμοποιεί ένα εξίσου φθινό προϊόν, αλλά πολύ καλύτερο σε ποιότητα και απόδοση, για παράδειγμα η επικοινωνία μέσω internet σε σύγκριση με την επικοινωνία μέσω τηλεφώνου. (Παπαδάκης, 2002, σελ.72)

Επίδραση της τιμής: όσο κοντινότερα υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν τόσο μεγαλύτερα εμπόδια μπαίνουν στη διαμόρφωση της τιμής πώλησης του προϊόντος. (Παπαδάκης, 2002, σελ.72)

Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: υπάρχουν κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δοκιμάζουν υποκατάστατα προϊόντα. Στις περιπτώσεις αυτές, η απειλή είναι περισσότερο έντονη. Η παραπάνω τάση όμως έχει σχέση με το κόστος μετακίνησης, δηλαδή όσο μικρότερο είναι το κόστος μετακίνησης, τόσο πιο εύκολα γίνεται η στροφή στα εναλλακτικά υποκατάστατα προϊόντα. Για παράδειγμα, στην αγορά καλλυντικών η πούδρα τύπου compact υποκαθιστά δυο προϊόντα ταυτόχρονα, τη βάση του μακιγιάζ (fond de teint) και την απλή πούδρα. Πολλές γυναίκες λοιπόν έδειξαν την προθυμία και πλέον χρησιμοποιούν την πούδρα τύπου compact.

1.2.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Στους περισσότερους κλάδους, η επιτυχής επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται στενά και από τις άλλες επιχειρήσεις. Έτσι, η κίνηση της μιας θα έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση της άλλης. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.84)

Κατά συνέπεια, η δυναμική ενός κλάδου και η κερδοφορία του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 107)

Σύμφωνα με τον Porter, οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.6 ενώ ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

1	Αριθμός ανταγωνιστών
2	Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου
3	Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας
4	Επίπεδα σταθερού κόστους
5	Επίπεδα παραγωγικής δυναμικότητας
6	Εμπόδια εξόδου
7	Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.84

Αριθμός Ανταγωνιστών: όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι σε αριθμό και περίπου ίσοι σε μέγεθος, τότε υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους για να είναι σε θέση άμεσης ανταπάντησης και αντίδρασης σε περίπτωση κίνησης από την άλλη πλευρά. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.84)

Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: όταν μια αγορά είναι σε φάση ανάπτυξης, άρα και σε φάση που ο αριθμός των πελατών αυξάνεται συνολικά, τότε ο στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση των πωλήσεών τους χωρίς αναγκαστικά να χρειάζεται η προσπάθεια για προσέλκυση των πελατών των άλλων επιχειρήσεων. Το αντίθετο συμβαίνει όταν αρχίζει η φάση της επιβράδυνσης της ανάπτυξης της αγοράς.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας: όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης ή μοναδικότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερο κόστος μετακίνησης δημιουργείται για τους πελάτες, δηλαδή τόσο δυσκολότερα υποκαθιστούν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα επιχειρήσεων - ανταγωνιστών.

Επίπεδα σταθερού κόστους: όταν το σταθερό κόστος μιας επιχείρησης κινείται σε υψηλά επίπεδα, τότε είναι συχνή η επιλογή αύξησης της παραγόμενης ποσότητας προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η προσφορά με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές. Έτσι, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, αφού αναγκάζονται να μπουν στη διαδικασία πολέμου τιμών.

Εμπόδια εξόδου: υπάρχουν περιπτώσεις, όπου επιχειρήσεις συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο χωρίς να έχουν αξιόλογη απόδοση οι επενδύσεις τους. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω δυσκολίας της επιχείρησης να αποχωρήσει από τον κλάδο είτε λόγω υψηλού χρηματικού κόστους, για παράδειγμα μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό είτε λόγω υψηλού μη χρηματικού κόστους – συναισθηματικού. (Παπαδάκης, 2002, σελ.73-74)

Επίπεδα παραγωγικής δυναμικότητας: υπάρχουν κλάδοι, όπου εξ αντικειμένου, υπάρχει η ανάγκη για μεγάλες εγκαταστάσεις προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγικής δραστηριότητας. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να καλύψει πλήρως την παραγωγική δυναμικότητα προκειμένου να κρατηθούν τα επίπεδα κόστους χαμηλά. Όμως, η αυξημένη παραγωγή έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς, με συνέπεια τη μείωση των τιμών στον κλάδο και κατ' επέκταση την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: υπάρχουν περιπτώσεις κλάδων, όπου οι επιχειρήσεις μπαίνουν στον ανταγωνισμό χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη στάση των ανταγωνιστών τους στο συγκεκριμένο κλάδο. Έτσι, είναι πολύ πιθανό ο ένας να βρίσκεται στο δρόμο του άλλου και χωρίς να το θέλουν ο ένας να παίρνει τη θέση του άλλου. Αυτό έχει παρατηρηθεί αρκετές φορές στον κλάδο του λιανεμπορίου ρούχων. Είναι συχνό το φαινόμενο οι λιανέμποροι ρούχων να επιλέγουν τόπο εγκατάστασης για το κατάστημά τους σε περιοχή, που βρίσκονται και πολλά άλλα καταστήματα ρούχων. Το αποτέλεσμα είναι ο ένας να αποσπά πωλήσεις από τον άλλο. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.84)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως, μπορεί να διαπιστωθεί από τα παραπάνω, τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη της σύγχρονης επιχείρησης θα πρέπει να παρατηρούν

συνεχώς τις εξελίξεις του περιβάλλοντός της είτε αυτό είναι το γενικευμένο – μάκρο περιβάλλον είτε είναι το πιο άμεσο, το μικρο – περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατό να εντοπισθούν και να αξιοποιηθούν δυνητικές ευκαιρίες και απειλές. Ταυτόχρονα, μπορεί να εντοπισθεί ποια θα πρέπει να είναι αυτή η ανταγωνιστική πορεία και στρατηγική που θα της εξασφαλίσει την κερδοφορία στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

Wheelen T. Hunger D, "Concepts in Strategic Management and Business Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006

Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

Περιοδικό 4ΤΡΟΧΟΙ, Τεύχος Ιουνίου 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία θα της προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, θα πρέπει καταρχήν να είναι σε θέση να εντοπίζει τις κατάλληλες *ευκαιρίες* και *απειλές* στο λεγόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Όμως, αυτό δεν είναι αρκετό. Θα πρέπει να μπει στη διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού της περιβάλλοντος και να εντοπίσει τους *εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες* (*internal strategic factors*), δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που λειτουργούν ως *δυνάμεις* και *αδυναμίες* και καθορίζουν αν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.106)

Ένας παράγοντας μπορεί να λειτουργήσει σαν δύναμη για την επιχείρηση, όταν είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτήν. Μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες, προκειμένου να μπορεί να υλοποιήσει τη στρατηγική της. Αντίθετα, σαν αδυναμία λειτουργεί ένας παράγοντας, του οποίου η ύπαρξη λειτουργεί ανασταλτικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή ακόμη μπορεί να είναι και πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Δηλαδή, ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες, επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, δυσκολεύουν ή και εμποδίζουν πολλές φορές την υλοποίηση της σχεδιασμένης στρατηγικής. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 125)

Επομένως, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος από μόνη της δεν προσφέρει κάτι. Η επιχείρηση θα πρέπει να συνδυάζει τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής με τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, για να είναι σε θέση να αποφασίσει με ποια ανταγωνιστική στρατηγική θα κινηθεί στην αγορά: πχ. επιδιώκοντας πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή πλεονέκτημα κόστους; (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 125)

2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

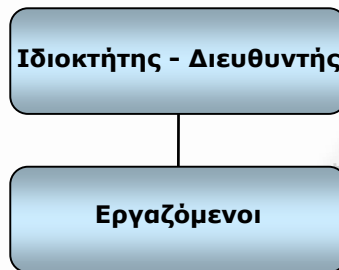
Η επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τις εν δυνάμει απειλές και να αξιοποιήσει τις εν δυνάμει ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να εντοπίζει μέσα από τη δραστηριότητά της ποιους πόρους θα πρέπει να αναπτύξει έτσι ώστε να δημιουργήσει ικανότητες για ανταγωνισμό. Δηλαδή, ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία δυνάμεων και αδυναμιών και πώς επηρεάζουν την εφαρμοζόμενη στρατηγική της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν τη *δομή* (structure), την *κουλτούρα* (culture) και τους *πόρους* (resources) της επιχείρησης.

Δομή μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος οργάνωσης της λειτουργίας της, δηλαδή ο τρόπος ροής της επικοινωνίας, της εξουσίας, της εργασίας, ο τρόπος διάταξης των ρόλων και των σχέσεων με βάση το σκοπό και την αποστολή της. Η δομή επίσης θα πρέπει να συμφωνεί με τις κύριες κατευθύνσεις της στρατηγικής της επιχείρησης, διαφορετικά η σχεδιασμένη στρατηγική δεν είναι δυνατό να υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Μια γενική κατηγοριοποίηση των βασικών οργανωτικών δομών που συνήθως εφαρμόζονται, αναλύονται ακολούθως και εμφανίζονται στο Διάγραμμα 2.1:

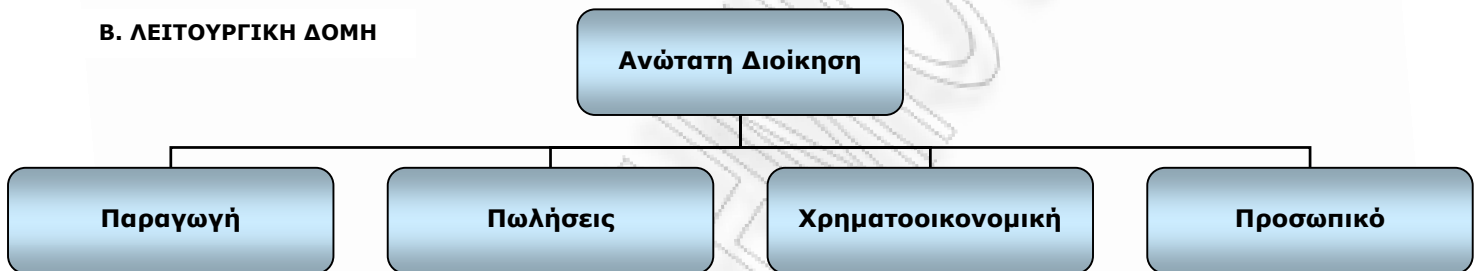
- *απλή δομή (simple structure)*: συνήθως εφαρμόζεται σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, αφού δεν υπάρχουν επιμέρους κατηγορίες προϊόντων και άρα και λειτουργικές κατηγορίες. Ο ιδιοκτήτης – διευθυντής λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και έχει την ευθύνη της παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων
- *λειτουργική δομή (functional structure)*: συνήθως συναντάται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, όπου υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες, για τις οποίες την ευθύνη έχουν οι αντίστοιχοι υπεύθυνοι. Οι υπεύθυνοι δεν λειτουργούν αυτόνομα, αλλά αναφέρονται απ' ευθείας στο γενικό διευθυντή, ο οποίος έχει την ευθύνη των αποφάσεων για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάλογη εξειδίκευση της αντίστοιχης λειτουργικής κατηγορίας, στην οποία εργάζονται
- *δομή κατά τμήματα (divisional structure)*: είναι κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως παράγουν μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος. Το κάθε τμήμα αφορά μια γραμμή προϊόντος. Σε κάθε τμήμα αναφέρονται διάφορες λειτουργικές κατηγορίες. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν ισορροπίες λόγω της ύπαρξης ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων για την αξιοποίηση των περιορισμένων χρηματικών πόρων και

παράλληλα επιδιώκουν τις συνέργειες μεταξύ των τμημάτων. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάλογη εξειδίκευση της αντίστοιχης λειτουργικής κατηγορίας σε συνδυασμό με το είδος του τμήματος στο οποία εργάζονται. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 128)

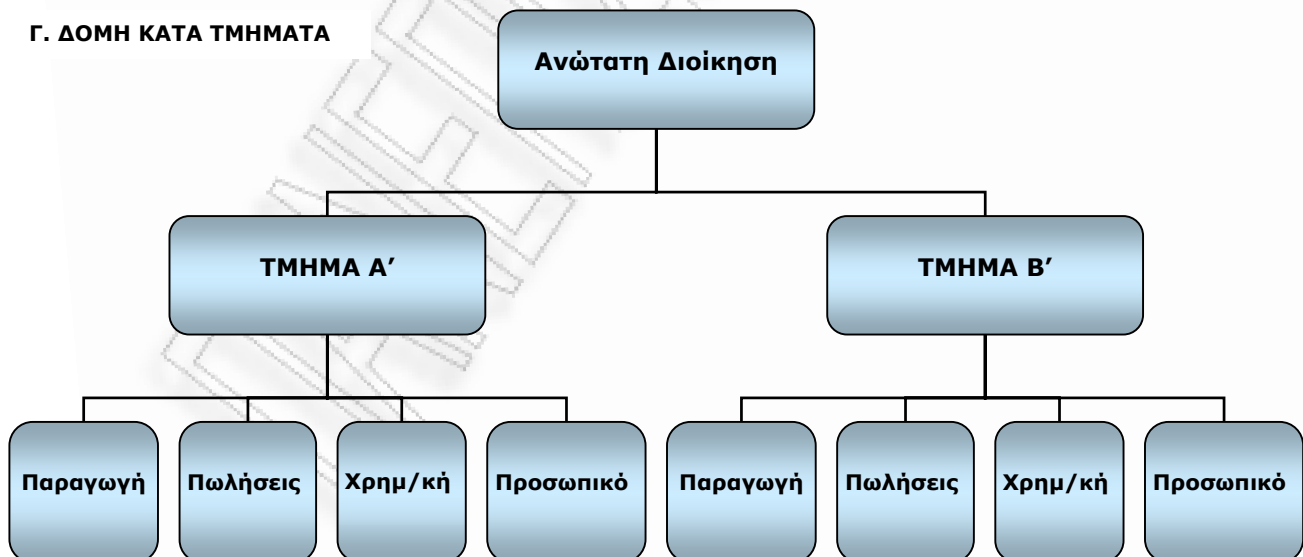
A. ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ



B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ



Γ. ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 128

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1
ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Η **Κουλτούρα** μιας επιχείρησης εμπεριέχει την αποστολή της και τον τρόπο που αυτή αποτυπώνεται στα πιστεύω, στις προσδοκίες, στις αξίες, στη στάση γενικότερα των εργαζομένων και των στελεχών. Έτσι, μπορεί να επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά της να αλλάζει στρατηγική. Μια ενδεχόμενη αλλαγή στην αποστολή ή στους σκοπούς ή στις στρατηγικές μιας επιχείρησης, εάν δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να αποτύχει.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε την κουλτούρα ως ένα αρμονικό σύνολο των εξής παραγόντων:

- ενθάρρυνση για καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
- προσοχή στη λεπτομέρεια
- προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και όχι μόνο στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές και διαδικασίες
- προσανατολισμός στον άνθρωπο
- προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- επιθετικότητα και ανταγωνιστικότητα
- ύπαρξη ή μη σταθερότητας στην επιχειρηματική δραστηριότητα

Πόροι είναι τα στοιχεία και μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους της. Θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τους πόρους μιας επιχείρησης στις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί, ανθρωπίνους. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 133)

Οι *χρηματοοικονομικοί πόροι* μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που της εξασφαλίζουν την ύπαρξή της και τη συνέχεια στην ανάπτυξή της. Ένα από τα κύρια ζητήματα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη κάθε επιχείρηση είναι η εξασφάλιση των αναγκαίων κεφαλαίων με συνδυασμό αποθεματικού, δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και η διάθεση και ο τρόπος διάθεσης των χρηματοοικονομικών πόρων. Πιο συγκεκριμένα, αυτά που ενδιαφέρουν την επιχείρηση είναι:

- απόκτηση χρηματοοικονομικών πόρων είτε από πωλήσεις μετοχών είτε από έκδοση ομολογιών, είτε εσωτερικά (πχ. καθαρό εισόδημα)
- κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο δεδομένου ότι είναι περιορισμένοι
- έλεγχος χρηματοοικονομικών πόρων για την εξακρίβωση της αποδοτικής και αποτελεσματικής διαχείρισης.

Γενικότερα, μέσα από την συνολική εκτίμηση των χρηματοοικονομικών

πόρων, ο σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει την ανάληψη μιας συγκεκριμένη στρατηγικής.

Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν κυρίως τα πάγια στοιχεία που έχει η επιχείρηση για την εξασφάλιση της λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν:

- εγκαταστάσεις, όπως ακίνητα, κτίρια, μηχανολογικός εξοπλισμός και ταυτόχρονα η ιδιοκτησία τους και κατά πόσο χρησιμοποιούνται αποδοτικά
- τοποθεσία εγκαταστάσεων και το βαθμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην επιχειρηματική λειτουργία, δηλαδή κατά πόσο είναι παλιές, ποια είναι η κατάστασή τους και η δυναμικότητά τους
- αποθέματα πρώτων υλών. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.134)

Οι τεχνολογικοί πόροι περιλαμβάνουν τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, δηλαδή την ύπαρξη ενδεχόμενης πατέντας σε κάποιο από τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης, την ενδεχόμενη ύπαρξη έρευνας και ανάπτυξης και κατά πόσο η λειτουργία αυτή μπορεί να βοηθήσει στην παραγωγή νέων εξελιγμένων προϊόντων και παράλληλα στην βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας επιτυγχάνοντας μειώσεις του κόστους.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ίσως ο πιο κρίσιμος παράγοντας. Ο άνθρωπος είναι αυτός που θέτει σε κίνηση την παραγωγή και τις υπόλοιπες λειτουργίες. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι απασχολεί ανθρώπους των οποίων τα προσόντα συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

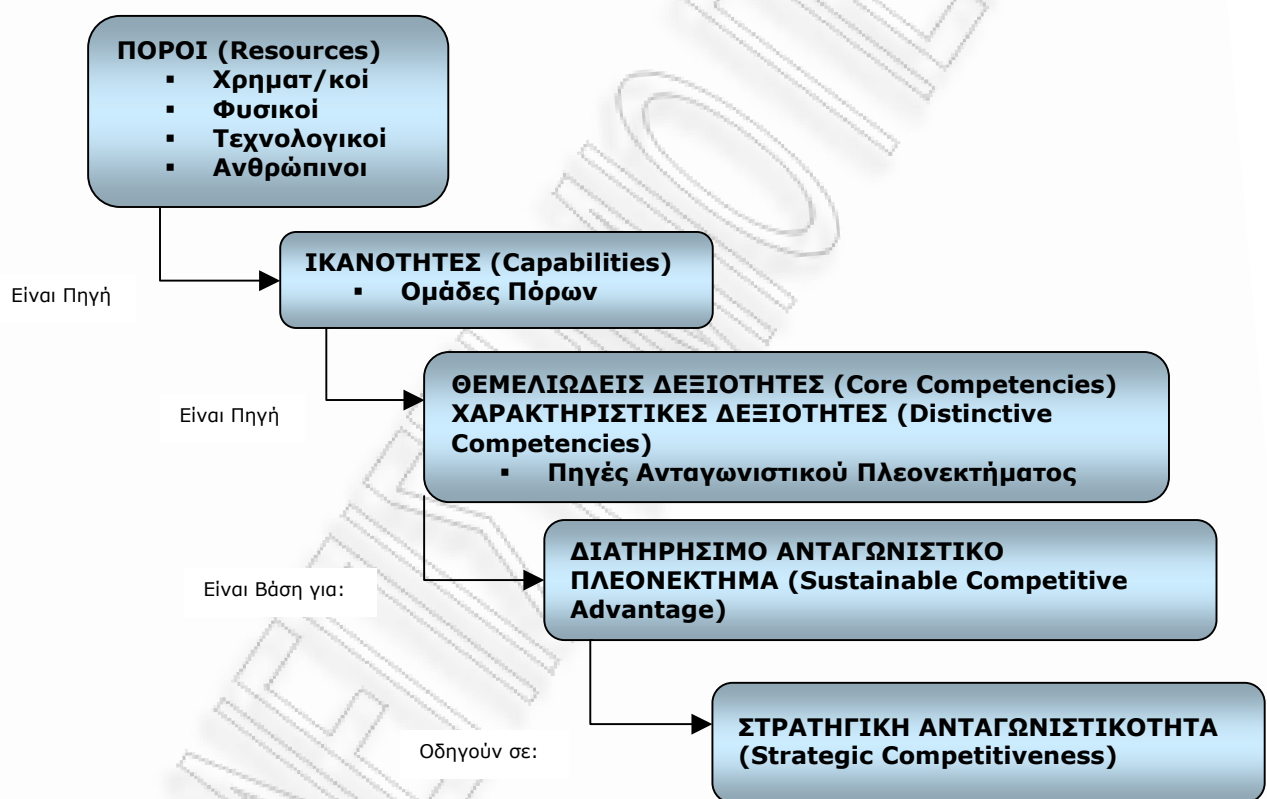
Συνοπτικά, λοιπόν, όταν μια επιχείρηση μελετά τους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό της περιβάλλον μπορεί να βγάλει συμπεράσματα σε σχέση με την ύπαρξη δυνάμεων και αδυναμιών, και κατά πόσο μπορεί να συνδυάσει τα στοιχεία αυτά διαμορφώνοντας την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική που θα εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και θα αντιμετωπίζει απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2002, 137)

2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί επίσης στην ανεύρεση και ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.106)

Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει ποιος είναι ο κατάλληλος συνδυασμός πόρων (resources), που οδηγούν στην ανάπτυξη ικανοτήτων (capabilities). Οι ικανότητες οδηγούν στην ανάδειξη αυτών που ονομάζονται θεμελιώδεις δεξιότητες (core competencies) και είναι αυτές που χαρίζουν στην επιχείρηση τη διαφορετικότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και εν τέλει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και την στρατηγική ανταγωνιστικότητα (strategic competitiveness). (Παπαδάκης, 2002, σελ.99)

Το Διάγραμμα 2.2 βοηθάει στη λογική της ανάλυσης αυτής:



Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ.99

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2
ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Πιο συγκεκριμένα:

- **Πόροι** όπως αναφέρθηκε προηγούμενα είναι όλα τα στοιχεία και μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση

- **Ικανότητες** προκύπτουν από τον τρόπο εκμετάλλευσης των πόρων καθώς και τον τρόπο σύνδεσης μεταξύ τους με τις κατάλληλες διαδικασίες και τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν ώστε να οδηγούν στη μετατροπή των εισροών σε εκροές
- **Δεξιότητα** προκύπτει μέσα από τον τρόπο συντονισμού των ικανοτήτων μιας επιχείρησης και ολοκλήρωσης όλων των λειτουργιών της
- **Θεμελιώδης δεξιότητα** είναι το αποτέλεσμα συνδυασμού των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης, που προκύπτει από το σύνολο των δραστηριοτήτων της και συντελεί ώστε η επιχείρηση να ξεχωρίζει σε σχέση με τις άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου. Μια επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να επανεπενδύει σε μια θεμελιώδη δεξιότητα και να εξασφαλίζει ότι με το πέρασμα του χρόνου δεν μετατρέπεται από δύναμη σε αδυναμία. Είναι ένας πόρος που προσδίδει μεγάλη αξία στην επιχείρηση, παρόλο που δεν καταγράφεται λογιστικά, και δεν χάνει την αξία του με το πέρασμα του χρόνου. Γενικά, όσο πιο πολύ χρησιμοποιούνται οι θεμελιώδεις δεξιότητες τόσο πιο μεγάλη αξία αποκτούν οι επιχειρήσεις. Όταν μια θεμελιώδης δεξιότητα είναι όχι απλά αυτό το κάτι διαφορετικό που έχει η επιχείρηση, αλλά υπερέχει σε σχέση με τα μέσα επίπεδα του κλάδου στα αντίστοιχα μεγέθη, τότε δημιουργείται η **χαρακτηριστική δεξιότητα** (*distinctive competency*)
- **Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** δημιουργείται από τις θεμελιώδεις δεξιότητες της επιχείρησης
- Στη **στρατηγική ανταγωνιστικότητα** οδηγεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.106)

2.2.1 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί καθεμιά από τις δεξιότητές της με βάση τα εξής ερωτήματα (*VRIO framework, Barney*) προκειμένου να μπορεί να εντοπίζει ποια από αυτές μπορεί να την οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- I. *Αξία (Value)*: προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξία στον πελάτη;
- II. *Σπανιότητα (Rareness)*: την έχουν οι ανταγωνιστές;

III. *Δυνατότητα απομίμησης (Imitability)*: Κοστίζει στους ανταγωνιστές να μιμηθούν τη δεξιότητα;

IV. *Επίπεδο οργάνωσης (Organization)*: είναι η επιχείρηση καλά οργανωμένη ώστε να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

Όταν λοιπόν έχει θέσει αυτά τα ερωτήματα η επιχείρηση για μια συγκεκριμένη δεξιότητα και η απάντηση σε όλα είναι *ναι*, τότε η δεξιότητα αυτή λειτουργεί ως *δύναμη* και επομένως και ως *χαρακτηριστική δεξιότητα*.

