

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (OUTSOURCING) ΩΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΟ ΝΕΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

ΑΝΔΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Μ. ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2005

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	XI
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	XII
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
	ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.2	ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	4
1.2.1	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ	5
1.2.2	ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ	6
1.3	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (The Strategic Management Process)	7
1.3.1	Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Strategic Formulation)	9
1.3.1.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (Organization’s Guiding Philosophy)	9
1.3.1.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (Organization’s Purpose)	10
1.3.1.3	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (Organization’s Mission)	11
1.3.1.3.1	ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ	13
1.3.1.3.2	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	14
1.3.1.3.3	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΜΕΤΟΧΟΙ	14
1.3.1.3.4	ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	15
1.3.1.4	ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ	15
1.3.1.5	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Selecting a Strategy)	16
1.3.1.5.1	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Strategy Identification)	16
1.3.1.5.2	ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (Hierarchy of Strategies)	18
1.4	ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Model of the Strategic Management Process)	18

1.5	ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	19
1.6	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	21
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	22
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	24
	ΠΕΡΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	
2.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (Competitive Advantage)	24
2.1.1	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ (Differentiation)	26
2.1.2	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (Cost Leadership)	28
2.1.3	ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ (Quick Response)	30
2.2	ΠΩΣ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΑΝΩΤΕΡΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	33
2.3	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	35
2.3.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ (Integration Strategies)	36
2.3.1.1	ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ (Forward Integration)	36
2.3.1.2	ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΙΣΩ (Backward Integration)	37
2.3.1.3	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ (Horizontal Integration)	37
2.3.2	ΕΝΤΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Intensive Strategies)	38
2.3.2.1	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ (Market Penetration)	38
2.3.2.2	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ (Market Development)	39
2.3.2.3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (Product Development)	39
2.3.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ (Diversification Strategies)	40
2.3.3.1	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ (Concentric Diversification)	40
2.3.3.2	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ (Horizontal Diversification)	41
2.3.3.3	ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ (Conglomerate Diversification)	41

2.3.4	ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Defensive Strategies)	42
2.3.4.1	ΚΟΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ (Joint Venture)	42
2.3.4.2	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (Retrenchment)	43
2.3.4.3	ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ (Divestiture)	44
2.3.4.4	ΕΚΠΟΙΗΣΗ (Liquidation)	44
2.3.4.5	ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (Combination Strategy)	44
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	46
3.2	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	48
3.2.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	49
3.2.2	ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	49
3.2.3	ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	50
3.2.4	ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	51
3.2.5	ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	53
3.3	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	54
3.3.1	Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ (Risk of Entry by Potential Competitors)	55
3.3.1.1	Η ΠΙΣΤΗ ΣΤΟ ΟΝΟΜΑ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (Brand Loyalty)	56
3.3.1.2	ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (Absolute Cost Advantages)	56
3.3.1.3	ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ (Economies of Scale)	57
3.3.1.4	ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (Customer Switching Costs)	58
3.3.1.5	ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ (Government Regulation)	58
3.3.2	Η ΑΝΤΙΠΑΛΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (Rivalry Among Established Companies)	59

3.3.2.1	Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑ ΚΛΑΔΟ (Industry Competitive Structure)	60
3.3.2.2	ΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ (Industry Demand)	62
3.3.2.3	ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ (Exit Barriers)	63
3.3.3	Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ (The Bargaining Power of Buyers)	64
3.3.4	Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (The Bargaining Power of Suppliers)	66
3.3.5	ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (Substitute Products)	67
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	70
4.2	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	71
4.3	ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (The Resource-Based Theory)	71
4.3.1	ΥΛΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ (Tangible and Intangible Assets)	72
4.3.2	ΟΡΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Capabilities)	73
4.3.3	ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Competencies)	73
4.4	ΠΛΑΙΣΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΩ	74
4.5	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (Critical Success Factors CSF)	74
4.5.1	ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (Industry Characteristics)	75
4.5.2	Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ (Competitive Position)	75
4.5.3	ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (General Environment)	76
4.5.4	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (Organizational Developments)	76
4.6	ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (The Value Chain)	77
4.6.1	ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (Primary Activities)	77
4.6.1.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ	78

4.6.1.2	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	78
4.6.1.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΡΟΩΝ	79
4.6.1.4	ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	79
4.6.1.5	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	80
4.6.1.6	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ	80
4.6.2	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (Support Activities)	80
4.6.2.1	ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	81
4.6.2.2	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	81
4.6.2.3	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	81
4.6.2.4	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	82
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	82
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	83
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ(OURSOURCING)	
5.1	ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	83
5.1.1	Ο ΑΡΘΡΩΤΟΣ ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Modular Enterprise)	83
5.1.2	Ο ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Virtual Enterprise)	84
5.1.3	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΟΡΙΑ (Barrier Free Enterprise)	85
5.2	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (OUTSOURCING)	87
5.2.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	87
5.2.2	ΕΙΔΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ	87
5.2.3	Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	88
5.2.4	Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ	91
5.2.5	ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	92
5.3	ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	93
5.3.1	ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	93

5.3.2	Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	94
5.3.4	Η ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	94
5.3.5	ΚΕΡΔΟΣ ΣΕ ΧΡΟΝΟ	95
5.3.6	ΤΑ ΚΡΥΜΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ	95
5.3.7	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΗ	95
5.3.8	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	95
5.3.9	Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	96
5.3.10	Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ	96
5.3.11	Η ΑΝΩΤΕΡΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	96
5.4	ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	97
5.4.1	Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΛΕΓΧΟΥ	97
5.4.2	ΜΗ ΑΝΑΣΤΡΕΨΙΜΟΤΗΤΑ	97
5.4.3	Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑ ΚΟΣΤΗ	97
5.4.4	ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	97
5.4.5	Η ΧΑΜΕΝΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΙΚΟΝΑ	98
5.5	ΤΑ ΔΩΔΕΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	98
5.6	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	103
5.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ-ΠΑΡΟΧΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)	105
5.7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ EFQM	105
5.7.2	ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΤΟΥ EFQM	106
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	107

	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	109
	ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ THIRD PARTY LOGISTICS (3PL)	
6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	109
6.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	111
6.3	Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL	113
6.3.1	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	114
6.3.1.1	ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ (OUTSOURCING)	114
6.3.1.1.1	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	114
6.3.1.1.2	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ	116
6.3.1.2	ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	116
6.3.1.3	ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	117
6.3.1.4	ΠΡΟΣΘΕΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	117
6.4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	117
6.5	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL	118
6.6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL	129
6.7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	138
6.8	Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	140
6.8.1	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	140
6.8.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL	143
6.9	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	145
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	148

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.1	Η Διαδικασία Αναγνώρισης της Στρατηγικής	17
Διάγραμμα 1.2	Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	20
Διάγραμμα 2.1	Η Σχέση Απόδοσης και Ανταγωνιστικότητας	25
Διάγραμμα 2.2	Αρχιτεκτονική της Στρατηγικής(The Architecture of Strategy)	34
Διάγραμμα 3.1	Οι Δυνάμεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	47
Διάγραμμα 3.2	Η Σχέση μεταξύ Ανάλυσης Περιβάλλοντος, Ανταγωνιστικότητας, και Εσωτερικής Ανάλυσης	48
Διάγραμμα 4.1	Θεωρία πόρων και ικανοτήτων-Σχέση μεταξύ Πόρων, Οριακών Ικανοτήτων, και Θεμελιωδών Ικανοτήτων	72
Διάγραμμα 4.2	Η Αλυσίδα Αξίας	77
Διάγραμμα 5.1	Η αλυσίδα Αξίας: ο αρθρωτός τύπος επιχείρησης (Modular Enterprise)	84
Διάγραμμα 5.2	Η αλυσίδα Αξίας: ο εικονικός τύπος επιχείρησης (Virtual Enterprise)	85
Διάγραμμα 5.3	Η αλυσίδα Αξίας: ο τύπος επιχείρησης “χωρίς όρια” (Barrier Free Enterprise)	86
Διάγραμμα 6.1	Είδη προϊόντων για τα οποία χρησιμοποιούνται υπηρεσίες 3PL	119
Διάγραμμα 6.1α	Σύνολο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν 3PL	119
Διάγραμμα 6.1β	Ανά τομέα δραστηριότητας	120
Διάγραμμα 6.1γ	Ανά κύκλο εργασιών (2002)	120
Διάγραμμα 6.2	Ποσοστό του κύκλου εργασιών που αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα για τα οποία γίνεται εκχώρηση	121
Διάγραμμα 6.2α	Σύνολο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν 3PL	121
Διάγραμμα 6.2β	Ανά τομέα δραστηριότητας	121
Διάγραμμα 6.2γ	Ανά κύκλο εργασιών (2002)	122
Διάγραμμα 6.3	Αριθμός εταιρειών του κλάδου των 3PL με τις οποίες υπάρχει συνεργασία	123

Διάγραμμα 6.3α	Σύνολο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν 3PL	123
Διάγραμμα 6.3β	Ανά τομέα δραστηριότητας	123
Διάγραμμα 6.3γ	Ανά κύκλο εργασιών (2002)	124
Διάγραμμα 6.4	Είδη υπηρεσιών 3PL που χρησιμοποιούνται	125
Διάγραμμα 6.5	Λόγοι χρήσης υπηρεσιών 3PL	126
Διάγραμμα 6.5α	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)	126
Διάγραμμα 6.5β	Συγκεντρωτικά (2003)	126
Διάγραμμα 6.5γ	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)	127
Διάγραμμα 6.5δ	Συγκεντρωτικά (2001)	127
Διάγραμμα 6.6	Πιθανότητα αύξησης της χρήσης υπηρεσιών 3PL στο άμεσο μέλλον	128
Διάγραμμα 6.6α	Σύνολο επιχειρήσεων (2003/2001)	128
Διάγραμμα 6.6β	Ανά κύκλο εργασιών	128
Διάγραμμα 6.7	Λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL	129
Διάγραμμα 6.7α	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)	129
Διάγραμμα 6.7β	Συγκεντρωτικά (2003)	130
Διάγραμμα 6.7	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)	130
Διάγραμμα 6.7δ	Συγκεντρωτικά (2001)	131
Διάγραμμα 6.8	Πρόθεση χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον	131
Διάγραμμα 6.8α	Ανά τομέα δραστηριότητας	131
Διάγραμμα 6.8β	Ανά κύκλο εργασιών	132
Διάγραμμα 6.9	Είδη προϊόντων για τα οποία υπάρχει πρόθεση χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον	133
Διάγραμμα 6.10	Ποσοστό του κύκλου εργασιών που θα καλύπτουν τα εκχωρούμενα προϊόντα	133
Διάγραμμα 6.11	Είδη υπηρεσιών 3PL που θα ανατεθούν σε τρίτους στο σύνολο των επιχειρήσεων (2001-2003)	134
Διάγραμμα 6.12	Λόγοι μελλοντικής χρήσης υπηρεσιών 3PL	135
Διάγραμμα 6.12α	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)	135
Διάγραμμα 6.12β	Συγκεντρωτικά (2003)	135
Διάγραμμα 6.12γ	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)	136

Διάγραμμα 6.12δ	Συγκεντρωτικά (2001)	136
Διάγραμμα 6.13	Λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον	137
Διάγραμμα 6.13α	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)	137
Διάγραμμα 6.13β	Συγκεντρωτικά (2003)	137
Διάγραμμα 6.13γ	1 ^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)	138
Διάγραμμα 6.13δ	Συγκεντρωτικά (2001)	138
Διάγραμμα 6.14	Εξέλιξη συνολικού μεγέθους αγοράς 3PL (1998-2002)	142
Διάγραμμα 6.15	Μερίδια διαμεταφορικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών 3PL στο συνολικό μέγεθος αγοράς (2002)	143
Διάγραμμα 6.16	Βασικές κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες διατίθενται υπηρεσίες 3PL (2002)	144
Διάγραμμα 6.17	Βασικές κατηγορίες παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL (2002)	145

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 5.1	Η στρατηγική εξωτερίκευση των κύριων λειτουργιών δημιουργίας πρόσθεσης αξίας	89
Πίνακας 5.2	Η Διαδικασία απόφασης εξωτερίκευσης εργασιών.	99
Πίνακας 5.3	Η στρατηγική προσέγγιση της επικοινωνία της εξωτερίκευσης	104
Πίνακας 6.1	Μέγεθος εγχώριας αγοράς 3PL (1998-2002)	141

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Β. Πέκκα-Οικονόμου, Επίκουρο Καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, η οποία με καθοδήγησε στην πορεία μου, προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην πολύτεκνη οικογένειά μου και τα προσφιλή μου άτομα για την οικονομική υποστήριξη και την ηθική συμπαράσταση που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της όλης προσπάθειάς μου προκειμένου οι σπουδές μου να ολοκληρωθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τους ευχαριστώ όλους θερμά για την στήριξη και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια προσπάθεια ανάλυσης του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με ιδιαίτερη έμφαση στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγικό πλεονέκτημα. Βάσει της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να ανταπεξέλθει στο πολυτάραχο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Ένας σύγχρονος τρόπος απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί και η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ από την αρχή της σύλληψης μέχρι τη διαδικασία υλοποίησης και τέλος την εφαρμογή της. Αναλύονται τα οφέλη της στρατηγικής των επιχειρήσεων καθώς και η διαδικασία ένταξής της στην επιχείρηση, από τον ορισμό της φιλοσοφίας, των στόχων και της αποστολής, μέχρι τη διαδικασία αναγνώρισης της κατάλληλης στρατηγικής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μία ανάλυση των στρατηγικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και οι τύποι των στρατηγικών που ακολουθούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Περιγράφονται οι τύποι του στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πως αυτοί σχετίζονται με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται οι δυνάμεις που δρουν σε αυτό, οι απαιτήσεις για την ανάλυση του και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter το οποίο εστιάζει στους παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι το αντικείμενο του τετάρτου κεφαλαίου. Περιγράφονται η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας καθώς επίσης και η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με την οποία η διαδικασία της μετατροπής των εισροών σε εκροές αποτελείται από έναν αριθμό κύριων

και υποστηρικτικών λειτουργιών οι οποίες προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία της.

Στα τελευταία δύο κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας επιχειρείται μια λεπτομερής προσέγγιση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων. Ορίζεται η έννοια της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων τα είδη λειτουργιών εξωτερίκευσης και στη συνέχεια αναλύονται η στρατηγική της σημασία, εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και επίσης περιγράφεται η κατάσταση στον ελλαδικό χώρο. Στο τέλος του πέμπτου κεφαλαίου περιγράφονται τα δώδεκα στάδια της αποτελεσματικής εξωτερίκευσης, η στρατηγική προσέγγιση της ανακοίνωσης και η αξιολόγηση των εξωτερικών συνεργατών μέσω του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο ακολουθεί η μελέτη της περίπτωσης των Third Party Logistics (3PL), η οποία αναφέρεται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα δειγματοληπτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την TNS-ICAP το 2004, μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων με υπεύθυνους διανομής και αποθήκευσης των εταιρειών, με σκοπό τη διερεύνηση ορισμένων χαρακτηριστικών της ζήτησης για υπηρεσίες 3PL και ταυτόχρονα γίνεται σύγκριση μεταξύ των μετρήσεων του 2001 με τις αντίστοιχες του 2003.

Συμπερασματικά παρατηρείται ότι η αγορά των 3PL στη χώρα μας κινήθηκε με ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, ενώ παραμένει σε αρκετά χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τη διεθνή εμπειρία και τα υπάρχοντα περιθώρια ανάπτυξης. Τέλος η εξέλιξη της ζήτησης αναμένεται να βελτιωθεί κατά τα επόμενα χρόνια, στο βαθμό που τα οφέλη από την εκμετάλλευση των υπηρεσιών 3PL θα γίνουν περισσότερο αντιληπτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον παρατηρείται ότι ορισμένες εταιρείες τείνουν να αναπτυχθούν ραγδαία και να γίνουν επικερδείς ενώ άλλες διακόπτουν τη λειτουργία τους. Επίσης, είναι φανερό ότι κάποιοι οργανισμοί διαφοροποιούνται σε ποικίλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ άλλοι όχι. Κάθε χρόνο το περιοδικό Fortune δημοσιεύει τη λίστα των μεγαλύτερων εταιρειών με κριτήριο τις πωλήσεις. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Hewlett-Packard, δεν εμφανίστηκαν στη λίστα του 1970, ενώ άλλες όπως η U.S.Steel, που υπήρχαν στη λίστα του 1970 δεν συμπεριλαμβάνονταν στην αντίστοιχη του 1993.

Παρατηρώντας τις συνεχείς αλλαγές της πορείας των επιχειρήσεων προκύπτουν διάφορα ερωτήματα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή πορεία τους. Κρίσιμα ερωτήματα που σχετίζονται με τη θέση της επιχείρησης στην αγορά καθώς και με τη μελλοντική της πορεία στα προσεχή χρόνια θα πρέπει να τεθούν και να απαντηθούν. Εάν η προβλεπόμενη πορεία της επιχείρησης στο μέλλον δεν κρίνεται ικανοποιητική τότε θα πρέπει νέες σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης επιχειρήσεων να ακολουθηθούν, νέοι στόχοι να τεθούν, που να αφορούν πλέον ολόκληρη την επιχείρηση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) μπορεί να ορισθεί ως η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης (strategic formulation), της υλοποίησης (strategic implementation), και αξιολόγησης (strategic evaluation) διασταυρούμενων αποφάσεων οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιτύχει τους μελλοντικούς στόχους της. Όπως υποδηλώνει αυτός ο ορισμός, το στρατηγικό μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην ενοποίηση της διοίκησης, στο μάρκετινγκ, στα χρηματοοικονομικά/λογιστικά, την παραγωγή/διαδικασίες, την έρευνα και ανάπτυξη, και τα πληροφοριακά συστήματα ώστε

να επιτευχθούν οι συνολικοί στόχοι της επιχείρησης στο πολυτάραχο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Πρόκειται για τις ενέργειες τις οποίες πραγματοποιούν τα ανώτερα στελέχη για να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού. Για τις περισσότερες, αν όχι για όλες τις επιχειρήσεις, ο πρωταρχικός στόχος είναι να επιτύχουν ανώτερη επίδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αν η στρατηγική μιας επιχείρησης οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση τότε λέγεται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για ένα επιτυχή οργανισμό είναι η αλλαγή. Πολλές καλές ιδέες για το τι θα πρέπει να προσφέρουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στον τελικό καταναλωτή, πώς θα πρέπει να παράγονται και να διανέμονται, και ποιο από αυτά θα ήταν πιο χρήσιμο για τον καταναλωτή ξαφνικά γίνονται παρωχημένες έννοιες στη φάση της αλλαγής. Για παράδειγμα, ας αναλογιστούμε την επίδραση που είχε ο προσωπικός υπολογιστής στη ζήτηση των γραφομηχανών. Όμως όλες οι απειλητικές αλλαγές δεν είναι μόνο απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων, για παράδειγμα, εισάγει παράλληλα έναν αριθμό εσωτερικών προβλημάτων για τον οργανισμό.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ιδέα της στρατηγικής, η οποία παρέχει τρόπους αντιμετώπισης των αλλαγών, αναπτύχθηκε σε στρατιωτικές επιχειρήσεις. Η ταχύτατη αλλαγή και η συνοδευόμενη αβεβαιότητα καθώς και η πολυπλοκότητα των περιστάσεων μεγιστοποιούνται σε καιρό πολέμου. Μια στρατηγική δίνει κατευθύνσεις για διάφορες ενέργειες, ακόμα και αν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτές οι ενέργειες λαμβάνουν χώρα αλλάζουν συνεχώς. Καθώς οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι επιχειρήσεις ή οι μη επικερδείς οργανισμοί λειτουργούν γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές, όσο το εύρος των αποφάσεων διευρύνεται συνεχώς και όσο τα εμπόδια επιβίωσης γίνονται υψηλότερα, η στρατηγική γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό σχετική και αναπόσπαστη με την αποδοτική και αποτελεσματική διοίκηση.

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής σε ένα οργανισμό, είναι σημαντικό όλα τα στελέχη να κατανοήσουν τόσο τη γενική ιδέα της στρατηγικής όσο και τη διαδικασία επίτευξής της. Όταν χρησιμοποιείται στο γενικό πλαίσιο του οργανισμού, η στρατηγική περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα εκπληρώσει τους σκοπούς του, εντοπίζει τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Όπως συνιστάται από το παραπάνω ορισμό, τρεις παράγοντες οι οποίοι επιδρούν σημαντικά στη στρατηγική είναι το εξωτερικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον και οι σκοποί οι οποίοι επιδιώκονται.

Ξεκινώντας μια νέα επιχείρηση, ο καθορισμός της στρατηγικής είναι προφανώς υπό συνεχή σκέψη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τα προϊόντα που θα πρέπει να προσφερθούν, το ποσοστό που θα διεκδικηθεί και τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα θα είναι ανταγωνιστικά. Εφαρμόζοντας μια στρατηγική σε μια επιχείρηση που εξελίσσεται δεν σημαίνει πως δεν είναι υπό συνεχή αναθεώρηση. Όταν αλλάζουν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, η κατάσταση στο εσωτερικό περιβάλλον καθώς και οι στόχοι του οργανισμού, τότε είναι απαραίτητο να προσαρμόζεται και η ίδια η στρατηγική. Η διαδικασία της στρατηγικής θα πρέπει να έχει σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπει τη συνεχή επαναξιολόγηση των στοιχείων κλειδιά και να καθορίζεται κατά πόσον κάποιες αλλαγές κρίνονται αναγκαίες, στα πλαίσια ενός μελλοντικού προσανατολισμού της πορείας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Πράγματι είναι πλέον αποδεκτό ότι μια μεθοδική προσέγγιση της διαδικασίας αλλαγής βελτιώνει τις πιθανότητες καλής λειτουργίας και απόδοσης μιας μεγάλης ή μικρής επιχείρησης. Η άσκηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων εξασφαλίζει τη συνεχή εκτίμηση των εξωτερικών και εσωτερικών αλλαγών καθώς και την προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες. Η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι ισοδύναμα εφαρμόσιμη σε δημόσιους, ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς και θρησκευτικούς οργανισμούς. Εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη στρατηγικής είναι χρήσιμη τόσο σε ένα τοπικό εστιατόριο, σε μια μικρή επιχείρηση

παροχής υπηρεσιών, όσο και σε μια γιγαντιαία εταιρεία, όπως η Coca-Cola, IBM, ή η General Motors.

1.2 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η στρατηγική των επιχειρήσεων επιτρέπει σε ένα οργανισμό να είναι περισσότερο προνοητικός και να επηρεάζει πιο αποτελεσματικά την πορεία του προς το μέλλον. Επιτρέπει επίσης στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να εισάγει και να επηρεάζει, όχι μόνο να ανταποκρίνεται, δραστηριότητες, και με αυτό τον τρόπο να ασκεί σημαντικό έλεγχο στην πορεία του.

Ιστορικά, το θεμελιώδες όφελος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι βοηθάει τους οργανισμούς να εφαρμόσουν καλύτερες στρατηγικές μέσω της χρήσης πιο συστηματικής, λογικής, και ορθολογικής προσέγγισης των επιλογών τους. Αυτό βεβαίως εξακολουθεί να είναι το κύριο όφελος, αλλά επιστημονικές έρευνες υποδεικνύουν πλέον πώς η διαδικασία, μάλλον παρά η απόφαση ή τα δεδομένα, είναι αυτό που συνεισφέρει περισσότερο από όλα στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για επιτυχημένη στρατηγική επιχειρήσεων. Μέσω της εμπλοκής-συμμετοχής στη διαδικασία, όλοι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να υποστηρίξουν τον οργανισμό. Ο διάλογος και η συμμετοχή αποτελούν απαραίτητα στοιχεία.¹

Ο τρόπος με τον οποίο η στρατηγική των επιχειρήσεων μεταφέρεται είναι εξαιρετικά σημαντικός. Ένας πρωταρχικός στόχος της διαδικασίας είναι να επιτευχθεί κατανόηση και δέσμευση από όλους τους προϊσταμένους και εργαζόμενους. Αρχικά η κατανόηση και ακολουθεί η δέσμευση. Όταν όλοι οι εργαζόμενοι κατανοήσουν τι κάνει η επιχείρηση και γιατί το κάνει, αισθάνονται ως ενεργό τμήμα της εταιρείας και δεσμεύονται ηθελημένα να την υπηρετήσουν. Αυτό είναι καθόλα αληθές εάν επίσης οι εργαζόμενοι καταλάβουν πώς συνδέεται η δική τους προσφορά με το γενικότερο επιχειρείν του οργανισμού. Διοικητές και υπάλληλοι αποδεικνύονται εκπληκτικά περισσότερο δραστήριοι και καινοτόμοι όταν κατανοήσουν και υποστηρίξουν το όραμα, τους

στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης. Κατά συνέπεια ένα μεγάλο πλεονέκτημα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ευκαιρία να παρέχει εξουσιοδότηση και ενθάρρυνση στους εργαζόμενους. Η εξουσιοδότηση είναι η τέχνη της ενδυνάμωσης της αίσθησης της αποτελεσματικότητας. Σημαίνει να ενθαρρύνεις και να επιβραβεύεις τους εργαζόμενους ώστε να δουλεύουν με φαντασία και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.²

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αποκεντρώνουν τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναγνωρίζοντας πως η διαμόρφωση δεν πρέπει να εμπλέκει μόνο στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και εργαζομένους όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Η αντίληψη του συγκεντρωτικού συστήματος διαχείρισης προσωπικού έχει αντικατασταθεί από αποκεντρωτικό τρόπο υλοποίησης. Ο διάλογος σχετικά με το στατηγικό μάνατζμεντ αποδεικνύεται να είναι πιο σημαντικός από ένα καλά προφυλαγμένο εγχειρίδιο.³

Παρά το γεγονός ότι οι αποφάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ είναι κύρια ευθύνη του προέδρου και μιας ομάδας διευθυντικών στελεχών, διευθυντές και υπάλληλοι μαζί πρέπει να εμπλέκονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίησή της, και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. Η συμμετοχή αποτελεί το κλειδί για να επιτευχθεί δέσμευση για τις απαιτούμενες αλλαγές. Ένας αυξανόμενος αριθμός συνεταιρισμών και ιδρυμάτων χρησιμοποιούν στρατηγική επιχειρήσεων για να επιτύχουν αποτελεσματικές αποφάσεις. Πάνω από το 75% του συνόλου των εταιρειών στην Αμερική χρησιμοποιούν τεχνικές στρατηγικής, συγκρίνοντας με το 25% το οποίο ίσχυε το 1979. Αλλά η στρατηγική των επιχειρήσεων δεν είναι η εγγύηση για επιτυχία. Μπορεί να αποδειχθεί μη λειτουργική αν διεξάγεται τυχαία.⁴

1.2.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις και οργανισμοί που χρησιμοποιούσαν στρατηγικά σχέδια ήταν πιο επικερδείς και επιτυχείς σε σχέση με τους αντίστοιχους που δεν ακολούθησαν κάποιο συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο. Για παράδειγμα, μια μακρόχρονη μελέτη που αφορούσε σε εταιρείες λιανεμπορίου,

υπηρεσιών και βιομηχανικών προϊόντων και κάλυψε χρονικά διάρκεια 3 ετών κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι εταιρείες οι οποίες είχαν στρατηγικό σχεδιασμό εμφάνισαν σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις, στην κερδοφορία και στην παραγωγή συγκρινόμενες με εταιρείες που δεν είχαν συστηματικό σχεδιασμό δραστηριοτήτων. Μια άλλη έρευνα αναφέρει πως το 80% μιας πιθανής βελτίωσης έχει επιτευχθεί μέσω αλλαγών στο στρατηγικό σχεδιασμό. Εταιρείες υψηλής απόδοσης τείνουν να έχουν συστηματικό σχεδιασμό ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα στις μελλοντικές διακυμάνσεις του εξωτερικού ή εσωτερικού περιβάλλοντος. Εταιρείες με συστήματα σχεδιασμού παρόμοια με τη στρατηγική θεωρία γενικά πραγματοποιούν μακροχρόνια κέρδη μεγαλύτερα από τους ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου.⁵

Οι εταιρείες υψηλής απόδοσης φαίνεται ότι αναλαμβάνουν ορθές αποφάσεις με σωστή πληροφόρηση και με καλή πρόβλεψη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων αλλαγών. Από την άλλη, εταιρείες με χαμηλή απόδοση υιοθετούν δραστηριότητες με μικρό ορίζοντα οι οποίες δεν βοηθούν στην αποτελεσματική πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών. Ο Michael Allen ισχυρίζεται ότι η στρατηγική επέδρασε εντυπωσιακά στη βελτίωση της απόδοσης ενός σημαντικού αριθμού εταιρειών, συμπεριλαμβανομένης της General Electric, American Express, Allied Corporation, Dun & Bradstreet, και Pitney Bowes.⁶

1.2.2 ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Εκτός από την αποτροπή ενός οικονομικού μαρασμού, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει και πλήθος άλλα αντικειμενικά οφέλη, όπως η γνώση των εξωτερικών κινδύνων, η καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής των ανταγωνιστών, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η μείωση της αντίδρασης στις απαραίτητες αλλαγές, και η ορθότερη αντίληψη της συσχέτισης απόδοσης-ανταμοιβών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ μέσω της διαδικασίας υλοποίησής της παρέχει μια βάση αναγνώρισης και αιτιολογεί τη ανάγκη για αλλαγή σε όλα τα ανώτερα στελέχη και υπαλλήλους της εταιρείας. Τους βοηθάει να δουν την αλλαγή ως μια εν δυνάμει ευκαιρία παρά ως απειλή.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη των παρακάτω οφελών:

1. Επιτρέπει την αναγνώριση, την κατηγοριοποίηση και την εξεύρεση ευκαιριών.
2. Παρέχει μία στοχοθέτηση η οποία βοηθάει στην πρόβλεψη διοικητικών προβλημάτων.
3. Αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο για βελτιωμένη συνεργασία και ενέργειες.
4. Ελαχιστοποιεί τον επηρεασμό των αρχικών συνθηκών από αντίθετες αλλαγές.
5. Επιτρέπει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων ώστε να υποστηρίζουν τους στόχους που έχουν καθορισθεί.
6. Επιτρέπει έναν περισσότερο αποτελεσματικό προσδιορισμό του χρόνου και των πηγών σε αναγνωρισμένες ευκαιρίες.
7. Εξοικονομεί χρόνο και πόρους λόγω της διόρθωσης λανθασμένων αποφάσεων.
8. Δημιουργεί ένα πλαίσιο εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.
9. Βοηθάει στην ενοποίηση των ατομικών συμπεριφορών.
10. Παρέχει μία βάση κατηγοριοποίησης ατομικών ευθυνών.
11. Ενθαρρύνει το πνεύμα εξέλιξης.
12. Παρέχει μία προσέγγιση συμμετοχής, ενθουσιασμού και ενοποίησης στα προβλήματα και τις ευκαιρίες.
13. Ενθαρρύνει μια ευνοϊκή συμπεριφορά σε περίπτωση αλλαγής.
14. Δίνει ένα βαθμό πειθαρχίας και επισημότητας στη διοίκηση της επιχείρησης.

1.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μία περιγραφή της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (The strategic Management Process) περιέχει τη χρήση προθεσμιών και εκφράσεων με ποικιλία ερμηνειών εξαρτώμενη από τον συγγραφέα και τις πηγές. Για παράδειγμα, κάποιες εκφράσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για την στρατηγική των επιχειρήσεων είναι *στρατηγική και διαμόρφωση πολιτικής (strategy and policy formulation)*, *μακροχρόνιος σχεδιασμός (long-range planning)*, και *επιχειρηματική πολιτική (business policy)*. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να ορίσουμε την ορολογία η οποία χρησιμοποιείται

από τον γράφοντα και να παρουσιάσουμε το πλαίσιο μέσω του οποίου αναλύεται η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Βασικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις φάσεις: στη *διαμόρφωσή* (*Strategic Formulation*) της, στην *υλοποίηση* (*Strategic Implementation*) της στρατηγικής, και στην *αξιολόγησή* (*Strategic Evaluation*) της. Η *διαμόρφωση* της στρατηγικής αφορά αποφάσεις που σχετίζονται με:

1. Τον ορισμό της φιλοσοφίας που οδηγεί τον οργανισμό, το σκοπό και την αποστολή του.
2. Τον καθορισμό μακροχρόνιων σκοπών ώστε να επιτευχθεί η αποστολή του.
3. Την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι σκοποί.

Η *υλοποίηση* της στρατηγικής αφορά την ευθυγράμμιση της οργανωσιακής δομής, του συστήματος και της διαδικασίας με τη στρατηγική που έχει επιλεγεί. Περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με:

1. Την ανάπτυξη οργανωσιακής δομής, την επιλογή ηγεσίας και την παροχή συστήματος κινήτρων για την επίτευξη της στρατηγικής.
2. Τον καθορισμό βραχυχρόνιων στόχων, την ανάπτυξη προϋπολογισμών και την ανάπτυξη λειτουργικών στρατηγικών ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική.

Η *αξιολόγηση* της στρατηγικής, μερικές φορές αναφέρεται ως στρατηγική αξιολόγηση και έλεγχος και περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Την εγκαθίδρυση προτύπων απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης και τις διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες.
2. Την παρακολούθηση της βελτίωσης στην εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού. Η ενέργεια αυτή απαιτεί προσδιορισμό και μέτρηση της εφαρμογής της στρατηγικής στα διάφορα τμήματα του οργανισμού.
3. Την εισαγωγή κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών ώστε να υπάρχει διαρκής δέσμευση με την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι σωστές αποφάσεις χρειάζονται

επανελέγχο των πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζονται τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.

1.3.1 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Strategic Formulation)

1.3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η φιλοσοφία η οποία καθοδηγεί τον οργανισμό (Organization's Guiding Philosophy) ορίζει τις αξίες και τα πιστεύω του οργανισμού για το τι είναι σημαντικό τόσο στη ζωή όσο και στην επιχείρηση, πώς η επιχείρηση θα συνδέσει, τον ανθρωποκεντρικό της ρόλο, τον κοινωνικό της ρόλο, τον τρόπο με τον οποίο ο κόσμος λειτουργεί και τι θα πρέπει να κρατηθεί απαραβίαστο. Η φιλοσοφία ενός οργανισμού ορίζει τη σχέση της επιχείρησης με τους μετόχους, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κυβέρνηση και το κοινό στο σύνολό του.⁷

Η φιλοσοφία ενός οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί τη μόνιμη δήλωση και να διατυπώνεται με σαφήνεια από τον γενικό διευθυντή. Για μικρές εταιρείες, ο ιδιοκτήτης ιδρύει την φιλοσοφία είτε γραπτώς είτε μέσω της προσωπικής του/της συμπεριφοράς. Σε αρκετές μεγάλες εταιρείες, ο ιδρυτής ορίζει το εταιρικό προφίλ και το διατηρεί κατά τη διάρκεια της ζωής του οργανισμού.

Το περιεχόμενο και ο ορισμός ή δήλωση της φιλοσοφίας του οργανισμού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρόλ'αυτά, ο Thomas Peters και ο Waterman πιστεύουν πως οι διαφορετικές φιλοσοφίες εξαιρετικών εταιρειών περιλαμβάνουν τα ακόλουθα κοινά πιστεύω:⁸

1. Πίστη στο να είσαι πρώτος.
2. Πίστη στη σημαντικότητα των λεπτομερειών της εκτέλεσης.
3. Πίστη στην ιδιαιτερότητα του ατόμου.
4. Πίστη στην ανώτερη ποιότητα και τις υπηρεσίες.
5. Πίστη στην καινοτομία.
6. Πίστη στην σημαντικότητα της αυθόρμητης ενέργειας η οποία υποστηρίζει την επικοινωνία.

7. Πίστη στην αναγνώριση της σημαντικότητας της οικονομικής ανάπτυξης και της κερδοφορίας.