Όπως έχει αναφερθεί και σε άλλα σημεία του κεφαλαίου, η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να μελετάει και να αξιολογεί τους πόρους που έχει στη διάθεσή της, τις ικανότητες και τις δεξιότητες προκειμένου να εξακριβώνει αν λειτουργούν ως εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες. Δηλαδή να εντοπίζει αυτούς τους παράγοντες που λειτουργούν ως δυνάμεις και αδυναμίες και που της εξασφαλίζουν την επιβίωσή της. Σε αυτού του είδους την ανάλυση, μπορεί να βοηθήσει η σύγκριση των μεγεθών των παραγόντων αυτών με μεγέθη που έχουν σχέση με:

- την επίδοση της επιχείρησης στο παρελθόν
- τους ανταγωνιστές – κλειδιά της επιχείρησης
- τον κλάδο στο σύνολό του.

Κάνοντας, λοιπόν τη σύγκριση αυτή, εάν ένας πόρος (για παράδειγμα η ρευστότητα μιας επιχείρησης) ή ικανότητα ή δεξιότητα είναι σε ανώτερο επίπεδο σε σχέση με το παρελθόν, υπερέχει σε σχέση με το αντίστοιχο επίπεδο των κύριων ανταγωνιστών και σε σχέση με το αντίστοιχο επίπεδο του κλάδου, τότε μπορεί ο παράγοντας αυτός να θεωρηθεί ως στρατηγικός παράγοντας και φυσικά θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2006, 106 - 107)

Αυτό που θα πρέπει να προσεχτεί είναι ότι μια χαρακτηριστική δεξιότητα είναι ταυτόχρονα και δύναμη – κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, όταν ένας παράγοντας λειτουργεί ως δύναμη – κλειδί, δεν είναι απαραίτητα και χαρακτηριστική δεξιότητα. Αυτό συμβαίνει λόγω της φύσης του ανταγωνισμού. Δηλαδή, οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν την δεξιότητα της επιχείρησης και πολλές φορές το επιτυγχάνουν. Έτσι, από κάποιο σημείο και πέρα, ενώ μια δεξιότητα θεωρείτο χαρακτηριστική για την επιχείρηση, μπορεί να μετατραπεί σε ελάχιστο απαιτούμενο προκειμένου να επιβιώσει στον ανταγωνισμό. Παρόλο, που μπορεί να εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται κύρια δεξιότητα και επομένως και να αποτελεί μια από τις

δυνάμεις της επιχείρησης, εντούτοις δεν είναι πλέον μοναδική. (Wheelen & Hunger, 2006, 107)

2.2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠÓΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Αν υποθέσουμε ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα των πόρων που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της, τότε η παρακάτω προσέγγιση (Grant) βοηθάει στη στρατηγική ανάλυση:

- I. εντοπισμός και αξιολόγηση των πόρων υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών
- II. συνδυασμός των δυνάμεων με συγκεκριμένες δυνατότητες και θεμελιώδεις δεξιότητες
- III. εκτίμηση της προοπτικής κέρδους από αυτές τις ικανότητες και δεξιότητες στα πλαίσια της προοπτικής τους για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και της δυνατότητας για αποκόμιση κέρδους από τη χρησιμοποίησή τους. Υπάρχουν χαρακτηριστικές δεξιότητες;
- IV. επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις ικανότητες και δεξιότητες σε σχέση με τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- V. εντοπισμός κενών στην αξιοποίηση των πόρων προκειμένου να προσπελαστούν υπάρχουσες αδυναμίες.

Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει από πού πηγάζουν οι δεξιότητές της. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει μια χαρακτηριστική δεξιότητα:

- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο που έχει στη διάθεσή της, το οποίο να προέρχεται από την ίδρυσή της. Για παράδειγμα, η κατοχή της πατέντας της υδροπνευματικής ανάρτησης από την αυτοκινητοβιομηχανία Citroen, σε αντίθεση με τις κοινές πρακτικές των αμορτισέρ τύπου αέρα – λαδιού, ή απλές σούστες.
- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο που έχει αποκτήσει από κάποια άλλη επιχειρηματική μονάδα ή από επιχείρηση συνεργαζόμενη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση OMC (Outboard Motors Company) εξαγόρασε την εταιρεία κατασκευής συστημάτων ψεκασμού Ficht προκειμένου να μπορέσει να αξιοποιήσει την πατέντα της Ficht στην κατασκευή

οικολογικών εξωλέμβιων κινητήρων. Η κίνηση αυτή χάρισε στην OMC την ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά εξωλέμβιων κινητήρων.

- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο, που η επιχείρηση μοιράζεται με κάποια άλλη. Για παράδειγμα το σουηδικής κατασκευής σύστημα τετρακίνησης Haldex χρησιμοποιείται σήμερα από τα περισσότερα ελαφρά ή πολυτελή τετρακίνητα (4x4) οχήματα.
- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο το οποίο έχει προκύψει ύστερα από μακροχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα η εταιρεία Piaggio ξεκίνησε σαν εταιρεία κατασκευής μοτοποδηλάτων. Τα τελευταία χρόνια, ιδίως μετά την επιτυχία της μοτοσυκλέτας "Vespa", εξελίσσοντας την τεχνογνωσία στην κατασκευή κινητήρων μοτοσυκλετών επέκτεινε τη δραστηριότητά της στην κατασκευή ελαφρών αεροσκαφών. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.107)

Η δημιουργία και άντληση θεμελιώδους δεξιότητας είναι ένας λόγος που πολλές επιχειρήσεις πλέον επιλέγουν να είναι οι εγκαταστάσεις τους κοντά στους ανταγωνιστές τους. Επιλέγουν, δηλαδή να εγκατασταθούν μέσα στα πλαίσια των λεγόμενων **clusters (βιομηχανικών συνοικιών)**, που πρόκειται για δίκτυα γεωγραφικά συγκεντρωμένων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Porter, τα clusters δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση για ευκολότερη πρόσβαση σε εργαζόμενους, προμηθευτές, εξειδικευμένη πληροφόρηση και συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν μια επιχείρηση είναι κοντά στον ανταγωνιστή της, είναι πιο εύκολο να συγκρίνει την επίδοσή της με την επίδοση τη δική του. Επομένως, ένας τρόπος δημιουργίας ικανοτήτων από την επιχείρηση είναι να τις αντλήσει από το εξωτερικό της περιβάλλον μέσα από τους πόρους, που έχει στη διάθεσή της λόγω της συμμετοχής της σε δίκτυο (cluster).

Αυτό που αποδεικνύεται στην πράξη είναι ότι επιχειρήσεις με θεμελιώδεις δεξιότητες σπάνια επιλέγουν την εγκατάστασή τους στα πλαίσια ενός δικτύου, αφού ακριβώς δεν έχουν και πολλά να κερδίσουν. Αντίστροφα, επιχειρήσεις με περιορισμένες δυνατότητες σε τεχνολογικούς, ανθρώπινους πόρους, πρόσβασης σε προμηθευτές, πρόσβασης σε κανάλια διανομής πιο συχνά επιλέγουν την προοπτική ενός δικτύου, αφού έχουν πολλά να κερδίσουν από τους ανταγωνιστές τους. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.107 - 108)

2.2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Με βάση και την προηγούμενη ανάλυση, βασικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιώντας τους πόρους, τις ικανότητες και δεξιότητές της. Επόμενο βήμα, θα πρέπει να είναι το μέλημά της για διατήρηση του πλεονεκτήματος αυτού. Δυο είναι τα βασικά στοιχεία που βοηθούν την επιχείρηση να διατηρήσει τις χαρακτηριστικές δεξιότητές της: η **αντοχή** (durability) και η **δυνατότητα στην απομίμηση** (imitability).

Αντοχή (durability) είναι ο βαθμός απαξίωσης ή παλαίωσης των κύριων πόρων, ικανοτήτων ή θεμελιωδών δεξιοτήτων της επιχείρησης. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στον κλάδο μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση ωθώντας στην παλαίωση της θεμελιώδους δεξιότητάς της ή καθιστώντας την άσχετη με το αντικείμενο του κλάδου.

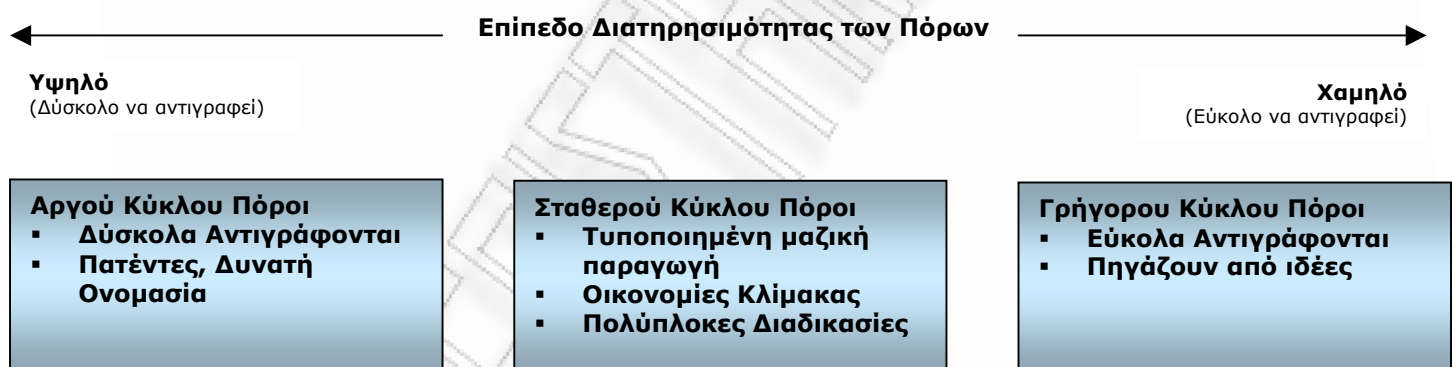
Δυνατότητα στην απομίμηση (imitability) είναι ο βαθμός δυνατότητας αντιγραφής των κύριων πόρων, ικανοτήτων ή θεμελιωδών δεξιοτήτων της επιχείρησης από τις ανταγωνίστριές της. Από τη στιγμή που μια επιχείρηση διαθέτει μια χαρακτηριστική δεξιότητα η οποία της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο, τότε και οι ανταγωνιστές της θα κάνουν όλες αυτές τις προσπάθειες που χρειάζεται προκειμένου να αντιγράψουν αυτό το συνδυασμό ικανοτήτων. Αυτές οι προσπάθειες μπορεί να περιλαμβάνουν την αντιγραφή της σύνθεσης ή του τρόπου λειτουργίας του προϊόντος (reverse engineering) ή την πρόσληψη προσωπικού από τον ανταγωνιστή. Γενικότερα, μια πατέντα γίνεται εύκολη προς απομίμηση όταν είναι *διαφανής* (transparent), όταν *μπορεί να μεταφερθεί* (transferable) και όταν είναι *αντιγράψιμη* (replicable):

- *Διαφάνεια (transparency)* είναι η ταχύτητα με την οποία άλλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξερευνήσουν και να αντιληφθούν τη σύνδεση των πόρων και ικανοτήτων που βρίσκεται πίσω από την επιτυχημένη στρατηγική μιας επιχείρησης
- *Δυνατότητα μεταφοράς (transferability)* είναι η δυνατότητα που έχουν οι ανταγωνιστές να αναπτύσσουν σε διαφορετικό τόπο τους αναγκαίους πόρους και ικανότητες προκειμένου να αντιγράψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- *Δυνατότητα αντιγραφής (replicability)* είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο πόρους

και ικανότητες με την επιχείρηση που έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.108)

Είναι πολύ εύκολο από τους ανταγωνιστές να μιμηθούν την θεμελιώδη δεξιότητα μιας επιχείρησης όταν αυτή είναι προϊόν γνώσης που μπορεί εύκολα να διαδοθεί και να αποκωδικοποιηθεί (explicit knowledge). Αντίθετα, η απομίμηση είναι πολύ πιο δύσκολη όταν η θεμελιώδης δεξιότητα προέρχεται από γνώση η οποία είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας εμπειρίας των εργαζομένων ή της κουλτούρας της επιχείρησης (tacit knowledge). Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό λοιπόν, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο προέρχεται από τέτοιου είδους βαθιά γνώση είναι πιο πιθανό η επιχείρηση να το διατηρήσει μακροχρόνια.

Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό, υπάρχει η δυνατότητα να τοποθετήσει κανείς τους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης σε μια κλίμακα αντοχής και δυνατότητας μη απομίμησης (δηλαδή να μην είναι διαφανείς, να μην μπορούν να μεταφέρονται ή να αντιγράφονται). Αυτή η κλίμακα διατηρησιμότητας απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.3:



Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.109

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3
ΚΛΙΜΑΚΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στο ένα άκρο της κλίμακας βρίσκονται οι “αργού κύκλου” πόροι. Αυτού του είδους οι πόροι είναι διατηρήσιμοι, γιατί δύσκολα αντιγράφονται είτε λόγω κατοχής της πατέντας από την επιχείρηση είτε λόγω ιδιαίτερης γεωγραφικής θέσης είτε λόγω δυνατής επωνυμίας – ονομασίας (brand name) είτε γιατί είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας εμπειρίας των εργαζομένων ή της κουλτούρας της επιχείρησης (tacit knowledge). Έτσι λοιπόν, αυτού του είδους οι πόροι και οι

ικανότητες διαμορφώνουν χαρακτηριστικές δεξιότητες ακριβώς για το λόγο ότι προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.109)

Στο άλλο άκρο της κλίμακας βρίσκονται οι πόροι “γρήγορου κύκλου”, οι οποίοι είναι πολύ εύκολο να αντιγραφούν γιατί είναι αποτέλεσμα κάποιας ιδέας ή κάποιας τεχνολογικής μεθόδου, την οποία είναι πολύ εύκολο να μιμηθεί ο ανταγωνιστής. Μια επιχείρηση με πόρους “γρήγορου κύκλου” έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και τις πιέσεις της απομίμησης από τους ανταγωνιστές της μειώνοντας όσο μπορεί το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί προκειμένου να φτάσει το προϊόν από το εργαστήριο στην αγορά. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.109)

Συμπερασματικά, η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια προσέγγιση που βοηθά στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έχοντας ως βάση τους διαθέσιμους πόρους και πώς ο συνδυασμός αυτών συντελεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να δημιουργήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

2.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να μελετά το εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίζει τις ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευθεί και τις απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει και να ελαχιστοποιήσει, με βάση τις δυνάμεις και αδυναμίες που έχει στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η αποδοχή της λογικής να αντιμετωπιστεί η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας είναι ένας αξιόπιστος τρόπος προκειμένου να φέρει σε πέρας το στόχο αυτό.

Η βασική υπόθεση είναι ότι σκοπός της εταιρείας είναι να δημιουργήσει αξία κύρια στον πελάτη, αλλά και στους προμηθευτές και στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους. Στα πλαίσια της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε ένα σύνολο ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες προσθέτουν αξία και το περιθώριο. Η εκτίμηση των δυναμικών και αδυναμιών γίνεται μέσα από την ανάλυση των επιμέρους

δραστηριοτήτων και ταυτόχρονα στο σύνολό τους προκειμένου να αναδειχθούν οι δυνατότητες της επιχείρησης.

Με βάση την ανάλυση του Porter στο βιβλίο του με τίτλο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage, 1985) δίνεται ο εξής ορισμός:

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή». (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.137)

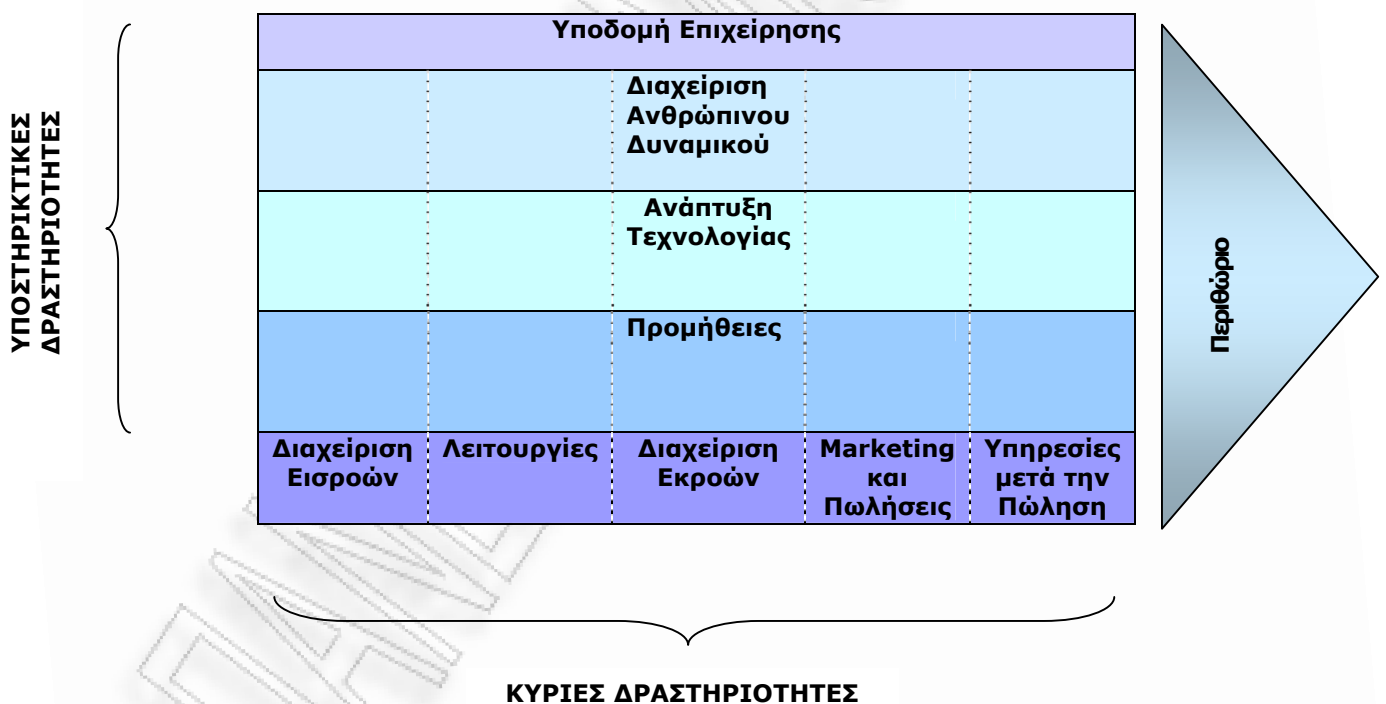
Συμπληρωματικά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η υπεροχή που αποκτά μια επιχείρηση παράγοντας αποτελεσματικότερα, με μικρότερο κόστος έτοιμα προϊόντα ή προσφέροντας αποτελεσματικότερα υπηρεσίες. Πηγάζει δηλαδή από τον τρόπο διασύνδεσης των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης και τις συνέργειες που δημιουργούνται σε όλα τα στάδια λειτουργίας της. Σύμφωνα με τον Porter, στα πλαίσια της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε **κύριες δραστηριότητες (primary activities)** και σε **υποστηρικτικές δραστηριότητες (support activities)**. Οι δύο αυτές κατηγορίες αναφέρονται ως **δραστηριότητες αξίας**. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.137)

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η ανάλυση της αλυσίδα αξίας αναφέρεται σε *μεμονωμένη* επιχείρηση του κλάδου σε αντίθεση με το μοντέλο του Porter για τις Δυνάμεις που οδηγούν τον Ανταγωνισμό. Δεν πρέπει όμως σε καμία περίπτωση να γίνεται αυτού του είδους η ανάλυση χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη το σύστημα αξίας στο οποίο συμμετέχει η μεμονωμένη επιχείρηση και περιλαμβάνει και τους προμηθευτές, τα κανάλια διανομής, τους αγοραστές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετάται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία και άρα να είναι και πηγή διαφοροποίησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και άρα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Παρά τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, αυτό που πρέπει να αναδειχθεί είναι ότι η αλυσίδα αξίας δεν είναι ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων, αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Ανάμεσα στις δραστηριότητες προκύπτουν διασυνδέσεις, οι οποίες έχουν σχέση με τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μιας άλλης. Τέτοιου είδους διασυνδέσεις μπορεί να προκύπτουν μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας περιλαμβάνει, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.4, τις κύριες δραστηριότητες, τις υποστηρικτικές δραστηριότητες, που στο σύνολό τους είναι οι δραστηριότητες αξίας. Το **περιθώριο (profit margin)** είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους που προκύπτει από τη συνολική εκτέλεση των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή του στον πελάτη.



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ.139

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4
Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Κύριες Δραστηριότητες

Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν όλες τις διαδικασίες που έχουν σχέση με τη δημιουργία του προϊόντος, τη διανομή, την προώθηση, την πώληση, τη μεταφορά στον αγοραστή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Παρακάτω αναλύονται οι βασικές κατηγορίες των κύριων δραστηριοτήτων.

Η διαχείριση εισροών (inbound logistics) περιλαμβάνει την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διακίνηση των πρώτων υλών, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων. Η κατηγορία αυτή μπορεί να προσθέσει αξία κατά τη διάρκεια εισαγωγής των εισροών. Είναι σημαντική πηγή άμεσου κόστους, οπότε αντίστοιχος έλεγχος και βελτιώσεις στην κατηγορία αυτή μπορεί να προσδώσει κοστολογικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή, η επιχείρηση θα πρέπει για το λόγο αυτό να εξετάζει και να αναλύει την αποδοτικότητα των συστημάτων ελέγχου υλικών και αποθεμάτων, την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων, την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων αποθήκευσης των πρώτων υλών, των υλικών συσκευασίας κλπ.

Οι λειτουργίες (operations) αναφέρονται σε όλες οι διαδικασίες που συντελούν στη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως η συσκευασία, η συναρμολόγηση, η συντήρηση εξοπλισμού, ο έλεγχος ποιότητας, οι εγκαταστάσεις. Μέσα από τις δραστηριότητες αυτές προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό η ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας, η αποτελεσματικότητα και γενικά η ταχύτητα ανταπόκρισης στις συνθήκες αγοράς. Για το λόγο αυτό, τα στοιχεία που θα πρέπει να εξετάζονται και να αναλύονται σε αυτή την κατηγορία δραστηριοτήτων είναι: η αποδοτικότητα του εξοπλισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η δυνατότητα αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών, η αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου της παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους, η αποτελεσματικότητα της χωροταξικής διάταξης των εγκαταστάσεων και της σχεδίασης της ροής των προϊόντων.

Η διαχείριση εκροών (outbound logistics) περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες προκειμένου να φτάσει το τελικό προϊόν στον πελάτη - συλλογή, αποθήκευση, φυσική διανομή του προϊόντος, έλεγχος αποθεμάτων, διαδικασία παραγγελιών - ή ο πελάτης στην υπηρεσία. Μέσα από τις διαδικασίες αυτές, όπως και μέσα από τη διαχείριση των εισροών και τις λειτουργίες, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει καλύτερη αποδοτικότητα και ανταπόκριση στις συνθήκες αγοράς οπότε και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Προκειμένου να

επιτευχθεί κάτι τέτοιο, ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δίνεται στην ανάλυση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της αποθήκευσης των τελικών προϊόντων, καθώς και της αποτελεσματικότητας της μεταφοράς των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το *marketing και οι πωλήσεις (marketing and sales)* περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση επικοινωνεί το προϊόν ή υπηρεσία στον πελάτη. Περιλαμβάνουν δηλαδή δραστηριότητες όπως, διαφήμιση, προώθηση, μίγμα προϊόντος, τιμολόγηση, διαχείριση και επιλογή δικτύων διανομής. Η τιμή του προϊόντος αντικατοπτρίζει σε ένα βαθμό την αξία που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση για τους πελάτες της. Σε αυτή την κατηγορία δραστηριοτήτων, αυτά τα στοιχεία που θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα και να συνεκτιμώνται είναι: η αποτελεσματικότητα της έρευνας αγοράς σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών, ο βαθμός καινοτομίας στους τομείς προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων, η εκτίμηση των καναλιών διανομής, οι ικανότητες και ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού των πωλήσεων, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, ο βαθμός αφοσίωσης των αγοραστών στα προϊόντα της επιχείρησης, ο βαθμός κυριαρχίας σε ολόκληρη την αγορά ή σε ένα τμήμα της.

Οι *υπηρεσίες μετά την πώληση (service)* περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες υποστήριξης των πελατών, όπως εγκατάσταση του προϊόντος, εγγυήσεις, επιδιόρθωση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, ανταπόκριση της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ανάγκες και παράπονα των τελικών καταναλωτών. Τα τελευταία χρόνια η κατηγορία αυτή εξελίσσεται σε σημαντικό πεδίο ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Ο τρόπος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση τον πελάτη της μετά την πώληση επηρεάζει σημαντικά τις προτιμήσεις του καθώς και την αφοσίωσή του σε αυτήν. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να δίνει βάρος στα παράπονα των πελατών, όπως επίσης να επανεξετάζει την καταλληλότητα των εγγυήσεων, την ποιότητα εκπαίδευσης και ενημέρωσης των καταναλωτών. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.139 - 143)

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες λειτουργούν σε επίπεδο συντονισμού και βελτίωσης της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.4, στις υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται η λειτουργία των προμηθειών (procurement), η ανάπτυξη

της τεχνολογίας (technology development), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resource management) και η υποδομή της επιχείρησης (firm infrastructure).

Οι Προμήθειες (procurement) (ορισμός από σημειώσεις προμηθειών) αναφέρονται στη λειτουργία που έχει σχέση με την απόκτηση με κάθε νόμιμο τρόπο των υλικών, εφοδίων και υπηρεσιών που απαιτούνται κύρια για την παραγωγή, αλλά και γενικότερα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτή την κατηγορία δραστηριοτήτων, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και να ελέγχεται αν η προμήθεια των υλικών γίνεται στον κατάλληλο χρόνο, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και με αποδεκτά επίπεδα ποιότητας. Πρέπει να παρακολουθούνται οι διαδικασίες προμήθειας μηχανολογικού εξοπλισμού, εγκαταστάσεων και κτιρίων. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει προσοχή στη σχέση με τους προμηθευτές της, συνήθως μακροχρόνιες σχέσεις είναι αυτές που εξασφαλίζουν χαμηλό κόστος και καλή ποιότητα στα προμηθευόμενα υλικά.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας (technology development) αφορά κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας. Δεν περιορίζεται μόνο στα πλαίσια της έρευνας και ανάπτυξης. Βοηθά συνολικά στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Ειδικότερα, δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης εναλλακτικών πηγών εισροών προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος της αποκλειστικότητας του ενός και μοναδικού προμηθευτή. Επίσης, μέσα από τη δραστηριότητα της έρευνας και ανάπτυξης δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει το βαθμό ενθάρρυνσης και προώθησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, η υιοθέτηση προηγμένης τεχνολογίας δεν θα πρέπει να γίνεται άκριτα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το απαιτούμενο μέγεθος επενδύσεων, οι ταχύτατες αλλαγές στον τομέα αυτό, η δυνατότητα αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resource management) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη του προσωπικού. Όπως είναι λογικό, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει όλες τις δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας. Με τη διασφάλιση καλών εργασιακών συνθηκών, η επιχείρηση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Έτσι, επηρεάζεται σημαντικά η δυνατότητα δημιουργίας

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στοιχεία αυτά που θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα είναι η αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης και παρακίνησης των εργαζομένων. Επίσης, θα πρέπει να διασφαλίζεται ένα εργασιακό περιβάλλον ώστε να αποθαρρύνονται οι συχνές απουσίες. Επιπλέον, μέσα από το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων θα πρέπει να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση και παρακίνησή τους. Στην περίπτωση ύπαρξης εργατικών συνδικάτων θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις της επιχείρησης με αυτά.

Η υποδομή της επιχείρησης (*firm infrastructure*) περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοοικονομική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη. Αυτή η κατηγορία δραστηριοτήτων επηρεάζει συνολικά την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένα την κάθε κύρια δραστηριότητα. Για αυτό το λόγο στο Διάγραμμα 2.4, οι διακεκομμένες γραμμές που διαπερνούν τις άλλες υποστηρικτικές δραστηριότητες συμβολίζουν τη σύνδεση της κάθε υποστηρικτικής δραστηριότητας με κάθε κύρια ξεχωριστά, δεν συνεχίζουν και στην δραστηριότητα της υποδομής της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η δραστηριότητα της υποδομής της επιχείρησης έχει να κάνει περισσότερο με τον μακροχρόνιο σχεδιασμό, το στρατηγικό σχεδιασμό. Στον τομέα αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει τα εξής στοιχεία: την ικανότητά της για έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση για τις συνθήκες στο εξωτερικό της περιβάλλον ώστε να εντοπίζονται ευκαιρίες και πιθανές μελλοντικές απειλές, την ποιότητα του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι, τις συνέργειες που δημιουργούνται ανάμεσα στις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, την ικανότητα άντλησης κεφαλαίων χαμηλού κόστους, την ικανότητα υποστήριξης της διαδικασίας λήψης λειτουργικών, διοικητικών και στρατηγικών αποφάσεων μέσω πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης στην αγορά και στους πελάτες της. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.143 - 147)

2.3.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης δεν προσδιορίζεται αποκλειστικά και μόνο από το κόστος και την απόδοση των δραστηριοτήτων

της δικής της αλυσίδας αξίας. Η επιχείρηση εντάσσεται σε ένα περιβάλλον και δημιουργεί σχέσεις και συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις είτε αυτές είναι οι προμηθευτές της, είτε τα κανάλια διανομής, είτε οι αγοραστές της. Επιπλέον, ένα από τα σύγχρονα χαρακτηριστικά είναι ότι πολλές επιχειρήσεις πλέον αναθέτουν σε άλλες επιχειρήσεις την υλοποίηση ενός μέρους των δραστηριοτήτων αξίας από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την παράδοσή του στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, γίνεται μια εξειδίκευση των ρόλων και η αλυσίδα αξίας της μεμονωμένης επιχείρησης γίνεται μέρος μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου **συστήματος αξίας (value system)**, το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας. Η δημιουργία λοιπόν, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια σύνθεση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται τη δική της αλυσίδα αξίας και του τρόπου με τον οποίο συντονίζει τις δραστηριότητές της με αυτές των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. (Παπαδάκης, 2002, σελ.112)

Διασυνδέσεις στην αλυσίδα αξίας

Όπως αναφέρεται και προηγούμενα, ανάμεσα στις δραστηριότητες αξίας της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης δημιουργούνται διασυνδέσεις. Παράλληλα, δημιουργούνται διασυνδέσεις ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα σύστημα αξίας. Στην πρώτη περίπτωση αυτό που έχει σημασία είναι αυτά τα σημεία στην αλυσίδα αξίας - εσωτερικά της επιχείρησης - από όπου μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη δεύτερη περίπτωση εξετάζεται ολόκληρος ο κλάδος για να διαπιστωθεί κατά πόσο η αξία του προϊόντος που έχει ήδη δημιουργηθεί από τις δραστηριότητες πριν φτάσει στην επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τη συνολική του αξία οπότε και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιου είδους διασυνδέσεων είναι:

- Διασυνδέσεις με τους προμηθευτές: το κόστος των προμηθευτών είναι ένα σημαντικό ποσοστό του κόστους στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, είναι δηλαδή καθοριστικής σημασίας για την επιλογή επιχειρηματικής στρατηγικής - διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους; Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές στη βάση του αμοιβαίου οφέλους. Τυχόν μειώσεις του κόστους ή βελτίωσης της απόδοσης των προμηθευτών έχει αντίκτυπο και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

- Διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής: τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους που προκύπτουν στα κανάλια διανομής ενσωματώνονται στην αξία του τελικού προϊόντος. Επίσης, πολλές φορές συμπληρώνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν σχέση με τις πωλήσεις, την προώθηση των πωλήσεων παίζοντας έτσι ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Επομένως, είναι απαραίτητος ο καλός συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τα κανάλια διανομής, γιατί μπορεί να επιτευχθεί έτσι μείωση κόστους ή αύξηση διαφοροποίησης, οπότε και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.
- Διασυνδέσεις με τους αγοραστές: ο αγοραστής έχει τη δική του αλυσίδα αξίας. Η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί μια εισροή σε αυτή την αλυσίδα αξίας. Υπάρχει σημαντική αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον αγοραστή σε σχέση με το προϊόν, τις συνοδευτικές υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.149), (Παπαδάκης, 2002, σελ.114)

2.3.3 ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια, με βάση τις νέες συνθήκες που δημιουργούνται από την εξέλιξη της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν εκτός από το φυσικό κόσμο (marketplace) και σε έναν εικονικό (virtual), ένα κόσμο φτιαγμένο από πληροφορίες. Σε αυτό το νέο κόσμο (marketspace) μπορεί επίσης να δημιουργηθεί αξία. Ένα από τα πρώτα παραδείγματα τέτοιου είδους δραστηριοποίησης είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και ειδικότερα η πώληση βιβλίων μέσω διαδικτύου (πχ. Amazon.com).

Οι δυο αυτοί κόσμοι συνυπάρχουν και αποτελούν ταυτόχρονα πεδία δράσης και ανταγωνισμού. Υπάρχει ήδη ένας πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα και στο φυσικό εμπόριο και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Όμως, αυτό που πρέπει να προσεχθεί είναι ότι η διαδικασία δημιουργίας αξίας δεν είναι ίδια και στα δύο πεδία. Η φυσική αλυσίδα αξίας μπορεί κατά ένα τρόπο να μεταφερθεί στον εικονικό κόσμο, αλλά όχι αυτούσια. Υπάρχουν μη επεξεργασμένες πληροφορίες, οι οποίες προκειμένου να μετατραπούν σε νέα προϊόντα στον εικονικό χώρο και να προστεθεί αξία θα πρέπει να περάσουν από τα στάδια της συλλογής, οργάνωσης, επιλογής, σύνθεσης και διανομής.

Επομένως, αυτό που πρέπει να κατανοηθεί από τις επιχειρήσεις σήμερα είναι ότι η δραστηριοποίηση στον εικονικό κόσμο αποτελεί μια ευκαιρία και μια πηγή δημιουργίας αξίας από μόνη της. Η πληροφόρηση δεν είναι απλώς ένα συμπληρωματικό στοιχείο προκειμένου να δημιουργηθεί αξία στα πλαίσια του φυσικού κόσμου. (Παπαδάκης, 2002, σελ.118 - 119)

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνει η επιχείρηση μελετώντας το εξωτερικό - μάκρο και μικρο περιβάλλον - καθώς και το εσωτερικό της περιβάλλον βγαίνουν τα πρώτα συμπεράσματα για το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα στοιχεία αυτά συνοψίζονται στην ανάλυση **Δυνάμεων** - Strengths, **Αδυναμιών** - Weaknesses, **Ευκαιριών** - Opportunities, **Απειλών** - Threats δηλαδή «**Ανάλυση ΔΑΕΑ**» ή «**SWOT Analysis**».

Αυτού του είδους η ανάλυση βοηθά στην κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο σκοπός είναι με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον να εντοπιστούν ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση και απειλές που πρέπει να αποφύγει ή να αντιμετωπίσει, συνεκτιμώντας παράλληλα τις δυνάμεις και αδυναμίες που διαμορφώνονται στο εσωτερικό της περιβάλλον, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2.1.

Ο Πίνακας 2.2 συνοψίζει βασικά θέματα με τα οποία θα πρέπει να ασχοληθεί η διοίκηση της επιχείρησης και ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν σε σχέση με τα συστατικά μέρη της ανάλυσης ΔΑΕΑ προκειμένου να αποτυπώσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να συνεκτιμώνται με τη διαμορφούμενη στρατηγική προκειμένου να υπάρχει αρμονική σύνδεση μεταξύ τους.

Βασικός σκοπός της ανάλυσης ΔΑΕΑ είναι ο προσδιορισμός αυτών των τρόπων διαχείρισης που πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να διασφαλίσει και να ενισχύσει τους παράγοντες αυτούς που λειτουργούν ως δυνάμεις. Παράλληλα να ελαχιστοποιήσει την επίδραση των παραγόντων που λειτουργούν ως αδυναμίες σε συνδυασμό βέβαια με τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι, εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά αυτοί οι παράγοντες που επιδρούν στην

αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και τελικά στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.159 - 161)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1
ΜΗΤΡΑ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ/ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (strengths)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (weaknesses)
Ευκαιρίες (opportunities)	ΔΕ (SO) στρατηγικές στατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	ΑΕ (WO) στρατηγικές στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις απειλές προκειμένου να ξεπεράσουν τις αδυναμίες
Απειλές (threats)	ΔΑ (ST) στρατηγικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές	ΑΑ (WT) στρατηγικές στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.144

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2
ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών;	Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών;
Νέα γραμμή παραγωγής;	Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων;
Διαφοροποίηση σε συσχετισμένα προϊόντα;	Ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές;
Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων;	Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις;
Καθετοποίηση;	Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών;
Outsourcing;	Αλλαγή στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών;
Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες;	Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς;
Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς;	Δημογραφικές αλλαγές;
Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών;	Δυσμενείς αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες;

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ.160

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 (Συνέχεια)
ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΑΕΑ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Ιδιαιτερότητα;	Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση;
Επαρκείς χρημ/κοί πόροι;	Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης;
Ανταγωνιστική ικανότητα;	Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις;
Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης;	Έλλειψη αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών;
Ηγετική θέση στην αγορά;	Προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής;
Άριστη παραγωγική διαδικασία;	Εσωτερικά διοικητικά προβλήματα επιχείρησης;
Οικονομίες κλίμακας;	Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις;
Απομονωμένη επιχείρηση από ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις;	Όχι καλή Έρευνα και Ανάπτυξη;
Ιδιόκτητη τεχνολογία;	Αδύνατη εικόνα αγοράς;
Πλεονεκτήματα κόστους;	Ανταγωνιστικά μειονεκτήματα;
Πλεονεκτήματα διαφοροποίησης;	Μάρκετινγκ κάτω του μέσου όρου;
Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;	Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση;
Καινοτομικά προϊόντα;	Χαμηλή κερδοφορία;
Αποτελεσματική διοίκηση;	Μειονέκτημα κόστους;

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ.160

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να "βάξει στο μικροσκόπιο" το εσωτερικό της περιβάλλον. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει εμπειριστατωμένη γνώση για τους πόρους που έχει στη διάθεσή της και αν αυτοί αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργούν ως πηγή άντλησης ικανοτήτων και σε δεύτερο επίπεδο δεξιοτήτων που μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, όπως αποδεικνύεται ένα "εργαλείο" το οποίο μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θεωρώντας τη ως αλυσίδα αξίας. Με βάση αυτού του είδους την ανάλυση κάθε επιμέρους δραστηριότητα είναι πηγή πρόσθεσης αξίας για το τελικό προϊόν ή υπηρεσία οπότε και για την επιχείρηση. Αυτό που πρέπει να εντοπιστεί είναι αυτός ο συνδυασμός

υλοποίησης των δραστηριοτήτων που θα προσδώσει στην επιχείρηση πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή κόστους σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Οποιοδήποτε τρόπο ανάλυσης και αν επιλέξει μια επιχείρηση, αυτό που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι πρέπει να γίνεται εμπεριστατωμένη ανάλυση των επιμέρους πόρων και δραστηριοτήτων της επιχείρησης στα πλαίσια όμως της θεώρησης της επιχείρησης ως ενιαίο σύνολο – “όλον”. Μόνο έτσι μπορεί να βγάζει ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με τις δυνάμεις και αδυναμίες της και πώς αυτές πρέπει να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Wheelen T. Hunger D, "Concepts in Strategic Management and Business Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006

Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η επιβίωσή της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και μάλιστα η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της. Κύρια προσπάθεια όμως προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, είναι να βρεθεί σε θέση υπεροχής, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Στην παραπάνω κατεύθυνση κινείται, όπως έχει προαναφερθεί, η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση καλείται να διαμορφώσει τη στρατηγική με την οποία θα κινηθεί. Πιο συγκεκριμένα, σε μια επιχείρηση διακρίνονται τρία επίπεδα στρατηγικής: η *επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy)*, η *επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business strategy)* και η *λειτουργική στρατηγική (functional strategy)*.

Στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση καθορίζει τη γενική πορεία της ως προς τον τρόπο ανάπτυξής της. Με βάση την κατεύθυνση αυτή, καθορίζεται το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα ανταγωνιστεί και ο τρόπος που θα χρηματοδοτηθούν αυτές. Επίσης, σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής, επιλέγεται το είδος των σχέσεων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής εξετάζεται ο τρόπος ανάπτυξης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν επιλεγεί.

Η λειτουργική στρατηγική διαμορφώνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης στην κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων της. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.165 - 170)

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται θέματα που έχουν σχέση με τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο, η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχει δραστηριοποίηση διευρυμένη, τότε γίνεται διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε επιμέρους Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ) και διαμορφώνεται επιχειρηματική στρατηγική για καθεμιά από αυτές.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής της είναι οι *συνθήκες* στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές της. Παράλληλα, θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη επιλογή σε σχέση με τη μερίδα αγοραστών (*target group*) στην οποία απευθύνεται, ποιες είναι οι προτιμήσεις και επιθυμίες τους και ποιες είναι οι θεμελιώδεις δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση προκειμένου να τους ικανοποιήσει. Αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Με βάση τα κριτήρια αυτά, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στα τρία είδη βασικών επιχειρηματικών ή ανταγωνιστικών στρατηγικών: ηγεσίας, κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης. Αυτές οι στρατηγικές αποκαλούνται βασικές (*generic*), επειδή μπορούν να ακολουθηθούν σε όλους τους τομείς: βιομηχανία, υπηρεσίες, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα παραπάνω κριτήρια και οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζονται με βάση το κάθε είδος στρατηγικής. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.209 - 210)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

Πηγή: Παπαδάκης, 2002, σελ.289

3.1 ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ PORTER

Σύμφωνα με τον Porter, βασικά στοιχεία που πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η *ανταγωνιστική θέση* στον κλάδο που δραστηριοποιείται καθώς και οι *δυνάμεις* (strengths) της στον ανταγωνισμό. Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που μπαίνουν και των πολιτικών οι οποίες επιλέγονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Θα πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί στη βάση του χαμηλότερου κόστους (οπότε και τιμής) ή θα πρέπει να επιλέξει τη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών της στη βάση άλλου κριτηρίου εκτός του κόστους όπως ποιότητα;
- Θα πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί με τους κυριότερους ανταγωνιστές της για το πιο μεγάλο μερίδιο αγοράς ή θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της σε συγκεκριμένη θέση (niche) στην αγορά που μπορεί να μην έχει τον ίδιο αριθμό πελατών, αλλά είναι το ίδιο επικερδές; (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.145)

Πιο αναλυτικά, ο Porter συνδέει τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την αξία η οποία δημιουργείται στον αγοραστή. Έτσι, μια επιχείρηση θα δημιουργήσει υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε εάν του προσφέρει ένα προϊόν ή υπηρεσία σε χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, είτε εάν του προσφέρει ένα προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή η οποία βασίζεται σε καλύτερη προσφερόμενη ποιότητα.

Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το *χαμηλότερο δυνατό κόστος*, επιτυγχάνοντας έτσι μεγαλύτερη *αποδοτικότητα* σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στη δεύτερη περίπτωση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από την προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας *διαφοροποιημένο* είτε στη βάση της ποιότητας είτε της καινοτομίας είτε της καλύτερης εξυπηρέτησης μετά την πώληση κτλ.

Ο Porter συνδυάζει αυτά τα είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το εύρος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση προκειμένου να διαμορφωθεί κάποια από τις τρεις βασικές (generic) στρατηγικές, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2
 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
ΠΕΔΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Συνολική Αγορά	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Τμήματα της αγοράς	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο Κόστος	στη Διαφοροποίηση

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.148

Εκτός από την επιλογή αποκλειστικά ενός τύπου στρατηγικής, μια επιχείρηση ενδεχομένως να επιλέξει κάποιο συνδυασμό μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν ή υπηρεσία διαφοροποιημένο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τη θεώρηση του Porter είναι ότι προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να έχει ξεκάθαρα καθορίσει το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θέλει να επιτύχει και παράλληλα τι προσδοκίες έχει από το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο θέλει να δραστηριοποιηθεί.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που θα επιλεγεί καθορίζεται αφ' ενός από τις *δυνάμεις* (strengths), τις *θεμελιώδεις δεξιότητες* (core competencies) και τις *χαρακτηριστικές δεξιότητες* (distinctive competencies) της επιχείρησης και αφ' ετέρου από τις *αδυναμίες των ανταγωνιστών* της. Θα πρέπει δηλαδή να εξετάζεται η επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύνολο – όλων – ενταγμένο σε ένα γενικότερο περιβάλλον και να συνδυάζει τις αποφάσεις και τις κατευθύνσεις της με τις γενικότερες εξελίξεις και τάσεις. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.211 - 214)

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Μια επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν επιλέγει να δημιουργήσει υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στον τομέα του κόστους παραγωγής. Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής είναι πιο σύνθητες σε *αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών απλών και συνηθισμένων* που απευθύνονται σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας *μεγάλης αγοράς – στόχου*. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους *συνήθως*:

- απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς
- επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής ώστε να επιτύχει οικονομίες κλίμακας
- χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής
- έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές της (λόγω μεγάλου όγκου παραγγελιών), γεγονός που της εξασφαλίζει φθηνές πρώτες ύλες
- εξασφαλίζει υψηλά επίπεδα εμπειρίας από τους εργαζόμενους (καμπύλη εμπειρίας)
- έχει μικρά επίπεδα κόστους σε δραστηριότητες όπως έρευνα και ανάπτυξη, εξυπηρέτηση, διαφήμιση
- επιτυγχάνει αποδοτικότητα της διοίκησης σε υψηλά επίπεδα

Στα πλαίσια αυτού του είδους στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να συγκρατεί όλα τα κόστη στην αλυσίδα αξίας σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι παράλληλα με το χαμηλό κόστος, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να διατηρεί στο προϊόν ή στην υπηρεσία που προσφέρει τέτοια ποιότητα, σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της, που να μπορεί να αποδεχτεί ο αγοραστής. (Παπαδάκης, 2002, σελ.289 - 290)

Επίσης, άλλο ένα στοιχείο προς προσοχή είναι ότι το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με τη χαμηλή τιμή.

Παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής είναι ο οργανισμός "ΒΙΟΕΛΛΑΣ", που δραστηριοποιείται στον κλάδο της πιστοποίησης των βιολογικών προϊόντων. Είναι από τις πρώτες εταιρείες που δραστηριοποιήθηκαν και σήμερα είναι από τους ηγέτες στο συγκεκριμένο κλάδο. Η επιχείρηση αυτή δραστηριοποιείται στη συγκεκριμένη

αγορά με πολύ χαμηλές τιμές στις προσφερόμενες υπηρεσίες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

3.2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Πεδία όπου είναι ευνοϊκή η διαμόρφωση στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι σε αγορές όπου οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου πωλούν το ίδιο προϊόν – ή και υποκατάστατα – και όταν μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί οικονομίες κλίμακας. Οι νέο – εισερχόμενοι μπαίνουν στην αγορά με μειονέκτημα κόστους και χωρίς καθόλου εμπειρία. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή λόγω της ισχυρής πίεσης από τον ηγέτη κόστους. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.215 - 218)

3.2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η επιχείρηση που θα επιλέξει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι εάν δεν την εφαρμόσει με προσοχή ενδεχομένως να αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους μέχρι και πρόβλημα επιβίωσης στον κλάδο.