1.3.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο στόχος του οργανισμού (Organization's Purpose) ορίζει την ιδρυτική αιτία ύπαρξης του οργανισμού. Οι οργανισμοί θα πρέπει να μπορούν να διατυπώσουν σε μία ή δύο σειρές το στόχο της ύπαρξής τους.⁹ Ο στόχος της ύπαρξης θα πρέπει με σαφήνεια να περιγράφει πώς ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες και πώς επηρεάζει τον κόσμο. Κάποια παραδείγματα στόχων οργανισμών είναι τα ακόλουθα:

Merck

Στόχος μας είναι η προστασία και η βελτίωση της ανθρώπινης ζωής.

McKinsey & Company

Ο στόχος της McKinsey & Company είναι να βοηθάει ηγετικούς συνεταιρισμούς και κυβερνήσεις ώστε να είναι επιτυχείς.

Walt Disney Company

Στόχος μας είναι να κάνουμε τους ανθρώπους ευτυχισμένους.¹⁰

Παρά το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί αναφέρουν άμεσα το στόχο τους, ο στόχος μπορεί να είναι και έμμεσος. Η έκφραση του στόχου ενός οργανισμού χρησιμοποιείται με αναφορά στην άμεση ή έμμεση κατανόηση της ύπαρξης του οργανισμού.¹¹ Όταν το νόημα του στόχου είναι κατανοητό από τη διοίκηση του οργανισμού, τότε παρέχεται ένα κοινό πλαίσιο για μελλοντικές αποφάσεις το οποίο δίνει μία κατεύθυνση σχετικά με την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Μία άμεση δήλωση στόχου οδηγεί σε μια σειρά αποφάσεων τόσο στους εσω-επιχειρηματικούς όσο στους εξω-επιχειρηματικούς παράγοντες. Ενώ μία άμεση δήλωση στόχου είναι απλή και κατανοητή, ταυτόχρονα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που

κατευθύνει τον οργανισμό και αποτελεί δέσμευση. Ο στόχος του οργανισμού γίνεται γνωστός στον εξω-επιχειρηματικό κόσμο μέσω δημόσιων δηλώσεων, εταιρικών αρχών και συνθημάτων. Στη συνέχεια, αυτοί οι εξω-επιχειρηματικοί παράγοντες γίνονται συμμετοχοί εάν ο στόχος του οργανισμού τους ελκύει είτε ως πελάτες, είτε ως επενδυτές, είτε ως εργαζόμενους.

Για πολλά χρόνια το ρητό της General Electric ήταν «Η πρόοδος είναι το πιο σημαντικό μας προϊόν». Το ρητό αυτό συνέδεσε τον οργανισμό με τη βελτίωση μέσω της τεχνολογίας χωρίς να είναι αρκετά συγκεκριμένα ώστε να είναι αυστηρά. Οι δηλώσεις ενός οργανισμού για τον στόχο του ορίζονται ρωτώντας τον εαυτό του τους ακόλουθους τύπους ερωτήσεων: Τι θα έχανε ο κόσμος εάν ο οργανισμός έπαυε να υπάρχει; Γιατί θέλουμε να αφοσιωθούμε με όλες μας τις δυνάμεις στις προσπάθειες αυτού του οργανισμού; Τι κάνει ο οργανισμός μας για να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου;¹²

1.3.1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η αποστολή ενός οργανισμού (Organization's Mission) είναι ένας υπέρτατος στόχος ο οποίος δίνει την αίσθηση της κατεύθυνσης και ταυτόχρονα λειτουργεί ως ένας οδηγός στη λήψη αποφάσεων σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης. Χωρίς ξεκάθαρη αποστολή, είναι ανέφικτο για ένα οργανισμό να αναπτύξει στόχους και στρατηγικές. Η αποστολή του οργανισμού θα πρέπει να ορίζει τη γραμμή ή τις γραμμές δράσης της επιχείρησης, να αναγνωρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και να στοχεύει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς στον παρόντα χρόνο καθώς και σε μελλοντικές χρονικές περιόδους τριών έως πέντε ετών. Μία αποτελεσματική αποστολή θα πρέπει να είναι μία πρόκληση για τον οργανισμό, αλλά μία πρόκληση εφικτή.¹³ Θα πρέπει να είναι γραπτά διατυπωμένη και να υπάρχει ένα χρονικό πλαίσιο επίτευξής της.

Σχετική μελέτη ορίζει τις παρακάτω τέσσερις προσεγγίσεις στον προσδιορισμό της αποστολής ενός οργανισμού:

- Στόχευση.
- Κοινός εχθρός.

- Μοντέλο ρόλων.
- Εσωτερική μεταφορά.¹⁴

Η στόχευση περιλαμβάνει τον καθορισμό ενός καθαρού στόχου και την προσπάθεια για την επίτευξή του. Για παράδειγμα, η Home Depot προσδιορίζει την αποστολή της στο να πετύχει πωλήσεις του ύψους των \$10 εκατομμυρίων και να έχει 350 σημεία πώλησης μέχρι το 1995.

Η αποστολή ενός κοινού εχθρού δημιουργεί ένα στόχο προσηλωμένο στην επικράτηση της επιχείρησης επί του κοινού εχθρού. Για παράδειγμα, σε ένα σημείο της ιστορίας της, η Pepsi είχε σαν αποστολή να νικήσει την Coke. Το μοντέλο του ρόλου των αποστολών δημιουργεί ένα στόχο μέσω του οποίου η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει να είναι αξια σεβασμού και καλά διοικούμενη επιχείρηση. Το μοντέλο του ρόλου των αποστολών φυσιολογικά δημιουργούνται από μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις που θέλουν να μοιάσουν σε μεγαλύτερες.

Η ικανοποίηση των πελατών από ένα οργανισμό σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του ορίζουν την αποστολή. Έτσι ορίζοντας την αποστολή ενός οργανισμού σημαίνει αρχικά πως πρέπει να υπάρχει μία καθαρή περιγραφή των πελατών του. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής:

1. Ποιος είναι ο πελάτης;
 - α. Σε ποια περιοχή βρίσκεται ο πελάτης;
 - β. Με ποιον τρόπο αγοράζει ο πελάτης;
 - γ. Πώς μπορούμε να προσεγγίσουμε τον πελάτη;
2. Τι αγοράζει ο πελάτης;
3. Τι θεωρεί ο πελάτης πως αξίζει; (τι περιμένει ο πελάτης όταν αγοράζει ένα προϊόν;)¹⁵

Αφού μία δήλωση της αποστολής ενός οργανισμού σχετίζεται με τις μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες του, οι ενδεχόμενοι πελάτες θα πρέπει να περιγραφούν.

Κατά συνέπεια θα πρέπει να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι τάσεις της αγοράς και ποια τα ενδεχόμενά της;

2. Τι αλλαγές στη δομή της αγοράς μπορεί να συμβούν σαν αποτέλεσμα οικονομικής ανάπτυξης, αλλαγή στη μόδα ή στο στυλ, ή μεταβολής των συνθηκών του ανταγωνισμού;
3. Τι είδους καινοτομίες θα μεταβάλλουν τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών;
4. Τι είδους ανάγκες των πελατών υπό τις παρούσες συνθήκες δεν συμβαδίζουν με τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες;¹⁶

Μία τελευταία ερώτηση που θα πρέπει να διατυπωθεί αφορά στον προσδιορισμό της αποστολής ενός οργανισμού: Είναι ο οργανισμός στον κατάλληλο επιχειρησιακό χώρο ή πρέπει να αλλάξει τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται;¹⁷

1.3.1.3.1 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ

Δεν υπάρχουν κοινά αποδεκτοί κανόνες για το περιεχόμενο και τη μορφή σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να είναι διατυπωμένη η δήλωση της αποστολής. Μία σχετική έρευνα προτείνει πως η δήλωση της αποστολής ενός οργανισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα συστατικά:

- Επιλογή πελατών και τμήματος αγοράς.
- Κύρια προϊόντα και υπηρεσίες.
- Γεωγραφικός προσδιορισμός δραστηριοποίησης.
- Υψηλές τεχνολογίες.
- Ενδιαφέρον για επιβίωση, ανάπτυξη, και κερδοφορία.
- Οργανωσιακό πρότυπο.
- Επιθυμητή δημόσια εικόνα του οργανισμού.¹⁸

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε, πως η φιλοσοφία του οργανισμού, η αιτία ύπαρξης, και η αποστολή δεν είναι πάντοτε ξεχωριστά και διακριτά έγγραφα. Συχνά αυτές οι δηλώσεις συνδυάζονται σε ένα έγγραφο, αλλά ακόμα και τότε το έγγραφο αυτό περικλείει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας, της αιτίας ύπαρξης και της δήλωσης αποστολής τα οποία περιγράφονται σε προηγούμενες παραγράφους.

1.3.1.3.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η αποστολή θα πρέπει να επικοινωνεί και να γνωστοποιείται εσωτερικά από τα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους. Όταν η αποστολή αναγνωρίζεται και γίνεται αποδεκτή από τα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους, αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο στη λήψη αποφάσεων και στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων. Είναι κάτι για το οποίο όλοι στον οργανισμό είναι ενήμεροι και οι εργαζόμενοι μπορούν να στηρίζουν τις ενέργειές τους με άλλες μέσω της αποστολής.¹⁹

Η αποστολή παρέχει επίσης κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από τη διοίκηση του οργανισμού. Πολλά ενδεχόμενα πλεονεκτήματα ή κινήσεις διαφοροποίησης έχουν κριθεί άστοχα επειδή η καινούργια επιχείρηση δεν ήταν πλέον εντός των πλαισίων τα οποία είχαν τεθεί εξ αρχής μέσω της αποστολής του οργανισμού. Η αποστολή ορίζει τα όρια ή το πεδίο στο οποίο ο οργανισμός θα δραστηριοποιηθεί. Αυτά τα όρια μπορεί να ορισθούν ως βιομηχανίες ή τύποι βιομηχανιών. Η αποστολή δεν αποτρέπει την αλλαγή, αλλά παρέχει κατεύθυνση για την ανεύρεση νέων ευκαιριών. Μία καλή δήλωση αποστολής είναι αρκετά ευρεία ώστε να επιτρέπει την εξερεύνηση νέων ευκαιριών αλλά ταυτόχρονα και αρκετά συγκεκριμένη ώστε να αποτρέπει τον οργανισμό να απομακρυνθεί πολύ από τα πλαίσια της δραστηριοποίησης του.

1.3.1.3.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΜΕΤΟΧΟΙ

Πολλά μεμονωμένα άτομα και εξω-επιχειρηματικές ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στην επιτυχή πορεία του οργανισμού. Πράγματι το σύνολο των επενδυτών διαμορφώνει τις αποφάσεις του σχετικά με το ύψος της χρηματοοικονομικής υποστήριξης που θα παρέχουν, ενώ οι πελάτες κρίνουν αν θα υποστηρίξουν τη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ταυτόχρονα οι ενδεχόμενοι εργαζόμενοι καθορίζουν εάν οι ατομικοί τους στόχοι θα διευρυνθούν μέσω της εργασίας τους στον οργανισμό. Η αποστολή του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά όλες τις παραπάνω αποφάσεις. Επομένως, είναι σημαντικό η αποστολή να επικοινωνεί άμεσα ώστε να

αποφευχθούν παρεξηγήσεις που να αφορούν στη θεμελιώδη αιτία ύπαρξης του οργανισμού.

1.3.1.3.4 ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Η αποστολή ενός οργανισμού δεν πρέπει μόνο να ορίζεται στην έναρξή της αλλά επίσης θα πρέπει συχνά να επανεξετάζεται. Αρκετοί παράγοντες μπορεί να σηματοδοτήσουν διαδικασία επανεξέτασης: η μείωση των κερδών και του μεριδίου αγοράς, οι αλλαγές της έντασης του ανταγωνισμού, οι μεταβολές στη διοίκηση του οργανισμού, οι νέες τεχνολογίες, η μείωση διαθεσιμότητας ή η αύξηση των παραγωγικών συντελεστών καθώς και αλλαγές στη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, στους νόμους της κυβέρνησης, ή στη ζήτηση των καταναλωτών. Συχνά η ανάγκη για αλλαγή στην αποστολή γίνεται αισθητή από τα ηγετικά διοικητικά στελέχη σε ανύποπτο χρόνο. Η επιδεξιότητα των ανώτερων στελεχών στην αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή στην αποστολή και η ικανότητά τους να αποτυπώσουν ξεκάθαρα τη νέα αποστολή παίζουν καθοριστικό ρόλο στην μελλοντική επιτυχία του οργανισμού.

1.3.1.4 ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΟΝΤΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

Ένας σκοπός είναι μία δήλωση για το τι πρόκειται να επιτευχθεί. Οι σκοποί φυσιολογικά διατυπώνονται ανά διαστήματα σε καθορισμένο επίπεδο επίτευξης και σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ένας σκοπός μπορεί να είναι «να αυξηθούν τα έσοδα από τις πωλήσεις σε \$8 εκατομμύρια μέχρι το τέλος του παρόντος λογιστικού έτους». Ιδανικά, οι σκοποί είναι ποσοτικοποιημένοι, διατυπωμένοι με τρόπο απλό, και μετρήσιμοι. Οι σκοποί μπορεί να διακριθούν σε βραχυχρόνιους ή μακροχρόνιους. Οι σκοποί με χρονικό ορίζοντα ενός έτους ή λιγότερο ανήκουν στους βραχυχρόνιους.

Οι σκοποί μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με το πλάτος στον οργανισμό. Για παράδειγμα, σκοποί που αφορούν το σύνολο του οργανισμού καλούνται εταιρικοί, ή οργανωσιακοί σκοποί. Σκοποί που αφορούν ένα συγκεκριμένο διαχωρισμό του οργανισμού καλούνται διαχωριστικοί σκοποί. Οι σκοποί που αφορούν μια

συγκεκριμένη λειτουργία ή τμήμα μέσα σε ένα οργανισμό αναφέρονται ως λειτουργικοί ή τμηματικοί σκοποί. Οι σκοποί ενός οργανισμού από τον συγκεκριμένο οργανισμό και την αποστολή του. Παρά το γεγονός ότι οι σκοποί διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, μπορούν να διακριθούν ως ακολούθως: σκοποί που αφορούν στην κερδοφορία, την εξυπηρέτηση των πελατών, ή άλλων παραληπτών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την κοινωνική ευαισθησία.

1.3.1.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Selecting a Strategy)

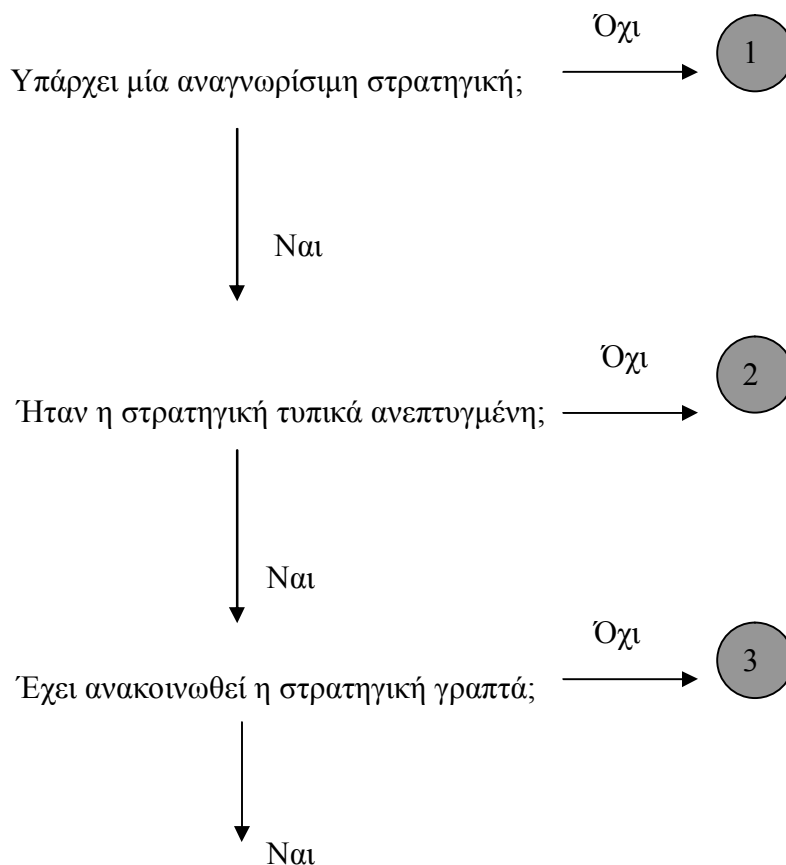
Ως στρατηγική εννοείται η τέχνη και η επιστήμη καθοδήγησης στρατιωτικών δυνάμεων. Σήμερα, ο όρος χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για να περιγραφούν τα βήματα που ένας οργανισμός πρέπει να κάνει ώστε να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή του. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές διαθέσιμες. Η στρατηγική ασχολείται με την επιλογή της εναλλακτικής που θα χρησιμοποιηθεί. Η στρατηγική είναι ο καθορισμός και η αξιολόγηση των εναλλακτικών σε ένα οργανισμό προκειμένου να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή του και την επιλογή της εναλλακτικής για να επιδιωχθεί.

1.3.1.5.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μία προσέγγιση στην αναγνώριση της στρατηγικής (Strategy Identification) περιλαμβάνεται στο διάγραμμα 1.1. Οι αριθμοί στην αρχή των παρακάτω παραγράφων αναφέρονται στους αντίστοιχους αριθμούς του παρακάτω σχεδιαγράμματος:

1. Ένας οργανισμός ο οποίος δεν έχει άμεση στρατηγική είναι δεν εύκολο να παρακολουθηθεί. Εάν οι δραστηριότητές του συνήθως δεν έχουν ένα κοινό νήμα, τα στελέχη τις αποδέχονται ισότιμα ως ελκυστικές ή απορρίπτουν όλες τις νέες ιδέες ως επικίνδυνες. Η έλλειψη στρατηγικής δεν δείχνει πάντοτε τη γραμμή του τέλους, ειδικά βραχυχρόνια. Παράλληλα, οι πιθανότητες για μακροχρόνια επιτυχία μειώνονται χωρίς την ανάπτυξη μίας συνειδητής στρατηγικής.
2. Η στρατηγική μπορεί να υπάρχει ακόμα και εάν τυπικά δεν είναι διατυπωμένη και άμεσα ανακοινώσιμη. Τα υψηλόβαθμα στελέχη, για παράδειγμα, μπορεί να έχουν μία

εικόνα για τη στρατηγική, την οποία δεν έχουν πραγματικά αναφέρει ή δεν έχουν καθορίσει, τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα την υλοποιήσει με επιτυχία. Τα συμπεράσματα προέρχονται από τις κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται στη πορεία του χρόνου. Κοινά χαρακτηριστικά σε αυτές τις αποφάσεις επιτρέπουν στον αναλυτή να ανακαλύψει πρότυπα. Αυτά τα πρότυπα συνιστούν τη στρατηγική.



Διάγραμμα 1.1: Η Διαδικασία Αναγνώρισης της Στρατηγικής

Πηγή: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, "Strategic Management" p.18²⁰.

- Εάν η στρατηγική έχει αναπτυχθεί αλλά δεν έχει καταγραφεί, είναι απαραίτητο να βρεθούν ενδείξεις στρατηγικής, παρά από δηλώσεις στρατηγικής. Οι ενδείξεις αυτές μετά χρησιμοποιούνται να αποτυπωθεί μία δήλωση στρατηγικής. Το γεγονός αυτό μπορεί να προκύψει σε οργανισμούς οι οποίοι βρίσκονται στα πρώτα στάδια δραστηριοποίησης.

4. Σε αυτή την περίπτωση, μία τυπικά ανεπτυγμένη, καταγεγραμμένη στρατηγική κάνει την αναγνώριση απλά διαδικασία εντοπισμού της δήλωσης της στρατηγικής ή ενός προσώπου που θα μπορεί να την αποκαλύψει. Αυτό συμβαίνει όταν ένας οργανισμός ήδη βρίσκεται στην αγορά αρκετό καιρό.

1.3.1.5.2 ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (Hierarchy of Strategies)

Οι στρατηγικές μπορούν να εφαρμοσθούν σε διαφορετικά επίπεδα σε κάθε επιχείρηση και επομένως μπορούν να διακριθούν σύμφωνα με το επίπεδο στο οποίο πρόκειται να εφαρμοστούν. Οι περισσότεροι οργανισμοί μπορεί να διαιρεθούν σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες.

Οι στρατηγικές οι οποίες καθορίζουν σε ποιες μονάδες θα διαιρεθεί η επιχείρηση και πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι ονομάζονται εταιρικές στρατηγικές. Καθορίζονται από τα υψηλόβαθμα στελέχη και αναφέρονται σε μακροχρόνιο. Οι επιχειρηματικές τώρα στρατηγικές ασχολούνται με το πώς η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί στον συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο που δραστηριοποιείται. Στενότερα οριζόμενες από τις εταιρικές στρατηγικές, οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν μονάδες της επιχείρησης. Ένα τρίτο επίπεδο στρατηγικής είναι η λειτουργική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι ακόμα στενότερα οριζόμενες από τις επιχειρηματικές στρατηγικές και εμφανίζονται σε λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης όπως, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ, προσωπικό και παρόμοια. Οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές αλλά κυρίως ασχολούνται με το «πώς» των διαφόρων επιμέρους θεμάτων.

1.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Model of the Strategic Management Process)

Διαφορετικοί οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Οι πιο επιτυχημένες προσεγγίσεις έχουν κάποια

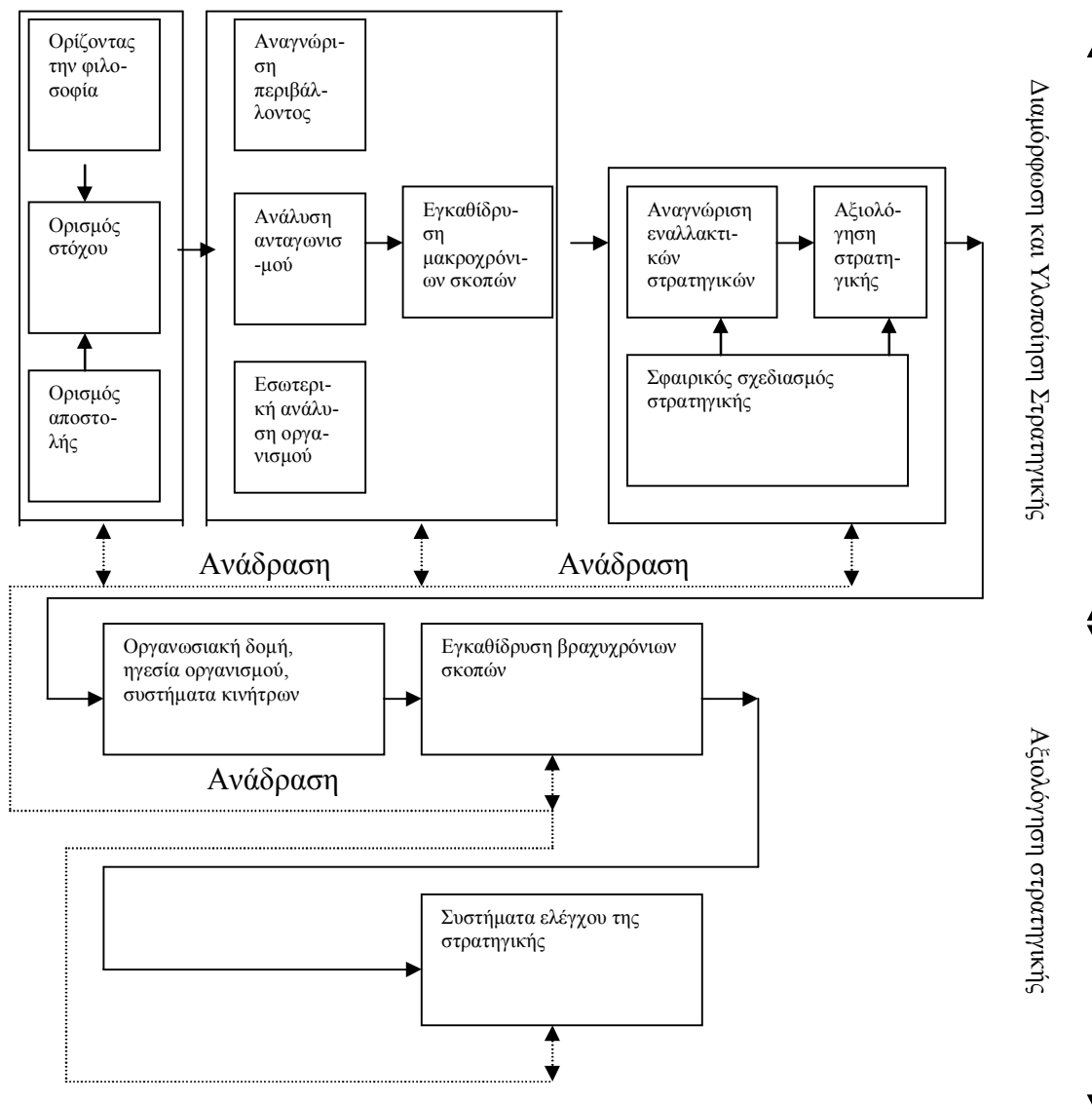
κοινά στοιχεία και κοινή λογική. Το διάγραμμα 1.2 αποτελεί έναν οδηγό σύμφωνα με τον οποίο γίνεται η ανάλυση στην παρούσα διπλωματική. Το πλαίσιο το οποίο φαίνεται στο διάγραμμα δείχνει τις τρεις φάσεις του στρατηγικού μανάτζμεντ, τη *διαμόρφωση* την *υλοποίηση* και την *αξιολόγηση* της στρατηγικής. Παρά το γεγονός ότι το πλαίσιο απεικονίζει μία διαχωριστική και συνεπή διαδικασία, η όλη διαδικασία για να λειτουργήσει χρειάζεται συνεχή ανάδραση στα συστατικά της μέρη. Στην πραγματικότητα, πολλά από τα συστατικά του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι αλληλοεξαρτόμενα και αδιαχώριστα. Για παράδειγμα, μία αλλαγή στο περιβάλλον του οργανισμού είναι πιθανό να απαιτεί αλλαγή στην αποστολή και στους στόχους.

1.5 ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ανώτερη διοίκηση είναι ολοκληρωτικά υπεύθυνη για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας του οργανισμού, του σκοπού και της δήλωσης αποστολής, της εγκαθίδρυσης των στόχων και της επιλογής της στρατηγικής. Η ευθύνη των στελεχών για τη στρατηγική των επιχειρήσεων σε χαμηλότερα επίπεδα ποικίλει ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος του οργανισμού και τη θέση των στελεχών στην ιεραρχία του οργανισμού.²¹

Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν στρατηγική πολλαπλών επιπέδων. Γενικά, ο κύκλος των γεγονότων είναι ο ακόλουθος:

- Η ανώτερη διοίκηση ορίζει την εταιρική φιλοσοφία, το στόχο, την αποστολή, τους σκοπούς και τη συνολική στρατηγική του οργανισμού καθώς και τις καθοδηγητικές γραμμές για τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες.
- Κάθε επιχειρηματική μονάδα κάνει τον δικό της στρατηγικό σχεδιασμό.
- Εάν ο οργανισμός έχει μονάδα σχεδιασμού, η λειτουργία της είναι να παρέχει βοήθεια στις επιχειρηματικές μονάδες και πληροφορίες όπου αυτές χρειαστούν.
- Η ανώτερη διοίκηση εξετάζει και εγκρίνει τα στρατηγικά πλάνα των επιχειρησιακών μονάδων.
- Κάθε επιχειρησιακή μονάδα στη συνέχεια αναπτύσσει ένα στρατηγικό πλάνο για κάθε λειτουργία της (μάρκετινγκ, παραγωγή, οικονομικά, έρευνα & ανάπτυξη).



Διάγραμμα 1.2 : Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, "Strategic Management" p.22.

Μετά την ανάπτυξη των στρατηγικών πλάνων για κάθε λειτουργική περιοχή, η κάθε επιχειρησιακή μονάδα συντάσσει προϋπολογισμό. Όπως διαφαίνεται από την παραπάνω περιγραφή, εικονικά όλα τα επίπεδα της διοίκησης εμπλέκονται σε κάποιο σημείο στη διαδικασία της στρατηγικής.

1.6 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν συνδέσει τη στρατηγική των επιχειρήσεων με την απόδοση του οργανισμού. Μερικές από αυτές τις μελέτες υποστηρίζουν ότι υπάρχει μία θετική συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής και της θετικής απόδοσης. Μία από τις πλέον πρωτοπόρες ερευνητικές προσπάθειες συνέκριναν τυπικούς σχεδιαστές οι οποίοι ακολουθούσαν μία προσέγγιση στρατηγικής με άλλους που δεν ακολουθούσαν, σε δείγμα αποτελούμενο από 93 αμερικάνικες εταιρείες.²² Η μελέτη αυτή έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν στρατηγικό σχεδιασμό μπορούσαν να προβλέψουν το αποτέλεσμα των σημαντικών στρατηγικών ενεργειών τους και υπερτερούσαν σε δείκτες απόδοσης αυτούς που δεν είχαν διαμορφώσει κάποιας μορφής στρατηγικής. Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρονται και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του πετρελαίου, του φαγητού, των φαρμάκων, του σιδήρου, της χημείας και της βαριάς βιομηχανίας.²³

Παρά το γεγονός ότι πολλές έρευνες έχουν αποδείξει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης ενός οργανισμού, δεν θα πρέπει να μας απογοητεύει το γεγονός πως άλλες μελέτες δείχνουν μικτά αποτελέσματα, διότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες. Στην πραγματικότητα, μία επανεξέταση 18 εμπειρικών μελετών που αφορούν το συσχετισμό μεταξύ του τυπικού στρατηγικού σχεδιασμού και της οικονομικής απόδοσης κατέληξαν πως τα ανακόλουθα αποτελέσματα ήταν συνέπεια των αδυναμιών οι οποίες είχαν υιοθετηθεί.²⁴

Ένα πραγματικό όφελος της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι η ευκαιρία η οποία δίνεται σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης να εμπλακούν στη διαδικασία. Το παραπάνω δεν ενθαρρύνει απλά τη δέσμευση συμμετοχής των ανώτερων στελεχών, αλλά παράλληλα μειώνει την αντίδραση σε προτεινόμενες αλλαγές. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να αντιστέκονται σε οτιδήποτε δεν καταλαβαίνουν. Από την άλλη, οι περισσότεροι

άνθρωποι αποδέχονται αποφάσεις όταν κατανοούν τους περιοριστικούς παράγοντες και τις ενδεχόμενες εναλλακτικές και όταν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις παρούσες δύσκολες οικονομικές συνθήκες φαίνεται να είναι εκείνες που ακολουθούν μία λογική - προσγειωμένες στην πραγματικότητα με ξεκάθαρο σχέδιο του πώς θα αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα του περιβάλλοντος και πώς θα κατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους. Παρόμοια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στα πρόσφατα χρόνια, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν να επιδείξουν αύξηση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη σε αυτούς τους οργανισμούς.²⁵

Ένα υγιές στρατηγικό πρόγραμμα διοίκησης μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό κατεύθυνσης της επιχείρησης. Ενώ η στρατηγική δεν αποτελεί πανάκεια, ιδιαίτερα για μια μη αποδοτική διοίκηση, μπορεί όμως να βοηθήσει ένα οργανισμό να οδηγηθεί σε μακροχρόνια αύξηση της αποδοτικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ Ann Langley, "The Roles of Formal Strategic Planning", Long Range Planning 21, no. 3 (June 1988):40.

² Robert Ford and Myron Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive 9, no. 3 (August 1995): 21.

³ Bernard Reimann, "Getting Value from Strategic Planning", Planning Review 16, no. 3 (May-June 1988): 42.

⁴ Michael Allen, "Strategic Management Hits Its Stride", Planning Review 13, no. 5 (September-October 1985): 42.

⁵ Richard Robinson, Jr., "The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning", Academy of Management Journal 25, no. 1 (March 1982): 80.

⁶ Michael Allen, "Strategic Management Hits Its Stride", Planning Review 13, no. 6 (September-October 1985): 42.

-
- ⁷ James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", Research Paper no. 1159, Graduate School of Business, Stanford University, September 1991, p. 11.
- ⁸ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., "In Search of Excellence" (New York: Harper & Row, 1982), p. 285.
- ⁹ James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", Research Paper no. 1159, Graduate School of Business, Stanford University, September 1991, p. 14.
- ¹⁰ James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", Research Paper no. 1159, Graduate School of Business, Stanford University, September 1991, p. 15-17.
- ¹¹ James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", Research Paper no. 1159, Graduate School of Business, Stanford University, September 1991, p. 14-21.
- ¹² Sharon Nelton, "Put Your Purpose in Writing", Nations's Business, February 1994, pp. 61-64.
- ¹³ R. Duane Ireland, "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development", Business Horizons, May/June 1992, pp. 34-42.
- ¹⁴ James C. Collins and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", Research Paper no. 1159, Graduate School of Business, Stanford University, September 1991, p. 23-31.
- ¹⁵ Peter F. Drucker, "The Practice of Management", (New York: Harper & Row, 1954), pp. 52-54.
- ¹⁶ Peter F. Drucker, "The Practice of Management", (New York: Harper & Row, 1954), p. 56.
- ¹⁷ Peter F. Drucker, "The Practice of Management", (New York: Harper & Row, 1954), p. 57.
- ¹⁸ J. A. Pearce and Fred David., "Corporate Mission Statements: The Bottom Lines", Academy of Management Executive, May 1987, p. 109.
- ¹⁹ Andrew Campbell and Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", Long Range Planning, August 1991, pp. 10-20.
- ²⁰ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, "Strategic Management" p.18.
- ²¹ Donald W. Thain, "Managing the Strategic Agenda: the CEO's Job", Business Quarterly, Spring 1993, pp. 18-30.
- ²² H. I. Ansoff; J. Avenier; R. G. Brandenburg; F. E. Portner; and R. Radosevich, "Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisition in American Firms", Long Range Planning, December 1970, p.207.
- ²³ Stanley S. Thune and Robert J. House, "Where Long-Range Planning Pays Off", Business Horizons, August 1970, pp. 81-87; and D. M. Herold, "Long-Range Planning and Organizational Performance", Academy of Management Journal, March 1973, pp.91-102.
- ²⁴ Lawrence C. Rhyme, "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", Strategic Management Journal, September-October 1986, pp. 423-36.
- ²⁵ Philip H. Thurston, "Should Smaller Companies Make Formal Plans?" Harvard Business Review, September-October 1983, p. 184.