Συγκεκριμένα, οι κίνδυνοι, οι οποίοι υπάρχουν είναι (Παπαδάκης, 2002, σελ.298):

- ραγδαίες αλλαγές στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία μπορούν να οδηγήσουν στην αμφισβήτηση του πλεονεκτήματος κόστους στον ηγέτη κόστους
- οι θεμελιώδεις δεξιότητες ενός νέο – εισερχόμενου μπορεί να αποτελέσουν χαρακτηριστική δεξιότητα για αυτόν οπότε και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα να αμφισβητείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ηγέτη κόστους. Αυτό είναι πιο πιθανό όταν η δεξιότητα αυτή αφορά στην παραγωγή του προϊόντος με χαμηλότερο κόστος είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω του πλεονεκτήματος του νέο – εισερχόμενου που έχει τη δυνατότητα μίμησης και τη δυνατότητα αποφυγής λαθών

- η στενή εμμονή στο χαμηλό κόστος μπορεί να αφαιρέσει τη δυνατότητα από την επιχείρηση να παράγει προϊόντα για την κάλυψη καινούριων προτιμήσεων
- πολλές φορές η προσπάθεια για μείωση του κόστους οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων μειωμένων σε αξιοπιστία, οπότε δημιουργείται χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του αγοραστή για το προϊόν και την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος
- ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να εξασφαλίζει μεγάλα περιθώρια κέρδους προκειμένου να διατηρεί τη δυνατότητα για επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, προκειμένου να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία του. (Παπαδάκης, 2002, σελ.298, Γεωργόπουλος, 2002, σελ.217)

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη βάση της μοναδικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές στον κλάδο. Δηλαδή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από το γεγονός ότι οι αγοραστές *αντιλαμβάνονται* το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία ως μοναδικό και ποιοτικό και άρα είναι διατεθειμένοι να πληρώνουν μια υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν.

Πιο συγκεκριμένα, η μοναδικότητα στο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

- εξασφαλίζοντας ανώτερη ποιότητα στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία
- προσπαθώντας για ανώτερα επίπεδα καινοτομίας
- προσπαθώντας για ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες και προτιμήσεις των αγοραστών σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση στις περιπτώσεις όπου η διαφοροποίηση βασίζεται στην εξυπηρέτηση των πελατών

Πολλές φορές η μοναδικότητα ή το στοιχείο διαφοροποίησης μπορεί να μην είναι ουσιαστικό, άμεσα αντιληπτό, αλλά να βασίζεται σε κριτήρια επιλογής από τους αγοραστές όπως η άντληση κύρους, η εικόνα (image) του προϊόντος και άλλα κριτήρια παρόμοια που δεν έχουν να κάνουν με τη σύνθεση του

προϊόντος ή το αντικείμενο της υπηρεσίας, αυτά καθαυτά. Επομένως, «η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική ή χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (*perceived*) και να αναφέρεται σε κάποια άυλα (*augmented*) χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του (*core*)».

Έτσι, μια επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει τη διαφοροποίησή της σε όσο το δυνατό περισσότερες διαστάσεις προκειμένου να έχει την ικανότητα να αποφύγει την αντιγραφή της. (Παπαδάκης, 2002, σελ.300 - 301)

Υιοθετώντας τη στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση δεν σημαίνει ότι πρέπει να μένει αδιάφορη ως προς το κόστος. Γενικά, πρέπει να γίνεται προσπάθεια να συγκρατείται το κόστος σε χαμηλά επίπεδα, κοντά στα επίπεδα του ηγέτη κόστους. Όταν όμως το κόστος είναι πολύ υψηλό σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών, ενδεχομένως να μην έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να το αντισταθμίσει με αντίστοιχα υψηλότερες τιμές. Στις περιπτώσεις αυτές μπορεί να μειώσει το κόστος σε λειτουργίες και διαδικασίες που δεν συνδέονται άμεσα με τον παράγοντα διαφοροποίησης. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.219)

Τέλος, ούτε η διαφοροποίηση ούτε η τιμολογιακή πολιτική δεν μπορεί να υιοθετούνται ανεξέλεγκτα. Η επιχείρηση θα πρέπει να τα κρατάει σε τέτοια επίπεδα ώστε να είναι ανεκτά από την αγορά στόχο. Συνοψίζοντας, προκειμένου μια επιχείρηση να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα (Παπαδάκης, 2002, σελ. 302):

- 1. Τμηματοποίηση της αγοράς (*segmentation*):** ανάλυση της αγοράς στην οποία ανήκει το προϊόν και εντοπισμός των επιμέρους τμημάτων της και τις προτιμήσεις τους
- 2. Στόχευση (*selection*):** επιλογή των τμημάτων των αγοραστών που θα απευθυνθούν
- 3. Εντοπισμός των προτιμήσεων, των καταναλωτικών αξιών και των κριτηρίων** αγοράς προϊόντων των αγοραστών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση
- 4. Εντοπισμός των στοιχείων** που θα προσδώσουν τη *μοναδικότητα στην επιχείρηση*, και πάνω στα οποία θα βασιστεί η στρατηγική διαφοροποίησης
- 5. Προσδιορισμός του συνολικού κόστους** από την υλοποίηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Σύγκριση του μεγέθους αυτού με αυτό του προϋπολογισμού, παράλληλα με αυτό των κυρίως ανταγωνιστών στη βάση της ωφέλειας του αγοραστή και όχι της επιβάρυνσής του.

Παράδειγμα επιχείρησης που ακολουθεί το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής είναι ο οργανισμός "ΔΗΩ", που δραστηριοποιείται στον κλάδο της πιστοποίησης των βιολογικών προϊόντων. Είναι από τις πρώτες εταιρείες που δραστηριοποιήθηκαν και σήμερα είναι από τους ηγέτες στο συγκεκριμένο κλάδο. Οι τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών της είναι υψηλότερες σε σχέση με όλους τους άλλους, όμως στοχεύει στο κύρος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με την εμπειρία που υπάρχει πλέον στο απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό (καμπύλη εμπειρίας).

3.3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η μοναδικότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας αποτελεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου στην αγορά. Απαιτεί σημαντικές επενδύσεις προκειμένου να υπερνικηθεί η μοναδικότητα του ήδη υπάρχοντα και να χτιστεί η εικόνα του νέο - εισερχόμενου. Παράλληλα, η επιχείρηση η οποία εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης συνήθως διαμορφώνει υψηλά περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα να επηρεάζεται σε μικρό βαθμό από την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών της. Επίσης, ακριβώς λόγω της μοναδικότητας και διαφοροποίησης του προϊόντος και της πίστης που έχουν απέναντι σε αυτό οι αγοραστές σε συνδυασμό με τη μειωμένη ευαισθησία στην τιμή, είναι μικρά τα περιθώρια για δημιουργία υποκατάστατων προϊόντων και παράλληλα η επιχείρηση μπορεί αποτελεσματικότερα να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.220)

3.3.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Λαμβάνοντας την απόφαση μια επιχείρηση για την εφαρμογή στρατηγικής διαφοροποίησης, πρέπει να έχει υπόψη της το υψηλό κόστος για έρευνα και ανάπτυξη, για μάρκετινγκ προκειμένου να εντοπίζει έγκαιρα τις αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών της και να τις ικανοποιεί όσο το δυνατό καλύτερα. Πιο συγκεκριμένα, από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης, υπάρχουν οι πιο κάτω κίνδυνοι:

- αυτό που παρατηρείται είναι ότι συνήθως υπάρχει έντονη τάση μίμησης του ηγέτη διαφοροποίησης, οπότε είναι σχετικά εύκολο να μειωθεί ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή υπηρεσίας
- ακριβώς επειδή η επιχείρηση απευθύνεται σε άτομα με εξειδικευμένες προτιμήσεις, αυξάνεται και το κόστος προσέγγισής τους και το κόστος για την ικανοποίησή τους
- υπάρχει μεγάλο χάσμα όσον αφορά το επίπεδο του κόστους ανάμεσα στον ηγέτη κόστους και στον ηγέτη διαφοροποίησης. Από αυτό προκύπτει ενδεχόμενος κίνδυνος για τον ηγέτη διαφοροποίησης, γιατί οι αγοραστές πολλές φορές εστιάζουν περισσότερο στο κόστος απόκτησης του προϊόντος ή υπηρεσίας σε σχέση με τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης (Παπαδάκης, 2002, σελ.304)

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

3.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Υιοθετώντας μια επιχείρηση τη στρατηγική εστίασης, βασικός της στόχος είναι να επικεντρώσει την προσοχή της σε *συγκεκριμένη θέση (niche)* στην αγορά είτε με κριτήριο τη *γεωγραφική τοποθέτηση* (γεωγραφική εστίαση) είτε με κριτήριο *συγκεκριμένη μερίδα αγοραστών* (εστίαση στους πελάτες) επιλέγοντας να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με *χαμηλό κόστος* (στρατηγική εστίασης στο κόστος) ή με *διαφοροποίηση* (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση) ή *και με τα δυο*.

Η βασική λογική αυτού του είδους στρατηγικής είναι ότι μια επιχείρηση επιλέγοντας συγκεκριμένη θέση στην αγορά, μπορεί να εξυπηρετήσει πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι απευθύνονται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Το αποτέλεσμα είναι να εξελίσσεται η επιχείρηση σε ηγέτη κόστους ή ηγέτη διαφοροποίησης ή και τα δυο για μια συγκεκριμένη μερίδα αγοραστών. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.221)

Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους στρατηγικής είναι η εταιρεία "Φυσιολογική" που είναι εταιρεία πιστοποίησης βιολογικών προϊόντων. Ενώ η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου δραστηριοποιούνται σε πανελλαδική εμβέλεια, η συγκεκριμένη εταιρεία έχει εστιάσει στην

περιφέρεια της Μακεδονίας προσφέροντας χαμηλότερες τιμές στις παρεχόμενες υπηρεσίες της σε σχέση με τους μεγάλους εταίρους του κλάδου.

3.4.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Όπως και στις άλλες περιπτώσεις στρατηγικών έτσι και σε αυτό το είδος, πάντα υπάρχουν κίνδυνοι, τους οποίους η επιχείρηση, που την εφαρμόζει πρέπει να τους λαμβάνει υπόψη. Πιο συγκεκριμένα:

- οι ανταγωνιστές είναι πολύ εύκολο να μιμηθούν κυρίως τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης του προϊόντος ή υπηρεσίας
- η συγκεκριμένη θέση στην αγορά (niche) παύει να είναι το ίδιο ελκυστική είτε λόγω διάβρωσης του συγκεκριμένου τμήματος αγοραστών είτε λόγω εξαφάνισης της ζήτησης
- οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε ολόκληρη την αγορά υπερισχύουν της στρατηγικής εστίασης είτε λόγω μείωσης των διαφορών του συγκεκριμένου τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα στην αγορά είτε λόγω αύξησης των πλεονεκτημάτων μιας ευρύτερης διαδικασίας παραγωγής
- νέοι ανταγωνιστές μπαίνουν στη διαδικασία υλοποίησης στρατηγικής εστίασης σε μικρότερα τμήματα της αγοράς.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Βασικά στοιχεία που αναδεικνύονται από την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού είναι ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει με ποια ανταγωνιστική στρατηγική θα δραστηριοποιηθεί εξετάζοντας τις συνθήκες αγοράς σε *συνδυασμό* με τις συνθήκες στο εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τους διαθέσιμους πόρους, τις δυνάμεις, την οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ διοίκησης.

Βασικός στόχος είναι η *ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* μέσω μείωσης κόστους ή μέσω διαφοροποίησης ή μέσω εστίασης και η *επιδίωξη διατήρησής* του. Αναπτύσσονται περισσότερες πιθανότητες να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η επιχείρηση:

- αναπτύσσει συστήματα, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της

- δημιουργεί στους πελάτες μεγάλο κόστος μετακίνησης
- επιδιώκει συνεχώς την καινοτομία και την πρωτοπορία. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.225)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

Wheelen T. Hunger D, "Concepts in Strategic Management and Business Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006

Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με γνώμονα το θεωρητικό υπόβαθρο των προηγούμενων κεφαλαίων θα δούμε πώς αυτά τα στοιχεία προσαρμόζονται στη σημερινή πραγματικότητα και ειδικότερα σε σχέση με τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) σε μια περιφέρεια όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι οι μικρομεσαίες και ακόμη πιο έντονο είναι το στοιχείο αυτό στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον υπάρχει στον τρόπο εξέλιξης των κατευθύνσεων των στρατηγικών της Λισσαβόνας σε σχέση με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με σκοπό την αειφόρο ανάπτυξη. Το βάρος που δίνεται στην παρούσα μελέτη είναι η δυνατότητα ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας με βάση τις κατευθύνσεις αυτές, δεδομένων των δυσκολιών που υπάρχουν σε σχέση με την έναρξη ή/και λειτουργία των ΜΜΕ. Οι δυσκολίες αυτές εντείνονται ακόμη περισσότερο σε μια περίοδο, όπου όλα τα στοιχεία δείχνουν, ότι η οικονομία βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής επιβράδυνσης. Το ζητούμενο είναι η βιωσιμότητα των ΜΜΕ κάτω από τις συνθήκες αυτές και ακόμη περισσότερο η ανάπτυξή τους και η κερδοφορία τους.

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Γενικά, δεν υπάρχει κάποιος ορισμός ενιαία αποδεκτός για τις ΜΜΕ. Ο ορισμός που δίνεται σε κάθε περίπτωση χώρας ή περιφέρειας είναι με βάση τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Γεωγραφικές παράμετροι και κυρίως οι διαστάσεις των αγορών λαμβάνονται επίσης υπόψη. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται συνήθως για τον ορισμό είναι κύρια ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού και επιπλέον ο κύκλος εργασιών.

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται οι διαφορετικοί ορισμοί για τις ΜΜΕ σε κάποιες από τις σημαντικότερες οικονομίες του κόσμου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1
ΟΡΙΣΜΟΙ ΜΜΕ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΧΩΡΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ
ΗΠΑ	λιγότεροι από 500 εργαζόμενοι
Ιαπωνία	λιγότεροι από 300 εργαζόμενοι
Γερμανία	λιγότεροι από 200 εργαζόμενοι
Γαλλία	λιγότεροι από 200 εργαζόμενοι
Ιταλία	λιγότεροι από 200 εργαζόμενοι
Αυστραλία	λιγότεροι από 50 εργαζόμενοι

Πηγή: www.disabled.gr

Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), είναι σαφές ότι οι ΜΜΕ αποτελούν τη ραχοκοκκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας, αποτελώντας τον κύριο όγκο επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ προσφέρουν ένα σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας και συνεισφέρουν γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία της Eurostat, με βάση τα οποία στην Ευρώπη των 27 το 2006 οι ΜΜΕ:

- αποτελούσαν το 99,8% των επιχειρήσεων
- απασχολούσαν το 67,4% του εργατικού δυναμικού
- παρήγαγαν το 57,7% της συνολικής προστιθέμενης αξίας.

(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

Στην **Ευρωπαϊκή Ένωση** (ΕΕ) σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ως ΜΜΕ ορίζονται οι επιχειρήσεις που έχουν τις ακόλουθες ιδιότητες:

- απασχολούν μέχρι 250 άτομα
- έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ
- έχουν σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
- είναι ανεξάρτητες, δηλαδή συμμετέχουν με ποσοστό μικρότερο του 25% στο κεφάλαιο ή τα δικαιώματα ψήφου σε μια επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση)

Αυτός ο λεπτομερής προσδιορισμός είναι σημαντικός όταν γίνεται επιλογή δραστηριοτήτων ή επιχειρήσεων προκειμένου να επιδοτηθούν από την ΕΕ ή από τα κράτη – μέλη μέσα από προγράμματα που έχουν σχέση με την ενίσχυση των ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με το μέγεθος απασχόλησης έχουμε τις επιμέρους διακρίσεις όπως φαίνονται στον Πίνακα 4.2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2
ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΕ

Κατηγορίες Επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων (αμετάβλητος)	Κύκλος εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
Μικρομεσαίες	1-249	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €
Μεσαίες	50-249	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €
Μικρές	10-49	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ. €
Πολύ μικρές	μέχρι 10	< 2 εκατ. €	<2 εκατ. €

Πηγή: <http://www.eommex.gr>

Για την **Ελλάδα**, ο ορισμός που δίνει ο ΕΟΜΜΕΧ, συμφωνεί με αυτόν της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συμπληρωματικά των αριθμητικών στοιχείων, ενδεικτικά είναι και τα ποιοτικά στοιχεία για τη ΜΜΕ στην Ελλάδα: είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση, της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα. Με στοιχεία μέχρι το Σεπτέμβριο του 2008, στην Ελλάδα η κατάσταση διαμορφώνεται ως εξής (www.disabled.gr):

- το 99,8% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι 100 άτομα
- το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι 50 άτομα
- το 96,3% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι 10 άτομα

4.2 ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Με βάση παλαιότερη έρευνα του Εργαστηρίου Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης σε δείγμα ελληνικών μεταποιητικών ΜΜΕ διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ είναι δυναμικές επιχειρήσεις, με ικανοποιητική ρευστότητα. Με βάση την κεφαλαιακή σύνθεση, υποδηλώνεται χαμηλός μακροπρόθεσμος δανεισμός και υψηλή επιβάρυνση

στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις προμηθευτών). (www.disabled.gr)

Επίσης, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα, οι ΜΜΕ εμφανίζουν χαμηλότερη ρευστότητα, χαμηλότερη αποδοτικότητα, χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό. Αυτό συμβαίνει λόγω δυσκολίας πρόσβασης σε άλλες πηγές χρηματοδότησης είτε λόγω έλλειψης προϋποθέσεων είτε λόγω ελλιπούς ενημέρωσης σε σχέση με εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Ωστόσο διαπιστώνεται ότι διαθέτουν υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ανάλογα είναι τα χαρακτηριστικά της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ και σε άλλες χώρες όπως Αγγλία, Γαλλία, ΗΠΑ, Αυστραλία, Ισραήλ κτλ. (www.disabled.gr)

Ενδιαφέρον έχει να εξετασθεί η εξέλιξη των ΜΜΕ μετά από λίγο χρονικό διάστημα και πώς διαμορφώνονται τα κύρια χαρακτηριστικά τους, κατά το χρονικό διάστημα που η οικονομία έχει μπει στη φάση της κρίσης, που αποτυπώνονται σε ένα βαθμό στην έρευνα που έγινε για λογαριασμό του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων (ΙΜΕ) της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ) στο διάστημα 8 - 14 Ιουλίου 2009 σε δείγμα 831 επιχειρήσεων. Από τις επιχειρήσεις αυτές το 90,7% ήταν ατομικές, ΟΕ και ΕΕ, ενώ το 83,7% ήταν αυτοαπασχολούμενοι ή με προσωπικό μέχρι 5 άτομα. Οι υπόλοιπες ήταν ΑΕ και ΕΠΕ και με προσωπικό άνω των 6 ατόμων. Βασικά στοιχεία της έρευνας αυτής είναι:

- στο 75,7% των επιχειρήσεων η ρευστότητα μειώθηκε το τελευταίο εξάμηνο
- στο 72% των επιχειρήσεων η ζήτηση μειώθηκε το τελευταίο εξάμηνο
- η απώλεια των θέσεων εργασίας ανέρχεται σε 15,5% και σε απόλυτο αριθμό σε 85.250 θέσεις
- για το 70% των επιχειρήσεων το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών θεωρείται αντικίνητρο για την πρόσληψη προσωπικού
- για το 74% οι εισφορές στον ΟΑΕΕ (ασφαλιστικός φορέας) θεωρούνται υψηλές. ("ΡΙζοσπάστης", 27/8/2009, σελ.22)

Παράλληλα, την ίδια περίοδο, ενδεικτικά είναι τα στοιχεία για μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους:

- η ΔΕΗ εμφάνισε καθαρά κέρδη ύψους 412,1 εκατομμύρια ευρώ στο πρώτο εξάμηνο του 2009, ενώ κατά την ίδια περίοδο το 2008 εμφάνιζε ζημιά 111,8 εκατομμύρια ευρώ (Οικονομικές Καταστάσεις ΔΕΗ)

- τα καθαρά κέρδη του ομίλου SPRIDER διαμορφώθηκαν στα 5,4 εκατομμύρια ευρώ κατά το πρώτο εξάμηνο του 2009, διαμορφώνοντας αύξηση κατά 16,8%. (ΔΤ SPRIDER, 27/8/09)

Τα στοιχεία που παρατίθενται, αλλά και η γενικότερη εμπειρία δείχνουν ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα και εμπόδια στην ανάπτυξη των ΜΜΕ σε σχέση με τις δυνατότητες που αναπτύσσονται για τις μεγάλες επιχειρήσεις σε κάθε φάση του οικονομικού κύκλου. Προκύπτουν δηλαδή αντιθέσεις, οι οποίες γίνονται πολύ πιο έντονες σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Παρά τις δυσκολίες και τα εμπόδια δεν μπορεί κανείς να αγνοήσει ότι υπάρχουν και προοπτικές για τις ΜΜΕ, υπό προϋποθέσεις. Στις προοπτικές αυτές είναι και η δημιουργία πλαισίου ανάπτυξης για τις ΜΜΕ, το οποίο να ξεπερνά τις ελλείψεις που υπάρχουν μέχρι σήμερα το οποίο να συμπεριλαμβάνει:

- δημιουργία νέου χρηματοδοτικού πλαισίου στήριξης
- δημιουργία υποδομών
- στήριξη των παραγόμενων προϊόντων με κατοχύρωση προδιαγραφών ποιότητας
- ενθάρρυνση δημιουργίας συνεργασιών επιχειρήσεων
- προώθηση της δικτύωσης των επιχειρήσεων
- προώθηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν

4.3 Η ΠΡΑΣΙΝΗ ΒΙΒΛΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στις κατευθύνσεις, που αναφέρονται στην παράγραφο 4.2, τα τελευταία χρόνια γίνονται βήματα στα πλαίσια της πολιτικής της ΕΕ για τις ΜΜΕ. Οι βασικές κατευθύνσεις με βάση την πολιτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι:

- προώθηση της επιχειρηματικότητας
- βελτίωση της δυνατότητας πρόσβασης των ΜΜΕ στις αγορές
- μείωση της γραφειοκρατίας
- βελτίωση της προοπτικής ανάπτυξης των ΜΜΕ
- ενδυνάμωση του διαλόγου με όλους τους ενδιαφερόμενους που έχουν σχέση με τις ΜΜΕ (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

Η Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη κινείται σε αυτή τη λογική. Είναι ένα κείμενο της ΕΕ στα πλαίσια της στρατηγικής της

Λισσαβόνας, που αξιοποιεί την προηγούμενη εμπειρία και παράλληλα αποβλέπει στην ενθάρρυνση ανάληψης και νέων πρωτοβουλιών. Αρχικά, γίνεται εκτίμηση τόσο της κατάστασης όσον αφορά την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, όσο και των διαθέσιμων πολιτικών επιλογών που την αφορούν. Βασική επιδίωξη είναι η μελλοντική διαμόρφωση αποτελεσματικότερης πολιτικής για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη. (www.ber.gr)

Οι βασικές διαπιστώσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η διαμόρφωση της Πράσινης Βίβλου είναι:

- η αύξηση του αριθμού των ΜΜΕ και του ρόλου τους στις οικονομικές εξελίξεις
- ο θετικός ρόλος των ΜΜΕ στην ανάπτυξη, στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής, στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην ώθηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, στην ικανοποίηση ποικίλων καταναλωτικών αναγκών, στην εφαρμογή οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών
- τα εμπόδια στην ίδρυση κυρίως μικρών επιχειρήσεων όπως:
 - γραφειοκρατικές δυσκολίες στην έναρξη ή/και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης
 - δυσκολίες στην ανεύρεση τουλάχιστον του αρχικού κεφαλαίου
 - δυσκολίες σε σχέση με το ύψος της φορολογίας και τις κοινωνικές – ασφαλιστικές εισφορές για τους αυτοαπασχολούμενους
 - δυσκολίες στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στα πλαίσια της ΕΕ, αλλά και σε διεθνές επίπεδο
 - προβλήματα σε σχέση με τον αποκλεισμό ομάδων πληθυσμού από την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας
 - προβλήματα σε σχέση με τον αποκλεισμό σε επίπεδων χώρας ή περιφέρειας
 - ελλείψεις στο επίπεδο εξειδικευμένης γνώσης, εκπαίδευσης – κατάρτισης, δεξιοτήτων σε σχέση με τις διαθέσιμες
 - το γεγονός ότι υπάρχει ροπή των προτιμήσεων των Ευρωπαίων πολιτών να είναι μισθωτοί παρά αυτοαπασχολούμενοι (www.ber.gr)

Με βάση τις παραπάνω διαπιστώσεις, η ΕΕ προωθεί «*τρεις πυλώνες δράσης για μια κοινωνία που θα βασίζεται στην επιχειρηματικότητα*»:

1^{ος} πυλώνας δράσης: άρση των φραγμών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Στις επιδιώξεις του πυλώνα αυτού περιλαμβάνονται η μείωση των γραφειοκρατικών εμποδίων σε σχέση με την έναρξη και λειτουργία των επιχειρήσεων, η παροχή προτεραιότητας στις μικρές επιχειρήσεις, η ενίσχυση των επιχειρήσεων μέσω φορολογικών και ασφαλιστικών ελαφρύνσεων, η ενίσχυση των συνθηκών βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, η ενίσχυση της δημιουργίας δικτύων επιχειρήσεων. (www.bep.gr)

2^{ος} πυλώνας δράσης: εξισορρόπηση κινδύνων και ανταμοιβών σε επίπεδο επιχειρηματικότητας

Στα πλαίσια του 2^{ου} πυλώνα, περιλαμβάνονται οι πρωτοβουλίες για επανεξέταση των φορολογικών και ασφαλιστικών διατάξεων στις περιπτώσεις ίδρυσης νέων επιχειρήσεων καθώς και η ενθάρρυνση εξαγορών με παράλληλη προσπάθεια αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων από πτωχεύσεις. (www.bep.gr)

3^{ος} πυλώνας δράσης: μια κοινωνία που προκρίνει την επιχειρηματικότητα

Ο 3^{ος} πυλώνας δράσης περιλαμβάνει όλες τις πρωτοβουλίες σε επιχειρηματικό, κοινωνικό, εκπαιδευτικό επίπεδο προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω η επιχειρηματικότητα. (www.bep.gr)

4.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΛΙΣΣΑΒΟΝΑΣ

Η προσαρμογή του ελληνικού θεσμικού πλαισίου με σκοπό την περαιτέρω ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την αειφόρο ανάπτυξη γίνεται το 2007 με το "Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα: 2007 – 2013" (ΕΠΑΕ). Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί τη συνέχεια του Επιχειρησιακού Προγράμματος διαρθρωτικών παρεμβάσεων στο πλαίσιο του 3^{ου} Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ), είναι σαφώς όμως διαφοροποιημένο. Το ΕΠΑΕ αποτελεί το πλαίσιο των κατευθυντήριων γραμμών της οικονομικής πολιτικής της ελληνικής κυβέρνησης για τα επόμενα χρόνια. Αποτελείται από δυο κείμενα οικονομικής στρατηγικής (www.iobe.gr):

- I. το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων (ΕΠΜ), με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της προώθησης της Κοινωνίας της Γνώσης και επίσης τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- II. το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ), με σκοπό την προώθηση της γνώσης και της καινοτομίας και επίσης τη βελτίωση του θεσμικού περιβάλλοντος για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στους Πίνακες 4.3 και 4.4 παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι του Προγράμματος καθώς η εξειδίκευσή τους σε άξονες προτεραιότητας αντίστοιχα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΑΕ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΑΕ	
1	Επιτάχυνση της μετάβασης στην οικονομία της γνώσης
2	Ανάπτυξη της υγιούς, βιώσιμης και εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας και διασφάλιση των φυσικών, θεσμικών και οργανωτικών προϋποθέσεων που την εξυπηρετούν
3	Ενίσχυση της ελκυστικότητας της Ελλάδας ως τόπου ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας, με σεβασμό στο περιβάλλον και την αειφορία

Πηγή: www.iobe.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4
ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΑΕ

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΑΕ	
1	Δημιουργία και αξιοποίηση της Καινοτομίας υποστηριζόμενης από Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη
2	Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας
3	Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
4	Ολοκλήρωση του ενεργειακού συστήματος της χώρας και ενίσχυση της αειφορίας

Πηγή: www.iobe.gr

Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με τον Άξονα Προτεραιότητας 2 (ΑΠ2), γενικός στόχος είναι «η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας, η αναβάθμιση του παραγωγικού ιστού της χώρας, η αύξηση των παραγωγικών επενδύσεων και των εισροών Ξένων Άμεσων Επενδύσεων και η γενική ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε όλους τους τομείς και κλάδους της ελληνικής οικονομίας.» (www.iobe.gr)

Στους ειδικούς στόχους περιλαμβάνονται πρωτοβουλίες με σκοπό την επέκταση των δικτύσεων βιομηχανίας - εμπορίου - υπηρεσιών. Επίσης, μια από τις προτεινόμενες δράσεις του Άξονα αφορά ενίσχυση επιχειρηματικών

σχεδίων που, μεταξύ άλλων, συμβάλλουν στην ανάπτυξη μόνιμων συνεργασιών ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων

Με βάση αυτή τη στόχευση, οι ωφελούμενοι από την εφαρμογή του Άξονα Προτεραιότητας 2 εμπίπτουν, μεταξύ άλλων, στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Επιχειρήσεις και συνεργασίες/ δίκτυα/ clusters επιχειρήσεων όλων των τύπων
- Φυσικά πρόσωπα - επιχειρηματίες/ επενδυτές
- Άτομα από ειδικές κοινωνικές ομάδες
- Σύγχρονοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί και μέσα

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με βάση τα στοιχεία που παρατίθενται στο κεφάλαιο αυτό, φαίνεται ότι μέχρι σήμερα η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε επίπεδο ΕΕ, αλλά και Ελλάδας είναι ΜΜΕ.

Αυτό που αναδεικνύεται είναι ότι υπάρχει κατεύθυνση στήριξης της βιωσιμότητας και ανάπτυξης των ΜΜΕ από πλευράς ΕΕ και από πλευράς του ελληνικού κράτους. Οι δυσκολίες που προκύπτουν είναι περισσότερο αντικειμενικές λόγω της φύσης του ανταγωνισμού, όπου η ΜΜΕ λειτουργεί με δυσκολότερους όρους σε σχέση με μια μεγάλη επιχείρηση. Οι δυσκολίες αυτές εντείνονται ακόμη περισσότερο λόγω της κρίσης.

Μια μορφή ανάπτυξης που προτείνεται για τις ΜΜΕ προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων και κύρια να υπερπηδηθεί η ανυπαρξία της δυνατότητας ανάπτυξης οικονομιών κλίμακας από τη μεμονωμένη ΜΜΕ, είναι τα clusters (δικτυώσεις). Το αντικείμενο της μελέτης είναι να εξεταστεί η δυνατότητα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τις δικτυώσεις λαμβάνοντας υπόψη το οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο εντός του οποίου οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

European Commision Eurostat <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.disabled.gr>

Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά <http://www.ber.gr>

Δελτίο Τύπου Sprider, 27/8/2009

Εφημερίδα Ριζοσπάστης

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών <http://www.iobe.gr>

Οικονομικές Καταστάσεις ΔΕΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ CLUSTER

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, τα clusters έχουν γίνει αντικείμενο επιστημονικής μελέτης, αφού εξελίσσεται πλέον σε σημαντικό παράγοντα για τη βιομηχανική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία.

Όπως διαπιστώνεται και στο Κεφάλαιο 4, υπάρχει έντονη κινητικότητα από πλευράς Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και ελληνικού κράτους να στηρίξει μορφές ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπως αυτή των clusters.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η ανάλυση της έννοιας cluster εντάσσεται στα πλαίσια γενικότερων μελετών, που αντικείμενό τους είναι η δυνατότητα οικονομικής ανάπτυξης με τη λογική των περιφερειακών δομών προκειμένου να αντιμετωπιστούν δυσκολίες και εμπόδια στη βελτίωση της επίδοσης των επιχειρήσεων, που εντάσσονται στα πλαίσια αυτών των δομών. Παρόμοιες έννοιες που συναντώνται, που όμως δεν είναι ταυτόσημες, είναι (Brenner & Weigelt, σελ.2):

- "βιομηχανική περιφέρεια" ("industrial districts")
- "βιομηχανική περιοχή" ("innovative milieux")
- "περιφερειακά καινοτομικά συστήματα" ("regional innovative systems")
- "δίκτυο" ("filière")

Το έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και η στροφή στην ποιότητα και τα πελατοκεντρικά συστήματα έδωσαν ώθηση στην ανάπτυξη των clusters. Μέσα από τη δραστηριότητα των clusters , ξεπερνιούνται σε μεγάλο βαθμό τα εμπόδια για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, ειδικότερα για τις ΜΜΕ.

Η βασική ανάγκη που ώθησε στη δημιουργία των clusters είναι η δυσκολία ανάπτυξης οικονομιών κλίμακας κύρια από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Έτσι, μια επιχείρηση μπαίνοντας στη διαδικασία της δικτύωσης, σύμφωνα και με τον Porter, κάνει σημαντικά βήματα στην επίλυση βασικών δυσκολιών όπως η εξεύρεση εξειδικευμένων εργαζομένων, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες με το μικρότερο δυνατό κόστος, η πρόσβαση σε εξειδικευμένη πληροφόρηση, η πρόσβαση σε συμπληρωματικά προϊόντα. Αυτό οφείλεται σε

μεγάλο βαθμό, όπως αναφέρεται και στην ενότητα 2.2.2 στο χαρακτηριστικό της γεωγραφική εγγύτητας.

Ο στόχος είναι η ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με στόχο την ανάπτυξη θεμελιώδους δεξιότητας που θα την οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, μπαίνοντας στη διαδικασία της δικτύωσης, μια επιχείρηση περιορίζει την αβεβαιότητα και τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Επίσης, της δίνεται η δυνατότητα μείωσης του κόστους για νέο εξοπλισμό, αφού πλέον περισσότερες των μια επιχειρήσεων έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε αυτόν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη διεθνή εμπειρία και βιβλιογραφία ως προς την ανάπτυξη με τη μορφή cluster είναι αυτό της Τρίτης Ιταλίας. Πρόκειται για περιφέρεια που περιλαμβάνει περιοχές της βορειοανατολικής και κεντρικής Ιταλίας, όπου η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες. Εξειδικεύονται στην παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, παπουτσιών, επίπλων, κεραμικών, ρούχων και μηχανουργικών κατασκευών.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι επιχειρήσεις της Τρίτης Ιταλίας σημείωσαν αξιόλογες οικονομικές επιδόσεις κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1970 και σε ολόκληρη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Αντίθετα, την ίδια περίοδο οι επιχειρήσεις στην Πρώτη Ιταλία (παραδοσιακά βιομηχανικά ανεπτυγμένος βορειοδυτικός άξονας) και στη Δεύτερη Ιταλία (παραδοσιακά ελάχιστα εκβιομηχανισμένος και προβληματικός νότος) παρουσίαζαν στασιμότητα ή βιομηχανική παρακμή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ CLUSTER ΣΤΗΝ ΕΕ

ΧΩΡΑ	ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ
Δανία	Δυτική Γιουτλάνδη	παραγωγή ρούχων και επίπλων
Γερμανία	Βάδη - Βυρτεμβέργη	παραγωγή μεταλλικών αντικειμένων/ μηχανουργικές δραστηριότητες
Βέλγιο	Νοτιο - Δυτική Φλάνδρα	κλωστοϋφαντουργία, επεξεργασία ξύλου, παραγωγή ρούχων και επίπλων, μηχανοκατασκευές

Πηγή: Λυμπεράκη, 1998, σελ.246

Παρατηρήθηκε ότι οι αξιόλογες οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων της Τρίτης Ιταλίας οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του

ανταγωνισμού με τη βοήθεια της υιοθέτησης της καινοτομίας, της νέας τεχνολογίας, της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και της ανάπτυξης της άμεσης προσαρμοστικότητας στις ανάγκες της ζήτησης. Παρόμοια παραδείγματα ανάπτυξης με τη μορφή του cluster παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1 (Λυμπεράκη, 1998, σελ.245 - 246)

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Το ακαδημαϊκό και πολιτικό ενδιαφέρον είναι έντονο τα τελευταία χρόνια γύρω από τους οικονομικούς σχηματισμούς των clusters. Ειδικά μετά το έργο του Porter, "Competitive Advantage of Nations", το 1990, όπου δίνεται για πρώτη φορά ορισμός για τα clusters. Ο ορισμός που δίνεται από τον Porter είναι ο εξής (Martin & Sunley, 2002, σελ.13):

«Cluster είναι η γεωγραφική συγκέντρωση ομάδων αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων και αντίστοιχων οργανισμών, που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό πεδίο και συμπληρωματικά ο ένας για τον άλλο.»

Στον Πίνακα 5.2 περιλαμβάνονται μια πληθώρα ορισμών, που υπάρχει στη βιβλιογραφία για τα clusters.

Γίνεται πολύ συζήτηση γύρω από τον ορισμό, διότι δεν είναι πλήρως και σαφώς καθορισμένα τα γεωγραφικά όρια των clusters καθώς επίσης και οι κοινωνικο - οικονομικές δυνάμεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον του cluster. Έτσι, δίνονται τα περιθώρια σε πολλούς αναλυτές να δίνουν τις δικές τους προεκτάσεις κάθε φορά στον ορισμό. Συμπληρωματικά, λοιπόν ο Porter δίνει το 1998 διευκρίνιση για τον ορισμό των clusters ως εξής (Martin & Sunley, 2002, σελ.10):

Γεωγραφικές συγκεντρώσεις αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων, εξειδικευμένων προμηθευτών, εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες, εταιρειών συναφών κλάδων και αντίστοιχων οργανισμών (για παράδειγμα, πανεπιστήμια, πιστοποιητικοί οργανισμοί, και εμπορικοί σύλλογοι), που έχουν κοινό πεδίο δράσης και ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά συνεργάζονται κιόλας.

Αυτό, λοιπόν που γίνεται πιο ξεκάθαρο από τον Porter είναι ότι η δύναμη της διάχυσης της πληροφορίας και η σημασία της στην

παραγωγικότητα είναι που καθορίζουν τα γεωγραφικά όρια των clusters.
(Martin & Sunley, 2002, σελ.11)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2
ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΑ CLUSTER

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Enright, 1996	A regional cluster is an industrial cluster in which member firms are in close proximity to each other.
Swann and Prevezer, 1996	Clusters are here defined as groups of firms within one industry based in one geographical area.
Rosenfeld, 1997	A cluster is very simply used to represent concentrations of firms that are able to produce synergy because of their geographical proximity and interdependence, even though their scale of employment may not be pronounced or prominent.
Feser, 1998	Economic clusters are not just related and supporting industries and institutions, but rather related and supporting institutions that are more competitive by virtue of their relationships.
Porter, 1998	A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.
Swann and Prevezer, 1998	A cluster means a large group of firms in related industries at a particular location.
Roelandt and den Hertag, 1999	Clusters can be characterised as networks of producers of strongly interdependent firms (including specialised suppliers) linked each other in a value-adding strongly interdependent firms (including specialised suppliers) linked each other in a value-adding production chain.
Simmie and Sennett, 1999	We define an innovative cluster as a large number of interconnected industrial and/or service companies having a high degree of collaboration, typically through a supply chain, and operating under the same market conditions.
Crouch and Farrell, 2001	The more general concept of 'cluster' suggests something looser: a tendency for firms in similar types of business to locate close together, though without having a particularly important presence in an area.
Van den Berg, Braun and van Winden, 2001	The popular term cluster is most closely related to this local or regional dimension of networks ... Most definitions share the notion of clusters as localised networks of specialised organisations, whose production processes are closely linked through the exchange of goods, services and/or knowledge.

Πηγή: Martin & Sunley, 2002, σελ.13

Στην ελληνική εμπειρία οι δομές που συναντώνται και θα μπορούσαν να συσχετιστούν με την έννοια του cluster είναι:

- *Δίκτυα επιχειρήσεων.* Για παράδειγμα, το Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων, το οποίο συστάθηκε με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος και είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Μέλη του δικτύου αυτού είναι επιχειρήσεις μεταποίησης, παραγωγοί, οργανισμοί και εταιρείες πιστοποίησης, οργανισμοί και ενώσεις παραγωγών. Στόχος του είναι η προώθηση των βιολογικών προϊόντων, η ενημέρωση γύρω από τις εξελίξεις στην παραγωγή βιολογικών για κάθε ενδιαφερόμενο, η μεταφορά τεχνογνωσίας. (www.bioclusters.gr)
- *Βιομηχανικά Πάρκα* ή με βάση τη ελληνική νομοθεσία των τελευταίων χρόνων Επιχειρηματικά Πάρκα. Για παράδειγμα, το Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού (ΒΙΠΑΣ), το οποίο ξεκίνησε με πρωτοβουλία της ΕΤΒΑ και η επιχείρηση διαχείρισης του πάρκου έχει τη μορφή ανώνυμης εταιρείας (ΒΙ.ΠΑ.Σ. ΑΕ). Οι επιχειρήσεις, που έχουν εγκατασταθεί στο ΒΙΠΑΣ είναι επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον κλάδο της ναυπηγοεπισκευής. (www.vipas.gr)

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται αυτούσιος ο όρος "cluster", γιατί δεν υπάρχει αντίστοιχος όρος στην ελληνική γλώσσα που να συμπυκνώνει το πλήρες νόημα του ορισμού, όπως αυτό δίνεται στην παρούσα ενότητα.

5.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ CLUSTERS

Τα clusters είναι ορθότερο να εξετάζονται ως ένα ενιαίο σύνολο, ως αλυσίδα προστιθέμενης αξίας και όχι στη βάση των μεμονωμένων επιχειρήσεων. Ο δυναμισμός και η αποτελεσματικότητα προκύπτει από τη συγκέντρωση των μονάδων σε σχηματισμούς, στο εσωτερικό των οποίων συνυπάρχει η συνεργασία και η διάδραση σε επίπεδο πληροφόρησης. Έτσι, κάθε επιχείρηση επωφελείται από την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία του συστήματος στο σύνολό του. Τα clusters δηλαδή είναι ένα φαινόμενο συλλογικής αποτελεσματικότητας (collective efficiency).

Τα clusters εξελίσσονται σε σημαντικούς παράγοντες στην οικονομική ανάπτυξη, γιατί δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα και την καινοτομία της επιχείρησης. Είναι όμως και ένα πεδίο διαφορετικών απόψεων, όπως για παράδειγμα για τις περιπτώσεις της Τρίτης Ιταλίας και της Βάδης –

Βυρτεμβέργης. Γίνεται μεγάλη συζήτηση για την περίοδο της ύφεσης, κατά τη διάρκεια της οποίας παρατηρήθηκε κάμψη και «αναπτυξιακή κόπωση» και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις. (Λυμπεράκη, 1998, σελ.245 - 246)

Πέρα από τις όποιες διαφωνίες στη θεώρηση ενός σχηματισμού ως clusters, υπάρχουν κάποια γενικά χαρακτηριστικά, τα οποία όταν συνυπάρχουν, μας δίνουν τον ορισμό του cluster. Αυτό δεν σημαίνει ότι η συνύπαρξη όλων αυτών των χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων
- τομεακή εξειδίκευση του cluster
- παράγοντες που συμμετέχουν στο cluster
- δυναμικές και διασυνδέσεις του cluster
- κύκλος ζωής των clusters (IKED, 2004, σελ.19)

5.2.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπάρχουν πολλές αντιπαραθέσεις για την προϋπόθεση της ύπαρξης γεωγραφικής συγκέντρωσης στις επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να συγκροτηθούν στη μορφή του cluster. Ωστόσο, η ύπαρξη γεωγραφικής συγκέντρωσης παραμένει ως βασικό χαρακτηριστικό, στη θεώρηση του cluster. (IKED, 2004, σελ.19)

Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Porter, όσο πιο έντονες και ανεπτυγμένες είναι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δυνάμεων του ανταγωνισμού (Διαμάντι του Porter), τόσο αυξάνεται η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων που εμπλέκονται. Πρόσφατα, εμπλουτίζει τη θεώρηση αυτή, προτείνοντας ότι η ένταση των αλληλεπιδράσεων στα πλαίσια των δυνάμεων του “διαμαντιού” προωθείται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις είναι “γεωγραφικά εγγύς” ή “δικτυωμένες”. (Martin & Sunley, 2002, σελ.5)

Στα πλαίσια της γεωγραφικής συγκέντρωσης, υπάρχουν καταρχήν πλευρές μετρήσιμες, που σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνύπαρξη των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες περιοχές (IKED, 2004, σελ.19):

- η πρόσβαση σε συγκεκριμένους φυσικούς πόρους ή άλλους πόρους μοναδικούς λόγω ενδεχομένως της ιδιαιτερότητας της περιοχής

- η μείωση του κόστους συναλλαγής ιδιαίτερα λόγω της δυνατότητας πρόσβασης και ανταλλαγής γνώσης
- αυξημένη δυνατότητα για ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας (economies of scale) και οικονομιών φάσματος (economies of scope) λόγω δυνατότητας κοινής εκμετάλλευσης αποδοτικών εγκαταστάσεων σε συγκεκριμένη περιοχή
- δυνατότητα για εξειδικευμένες προμήθειες
- δυνατότητα για άμεση και αποδοτική πληροφόρηση ως προς τις τεχνολογικές αλλαγές και τις αλλαγές στην αγορά
- η αμοιβαία επίδραση με τους τοπικούς πελάτες δίνει ώθηση στις διαδικασίες μάθησης και στην ποιότητα της ζήτησης (more sophisticated demand)

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η συνύπαρξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια ενός cluster δίνει τη δυνατότητα για αύξηση της αποδοτικότητας, για υιοθέτηση καινοτομίας, ιδιαίτερα λόγω καλύτερης πρόσβασης στη γνώση, στην πληροφόρηση και τις δεξιότητες. Η συνύπαρξη όλων των προηγούμενων παραγόντων αποτελεί μια βάση για ανάπτυξη της παραγωγικότητας. (IKED, 2004, σελ.20)

Επιπλέον, η φυσική συγκέντρωση των επιχειρήσεων μπορεί να εξελιχθεί σε ένα ενιαίο σύνολο με τη μορφή αλυσίδας, η οποία έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Με τον τρόπο αυτό, προωθείται η εξειδίκευση ανά επιχείρηση. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα για μείωση του κόστους ανά επιχείρηση για τεχνικές υπηρεσίες. Έτσι, στα πλαίσια ενός ενιαίου συνόλου, με βάση τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας της μικρής επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και οικονομίες φάσματος. Κατά συνέπεια, μπορεί να ξεπεραστεί η δυσκολία εξυπηρέτησης σημαντικών πελατών (valued customers), από τη μεμονωμένη επιχείρηση, ακόμη και στις περιπτώσεις που αυτές οι παραγγελίες ξεπερνούν τη δική της παραγωγική δυναμικότητα.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της γεωγραφικής συγκέντρωσης, υπάρχουν και πλευρές μη μετρήσιμες. Η γεωγραφική εγγύτητα επιχειρήσεων και οργανισμών δίνει τη δυνατότητα για ανταλλαγή και συσσώρευση γνώσης που εμπλουτίζει την εμπειρία των εργαζομένων και την κουλτούρα της επιχείρησης (tacit knowledge). Τελικά, το cluster είναι μια μορφή δικτύωσης, που επηρεάζεται και επηρεάζει και το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται. Για το λόγο αυτό σε κάθε περίπτωση διαφορετικοί

παράγοντες – θεσμικό πλαίσιο, υποδομές, συνεργασίες με επαγγελματικά επιμελητήρια, υπουργεία, πανεπιστήμια, άλλες επιχειρήσεις – παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη και διαμόρφωση του cluster.