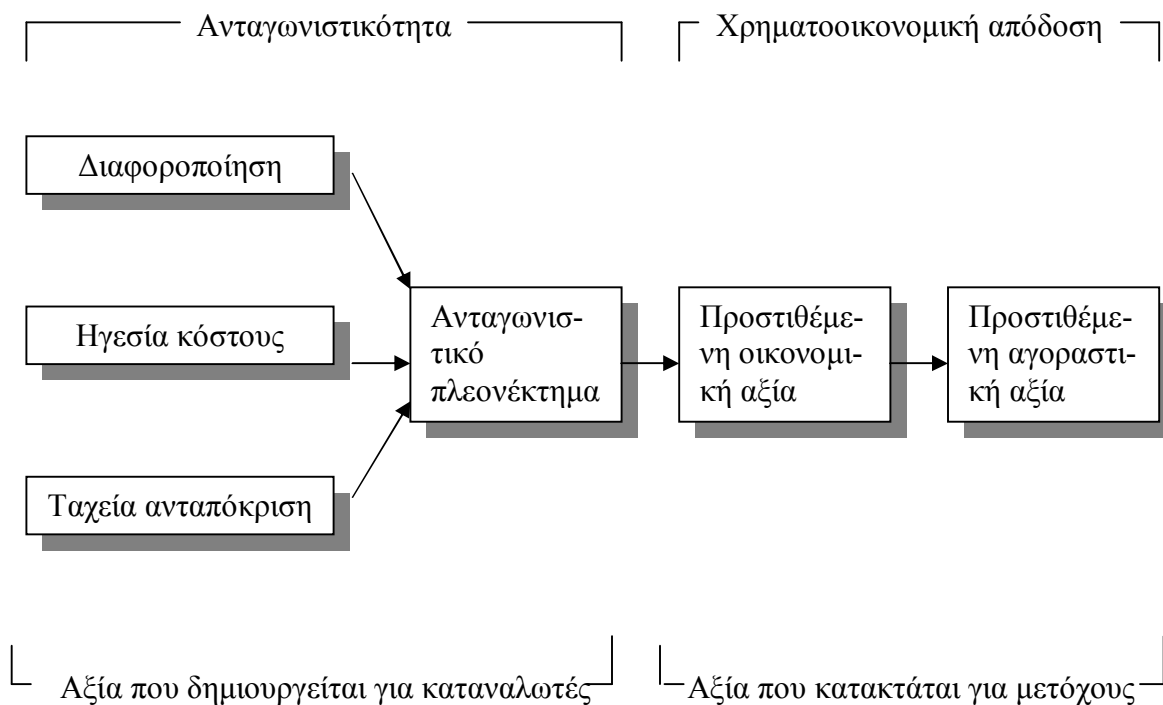
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΕΡΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (Competitive Advantage)

Σύμφωνα με το προηγούμενο κεφάλαιο μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει διαμορφώσει στρατηγική ανεξάρτητα εάν πρόκειται για μια μεγάλη ή μικρού μεγέθους επιχείρηση ή οργανισμό. Αναφέραμε όμως επίσης πως η ύπαρξη στρατηγικής δεν είναι πανάκεια. Τα ανώτερα επιχειρηματικά στελέχη ενός οργανισμού θα πρέπει να δεσμεύονται στη δημιουργία οικονομικής δραστηριότητας με σκοπό την επίτευξη υψηλού επιπέδου κέρδους, και ο καλύτερος τρόπος για την επίτευξη κέρδους είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η άποψη στηρίζεται στο γεγονός ότι τα μακροχρόνια οικονομικά οφέλη έρχονται σαν συνέπεια του γεγονότος ότι η επιχείρηση διατηρούσε κάποιο πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τόσο βασική και ισχυρή ώστε μερικοί ειδικοί ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη δημιουργία κέρδους και οικονομικής αξίας: «ορίζουμε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την δυνατότητα της επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο σε σχέση με τον κλάδο της, αυτό σημαίνει, να κερδίζει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, από ότι φυσιολογικά ο κλάδος ...[και] για μία επιχείρηση το να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να δημιουργεί περισσότερη αξία από ότι οι ανταγωνιστές.»¹

Με απλά λόγια, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βοηθά στο να διακρίνεται η επιχείρηση στον τομέα της παροχής ενός ή περισσότερων από τρεις τύπους πελατειακής αξίας. Οι πελάτες επιθυμούν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία είναι καλύτερα, φθηνότερα και ταχύτερα. Τα παραπάνω στοιχεία αναφέρονται αντίστοιχα σε τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως (1) *διαφοροποίηση (Differentiation)*, (2) *ηγεσία κόστους (Cost Leadership)*,



Διάγραμμα 2.1 : Η Σχέση Απόδοσης και Ανταγωνιστικότητας

Πηγή: Alex Miller, "Strategic Management", 3th edition, p.15².

και (3) *ταχεία ανταπόκριση (Quick Response)*, και όπως φαίνεται από το σχήμα, αυτοί οι διαφορετικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να παράσχουν κριτήρια για την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης.

Η *διαφοροποίηση* αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο θεωρεί ο καταναλωτής ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης είναι κατά κάποιο τρόπο μοναδικά και περισσότερο ελκυστικά και για τους λόγους αυτούς αξίζουν καλύτερης τιμής. Ένα κλασσικό παράδειγμα είναι η αυτοκινητοβιομηχανία Rolls-Royce. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει τον ανταγωνισμό σύμφωνα με το κόστος, επιτρέποντας να έχει το ίδιο ή και χαμηλότερο κόστος με μεγαλύτερο όμως από το μέσο όρο περιθώριο. Η αλυσίδα λιανεμπορίου Wal-Mart υιοθετεί τέτοιου είδους θέση ηγεσίας κόστους. Αυτοί οι δύο τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν αποτελέσει τη βάση για μελέτες επιχειρηματικής στρατηγικής στο παρελθόν. Παρόλ'αυτα, την τελευταία δεκαετία, ένας άλλος τύπος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει ανακλύψει: η ικανότητα

να αναγνωρίζεις, να προσαρμόζεσαι, και να ανταποκρίνεσαι στις αλλαγές των αναγκών των πελατών γρηγορότερα από ότι οι ανταγωνιστές. Αυτό το είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ονομάζεται *ταχεία ανταπόκριση*.³ Η Here, η Federal Express, επιχειρήσεις-πρωταγωνιστές στην μεταμεσονύχτια παράδοση δεμάτων, αποτελούν ένα καλό παράδειγμα.

Στατιστικά δεδομένα συσχέτισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την οικονομική απόδοση δείχνουν πως μία επιχείρηση η οποία έχει παραπάνω από ένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βρίσκεται μακροπρόθεσμα σε θέση ισχύος. Παράλληλα μία επιχείρηση η οποία δεν διακρίνεται σε κανένα από τα τρία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν παρέχει στους πελάτες της καμία από τις τρεις αντίστοιχες αξίες και κατά συνέπεια ανταποκρίνεται μέτρια στην ανταγωνιστική αγορά.⁴ Έχοντας δώσει τον κεντρικό ρόλο τον οποίο παίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη στρατηγική των επιχειρήσεων, ας αναφερθούμε στον κάθε τύπο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λεπτομερώς.

2.1.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ (Differentiation)

Επιδιώκοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασιζόμενο στη διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν μία δέσμη προϊόντων ή/και υπηρεσιών υψηλής αξίας για τον πελάτη.

Χαρακτηριστικά προϊόντος. Τα χαρακτηριστικά εμφάνισης ή οι δυνατότητες ενός προϊόντος μπορεί να είναι ένας σημαντικός τύπος διαφοροποίησης. Για παράδειγμα, η Philips ανέπτυξε μία τηλεόραση στην οποία μπορείς να παρακολουθήσεις δύο κανάλια στην ίδια οθόνη.

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η χρησιμότητα και η ποιότητα μπορεί να είναι κρίσιμος παράγοντας στην απόφαση μεταξύ εναλλακτικών προϊόντων. Οι καυστήρες προσελκύουν πελάτες οι οποίοι δίνουν αξία στη εθνική κάλυψη της εξυπηρέτησης επισκευών.

Επιθυμητή εικόνα. Αυτή είναι προφανώς η βάση στην πραγματικότητα όλων των προϊόντων που είναι της μόδας, από την ένδυση μέχρι την υπόδηση και τα κοσμήματα.

Τεχνολογική καινοτομία. Η τεχνολογία παρέχει την βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ένα μεγάλο εύρος εταιρειών. Η εταιρεία Cambridge Speakworks είχε την πατέντα ενός στερεοφωνικού συστήματος το οποίο έδινε ποιότητα ήχου συγκρίσιμη με αυτή που δίνουν μεγάλα ηχεία, αλλά ήταν αρκετά μικρό ώστε να χωράει σε οποιοδήποτε διαμέρισμα.

Φήμη. Μία ξεχωριστή φήμη μπορεί να είναι μία σημαντική πηγή πωλήσεων. Κάποτε στη βιομηχανία των υπολογιστών, ήταν δεδομένο να ακούσεις, «Κανένας δεν πήρε φωτιά αγοράζοντας από την Big Blue,» αναφερόμενοι στην IBM.

Εργοστασιακή συνέπεια. Αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στην κατασκευή εξαρτημάτων τα οποία πρέπει να συναρμολογηθούν με άλλα ώστε να προκύψει ένα τελικό προϊόν. Αυτή η ανάγκη έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στην διαδικασία στατιστικού ελέγχου (SPC) και σε ένα μεγάλο εύρος ποιοτικών τεχνικών ελέγχου τις οποίες χρησιμοποιούσαν στην βιομηχανία.

Σύμβολο γοήτρου. Τα πολυτελή αυτοκίνητα και τα περιορισμένης έκδοσης σπορ αυτοκίνητα είναι εύκολα αναγνωρίσιμα παραδείγματα. Οχήματα τα οποία κοστίζουν περισσότερο από μερικά σπίτια είναι προφανώς κατασκευασμένα για άλλους λόγους από απλά μέσα μεταφοράς.

Όπως υποδεικνύουν τα παραπάνω παραδείγματα, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες με πολλούς τρόπους. Οποιοδήποτε χαρακτηριστικό, εμφάνιση, ή ιδιότητα στο οποίο δίνουν αξία οι πελάτες και το οποίο μία επιχείρηση μπορεί με μοναδικό τρόπο να προσφέρει μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασιζόμενο στη διαφοροποίηση. Στην πραγματικότητα, η ποιότητα ορίζεται με αρκετά ευρύ τρόπο ώστε να περιλαμβάνει οτιδήποτε επιτρέπει σε

μία επιχείρηση να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της με τεκμήριο την ικανότητα να δικαιολογήσει την τιμή στην οποία τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προσφέρονται.

Εάν η επιχείρηση επιτύχει να δημιουργήσει κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, κτίζει την φήμη της στους πελάτες, μειώνει τον αριθμό των εναλλακτικών προϊόντων τα οποία οι πελάτες θα συνυπολόγιζαν και μειώνει την ευαισθησία των πελατών στις τιμές. Τα αποτελέσματα αυτά παράγουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους χωρίς να χρειάζεται να μειωθεί το κόστος. Τα στελέχη που επιδιώκουν μία τέτοια στρατηγική πρέπει συνήθως να δεχθούν μικρότερα μερίδια αγοράς, γιατί το μαζικό μάρκετινγκ συνήθως δεν συμβαδίζει με αποκλειστική φήμη η οποία συνδέεται με υψηλής τιμής προϊόντα. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές εξαιρέσεις, η υψηλή διαφοροποίηση μπορεί επίσης να περιορίσει την ικανότητα της επιχείρησης σε κόστος ή τιμή, διότι απαιτεί περισσότερη έρευνα και ανάπτυξη, υψηλής ποιότητας υλικά και υψηλότερες δαπάνες διαφήμισης.

Συμπερασματικά, η επιτυχής στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί από τα ανώτερα στελέχη (1) να κατανοούν τα χαρακτηριστικά στα οποία δίνουν αξία οι πελάτες, (2) να έχουν τη δυνατότητα να παράγουν με μοναδικό τρόπο αυτή την αξία και (3) να είναι ικανοί να αποσπάσουν μία υψηλή τιμή. Αυτή η εστίαση βελτίωσης της κερδοφορίας μέσω υψηλής τιμής είναι πολύ διαφορετική από την εστίαση των εταιρειών οι οποίες επιδιώκουν πλεονεκτήματα μέσω ηγεσίας κόστους, κάτι που θα αναλύσουμε παρακάτω.

2.1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (Cost Leadership)

Οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ηγεσίας κόστους δημιουργώντας μία χαμηλού κόστους θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Κλασική στρατηγική για ηγεσία κόστους συχνά περιλαμβάνει προσφορά ενός προϊόντος χωρίς περιττά χαρακτηριστικά σε τυπικούς πελάτες ενός μεγάλου τμήματος αγοράς. Επειδή το κόστος πέφτει όταν ένα προϊόν σταθεροποιείται, οι εταιρείες χαμηλού κόστους παραγωγής επιδιώκουν μεγάλο χρόνο ζωής των προϊόντων και οι εταιρείες παροχής χαμηλού κόστους υπηρεσιών προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα.

Στοχεύοντας σε ευρύ αγοραστικό κοινό με τυποποιημένα προϊόντα, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνικές μαζικής παραγωγής ώστε να επιτύχουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη από οικονομίες κλίμακας και καμπύλες εκμάθησης. Μία επιχείρηση η οποία προσπαθεί για χαμηλού κόστους παραγωγή θα ξοδέψει σίγουρα λιγότερα σε έρευνα και ανάπτυξη από τους ανταγωνιστές που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, και ταυτόχρονα ένα μεγάλο μερίδιο που εξοικονομείται μπορεί να κατευθυνθεί στην κατασκευή ευκολότερης και φθηνότερης παραγωγής. Επίσης η διαφήμιση ελαχιστοποιείται και παράλληλα οι προσπάθειες προώθησης θα στοχεύουν στη σύγκριση τιμών.

Οι πελάτες νοιάζονται για περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και όχι μόνο για το κόστος, αλλιώς όλοι θα οδηγούνταν στα φθηνά πακέτα. Πράγματι, τα αυτοκίνητα χαμηλής προκαταβολής αντιπροσωπεύουν στην πραγματικότητα ένα μικρό μερίδιο της αγοράς των αυτοκινήτων. Η επιθυμία των πελατών να πληρώσουν τα επιπλέον χαρακτηριστικά αποκαλύπτει ότι πρέπει να επανεκτιμηθούν αρκετές στρατηγικές ηγεσίας κόστους. Χρειάζεται να σκεφτόμαστε πέρα από το κόστος, αναλογιζόμενοι εξίσου την αξία. Επειδή οι πελάτες κρίνουν την τιμή σε σχέση με τα προσφερόμενα χαρακτηριστικά, οι παραγωγοί μπορούν να επιδιώξουν ηγεσία κόστους σε οποιοδήποτε τμήμα της αγοράς.

Για παράδειγμα, η Lexus και η Infiniti αντιπροσωπεύουν μία τέτοιου είδους επιδίωξη ηγεσίας κόστους στη αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων. Με άλλα λόγια, η ηγεσία κόστους σχετίζεται με τα οφέλη όσο και με τα αντίστοιχα κόστη των ανταγωνιστών. Όμως ανεξάρτητα με την αγορά στόχου την οποία έχει επιλέξει μία επιχείρηση, η επιτυχία μέσω της στρατηγικής ηγεσίας κόστους συνήθως απαιτεί μία επιθετική πολιτική στα επίπεδα κόστους σε ευρεία βάση.

Η Eltron International, μία μικρή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη βιομηχανία κατασκευής εκτυπωτών ετικετών με κωδικούς, είναι ένα καλό παράδειγμα του πώς η ηγεσία κόστους απαιτεί ταυτόχρονα επιθετική πολιτική κόστους σε πολλούς τομείς. Τα προϊόντα της Eltron International έχουν τη χαμηλότερη τιμολόγηση στον κλάδο της, συχνά οι τιμές είναι οι μισές των αντίστοιχων των ανταγωνιστικών προϊόντων. Επίσης η

μικρή αυτή επιχείρηση είναι η πιο κερδοφόρα στον κλάδο της, με μικτά περιθώρια κοντά στο 50%. Για να επιτύχει αυτά τα αξιοθαύμαστα περιθώρια κέρδους με τα προϊόντα της να τιμολογούνται αρκετά κάτω του ανταγωνισμού, η Eltron έπρεπε να περικόψει κάθε νοητό κόστος.

Τα κόστη παραγωγής μειώνονται λόγω μειωμένου κόστους υλικών και μειωμένα εργατικά κόστη και το πεδίο εξυπηρέτησης μπορεί να διατηρηθεί μικρό εξαιτίας των απλών προϊόντων τα οποία επιδιορθώνονται εύκολα. Εστιάζοντας σε μία μικρή γραμμή παραγωγής κρατά τα κόστη απογραφής σε χαμηλό επίπεδο και επίσης απαιτείται λιγότερη επίβλεψη άρα μειωμένα κόστη διοίκησης. Όλες οι λειτουργίες καθοδηγούνται από μια μικρή ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών οι οποίοι προέρχονται από ανταγωνιστικές βιομηχανίες. Παίρνοντας μία τόσο ευρεία προσέγγιση της ηγεσίας κόστους, η Eltron έχει τη δυνατότητα να είναι μία βιομηχανία η οποία ηγείται σε επίπεδα χαμηλού κόστους και χαμηλών τιμών και ταυτόχρονα να επιτυγχάνει επίπεδο υψηλών κερδών.

2.1.3 TAXEIA ANTAΠΟΚΡΙΣΗ (Quick Response)

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, οι διοικητές στις εταιρείες προσπαθώντας να βελτιώσουν την αξία για τους καταναλωτές επικεντρώθηκαν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Στην πραγματικότητα, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι εταιρείες έγιναν τόσο επιτυχείς στην ανεύρεση τρόπων συνδυασμού των δύο αυτών τύπων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οι Ιάπωνες αναφέρονταν στην κατάσταση ως «attarimae binsbitsu», το οποίο σημαίνει «η αξία πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη». Όταν η αξία από τη διαφοροποίηση και το κόστος λαμβάνεται τόσο σοβαρά υπόψη από τους καταναλωτές, οι εταιρείες θα πρέπει να βρουν καινούργιους τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εάν επιδιώκουν να παραμείνουν πάνω από τα φυσιολογικά επίπεδα του ανταγωνισμού σε επίπεδο κερδοφορίας.

Η αλλαγή από τη διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους στην γρήγορη ανταπόκριση είναι φανερή στους ερευνητές και τα ανώτερα στελέχη. Ένας ερευνητής έχει περιγράψει αυτήν την εξέλιξη καταλήγοντας «στην σημερινή οικονομική κατάσταση, η εταιρεία που

θα επιβιώσει θα είναι εκείνη που θα αναπτύξει, θα παράγει, και θα διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες ταχύτερα από τους ανταγωνιστές». Ο Andrew S. Grove, γενικός διευθυντής της Intel, εταιρεία που ηγείται στην Αμερική στην κατασκευή των μικροεπεξεργαστών, συμφωνεί: «Βασικά, η ταχύτητα είναι το μόνο όπλο που έχουμε».⁵

Η γρήγορη ανταπόκριση είναι κάτι παραπάνω από μία μορφή διαφοροποίησης, αν και οι δύο αυτοί τύποι είναι προφανώς συμπληρωματικοί. Η γρήγορη ανταπόκριση αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία ένα καινούργιο προϊόν, ένα βελτιωμένο προϊόν, ή ακόμα μία διοικητική απόφαση που επηρεάζει τους πελάτες, μπορεί να πραγματοποιηθεί, παρά το σχετικό επίπεδο της εταιρείας στη διαφοροποίηση ή στο χαμηλό κόστος. Όπως ακριβώς το υψηλό κόστος ή τα μη ελκυστικά χαρακτηριστικά μπορούν να μειώσουν επιθυμία των πελατών για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, έτσι και η αργή ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών τους ωθούν να επιλέξουν εναλλακτικά προϊόντα.

Η γρήγορη ανταπόκριση είναι πραγματικά ένας τρόπος να διακρίνεις την ευελιξία μιας επιχείρησης. Θεωρητικά όλες οι εταιρείες μπορούν να κάνουν τις απαιτούμενες αλλαγές τις οποίες κάνουν οι γρήγορα ανταποκρινόμενες εταιρείες, αλλά οι πιο αργές εταιρείες δεν είναι αρκετά ευέλικτες να εφαρμόσουν αυτό που θέλουν τόσο γρήγορα όσο οι γρήγορα ανταποκρινόμενες ανταγωνιστικές εταιρείες.

Παρά το γεγονός ότι η γρήγορη ανταπόκριση έχει ρόλο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτόνομα, δεν απαιτεί από την εταιρεία να αγνοεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από υψηλή διαφοροποίηση ή χαμηλό κόστος. Στην πραγματικότητα, η ταχύτητα μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των δύο άλλων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Μερικές εταιρείες όπως η Atlas Door, έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τη γρήγορη ανταπόκριση ώστε να βελτιώσουν την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Η εταιρεία Atlas Door παράγει βιομηχανικές πόρτες, ένα προϊόν με μία αναρίθμητη ποικιλία χαρακτηριστικών ανάλογα με το μέγεθος, το υλικό και την κατασκευή. Ιστορικά εταιρείες σε αυτή τη βιομηχανία χρειάζονταν 4 μήνες να ανταποκριθούν σε μία εντολή.

Η εταιρεία Atlas Door μπήκε στη αγορά επιχειρώντας να νικήσει τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες μειώνοντας δραματικά το χρόνο εκπλήρωσης μίας παραγγελίας. Ίδρυσε ένα εργοστάσιο just-in-time και σταδιακά τα δεδομένα στη διανομή των αποθεμάτων. Η Atlas ανέπτυξε σύστημα υπολογιστών συμβατό με ικανότητες σχεδιασμού έτσι ώστε ο πελάτης να περιγράφει στον μηχανικό την πόρτα που ήθελε και ταυτόχρονα ο μηχανικός να έδινε κατάλληλες εντολές στον υπολογιστή ούτως ώστε να σχεδιαστεί η παραγγελία όσο ο πελάτης απαντούσε ερωτήσεις τηλεφωνικά.

Η Atlas έγινε η μόνη ανταγωνίστρια εταιρεία στον κλάδο της, η οποία μπορούσε να εκπληρώσει παραγγελίες εντός εβδομάδων αντί μηνών. Με συμβόλαια προθεσμίας στα οποία έπρεπε να αντεπεξέλθουν, οι πελάτες στον κλάδο τον κατασκευαστικό βρήκαν μία τέτοια προσφορά πολύ ελκυστική. Το καινούργιο σύστημα παραγγελίας και ταυτόχρονα σχεδιασμού της Atlas γρήγορα ελάττωσε τα λάθη, η φήμη της Atlas της έδωσε το δικαίωμα να χρεώνει τη μέγιστη τιμή και επίσης η ταχύτερη διαδικασία παραγωγής συνετέλεσε στη μείωση του κόστους.

Πράγματι τα αποτελέσματα υπήρξαν εντυπωσιακά. Στα πρώτα 10 χρόνια λειτουργίας, τα κέρδη προ φόρων ήταν 20% των πωλήσεων, περίπου πέντε φορές πάνω από το μέσο όρο της βιομηχανίας. Σε αυτή την μικρή χρονική περίοδο, η Atlas καθιερώθηκε ως το νούμερο ένα εταιρεία στον κλάδο, αντικαθιστώντας τους τυπικούς προμηθευτές θυρών σε ποσοστό 80% των συνολικών κατασκευαστών της χώρας.⁶

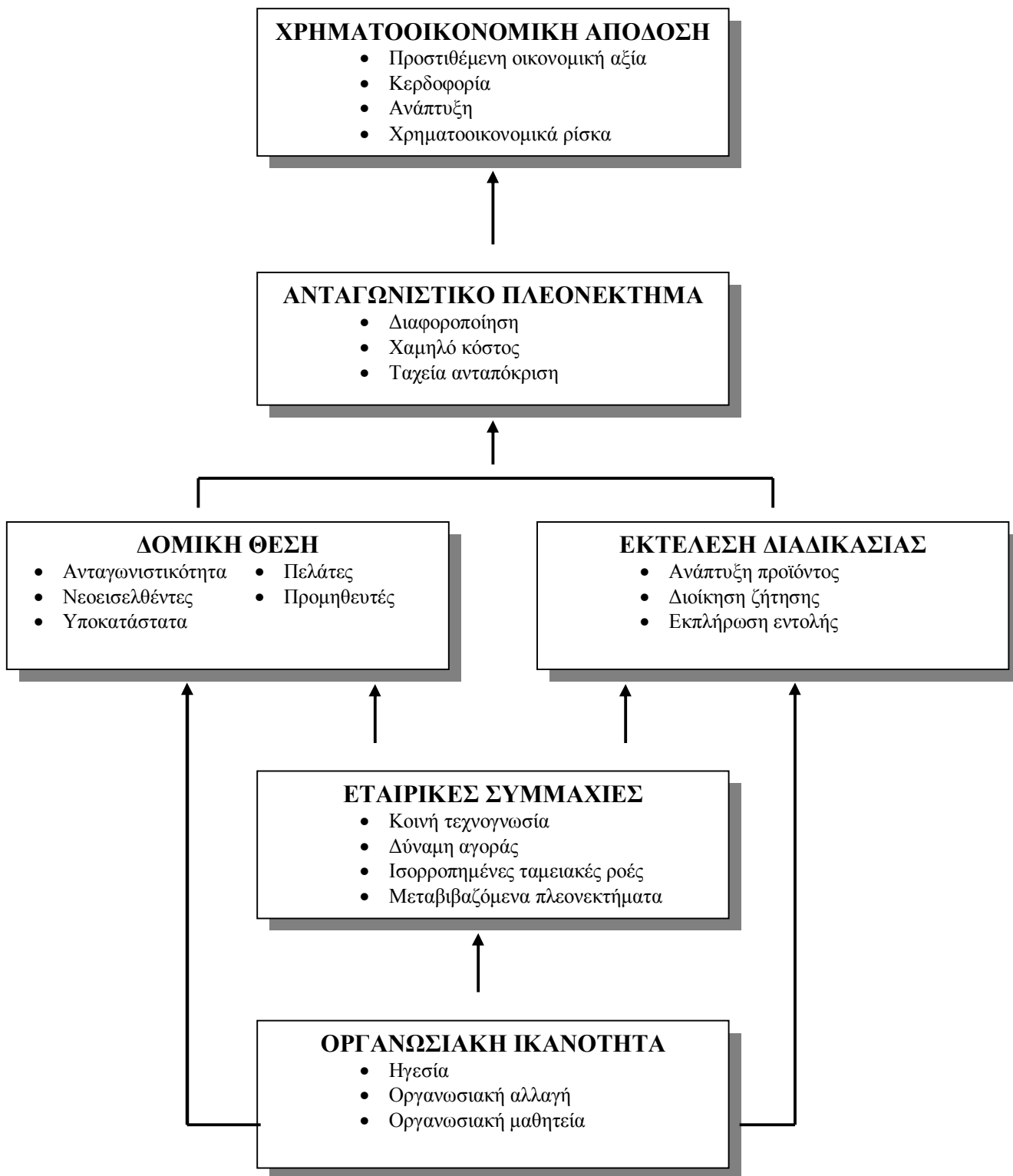
Σύμφωνα με τα προηγούμενα, θα πρέπει να διασαφηνίσουμε ότι η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί το μέσο μέσω του οποίου οι εταιρείες προσεγγίζουν σημαντικά ανώτερα επίπεδα χρηματοοικονομικής απόδοσης. Όμως ποιοί είναι οι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Παρακάτω θα παρουσιάσουμε μία συνοπτική ανάλυση.

2.2 ΠΩΣ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΑΝΩΤΕΡΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στο παρακάτω διάγραμμα 2.2 συνοψίζουμε τα διάφορα στοιχεία που περικλείονται στο πλαίσιο το οποίο ονομάζεται Αρχιτεκτονική της Στρατηγικής (The Architecture of Strategy). Το διάγραμμα αυτό συνδέει τα διάφορα στοιχεία που συμβάλουν στην οικονομική επιτυχία. Η στρατηγική των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί καθένα από αυτά τα στοιχεία του διαγράμματος σαν οικοδομικά υλικά για να δημιουργήσει μία οικονομικά επιτυχημένη εταιρεία και για το λόγο αυτό ονομάζεται Αρχιτεκτονική της Στρατηγικής. Όπως αναφέραμε σε προηγούμενη παράγραφο, ένας από τους σημαντικότερους στόχους που κάθε κερδοσκοπική επιχείρηση θέτει είναι να πραγματοποιήσει τις οικονομικές ευθύνες απέναντι στους μετόχους.

Εξαιτίας αυτής της κεντρικής σημασίας, στο διάγραμμα το πρώτο κουτί έχει ονομαστεί «Χρηματοοικονομική Απόδοση» ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία του διαγράμματος δείχνουν ποιες δυνάμεις συμμετέχουν στην επιχειρηματική επιτυχία σε επίπεδο οικονομικών στόχων. Για παράδειγμα, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ο σημαντικότερος παράγοντας ώστε να επιτύχει μία επιχείρηση ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση είναι η ικανότητα να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γι'αυτό και το επόμενο στοιχείο του διαγράμματος επικεντρώνεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τη διαφοροποίηση, το χαμηλό κόστος και τη γρήγορη ανταπόκριση σχηματίζουμε μία συνάρτηση δύο παραγόντων. Ο ένας παράγοντας είναι η δομή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρεία και αναφέρεται ως δομική θέση.⁷ Ο άλλος παράγοντας έχει να κάνει με το πόσο καλά η εταιρεία εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες θεμελιώδεις διαδικασίες και αναφέρεται ως εκτέλεση διαδικασίας. Το διάγραμμα αυτό παρουσιάζει τα στοιχεία της αρχιτεκτονικής της στρατηγικής μιας επιχείρησης και μας εισάγει στη λογική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως το προϊόν της βιομηχανικής δομής και της ικανότητας της εταιρείας να λειτουργεί με βάση αυτή τη δομή. Θα αναφερθούμε αναλυτικά στο πώς τα ανώτερα



Διάγραμμα 2.2 : Αρχιτεκτονική της Στρατηγικής (The Architecture of Strategy)

Πηγή: Alex Miller, "Strategic Management", 3th edition, p.22.

στελέχη σκέπτονται και προσεγγίζουν της δομική θέση και τη διαδικασία εκτέλεσής της στα κεφάλαια της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το τελευταίο στοιχείο του διαγράμματος είναι η οργανωσιακή ικανότητα. Αυτό το στοιχείο αναφέρεται σε θέματα σχετικά με την ηγεσία, την οργανωσιακή αλλαγή και την οργανωσιακή μαθητεία. Τα θέματα αυτά αποτελούν τη βάση όλου του διαγράμματος όπου στηρίζονται όλα τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν.⁸

Αναφερόμενοι στο διάγραμμα, το τελικό μήνυμα το οποίο προκύπτει συνίσταται στο πως η στρατηγική των επιχειρήσεων συνεχώς προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Διαβάζοντας το διάγραμμα από τη βάση στην κορυφή, παρατηρούμε πώς τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν την οργανωσιακή ικανότητα η οποία θα τους επιτρέψει να εκμεταλλευτούν τις στρατηγικές συμμαχίες και να αναπτύξουν μία πιο επιθυμητή δομική θέση και/ή να βελτιώσουν την εκτέλεση των διαδικασιών. Πράττοντας κατά αυτό τον τρόπο προκύπτουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία με βεβαιότητα οδηγούν σε ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση. Με άλλα λόγια, η Αρχιτεκτονική της Στρατηγικής είναι το πλαίσιο το οποίο συνδέει μία σειρά στοιχείων και καταλήγει σε επίτευξη ανώτερης χρηματοοικονομικής απόδοσης μέσω οικοδόμησης δυνατών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

2.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το μοντέλο στρατηγικής που έχουμε παρουσιάσει παρέχει μία υποδειγματική βάση για την εφαρμογή εταιρικής στρατηγικής επιχειρήσεων. Διάφοροι τύποι εταιρικής στρατηγικής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξυπηρέτηση του μοντέλου οι οποίοι μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε δεκατρείς μορφές: η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (Forward Integration), η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (Backward Integration), η οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal Integration), η διεϊσδυση αγοράς (Market Penetration), η ανάπτυξη αγοράς (Market Development), η ανάπτυξη προϊόντων (Product Development), η συσχετισμένη διαποίκιληση (Concentric Diversification), η

ασυσχέτιστη διαποίκιση (Conglomerate Diversification), η οριζόντια διαποίκιση (Horizontal Diversification), οι κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες (Joint Venture), η περικοπή δαπανών (Retrenchment), η αποεπένδυση (Divestiture), η εκποίηση (Liquidation), και η συνδυαστική στρατηγική (Combination Strategy).

2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ (Integration Strategies)

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, και η οριζόντια ολοκλήρωση μερικές φορές αναφέρονται και ως στρατηγικές ολοκλήρωσης. Η κάθετη ολοκλήρωση επιτρέπει σε μία εταιρεία να αποκτήσει ιδιοκτησία ή έλεγχο των διανομέων ή των λιανοπωλητών ή των προμηθευτών ή των ανταγωνιστών.

2.3.1.1 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ (Forward Integration)

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός περιλαμβάνει απόκτηση ιδιοκτησίας ή αύξηση του ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών. Μία εταιρεία η οποία στηρίζει ένα μεγάλο μέρος του μέλλοντός της στην στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός είναι η Coca-Cola. Η Coke συνεχίζει να αγοράζει εγχώριες και ξένες φιάλες. Η Coke κατάφερε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και τη διανομή των αποκτηθέντων φιαλών. Όπως αναφέρεται στο International Technology Perspective, η Pearod είναι μία χαρακτηριστική εταιρεία που εφαρμόζει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός λαμβάνοντας εντολές για είδη διατροφής σε απευθείας σύνδεση και διανέμει τα προϊόντα στα σπίτια των πελατών της.

Μία αποτελεσματική έκφραση εφαρμοζόμενης στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός είναι η δικαιοχρησία (franchising). Σχεδόν 2000 εταιρείες σε 50 διαφορετικές βιομηχανίες στην Αμερική χρησιμοποιούν τη δικαιοχρησία (franchising) για να διανείμουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκταθούν ταχύτατα μέσω franchising διότι τα κόστη και οι ευκαιρίες διαχέονται μεταξύ πολλών ατόμων. Οι συνολικές πωλήσεις μέσω franchise στην Αμερική είναι περίπου \$1 τρισεκατομμύριο ετήσια.

2.3.1.2 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΙΣΩ (Backward Integration)

Τόσο οι παραγωγοί όσο και οι λιανοπωλητές αγοράζουν τα επιθυμητά υλικά από τους προμηθευτές. Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω είναι μία στρατηγική απόκτησης ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών. Αυτή η στρατηγική μπορεί να εφαρμοσθεί όταν οι προμηθευτές μιας εταιρείας είναι αναξιόπιστοι, κοστίζουν πολύ, ή δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της εταιρείας.

Όλο και περισσότερο, οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα συνυπολογίζοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η οποία απαιτεί ανακύκλωση της συσκευασίας. Μερικές εταιρείες χρησιμοποιούν την στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω για αποκτήσουν τον έλεγχο των προμηθευτών συσκευασίας. Το αλουμίνιο είναι ακόμα το πιο ανακυκλώσιμο υλικό συσκευασίας, έχοντας αξία \$650 ανά τόνο ανακυκλώσιμου ενώ το πλαστικό \$200, ο σίδηρος \$60, το γυαλί \$50 και το χαρτί \$30. Το αλουμίνιο ανακυκλώνεται σε ποσοστό 64%, συγκρινόμενο με το 25% του σιδήρου, 15% για το πλαστικό, 25% για το γυαλί και 25% για το χαρτί. Η Coca-Cola Company και η PepsiCo γενικά κάνει απόπειρες με φιάλες κατασκευασμένες ολοκληρωτικά από άλλες φιάλες ανακυκλωμένες.