Από την άλλη πλευρά, τέτοιου είδους περιβαλλοντικοί παράγοντες, υπάρχει πιθανότητα να παίξουν αρνητικό ρόλο στα συνθετικά στοιχεία του cluster, όπως δυσπραγία, δυσκολίες προσαρμογής στις αλλαγές. (IKED, 2004, σελ.20)

Πέρα από τις όποιες αντιπαραθέσεις, το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι στις σύγχρονες συνθήκες του εντεινόμενου ανταγωνισμού πρέπει να αλλάξει το κριτήριο σε σχέση με την επιλογή τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης. Σύμφωνα με την παγιωμένη αντίληψη, ο ιδανικός τόπος εγκατάστασης πρέπει να είναι μια περιοχή με χαμηλούς μισθούς, χαμηλή φορολογία, χαμηλό κόστος λειτουργίας. Όμως, τέτοιες περιοχές συνήθως παρουσιάζουν σοβαρές ελλείψεις σε υποδομές και εξειδικευμένους προμηθευτές σύμφωνα με τον Porter (1998).

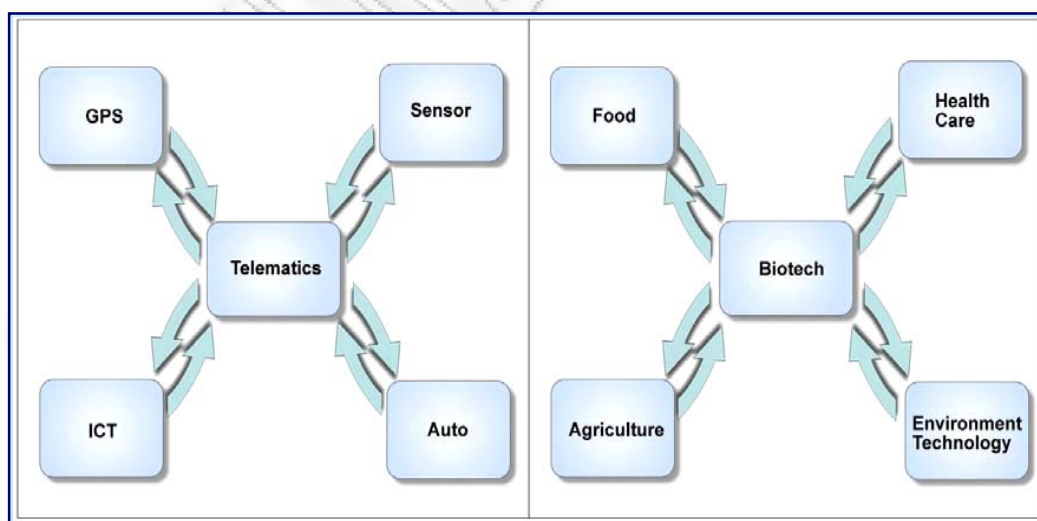
Οι σύγχρονες συνθήκες επιβάλλουν την επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης με βάση δυο κριτήρια: το συνολικό κόστος λειτουργίας και την προοπτική καινοτομίας. Δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνο το κόστος των εισροών. Έτσι, κάθε γραμμή προϊόντος (προκειμένου για πολυεθνικές επιχειρήσεις) χρειάζεται διαφορετική βάση (home base). Το πιο ζωντανό και αποδοτικό cluster είναι η ιδανική τοποθεσία. Επίσης, συναφείς ή συμπληρωματικές δραστηριότητες είναι προτιμότερο να συγκεντρώνονται σε μια περιοχή παρά να είναι διάσπαρτες. Με τον τρόπο αυτό, η λειτουργία της επιχείρησης γίνεται πιο αποδοτική λόγω της εξεύρεσης των κατάλληλων πόρων και λόγω της έντονης και αποτελεσματικής διάχυσης της πληροφόρησης και της τεχνολογίας. Με βάση τα παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι η συγκέντρωση των επιχειρήσεων οδηγεί στην προοπτική πιο εύκολης άντλησης οφελών σε σύγκριση με τις μεμονωμένες επιχειρήσεις. (Porter, 1998, σελ.87)

5.2.2 ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ Ή ΚΟΙΝΟΣ ΠΑΡΑΝΟΜΑΣΤΗΣ ΤΟΥ CLUSTER

Τα clusters δημιουργούνται προκειμένου να δημιουργηθούν δεσμοί και δικτυώσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με βάση μια κύρια δραστηριότητα. Ταυτόχρονα, στόχος δημιουργίας της δικτύωσης των επιχειρήσεων είναι η

έμφαση σε συγκεκριμένες αγορές ή δραστηριότητες. Δηλαδή, η δικτύωση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται με βάση συγκεκριμένο προϊόν ή συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό, που επίσης διαπιστώνεται είναι ότι στα πλαίσια του cluster, μειώνονται οι σχέσεις τύπου προμηθευτής – αγοραστής και μετακινούνται περισσότερο στο επίπεδο της διάχυσης γνώσης. Αυτής της μορφής η δικτύωση μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. (IKED, 2004, σελ.22)

Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθεί cluster πέρα από τα όρια ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή κλάδου. Εξειδικευμένες επιχειρήσεις, συμπληρωματικές η μια προς την άλλη, που η καθεμιά εστιάζει σε διαφορετικό αντικείμενο, δημιουργούν δεσμούς και συνέργειες σε διαδικασίες μάθησης βάζοντας στο πλαίσιο αυτό και άλλους οργανισμούς. Η έννοια της εξειδίκευσης δηλαδή δεν περιορίζεται αποκλειστικά στα πλαίσια ενός κλάδου. Σε αυτή τη λογική, κινείται το παράδειγμα του Γκέτενμποργκ, όπου παράγοντες που δραστηριοποιούνται στην τεχνολογία GPS, τεχνολογία ICT, τεχνολογία αυτοκινήτων και τεχνολογία αισθητήρων αλληλεπιδρούν και ως αποτέλεσμα έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα για την τεχνολογία της τηλεματικής (αριστερή πλευρά του Διαγράμματος 5.1). Επίσης, ένα άλλο παράδειγμα που δείχνει τις δυνατότητες διεύρυνσης των ορίων ενός cluster είναι αυτό του "Biotech clustering" (Διάγραμμα 5.1). Στην περίπτωση αυτή, η βιοτεχνολογία είναι μια δραστηριότητα που ουσιαστικά συνδέει διαφορετικούς κλάδους όπως τρόφιμα, φροντίδα υγείας, γεωργία και περιβάλλον. (IKED, 2004, σελ.22)



Πηγή: IKED, 2004, σελ.22

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1
ΤΟ CLUSTER ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΓΙΑ ΜΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ ΠΟΛΛΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ

5.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟ CLUSTER

Ένα cluster μπορεί επίσης να συμπεριλάβει συνδυασμούς δεσμών και διασυνδέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και διαφόρων οργανισμών, όπως είναι πανεπιστήμια, δημόσιες αρχές, διάφορες οργανώσεις κοινωνικές κλπ.

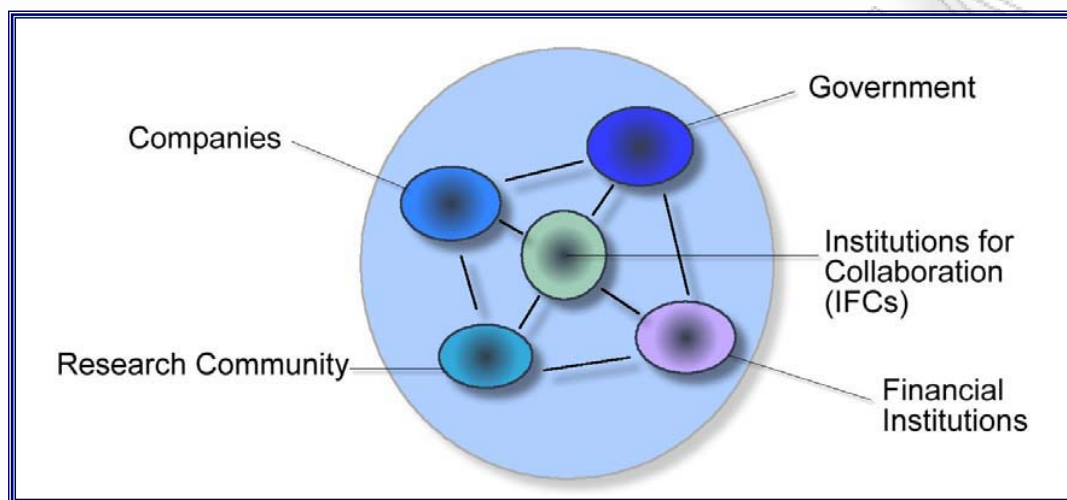
Οι εμπλεκόμενοι φορείς σε ένα cluster μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω κατηγορίες (Διάγραμμα 5.2) (IKED, 2004, σελ.23):

- Επιχειρήσεις (Companies): είναι κύρια αυτές που ασχολούνται με την παραγωγή γύρω από μια κύρια δραστηριότητα και επιπλέον μπορεί να συμμετέχουν και οι προμηθευτές τους - κυρίως αυτοί που παρέχουν εξειδικευμένες εισροές, όπως πρώτες ύλες, μηχανήματα κτλ. - καθώς και οι πελάτες τους. Επίσης, μπορεί να συμμετέχουν και επιχειρήσεις παραγωγής συμπληρωματικών προϊόντων (Porter, 1998, σελ.78)
- Κυβέρνηση (Government): φορείς της κεντρικής εξουσίας ή της τοπικής αυτοδιοίκησης
- Επιστημονική κοινότητα (Research Community): πανεπιστήμια, ερευνητικοί οργανισμοί κτλ.
- Οικονομικοί Οργανισμοί (Financial Institutions): επαγγελματικά, βιοτεχνικά επιμελητήρια κτλ.
- Οργανισμοί Προώθησης Συνεργασιών (Institutions for Collaboration, IFCs): μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη η μορφή των οργανισμών αυτών. Στην ουσία πρόκειται για φορείς που προωθούν εσωτερικά και εξωτερικά τους δεσμούς του cluster. Μπορεί να είναι με τη μορφή εμπορικών ενώσεων, κέντρων ποιότητας, επαγγελματικών ενώσεων και άλλα.

Ο ρόλος του κάθε παράγοντα καθώς και οι δυνατότητές του διαμορφώνεται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση, αναλόγως των συνθηκών μέσα στις οποίες διαμορφώνονται το cluster και των δεσμών οι οποίοι αναπτύσσονται. (IKED, 2004, σελ.23)

Για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των clusters, ιδιαίτερο ρόλο παίζει κάθε φορά και το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνεται το cluster, αλλά και η στάση εκ μέρους της κυβέρνησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η γενικότερη τάση των τελευταίων χρόνων είναι να ενισχύονται πρωτοβουλίες δικτύωσης των επιχειρήσεων και ειδικότερα με τη μορφή του cluster. Μάλιστα, αυτό που φαίνεται είναι, ότι το ενδιαφέρον μετατοπίζεται πλέον από τη μεμονωμένη επιχείρηση, στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη διάχυση της γνώσης, την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων και τη

διαδραστικότητα, μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μια αποτελεσματικά οργανωμένη δικτύωση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟ CLUSTER
Πηγή: ΙΚΕΔ, 2004, σελ.25

5.2.4 ΔΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ CLUSTER

Ανάμεσα στους παράγοντες που συνθέτουν το cluster δημιουργούνται δεσμοί επικοινωνίας και διασυνδέσεις που συνδυάζουν στοιχεία ανταγωνισμού και συνεργασίας.

Ανάλογα με τις συνθήκες της συγκεκριμένης αγοράς δημιουργούνται και οι αντίστοιχοι όροι ανταγωνισμού. Όπως και σε κάθε αγορά έτσι και σε ένα cluster, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν με βάση την τιμή, την ποιότητα, την απόκτηση νέων πελατών, τη διείσδυση σε νέες αγορές.

Στην περίπτωση δομών όπως το cluster, το στοιχείο της συνεργασίας συνυπάρχει με το στοιχείο του ανταγωνισμού. Έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, συναντάται η συνεργασία γύρω από μια κύρια δραστηριότητα. Όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως αλυσίδα δραστηριοτήτων, τότε είναι πιο αποδοτική η εκμετάλλευση των πόρων - σε συνολικό επίπεδο. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα να αναπτύσσονται συμπληρωματικές λειτουργίες. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για επίτευξη οικονομιών κλίμακας και οικονομιών φάσματος.

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι όταν οι επιχειρήσεις έχουν τη διάθεση να μοιραστούν πληροφόρηση, αλλά και γνώση που εμπλουτίζει την εμπειρία των εργαζομένων και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης (tacit knowledge), τότε είναι σημαντικά τα πλεονεκτήματα και οι ευκαιρίες που προκύπτουν. Αν όμως δεν γίνεται σωστή διαχείριση της πληροφορίας, τότε είναι δυνατό να προκύψουν κόσθη και κίνδυνοι.

Όσον αφορά τον βαθμό των συνδέσεων ενός cluster, παρατηρείται ότι το cluster δεν είναι απομονωμένο από τις υπόλοιπες αγορές. Υπάρχουν σχέσεις που συνδέουν τις μεμονωμένες επιχειρήσεις ή το cluster ως σύνολο με το εξωτερικό του περιβάλλον. Αυτού του είδους η επικοινωνία πολλές φορές συνεισφέρει στην απόκτηση γνώσης και πληροφόρησης. Επίσης, αυτό που έχει αρχίσει και παρατηρείται είναι ότι πολλές φορές το cluster παίζει το ρόλο του "τοπικού συνδέσμου" (local node) σε διεθνή ή ακόμη και παγκόσμια δίκτυα επιχειρήσεων. (IKED, 2004, σελ.25 - 27)

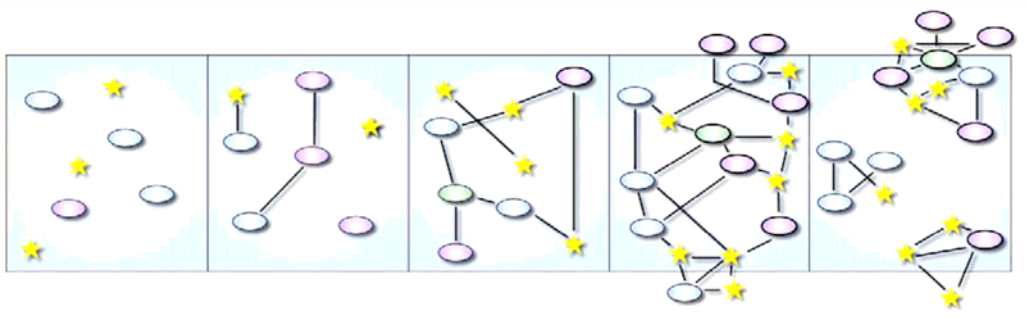
Για παράδειγμα, το Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού (ΒΙΠΑΣ ΑΕ) απαρτίζεται από επιχειρήσεις του κλάδου της ναυπηγοεπισκευής. Πέρα από τη δραστηριότητα εντός των πλαισίων του ΒΙΠΑΣ, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις συμμετέχουν στην πρωτοβουλία του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Λιμένων για τη δημιουργία του πρώτου Ελληνικού Blue Water Economy Cluster, το οποίο θα έχει διασύνδεση με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ναυτιλιακών «Clusters». Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία εντάσσεται στα πλαίσια της δημιουργίας προϋποθέσεων για επιχειρηματικότητα με βάση την ποιότητα μέσω καινοτόμων πρωτοβουλιών. (www.naftemporiki.gr)

Κατά συνέπεια, προκύπτει το συμπέρασμα ότι, η συνεργασία και η αλληλεπίδραση σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό είναι στοιχεία αναγκαία για την ύπαρξη του cluster και των ενδεχόμενων σχέσεών του με άλλα δίκτυα.

5.2.5 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ CLUSTER

Το cluster, ως είδος δομής ανάπτυξης έχει συνήθως μακροχρόνια προοπτική επιβίωσης. Έτσι, όπως κάθε ζωντανός οργανισμός, έχει κύκλο ζωής.

Κάθε cluster κάνει ένα κύκλο ζωής που περιλαμβάνει τα στάδια που φαίνονται στο Διάγραμμα 5.3 και αναλύονται παρακάτω. Βέβαια, ενδεχομένως, να μην είναι πάντα διακριτά τα στάδια αυτά.



Στάδιο
Ανομοιογένειας
Πηγή: IKED, 2004, σελ.29

Στάδιο
Ανάδυσης

Στάδιο
Ανάπτυξης

Στάδιο
Ωριμότητας

Στάδιο
Μετατροπής

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3
Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ CLUSTER

Επίσης, πέρα από κάποιες γενικές ομοιότητες, σε κάθε περίπτωση παρουσιάζονται και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα αναγνωρίζεται το:

- *Στάδιο Ανομοιογένειας*: όταν σε μια περιοχή απλά υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις και άλλοι παράγοντες χωρίς να υπάρχει κάποιο στοιχείο συσχέτισης μεταξύ τους
- *Στάδιο Ανάδυσης*: όταν αρχίζουν να διαφαίνονται συνεργασίες γύρω από μια βασική δραστηριότητα από κάποιους από τους παράγοντες, που βρίσκονται στην περιοχή
- *Στάδιο Ανάπτυξης*: όταν οι συνεργασίες εμπλουτίζονται με ευρύτερους δεσμούς και διασυνδέσεις ανάμεσα σε όλους τους παράγοντες της περιοχής. Αρχίζουν να εμφανίζονται είτε επίσημα είτε ανεπίσημα και οργανισμοί προώθησης συνεργασιών (IFCs). Γίνεται η αρχή για κοινή παρουσία στην αγορά, που έχει σχέση είτε με την περιοχή είτε με τη δραστηριότητα, ενδεχομένως μέσω κάποιας κοινής επωνυμίας, μέσω κοινής παρουσίας στο διαδίκτυο. Εμφανίζονται εξειδικευμένοι προμηθευτές. Η πληροφόρηση αρχίζει να συσσωρεύεται. Μεμονωμένα άτομα με τις απαιτούμενες δεξιότητες έρχονται από άλλες περιοχές.
- *Στάδιο Ωριμότητας*: όταν το cluster είναι στη φάση της πλήρους ανάπτυξης από πλευράς παραγόντων που θα μπορούσαν να το απαρτίζουν. Σε πλήρη ανάπτυξη είναι και οι δεσμοί και διασυνδέσεις ανάμεσα στους παράγοντες του cluster, αλλά και μεταξύ του ίδιου του

cluster και άλλων clusters ή άλλων δραστηριοτήτων ή άλλων περιοχών. Υπάρχει δυναμική στο εσωτερικό περιβάλλον του cluster με δημιουργία νέων επιχειρήσεων, joint ventures, καινοτομίες

- *Στάδιο Μετατροπής:* στη φάση αυτή το cluster προσαρμόζεται στις γενικότερες αλλαγές του περιβάλλοντος μιας οικονομίας, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέχεια της ύπαρξής του, αλλά και να αποφευχθεί η καθοδική πορεία. Έτσι, επιδιώκεται η καινοτομία, ενδεχομένως η στροφή σε άλλες δραστηριότητες πιο αποδοτικές, αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο παράγονται τα προϊόντα και φτάνουν στον τελικό πελάτη. Το cluster αλλάζει μορφή στα συστατικά του μέρη παραμένοντας ένα ή αλλάζοντας μορφή σε δυο ή παραπάνω clusters. (IKED, 2004, σελ.29)

Το cluster, ως ζωντανός οργανισμός, εξελίσσεται περιλαμβάνοντας αφ' ενός επιχειρήσεις που δημιουργούνται και αναπτύσσονται και αφ' ετέρου άλλες που ακολουθούν το δρόμο της καθόδου καθώς και οργανισμούς που εξελίσσονται και αλλάζουν. Μπορεί να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του για χρόνια, μπορεί όμως και να τη χάσει λόγω επίδρασης παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του. Η απαξίωση της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας είναι ο πιο σοβαρός παράγοντας καθοδικής πορείας, γιατί μπορεί να εξουδετερώσει πολλούς πόρους ταυτόχρονα, που λειτουργούν ως πλεονεκτήματα. Τέτοιοι πόροι μπορεί να είναι η πληροφόρηση για τις συνθήκες στην αγορά, οι δεξιότητες των εργαζομένων, η επιστημονική και τεχνική υποδομή. (Porter, 1998, σελ.85)

Το συμπέρασμα που επιβεβαιώνεται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού cluster είναι ότι μαζί με τον ανταγωνισμό θα πρέπει να συνυπάρχει η συνεργασία ανάμεσα στους παράγοντες του cluster. Η συλλογική σκέψη και δράση των εμπλεκόμενων παραγόντων συμβάλλει στον άμεσο εντοπισμό απειλών και εξελίξεων ώστε αυτές να μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο. Επίσης, αυτό που αποδεικνύεται είναι ότι οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις συμβάλλουν στον εντοπισμό του κατάλληλου χρονικού σημείου και της κατάλληλης δραστηριότητας για καινοτομία. Η δυνατότητα για καινοτομία αποτελεί τη δύναμη αυτή που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ξεπέραςμα σημαντικών εμποδίων και την αποφυγή καθοδικής πορείας και απαξίωσης του cluster.

5.3 ΜΟΡΦΕΣ CLUSTER

Στην ενότητα αυτή γίνεται μια προσπάθεια να εκφραστεί θεωρητικά η πραγματική εμπειρία από την ανάπτυξη των clusters και να γίνει κάποιου είδους κωδικοποίηση και ταξινόμηση. Στον παρακάτω Πίνακα 5.3 παρουσιάζονται συνοπτικά οι έξι τύποι cluster.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3
ΟΙ ΕΞΙ ΤΥΠΟΙ CLUSTER

	Καινοτομικές Προσπάθειες	Δεσμοί σε επίπεδο παραγωγής
Μίκρο	Διάχυση τεχνολογιών και γνώσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ερευνητικούς οργανισμούς κτλ.	Οι προμηθευτές και οι αγοραστές συμμετέχουν σε μια αλυσίδα αξίας ή παραγωγική αλυσίδα επιχειρήσεων
Μέσο	Διάχυση τεχνολογιών και γνώσης ανάμεσα σε κλάδους	Δεσμοί προς τα πίσω και προς τα μπρος ανάμεσα σε κλάδους
Μάκρο	Σύνθεση του οικονομικού συστήματος από κλάδους, όπου διαχέονται τεχνολογίες και γνώση	Σύνθεση του οικονομικού συστήματος από κλάδους, που φτιάχνουν αλυσίδες αξίας ή παραγωγικές αλυσίδες επιχειρήσεων

Πηγή: (Hoen, σελ.1)

Υπάρχουν δυο διαστάσεις με βάση τις οποίες μπορεί να γίνει μια ταξινόμηση των clusters, η μια αφορά το βάθος της ανάλυσης και η άλλη το είδος των δεσμών που διαμορφώνονται ανάμεσα στους παράγοντες (τα συστατικά μέρη) του cluster.

Όσον αφορά το βάθος της ανάλυσης, το μικρό επίπεδο αναφέρεται σε cluster επιχειρήσεων, το μέσο επίπεδο και το μάκρο επίπεδο αναφέρονται σε cluster κλάδων. Όσον αφορά το είδος των δεσμών που αναπτύσσονται, υπάρχουν οι καινοτομικές προσπάθειες και οι δεσμοί σε επίπεδο παραγωγής. (Hoen, σελ.1)

5.4 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ CLUSTER ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον Porter, τα clusters αντλούν τη δύναμη από τον εαυτό τους, αφού ως αποτελεσματικοί σχηματισμοί τονώνουν τις ανταγωνιστικές

στρατηγικές των συμμετεχόντων και το γεγονός αυτό φέρνει αντίστοιχα τόνωση της ανταγωνιστικότητας του ίδιου του cluster, αλλά και γενικότερα. Αυτό γίνεται με τρεις τρόπους (Porter, 1998, σελ.80):

- με την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, που βρίσκονται στη συγκεκριμένη περιοχή
- με τη δημιουργία των προϋποθέσεων για καινοτομία, η οποία δίνει με τη σειρά της ώθηση στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας μελλοντικά
- με τη δημιουργία προϋποθέσεων για ώθηση δημιουργίας νέων δραστηριοτήτων, γεγονός το οποίο δίνει τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του cluster.

5.4.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ CLUSTER ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μια επιχείρηση εμπλεκόμενη στη διαδικασία της δικτύωσης, καταφέρνει να προσπελάσει βασικές δυσκολίες και να επιτύχει μειώσεις του κόστους σε λειτουργίες, όπως η εξεύρεση εξειδικευμένων εργαζομένων, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες με το μικρότερο δυνατό κόστος, η πρόσβαση σε εξειδικευμένη πληροφόρηση, η πρόσβαση σε συμπληρωματικά προϊόντα και δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, όπως αναφέρεται και στην ενότητα 5.2.1 στο χαρακτηριστικό της γεωγραφική εγγύτητας.

Καλύτερη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό

Τα clusters γίνονται πόλος έλξης εξειδικευμένου και έμπειρου εργατικού δυναμικού, λόγω της εξειδίκευσης γύρω από μια κύρια δραστηριότητα. Επίσης, επειδή αυτά λειτουργούν ως ευκαιρία, αλλά και μειώνουν πολύ το κόστος επανεγκατάστασης, προσελκύουν εργαζόμενους από την περιοχή που είναι εγκατεστημένα, αλλά και από άλλες περιοχές. Το αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις των clusters είναι ότι μειώνεται το κόστος εξεύρεσης προσωπικού και στελέχωσης. (Porter, 1998, σελ.81)

Καλύτερη πρόσβαση σε προμηθευτές

Ένα καλά δομημένο cluster έχει τη δυνατότητα να αποκτά με πιο αποδοτικό τρόπο σε σχέση με τις μεμονωμένες επιχειρήσεις τα προμηθευόμενα υλικά της.

Βασικό στοιχείο είναι ότι δημιουργείται η δυνατότητα για πρόσβαση σε τοπικούς προμηθευτές αντί για προμηθευτές σε άλλες περιοχές. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται (Porter, 1998, σελ.81):

- μείωση του κόστους συναλλαγής
- μείωση των αναγκών σε αποθέματα
- κατάργηση του κόστους για εισαγωγές από άλλες χώρες
- μείωση των καθυστερήσεων
- μείωση της πιθανότητας υπερτιμολόγησης ή αθέτησης συμφωνιών από πλευράς προμηθευτών
- καλύτερη εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές όσον αφορά την παροχή βοηθητικών υλικών, την εγκατάσταση των μηχανημάτων, την αντικατάσταση των ελαττωματικών υλικών
- προσφορά καλών τιμών από προμηθευτές. Οι προμηθευτές που θέλουν να εισέλθουν σε μια συγκεντρωμένη αγορά, όπως είναι αυτή των clusters, προσφέρουν καλές τιμές προκειμένου να αποκτήσουν όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα στις λειτουργίες του μάρκετινγκ και των υπηρεσιών μετά την πώληση.

Καλύτερη πρόσβαση σε εξειδικευμένη πληροφόρηση

Στο cluster δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για συσσώρευση της πληροφόρησης σε σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις εξελίξεις στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, λόγω των σχέσεων συνεργασίας που δημιουργούνται διευκολύνεται η διάχυση της πληροφόρησης. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνεται το κόστος για τις επιχειρήσεις του cluster για την απόκτηση πληροφόρησης. (Porter, 1998, σελ.81)

Καλύτερη πρόσβαση σε συμπληρωματικές δραστηριότητες

Οι διασυνδέσεις και οι δεσμοί που δημιουργούνται ανάμεσα στις επιχειρήσεις στα πλαίσια του cluster δίνουν τη δυνατότητα για παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων, λόγω της ανάγκης για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Με τον τρόπο αυτό αποκτάται η δυνατότητα από την κάθε επιχείρηση, που συμμετέχει στη δικτύωση, να επιτυγχάνει μεγαλύτερη παραγωγικότητα, αφού δεν σπαταλά πόρους για δραστηριότητες, τις οποίες δεν θα μπορούσε να υλοποιήσει τόσο αποδοτικά. Παράλληλα, αυξάνεται και η συνολική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του cluster.

Η λογική της συμπληρωματικότητας μπορεί να εντοπιστεί και στον τομέα του μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις του cluster επωφελούνται από τη φήμη που δημιουργείται γύρω από την κύρια δραστηριότητα του cluster, αφού προσελκύει πελάτες η οποίοι ενδιαφέρονται για τη δραστηριότητα αυτή. Έτσι, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν προμηθευτή ανάμεσα σε πολλούς, ή ακόμη και να αλλάξουν προμηθευτή αν χρειαστεί. (Porter, 1998, σελ.81)

Καλύτερη πρόσβαση σε οργανισμούς και δημόσια αγαθά

Οι κυβερνήσεις πολλές φορές ενισχύουν ή επιδοτούν επιχειρηματικές δραστηριότητες, γεγονός το οποίο βοηθά την ανάπτυξη της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η μετεγκατάσταση των επιχειρήσεων από την ευρύτερη περιοχή του Πειραιά στο ΒΙΠΑΣ (Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού) επιδοτήθηκε από την ελληνική κυβέρνηση.

Στην ενότητα αυτή εντάσσεται και η προσπάθεια που συναντάται πλέον πολύ συχνά για κοινές επενδύσεις κυρίως σε υποδομές, οι οποίες συνεισφέρουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, όπου υπάρχει συλλογικό όφελος, υπάρχει και συλλογική συμμετοχή των επιχειρήσεων. (Porter, 1998, σελ.83)

Μεγαλύτερη δυνατότητα για υποκίνηση και μέτρηση

Ακριβώς λόγω της εγγύτητας των επιχειρήσεων και των διασυνδέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους και ταυτόχρονα του ανταγωνισμού στα πλαίσια του cluster, υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα για μέτρηση των ίδιων μεγεθών και σύγκρισης μεταξύ τους. Είναι πιο εύκολο να συγκριθούν τα κόστη και ταυτόχρονα τα επίπεδα παραγωγικότητας της κάθε επιχείρησης. Επιπλέον, οικονομικοί οργανισμοί κάνοντας μελέτες για το cluster δίνουν τα τελικά συμπεράσματα για την επίδοση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτό. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα να γίνεται αξιολόγηση των μελετών αυτών και να βγαίνουν συμπεράσματα και για την επίδοση της μεμονωμένης επιχείρησης, ώστε να μπορούν να γίνουν διορθωτικές κινήσεις, αλλά και συνολικά συμπεράσματα για το cluster.

Παλιότερα, βασικά στοιχεία που απασχολούσαν κάθε επιχείρηση ήταν οι όροι εισροές και οικονομίες κλίμακας *μόνο*. Με βάση τις νέες συνθήκες όπως διαμορφώνονται, βασική προτεραιότητα γίνεται η αύξηση της παραγωγικότητας. Το cluster συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης και της

τεχνολογίας, γεγονός που βοηθά κάθε επιχείρηση – μέλος του να υιοθετήσει αντίστοιχες τεχνολογικές μεθόδους που ωθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην καινοτομία. Το συμπέρασμα είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να συμβάλλουν στην εξωτερίκευση της επιχείρησης ξεπερνώντας πλέον τη φάση της κάθετης ολοκλήρωσης και να περάσουν στη φάση της δημιουργίας στενών δεσμών με τους αγοραστές, τους προμηθευτές και άλλους παράγοντες. (Porter, 1998, σελ.81 - 86)

5.4.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ CLUSTER ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Το cluster, ακριβώς λόγω της δομής ανάπτυξής του, παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας σε βραχυχρόνιο επίπεδο. Επιπλέον, συμβάλλει αποφασιστικά στην προώθηση της καινοτομίας και σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Επιπλέον, ο αγοραστής στα πλαίσια του cluster συνήθως αποτελεί συστατικό του μέρος ή είναι γενικότερα σε στενή διασύνδεση με αυτό. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις και γενικότερα οι παράγοντες του cluster έχουν τη δυνατότητα να έχουν πιο άμεση πληροφόρηση για τις απαιτήσεις της αγοράς, σε σχέση με τη μεμονωμένη επιχείρηση.

Γενικότερα, οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους παράγοντες του cluster οδηγούν, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, στην καλύτερη πληροφόρηση για τις εξελίξεις στην αγορά, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις διαθεσιμότητες σε μηχανολογικό εξοπλισμό.

Η εγγύτητα των επιχειρήσεων δίνει τη δυνατότητα για άμεση υλοποίηση της καινοτομίας από περισσότερες της μιας επιχειρήσεις. Πελάτες και προμηθευτές λειτουργούν σε μια αλυσίδα και εμπλέκονται άμεσα στην διαδικασία της καινοτομίας από κοινού, συμβάλλοντας έτσι το προϊόν να είναι κοντά στις απαιτήσεις των πελατών. (Porter, 1998, σελ.83)

Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα για πειραματισμό με χαμηλότερο κόστος. Η εγγύτητα στους προμηθευτές εξασφαλίζει μεγαλύτερη σιγουριά σε όλες τις συναλλαγές μαζί τους σε σχέση με μια μεμονωμένη επιχείρηση. Η μεμονωμένη επιχείρηση προκειμένου να έχει χαμηλό κόστος προμηθειών μπορεί να επιλέξει προμηθευτές ανεξάρτητα από την απόσταση που αυτοί βρίσκονται. Η επιλογή

αυτή όμως περιλαμβάνει μεγαλύτερο κίνδυνο σε όλα τα επίπεδα συναλλαγής με τους προμηθευτές. (Porter, 1998, σελ.83)

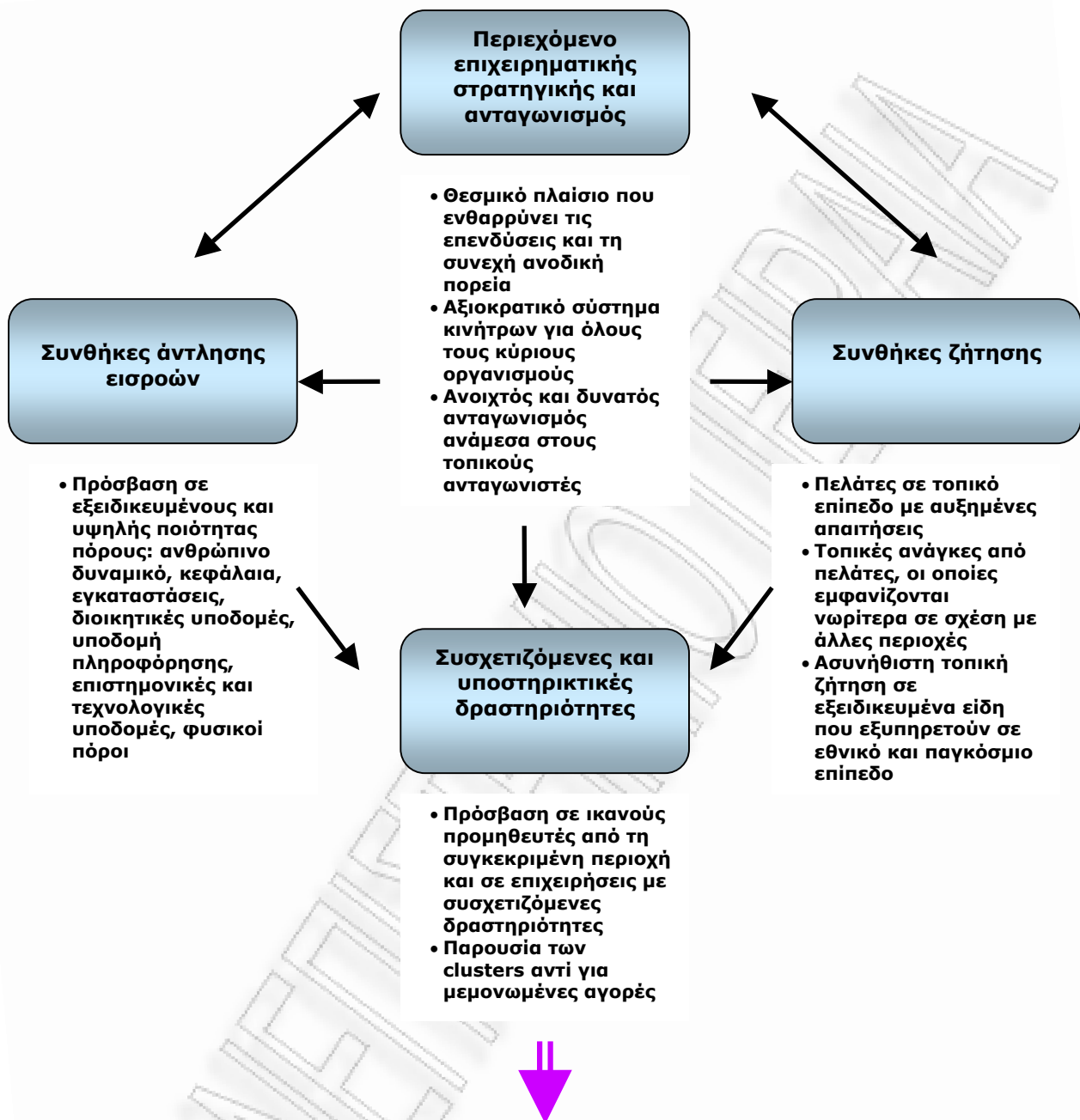
5.4.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ CLUSTER ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το cluster αποτελεί μια συγκεντρωμένη αγορά γεγονός που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δημιουργία ευκαιριών για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων είτε αυτές θα μπορούσαν να αποτελούν προμηθευτές των ήδη υπάρχοντων είτε επιχειρήσεις που αντικείμενό τους θα μπορούσε να είναι συσχετιζόμενο με την κύρια δραστηριότητα του cluster.

Η συγκεντρωμένη αγορά του cluster, που συνήθως περιλαμβάνει μια κύρια δραστηριότητα και επιπλέον δραστηριότητες – δορυφόρους (συμπληρωματικές ως προς την κύρια) δημιουργεί ευκαιρίες για την εγκατάσταση προμηθευτών. Ο λόγος είναι η δημιουργία προϋποθέσεων για λειτουργία με χαμηλότερο κόστος και κίνδυνο για τον προμηθευτή λόγω εγγύτητας στους πελάτες. Επίσης, ο αριθμός των ειδών που χρησιμεύουν ως εισροές για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στην περίπτωση του cluster είναι αυξημένος, λόγω της ύπαρξης συμπληρωματικών δραστηριοτήτων. Ως αποτέλεσμα, δημιουργούνται πολλαπλάσιες ευκαιρίες για τους προμηθευτές σε σχέση με την επιλογή εγκατάστασης σε οποιαδήποτε άλλη περιοχή όπου δεν υπάρχει συγκεντρωμένη αγορά, που λειτουργεί με τη λογική του δικτύου.

Επιπλέον, η δικτυωμένη και συγκεντρωμένη αγορά του cluster δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δημιουργία νέων επιχειρήσεων που έχουν σχέση με την κύρια δραστηριότητα του cluster ή κάποια από τις συμπληρωματικές. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Porter (1998):

- είναι πιο εύκολος ο εντοπισμός των κενών και η αξιοποίησή τους για νέα προϊόντα και δραστηριότητες
- είναι μικρότερα τα εμπόδια εισόδου για το νεοεισερχόμενο και μικρότερη η πιθανότητα αποτυχίας γιατί:
 - είναι μικρότερες οι απαιτήσεις σε κεφάλαια
 - είναι μικρότερες οι απαιτήσεις σε εισροές
 - είναι μικρότερες οι απαιτήσεις σε δεξιότητες
 - υπάρχουν εγκαθιδρυμένοι δεσμοί, διασυνδέσεις και διαδραστικότητα



Η επιτυχημένη οικονομική ανάπτυξη είναι μια διαδικασία συνεχούς οικονομικής ανόδου, στα πλαίσια της οποίας το περιβάλλον της αγοράς σε μια χώρα εξελίσσεται με τέτοιο τρόπο ώστε να στηρίζει και να προωθεί τρόπους ανταγωνισμού υψηλών απαιτήσεων (increasingly sophisticated)

Πηγή: Porter, 2003, σελ.17

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως φαίνεται, το cluster λειτουργώντας ως μηχανισμός ανατροφοδότησης (feedback loop), δίνει τη δυνατότητα για εκμετάλλευση των

ανταγωνιστικών πόρων από όλα τα συστατικά μέρη του. Έτσι, ωφελούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι. Δίνεται κατ' αρχάς ώθηση στην ανταγωνιστικότητα των μεμονωμένων επιχειρήσεων – μελών του cluster, αλλά και στην ανταγωνιστικότητα του cluster συνολικά ως συλλογικό οργανισμό. (Porter, 1998, σελ.84)

Συνοψίζοντας, στο Διάγραμμα 5.4 παρατίθεται το “Διαμάντι του Porter”, όπως το τροποποίησε ο ίδιος ο Porter το 2003, κατά τον τρόπο που τα clusters επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δυνάμεων του ανταγωνισμού.

5.5 ΝΟΜΟΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΑΡΚΩΝ

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θεωρήθηκε αναγκαίο να περιληφθεί, το πρόσφατο νομοσχέδιο για τα επιχειρηματικά πάρκα, ως σημαντική εξέλιξη στο θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα, που επηρεάζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ειδικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την προοπτική επιβίωσής τους μέσα από την επιλογή της δικτύωσης σε clusters.

Η κυβέρνηση, συνεχίζοντας μια προσπάθεια, που έχει ξεκινήσει ήδη από το 1984, παρουσίασε στις 4 Αυγούστου 2009 το νομοσχέδιο με τίτλο «Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Πάρκων», μέσω της ηγεσίας του Υπουργείου Ανάπτυξης. Όπως διευκρινίζεται και στην ενότητα 5.1, η έννοια του όρου “επιχειρηματικό πάρκο” είναι η εξέλιξη του όρου “βιομηχανικό πάρκο” στην Ελληνική νομοθεσία.

Βασικός στόχος του νομοσχεδίου αυτού είναι *“η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας στο βιομηχανικό τομέα μέσω κατάλληλων χωρικών ρυθμίσεων”*. Αυτό σημαίνει ότι τα επιχειρηματικά πάρκα πλέον θα μπορούν να οργανωθούν ακόμα και σε προστατευόμενες περιοχές ΝΑΤΟΥΡΑ, σε δάση ή δασικές εκτάσεις. Πιο συγκεκριμένες πλευρές των προτεραιοτήτων που προκύπτουν από το νομοσχέδιο είναι:

- ο εκσυγχρονισμός της βιομηχανικής πολιτικής
- ο εκσυγχρονισμός της νομοθεσίας που διέπει την εγκατάσταση και λειτουργία διαφόρων μορφών επιχειρηματικών πάρκων
- η βιώσιμη και αειφόρος ανάπτυξη

Στα πλαίσια αυτών των στόχων, πρόκειται να θεσπισθούν μια σειρά κίνητρα σε επιχειρήσεις για τη μετεγκατάστασή τους σε επιχειρηματικά πάρκα καθώς και σε εταιρείες ανάπτυξης επιχειρηματικών πάρκων. Πιο συγκεκριμένα αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

- φοροαπαλλαγές για τις επιχειρήσεις που θα επιλέξουν τη μετεγκατάστασή τους σε επιχειρηματικά πάρκα, αλλά και για τις εταιρείες που θα αναλαμβάνουν την ίδρυσή τους
- απαλλαγή από τις διαδικασίες έκδοσης άδειας εγκατάστασης και υποβολής περιβαλλοντικής μελέτης
- αυξημένοι όροι δόμησης και μείωση της εισφοράς σε γη από 30% σε 25%
- παροχή από το κράτος μιας σειράς αναγκαίων υποδομών
- χρηματοδότηση από το “Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα”

Το νομοσχέδιο αυτό αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφορά όμως και τις μεγάλες, αφού τις εντάσσει στα ίδια προνόμια. Είναι χαρακτηριστικό ότι προβλέπεται η δημιουργία “πάρκων μεμονωμένων μονάδων” για μεγάλες βιομηχανίες, πχ. διυλιστήρια, ναυπηγεία, χαλυβουργία κτλ (που η δραστηριότητά τους είναι καταστροφική για το περιβάλλον).

Η προσπάθεια, που είχε ξεκινήσει το 1984 (ΠΔ. 84/84), στόχο είχε να εμποδίσει την παραγωγική αναρχία στο Λεκανοπέδιο της Αττικής. Για πρώτη φορά έμπαιναν δυο βασικά κριτήρια για την παρουσία της βιοτεχνίας στον οικιστικό ιστό: το είδος της δραστηριότητας και το ύψος της ενεργειακής κατανάλωσης. Στα πλαίσια αυτά, ξεκίνησε η θεσμοθέτηση, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των βιομηχανικών πάρκων, με πολύ αργούς ρυθμούς όμως.

Αυτό που αναδεικνύεται είναι ότι η δικτύωση των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον βασική προτεραιότητα, αφού επιδοτείται με πολλαπλά κίνητρα. Τα βασικά προβλήματα όμως που προκύπτουν είναι τα εξής:

- αντιμετωπίζεται με ταυτόσημο τρόπο η μικρομεσαία και η μεγάλη επιχείρηση, ενώ είναι διαφορετικές οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι δυο κατηγορίες επιχειρήσεων, ειδικά σε περίοδο κρίσης
- θα είναι καταστρεπτικές οι επιπτώσεις στη δημόσια υγεία και το περιβάλλον. (ΡΙζοσπάστης, 5/8/2009, σελ.13)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, η στροφή στην ποιότητα και τα πελατοκεντρικά συστήματα σε συνδυασμό με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και κυρίως η δυσκολία για ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, ώθησαν στη δημιουργία της θεωρίας για τη δικτύωση των επιχειρήσεων με τη μορφή του cluster. Κύριος εκφραστής της θεωρίας αυτής είναι μέχρι σήμερα ο Michael E. Porter.

Το βασικότερο ζήτημα είναι η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Η βασική διαπίστωση τελικά είναι ότι για μια μικρομεσαία επιχείρηση οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν μέσα από τη δικτύωση. Οι βασικότεροι παράγοντες που δίνουν ώθηση σε αυτή την κατεύθυνση είναι η δυνατότητα αποδοτικότερης εκμετάλλευσης των πόρων, η δυνατότητα μείωσης του συνολικού κόστους και η δυνατότητα εκμετάλλευσης της φήμης του δικτύου για την πρόσβαση σε αγορές και πελάτες.

Επίσης, προκειμένου η σύγχρονη επιχείρηση να αντέξει στον ανταγωνισμό πρέπει να έχει ως στόχο την καινοτομία. Για μια μικρομεσαία επιχείρηση όμως, οι δυσκολίες είναι περισσότερες, αφού για την ύπαρξη καινοτομίας πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα για ανάπτυξη και υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών. Το εμπόδιο αυτό αντιμετωπίζεται πιο αποτελεσματικά στην περίπτωση της δικτύωσης με τη διάχυση γνώσης, πληροφόρησης και τεχνολογίας.

Γενικότερα, στα πλαίσια των δικτυώσεων, αναπτύσσονται περισσότερες δυνατότητες για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ειδικά όταν υπάρχει και πολιτική στήριξη υιοθετώντας θεσμικό πλαίσιο που να διευκολύνει στην κατεύθυνση αυτή. Τελικά, όμως όπως αποδεικνύεται η πολιτική στήριξη από πλευράς θεσμικού πλαισίου δεν είναι ανάλογη των δυσκολιών και εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σήμερα στην επιβίωση και ανάπτυξή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

Brenner T. Weigelt N., "The Evolution of Industrial Clusters – Simulating Spatial Dynamics", Germany

Hoern A., "Three Variations on Identifying Clusters", Hague

International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), "The Cluster Policies Whitebook", Sweden, 2004

Martin R. Sunley P., "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?", University of Edinburgh, UK, 2002

Porter M., "Clusters and the New Economics Competition", Harvard Business Review, November – December 1998

Porter M. "The Competitive advantage of Greece: Moving to the Next Level", Harvard Business School, Αθήνα, 2003

Εφημερίδα Ριζοσπάστης

Λυμπεράκη Α., "Δικτύωση, Ευέλικτη Εξειδίκευση και Μικρές Επιχειρήσεις", Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική, Αθήνα, 1998

WEB SITES

<http://www.naftemporiki.gr>

Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού <http://www.vipas.gr>

Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων [http://www.bioclusters .gr](http://www.bioclusters.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ ΣΧΙΣΤΟΥ (ΒΙΠΑΣ)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως έχει αναφερθεί και στην ενότητα 5.1, στην ελληνική εμπειρία, η έννοια του βιομηχανικού πάρκου ως μορφή δικτύωσης, πλησιάζει σαν τρόπος ανάπτυξης, την έννοια του cluster, όπως αυτή έχει αναλυθεί μέχρι σήμερα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν πενήντα τέσσερα (54) βιομηχανικά πάρκα, σύμφωνα με πληροφορίες που αντλήθηκαν από το Υπουργείο Ανάπτυξης. Το Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού (ΒΙΠΑΣ) είναι το μόνο κλαδικό πάρκο. Δηλαδή, τα συστατικά του μέρη είναι επιχειρήσεις, που έχουν σχέση με ένα συγκεκριμένο κλάδο, αυτόν της ναυπηγοεπισκευής.