2.3.1.3 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ (Horizontal Integration)

Η οριζόντια ολοκλήρωση αναφέρεται σε μία στρατηγική ανάπτυξης της ιδιοκτησίας ή αύξησης του ελέγχου των ανταγωνιστών. Μία από τις πιο δημοφιλής πρακτικές στρατηγικής επιχειρήσεων σήμερα είναι η οριζόντια ολοκλήρωση. Συγχωνεύσεις, αποκτήσεις και εξαγορές μεταξύ των ανταγωνιστών επιτρέπουν να αναπτυχθούν οικονομίες κλίμακας και υιοθέτηση μεταφοράς πηγών και εισοδημάτων. Ο Kenneth Danidson κάνει την ακόλουθη παρατήρηση σε σχέση με την οριζόντια ολοκλήρωση:

«Η τάση προς την οριζόντια ολοκλήρωση δείχνει να αντανάκλα την ανικανότητα των υπευθύνων της στρατηγικής να πραγματοποιούν διαφορετικά επιχειρησιακά σχέδια. Οι συγχωνεύσεις μεταξύ απευθείας ανταγωνιστών είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε

αποτελεσματικότητα από τις συγχωνεύσεις μεταξύ ασυσχέτιστων εταιρειών. Και τα δύο συμβαίνουν διότι υπάρχει μία μεγάλη δυνατότητα μείωσης διπλών δραστηριοτήτων και επειδή η διοίκηση της αποκτηθείσας εταιρείας είναι πιο πιθανό να κατανοήσει τον στόχο της επιχείρησης.»⁹

Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει γίνει η πιο δημοφιλής στρατηγική ανάπτυξης σε πολλές εταιρείες, περιλαμβανομένων των τραπεζών, όπου ο αριθμός των τραπεζών στην Αμερική έχει μειωθεί από 14.000 στα τέλη του 1980 σε 9.000 το 1996. Περίπου 500 συγχωνεύσεις τραπεζών στην Αμερική ανακοινώθηκαν το 1995 μόνο. Η συγχώνευση της Chase Manhattan και της Chemical Bank ήταν μία από αυτές. Η νέα Chase μείωσε κατά 12.000 το προσωπικό της και \$1.5 δισεκατομμύρια τα ετήσια έξοδά της το 1996. Οι αναλυτές αναμένουν η οριζόντια ολοκλήρωση μεταξύ των τραπεζών να συνεχιστεί έως ότου οι 25 μεγαλύτερες τράπεζες να αποκτήσουν το 80% ή περισσότερο του τραπεζικού κλάδου, από το 60% το οποίο κατέχουν σήμερα. Αυτό μπορεί να χρειαστεί περίπου μια δεκαετία.

2.3.2 ΕΝΤΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Intensive Strategies)

Η διείσδυση αγοράς, η ανάπτυξη αγοράς, και η ανάπτυξη προϊόντος αναφέρονται μερικές φορές ως «εντατικές στρατηγικές» διότι απαιτούν εντατικές προσπάθειες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

2.3.2.1 ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ (Market Penetration)

Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς έχει ως σκοπό να αυξήσει το μερίδιο αγοράς για τα παρόντα προϊόντα ή υπηρεσίες στις παρούσες αγορές μέσω μεγαλύτερων προσπαθειών στον τομέα του μάρκετινγκ. Αυτή η στρατηγική είναι ευρέως διαδεδομένη και χρησιμοποιείται μόνη της ή σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές. Η διείσδυση αγοράς περιλαμβάνει αύξηση του αριθμού των πωλητών, αύξηση των δαπανών για διαφημίσεις, προσφέροντας με εντατικό τρόπο προωθημένες πωλήσεις προϊόντων, ή αυξάνοντας τις προσπάθειες δημοσιότητας. Η Procter & Gamble είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους

της στρατηγικής, δαπανώντας μεγάλα ποσά σε διαφημίσεις ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς. Η εκστρατεία της Microsoft η οποία κόστισε πολλά εκατομμύρια δολάρια για να προωθήσει τα Windows 95 αποτελεί ακόμη ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής διεξόδου αγοράς.

2.3.2.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ (Market Development)

Η ανάπτυξη αγοράς σχετίζεται με την παρουσίαση των παρόντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε καινούργιες γεωγραφικές περιοχές. Το κλίμα της διεθνούς ανάπτυξης αγορών αποτελεί μια νέα πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Σε αρκετές βιομηχανίες όπως αυτή των αεροπορικών, αναμένεται να είναι δύσκολο στο μέλλον να διατηρήσουν ή να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παραμένοντας στη χώρα τους.

Η Wal-Mart είναι ένα παράδειγμα εταιρείας που σταδιακά υλοποίησε ένα στρατηγικό πρόγραμμα ανάπτυξης στη διάρκεια του 1980 με 1990. Τελικά, με το άνοιγμα των καταστημάτων της στο Bennington, στο Vermont στα τέλη του 1995, η Wal-Mart μπορούσε να δραστηριοποιείται και στις 50 πολιτείες τις Αμερικής. Η Wal-Mart στο Bennington εδράζεται σε ένα μικρό κατάστημα και όχι σε ένα μεγαλύτερο κατάστημα, μία παραχώρηση προς τους τοπικούς μικροεπιχειρηματίες οι οποίοι διαμαρτυρήθηκαν βίαια για την επέκταση της Wal-Mart στο Vermont.

2.3.2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (Product Development)

Η ανάπτυξη προϊόντων είναι μία στρατηγική η οποία αναζητά αύξηση των πωλήσεων μέσω τροποποίησης ή βελτίωσης των παρόντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ανάπτυξη προϊόντων συνήθως απαιτεί μεγάλες δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη. Ένα παράδειγμα εταιρείας η οποία στοιχημάτισε το μέλλον της σε μία στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων είναι η FastShip Atlantic, η οποία το 1998 εισήγαγε το πρώτο διατλαντικό θαλάσσιο jet-powered freighter. Αυτό το οχηματαγωγό θα ταξίδευε με 38 κόμβους και όχι με 20, το οποίο είναι και το φυσιολογικό για μεγάλα πλοία. Ο γενικός διευθυντής David Giles

δηλώνει, «Αυτό το πλοίο θα κάνει για τη μεταφορά αντικειμένων ότι ακριβώς έκανε το Boeing 707 για τη μεταφορά επιβατών.»

Οι μεγάλες δαπάνες στην ανάπτυξη προϊόντων είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο οι αυτοκινητοβιομηχανίες και οι εταιρείες υπολογιστών, όπως η General Motors, η Ford, η IBM, και η Apple, δεν έχουν στην ιδιοκτησία τους διανομείς και εμπόρους.

2.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ (Diversification Strategies)

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι στρατηγικής διαποίκιλσης: συσχετισμένη, οριζόντια, και ασυσχέτιστη. Γενικά, οι στρατηγικές διαποίκιλσης γίνονται όλο και λιγότερο δημοφιλείς όσο οι εταιρείες ανακαλύπτουν μεγαλύτερες δυσκολίες στη διοίκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διαποίκιλσης. Περί τα 1960 και 1970, η μόδα ήταν να υιοθετηθεί διαποίκιλση τόσο όσο να μην εξαρτάσαι από καμία συγκεκριμένη βιομηχανία, αλλά η δεκαετία του '80 εμφανίστηκε μία αντιστροφή στη λογική αυτή. Η διαποίκιλση είναι τώρα υπό επανεξέταση.

2.3.3.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ (Concentric Diversification)

Η στρατηγική συσχετισμένης διαποίκιλσης εστιάζεται στην παραγωγή καινούργιων, αλλά συσχετιζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι η πρόσφατη είσοδος της Bell Atlantic Corporation, μίας εταιρείας τηλεφωνίας, στον τομέα προγραμματισμού των video.

Η εταιρεία MCI είναι ένα παράδειγμα στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκιλσης. Η μακροχρόνια πορεία στην τηλεφωνία γρήγορα γίνεται μία διευρυμένη συσσωρευμένη εταιρεία επικοινωνίας πωλώντας τα πάντα από συμβουλευτικές υπηρεσίες μέχρι χαρτί, λογισμικό, σύνδεση με Internet, και κυτταρικές επικοινωνίες. Ο γενικός διευθυντής Bert Roberts, σχεδιάζει τα μισά έσοδα της MCI να προέρχονται από προϊόντα τα οποία η εταιρεία δεν διέθετε το 1995. Οι επενδυτές δεν ενθουσιάστηκαν από την στρατηγική της

MCI η οποία σύμφωνα με στοιχεία η τιμή της μετοχής της έπεσε 16% μεταξύ του 1993 και 1995 τη στιγμή που η S&P 500 Index ανέβηκε 27%.

2.3.3.2 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ (Horizontal Diversification)

Στρατηγική οριζόντιας διαποίκιλης ακολουθείται όταν προστίθενται καινούργια, ασυσχέτιστα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτή η στρατηγική δεν περιέχει υψηλό βαθμό κινδύνου όσο η συσχετιζόμενη διαποίκιλη, διότι μία εταιρεία πρέπει να είναι ήδη εξοικειωμένη με τους παρόντες πελάτες της. Για παράδειγμα, η Motorola πρόσφατα εισήλθε στην αγορά της ασύρματης τηλεφωνίας εισάγοντας ένα ασύρματο τηλέφωνο 7.5 ιντσών το οποίο θα διατείθετο μέσω της Sears Roebuck.

2.3.3.3 ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ (Conglomerate Diversification)

Η πρόσθεση καινούργιων, ασυσχέτιστων προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελεί την στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκιλης. Κάποιες εταιρείες επιδιώκουν ασυσχέτιστη διαποίκιλη βασιζόμενη μερικώς στην προσδοκία κερδών από εταιρείες οι οποίες διαλύονται και διαθέτουν τμήματα τους στην αγορά. Ο Richard West, κοσμήτορας του πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης, δηλώνει, «Η αγορά αποθεμάτων ανταμείβει τις μη συσσωρεύσεις, λέγοντας πως τα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας είναι πιο πολύτιμα αποκομμένα παρά μαζί. Υπάρχει ένα είδος αντισυνεργίας, το ολόκληρο να κοστίζει λιγότερο από τα επιμέρους τμήματά του.»

Από τις επτά περιφερειακές εταιρείες που δημιουργήθηκαν μετά τη διάλυση της AT&T, η U.S. West επεδίωξε την στρατηγική διαφοροποίησης του υψηλότερου κινδύνου. Η U.S. West, μία εταιρεία τηλεπικοινωνιών, τώρα έχει την ιδιοκτησία διαδικασιών σε εταιρείες όπως η καλωδιακές τηλεοράσεις, χρηματοδότηση εξοπλισμού, διαφήμιση υπηρεσιών, ανάπτυξη εμπορίας κατοικιών, κυτταρικά τηλέφωνα. Επίσης πρόσφατα η U.S. West εξαγόρασε και την Financial Security Assurance αντί \$345 εκατομμυρίων, επεκτείνοντας έτσι την διαφοροποίησή της και στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

2.3.4 ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Defensive Strategies)

Σε αντίθεση με τις στρατηγικές ολοκλήρωσης, έντασης και διαποίκισης, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να επιδιώξουν κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες, με αποτέλεσμα τις περικοπές δαπανών, την αποεπένδυση, ή την εκποίηση.

2.3.4.1 ΚΟΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ (Joint Venture)

Οι κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες είναι μία δημοφιλής στρατηγική η οποία εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες εταιρείες σχηματίζουν μία προσωρινή συνεργασία ή συμφωνία με σκοπό την κεφαλαιοποίηση μιας ευκαιρίας. Αυτή η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί αμυντική επειδή η εταιρεία δεν αναλαμβάνει την εκπόνηση του σχεδίου μόνη της. Συχνά, οι δύο ή περισσότερες συνεργαζόμενες εταιρείες σχηματίζουν έναν ξεχωριστό οργανισμό και έχουν κοινές μετοχές στην ιδιοκτησία τους. Άλλοι τύποι σύμπραξης συμφωνιών περιλαμβάνουν συνεργασίες έρευνας και ανάπτυξης, διασταυρούμενη διανομή, καθώς και συμφωνίες διασταυρούμενης παραγωγής.

Οι κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες και οι σύμπραξη συμφωνιών χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο διότι επιτρέπουν στις εταιρείες να βελτιώσουν τις επικοινωνίες και τις εργασίες στο Διαδίκτυο, να σχηματίσουν σφαιρικές διαδικασίες και να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο. Η Kathryn Rudie Harrigan, καθηγήτρια της στρατηγικής των επιχειρήσεων στο Columbia University, ανακεφαλαιώνοντας την τάση προς την αύξηση των κοινών επιχειρηματικών συνεργασιών αναφέρει:

Στο σημερινό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον των σπάνιων πόρων, των αυξανόμενων ρυθμών, των τεχνολογικών αλλαγών, και της αύξησης των αναγκών σε κεφάλαια, η σημαντική ερώτηση δεν είναι πια «Να σχηματίσουμε κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες;» Τώρα η ερώτηση είναι, «Ποιες κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες και συμπράξεις συμφωνιών είναι οι πιο απαραίτητες για τις ανάγκες και τις προσδοκίες μας;» και ακολούθως, «Πώς να διοικήσουμε αυτές τις συνεργασίες πιο αποτελεσματικά;»¹⁰

Οι συμπράξεις συμφωνιών ακόμα και μεταξύ δύο ανταγωνιστών γίνονται δημοφιλείς. Για παράδειγμα, η Canon προμηθεύει φύλλα εκτύπωσης φωτογραφιών την Kodak, η Frances' Thomson και η Japan's FCV κατασκευάζουν αντιγραφικά βιντεοκασετών, η Siemens και η Fujitsu δουλεύουν μαζί και η General Motors και Toyota συναρμολογούν αυτοκίνητα. Για να επιτύχει συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών και οι δύο εταιρείες πρέπει να συνεισφέρουν κάτι χαρακτηριστικό, όπως η τεχνολογία, η διανομή, βασική έρευνα, ή ικανότητα παραγωγής.

2.3.4.2 ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (Retrenchment)

Οι περικοπές δαπανών εμφανίζονται όταν ένας οργανισμός επανοργανώνεται με στόχο τη μείωση του κόστους και των απασχολούμενων κεφαλαίων προκειμένου να αναστρέψει τις χαμηλές πωλήσεις και τα μειωμένα κέρδη. Μερικές φορές ο επαναπροσδιορισμός κατά τη διάρκεια της στρατηγικής επανοργάνωσης, η περικοπές δαπανών σχεδιάζονται ώστε να ενισχύσουν τις βασικές επιδιώξεις ενός οργανισμού. Κατά τη διάρκεια των περικοπών δαπανών, οι υπεύθυνοι της στρατηγικής εργάζονται με περιορισμένους πόρους και αντιμετωπίζουν πίεση από τους μετόχους, τους εργαζόμενους, και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Οι περικοπές δαπανών μπορεί να οδηγήσουν σε πώληση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, σε περικοπή των γραμμών παραγωγής, στο κλείσιμο οριακών επιχειρήσεων, στο κλείσιμο παρωχημένων εργοστασίων, σε αυτοματοποίηση διαδικασιών, σε μείωση του αριθμού των εργαζομένων και στην ίδρυση ενός κατάλληλου συστήματος ελέγχου δαπανών. Σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και η πτώχευση μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τύπος στρατηγικής περικοπών δαπανών. Εφ'όσον η πτώχευση μπορεί να επιτρέψει σε μία εταιρεία να αποφύγει υποχρεώσεις χρεών και να αποφύγει σύναψη ενώσεων.

2.3.4.3 ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ (Divestiture)

Η πώληση μεριδίου ή τμήματος ενός οργανισμού ονομάζεται αποεπένδυση. Η αποεπένδυση συχνά χρησιμοποιείται για να αυξηθούν τα κεφάλαια με σκοπό τη δημιουργία στρατηγικών επενδύσεων. Η αποεπένδυση μπορεί να είναι μέρος μίας στρατηγικής περικοπής δαπανών ώστε να απαλλαχθούν οι επιχειρήσεις από έναν οργανισμό μη επικερδή, ο οποίος χρειάζεται μεγάλα κεφάλαια, η δεν ταιριάζει με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της εταιρείας.

Η αποεπένδυση έχει γίνει πολύ δημοφιλής στρατηγική καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να εστιάσουν στις κεντρικές δυνάμεις, ελαττώνοντας το επίπεδο διαφοροποίησης. Το 1994, οι αμερικάνικες εταιρείες διεκπεραίωσαν ενέργειες διαφοροποίησης του ύψους των \$22.6 δισεκατομμυρίων. Κατά τη διάρκεια όμως του επόμενου έτους 1995, ενέργειες διαφοροποίησης ύψους των \$16.7 δισεκατομμυρίων απέτυχαν και επιπλέον συμφωνίες ύψους των \$18 δισεκατομμυρίων εκκρεμούσαν.

2.3.4.4 ΕΚΠΟΙΗΣΗ (Liquidation)

Η πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων μίας επιχείρησης, κατά τμήματα ονομάζεται εκποίηση. Η εκποίηση είναι μία αναγνώριση ήττας και επομένως συναισθηματικά μπορεί να είναι μία δύσκολη επιλογή στρατηγικής. Παρόλ' αυτά, μπορεί να είναι πιο ωφέλιμο να σταματήσει η λειτουργία μιας δραστηριότητας παρά να συνεχίσει δημιουργώντας απώλειες μεγάλων χρηματικών ποσών. Η εταιρεία κοντέινερ πλοίων Malcolm P. McLean εκποίησε τις McLean Industries, μία εταιρεία 115 χρόνων.

2.3.4.5 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (Combination Strategy)

Αρκετοί, εάν όχι οι περισσότεροι, οργανισμοί επιδιώκουν έναν συνδυασμό δύο ή περισσότερων στρατηγικών ταυτόχρονα, αλλά η στρατηγική συνδυασμού μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επικίνδυνη εάν χρησιμοποιηθεί για αρκετό καιρό. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιδιώξει όλες τις στρατηγικές που φαίνονται να ταιριάζουν ταυτόχρονα.

Δύσκολες αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν. Πρέπει να ορισθούν προτεραιότητες. Οι οργανισμοί, όπως και τα άτομα, έχουν περιορισμένους πόρους. Τόσο οι οργανισμοί όσο και τα άτομα πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε εναλλακτικές στρατηγικές και να αποφύγουν διαδικασίες που οδηγούν σε υπερβάλλοντα κόστη.

Σε μεγάλες εταιρείες διαποίκισης, μία στρατηγική συνδυασμού υιοθετείται συχνά όταν διαφορετικά τμήματα επιδιώκουν διαφορετικές στρατηγικές. Επίσης, οι οργανισμοί που πασχίζουν να επιβιώσουν μπορεί να υιοθετήσουν ένα συνδυασμό διαφόρων επιθετικών στρατηγικών, όπως αποεπένδυση, εκποίηση, και περικοπή δαπανών, ταυτόχρονα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ David Besanko, David Dranove, and Mark Shanley, “Economics of Strategy”, New York: Wiley, 1996, 543.

² Alex Miller, “Strategic Management”, 3th edition, p.15.

³ William Q. Judge and Alex Miller, “Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts,” *Academy of Management Journal*, 34: 2(June 1991), 449-463; K. E. Eisenhardt, “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments”, *Academy of Management Journal*, 32 (1989), 543-576.

⁴ James Bredin, “Dominate or Die”, *Industry Week*, 243: 16(September 5, 1994), 27-28.

⁵ Robert D. Hof, “Inside Intel”, *Business Week* (June 1, 1992), 86-94.

⁶ G. Stalk, Jr., “Time- The Next Source of Competitive Advantage”, *Harvard Business Review* (July-August 1988), 41-51.

⁷ Michael Porter, “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980.

⁸ Jeffrey Pfeffer, “Competitive Advantage Through People”, *California Management Review*, 36:2(Winter 1994), 9-28; Jeffrey Pfeffer, Toru Hatano, and Timo Santalainen, “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”, *Academy of Management Executive*, 9:1(February 1995), 55-72.

⁹ Kenneth Davidson, “Do Megamergers Make Sense?” *Journal of Business Strategy* 7, no. 3 (Winter 1987):45.

¹⁰ Kathryn Rudie Harrigan, “Joint Ventures: Linking for a Leap Forward”, *Planning Review* 14, no. 4 (July-August 1986):10.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατά τη διαδικασία επιλογής της μελλοντικής πορείας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η διοίκηση θα πρέπει να απαντήσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

Ποια είναι η παρούσα θέση του οργανισμού;

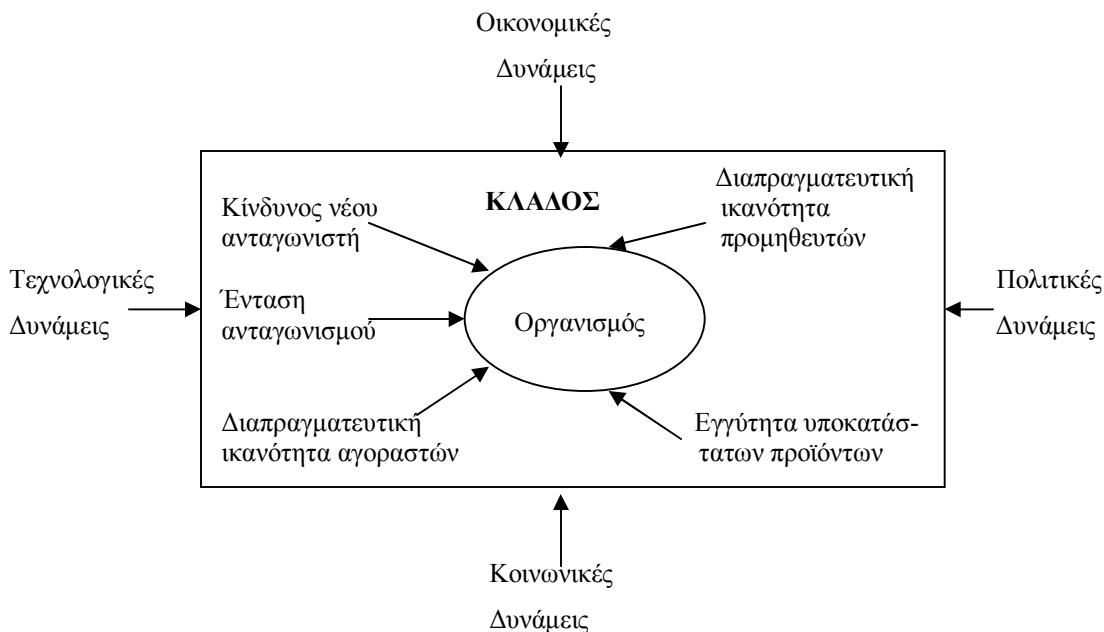
Σε ποια θέση θέλει η διοίκηση να βρίσκεται ο οργανισμός;

Με ποιο τρόπο ο οργανισμός θα μετακινηθεί από την παρούσα θέση στη θέση που επιθυμεί η διοίκηση;

Για να απαντηθεί η πρώτη ερώτηση, η διοίκηση θα πρέπει να αναλύσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από ανταγωνιστές και άλλες δυνάμεις εκτός βιομηχανίας που δεν βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο του οργανισμού και της βιομηχανίας. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα αναλυθεί παρακάτω μέσω του μοντέλου Porter. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται μέσω εξέτασης αυτών των δυνάμεων οι οποίες δεν βρίσκονται κάτω από άμεσο έλεγχο ούτε του οργανισμού ούτε της βιομηχανίας αλλά μπορούν προφανώς να επηρεάσουν ουσιαστικά την πορεία των βιομηχανιών των οργανισμών του κλάδου.¹

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο συστατικό της στρατηγικής των επιχειρήσεων διότι παρέχει μεγάλο μέρος των απαραίτητων πληροφοριών που απαιτούνται για να γίνει η προσέγγιση της μελλοντικής πορείας. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί μία σημαντική πηγή αλλαγής. Παρατηρείται ότι κάποιοι

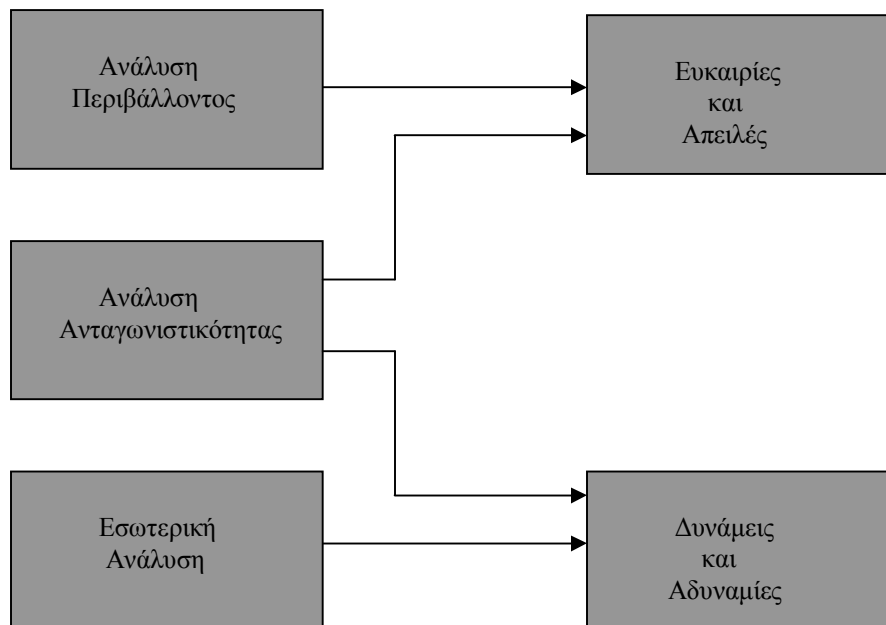


Διάγραμμα 3.1 : Οι Δυνάμεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, "Strategic Management" p.33².

οργανισμοί γίνονται θύματα των αλλαγών του πολυτάραχου περιβάλλοντος, ενώ άλλοι χρησιμοποιούν τις αλλαγές προς εδραίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί είναι πιθανό να μετατρέψουν την αλλαγή σε πλεονέκτημα εάν ανησυχούν για την μελλοντική τους κατάσταση. Αυτό είναι μία σημαντική προϋπόθεση για τη διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος, της ανάλυσης ανταγωνιστικότητας, και της εσωτερικής ανάλυσης του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάλυση της ανταγωνιστικότητας προσδιορίζουν και αναγνωρίζουν απειλές και ευκαιρίες για τον οργανισμό. Η ανάλυση ανταγωνιστικότητας και του εσωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού. Αυτού του είδους η ανάλυση αναφέρεται συχνά ως SWOT ανάλυση.



Διάγραμμα 3.2 : Η Σχέση μεταξύ Ανάλυσης Περιβάλλοντος, Ανταγωνιστικότητας, και Εσωτερικής Ανάλυσης

Πηγή: Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, "Strategic Management" p.34.

3.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναζητά να αποκαλύψει σημαντικές πληροφορίες που επηρεάζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης. Κάθε πληροφορία πρέπει να μεταφράζεται με τρόπο που να προσδιορίζει την χρήση της στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτές τις απαιτήσεις, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να διαιρεθεί σε τρία κύρια βήματα:

1. Ορισμός. Προσδιορισμός των σχετικών δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και της γεωγραφική κάλυψης των λειτουργιών .
2. Επεξεργασία και πρόβλεψη. Διαβεβαίωση ότι η πληροφόρηση είναι διαθέσιμη σχετικά με το περιβάλλον το οποίο έχει προσδιορισθεί
3. Ερμηνεία. Ομαδοποίηση των πληροφοριών σε τύπους οι οποίοι να είναι χρήσιμοι για στρατηγικό σχεδιασμό.

3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Κάθε οργανισμός επηρεάζεται από διάφορες εξωτερικές δυνάμεις οι οποίες γίνονται άμεσα αντιληπτές από τις βιομηχανίες και οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να προγραμματίσει περισσότερο συστηματικά την πορεία της. Αυτές οι δυνάμεις μπορούν να διαχωρισθούν σε οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, και πολιτικές. Ο βαθμός επίδρασης των παραπάνω δυνάμεων διαφέρει σύμφωνα με το γεωγραφικό πεδίο δραστηριοποίησης του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα τοπικό εστιατόριο επηρεάζεται πολύ περισσότερο από τοπικές δυνάμεις παρά από τις εκτεταμένες δυνάμεις του ευρύτερου περιβάλλοντος σε σχέση με μία αλυσίδα εστιατορίων εθνικής κάλυψης. Μία εταιρεία γρήγορου φαγητού όπως η McDonald's, η οποία έχει παγκόσμια κάλυψη δραστηριοποίησης, έχει ακόμα μεγαλύτερο εύρος δυνάμεων περιβάλλοντος στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί.³

3.2.2 ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι διακυμάνσεις στις τοπικές, εθνικές και παγκόσμιες οικονομίες επηρεάζουν σημαντικά την πορεία της επιχείρησης, και επίσης είναι σημαντικό να πραγματοποιούνται ξεχωριστές αναλύσεις βασισμένες στο πεδίο δράσης του οργανισμού. Για να αποτυπωθεί η κατάσταση σε τοπικό επίπεδο, ένας οργανισμός θα μπορούσε να αναζητήσει πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση και τις σχετικές προβλέψεις της περιοχής καθώς και τις επιπτώσεις στο διαθέσιμο εισόδημα, την ανεργία, και άλλους οικονομικούς δείκτες. Σε εθνικό επίπεδο, ο ρυθμός ανάπτυξης, τα επίπεδα εισοδήματος, το επίπεδο του πληθωρισμού, το ισοζύγιο πληρωμών, και οι συντελεστές φορολογίας είναι μερικές από τις ενδείξεις της ικανότητας της οικονομίας να παράγει και να καταναλώνει προϊόντα και υπηρεσίες.

Η παγκόσμια οικονομία μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερις κατηγορίες: (1) τις δυτικές δημοκρατίες (περιλαμβανομένης και της Ιαπωνίας), (2) το ανατολικό μπλοκ, (3) τα υποανάπτυκτα έθνη, και (4) τα αναπτυσσόμενα έθνη. Στις δυτικές δημοκρατίες, η ανάπτυξη επικεντρώνεται στις υπηρεσίες, στην υψηλή τεχνολογία, και στις βιομηχανίες

αναψυχής. Η ανάπτυξη του πληθυσμού είναι αργή, προκαλώντας ολοένα και περισσότερες εταιρείες να βασίζονται στην τμηματοποίηση της αγοράς. Οι πολιτικές συνθήκες είναι συνήθως σταθερές. Το ανατολικό μπλοκ ακολουθεί το μονοπάτι των δυτικών δημοκρατιών αλλά δεν έχει ολοκληρώσει ακόμα πλήρως την μετάβαση του στον τομέα των υπηρεσιών.

Τα υποανάπτυκτα έθνη αντίθετα χαρακτηρίζονται από συνθήκες που ευνοούν την αύξηση του πληθυσμού, από χαμηλά επίπεδα μόρφωσης, καθώς και από έλλειψη μεταφορικής δυνατότητας και καταναλωτικής βάσης. Το επίπεδο διαβίωσης σε αυτές τις χώρες έχει αλλάξει μόνο οριακά κατά τη διάρκεια της ιστορίας τους. Στα αναπτυσσόμενα έθνη, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν αυξάνει με ραγδαίους ρυθμούς, αλλά οι εκτιμήσεις είναι χαμηλές και τα καταναλωτικά προϊόντα βρίσκονται σε έλλειψη. Το κρίσιμο στοιχείο είναι η ανισότητα του εισοδήματος και του πλούτου, η ταχύτητα των αλλαγών, και η πολιτική αστάθεια η οποία μπορεί να αποτρέψει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να δραστηριοποιηθούν σε αυτές τις περιοχές. Επομένως, είναι πιθανό για μία πολυεθνική εταιρεία να λειτουργεί ή να συνδιαλλάσσεται με τέσσερα διαφορετικά οικονομικά περιβάλλοντα ανάλογα με τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται.

3.2.3 ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής έχει επιταχυνθεί.⁴ Η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να μετατρέψει κάποια καθιερωμένα προϊόντα σε άχρηστα και ταυτόχρονα να δημιουργήσει ένα πλήθος δυνατοτήτων για νέα προϊόντα ή νέες διαδικασίες παραγωγής προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο, η τεχνολογική αλλαγή θα μπορούσε να είναι καταστροφική και δημιουργική ταυτόχρονα, δηλαδή, μία ευκαιρία και μία απειλή.⁵

Μία από τις σημαντικότερες επιδράσεις της τεχνολογικής αλλαγής είναι ότι μπορεί να επηρεάσει το ύψος των εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων και επομένως σταδιακά να μεταβάλλει το βαθμό ανταγωνισμού του κλάδου, δηλαδή, τη δομή της βιομηχανίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση του διαδικτύου, το οποίο ακριβώς επειδή είναι τόσο διεισδυτικό, έχει τη δυνατότητα να αλλάξει το βαθμό του ανταγωνισμού σε πολλές βιομηχανίες. Η υιοθέτηση της χρήσης του διαδικτύου συχνά μειώνει τα εμπόδια εισόδου και επίσης μειώνει τις αλλαγές στα κόστη των πελατών. Μπορεί να επιδρά στους ρυθμούς ανάπτυξης, να επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού και να συρρικνώνει τις τιμές και τα κέρδη.⁶

Όταν οι νέες τεχνολογικές συνθήκες ευνοούν την αύξηση του ανταγωνισμού οι διαφημιστές έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τα ποσά τα οποία θα έπρεπε να καταβάλλουν στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Παρόμοια, στην αυτοκινητοβιομηχανία, η δυνατότητα των αγοραστών να συγκρίνουν μέσω διαδικτύου τα αυτοκίνητα και να παραγγείλουν μέσω μίας πλειάδας διανομέων όπως η Auto Nation έχει αυξήσει τη δυνατότητα των αγοραστών να βρουν την καλύτερη προσφορά. Η αύξηση την διαπραγματευτικής δύναμης του αγοραστή τον καθιστά ικανό να μειώσει την πίεση για αύξηση των τιμών στα αυτοκίνητα και άρα να συρρικνώσει τα κέρδη των αυτοκινητοβιομηχανιών.

3.2.4 ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι δυνάμεις αυτές προέρχονται από τις αλλαγές στους νόμους και τους κανονισμούς. Είναι αποτέλεσμα ανάπτυξης πολιτικών και νόμων και έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες και απειλές για τις επιχειρήσεις.⁷ Για παράδειγμα, σε όλο σχεδόν τον βιομηχανοποιημένο κόσμο, έχει υπάρξει μία δυνατή τάση ανεξαρτητοποίησης των βιομηχανιών οι οποίες ελέγχονταν από το κράτος και επίσης παρατηρήθηκε μια τάση αποκρατικοποίησης οργανισμών οι οποίοι ήταν στην ιδιοκτησία του κράτους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής η απορύθμιση των αερογραμμών το 1979 επέτρεψε σε είκοσι εννέα καινούργιες εταιρείες να εισέλθουν στην αγορά από το 1979 μέχρι το 1993. Η αύξηση στην μεταφορική ικανότητα επιβατών μετά την απορύθμιση συνέβαλε στην αύξηση της

μεταφορικής ικανότητας με πολλούς τρόπους, εντατικοποίησε τον ανταγωνισμό και οι πόλεμοι μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έγιναν περισσότερο δίκαιοι.

Για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε αυτό το πολυτάραχο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι αεροπορικές εταιρείες έπρεπε να βρουν τρόπους να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη. Η ανάπτυξη συστημάτων άμεσης τηλεφωνικής κράτησης εισιτηρίων, η άνοδος εταιρειών που δεν ανήκαν σε ενώσεις, και η εισαγωγή μη υποχρεωτικής εξυπηρέτησης κατά τη διάρκεια της πτήσης αποτελούν αντιδράσεις των εταιρειών στον αυξανόμενο ανταγωνισμό του κλάδου των αερογραμμών. Παρά τις καινοτομίες, η βιομηχανία των αερογραμμών ακόμα βιώνει την εμπειρία εντατικών δίκαιων πολέμων μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν συντελέσει στην μείωση των κερδών και ως εκ τούτου έχουν προκαλέσει αρκετές πτωχεύσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η παγκόσμια βιομηχανία τηλεπικοινωνίας που βιώνει τώρα παρόμοια εμπειρία.