Όσον αφορά τον κλάδο της ναυπηγοεπισκευής στην Ελλάδα, υπάρχουν τρεις μεγάλες μονάδες, τα Ελληνικά Ναυπηγεία, τα Ναυπηγεία Ελευσίνας, τα Ναυπηγεία του Νεωρίου Σύρου. Επιπλέον, μεγάλος όγκος των εργασιών του κλάδου γίνεται στη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη Περάματος, στον Οργανισμό Λιμένος Πειραιώς καθώς και σε μικρότερα ναυπηγεία της Σαλαμίνας. Επίσης, στον κλάδο ανήκουν και τα Ναυπηγεία Αυλίδος και η εταιρεία Motomarine.

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι κύριοι ανταγωνιστές προέρχονται από την Κίνα και τη Μαύρη Θάλασσα.

Ένα σημαντικό στοιχείο, που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πτώση της ζήτησης για επισκευές και μετασκευές πλοίων στις χώρες της Ευρώπης με εξαίρεση το 2006. Ο βασικός λόγος είναι το χαμηλότερο κόστος στις μονάδες της Ανατολικής Μεσογείου, της Μαύρης Θάλασσας και της Τουρκίας κυρίως λόγω της χαμηλότερης τιμής του χάλυβα. Επίσης, άλλος ένας παράγοντας που έπαιξε ρόλο τα τελευταία χρόνια είναι η ισχυροποίηση του ευρώ σε σχέση με το δολάριο. (ΑΝΕΠ,ΕΒΕΠ, 2008, σελ.48-49, 120)

Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται ως προς τον κλάδο της ναυπηγοεπισκευής και ειδικότερα στην περιοχή του Περάματος και από τα στοιχεία των συνδικάτων, που έχουν σχέση με τις απασχολούμενες ειδικότητες (Μετάλλου, Ηλεκτρολόγων πλοίων, Αμμοβολιστών – Καθαριστών, Ναυπηγοξυλουργών) στην περιοχή. Είναι χαρακτηριστικό ότι το καλοκαίρι του

2008 στη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη του Περάματος απασχολούνταν περίπου 10.000 εργαζόμενοι. Το 2009, την αντίστοιχη περίοδο, και ενώ επιβεβαιώνονται όλα τα στοιχεία που δείχνουν ότι η οικονομία της χώρας μας έχει μπει στη φάση της κρίσης, οι εργαζόμενοι δεν ξεπερνούσαν τους 2.000.

Το ΒΙΠΑΣ, λοιπόν εντάσσεται στο γενικότερα στις δραστηριότητες της ναυπηγοεπισκευής και της ναυτιλίας.

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΠΑΡΚΟΥ ΣΧΙΣΤΟΥ

Το Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού κατασκευάστηκε με πρωτοβουλία της ΕΤΒΑ, που ξεκίνησε προς το τέλος της δεκαετίας του 1990. Στην πρωτοβουλία αυτή συμπεριλαμβανόταν μελέτη για την εγκατάσταση δραστηριοτήτων μέσης και χαμηλής όχλησης και τη μετεγκατάσταση κυρίως χυτηρίων και γενικότερα δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τον κλάδο της ναυπηγοεπισκευής.

Η πρωτοβουλία της ΕΤΒΑ εντάσσεται στα πλαίσια της προσπάθειας που είχε ήδη ξεκινήσει από το 1984 προκειμένου να ξεπεραστεί η άναρχη ανάπτυξη της βιομηχανίας στο Λεκανοπέδιο της Αττικής. Έτσι, με την αντίστοιχη νομοθεσία το 1984 θεσπίστηκαν δυο βασικά κριτήρια για την παρουσία της βιοτεχνίας στον οικιστικό ιστό: το είδος της δραστηριότητας και το ύψος της ενεργειακής κατανάλωσης.

Κατά συνέπεια, η μετεγκατάσταση των επιχειρήσεων της ευρύτερης περιοχής του Πειραιά στο ΒΙΠΑΣ έγινε κυρίως με *περιβαλλοντικά κριτήρια*, όπως η *μείωση της όχλησης* στις περιοχές που ήταν αρχικά εγκατεστημένες οι επιχειρήσεις, καθώς πολλοί ήταν οι κάτοικοι που έφταναν στο σημείο να κάνουν καταγγελίες, αφού αρχικά οι επιχειρήσεις αυτές ήταν εγκατεστημένες ανάμεσα σε κατοικίες. Ένας επιπλέον σοβαρός λόγος ήταν η αδυναμία στην παροχή ενέργειας, καθώς δεν υπήρχαν οι απαιτούμενες *υποδομές* που να μπορούν να στηρίξουν δραστηριότητες του κλάδου της ναυπηγοεπισκευής. Επίσης, το *μέσο μέγεθος των εγκαταστάσεων* ήταν τέτοιο που αποτελούσε πλέον εμπόδιο για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. (www.vipas.gr)

Η διαδικασία μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων στο ΒΙΠΑΣ ξεκίνησε το 2000 με τη σύσταση της Επιτροπής Αξιολόγησης και ολοκληρώθηκε το 2005. (www.bep.gr)

Τα στοιχεία που παρατίθενται στο case study προέρχονται από το διαδίκτυο, αλλά και από προσωπικές συνεντεύξεις μελών του Διοικητικού

Συμβουλίου της ΒΙΠΑΣ ΑΕ, μελών των Διοικητικών Συμβουλίων των συνδικάτων που έχουν άμεση σχέση με τις ειδικότητες του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού και από προσωπική επίσκεψη του γράφοντα στο χώρο του ΒΙΠΑΣ.



Πηγή: www.vipas.gr

ΕΙΚΟΝΑ 6.1
Ο ΧΑΡΤΗΣ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΠΑΡΚΟΥ ΣΧΙΣΤΟΥ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΒΙΠΑΣ

Γεωγραφική Συγκέντρωση

Το ΒΙΠΑΣ, όπως φαίνεται και στην εικόνα 6.1, καλύπτει συγκεκριμένη περιοχή. Μέσα στο χώρο του πάρκου είναι εγκατεστημένες οι επιχειρήσεις. Πρόκειται δηλαδή για γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων.

Αυτό, που εξασφαλίζεται καταρχήν στη συγκεκριμένη περιοχή είναι η παροχή προηγμένων υποδομών και κυρίως η παροχή αυξημένων επιπέδων

ενέργειας, δηλαδή ηλεκτρική ενέργεια, ύδρευση – αποχέτευση, φυσικό αέριο, προκειμένου να διευκολύνεται η παραγωγή.

Γενικότερα, στην περιοχή του Περάματος ακριβώς και λόγω ύπαρξης της Ναυπηγοεπισκευαστικής Ζώνης, υπάρχει εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε όλες τις δραστηριότητες της ναυπηγοεπισκευής. Αυτό ήταν ένα σοβαρό κίνητρο για τις επιχειρήσεις που εγκαταστάθηκαν στο ΒΙΠΑΣ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις του ΒΙΠΑΣ χρησιμοποιούν εξελιγμένες τεχνολογικές μεθόδους στην παραγωγική διαδικασία. Η έλλειψη όμως ουσιαστικών δεσμών και ουσιαστικής επικοινωνίας είναι βασικοί λόγοι για τους οποίους στην ουσία δεν υπάρχει ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης, κάτι που θα μπορούσε να βοηθήσει σε πολλά επίπεδα και κυρίως στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος και στη δημιουργία καινοτομίας, όπως διαπιστώθηκε και στο κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ροή πληροφόρησης σε σχέση με τις τεχνολογικές αλλαγές και κυρίως σε σχέση με τις εξελίξεις στον κλάδο και γενικότερα στην αγορά.

Συμπερασματικά, αυτό που διαπιστώνεται είναι ότι οι επιχειρήσεις του ΒΙΠΑΣ δεν έχουν φτάσει στο επίπεδο να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητες που τους δίνονται λόγω της γεωγραφικής συγκέντρωσης.

Τομεακή Εξειδίκευση του ΒΙΠΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, το ΒΙΠΑΣ αποτελεί το μόνο κλαδικό βιομηχανικό πάρκο στην Ελλάδα. Υπάρχει, δηλαδή το στοιχείο της εξειδίκευσης και αυτό αφορά τον κλάδο της ναυπηγοεπισκευής.

Πιο συγκεκριμένα, αυτή τη στιγμή υπάρχουν εβδομήντα εννιά επιχειρήσεις. Πρόκειται για μηχανουργία, χυτήρια, επιχειρήσεις παραγωγής ψυκτικών, ελασματοουργία / σωληνουργία, και άλλες με συναφή αντικείμενα. Όπως φαίνεται, πρόκειται για αλληλοσυσχετιζόμενες και συμπληρωματικές δραστηριότητες που στο σύνολό τους εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο κλάδο. Τα στοιχεία αυτά φαίνονται πιο συγκεκριμένα στον Πίνακα 6.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΗΧΑΝΟΥΡΓΕΙΑ	49
ΧΥΤΗΡΙΑ	10
ΕΛΑΣΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ/ ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ	4
ΨΥΚΤΙΚΑ	4
ΛΟΙΠΕΣ	12
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	79

Πηγή: www.vipas.gr

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει είναι ότι η μετεγκατάσταση των επιχειρήσεων στο χώρο του ΒΙΠΑΣ έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη και υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογικών μεθόδων. Για παράδειγμα, ένας μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων του ΒΙΠΑΣ χρησιμοποιούν πλέον μηχανολογικό εξοπλισμό τύπου CNC, που πρόκειται για τύπο ψηφιακής τεχνολογίας. Στην κατεύθυνση αυτή συνέβαλαν και οι ανεπτυγμένες προσφερόμενες υποδομές (μεγαλύτερης δυναμικότητας ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο, κτλ), αλλά και η δυνατότητα για εγκαταστάσεις μεγαλύτερης δυναμικότητας σε σχέση με τις προηγούμενες (τόπος εγκατάστασης εντός του οικιστικού ιστού χωρίς πολλές δυνατότητες για εγκαταστάσεις μεγάλης δυναμικότητας). Οι ίδιοι παράγοντες έδωσαν ώθηση και στην εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας σε σχέση με το παρελθόν. Επίσης, όπως γίνεται εμφανές, λόγω των χρησιμοποιούμενων προηγμένων τεχνολογιών, έχουν αυξηθεί οι ανάγκες σε εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό.

Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί και στην ενότητα αυτή είναι ότι δεν έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα αυτοί οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν αύξουσες οικονομίες κλίμακας από τις δημιουργούμενες συνέργειες.

Παράγοντες που συμμετέχουν στο ΒΙΠΑΣ

Προκειμένου για τη διαχείριση του πάρκου, συστάθηκε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία ΒΙΠΑΣ ΑΕ. Στο Διοικητικό Συμβούλιο της ΒΙΠΑΣ ΑΕ συμμετέχουν κυρίως εκπρόσωποι από τις επιχειρήσεις, που έχουν

εγκατασταθεί στο πάρκο. Συμπληρωματικά, συμμετέχουν εκπρόσωποι από το Δήμο Περάματος και τη Νομαρχία Πειραιά, όπου ανήκει γεωγραφικά, καθώς και από το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά.

Όπως αναφέρεται και στην ενότητα 5.2.3 της παρούσας μελέτης, σε κάθε περίπτωση δικτύωσης με τη μορφή του cluster ο ρόλος των εμπλεκόμενων φορέων και ειδικότερα αυτών που σχετίζονται με την κεντρική εξουσία και την τοπική αυτοδιοίκηση συνδέεται και με τον τρόπο που διαμορφώνεται το θεσμικό πλαίσιο κάθε φορά. Αυτό που αποδεικνύεται στην περίπτωση του ΒΙΠΑΣ είναι ότι υπήρξε μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με τη διαδικασία των αδειοδοτήσεων και τελικά της μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα η μελέτη από την ΕΤΒΑ είχε ήδη ξεκινήσει το 1986 και η μετεγκατάσταση των επιχειρήσεων ολοκληρώθηκε μόλις το 2005.

Όμως, ακριβώς και λόγω των γενικότερων κατευθύνσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως αυτές αποτυπώνονται και στην ενότητα 4.3 της παρούσας μελέτης φαίνεται να ενισχύονται σε μεγαλύτερο βαθμό πλέον ανάλογες πρωτοβουλίες με αυτές του ΒΙΠΑΣ. Άλλωστε, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις, προκειμένου για τη μετεγκατάστασή τους στο ΒΙΠΑΣ επιδοτήθηκαν.

Δεσμοί και διασυνδέσεις ανάμεσα στους παράγοντες του ΒΙΠΑΣ

Οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις που υπάρχουν μέχρι σήμερα ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ΒΙΠΑΣ εμπεριέχουν το στοιχείο του ανταγωνισμού (όπως σε κάθε αγορά) χωρίς να συνδυάζουν μέχρι σήμερα το στοιχείο της συνεργασίας αποτελεσματικά.

Ο ανταγωνισμός αφορά το μερίδιο αγοράς, αφού γεωγραφικά εγγύς επιχειρήσεις καλούνται να κερδίσουν ανάμεσα στους ίδιους πελάτες.

Το στοιχείο της συνεργασίας περιορίζεται στα πλαίσια της διάχυσης πληροφοριών σε σχέση με τις τεχνολογικές αλλαγές και τις αλλαγές στην αγορά. Επίσης, ακριβώς λόγω της συμμετοχής και φορέων της εξουσίας, η συνεργασία των επιχειρήσεων μεταξύ τους αποσκοπεί στην καλύτερη συνεννόηση, κύρια στα πλαίσια του Διοικητικού Συμβουλίου του ΒΙΠΑΣ, για προώθηση των θεμάτων που απασχολούν την ανάπτυξη του ΒΙΠΑΣ και άπτονται της νομοθεσίας και γενικότερα θεσμικού πλαισίου.

Αυτό που διαφαίνεται είναι ότι οι παραπάνω ελλείψεις σε σχέση με την ανάπτυξη δεσμών ανάμεσα στις επιχειρήσεις αρχίζουν να αντιμετωπίζονται. Καταρχήν, έχουν αρχίσει και εμφανίζονται πρωτοβουλίες για την από κοινού

διενέργεια παραγγελιών σε κοινούς προμηθευτές με αντικειμενικό στόχο κυρίως τη μείωση του κόστους συναλλαγής.

Επίσης, πρωτοβουλίες έχουν αρχίσει και παίρνονται ώστε οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις που υπάρχουν (έστω και σε εμβρυακό επίπεδο) να εξελιχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι επιχειρήσεις να λειτουργούν ως αλυσίδα δραστηριοτήτων. Ο σκοπός είναι να μη χάνονται πελάτες. Δηλαδή, αυτό που παρατηρείται μέχρι σήμερα είναι οι επιχειρήσεις να λειτουργούν σχεδόν αυτοτελώς και μεμονωμένα. Έτσι, μια δραστηριότητα εκτελείται εξ' ολοκλήρου από την επιχείρηση (ανεξάρτητα αν την εκτελεί αποτελεσματικά ή όχι) προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο πελάτης. Η κατεύθυνση των συγκεκριμένων πρωτοβουλιών είναι να υπάρξει μελλοντικά κάποιου είδους καταμερισμός με βάση τις δεξιότητες της κάθε επιχείρησης, έτσι ώστε αυτές να λειτουργούν συμπληρωματικά, ως αλυσίδα δραστηριοτήτων και κατά συνέπεια να λειτουργούν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ο τελικός σκοπός είναι η καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών από τις επιχειρήσεις του ΒΙΠΑΣ.

Οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων (cluster) όμως δεν περιορίζονται εντός του δικτύου. Υπάρχει επικοινωνία και αλληλοτροφοδότηση με το εξωτερικό περιβάλλον του σε πολλά επίπεδα. Με τη λογική αυτή, οι επιχειρήσεις του ΒΙΠΑΣ έχουν υποστηρίξει την πρωτοβουλία του Ινστιτούτου Ανάπτυξης Λιμένων για τη δημιουργία του πρώτου Ελληνικού Blue Water Economy Cluster. Το συγκεκριμένο cluster θα έχει διασύνδεση με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ναυτιλιακών clusters.

Ο κύκλος ζωής του ΒΙΠΑΣ

Σύμφωνα με την ανάλυση που έχει γίνει στην ενότητα 5.2.5, τα χαρακτηριστικά του ΒΙΠΑΣ αποδεικνύουν ότι βρίσκεται στο *στάδιο της ανάπτυξης*. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων, οι οποίες σχετίζονται με συγκεκριμένο κλάδο. Υπάρχουν συνεργασίες, οι οποίες έχουν αρχίσει και εμπλουτίζονται με ευρύτερους δεσμούς και διασυνδέσεις με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του ΒΙΠΑΣ, αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον του. Υπάρχει στοιχειώδης κοινή παρουσία στην αγορά με κοινή επωνυμία (ΒΙΠΑΣ ΑΕ) – που περιορίζεται μέχρι σήμερα όμως στη διαχείριση του πάρκου – και κοινή παρουσία στο

διαδίκτυο – www.vipas.gr. Επίσης, έχει αρχίσει να υπάρχει ανταλλαγή και συσσώρευση πληροφορίας.



Πηγή: www.vipas.gr

ΕΙΚΟΝΑ 6.2
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ ΣΧΙΣΤΟΥ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το ΒΙΠΑΣ είναι από τις πρώτες πρωτοβουλίες που λαμβάνονται στην Ελλάδα για δικτύωση των επιχειρήσεων. Εντούτοις, υπάρχει ακόμη αρκετή καθυστέρηση ως προς την ανάπτυξη χαρακτηριστικών, που να επιβεβαιώνουν πλήρως τον ορισμό του cluster.

Οι δυσκολίες ανάπτυξης του ΒΙΠΑΣ σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο επιχειρήσεων με τη μορφή του cluster, θα πρέπει να συσχετισθούν με πολλούς παράγοντες λαμβάνοντας υπόψη και την πτωτική τάση στον κλάδο της ναυπηγοεπισκευής στην Ελλάδα.

Καταρχήν, ως προς τον τομέα εξειδίκευσης, οι δραστηριότητες του πάρκου θα μπορούσαν να εμπλουτιστούν και με άλλες συσχετιζόμενες, χωρίς όμως να εγκαταλείπεται η κάλυψη αναγκών της ναυπηγοεπισκευής ως βασική προτεραιότητα.

Επίσης, ένα βασικό στοιχείο, που είναι ακόμη σε εμβρυακό επίπεδο είναι οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Το συλλογικό όφελος από τη συνεργασία των μεμονωμένων αυτή τη στιγμή επιχειρήσεων θα είναι πολύ μεγαλύτερο σε σχέση με το σημερινό άθροισμα των μεμονωμένων οφελειών ανά επιχείρηση. Η αλληλοτροφοδότηση των επιχειρήσεων με γνώση και πληροφορία είναι, όπως αποδεικνύεται ένας

δρόμος προς την καινοτομία και την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, το δίκτυο θα μπορούσε να φτάσει σε πολύ υψηλότερα επίπεδα ποιότητας οργάνωσης και αποτελεσματικότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, "Μελέτη για δυνατότητες και προώθηση του αναπροσανατολισμού και εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων της ναυπηγοεπισκευής", Πειραιάς, 2008

WEB SITES

Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού, <http://www.vipas.gr>

Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά <http://www.bep.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Η δικτύωση των επιχειρήσεων και ειδικότερα με τη μορφή του cluster μπορεί να είναι μια διέξοδος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτή η προοπτική γίνεται ακόμη πιο αναγκαία σε μια περίοδο εντεινόμενου ανταγωνισμού στα πλαίσια οικονομικής επιβράδυνσης, όπου τα εμπόδια γίνονται ακόμη μεγαλύτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Τα παραπάνω προϋποθέτουν και τη στήριξη από πλευράς θεσμικού πλαισίου. Αυτό όμως που αποδεικνύεται μέχρι σήμερα αφ' ενός από πλευράς υπάρχουσας και προτεινόμενης νομοθεσίας (νομοσχέδιο για τα επιχειρηματικά πάρκα) και αφ' ετέρου από την πράξη (Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού) είναι ότι στην πραγματικότητα δεν δημιουργούνται οι αναγκαίες προϋποθέσεις για να ξεπεραστούν τα εμπόδια από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι γενικές κατευθύνσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας και όπως αυτές εξειδικεύονται με επιμέρους νόμους, αποδεικνύεται ότι αφορούν και διευκολύνουν τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Η λογική του cluster ως δομή ανάπτυξης θα μπορούσε να είναι πιο ολοκληρωμένη συμπεριλαμβάνοντας τα εξής στοιχεία:

- δημιουργία “βιοτεχνικών τετραγώνων” σε εγκαταστάσεις που θα παραχωρούνται με χαμηλό κόστος (ενοικίαση ή πώληση) από την τοπική αυτοδιοίκηση. Στις περιοχές αυτές θα μπορούν να μετεγκατασταθούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις που η δραστηριότητά τους είναι χαμηλής όχλησης και εξυπηρετούν τον ευρύτερο οικιστικό ιστό (ξυλουργεία, σιδεράδικα, καθαριστήρια, συνεργεία αυτοκινήτων)
- δημιουργία “βιοτεχνικών πάρκων” στα όρια των δήμων (σε κατάλληλες εκτάσεις). Τα βιοτεχνικά πάρκα θα πρέπει να ανήκουν στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και το κράτος. Θα πρέπει να είναι αυτοδιοικούμενα και να διευκολύνεται η συνεταιριστική δραστηριότητα. Στις περιοχές αυτές θα έχουν τη δυνατότητα να μετεγκατασταθούν μεγαλύτερες βιοτεχνίες
- μετεγκατάσταση όλων των ρυπογόνων βιοτεχνιών σε οργανωμένα βιοτεχνικά πάρκα έξω από το λεκανοπέδιο της Αττικής.

Αυτό το σχέδιο ανάπτυξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να συνοδεύεται με μέτρα για την εξασφάλιση εφαρμογής αντιρρυσαντικών τεχνολογιών προκειμένου για την εξασφάλιση πραγματικής και αποτελεσματικής προστασίας του περιβάλλοντος και παράλληλα πραγματικές

συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων.

Αυτό που διαπιστώνεται όμως είναι ότι τέτοιου είδους μέτρα είναι δύσκολο να εφαρμοστούν, όταν σήμερα οι συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος και παράλληλα οι κατευθύνσεις του πολιτικού περιβάλλοντος ευνοούν την ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων σε βάρος των μικρών και ειδικότερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιπλέον σε βάρος της δημόσιας υγείας και του φυσικού περιβάλλοντος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Wheelen T. Hunger D, "Concepts in Strategic Management and Business Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006

Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ - ΜΕΛΕΤΕΣ

Brenner T. Weigelt N., "The Evolution of Industrial Clusters – Simulating Spatial Dynamics", Germany

Hoen A., "Three Variations on Identifying Clusters", Hague

International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), "The Cluster Policies Whitebook", Sweden, 2004

Martin R. Sunley P., "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?", University of Edinburgh, UK, 2002

Porter M., "Clusters and the New Economics Competition", Harvard Business Review, November – December 1998

Porter M. "The Competitive advantage of Greece: Moving to the Next Level", Harvard Business School, Αθήνα, 2003

Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, "Μελέτη για δυνατότητες και προώθηση του αναπροσανατολισμού και εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων της ναυπηγοεπισκευής", Πειραιάς, 2008

Λυμπεράκη Α., "Δικτύωση, Ευέλικτη Εξειδίκευση και Μικρές Επιχειρήσεις", Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική, Αθήνα, 1998

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

Δελτίο Τύπου Sprider, 27/8/2009

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος, "Δελτίο Τύπου – Τριμηνιαίοι Εθνικοί Λογαριασμοί – Β' Τρίμηνο 2009", 2009

Εφημερίδα Ριζοσπάστης

Οικονομικές Καταστάσεις ΔΕΗ

Περιοδικό 4ΤΡΟΧΟΙ, Τεύχος Ιουνίου 2009

WEB SITES

European Commision Eurostat <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.disabled.gr>

Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού <http://www.vipas.gr>

Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά <http://www.beper.gr>

Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων <http://www.bioclusters.gr>

Εφημερίδα Ναυτεμπορική <http://www.naftemporiki.gr>

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών <http://www.iobe.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