Στις περισσότερες χώρες, η αλληλεπίδραση μεταξύ πολιτικών και νομικών δυνάμεων, από τη μία πλευρά και η δομή του ανταγωνισμού της βιομηχανίας από την άλλη, είναι μία διαδικασία αμφίδρομη στην οποία η κυβέρνηση θέτει κανόνες οι οποίοι επηρεάζουν τη δομή της αγοράς και το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας, ενώ οι επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους προσπαθούν να ασκήσουν πίεση και έλεγχο σε αυτούς τους κανονισμούς. Κατ' αρχάς, εφόσον είναι επιτρεπτό, οι διοικήσεις των εταιρειών αναλαμβάνουν να παράσχουν βοήθεια οικονομική στους πολιτικούς ή σε πολιτικές οργανώσεις που πρόσκυνται ευνοϊκά στα συμφέροντα της εταιρείας με αντικειμενικό σκοπό να σχεδιασθούν ευνοϊκοί κυβερνητικοί κανόνες. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η υπό πτώχευση τώρα εταιρεία εμπορίας ενέργειας Enron ανέλαβε καθήκοντα χορηγού του κυβερνητικού λόμπι με αντάλλαγμα να πείσει την κυβέρνηση να απελευθερώσει την αγορά της ενέργειας στη Αμερική, μία ενέργεια από την οποία θα είχε η Enron μεγάλο οικονομικό όφελος.

3.2.5 ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι κοινωνικές δυνάμεις περιλαμβάνουν παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τις αξίες, τις συμπεριφορές και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών ενός οργανισμού. Σημαντικές κοινωνικές δυνάμεις μπορούν με έντονο τρόπο να επηρεάσουν τη ζήτηση για τα προϊόντα ενός οργανισμού ή τις υπηρεσίες του και μπορούν να διαφοροποιήσουν τις στρατηγικές του αποφάσεις.

Τα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων αντανακλούν τις συμπεριφορές τους, τα πιστεύω τους και τις αξίες τους. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο τις συμπεριφορές όσο και τα πιστεύω και τις αξίες της κοινωνίας. Η συμπεριφορά μίας κοινωνίας απέναντι στους νόμους για τα τυχερά παιχνίδια, η σύνθεση των οικογενειών, και η προτίμηση στο γρήγορο φαγητό αντί του σπιτικού είναι όλα επιταγές σε μεγάλο βαθμό του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Η επίδραση του κοινωνικού κλοιού διαφαίνεται στις αλλαγές των αναγκών, των προτιμήσεων των καταναλωτών, καθώς και στις προσδοκίες της κοινωνίας για πως ένας οργανισμός πρέπει να εκπληρώνει τον κοινωνικό του ρόλο. Προσδοκίες που αφορούν την περιβαλλοντική ευαισθησία έχουν αυξηθεί και επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων, και κατά συνέπεια, και οι σχέσεις των εργαζομένων με την εταιρεία συνεχώς αλλάζουν. Η προθυμία για αύξηση των κερδών με κάθε μέσο δεν είναι πλέον απαραίτητο κριτήριο όπως ήταν στο παρελθόν, καθώς οι εργαζόμενοι αναζητούν περισσότερο ελεύθερο χρόνο πλέον και στηρίζονται λιγότερο στη δουλειά τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να επιτύχουν την ατομική τους ολοκλήρωση.

Οι κοινωνικές συμπεριφορές οι οποίες έχουν βαθιές ρίζες συχνά εκφράζονται με νόμους. Για παράδειγμα, η αξία που βασίζεται στην ανθρώπινη ύπαρξη εκφράζεται μέσω των νόμων για ανθρωποκτονία. Ένα κύμα κατά του αλκοολισμού στις αρχές του 20^{ου} αιώνα οδήγησε στην ίδρυση οργανισμού δίωξης. Πρόσφατα πολλές πολιτείες έχουν περάσει νόμους πιο αυστηρούς για όσους οδηγούν υπό την επήρεια αλκοόλ. Η ολοένα

αυξανόμενη ανησυχία για το φυσικό περιβάλλον έχει οδηγήσει σε μία πλειάδα νόμων και κανονισμών για καθαρότερο περιβάλλον.

Οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναφέρθηκαν παραπάνω βοηθούν τα υψηλόβαθμα στελέχη να αναλύσουν το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται και να προβλέψουν μελλοντικές τάσεις και γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Αφού έχουν αναγνωρισθεί τα όρια μιας βιομηχανίας, ο επόμενος στόχος των επιχειρηματικών στελεχών είναι να αναλύσουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις στο περιβάλλον της βιομηχανίας να αναγνωρίσουν ευκαιρίες και απειλές. Ο Michael E. Porter με το γνωστό πλαίσιο, γνωστό ως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, βοηθάει τα ανώτερα στελέχη σε αυτή την ανάλυση.⁸ Το μοντέλο του το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, εστιάζει στις πέντε δυνάμεις οι οποίες περιγράφουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι: (1) ο κίνδυνος εισόδου από ενδεχόμενο νέο ανταγωνιστή, (2) η ένταση ανταγωνισμού από τις ήδη εδραιωμένες εταιρείες μέσα στη βιομηχανία, (3) η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών, (4) η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών και (5) η εγγύτητα των υποκατάστατων προϊόντων στα προϊόντα μίας βιομηχανίας.

Ο Porter διαφωνεί με το γεγονός που άλλοι μελετητές υποστηρίζουν πως όσο πιο δυνατή είναι κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένη είναι η ικανότητα των εδραιωμένων εταιρειών να αυξήσουν τις τιμές τους και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας. Από το μοντέλο του Porter διαφαίνεται, πως μία ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως μία απειλή διότι ελαχιστοποιεί τα κέρδη. Μία ασθενής ανταγωνιστική δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία διότι επιτρέπει σε μία εταιρεία να αυξήσει τα κέρδη της.

Η ένταση των πέντε δυνάμεων μπορεί να μεταβληθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου καθώς αλλάζουν και οι συνθήκες μίας εταιρείας. Ο στόχος των διοικητών είναι να αντιμετωπίσουν είναι να αναγνωρίσουν με ποιο τρόπο οι πέντε δυνάμεις δίνουν ώθηση σε καινούργιες ευκαιρίες και απειλές και να σχεδιάσουν τις κατάλληλες στρατηγικές ενέργειες ανταπόκρισης.

3.3.1 Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ (Risk of Entry by Potential Competitors)

Οι ενδεχόμενοι ανταγωνιστές είναι εταιρείες οι οποίες δεν ανταγωνίζονται συχνά στη βιομηχανία αλλά έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν όποτε αυτές αποφασίσουν να εισέλθουν στον κλάδο. Για παράδειγμα, οι εταιρείες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας είναι ενδεχόμενοι ανταγωνιστές για τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην αγορά των υπηρεσιών τηλεφώνου και στην άδεια εισόδου στο διαδίκτυο. Για να έχουν τη δυνατότητα παροχής ενέργειας σε ιδιώτες και επιχειρήσεις, πολλές εταιρείες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας έχουν αποκτήσει τα δικαιώματα αδείας από την πολιτεία ή από την τοπική εξουσία για παροχή ρεύματος. Δεν υπάρχει δυνατότητα να σταματήσει κανείς αυτές τις εταιρείες από το να παρέχουν μέσω της καλωδίωσής τους ικανότητα στους χρήστες τηλεπικοινωνιών. Για παράδειγμα, η Tacoma City Light στην Washington χρησιμοποίησε τα δικαιώματά της και καλωδίωσε αρκετά κτίρια και εταιρείες παίρνοντας αρκετή δουλειά από την εδραιωμένη Verizon. Επίσης η ίδια εταιρεία εγκατέστησε συστήματα ικανά να συνδεθούν με κατοικίες και να παρέχουν υπηρεσίες τηλεοπτικές στους κατοίκους ανταγωνιζόμενη άμεσα και φανερά την τοπική τηλεόραση, την AT&T Broadband.⁹

Οι εδραιωμένες εταιρείες που ήδη διαδραματίζουν ρόλο σε μία βιομηχανία συχνά προσπαθούν να αποθαρρύνουν τους ενδεχόμενους ανταγωνιστές από το να εισέλθουν στον κλάδο, διότι όσο περισσότερες εταιρείες εισαχθούν, τόσο πιο δύσκολο γίνεται για τις ήδη υπάρχουσες να προστατέψουν το μερίδιό τους στην αγορά και να πραγματοποιήσουν κέρδη. Η AT&TBroadband ανταποκρίθηκε στη είσοδο της Tacoma City Light με εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μέσω τιμολόγησης και παροχών τηλεοπτικών. Ένας μεγάλος κίνδυνος από την είσοδο ενδεχόμενου ανταγωνιστή είναι η

απειλή ως προς την κερδοφορία των εδραιωμένων εταιρειών. Αντίθετα, όταν ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι μικρός, οι ήδη εδραιωμένες εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από αυτή την ευκαιρία και να αυξήσουν τις τιμές κερδίζοντας έτσι μεγαλύτερα οφέλη.

Ο οικονομολόγος Joe Bain, ο οποίος έχει κάνει την κλασική μελέτη για τα εμπόδια εισόδου, αναγνώρισε τρία βασικά εμπόδια νέων επιχειρήσεων στον κλάδο: την πίστη στο όνομα της εταιρείας, τα απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους και τις οικονομίες κλίμακας.¹⁰ Δύο ακόμα σημαντικά εμπόδια τα οποία μπορούν να προστεθούν είναι: η αλλαγή στα κόστη των πελατών και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις.

3.3.1.1 Η ΠΙΣΤΗ ΣΤΟ ΟΝΟΜΑ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (Brand Loyalty)

Η πίστη στο όνομα μίας εταιρείας αντανακλά την προτίμηση του αγοραστή για τα προϊόντα κάθε εδραιωμένης εταιρείας. Μία εταιρεία μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών μέσω της συνεχούς διαφήμισης των επώνυμων προϊόντων της, μέσω της προστασίας της πατέντας των προϊόντων της, μέσω της καινοτομίας των προϊόντων της, μέσω των προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης, μέσω της έμφασης στην ποιότητα των προϊόντων, και τέλος μέσω της καλής εξυπηρέτησης μετά την αγορά του προϊόντος. Η πίστη στο όνομα μίας εταιρείας κάνει εξαιρετικά δύσκολο στους ενδεχόμενους ανταγωνιστές να κερδίσουν μερίδιο από την αγορά των ήδη εδραιωμένων εταιρειών. Γι' αυτό το λόγο, μειώνεται η απειλή εισόδου ενδεχόμενων ανταγωνιστών, αφού μπορεί να θεωρήσουν ότι απαιτείται πολύ υψηλό το κόστος για να διασπάσουν την καλά εδραιωμένη προτίμηση των πελατών.

3.3.1.2 ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (Absolute Cost Advantages)

Πολλές φορές οι ήδη εδραιωμένες εταιρείες κατέχουν ένα απόλυτο πλεονέκτημα κόστους το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα και εμπόδιο εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις που αδυνατούν να ανταγωνιστούν το χαμηλό κόστος των εδραιωμένων εταιρειών. Τα απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους προέρχονται από τρεις βασικές πηγές (1) τις ανώτερες

διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίες εξαιτίας της εμπειρίας, της ύπαρξης πατεντών, ή κάποιων μυστικών διαδικασιών, (2) την ικανότητα ελέγχου συγκεκριμένων προϊόντων τα οποία είναι απαραίτητα στην παραγωγή, όπως η εργασία, ο εξοπλισμός, ή οι διοικητικές ικανότητες, και (3) την ικανότητα εύρεσης φθηνότερων χορηγών διότι οι εδραιωμένες εταιρείες αντιπροσωπεύουν χαμηλότερους κινδύνους από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Εάν οι εδραιωμένες εταιρείες έχουν ένα απόλυτο πλεονέκτημα κόστους, η απειλή εισόδου καθίσταται ασθενέστερη.

3.3.1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ (Economies of Scale)

Οι οικονομίες κλίμακας είναι τα συσχετιζόμενα πλεονεκτήματα κόστους λόγω των υψηλών ρυθμών παραγωγής. Οι πηγές των οικονομιών κλίμακας περιλαμβάνουν (1) τη μείωση κόστους η οποία οφείλεται στη μαζική παραγωγή ενός τυποποιημένου προϊόντος, (2) τις εκπτώσεις σε μεγάλες συσκευασίες της γραμμής παραγωγής, (3) τα πλεονεκτήματα τα οποία πηγάζουν από τον επιμερισμό του σταθερού κόστους σε μεγάλη κλίμακα παραγωγής, και (4) τα οφέλη κόστους που προκύπτουν από τον επιμερισμό του κόστους του μάρκετινγκ και της διαφήμισης σε μία παραγωγή μεγάλης κλίμακας σε σύγκριση με μία μικρής κλίμακας παραγωγή.

Εάν αυτά τα πλεονεκτήματα είναι σημαντικά, τότε μία νέα επιχείρηση που εισέρχεται στον κλάδο και παράγει σε μικρή κλίμακα επιβαρύνεται από ένα σημαντικό μειονέκτημα κόστους σε σύγκριση με το αντίστοιχο κόστος των ήδη υπάρχουσών εταιρειών. Εάν η νέα επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει στον κλάδο υιοθετώντας μεγάλη κλίμακα παραγωγής προκειμένου να επιτύχει τις οικονομίες κλίμακας των εδραιωμένων εταιρειών, θα διακινδυνέψει μία μεγάλη επένδυση. Ένας άλλος κίνδυνος από την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε μεγάλη κλίμακα είναι πως η μεγάλη προσφορά προϊόντων θα συμπιέσει τις τιμές και θα έχει ως αποτέλεσμα διάφορες κινήσεις αντίδρασης, δραστήριες σχέσεις από τις εδραιωμένες εταιρείες. Για τους παραπάνω λόγους, η απειλή εισόδου μειώνεται όταν οι εδραιωμένες εταιρείες επιτυγχάνουν υψηλές οικονομίες κλίμακας.

3.3.1.4 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (Customer Switching Costs)

Το κόστος αλλαγής αναδύεται όταν κοστίζει σε ένα πελάτη χρόνο, ενέργεια, και χρήμα να μεταβεί από ένα προϊόν το οποίο προσφέρεται από μία εδραιωμένη εταιρεία σε ένα άλλο προϊόν το οποίο προσφέρεται από νέα εταιρεία. Όταν τα κόστη αλλαγής είναι υψηλά, οι πελάτες μπορεί να παγιδευτούν στα προϊόντα που προσφέρονται από εδραιωμένες εταιρείες, ακόμα και εάν οι νέες εταιρείες προσφέρουν καλύτερα προϊόντα.¹¹ Ένα γνωστό παράδειγμα αλλαγής κόστους αφορά τα κόστη που σχετίζονται με την αλλαγή λειτουργικού συστήματος σε ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Εάν ένα άτομο κάνει συχνά χρήση των Windows της Microsoft, είναι ακριβό για αυτό το άτομο να μεταβεί σε άλλο λειτουργικό σύστημα. Για να πραγματοποιήσει την αλλαγή, θα πρέπει να αγοράσει νέο λειτουργικό σύστημα με όλα τα αντίστοιχα προγράμματα και να μετατρέψει όλα τα αρχεία του. Αντιμέτωπο με τα υψηλά κόστη σε χρήματα και χρόνο, οι περισσότεροι καταναλωτές είναι απρόθυμοι να κάνουν την αλλαγή εκτός και αν το νέο λειτουργικό σύστημα αποτελεί μία εναλλακτική λύση αυξημένης απόδοσης. Έτσι λοιπόν, όσο μεγαλύτερα είναι τα κόστη αλλαγής, τόσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια εισόδου για μία εταιρεία η οποία προσπαθεί να προωθήσει ένα καινούργιο λειτουργικό σύστημα.

3.3.1.5 ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ (Government Regulation)

Ιστορικά, η κυβερνητική ρύθμιση έχει συμβάλει στη δημιουργία μεγάλων εμποδίων εισόδου για πολλές εταιρείες. Για παράδειγμα, μέχρι τα μέσα του 1990, η κυβέρνηση της Αμερικής με ρυθμίσεις απαγόρευσε προμηθευτές τηλεφωνικών υπηρεσιών μεγάλων αποστάσεων από τον ανταγωνισμό με τοπικές υπηρεσίες και αντίστροφα. Άλλοι ενδεχόμενοι προμηθευτές τηλεφωνικών υπηρεσιών, περιλαμβανομένων και των παροχών καλωδιακής τηλεόρασης όπως η AOL TIME Warner και η Viacom (οι οποίες θα μπορούσαν μαζί με το σήμα της τηλεόρασης να παρέχουν και τηλεφωνικό σήμα), δεν μπορούσαν μέσω κυβερνητικής ρύθμισης να εισέλθουν στην αγορά.

Αυτά τα εμπόδια εισόδου, που προέρχονται από κυβερνητικές ρυθμίσεις, μειώνουν σημαντικά το επίπεδο ανταγωνισμού στην τοπική αγορά αλλά και στη αγορά τηλεφωνικής υπηρεσίας μεγάλων αποστάσεων, επιτρέποντας στις εταιρείες τηλεφωνίας να δημιουργούν υψηλά κέρδη. Όλα αυτά όμως άλλαξαν το 1996 όταν η κυβέρνηση απορύθμισε τη βιομηχανία σημαντικά. Τους μήνες που ακολούθησαν της ανακοίνωσης, οι τοπικές, υπεραστικές, και τηλεοπτικές εταιρείες ανακοίνωσαν την πρόθεσή τους να εισέλθουν στον κλάδο, και επιπλέον μία πλειάδα νέων ανταγωνιστών εισήλθαν στην αγορά. Κατά συνέπεια η κυβερνητική απορύθμιση θα μπορούσε σε σημαντικό βαθμό να επιφέρει αύξηση της έντασης της ανταγωνιστικότητας ενός κλάδου, και μείωση των περιθωρίων κέρδους.

Συμπερασματικά, εάν οι εδραιωμένες εταιρείες έχουν επιτύχει να κερδίσουν την πίστη στα προϊόντα τους, έχουν ένα απόλυτο πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ενδεχόμενους ανταγωνιστές, και επιτυγχάνουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Επίσης πλεονεκτούν όσο αφορά το κόστος αλλαγής, και επομένως στην περίπτωση αυτή ο κίνδυνος εισόδου από ενδεχόμενους ανταγωνιστές είναι εξαιρετικά μικρός. Ως συνέπεια, οι εδραιωμένες εταιρείες μπορούν να χρεώνουν μεγαλύτερες τιμές και τα κέρδη της βιομηχανίας να είναι μεγαλύτερα. Στην πραγματικότητα, τα τεκμήρια από την εμπειρία αποδεικνύουν ότι το ύψος των εμποδίων εισόδου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του περιθωρίου κέρδους σε μία βιομηχανία. Είναι επομένως σαφές ότι οι εδραιωμένες εταιρείες θα επιδιώξουν στρατηγικές δημιουργίας υψηλών εμποδίων εισόδου για να διασφαλίσουν τα κέρδη τους.¹²

3.3.2 Η ΑΝΤΙΠΑΛΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (Rivalry Among Established Companies)

Η δεύτερη από τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού στο μοντέλο του Porter είναι η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο. Η αντιπαλότητα αυτή αναφέρεται στην ένταση των ανταγωνιστών μεταξύ των εταιρειών σε μία βιομηχανία ώστε να κερδίσουν μερίδιο αγοράς η μία επιχείρηση σε βάρος της άλλης. Η ένταση του ανταγωνισμού μπορεί να έχει μορφή πολέμου τιμών, να επιδράσει στο

σχεδιασμό των προϊόντων, τη διαφήμιση και τη διανομή, την άμεση πώληση, και την υποστήριξη της εξυπηρέτησης μετά την αγορά. Μεγαλύτερη ένταση στον ανταγωνισμό έχει ως συνέπεια χαμηλότερες τιμές ή έξοδα σε μη τιμολογημένα ανταγωνιστικά όπλα, ή και τα δύο.

Επειδή η ένταση του ανταγωνισμού μειώνει τις τιμές και ανεβάζει τα κόστη, συμπιέζει τα κέρδη σε μία βιομηχανία. Έτσι, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ εδραιωμένων εταιρειών σε ένα κλάδο αποτελεί απειλή για την κερδοφορία της. Εναλλακτικά, εάν ο ανταγωνισμός είναι λιγότερο έντονος, οι εταιρείες μπορεί να έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν τα κόστη στα μη τιμολογούμενα ανταγωνιστικά όπλα, κάτι το οποίο οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας της βιομηχανίας. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των εδραιωμένων εταιρειών σε ένα κλάδο είναι γενικά μία συνάρτηση τριών παραγόντων: (1) δομή ανταγωνισμού στη βιομηχανία, (2) συνθήκες ζήτησης και (3) το ύψος των εμποδίων εξόδου σε μία βιομηχανία.

3.3.2.1 Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑ ΚΛΑΔΟ (Industry Competitive Structure)

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο αναφέρεται στον αριθμό και το μέγεθος των εταιρειών σε αυτόν. Η δομή του κάθε κλάδου διαφέρει και διαφορετικές δομές έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην ένταση του ανταγωνισμού. Ένας κλάδος μπορεί να αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό μικρών ή μεσαίου μεγέθους εταιρείες, όπου καμία από αυτές δεν έχει την δυνατότητα να καθορίσει τιμή προϊόντος. Αντίθετα εάν ένας κλάδος αποτελείται από ένα μικρό αριθμό μεγάλων εταιρειών (ένα ολιγοπώλιο), ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις, από μία μόνο εταιρεία (ένα μονοπώλιο) τότε οι εταιρείες αυτές είναι συχνά σε θέση να καθορίσουν τις τιμές στον κλάδο. Παραδείγματα διασπασμένων βιομηχανιών είναι οι αγροτικές, ή της ενοικίασης βιντεοταινιών. Ενώ στις ενοποιημένες βιομηχανίες περιλαμβάνονται οι αερογραμμές, οι αυτοκινοβιομηχανίες, οι φαρμακοβιομηχανίες.

Αρκετές βιομηχανίες χαρακτηρίζονται από χαμηλά εμπόδια εισόδου και ομοιογενή συνήθως προϊόντα τα οποία είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν. Τα χαμηλά εμπόδια εισόδου υποδηλώνουν πως όποτε η ζήτηση είναι μεγάλη τα κέρδη είναι υψηλά, τότε νέες επιχειρήσεις αναμένεται να εισέλθουν στην αγορά με την προσδοκία να ωφεληθούν από την υπάρχουσα κερδοφορία.

Συχνά η εισροή των νεοεισελθόντων σε μία διασπαρμένη βιομηχανία οδηγεί σε μείωση των τιμών. Η δυσκολία την οποία αντιμετωπίζουν οι εταιρείες καθώς προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών μπορεί να επιδεινώσει αυτή την ένταση. Το αποτέλεσμα συνήθως είναι ένας πόλεμος τιμών, ο οποίος συρρικνώνει τα κέρδη της βιομηχανίας, αναγκάζει σε έξοδο μερικές εταιρείες, ενώ αποτρέπει ενδεχόμενες νέες εισόδους.

Για παράδειγμα, έπειτα από μία δεκαετία επέκτασης και έκρηξης των κερδών, πολλά κέντρα παροχής υπηρεσιών υγείας τώρα έχουν καταλήξει πως πρέπει να προσφέρουν μεγάλες εκπτώσεις ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν τα μέλη τους. Γενικά, όσο πιο ομοιογενές είναι το προϊόν που προσφέρεται σε μία βιομηχανία, τόσο πιο έντονος θα είναι ο πόλεμος τιμών. Αυτή η διαμάχη συνεχίζεται έως ότου συνολικά η χωρητικότητα της βιομηχανίας συναντήσει τα επίπεδα της ζήτησης (μέσω χρεοκοπιών), οπότε και παρατηρείται σταθεροποίηση των τιμών.

Η δομή μίας διασπαρμένης βιομηχανίας, αποτελεί μάλλον απειλή παρά ευκαιρία. Οι περισσότερες τάσεις διεύρυνσης είναι σχετικά μικρής χρονικής διάρκειας εξαιτίας της εισόδου ενώ στη συνέχεια παρατηρείται πόλεμος τιμών και χρεοκοπίες. Επειδή είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα σε αυτές τις βιομηχανίες, η καλύτερη στρατηγική για μία εταιρεία είναι να ελαχιστοποιήσει τα κόστη ώστε να είναι επικερδής σε περίπτωση διεύρυνσης του κλάδου και να επιβιώσει από χρεοκοπία. Εναλλακτικά, οι εταιρείες μπορεί να υιοθετήσουν στρατηγικές οι οποίες αλλάζουν τη δομή της διασπαρμένης βιομηχανίας και οδηγούν σε μία δομή βιομηχανίας υψηλής συγκέντρωσης, στην οποία το επίπεδο της κερδοφορίας είναι αυξημένο.

Στις βιομηχανίες υψηλής συγκέντρωσης, οι εταιρείες είναι ανεξάρτητες, διότι η αντιπαλότητα της μίας εταιρείας (σε σχέση με την τιμή, ή την ποιότητα) άμεσα επηρεάζει το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών, και κατά συνέπεια την κερδοφορία τους. Όταν μία εταιρεία κάνει μία κίνηση, αυτό γενικά υποχρεώνει σε αντίδραση τους ανταγωνιστές, και η συνέπεια αυτού του είδους ανταγωνιστικής αλληλεξάρτησης μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνη. Οι ανταγωνιστές αυξάνονται καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να αναχαιτίσουν η μία τις τιμές της άλλης ή να προσφέρουν στα προϊόντα τους μεγαλύτερη αξία, πιέζοντας προς τα κάτω τα κέρδη της βιομηχανίας. Οι δίκαιοι πόλεμοι που περιοδικά έχουν δημιουργήσει καταστροφή στη βιομηχανία των αερογραμμών αποτελούν μία καλή προσέγγιση αυτής της διαδικασίας.

Επίσης οι εταιρείες στις βιομηχανίες υψηλής συγκέντρωσης μερικές φορές αναζητούν να μειώσουν αυτή την απειλή ακολουθώντας τις τιμές της πιο εδραιωμένης εταιρείας στη βιομηχανία.¹³ Παρόλ'αυτά, οι εταιρείες πρέπει να είναι προσεκτικές, διότι οι έμμεσες συμφωνίες μέσω συνεννόησης για καθορισμό των τιμών είναι παράνομες. Σε αντιδιαστολή, οι εταιρείες καθορίζουν τις τιμές παρακολουθώντας, ερμηνεύοντας, προλαμβάνοντας, και απαντώντας η μία στη συμπεριφορά της άλλης. Συχνά όμως, οι συμφωνίες για τιμολόγηση μεταξύ των ηγεσιών των εταιρειών διασπώνται μέσω αντίρροπων οικονομικών κινήσεων.

3.3.2.2 ΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ (Industry Demand)

Το επίπεδο της ζήτησης στη βιομηχανία είναι ένας δεύτερος παράγοντας που ασκεί σημαντική επίδραση στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των εδραιωμένων εταιρειών. Η αύξηση της ζήτησης από καινούργιους πελάτες ή επιπρόσθετες ανάγκες από τους υπάρχοντες πελάτες τείνουν να μετριάσουν τον ανταγωνισμό. Πράγματι, η αυξανόμενη ζήτηση τείνει να μειώσει τον ανταγωνισμό διότι όλες οι εταιρείες μπορούν να διαθέσουν μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος χωρίς να χρειάζεται να διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς από ανταγωνίστριες εταιρείες. Τα υψηλά κέρδη της βιομηχανίας αποτελούν συχνά και το θεμιτό αποτέλεσμα της αυξημένης ζήτησης του κλάδου. Αντιστρόφως, η μειούμενη ζήτηση οδηγεί σε ένταση του ανταγωνισμού καθώς οι

εταιρείες μάχονται να διατηρήσουν τα κέρδη και τα έσοδά τους. Η ζήτηση μειώνεται όταν οι πελάτες εγκαταλείπουν την αγορά στόχου ή όταν απλά αγοράζουν μικρότερες προμήθειες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες μία εταιρεία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της μόνο εάν αυξήσει το μερίδιο της αγοράς εις βάρος κάποιας άλλης. Έτσι, η μειούμενη ζήτηση συνιστά μία σημαντική απειλή, διότι αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των εδραιωμένων εταιρειών.

3.3.2.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ (Exit Barriers)

Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι οικονομικά, στρατηγικά, ακόμα και διάφοροι συναισθηματικοί παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τις εταιρείες να εγκαταλείψουν την βιομηχανία. Εάν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, οι εταιρείες εγκλωβίζονται σε μία μη επικερδή βιομηχανία στην οποία η συνολική ζήτηση είναι στατική ή ακόμα και μειούμενη. Το αποτέλεσμα είναι συχνά πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία οδηγεί σε ακόμα μεγαλύτερη ένταση ανταγωνισμού και πόλεμο τιμών καθώς οι εταιρείες μειώνουν τις τιμές στην προσπάθειά τους να ακολουθήσουν τις εντολές των πελατών να χρησιμοποιήσουν την πλεονάζουσα παραγωγή και να καλύψουν τα κόστη.¹⁴ Υψηλά εμπόδια εξόδου περιλαμβάνουν συνήθως τα ακόλουθα στοιχεία:

- Επενδύσεις σε εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία όπως συγκεκριμένες μηχανές, εξοπλισμό, και λειτουργικές ευκολίες τα οποία είναι μικρής ή μηδαμινής αξίας σε εναλλακτικές χρήσεις. Εάν η εταιρεία επιθυμεί να εγκαταλείψει την βιομηχανία, θα πρέπει να κάνει απογραφή αυτών των περιουσιακών στοιχείων.
- Υψηλά σταθερά κόστη εξόδου, όπως αποζημιώσεις, προνόμια υγείας, και συντάξεις που θα πρέπει να καταβληθούν στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι πλέον περιττοί όταν η εταιρεία παύει να λειτουργεί.
- Συναισθηματική προσκολληση σε μία βιομηχανία, όταν οι ιδιοκτήτες ή οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι απρόθυμοι να εξέλθουν από την βιομηχανία για συναισθηματικούς λόγους ή λόγω υπερηφάνειας.
- Οικονομική εξάρτηση από την βιομηχανία όταν μια εταιρεία συνδέεται σε μία μεμονωμένη βιομηχανία για τη δημιουργία εσόδων ή κερδών.

Σαν παράδειγμα της επίδρασης των εμποδίων εξόδου στην πράξη, μπορούμε να αναλογιστούμε τη βιομηχανία των γρήγορων τηλεγραφημάτων και παράδοσης δεμάτων. Στην αμερικάνικη οικονομία οι κύριες επιχειρήσεις σε αυτή την βιομηχανία όπως η Federal Express και η UPS στηρίζονται ολοκληρωτικά στις υπηρεσίες παράδοσης για τα έσοδα και τα κέρδη τους. Πρέπει να βρίσκονται σε θέση να εγγυηθούν στους πελάτες τους ότι θα παραδώσουν τα δέματα σε όλες τις σημαντικές τοποθεσίες της Αμερικής, και ένα μεγάλο μέρος των επενδύσεών τους έγιναν για το σκοπό αυτό. Για να επιτύχουν στην εκπλήρωση των στόχων τους, χρειάζονται ένα εθνικό δίκτυο αερογραμμών και οδικών γραμμών, ένα περιουσιακό στοιχείο το οποίο είναι απαραίτητο στη βιομηχανία αυτή.

Εάν αναπτυχθεί περίσσια παραγωγή στη βιομηχανία, όπως συμβαίνει ανά περιόδους, η Federal Express δεν μπορεί να μειώσει ή να ελαχιστοποιήσει την περίσσια την πλεονάζουσα παροχή υπηρεσιών της αποφασίζοντας να μην πετάξει ή να παραδώσει, για παράδειγμα, στο Μαϊάμι διότι αυτή η διαδρομή υπολειτουργεί. Εάν έκανε κάτι τέτοιο, δεν θα ήταν πια σε θέση να εγγυηθεί στους πελάτες της ότι μπορεί να παραδώσει δέματα σε όλους τους σημαντικούς τόπους της Αμερικής, και οι πελάτες της θα προσέφευγαν σε κάποια άλλη εταιρεία διανομών. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η ανάγκη οικοδόμησης ενός εθνικού δικτύου είναι ένα εμπόδιο εξόδου το οποίο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα περίσσια χωρητικότητας στη αεροπορική ταχυμεταφορά σε περιόδους ισχνής ζήτησης.

3.3.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ (The Bargaining Power of Buyers)

Η τρίτη από τις πέντε δυνάμεις του Porter είναι η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών. Η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών αναφέρεται στην ικανότητα των αγοραστών να διαπραγματεύονται την μείωση των τιμών τις οποίες χρεώνονται από τις εταιρείες της βιομηχανίας ή που αυξάνουν τα κόστη των εταιρειών στον κλάδο ή την απαίτηση καλύτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Στις περιπτώσεις αυτές, οι ισχυροί αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν ως απειλή. Εναλλακτικά, όταν οι αγοραστές βρίσκονται σε ασθενή θέση διαπραγμάτευσης, οι εταιρείες σε μια βιομηχανία μπορούν

να αυξήσουν τις τιμές, και ίσως να μειώσουν τα κόστη μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, και βελτιώνοντας το επίπεδο των κερδών της βιομηχανίας.

Σύμφωνα με τον Porter, οι αγοραστές εμφανίζουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη όταν υπάρχουν οι παρακάτω παράγοντες:

- Όταν η βιομηχανία η οποία προμηθεύει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία συγκροτείται από μικρές εταιρείες και οι αγοραστές είναι μεγάλοι και μικροί στον αριθμό. Αυτές οι καταστάσεις επιτρέπουν στους αγοραστές να κυριαρχήσουν των εταιρειών.
- Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, οι αγοραστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ικανότητά τους σαν δύναμη διαπραγμάτευσης για μείωση των τιμών.
- Όταν η βιομηχανία προμήθειας εξαρτάται από τους αγοραστές σε ένα μεγάλο ποσοστό των συνολικών εντολών παραγγελίας.
- Όταν οι αγοραστές γνωρίζουν τις συνθήκες των επιχειρήσεων του κλάδου ώστε να μπορούν να απαιτήσουν τη μείωση των τιμών τους.
- Όταν είναι οικονομικά εφικτό για τους αγοραστές να συσκευάσουν μία εισροή από μερικές εταιρείες με τη μία έτσι ώστε οι αγοραστές να μπορούν να στρέψουν την μία εταιρεία ενάντια στην άλλη.
- Όταν οι αγοραστές μπορούν να απειλήσουν ότι θα παράγουν τα προϊόντα που προμηθεύονται μόνοι τους και έτσι καλύπτουν οι ίδιοι τις ανάγκες τους, τότε μπορούν να ασκήσουν πίεση για μείωση των τιμών της αγοράς.

Η βιομηχανία προμήθειας αυτόματων εξαρτημάτων, της οποίας οι αγοραστές είναι μεγάλες εργοστασιακές μονάδες αυτοκινήτων όπως η GM, και η DaimlerChrysler, είναι ένα καλό παράδειγμα μίας βιομηχανίας στην οποία οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα και αποτελεί μία ισχυρή ανταγωνιστική απειλή. Οι προμηθευτές των αυτόματων εξαρτημάτων είναι αριθμητικά πολλοί και τυπικά μικρής κλίμακας. Οι αγοραστές τους, τα εργοστάσια αυτοκινήτων, είναι μεγάλα σε μέγεθος και λίγα στον αριθμό. Η DaimlerChrysler, για παράδειγμα, λειτουργεί με την προμήθεια σχεδόν 2.000 διαφορετικών προμηθευτών στην Αμερική και φυσιολογικά

συνδιαλλάσσεται με αρκετές διαφορετικές εταιρείες για την προμήθεια του ίδιου εξαρτήματος.

3.3.4 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (The Bargaining Power of Suppliers)

Η τέταρτη ανταγωνιστική δύναμη σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Ως προμηθευτές θεωρούμε τους οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν εισροές σε μία βιομηχανία, όπως πρώτη ύλη, υπηρεσίες και εργασία. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στην ικανότητα των προμηθευτών να αυξήσουν τις τιμές των εισροών, ή να αυξήσουν τα κόστη σε μία βιομηχανία με άλλους τρόπους. Εναλλακτικά, εάν η δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή, οι εταιρείες στη βιομηχανία έχουν την ευκαιρία να πιέσουν για μείωση των τιμών των εισροών και να απαιτήσουν από τους προμηθευτές υψηλότερη ποιότητα στις εισροές.

Σύμφωνα με τον Porter, οι προμηθευτές είναι πιο ισχυροί στις ακόλουθες περιστάσεις:

- Όταν το προϊόν το οποίο οι προμηθευτές πωλούν έχει λίγα υποκατάστατα και είναι απαραίτητο για τις εταιρείες της βιομηχανίας.
- Όταν η κερδοφορία των προμηθευτών δεν εξαρτάται σημαντικά από τις παραγγελίες των εταιρειών σε μία συγκεκριμένη βιομηχανία, δηλαδή, όταν η βιομηχανία δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές.
- Όταν οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι θα λειτουργήσουν στη βιομηχανία των πελατών τους και θα παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή οι προμηθευτές μπορούν να ανταγωνιστούν άμεσα τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.
- Όταν οι εταιρείες στη βιομηχανία δεν μπορούν να απειλήσουν ότι θα εισέλθουν στον κλάδο των προμηθευτών και να παράγουν από μόνες τους τις απαραίτητες εισροές ως τακτική μείωσης των τιμών των εισροών.

Ένα παράδειγμα μίας βιομηχανίας στην οποία οι εταιρείες εξαρτώνται από ένα ισχυρό προμηθευτή είναι η βιομηχανία των προσωπικών υπολογιστών. Υπάρχει υψηλή εξάρτηση από την Intel, τον μεγαλύτερο προμηθευτή παγκοσμίως των

μικροεπεξεργαστών για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα δεδομένα της βιομηχανίας για προσωπικούς υπολογιστές τρέχουν με Intel X86 επεξεργαστή, όπως η σειρά Pentium. Οι ανταγωνιστές της Intel, όπως η Advanced Micro Devices (AMD), πρέπει να αναπτύξουν και να προμηθεύσουν μικροτσίπ τα οποία να είναι ανταγωνίσιμα των αντίστοιχων της Intel.

Παρά το γεγονός ότι η AMD έχει αναπτύξει ανταγωνιστικά μικροτσίπ, η Pentium συνεχίζει να προμηθεύει περίπου το 85% των μικροτσίπ τα οποία χρησιμοποιούνται από τους υπολογιστές κυρίως διότι μόνο η Intel έχει την ικανότητα παραγωγής αρκετής ποσότητας ικανή να εξυπηρετήσει ένα τόσο μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Είναι πέρα από τους οικονομικούς πόρους των ανταγωνιστών της Intel, όπως η AMD, να συμβαδίσουν με την κλίμακα και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων παραγωγής της Intel. Αυτό σημαίνει πως καθώς οι κατασκευαστές υπολογιστών μπορούν να αγοράσουν μερικούς επεξεργαστές από τους ανταγωνιστές της Intel, κυρίως από την AMD, θα πρέπει να στραφούν στην Intel για μεγάλες ποσότητες. Επειδή η Intel είναι σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση, μπορεί να χρεώνει περισσότερο για τους επεξεργαστές της σε σχέση με τις τιμές τις οποίες θα χρέωνε εάν οι ανταγωνιστές της ήταν περισσότεροι στο αριθμό και ισχυρότεροι.

3.3.5 ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (Substitute Products)

Η τελευταία δύναμη του υποδείγματος του Porter είναι η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Πρόκειται για τα προϊόντα διαφορετικών εταιρειών ή βιομηχανιών τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν με παρόμοιο τρόπο τις ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες στην βιομηχανία του καφέ ανταγωνίζονται έμμεσα τις αντίστοιχες του τσαγιού και των ελαφρών ποτών διότι και οι τρεις αυτές βιομηχανίες εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών για ποτά χωρίς αλκοόλ.

Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων είναι μία ισχυρή ανταγωνιστική απειλή διότι καθορίζει τα όρια των τιμών των εταιρειών σε μία βιομηχανία τις οποίες μπορούν να χρεώσουν για τα προϊόντα τους και κατά συνέπεια την κερδοφορία της βιομηχανίας. Εάν

η τιμή του καφέ ανέβει πολύ σε σχέση με αυτή του τσαγιού ή των ελαφρών ποτών, οι πελάτες οι οποίοι καταναλώνουν καφέ μπορεί να με μεταβούν στην κατανάλωση των υποκατάστατων.

Εάν τα προϊόντα μίας βιομηχανίας έχουν λίγα στενά υποκατάστατα, έτσι ώστε να θεωρούνται τα υποκατάστατα ασθενής ανταγωνιστική δύναμη, τότε, εάν τα άλλα δεδομένα θεωρηθούν σταθερά, οι εταιρείες στη βιομηχανία έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν τις τιμές τους και να έχουν μεγαλύτερα κέρδη. Έτσι, σύμφωνα με το προηγούμενο παράδειγμα, εφ' όσον δεν υπάρχει στενό υποκατάστατο για τους επεξεργαστές, κάτι το οποίο δίνει την δυνατότητα σε εταιρείες όπως η Intel και η AMD να χρεώνουν περισσότερο από ότι στην περίπτωση στην οποία θα υπήρχαν υποκατάστατα για τους επεξεργαστές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ Ram Subramanian, Nirmala Fernandes, and Earl Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and their Relationship to Performance", Management International Review, July 1993, p. 2714.

² Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, "Strategic Management" p.33.

³ William H. Davidson, "The Role of Global Scanning in Business Planning", Organizational Dynamics, Winter 1991, pp. 4-16.

⁴ Mo Gort and J. Klepper, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", Economics Journal (September 1982): 630-635.

⁵ The phrase was originally coined by J. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy (London: Macmillan, 1950), p.68.

⁶ M. E. Porter, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review (March 2001): 62-79.

⁷ D. C. North, Institutions, "Istitutional Change and Economics Performance", (Cambridge University Press, 1990).

⁸ M. E. Porter, "Competitive Strategy", (New York: Free Press, 1980).

⁹ Charles W. L. Hill has acted as an outside consultant to Tacoma City Light and evaluated the strategy on their behalf.

¹⁰ J. B. Bain, "Barriers to New Competition", (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1956).

¹¹ C. Shapiro and H. R. Vaian, "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy" (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

¹² M. Mann, "Seller Concentration, Barriers to Entry and Rates of Return in 30 Industries", *Review of Economics and Statistics* 48 (1966): 296-307

¹³ T. C. Schelling, "The Strategy of Conflict" (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960).

¹⁴ P. Ghemawat, "Commitment: The Dynamics of Strategy", (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ικανότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να επιτύχει το επίπεδο των επιθυμητών στόχων απόδοσης μπορεί να επαυξηθεί ή να συρρικνωθεί από το περιβάλλον του. Παρόλ' αυτά, κάθε οργανισμός μπορεί έγκαιρα να αντιμετωπίσει τις απειλές του περιβάλλοντος αλλά ταυτόχρονα δεν είναι εξασφαλισμένος από την ύπαρξη ευκαιριών. Η ικανότητα ελαχιστοποίησης των απειλών και η κεφαλαιοποίηση των ευκαιριών εξαρτάται από τις ενέργειες τις οποίες μπορεί ένας οργανισμός να πραγματοποιήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει τις τάσεις και τις δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Η ικανότητα ελαχιστοποίησης των απειλών μπορεί να θεωρηθεί ως δυνατότητα με στρατηγική σημασία. Είναι αδύνατο να αναλογιστούμε κατά πόσο ένας οργανισμός είναι υγιής μελλοντικά χωρίς να αριθμήσουμε τις δυνατότητες του οργανισμού και να αξιολογήσουμε την σημαντικότητα αυτών των δυνατοτήτων. Είναι επίσης απαραίτητο να καθορίσουμε περιοχές ευπάθειας ή αδυναμίας.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αρχίζει από την αναγνώριση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση θα πρέπει να παράγει μία αρίθμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού, τι δηλαδή κάνει καλά ένας οργανισμός. Οι δυνατότητες πρέπει έπειτα να αναλυθούν για την στρατηγική τους σημαντικότητα.

Είναι επίσης απαραίτητο να αναγνωρισθούν περιοχές αδυναμιών και να καθορισθεί εάν αυτές οι αδυναμίες έχουν στρατηγική σημασία, δηλαδή εάν καθιστούν τον οργανισμό ευπαθή. Όλες αυτές οι προσεγγίσεις είναι αλληλένδετες και θα πρέπει να ενσωματώνουν όλες τις δυνατές πληροφορίες για το περιβάλλον. Όταν η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση έχουν ολοκληρωθεί, εν συνεχεία θα πρέπει να σχεδιασθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

4.2 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Ποιος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση και την απόδοση της εσωτερικής ανάλυσης; Κάποιοι οργανισμοί μεταθέτουν την ευθύνη στο τμήμα σχεδιασμού. Άλλοι οργανισμοί έρχονται σε επαφή με συμβουλευτικές εταιρείες. Πρόσφατα, παρόλ' αυτά, η τάση είναι να υπάρχει μία ομάδα διοικητών στον οργανισμό οι οποίοι να αναπτύσσουν την ανάλυση με τεχνική βοήθεια και συνεργασία με το προσωπικό σχεδιασμού. Η λογική για αυτή την τάση είναι η ακόλουθη. Εάν οι υπεύθυνοι διοικητές αναπτύξουν την ανάλυση, θα την κατανοήσουν, θα συλλάβουν τις ενδείξεις για την μελλοντική πορεία του οργανισμού, και θα τη χρησιμοποιήσουν ως οδηγό για τις στρατηγικές αποφάσεις.¹ Κάθε ανάλυση θα επαναπροσδιορίζεται και θα ελέγχεται από την ανώτερη διοίκηση της κάθε επιχείρησης και από την ηγεσία ολόκληρου του οργανισμού.

4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (The Resource-Based Theory)

Η εταιρεία Red Cross είναι μία ασφαλιστική εταιρεία η οποία περιλαμβάνει μία ποικιλία υλικών πόρων (φορτηγά, κινητά νοσοκομεία, υπολογιστές, κ.α.) και άυλων πόρων (υψηλό ηθικό, καλή φήμη, αναγνωρισιμότητα). Επίσης περιλαμβάνει μία ποικιλία σημαντικών ικανοτήτων, όπως σχεδιασμό εφοδιασμού, επείγοντα φάρμακα, σχεδιασμό απρόβλεπτων γεγονότων, και αυξανόμενο κεφάλαιο. Συνδυάζοντας αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες, η Red Cross εγκαθίδρυσε μία ανταγωνιστικότητα στην αύξηση κεφαλαίου και στην παροχή υπηρεσιών ανακούφισης από καταστροφές κάτι το οποίο την καθιέρωσε ως ηγέτη στον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Αυτό το παράδειγμα αποτελεί μία καλή προσέγγιση για την κατανόηση αρκετών σχεδίων με επίκεντρο την θεωρία πόρων και ικανοτήτων.

Όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, η θεωρία πόρων και ικανοτήτων παρουσιάζει τις εταιρείες ως σύνολο υλικών και άυλων πόρων συνδυαζόμενων με ικανότητες ώστε να αξιοποιηθούν αυτά τα στοιχεία, και να αναπτυχθεί η ανταγωνιστικότητα η οποία θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στους πόρους και τις ικανότητες και στα ανταγωνιστικά τους στοιχεία ως κλειδί για την ανταγωνιστική τους επιτυχία. Τα βασικά στοιχεία τα

οποία συνθέτουν τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων με μεγαλύτερη λεπτομέρεια αναλύονται παρακάτω.²

Τρεις είναι οι τύποι πόρων: υλικοί (tangible assets) και άυλοι πόροι (intangible assets), οριακές ικανότητες (capabilities) και θεμελιώδεις ικανότητες (competencies).

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ανάλυσης σύμφωνα με το οποίο γίνεται εμφανές το πώς οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες επηρεάζουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταγωνιστεί στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.³

4.3.1 ΥΛΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ (Tangible and Intangible Assets)

Οι συντελεστές παραγωγής τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί προκειμένου να παρέχει στους πελάτες της αγαθά και υπηρεσίες ονομάζονται υλικοί και άυλοι πόροι. Θα πρέπει να σημειωθεί πως η έννοια των πόρων μέσω της οπτικής

$$\left(\begin{array}{c} \text{Υλικοί πόροι} \\ + \\ \text{Αύλοι πόροι} \end{array} \right) \times \text{Οριακές ικανότητες} = \text{Θεμελιώδεις ικανότητες} \rightarrow \text{Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα}$$

Οι πόροι συνδυαζόμενοι με τις οριακές ικανότητες παράγουν θεμελιώδεις ικανότητες οι οποίες οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Διάγραμμα 4.1 : Θεωρία πόρων και ικανοτήτων-Σχέση μεταξύ Πόρων, Οριακών Ικανοτήτων, και Θεμελιωδών Ικανοτήτων

Πηγή: Alex Miller, "Strategic Management", 3th edition, p.119⁴.

της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων είναι πολύ ευρύτερη. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι υλικοί πόροι ή άυλοι πόροι. Οι άυλοι πόροι είναι το ίδιο σημαντικοί με τους υλικούς πόρους, αλλά δεν είναι το είδος των πόρων οι οποίοι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί μέσω της αφής ή της όρασης. Για παράδειγμα, το όνομα μίας εταιρείας ή ενός προϊόντος μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικός άυλος πόρος.

4.3.2 ΟΡΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Capabilities)

Είναι οι ικανότητες εκείνες οι οποίες είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε μπορούν να τις μιμηθούν με σχετική ευκολία. Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων ορίζει τις οριακές ικανότητες ως τις δεξιότητες τις οποίες μία εταιρεία χρειάζεται ώστε να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τους πόρους της. Χωρίς αυτές τις ικανότητες, οι πόροι έχουν μικρή αξία.⁵ Για παράδειγμα, η General Motors κάποτε είχε περισσότερους πόρους από οποιονδήποτε κατασκευαστή αυτοκινήτων στον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων και των μεγαλύτερων βιομηχανιών, τις πιο προηγμένες τεχνολογίες, το ισχυρότερο όνομα, το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, την μεγαλύτερη εργατική δύναμη και την μεγαλύτερη έκταση διανομής των προϊόντων της.

Παρόλ'αυτά, οι Ιάπωνες ανταγωνιστές ανέπτυξαν δεξιότητες οι οποίες τους επέτρεψαν να διαβρώσουν την θέση της GM, παρά το γεγονός ότι οι Ιαπωνικές εταιρείες ξεκίνησαν με ένα σημαντικά μικρότερο μέγεθος πόρων. Η Ιαπωνική βιομηχανία αυτοκινήτων επιτέθηκε στην ηγετική θέση της GM, χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά είδη ικανοτήτων: Πρώτον, έγιναν ειδικοί στην μείωση του κόστους. Δεύτερον, βελτίωσαν την ποιότητα. Τελικώς, σχεδίασαν γρηγορότερη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστές. Όταν ανταγωνίστηκαν με αυτές τις ικανότητες, οι Ιάπωνες μείωσαν δραματικά την εδραιωμένη θέση της GM στην αυτοκινητοβιομηχανία.

4.3.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Competencies)

Παρά το γεγονός ότι οι ειδικοί διαφωνούν σχετικά με το τι συνιστά μία θεμελιώδη ικανότητα, η λέξη απλά αναφέρεται στην ικανότητα να αποδίδεις καλύτερα από τους ανταγωνιστές σου. Όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.1, η απόδοση μίας εταιρείας με βάση τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων εξαρτάται από το συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων. Το νόημα της θεμελιώδους ικανότητας έχει προ πολλού αναγνωρισθεί από την μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων⁶ ως η δυνατότητα που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές μας και δεν είναι εύκολο να τη μιμηθούν. Μελέτες που αναφέρονται στη λέξη θεμελιώδης ικανότητα ως τον κρίσιμο δεσμό των δεξιοτήτων τις οποίες πρέπει ένας οργανισμός να χρησιμοποιήσει προκειμένου να διακρίνει τον εαυτό του από τους ανταγωνιστές. Κεντρικό νόημα στη θεωρία πόρων

και ικανοτήτων είναι η ιδέα πως ότι μπορεί να «κάνει» μία εταιρεία είναι καθοριστικό για την επιτυχία της.

Όμως, δεν θα πρέπει να συνδέουμε κάθε ικανότητα με δημιουργία αξίας. Μία εταιρεία μπορεί να αναπτύξει μία ικανότητα η οποία να είναι μικρής ανταγωνιστικής αξίας. Στην πραγματικότητα, ένα απαραίτητο συστατικό για τη χρήση της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων είναι η δυνατότητα να διακρίνουμε ποιοι πόροι, και ικανότητες παρέχουν αξία.

4.4 ΠΛΑΙΣΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΩ

Τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων συνήθως χρησιμοποιούν τρία πλαίσια ανάλυσης των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης: κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, αλυσίδα αξίας, και θεμελιώδης επιχειρηματικές διαδικασίες. Κάθε ένα από τα πλαίσια παρέχει μία διαφορετική οπτική της επιχείρησης ή του οργανισμού.

4.5 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (Critical Success Factors CSF)

Πολλοί κλάδοι διαθέτουν σχετικά μικρούς, αλλά εξαιρετικά σημαντικούς, παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι είναι απαραίτητοι για να επιτευχθεί και να πραγματοποιηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας περιγράφουν αυτές τις περιοχές στις οποίες επιβεβαιώνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία βοηθούν τον οργανισμό να τεκμηριώσει την επιτυχή ανταγωνιστικότητά του.

Παρόμοιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για μεμονωμένες εταιρείες αναδύονται από την εκτίμηση του περιβάλλοντος και των συγκεκριμένων δεδομένων της εταιρείας. Για παράδειγμα, ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για μία εταιρεία φαρμάκων είναι η έγκαιρη εισαγωγή αποτελεσματικών νέων προϊόντων. Αυτή η βιομηχανία χαρακτηρίζεται από εντατικό ανταγωνισμό, σχετικά μικρό κύκλο ζωής των προϊόντων και μεγάλους ενδιάμεσους χρόνους μεταξύ της βασικής έρευνας, της

ανάπτυξης του προϊόντος και της έγκρισης από τον επίσημο φορέα, καθώς και της εμπορευματοποίησης.

Οι εταιρείες πρέπει να δεσμεύουν σημαντικούς πόρους για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και να διασφαλίζουν μακροχρόνια κέρδη και ταμειακές ροές. Θα πρέπει επίσης να πραγματοποιούν τη διαδικασία έγκρισης αποτελεσματικά. Άρα, η ταχύτητα της ανάπτυξης των προϊόντων και της έγκρισης είναι κρίσιμοι παράγοντες για τις φαρμακοβιομηχανίες, αλλά για άλλες εταιρείες, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μπορεί να περιλαμβάνουν τα κόστη εργοστασίου, τις υπηρεσίες μετά την πώληση, το ή γόητρο των προϊόντων.

Παρά το γεγονός ότι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, η έρευνα έχει αναγνωρίσει τέσσερις σημαντικές πηγές κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας γενικά, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω αναλυτικά.⁷

4.5.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (Industry Characteristics)

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι συχνά συγκεκριμένοι και καθορίζονται από τον αντίστοιχο κλάδο. Οι κρίσιμοι παράγοντες για τα υπερκαταστήματα αλυσίδας λιανεμπορίου περιλαμβάνουν το μίγμα προϊόντων, την απόδοση αποθεμάτων, την προώθηση των πωλήσεων και την τιμολόγηση. Στην βιομηχανία των αερογραμμών, η επάρκεια σε καύσιμα, οι διάφοροι παράγοντες φόρτωσης και ένα αξιόπιστο σύστημα κρατήσεων είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ποικίλουν ανάλογα με τον κλάδο και παράλληλα μεταβάλλονται καθώς αλλάζει ο κλάδος.

4.5.2 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ (Competitive Position)

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ποικίλουν ανάλογα με τη θέση της εταιρείας σχετικά με τον ανταγωνισμό στην δεδομένη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, για μία μικρότερη εταιρεία μέσα σε μία βιομηχανία η οποία απαρτίζεται από ένα ή δύο ανταγωνιστές, οι ενέργειες των ανταγωνιστών αυτών συχνά δημιουργούν σημαντικά προβλήματα τα οποία γίνονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Στην βιομηχανία των προσωπικών υπολογιστών,

πολλές μικρότερες εταιρείες είχαν την πεποίθηση πως ήταν κρίσιμο για αυτές να προσφέρουν προϊόντα τα οποία να συμφωνούν με της IBM, για το λόγο αυτό κάθε κίνηση της IBM ήταν για τις υπόλοιπες εταιρείες κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.

4.5.3 ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (General Environment)

Το γενικό περιβάλλον καθώς και οι αλλαγές σε οποιαδήποτε διάσταση του γενικού περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας επιτυγχάνεται. Στην αρχή του 1973, κανένας γενικός διευθυντής στην Αμερική δεν θα θεωρούσε την επάρκεια σε προμήθεια ενέργειας κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, αλλά μετά το εμπάργκο του πετρελαίου, η προμήθεια ενέργειας μετατράπηκε σε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Αργότερα, καθώς νέες πηγές πετρελαίου ανακαλύφθηκαν, και ο ΟΡΕC άρχισε να χάνει την αποτελεσματικότητά του ως καρτέλ, η επάρκεια ενέργειας έγινε λιγότερο κρίσιμη.

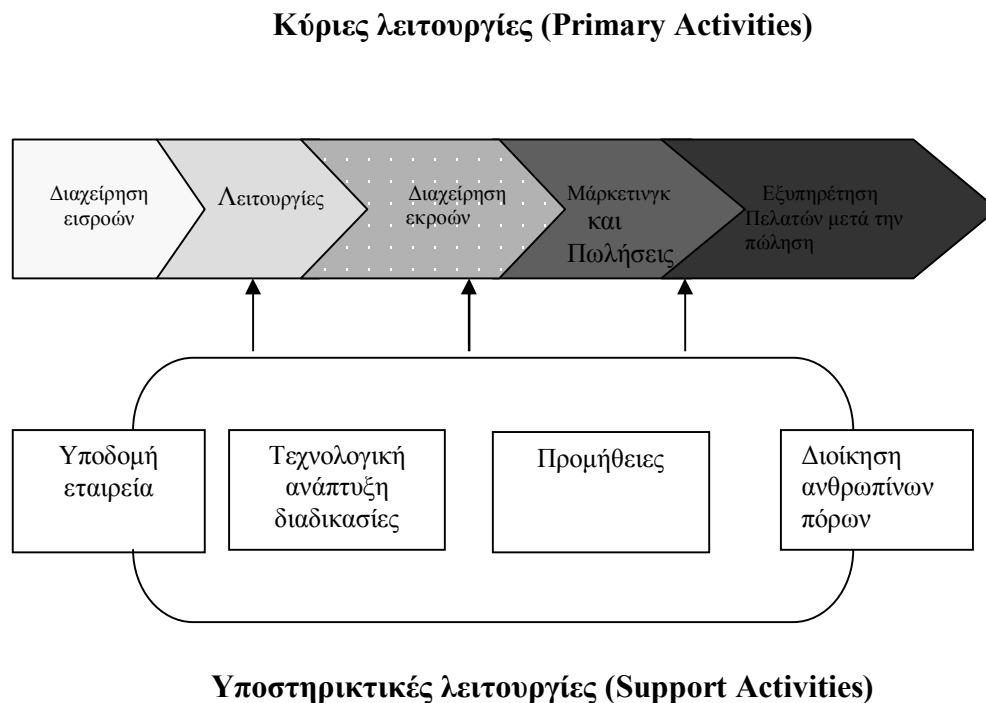
4.5.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (Organizational Developments)

η οργανωσιακή ανάπτυξη και οι εσωτερικές αλλαγές μπορεί να δώσουν ώθηση σε νέους κρίσιμους παράγοντες. Μερικές φορές, βραχυπρόθεσμα θέματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται πριν η εταιρεία εισάγει μακροπρόθεσμα θέματα. Με αυτόν τον τρόπο, εσωτερικά οργανωσιακά θέματα γίνονται προσωρινά κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Για παράδειγμα, εάν μερικοί διοικητές μίας τράπεζας επενδύσεων παραιτηθούν για να εργασθούν σε μία καινούργια τράπεζα, η στελέχωση του διευθυντικού τμήματος θα μετατραπεί σε σημαντική προτεραιότητα για όλο τον οργανισμό.

Προφανώς, υπάρχει μεγάλη ελαστικότητα στην αναγνώριση του τι συνιστά έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Αυτό αποτελεί μαζί πλεονέκτημα, διότι επιτρέπει στην ανώτερη διοίκηση να προσαρμόσει το γενικό πλαίσιο δράσης στην συγκεκριμένη περίπτωση την οποία αντιμετωπίζει, αλλά και μειονέκτημα, διότι υπάρχει έλλειψη συγκεκριμένης κατεύθυνσης. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα πλαίσιο πιο προσδιορισμένο το οποίο παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση για την μελέτη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

4.6 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (The Value Chain)

Όλες οι λειτουργικές μονάδες μίας επιχείρησης- όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, οι υπηρεσίες, τα πληροφοριακά συστήματα, η διαχείριση υλικού, το ανθρώπινο δυναμικό - έχουν ένα ρόλο στην μείωση του κόστους και στη αύξηση της αξίας των τελικών προϊόντων. Ως πρώτο βήμα εξέτασης, ας αναλογιστούμε την αλυσίδα αξίας, η οποία απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.⁸ Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρεται στην ιδέα ότι η επιχείρηση είναι μία αλυσίδα ενεργειών μετατροπής των εισροών σε εκροές τις οποίες αξιολογούν οι πελάτες. Η διαδικασία της μετατροπής αποτελείται από έναν αριθμό κύριων λειτουργιών και υποστηρικτικών λειτουργιών οι οποίες προσθέτουν αξία στο προϊόν.



Διάγραμμα 4.2 : Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones “Strategic Management, An Integrated Approach”, 6th edition, p.83⁹.

4.6.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (Primary Activities)

Οι κύριες λειτουργίες παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.2 και αναφέρονται στην διαχείριση εισροών και εκροών, στην ανάπτυξη και την θέση του προϊόντος, στο

μάρκετινγκ και τις πωλήσεις του προϊόντος, καθώς και στην υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση.

4.6.1.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ

Η διαχείριση εισροών είναι η πρώτη κατά σειρά κύρια δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως τη διαχείριση των πρώτων υλών, την αποθήκευσή τους, τον έλεγχο των αποθεμάτων των πρώτων υλών και την μεταφορά τους εσωτερικά ώστε να παραχθούν τα προϊόντα.

4.6.1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Είναι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που μετατρέπουν πρώτες ύλες, εξαρτήματα και άλλες εισροές σε έτοιμα προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα αφορούν τις δραστηριότητες της έρευνας και ανάπτυξης. Παρά το γεγονός ότι νομίζουμε πως οι λειτουργίες συνδέονται με το σχεδιασμό του φυσικού προϊόντος και την διαδικασία παραγωγής σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, αρκετές εταιρείες παροχής υπηρεσιών υιοθετούν επίσης τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, οι τράπεζες ανταγωνίζονται η μία την άλλη αναπτύσσοντας νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και νέες μεθόδους παράδοσης αυτών των προϊόντων στους πελάτες τους. Η απευθείας εξυπηρέτηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι πιστωτικές κάρτες είναι δύο παραδείγματα της ανάπτυξης νέων προϊόντων στον τραπεζικό τομέα.

Με την ανωτερότητα του σχεδιασμού των προϊόντων, η έρευνα και ανάπτυξη μπορεί να αυξήσει την λειτουργικότητα των προϊόντων, κάτι το οποίο τα καθιστά πιο ελκυστικά για τους πελάτες αφού προσθέτει σε αυτά αξία. Εναλλακτικά, η δουλειά της έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής, μειώνοντας έτσι το κόστος παραγωγής. Με τον ένα ή άλλο τρόπο, η έρευνα και ανάπτυξη είναι μία λειτουργία η οποία μπορεί να μειώσει τα κόστη ή να επιτρέψει σε μία επιχείρηση να χρεώνει μεγαλύτερα ποσά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Στην Intel για παράδειγμα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης δημιουργεί αξία μέσω ανάπτυξης πιο ισχυρών μικροεπεξεργαστών και βοηθάει στην πρωτοπορία με πιο αποτελεσματικές παραγωγικές διαδικασίες.

4.6.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΡΟΩΝ

Η διαχείριση εκροών αναφέρεται στις δραστηριότητες σχετικά με τη συλλογή των προϊόντων, την αποθήκευση και την συσκευασία ώστε να είναι έτοιμα τα προϊόντα να διανεμηθούν στον τελικό καταναλωτή.

4.6.1.4 ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Για μία επιχείρηση το να είναι επιτυχής, θα πρέπει να είναι έντονα γνώστης της θέσης την οποία έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της στη αγορά. Χωρίς αυτήν την πληροφορία, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει μακροχρόνια στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όταν γίνεται η εκτίμηση της θέσης των προϊόντων μίας επιχείρησης ή των υπηρεσιών της αντίστοιχα, τα στελέχη χρειάζεται να προσδιορίσουν το μερίδιο της αγοράς το οποίο κατέχουν τα κύρια προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους.

Με ποιο τρόπο η εταιρεία κατορθώνει να διατηρεί το μερίδιο αγοράς της; Αυξάνεται ή μειώνεται το μερίδιο αγοράς; Πώς συγκρίνονται το παρόν μερίδιο αγοράς και οι τάσεις της αγοράς με τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών; Επικεντρώνεται το μερίδιο αγοράς σε ένα μικρό αριθμό πελατών, ή διαφοροποιείται; Ένα άλλο ζήτημα το οποίο πρέπει να διευθετηθεί αφορά τις σχετικές τιμές των κύριων προϊόντων ή υπηρεσιών. Με βάση τα κύρια προϊόντα ή τις υπηρεσίες, είναι η εταιρεία ηγέτης στην τιμή ή απλά ακολουθεί τις μεταβολές τιμής των ανταγωνιστών.

Η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών έχει μετατραπεί σε κύριο ζήτημα σχεδόν σε όλες τις αγορές σήμερα. Εάν ένα προϊόν ή υπηρεσία πρόκειται να επιβιώσει ή να επεκταθεί πρέπει να γίνει αποδεκτό στην αγορά ότι προσφέρει υψηλή ποιότητα σχετικά με την τιμή του. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αξιολογηθεί η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και να συγκριθεί με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών. Η απευθείας ανάδραση από τους πελάτες, τα αρχεία εξυπηρέτησης και επισκευών, και η γενική αποδοχή από τους πελάτες είναι μερικές από τις ενδεχόμενες πηγές πληροφόρησης οι οποίες αντανακλούν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

4.6.1.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στενά συνδεδεμένο με την θέση των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού στη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται είναι η ικανότητα του μάρκετινγκ. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στη σωστή τμηματοποίηση και στόχευση στο κατάλληλο χώρο την κατάλληλη στιγμή. Περιοχές οι οποίες πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με την ικανότητα ενός οργανισμού στον τομέα του μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τα κανάλια διανομής, τους τύπους της διαφήμισης και τις τεχνικές προώθησης, και η αναγνώριση του συγκεκριμένου τμήματος αγοράς στο οποίο στοχεύει.

4.6.1.6 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Ο ρόλος της λειτουργίας της εξυπηρέτησης μίας επιχείρησης είναι να παρέχει υπηρεσίες και υποστήριξη μετά την πώληση. Αυτή η λειτουργία μπορεί να δημιουργήσει ανώτερη αξία στο μυαλό των πελατών μέσω της επίλυσης προβλημάτων και υποστήριξης των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η Caterpillar, η αμερικάνικη κατασκευάστρια εταιρεία βαρέων οχημάτων, μπορεί να προμηθεύσει μεμονωμένα εξαρτήματα σε οποιοδήποτε σημείο στον κόσμο μέσα σε εικοσιτέσσερις ώρες, ελαχιστοποιώντας τον νεκρό χρόνο που οι πελάτες τους θα είχαν σε περίπτωση δυσλειτουργίας κάποιου μηχανήματος. Αυτή είναι μία εξαιρετικής αξίας υποστηρικτική ικανότητα σε μία βιομηχανία στη οποία οι νεκροί χρόνοι είναι ιδιαίτερα δαπανηροί. Αυτό ακριβώς το γεγονός έχει αυξήσει την αξία την οποία λαμβάνουν οι πελάτες οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα Caterpillar, και κατά συνέπεια μπορεί η εταιρεία να χρεώνει παραπάνω για τα προϊόντα της.

4.6.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (Support Activities)

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας παρέχουν εισροές οι οποίες επιτρέπουν στις κύριες λειτουργίες να πραγματοποιηθούν. Αυτές οι ενέργειες υποδιαιρούνται σε τρεις λειτουργίες: υποδομή εταιρείας, τεχνολογική ανάπτυξη-διαδικασίες, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

4.6.2.1 ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η υποδομή της εταιρείας είναι η πιο ευρεία σε περιεχόμενο λειτουργία της εταιρείας μέσα στην οποία όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες οι οποίες προσθέτουν αξία πραγματοποιούνται: η οργανωσιακή δομή, τα συστήματα ελέγχου, η εταιρική κουλτούρα. Επειδή η ανώτερη διοίκηση μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή στην διαμόρφωση αυτών των λειτουργιών στην εταιρεία, τα ανώτερα στελέχη πρέπει και αυτά να θεωρηθούν ως μέρος αυτής της υποδομής της εταιρείας. Όντως μέσω δυνατής ηγεσίας, η ανώτερη διοίκηση μπορεί να διαμορφώσει όλες τις άλλες λειτουργίες οι οποίες προσθέτουν αξία.

4.6.2.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η κατάσταση του εξοπλισμού ενός οργανισμού μπορεί είτε να ενδυναμώσει είτε να πλήξει την ανταγωνιστικότητά του. Για παράδειγμα, για χρόνια η βιομηχανία σιδήρου έχει υπάρξει σε ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση, σε σχέση με την ιαπωνική βιομηχανία εξαιτίας του παρωχημένου τεχνολογικού εξοπλισμού στην Αμερική. Μία αξιολόγηση της υποδομής και του εξοπλισμού θα πρέπει εξίσου να περιλαμβάνει αξιολόγηση των διαδικασιών οι οποίες χρησιμοποιούνται. Είναι οι υποδομές, ο εξοπλισμός, και οι διαδικασίες σύγχρονες ή είναι ξεπερασμένες και υπάρχει κίνδυνος απαξίωσης.

4.6.2.3 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Οι προμήθειες αναφέρονται στη λειτουργία του εφοδιασμού, δηλαδή στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των χρησιμοποιούμενων στην αλυσίδα αξίας υλικών, πόρων ή εξαρτημάτων και όχι στα αγοραζόμενα είδη. Η λειτουργία του εφοδιασμού περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως συστήματα λογαριασμών, μεθόδους για τις συναλλαγές με τους προμηθευτές και αγοραστές, καθώς και πληροφοριακά συστήματα για διάφορα εξαρτήματα και ανταλλακτικά. Οι εισροές αυτές είναι σημαντικές τόσο για τις κύριες όσο και για τις υπόλοιπες δραστηριότητες υποστήριξης. Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να προμηθεύει υλικά ή να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας¹⁰.

4.6.2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία. Αυτή η λειτουργία επιβεβαιώνει πως υπάρχει το σωστό μίγμα εκπαιδευμένων ανθρώπων να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες δημιουργίας αξίας αποτελεσματικά. Επίσης είναι αρμοδιότητα της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού να επιβεβαιώσει πως οι εργαζόμενοι είναι άρτια εκπαιδευμένοι, έχουν το κίνητρο, και αποζημιώνονται ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους δημιουργίας αξίας. Εάν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ικανοποιητικά, αυξάνεται η παραγωγικότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών βελτιώνεται, και έτσι δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να δημιουργήσει επιπρόσθετη αξία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ William R. King, “Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning,” Journal of Business Research, December 1983, p.479.; R. A. Proctor, “Selecting an Appropriate Strategy: A Structured Creative Decision Support Method,” Marketing Intelligence & Planning 10, no. 11 (1992), pp. 21-24; Ron Paul, “Total Management Better Than Total Quality,” Marketing News, February 15, 1994, p.4.

² J. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” Journal of Management, 17 (1991), 99-20.

³ M. A. Peteraf, “The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” Strategic Management Journal, 14 (1993), 179-191.

⁴ Alex Miller, “Strategic Management”, 3th edition, p.119.

⁵ Ron Ashkenas, “Capability: Strategic Tool for a Competitive Edge,” Journal of Business Strategy, 16 (November-December 1995), 13-15.

⁶ Philip Selznick, “TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization”, Berkeley: University of California Press, 1949.

⁷ J. F. Rochart, “Chief Executives Define Their Own Data Needs,” Harvard Business Review, 57:2(1979), 81-93.

⁸ Michael E. Porter, (1998), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

⁹ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones “Strategic Management, An Integrated Approach”, 6th edition, p.83.

¹⁰ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, (2004) σελ.144.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (OUTSOURCING)

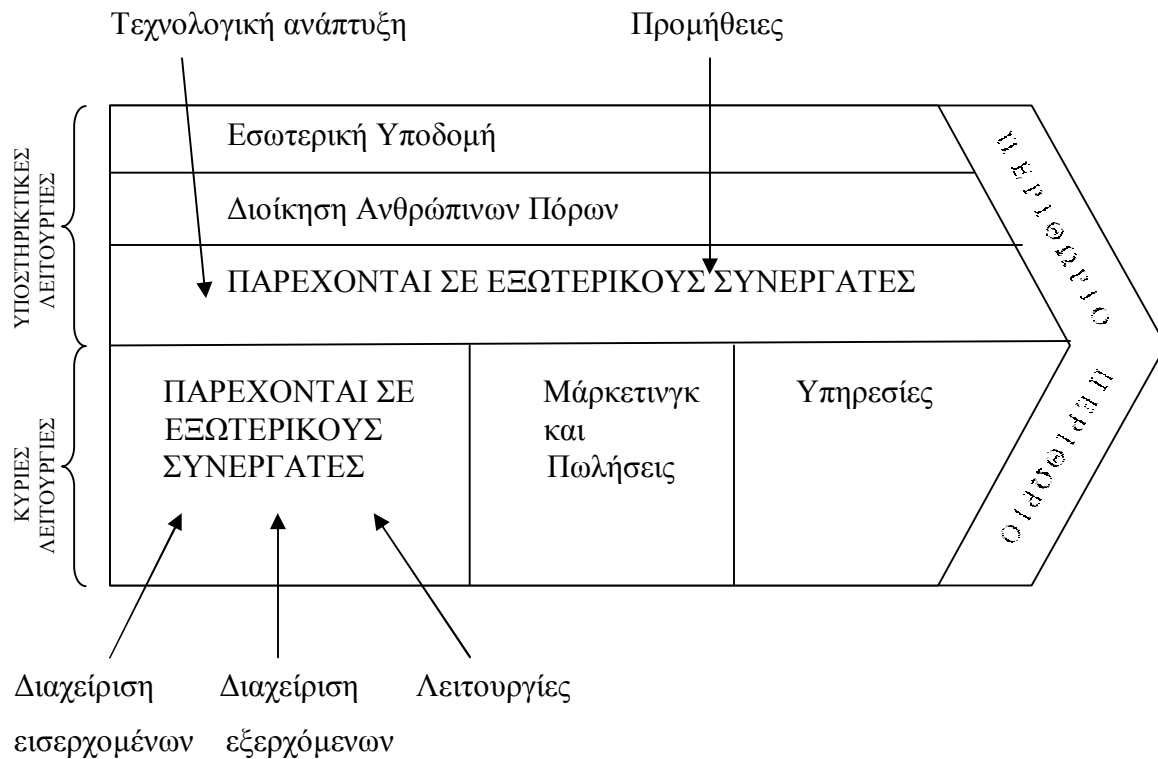
5.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Πέρα από τις παραδοσιακές δομές για την οργάνωση μίας επιχείρησης υπάρχουν και νέες προσεγγίσεις, οι οποίες τείνουν να αντικαταστήσουν τις προηγούμενες- σε πολλές περιπτώσεις ήδη τις έχουν αντικαταστήσει- ή καλύτερα να λειτουργήσουν ενισχυτικά με τις παραδοσιακές. Οι νέες αυτές προσεγγίσεις οργανωτικής δομής είναι σημαντικές και βοηθούν την επιχείρηση να προσθέσει αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Οι τρεις νέοι τύποι δομής οι οποίοι προτείνονται είναι, ο αρθρωτός, ο εικονικός, και ο απαλλαγμένος από σύνορα¹.

5.1.1 Ο ΑΡΘΡΩΤΟΣ ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Modular Enterprise)

Στον αρθρωτό τύπο επιχείρησης, διάφορες μη ζωτικές λειτουργίες μπορεί να ανατεθούν σε εξωτερικούς προμηθευτές και να διατηρηθεί ο στρατηγικός έλεγχος από την επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή ανάθεσης δραστηριοτήτων ονομάζεται εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing). Το αντικείμενο της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ποικίλει και εξαρτάται βεβαίως από το είδος της επιχείρησης και ειδικότερα από την σωστή διάκριση από τη πλευρά της διοίκησης των λειτουργιών της επιχείρησης σε ζωτικές και μη ζωτικές λειτουργίες.

Κατά συνέπεια η δραστηριότητα η οποία μπορεί να εξωτερικευτεί μπορεί να είναι τα πληροφοριακά συστήματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα ανταλλακτικά, η διαχείριση αποθεμάτων, η διαφήμιση και πολλά άλλα. Στην πραγματικότητα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, ο αρθρωτός τύπος βασίζεται στην ιδέα πως η επιχείρηση αποτελεί το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και από αυτό το κέντρο λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις².



Διάγραμμα 5.1: Η αλυσίδα Αξίας: ο αρθρωτός τύπος επιχείρησης (Modular Enterprise)

Πηγή: Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, "The New Corporate Architecture", Academy of Management Executive, (1995), Vol.9, No 3, 7-20.

5.1.2 Ο ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Virtual Enterprise)

Ο εικονικός τύπος επιχείρησης αποτελεί ένα δίκτυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων και προμηθευτών, πελατών ακόμα και ανταγωνιστών. Όλες αυτές οι επιχειρήσεις συνεχώς μεταλλάσσονται και διαμορφώνονται σε ένα δυναμικό περιβάλλον με σκοπό να επιτευχθούν κοινές ικανότητες και κόστη, και να αύξησουν τα μερίδια αγοράς τους. Ένας λοιπόν εικονικός οργανισμός όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται να έχει περισσότερες ικανότητες από αυτές που του αναλογούν.

Πρόκειται δηλαδή για μία συνένωση συμπληρωματικών ικανοτήτων κάτι σαν στρατηγική συμμαχία μεταξύ εταιρειών με κοινούς στόχους και επιδιώξεις. Τέτοιου είδους εικονικοί οργανισμοί δεν είναι μόνιμοι ή τουλάχιστον δεν είναι αναγκαίο, όπως

επίσης δεν είναι αναγκαίο να συμμετέχει μία επιχείρηση σε ένα μόνο εικονικό οργανισμό. Οι οργανισμοί αυτού του τύπου συνδέουν επιχειρήσεις με ίδιες δραστηριότητες ή επιχειρήσεις οι οποίες εκτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τον αρθρωτό τύπο στον οποίο το κέντρο αποφάσεων βρίσκεται σε μία επιχείρηση, στον εικονικό τύπο οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις παραχωρούν μέρος του ελέγχου τους και λειτουργούν σύμφωνα με κοινές αποφάσεις και στόχους³.



Διάγραμμα 5.2: Η αλυσίδα Αξίας: ο εικονικός τύπος επιχείρησης (Virtual Enterprise)

Πηγή: Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, "The New Corporate Architecture", Academy of Management Executive, (1995), Vol.9, No 3, 7-20.

5.1.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΟΡΙΑ (Barrier Free Enterprise)

Ο τύπος της επιχείρησης που ονομάζεται χωρίς όρια, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, είναι ο τύπος της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο τα καθήκοντα των στελεχών και ο καθορισμός των ρόλων είναι ρευστά και εκούσια αμφιλεγόμενα, σε

αντίθεση βέβαια με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει αυστηρή οργανωτική δομή και πλήρης καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν εργασιακοί ρόλοι όπως αυτοί θεωρούνται σε μία παραδοσιακή επιχείρηση δεν συνεπάγεται και την εξάλειψη των διαφορών. Ο κύριος στόχος αυτού του τύπου της επιχείρησης, συνίσταται στο ότι η επιχείρηση η οποία θέλει να συμμετάσχει στο σχηματισμό αυτό διατηρεί ανοικτά τα όρια και την κουλτούρα της ώστε να μπορεί καλύτερα να προσεγγίσει και να προσεγγισθεί από άλλες επιχειρήσεις ώστε να επιτευχθεί μία επωφελής συνδραστηριότητα⁴.



Διάγραμμα 5.3: Η αλυσίδα Αξίας: ο τύπος επιχείρησης “χωρίς όρια” (Barrier Free Enterprise)

Πηγή: Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, “The New Corporate Architecture”, *Academy of Management Executive*, (1995), Vol.9, No 3, 7-20.

5.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (OUTSOURCING)

5.2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), αναφέρεται σε μία μεθοδολογία συνεχούς προμήθειας, με μορφή υπηρεσιών, λειτουργιών ή/και διαδικασιών μιας επιχείρησης από έναν εξωτερικό συνεργάτη – πάροχο. Ο όρος αναφέρεται συνήθως σε αντιδιαστολή με την υλοποίηση ή παροχή των υπηρεσιών ενδοεπιχειρησιακά, από ένα τμήμα της ίδιας της επιχείρησης.

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ή ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους περιλαμβάνει διαχωρισμό μερικών από τις λειτουργίες δημιουργίας πρόσθεσης αξίας της επιχείρησης και την ανάθεσή τους σε έναν εξωτερικό ειδικό, τον πάροχο, ο δε πάροχος επικεντρώνεται σε αυτή μόνο τη δραστηριότητα. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αφορά την μείωση των εμποδίων μίας επιχείρησης και την εστίαση σε λιγότερες λειτουργίες πρόσθεσης αξίας. Η δραστηριότητα η οποία θα εξωτερικευτεί μπορεί να περιορίζεται σε μία μόνο λειτουργία, όπως για παράδειγμα, αρκετές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους τη διεκπεραίωση των συντάξεων των εργαζομένων, ενώ διατηρούν άλλες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού εντός της επιχείρησης.

5.2.2 ΕΙΔΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων από ένα οργανισμό μπορεί να έχει διάφορες μορφές και έκταση. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε τρίτους μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως ακολούθως:

Σύμφωνα με το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθεί ο παροχέας η εξωτερίκευση μπορεί να είναι:

- Τεχνική υποστήριξη.
- Δικτύωση.

- Παροχή υποδομής.
- Παροχή περιβάλλοντος ανάπτυξης.
- Διάφορες εφαρμογές.
- Υποστήριξη διαδικασιών.
- Ανάλυση διαδικασιών.

Σύμφωνα με το χρόνο αντίδρασης του παρόχου, η εξωτερίκευση μπορεί να είναι:

- Συνεχής παροχή υπηρεσία, με συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητα, για παράδειγμα παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφωνικής υποστήριξης.
- Παροχή απόκρισης σε συμβάντα, όπου ο πάροχος αντιδρά στην περίπτωση κάποιου γεγονότος ή/και αιτήματος από την επιχείρηση.
- Πρόληψη, όπου ο πάροχος παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες στοχεύοντας στην πρόληψη προβλημάτων.

Σύμφωνα με το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων κατηγοριοποιείται σε:

- Μερική δραστηριοποίηση κάποιου τμήματος της επιχείρησης για την παροχή υπηρεσιών.
- Πλήρη δραστηριοποίηση του παρόχου. Από την μεριά της επιχείρησης πραγματοποιείται μόνο η διαχείριση της σύμβασης.

Σύμφωνα με τον αριθμό των εμπλεκόμενων παρόχων η εξωτερίκευση διαχωρίζεται σε:

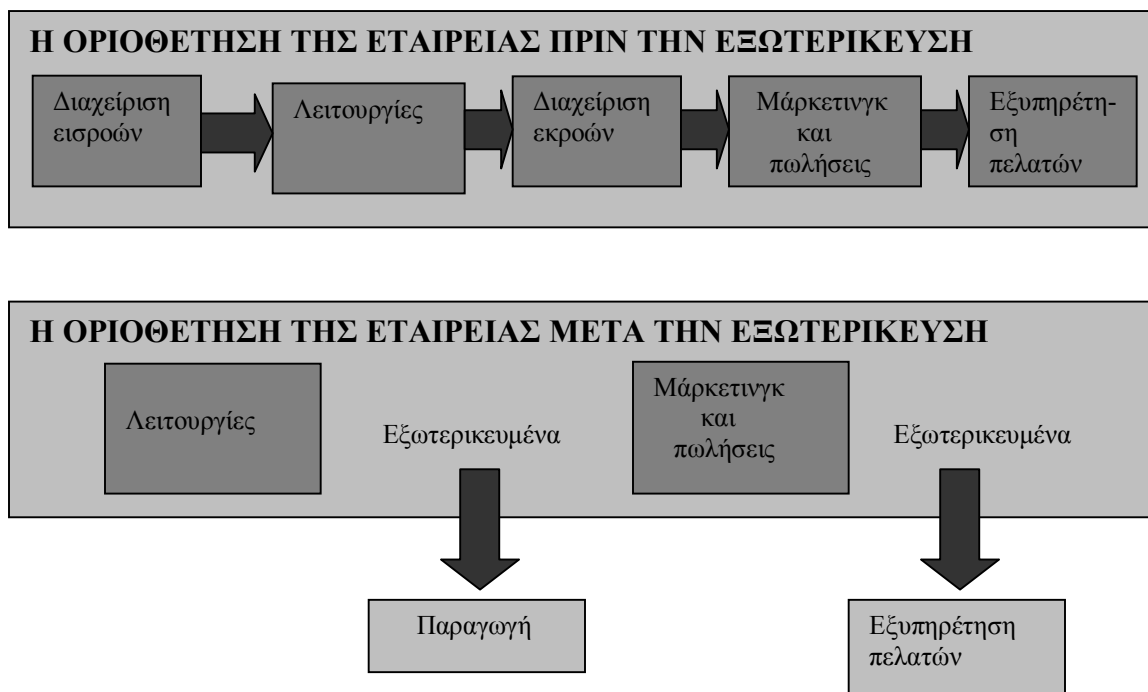
- Εξωτερίκευση σε έναν πάροχο.
- Εξωτερίκευση σε πολλαπλούς παρόχους σε συνδραστηριότητα.

5.2.3 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η εταιρεία Cisco, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο καλωδίων και διακοπών, στην πραγματικότητα δεν παράγει η ίδια καλώδια και διακόπτες. Αντ' αυτού, αναθέτει την παραγωγή των καλωδίων σε κατασκευαστές όπως η Flextronics και η Jabil Circuit την κατασκευή. Αυτό που κάνει η Cisco είναι ο σχεδιασμός, η πώληση και η αρμονική ροή

της αλυσίδας τροφοδοσίας ώστε να συμβαδίζει με την ζήτηση για τα προϊόντα. Η Palm δεν παράγει στην πραγματικότητα τους υπολογιστές χειρός οι οποίοι πωλούνται με την επωνυμία της. Κατασκευάζονται στο Μεξικό από την Solectron. Δεν είναι όμως μόνο οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας οι οποίες εξωτερικεύουν δραστηριότητες παραγωγής. Η Nike στην πραγματικότητα δεν κατασκευάζει υποδήματα στίβου και η Gap δεν κατασκευάζει τζην. Παράγονται σύμφωνα με αντίστοιχες συμβάσεις σε περιοχές με χαμηλό εργατικό κόστος (αντίθετα η Levi's ακόμα παράγει τζην, κάτι το οποίο μπορεί να είναι ανταγωνιστικό μειονέκτημα).

Πίνακας 5.1: Η στρατηγική εξωτερίκευση των κύριων λειτουργιών δημιουργίας πρόσθεσης αξίας



Πηγή: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones “Strategic Management, An Integrated Approach”, 6th edition, p.320.

Δεν είναι απαραίτητο βέβαια πως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων συσχετίζεται μόνο με την παραγωγή. Αρκετές άλλες λειτουργίες μπορεί επίσης να εξωτερικευτούν. Η Microsoft έχει εδώ και αρκετό καιρό αναθέσει ολόκληρη την τεχνική υποστήριξη σε μία

ανεξάρτητη εταιρεία, και το ίδιο κάνει η Dell. Μερικά χρόνια πριν η BP Amoco εξωτερικεύσε το κύριο μέρος των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού στην Exult, μία εταιρεία στο Σαν Αντόνιο, με μία πενταετή σύμβαση αξίας \$600 εκατομμυρίων.

Τότε, ήταν η μεγαλύτερη συμφωνία εξωτερικεύσης, αλλά δύο χρόνια αργότερα, η Exult κέρδισε ένα συμβόλαιο αξίας \$1.1 δισεκατομμυρίων για τη διαχείριση του προσωπικού για όλες τις τράπεζες Bank of America με αριθμό εργαζομένων 150.000 για μία δεκαετία. Στις αρχές του 2002, η American Express εξωτερικεύσε όλη τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων της στην IBM με ένα συμβόλαιο επταετίας αξίας \$4 δισεκατομμυρίων⁵.

Το Gartner Group, μία εταιρεία έρευνας αγοράς, υπολογίζει πως η εξωτερικεύση πληροφοριακών συστημάτων στην Νότια Αμερική ανέρχεται στα \$101 δισεκατομμύρια μέσα στο 2000 και θα αυξηθεί μέχρι το 2005 στα \$160 δισεκατομμύρια⁶. Οι εταιρείες υιοθετούν την εξωτερικεύση δραστηριοτήτων διότι πιστεύουν ότι μπορούν να διεκπεραιώσουν καλύτερα την επιχειρηματική τους αποστολή και επίσης να αυξήσουν την κερδοφορία τους.

Η διαδικασία της εξωτερικεύσης δραστηριοτήτων τυπικά ξεκινάει με τον καθορισμό από την πλευρά της επιχείρησης των λειτουργιών οι οποίες προσθέτουν αξία και αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της. Η ιδέα είναι να κρατηθούν αυτές οι λειτουργίες εντός της επιχείρησης. Έπειτα θα πρέπει να διαγνωσθεί εάν οι λειτουργίες που υπολείπονται μπορεί να πραγματοποιηθούν πιο αποτελεσματικά από άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις οι οποίες ειδικεύονται σε αυτές τις λειτουργίες.

Αυτό σημαίνει πως πρέπει αυτές οι εταιρείες να πραγματοποιούν τις δραστηριότητες με μικρότερο κόστος ή να τις εκτελούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτουν μεγαλύτερη αξία. Στην περίπτωση αυτή, αυτές οι λειτουργίες εξωτερικεύονται στους ειδικούς. Ένα πιθανό αποτέλεσμα απεικονίζεται στον πίνακα 5.1 ο οποίος δείχνει τις κύριες λειτουργίες δημιουργίας αξίας οι οποίες επιλέγησαν να εξωτερικευθούν. Σε αυτό το παράδειγμα, η εταιρεία αποφάσισε να εξωτερικεύσει την παραγωγή της και την εξυπηρέτηση των

πελατών της, κρατώντας μόνο την έρευνα και ανάπτυξη το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις εντός της επιχείρησης.

Όταν η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων έχει ήδη πραγματοποιηθεί, οι σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και των ειδικών παρόχων συχνά αποκτούν δομή μακροχρόνιας συνδραστηριότητας με πλούσια ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και του οργανισμού ειδίκευσης στον οποίο έχει αναθέσει την δραστηριότητα.

5.2.4 Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Στην Ελλάδα η χρήση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ως μέθοδος απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν έχει την ίδια ένταση όπως το εξωτερικό. Είναι σχετικά λίγες οι επιχειρήσεις στη χώρα μας οι οποίες έχουν συνάψει συμβόλαιο με κάποιο παροχέα.

Η χρήση της εξωτερίκευσης πραγματοποιείται κυρίως από μεγάλους οργανισμούς. Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση προχωρεί στην ίδρυση θυγατρικής εταιρείας ώστε να μεταφερθεί ομαλά όλη η τεχνογνωσία και πληροφορία που απαιτείται, οπότε η θυγατρική αναλαμβάνει να παρέχει υπηρεσίες στη μητρική εταιρεία.

Τη χρήση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων στην Ελλάδα ακολουθούν επίσης και οι θυγατρικές των πολυεθνικών εταιρειών. Η παροχή υπηρεσιών σε αυτές τις περιπτώσεις γίνεται από τα κεντρικά που βρίσκονται στο εξωτερικό. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ενιαίος τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων ανεξάρτητα από τον τόπο δραστηριότητας.

Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχεδόν δεν εξωτερικεύουν καμία υπηρεσία. Οι λόγοι για αυτό το γεγονός θα αναλυθούν παρακάτω και οφείλονται κυρίως στη δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα τον τρόπο ίδρυσης και λειτουργίας τους. Οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου πολύ συχνά δεν καταρτίζουν ούτε καν προϋπολογισμό ώστε να μπορούν να αποτιμήσουν τα οικονομικά οφέλη. Δεν υπάρχουν επίσης πρότυπα

ποιότητας και αντίστοιχες διαδικασίες οι οποίες να συνδέονται με τα πληροφοριακά τους συστήματα. Στον δημόσιο τομέα η εξωτερίκευση υπηρεσιών εμφανίζεται να είναι αρκετά περιορισμένη αποθαρρύνοντας με τον τρόπο αυτό και αντίστοιχες προσπάθειες από τις επιχειρήσεις τόσο αναφορικά με την προσφορά όσο και με την ζήτηση υπηρεσιών⁷.

5.2.5 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

- Η έλλειψη ενημέρωσης για τις δυνατότητες τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της εξωτερίκευσης υπηρεσιών για τις οποίες παλαιότερα μία επιχείρηση έπρεπε απαραίτητα να επενδύσει πόρους για να τις πραγματοποιήσει.
- Η γενικότερη κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο στον κλάδο της πληροφορικής. Οι εταιρείες πληροφορικής μη διαθέτοντας τους αναγκαίους πόρους να διαφημιστούν και να προωθήσουν τις υπηρεσίες τους, καθώς και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή καλλιέργησαν σχετική δυσπιστία στους επιχειρηματίες απέναντι στις νέες ιδέες και πρακτικές από την αγορά της πληροφορικής και των επικοινωνιών.
- Η σημαντική συμβολή της κρατικής ενίσχυσης με μέτρα υπέρ της χρήσης νέων τεχνολογιών, μην προωθώντας έτσι εναλλακτικά σενάρια όπως η λήψη των υπηρεσιών μέσω εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.
- Η έλλειψη σχετικού προϋπολογισμού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε ετήσια βάση, άρα ανέφικτη σύγκριση μεταξύ των δύο λύσεων καθώς δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος να αναδείξει τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.
- Η έλλειψη διατήρησης αρχείων ποιότητας υπηρεσιών. Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν στοιχεία για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, επομένως είναι αδύνατο να τα συγκρίνουν με αυτά της εξωτερίκευσης.
- Η μη επαρκής προβολή επιτυχών περιπτώσεων ώστε να εξοικειωθούν οι επιχειρηματίες με την ιδέα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.
- Εν κατακλείδι, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα νιώθουν ανίσχυρες σε σχέση με τους αντίστοιχους παροχείς υπηρεσιών εξωτερίκευσης καθώς οι τελευταίοι

διαθέτουν εξειδικευμένο επιτελείο δικηγόρων και στελεχών για τη σύναψη συμβολαίων.

5.3 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η τάση για στρατηγική εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων καθοδηγείται από την συνειδητοποίηση πως η εξωτερίκευση μπορεί να μειώσει τα επίπεδα του κόστους μίας επιχείρησης και να τη βοηθήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα τα οποία προσφέρει στο τμήμα αγοράς, καθώς επίσης να ενδυναμώσει την επιχειρησιακή της αποστολή και να ενισχύσει την κερδοφορία της⁸. Επιπρόσθετα, η στρατηγική εξωτερίκευση μη σημαντικών λειτουργιών βοηθάει την επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της διοίκησης σε αυτές τις θεμελιώδεις λειτουργίες οι οποίες είναι πιο σημαντικές για τη μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση της: δηλαδή τα στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα⁹.

5.3.1 ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η εξωτερίκευση μίας λειτουργίας θα μειώσει το κόστος όταν η τιμή η οποία πρέπει να καταβληθεί σε μία εταιρεία που εξειδικεύεται να πραγματοποιήσει αυτή τη λειτουργία είναι μικρότερη από ότι θα κόστιζε στην επιχείρηση εάν εκτελούσε αυτή τη λειτουργία εσωτερικά. Οι ειδικοί μπορούν να εκτελούν μία λειτουργία σε χαμηλότερο κόστος διότι είναι σε θέση να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακος ή να χρησιμοποιούν άλλες ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση δεν διαθέτει. Για παράδειγμα, εκτελώντας βασικές δραστηριότητες του προσωπικού, όπως η διοίκηση των πληρωμών, απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα υποδομής. Η προμήθεια τέτοιας υποδομής δημιουργεί ένα υψηλό σταθερό κόστος, αλλά το μέσο κόστος εκτέλεσης μίας διεκπεραίωσης μπορεί να μειωθεί εάν ένας μεγάλος αριθμός διεκπεραιώσεων υποστηρίζεται από την ίδια υποδομή.

Επιπλέον εκτός από τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακος, μία εταιρεία εξειδίκευσης κατανοεί πιο γρήγορα πως μπορεί να μειώσει τα κόστη στην εκτέλεση μίας

δραστηριότητας. Με αυτό τον τρόπο, οι ειδικοί μειώνουν το κόστος και κατά συνέπεια χρεώνουν στους πελάτες τους χαμηλότερες τιμές σε σχέση με το κόστος της λειτουργίας στην περίπτωση που πραγματοποιούνταν η συγκεκριμένη δραστηριότητα εντός της επιχείρησης. Τέλος οι ειδικοί μπορούν να εκτελούν μία δραστηριότητα σε χαμηλότερο κόστος εξαιτίας του τόπου παραγωγής. Για παράδειγμα, η Nike, εξωτερικεύει την παραγωγή των αθλητικών της υποδημάτων σε μία εταιρεία με έδρα τη Κίνα.

5.3.2 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει το τελικό της προϊόν εξωτερικεύοντας συγκεκριμένες μη σημαντικές λειτουργίες της σε ειδικούς. Για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει η προσφερόμενη ποιότητα από τους ειδικούς να είναι καλύτερη από την αντίστοιχη σε περίπτωση εσωτερικής εκτέλεσης της. Στην διάσταση της αξιοπιστίας της ποιότητας, για παράδειγμα, ένας ειδικός μπορεί να επιτύχει μικρότερο αριθμό ελαττωματικών εκτελώντας μία λειτουργία, προφανώς επειδή εστιάζει αποκλειστικά στη λειτουργία και έχει συσσωρεύσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη διοίκηση ολικής ποιότητας για αυτή την λειτουργία.

Οι εταιρείες μπορούν επίσης να εξωτερικεύουν δραστηριότητες διαφοροποίησης σε ειδικούς. Για παράδειγμα, το τμήμα εξυπηρέτησης και επιδιορθώσεων της Dell, είναι ένας παράγοντας διαφοροποίησης. Ο πελάτης ο οποίος έχει κάποιο πρόβλημα με προϊόν της Dell, μπορεί μέσω τηλεφώνου να πάρει εξαιρετική βοήθεια. Παρόμοια βοήθεια κατ' οίκον παρέχεται και σε περίπτωση επιδιόρθωσης. Αυτό όμως το οποίο δεν γνωρίζουν οι πελάτες είναι πως αυτή η υπηρεσία δεν παρέχεται από την Dell, αλλά από ειδικούς οργανισμούς¹⁰.

5.3.4 Η ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Ένα ακόμα πλεονέκτημα της στρατηγικής εξωτερίκευσης είναι ότι επιτρέπει στη διοίκηση της επιχείρησης να εστιάσει την προσοχή της καθώς και τους πόρους της επιχείρησης ταυτόχρονα στην εκτέλεση αυτών των λειτουργιών οι οποίες είναι πιο

σημαντικές στη δημιουργία αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με όλα τα άλλα δεδομένα ισοδύναμα, με αυτή την εστίαση η επιχείρηση είναι σε θέση να ενδυναμώσει τα στρατηγικά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στις περιοχές που έχουν επιλεγεί.

5.3.5 ΚΕΡΔΟΣ ΣΕ ΧΡΟΝΟ

Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες προσέφυγαν στη λύση της εξωτερίκευσης, πιστεύει πως με τον τρόπο αυτό κέρδισαν σημαντικά οφέλη από τη μείωση του χρόνου πραγματοποίησης των διαφόρων λειτουργιών αφού θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στις κύριες μόνο λειτουργίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

5.3.6 ΤΑ ΚΡΥΜΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ

Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την ετήσια απογραφή με κόστη των οποίων δεν μπορούν να προσδιορίσουν την πηγή. Όταν αυτοί οι οργανισμοί αναθέσουν στον παροχέα μία ή περισσότερες λειτουργίες, τότε συνήθως ανακαλύπτουν την πηγή για τα κρυμμένα κόστη κάτι το οποίο ήταν αδύνατο πριν την διαδικασία της εξωτερίκευσης.

5.3.7 ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΗ

Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει να εξωτερικεύσει μία λειτουργία την οποία δε θεωρεί κύρια, τότε μπορεί να πουλήσει τα εξειδικευμένα περιουσιακά της στοιχεία τα οποία είχε αποκτήσει για τις εξειδικευμένες ανάγκες αυτής της λειτουργίας και επομένως κερδίζει έσοδα από την πώληση.

5.3.8 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ένας οργανισμός βρίσκεται σε στενή συνδραστηριότητα με τους αντιπροσώπους του παροχέα. Αυτό έχει ως συνέπεια να υπάρχουν διευθετήσεις οι οποίες να ωθούν προς βελτίωση καθιερωμένες διαδικασίες.

Είναι πιθανό επομένως η διοίκηση της επιχείρησης να ανασχεδιάσει τις διαδικασίες και επομένως αναμένεται να προκύψουν βελτιωμένοι δείκτες αποδοτικότητας.

5.3.9 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ένας εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να έχει μία εταιρική κουλτούρα η οποία να βρίσκεται σε αντίθεση με αυτή του οργανισμού. Επομένως θα μπορούσε να προκληθεί αναστάτωση η οποία πιθανό να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές ώστε να προσαρμοστεί ο οργανισμός στα καινούργια δεδομένα.

5.3.10 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ

Με την εξωτερίκευση μίας μη κύριας λειτουργίας η οποία πιθανό να δημιουργούσε ένταση στους εργαζόμενους και προστριβές με τα στελέχη λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, το εργασιακό κλίμα αλλάζει προς το καλύτερο και οι ρόλοι και αρμοδιότητες επαναπροσδιορίζονται. Επομένως το προσωπικό που συνεχίζει να εργάζεται μπορεί να εστιάσει πλέον σε πιο επιθυμητούς και εφικτούς στόχους.

5.3.11 Η ΑΝΩΤΕΡΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Καθώς ο παροχέας εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες σίγουρα έχει βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες ελέγχου και παραγωγής εκμεταλλευόμενος βεβαίως τις οικονομίες κλίμακος που μπορεί να επιτύχει. Ως αποτέλεσμα η επιχείρηση λαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας τα οποία στη συνέχεια διαθέτει στους πελάτες, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης σε σχέση με την αγορά στη οποία δραστηριοποιείται¹¹.

5.4 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

5.4.1 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Με την ανάθεση μίας λειτουργίας στον παροχέα, η επιχείρηση παύει να ελέγχει την διαδικασία αλλά απλά ενημερώνεται. Την ενδιαφέρει το αποτέλεσμα και όχι το πως αυτό επιτυγχάνεται. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει στενή συνδραστηριότητα και επικοινωνία ώστε να μην εμφανιστούν απρόβλεπτα προβλήματα και ανησυχητικές ενδείξεις τα οποία δεν ανακοίνωσε ο παροχέας.

5.4.2 ΜΗ ΑΝΑΣΤΡΕΨΙΜΟΤΗΤΑ

Από τη στιγμή που εξωτερικεύεται μία δραστηριότητα σε κάποιο παροχέα είναι εξαιρετικά δύσκολο και δαπανηρό η δραστηριότητα αυτή να επανέλθει σε εσωτερική εκτέλεση. Αυτό σημαίνει πως η εξωτερίκευση έχει το ρίσκο να εγκλωβιστεί ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση σε μία λανθασμένη απόφαση και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες μία λανθασμένη απόφαση οδήγησε σε πτώχευση τις επιχειρήσεις.

5.4.3 Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑ ΚΟΣΤΗ

Το ετήσιο συμβόλαιο μπορεί να είναι πολύ ανταγωνιστικό, όμως υπάρχει η πιθανότητα οι αναπόφευκτες αλλαγές να κοστίσουν αρκετά περισσότερο. Επίσης το κόστος του χρόνου σύναψης του συμβολαίου και των απαραίτητων διαπραγματεύσεων μπορεί να συντελέσουν στην αύξηση του κόστους.

5.4.4 ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ανάθεση δραστηριοτήτων μερικές φορές συντελεί σε σημαντικές μειώσεις προσωπικού, οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν σοβαρές απώλειες ηθικού στους εργαζομένους, κάτι που πολλές φορές παραβλέπεται από τους οργανισμούς. Επίσης

υπάρχει η πιθανότητα οι πιο ταλαντούχοι υπάλληλοι να προσφύγουν στην εύρεση νέας δραστηριότητας σε άλλη επιχείρηση αισθανόμενοι την ατμόσφαιρα ανασφάλειας από τις απολύσεις.

5.4.5 Η ΧΑΜΕΝΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΙΚΟΝΑ

Εξωτερικεύοντας μία δραστηριότητα στρατηγικής σημασίας μπορεί μακροχρόνια να αποβεί μοιραίο για ένα οργανισμό. Επιπλέον οι αλλαγές στο εργασιακό κλίμα μπορεί να βλάψουν την δημόσια εικόνα του οργανισμού.

5.5 ΤΑ ΔΩΔΕΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

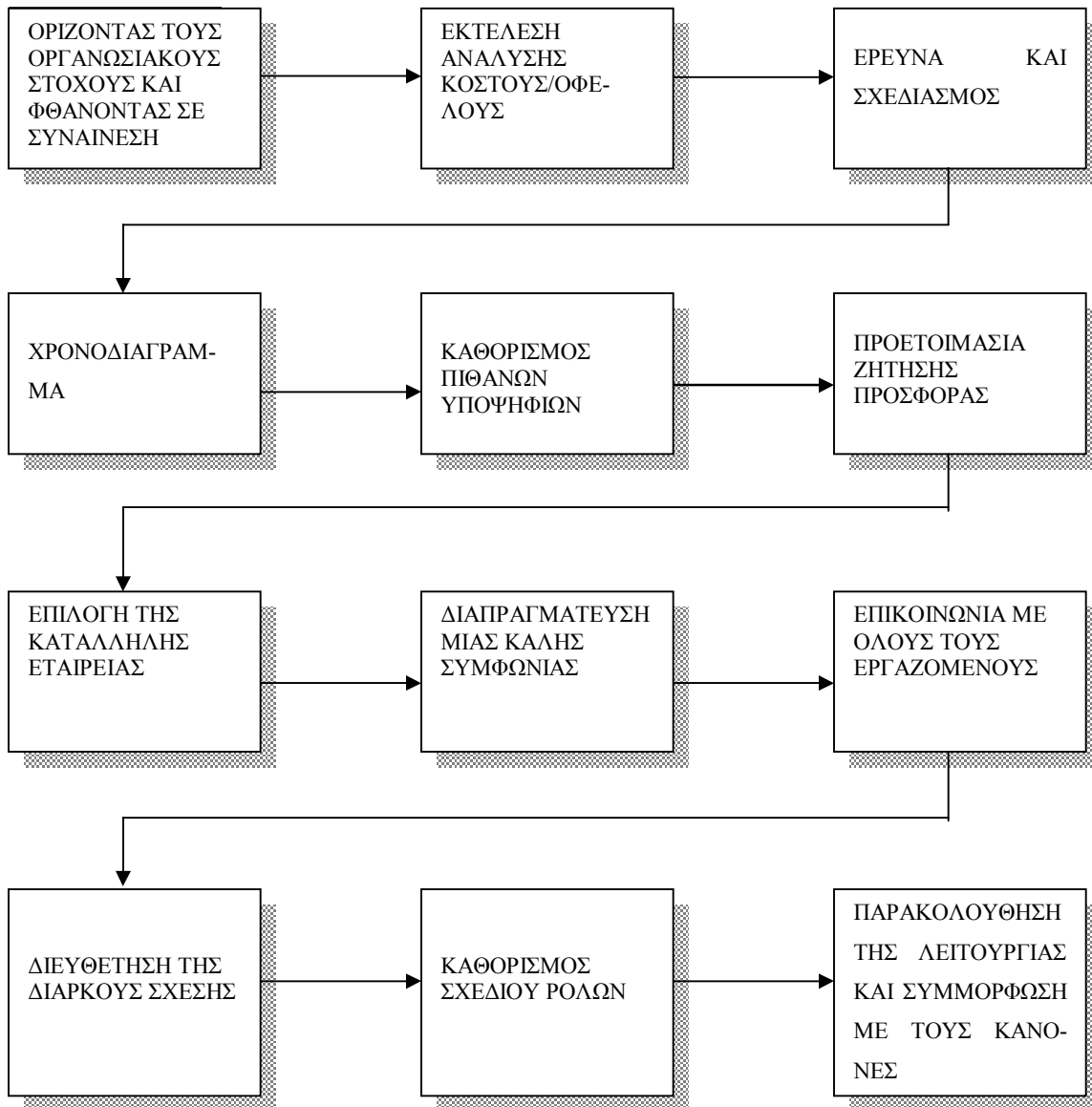
Είναι σημαντικό να κατανοήσει μία επιχείρηση την εφαρμογή και τα πρακτικά βήματα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων τα οποία πρέπει να ακολουθήσει. Τα οφέλη θα πρέπει να υπολογιστούν σε σχέση με την αβεβαιότητα. Επιπλέον, όταν μία εταιρεία σκέφτεται σοβαρά να εξωτερικεύσει κάποιες ή κάποια λειτουργία της, θα πρέπει να εστιάσει στη διαδικασία και στον χρόνο πραγματοποίησης. Μία σημαντική αλλαγή στη λειτουργία μίας επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται από κάποια στάδια σύμφωνα με τα οποία οι λειτουργίες να μπορούν να σχεδιασθούν, να εφαρμοσθούν και να διοικούνται επιτυχώς σε βάθος χρόνου. Τα δώδεκα απαραίτητα στάδια ώστε να ληφθεί μία απόφαση εξωτερίκευσης απεικονίζονται στον πίνακα 5.2.

1. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ξεκινούν με ξεκάθαρους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους. Η επιτροπή εξωτερίκευσης θα πρέπει να κάνει επισκόπηση ολόκληρης της επιχείρησης και της κουλτούρας της και στη συνέχεια θα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα συνδυάσει και θα ολοκληρώσει τους ανώτερους στόχους και σκοπούς.

Το ετήσιο κόστος στην αρχή μπορεί να μην δικαιολογεί την αλλαγή, αλλά τα μελλοντικά οφέλη μπορεί να αιτιολογούν την απόφαση για την επένδυση και να βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της.

Πίνακας 5.2: Η Διαδικασία απόφασης εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων.



Πηγή: Mary F. Cook, "Outsourcing Human Resources Functions," (1999) p.18.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ/ΟΦΕΛΟΥΣ

Όταν λαμβάνεται μία απόφαση για εξωτερίκευση λειτουργιών, οι περισσότεροι από τα υψηλόβαθμα στελέχη θα εστιάσουν στο κόστος και τα κέρδη από την επένδυση. Αυτού του είδους η ανάλυση κόστους/οφέλους είναι η προσέγγιση την οποία αναμένουν οι γενικοί διευθυντές στους περισσότερους οργανισμούς γιατί αυτό που τελικά ενδιαφέρει μία εταιρεία είναι η επίτευξη υψηλότερων δεικτών αποτελεσματικότητας καθώς και η μείωση του κόστους.

3. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Είναι σημαντικό να ερευνηθεί κάθε περιοχή της λειτουργίας η οποία είναι πιθανό να εξωτερικευτεί διότι κάθε περιοχή έχει τις δικές της ευκαιρίες και το δικό της βαθμό αβεβαιότητας. Τρία σημαντικά στοιχεία της έρευνας είναι η εσωτερική ικανότητα, η διαθεσιμότητα των εξωτερικών συνεργατών και η ανάλυση κόστους/οφέλους. Θα πρέπει να είναι κατανοητό πως η εξωτερίκευση δεν είναι ένα προϊόν αλλά μία διαδικασία. Το γεγονός ότι μία λειτουργία εξωτερικεύεται δεν σημαίνει πως θα εκλείψουν τα προβλήματα.

4. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Καθώς προχωράει η διαδικασία, πρέπει να καθορισθεί ένα χρονοδιάγραμμα για κάθε στάδιο του σχεδίου, το οποίο και θα τροποποιείται ή θα ολοκληρώνεται καθώς συνεχίζεται η διαδικασία. Κάθε εμπλεκόμενος στον σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος πρέπει να έχει διαθέσιμα δεδομένα ώστε να επιτευχθεί η ομαλή τροποποίηση. Μερικές εταιρείες κάνουν το λάθος και οριοθετούν το έργο χωρίς την πλήρη ενημέρωση των ατόμων που θα το υλοποιήσουν. Αυτό έχει ως συνέπεια το έργο να απομακρύνεται από το ορισθέν χρονοδιάγραμμα λόγω των διαφόρων νέων στοιχείων ή αναγκών που ενδεχομένως να παρουσιάζονται.

5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΙΘΑΝΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Είναι προτιμότερο να ζητηθούν προσφορές από πιθανούς συνεργάτες τους οποίους μία επιχείρηση γνωρίζει ή έχει στο παρελθόν συνεργαστεί. Εάν μία επιχείρηση δεν γνωρίζει κάποια εταιρεία εξειδικευμένη στην δραστηριότητα προς εξωτερίκευση, είναι χρήσιμο να επικοινωνήσει με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συνεργάτες για την ίδια λειτουργία. Εάν δεν υπάρχουν τουλάχιστον τρεις συστάσεις για κάθε μία από τις υποψήφιες εταιρείες για ανάθεση της λειτουργίας, τότε δεν θα πρέπει να προχωρήσει η διαδικασία ζήτησης προσφοράς.

6. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Η ζήτηση προσφοράς είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Η αξιολόγηση και απάντηση της προσφοράς είναι επίσης διαδικασία χρονοβόρα και εντάσεως δραστηριότητας, και οι υποψήφιες εταιρείες αναγκαστικά πραγματοποιούν αυτή τη διαδικασία, αφού υπάρχει σοβαρή πιθανότητα λόγω ανταγωνιστών να μην αναλάβουν την δραστηριότητα.

7. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Αφού μία εταιρεία έχει πάρει τις απαντήσεις στην ζήτηση προσφοράς από τις υποψήφιες εταιρείες-παρόχους, θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης των προσφορών μέχρι να φθάσει σε δύο ή τρεις. Αυτό μπορεί να γίνει με μία ανάλυση των υποψηφίων με βάση τα σημαντικά-στοιχεία κλειδιά τα οποία έχουν εξ'αρχής καθορισθεί για την επιτυχή εξωτερίκευση και εκτέλεση του έργου.

8. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΜΙΑΣ ΚΑΛΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

Η επιχείρηση θα πρέπει να βρει από τη επιτροπή ελέγχου τον πιο κατάλληλο άτομο να προβεί στις διαπραγματεύσεις. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν αυτές οι μέθοδοι διαπραγμάτευσης οι οποίες ταιριάζουν στον οργανισμό και δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση χωρίς τον ειδικό γνώστη του αντικειμένου,

διαφορετικά είναι προτιμότερο να ζητηθεί η βοήθεια κάποιου ειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη.

9. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η επικοινωνία της διοίκησης με όλους τους εργαζομένους του οργανισμού είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της επιτυχούς εξωτερίκευσης μίας λειτουργίας. Όταν ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού οι υπάλληλοι θα μάθουν πως η διοίκηση αναζητά συνεργάτες ώστε να εξωτερικεύσει μία λειτουργία. Η εξωτερίκευση δεν σημαίνει απαραίτητα μείωση προσωπικού.

10. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΣΧΕΣΗΣ

Στην αρχή των συζητήσεων θα πρέπει η επιχείρηση να ζητήσει από τον πιθανό συνεργάτη να ορίσει έναν αντιπρόσωπο με τον οποίο να επικοινωνεί άμεσα. Θα πρέπει επίσης να ζητηθούν τα βιογραφικά όλων όσων θα εμπλακούν και να γίνει έλεγχος αυτών. Είναι απαραίτητο να οικοδομηθεί μία καλή σχέση με τους αντιπροσώπους με των προγραμματισμό συναντήσεων και τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος.

11. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΡΟΛΩΝ

Αφού επιλεγεί τελικά η εταιρεία-πάροχος στην οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της λειτουργίας η οποία θα εξωτερικευτεί και έχει υπογραφεί η συμφωνία η επιχείρηση θα πρέπει να συζητήσει μαζί με τους αντιπροσώπους της εταιρείας το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων.

12. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ

Η εξωτερίκευση μίας λειτουργίας μέσω του συμβολαίου το οποίο έχει υπογραφεί θα πρέπει να καθορίζει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και επίπεδα υπηρεσίας τα οποία

αναμένονται. Τα πρότυπα θα πρέπει να περιλαμβάνουν λεπτομερή περιγραφή των υπηρεσιών που θα παρέχονται, από ποιον θα παρέχονται, τον τόπο που θα παρέχονται, και ποιοι θα είναι οι αντιπρόσωποι. Στη συνέχεια θα πρέπει να καθορισθεί με ποιον τρόπο θα γίνεται η παρακολούθηση της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών¹².

5.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

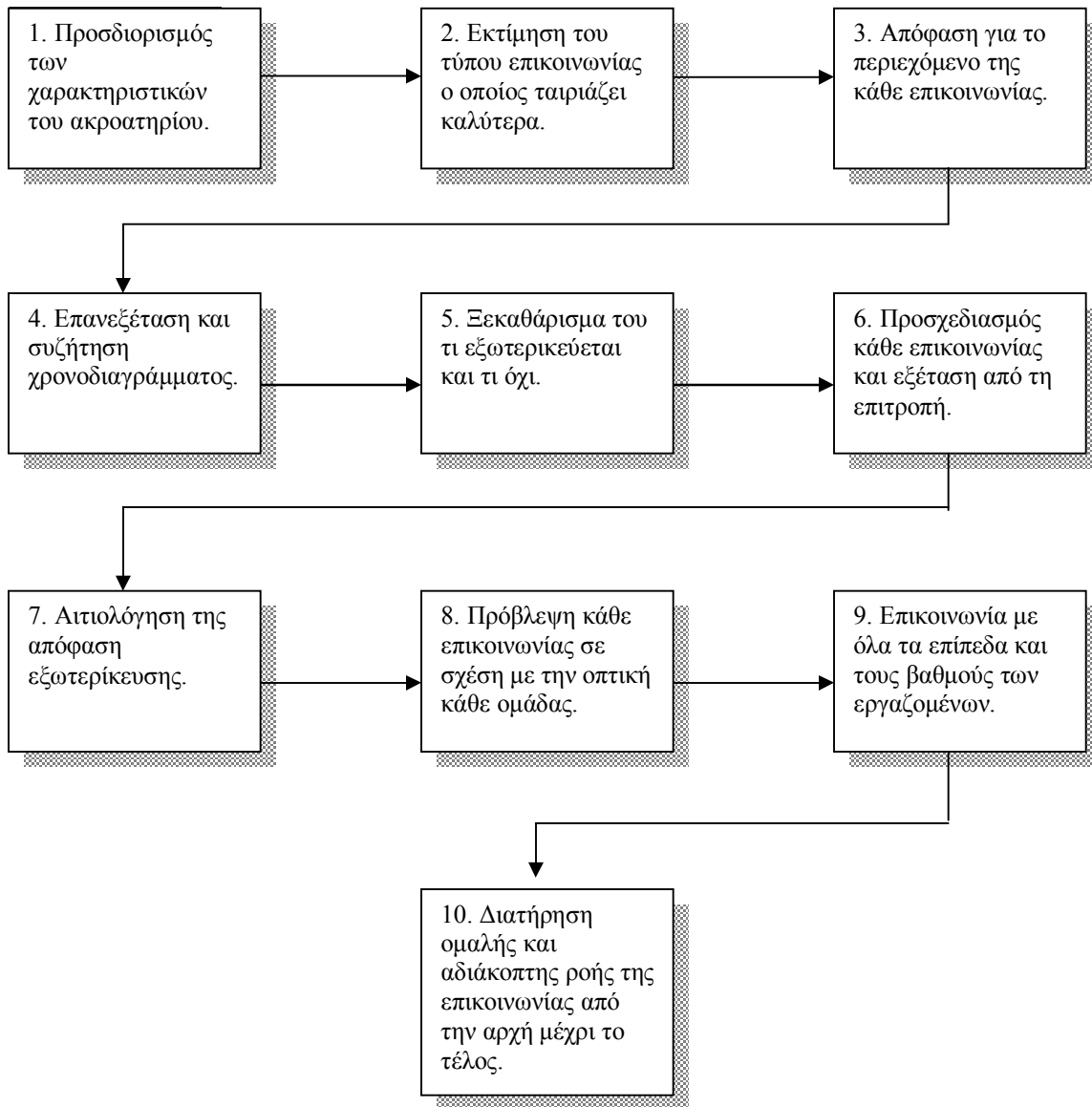
Η ανακοίνωση της εξωτερίκευσης συνήθως έχει σημαντικές συνέπειες στους εργαζομένους. Κυρίως σε αυτούς των οποίων η δουλειά θα εξωτερικευτεί αλλά και στους υπόλοιπους. Θα έχει επίπτωση και σε όσους θα κληθούν να αναλάβουν υπευθυνότητες οι οποίες θα σχετίζονται με τη συνδραστηριότητα της επιχείρησης με τους αντιπροσώπους της εταιρείας η οποία θα αναλάβει την εκτέλεση της δραστηριότητας. Θα πρέπει λοιπόν η διοίκηση του οργανισμού να είναι ξεκάθαρη για το τι ακριβώς θα εξωτερικευτεί και τι όχι, και πως το σχέδιο της εξωτερίκευσης θα επηρεάσει τους εργαζόμενους σε όλα τα διοικητικά επίπεδα.

Θέτοντας της απόφαση εξωτερίκευσης σε προοπτική θα βοηθήσει να αντιμετωπισθεί το κλίμα ανασφάλειας το οποίο ενδεχομένως να ανακύψει. Δεν αρκεί επομένως απλά να ανακοινωθούν τα δεδομένα, αλλά είναι σημαντικό να προβλεφθούν και να καταπολεμηθούν ενδεχόμενες αρνητικές φήμες. Η στρατηγική απόφαση εξωτερίκευσης συχνά δημιουργεί καινούργιες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους οι οποίοι πρόκειται να προσληφθούν από την εξειδικευμένη εταιρεία. Όταν λοιπόν η επιχείρηση θα βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις, είναι αναγκαίο να συζητήσει αν θα προσλάβει τους εργαζόμενους και ποιες θα είναι οι επιδράσεις στην αμοιβή τους και στις συνθήκες δραστηριότητας τους.

Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα απολυθούν, θα πρέπει να είναι έγκαιρα ενήμεροι για το γεγονός και να τύχουν ιδιαίτερης μέριμνας και συμπαράστασης. Η

στρατηγική προσέγγιση της ανακοίνωσης της απόφασης εξωτερίκευσης περιλαμβάνει δέκα στρατηγικά βήματα όπως απεικονίζεται στον πίνακα 5.3¹³.

Πίνακας 5.3: Η στρατηγική προσέγγιση της επικοινωνία της εξωτερίκευσης



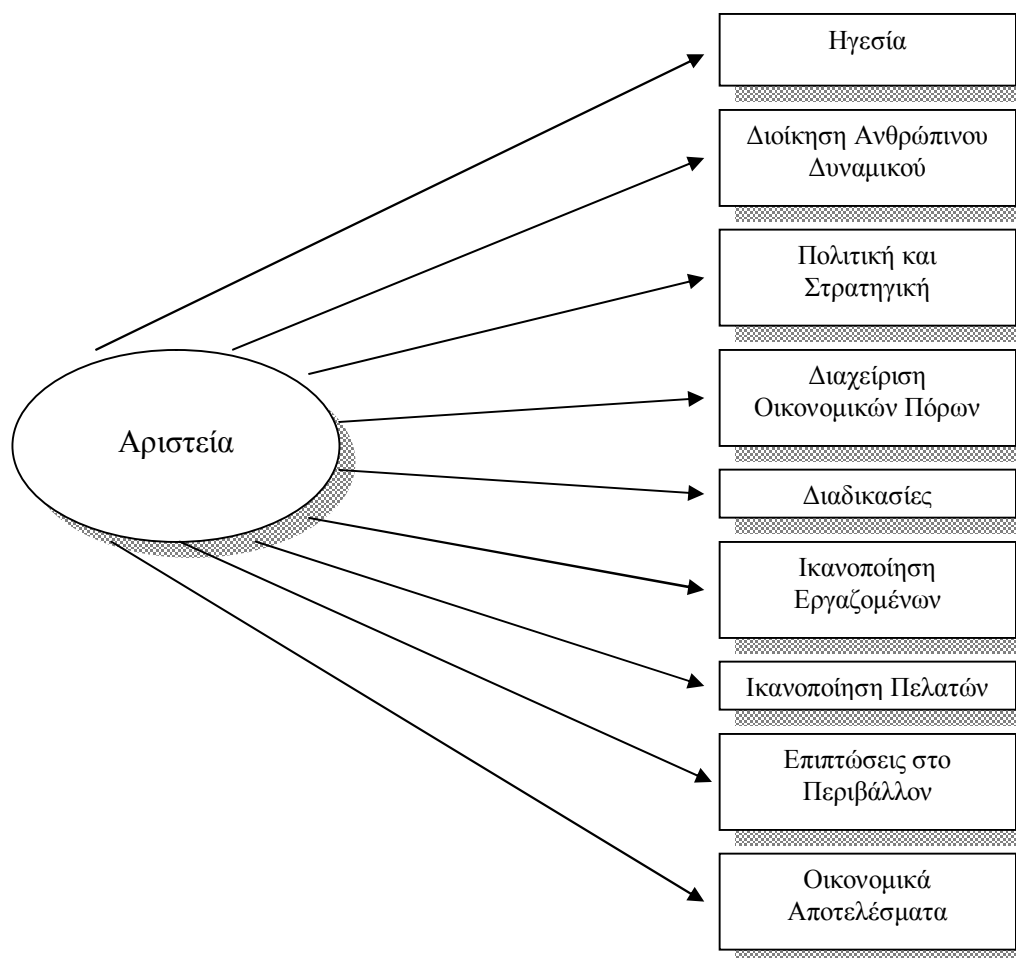
Πηγή: Mary F. Cook, "Outsourcing Human Resources Functions," (1999) p.62.

5.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ-ΠΑΡΟΧΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)

5.7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ EFQM

Το βραβείο ποιότητας προσδιορίζει μέσω κριτηρίων το γενικό τρόπο λειτουργίας μίας επιχείρησης και διαμορφώνει τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο αυτό λαμβάνει υπόψη σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα αλλά και την μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας

Πίνακας 5.3: Μοντέλο αριστείας



Πηγή: Eskildsen J.K., Kristensen K., Juhl H., 2001, “The criterion weights of the EFQM excellence model”, pp: 790¹⁴.

επιχείρησης, καθώς η αξιολόγηση είναι σε θέση να δώσει μία αξιόπιστη εικόνα για την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης αλλά και τη δυναμική που χαρακτηρίζει την πορεία της.

Συγκεκριμένα, το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας περιγράφεται από εννέα κριτήρια τα οποία καθορίζουν το πλαίσιο του και τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 5.3. Αυτά είναι:

- ❖ Πρώτο: Ηγεσία.
- ❖ Δεύτερο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ❖ Τρίτο: Πολιτική και Στρατηγική.
- ❖ Τέταρτο: Διαχείριση Οικονομικών Πόρων. Το κριτήριο αυτό θα μας απασχολήσει παρακάτω καθώς προσδιορίζει τον τρόπο διαχείρισης και κατανομής των οικονομικών πόρων της επιχείρησης σε συνεργάτες (key partners), προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση, τόσο στην αποτελεσματικότητα, όσο και στην απόδοση των διαδικασιών για την υλοποίηση της στρατηγικής.
- ❖ Πέμπτο: Διαδικασίες.
- ❖ Έκτο: Ικανοποίηση Εργαζομένων.
- ❖ Εβδομο: Ικανοποίηση Πελατών.
- ❖ Ογδοο: Επιπτώσεις στο Περιβάλλον.
- ❖ Ενατο: Οικονομικά Αποτελέσματα.

5.7.2 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΤΟΥ EFQM

Σύμφωνα με το πρώτο υποκριτήριο του τέταρτου κριτηρίου του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, κάθε επιχείρηση πρέπει:

- ✚ Να αναγνωρίζει σημαντικές συνδραστηριότητες και να τις εναρμονίζει με τη στρατηγική της.
- ✚ Να οικοδομεί σχέσεις συνδραστηριότητας οι οποίες να οδηγούν σε δημιουργία και μεγιστοποίηση της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

- ✦ Να θεμελιώνονται οι συνδραστηριότητες με τους εξωτερικούς συνεργάτες με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- ✦ Να υποστηρίζει αμοιβαία ανάπτυξη μέσω υιοθέτησης κοινής κουλτούρας.
- ✦ Να οδηγεί σε καινοτομίες μέσω της βοήθειας των εξωτερικών συνεργατών.
- ✦ Να βελτιώνει τις διαδικασίες, μέσω της συνέργιας της επιχείρησης και των εξωτερικών συνεργατών και να προσθέτει αξία στην αλυσίδα των πελατών και των προμηθευτών.

Συγκεκριμένα κάθε εταιρεία πρέπει να θέτει σε εφαρμογή πρόγραμμα συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) των προμηθευτών, έτσι ώστε να πιστοποιεί την εναρμόνιση τους με την υψηλή ποιότητα που αυτή αποζητά.

Επίσης, προκειμένου η εταιρεία να δίνει ευκαιρίες στους εξωτερικούς της συνεργάτες να εναρμονιστούν με την πρακτική της, πρέπει να τους εκπαιδεύει σύμφωνα με τις δικές της διαδικασίες ποιότητας και να τους ενσωματώνει σε ομάδες ανάπτυξης προϊόντων και σε ομάδες παρακολούθησης της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να είναι ενήμεροι τόσο για τις λειτουργίες της όσο και για τις πρακτικές της. Αναγκαίο για την αποτελεσματικότητα της συνδραστηριότητας της επιχείρησης με τους εξωτερικούς συνεργάτες είναι η παρότρυνση από μέρος της εταιρείας προς τους προμηθευτές της για αποδοχή διαδικασίας αυτοαξιολόγησης με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, που θα τους οδηγήσει στην πρόοδο και την αναγνώριση.

Επιπλέον, είναι χρήσιμη μία εξαμηνιαία εξέταση της διοίκησης των πόρων από την πλευρά του εξωτερικού συνεργάτη σαν μέρος της εναρμόνισης με το ISO 9000, με σκοπό να βεβαιωθεί η εταιρεία κατά πόσο η συνδραστηριότητα της εναρμονίζεται στις διαδικασίες και τους στόχους της¹⁵.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ Dess, G., A. Rasheed, K. McLaughlin, and R. Priem, “The New Corporate Architecture”, Academy of Management Executive, (1995), Vol.9, No 3, 7-20.

-
- ² Βασίλης Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”,(1999), σελ.125-126.
- ³ Βασίλης Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”,(1999), σελ.126-127.
- ⁴ Βασίλης Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”,(1999), σελ.127-128.
- ⁵ J. Krane, “American Express Hires IBM for \$4 billion”, *Columbian*, February 26, 2002, p.E2.
- ⁶ J. Vijayan, “The Outsourcing Boom”, *Computerworld*, March 18, 2002, pp.42-43.
- ⁷ www.ebusinessforum.gr, Ε΄ κύκλος δραστηριοτήτων Ομάδα Δραστηριότητας E5, “Outsourcing”
- ⁸ H. W. Chesbrough and D. J. Teece, “When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation”, *Harvard Business Review* (January-February 1996): 65-74.
- ⁹ J. B. Quinn, “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, *Sloan Management Review* (Summer 1999): 9-21.
- ¹⁰ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones “Strategic Management, An Integrated Approach”, 6th edition(2001), p.321.
- ¹¹ Peter R. Embleton, Philip C. Wright, “A practical to successful outsourcing”, Volume 6 Number 3 1998 pp. 94-106.
- ¹² Mary F. Cook, “Outsourcing Human Resources Functions”, (1999) p.18.
- ¹³ Mary F. Cook, “Outsourcing Human Resources Functions”, (1999) p.62.
- ¹⁴ Eskildsen J.K., Kristensen K., Juhl H., 2001, “The criterion weights of the EFQM excellence model”, pp: 790.
- ¹⁵ Assessor Scorebook V.I.I.E. EFQM, 1999, σελ. 32-36, 62-64.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ THIRD PARTY LOGISTICS (3PL)

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος των Third Party Logistics (3PL) αφορά στις υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρείες που εξειδικεύονται στην ανάληψη υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων, για λογαριασμό μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης, του συνόλου ή μέρους των λειτουργιών που αφορούν το ευρύτερο κύκλωμα αποθήκευσης-διανομής είτε αυτό έχει να κάνει με τελικά προϊόντα είτε με πρώτες και βοηθητικές ύλες. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα δραστηριοτήτων αποτελούν η αποθήκευση, η φορτοεκφόρτωση και η μεταφορά-διανομή.

Οι παραπάνω δραστηριότητες μπορεί να εκτελούνται, είτε από την ίδια τη βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση, είτε από ανεξάρτητη εξειδικευμένη εταιρεία παροχής αυτού του είδους υπηρεσιών. Ο όρος **Third Party Logistics** (στο εξής 3PL) αναφέρεται στην εξωτερίκευση του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν την εφοδιαστική σε τρίτη/ανεξάρτητη εταιρεία. Η συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής (third party logistics provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (third party logistics user), ενσωματώνεται στην πρακτική της εξωτερίκευσης (outsourcing).

Η μελέτη που λαμβάνει χώρα, προσπαθεί να προσεγγίσει τον κλάδο από την πλευρά της ζήτησης και της προσφοράς και να παρουσιάσει το μέγεθος και τις εξελίξεις της εγχώριας αγοράς των υπηρεσιών 3PL. Η ζήτηση για τις υπηρεσίες 3PL σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικούς και εμπορικούς κλάδους είναι διατεθειμένες να εξωτερικεύσουν μέρος ή το σύνολο της διαχείρισης των εμπορευμάτων τους σε τρίτη-ανεξάρτητη εταιρεία, γεγονός το οποίο τα τελευταία χρόνια αυξάνει και οδηγεί στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Παρατηρείται δε ότι στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών 3PL, δραστηριοποιείται σήμερα σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων η πλειοψηφία των οποίων, έχει ως βασικό αντικείμενο δραστηριότητας τις διαμεταφορικές υπηρεσίες. Στις εταιρείες αυτές, οι υπηρεσίες 3PL καταλαμβάνουν συνήθως μικρό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών. Μικρότερος - συγκριτικά - αριθμός επιχειρήσεων ασχολείται αποκλειστικά με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών εφοδιαστικής. Παρόλ' αυτά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κλάδο αυτό αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω.

Οι υπό εξέταση επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς διατηρούν τους αποθηκευτικούς τους χώρους κατά κύριο λόγο σε περιοχές γύρω από την Αττική, και κυρίως στο Καλοχώρι, το Ωραιόκαστρο και τη Σίνδο Θεσσαλονίκης στη Βόρειο Ελλάδα. Στην χώρα μας η αγορά των 3PL (σε αξία) ακολούθησε ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002, με το μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής να διαμορφώνεται σε 26,3%. Παρόλο αυτά οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης ακολούθησαν φθίνοντα ρυθμό μετά το 2000. Ενώ το συνολικό μέγεθος της αγοράς αυξήθηκε κατά 32,7% το διάστημα 1999-2000, η ετήσια μεταβολή περιορίστηκε σε ποσοστό 23,6% κατά το 2000-2001 και κατά 19,7% το 2001-2002, διαμορφούμενο τελικά στα € 186,7 εκ. Επίσης κατά τη διετία 2003-2004, παράγοντες του κλάδου εκτιμούσαν ότι η άνοδος θα συνεχιστεί με περαιτέρω ωστόσο μείωση του ετήσιου ρυθμού ανόδου, ο οποίος εκτιμάται, με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, μεταξύ του 10% και 15%.

Η άποψη ότι θα υπάρξει περαιτέρω ανοδική πορεία της αγοράς οφείλεται στο γεγονός ότι η διείσδυση των 3PL στην εγχώρια βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα είναι ακόμα μικρή, σε σχέση με τα ευρωπαϊκά και διεθνή δεδομένα. Μετά από μελέτη σε εταιρείες που καλύπτουν το 58% του συνολικού μεγέθους της αγοράς του 2002, τα προϊόντα τροφίμων των πολυκαταστημάτων κατέχουν την 1^η θέση μεταξύ των χειριζόμενων/αποθηκευόμενων προϊόντων (39% της αξίας των παρεχομένων υπηρεσιών), ενώ ακολουθούν τα οχήματα και τα ανταλλακτικά οχημάτων με 25% και οι ηλεκτρικές συσκευές με 13%. Σύμφωνα με στοιχεία από εταιρείες που καλύπτουν το 51% του συνολικού μεγέθους της αγοράς του 2002, οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν σε ποσοστό 49% (επί της αξίας) την αποθήκευση και διαχείριση της

αποθήκης, σε ποσοστό 40% τις υπηρεσίες διανομής, σε ποσοστό 4% την συσκευασία και ανασυσκευασία των εμπορευμάτων και κατά 7% τις λοιπές υπηρεσίες.

Από τις επιχειρήσεις του κλάδου, η Διακίνησις ΑΕ απέσπασε μερίδιο 10,8% με βάση το συνολικό μέγεθος της αγοράς του 2002. Η Sarmed - Ελληνικές Αποθήκες Σαραντίτης ΑΕ απέσπασε το 6,4% και η Hellenic Logistics ΑΕ περίπου το 5,5%. Η εταιρεία Πρόοδος ΑΕ Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών κατέλαβε το υψηλότερο μερίδιο (4,9%) μεταξύ των διαμεταφορικών εταιρειών που ασχολούνται και με την παροχή υπηρεσιών 3PL. Σημαντική παρουσία στην αγορά του 2002 είχαν επιπλέον και οι εταιρείες Ελευθεράκος Ν. Μεταφορική Αυτοκινήτων ΑΕ (4,8%), Αττική Κίνηση Λοτζίστικς ΑΕ (περίπου 4%), Βεϊνόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική ΑΕ (3,0%) και Schenker ΑΕ.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες από τις κυριότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά των 3PL και επιπλέον γίνεται αναφορά σε βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για υπηρεσίες 3PL. Παράλληλα, για τη μελέτη βασικών χαρακτηριστικών της ζήτησης παρατίθενται τα αποτελέσματα έρευνας αγοράς που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία ερευνών TNS-ICAP ΑΕ σε δείγμα 300 εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων της χώρας.

6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα σημαντικό τμήμα της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος μέχρι και την τελική παράδοση, συνίσταται στην αποθήκευση και διανομή πρώτων υλών και εμπορευμάτων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η παροχή υπηρεσιών 3PL περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και την εκτέλεση υπηρεσιών μεταφοράς.

Αντίθετα, στο κύκλωμα της εφοδιαστικής εμπλέκεται μία σειρά από δραστηριότητες που αφορούν τη ροή εμπορευμάτων και πληροφοριών μέχρι το σημείο τελικής κατανάλωσης. Οι υπηρεσίες εφοδιαστικής που παρέχονται από τις επιχειρήσεις της

ελληνικής αγοράς περιλαμβάνουν τα εξής:

- Παραλαβή στους χώρους αποθήκευσης, εκφόρτωση, ταξινόμηση και εισαγωγή των εμπορευμάτων στη μηχανογράφηση με την εκτύπωση bar-codes και το σκανάρισμα των ετικετών. Κιβωτισιοποίηση και παλλετοποίηση των εμπορευμάτων.
- Ποσοτικούς και ποιοτικούς ελέγχους των εισερχόμενων εμπορευμάτων.
- Από-συσκευασία και ανά-συσκευασία προϊόντων. Συσκευασία σε επίπεδο τεμαχίου, κατασκευή προωθητικών συσκευασιών, προσθήκη αντικλεπτικών μηχανισμών, επικόλληση ετικετών κλπ.
- Αποθήκευση σε συνθήκες φυσικού περιβάλλοντος, κλιματισμού ή ψύξης.
- Ασφάλιση των αποθηκευόμενων ή μεταφερόμενων εμπορευμάτων, έναντι πιθανών κινδύνων για απώλεια ή καταστροφή τους. Προστασία των αποθηκευτικών χώρων με συστήματα ασφάλειας (κλειστά κυκλώματα κλπ.) και πυρασφάλειας και φύλαξη τους από εταιρείες παροχής ασφάλειας.
- Παρακολούθηση αποθεμάτων με on-line σύνδεση της «φυσικής» αποθήκης με το μηχανογραφικό σύστημα του πελάτη-εντολέα.
- Έκδοση διαφόρων εγγράφων (δελτίων αποστολής, τιμολογίων κλπ.).
- Λειτουργία τελωνειακών/φορολογικών χώρων εντός των εγκαταστάσεων και διεκπεραίωση διαδικασιών εκτελωνισμού.
- Παραγγελιοληψία και ετοιμασία παραγγελιών.
- Διαλογή και συλλογή εξερχόμενων εμπορευμάτων για την ομαδοποίηση τους σε παραγγελίες πριν την αποστολή (picking).
- Διανομή και παράδοση των εμπορευμάτων σε διάφορα σημεία της χώρας.
- Απαλλαγή από τα άχρηστα.
- Είσπραξη αντικαταβολών για λογαριασμό του πελάτη.
- Διαχείριση επιστρεφόμενων.

Κατανοητό δε είναι το ότι μεγάλο μέρος των παραπάνω υπηρεσιών, διεκπεραιώνεται στους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρείας 3PL και υποστηρίζεται η διαδικασία από εξειδικευμένα προγράμματα λογισμικού τα οποία "συνεργάζονται" με υψηλής τεχνολογίας μηχανογραφικά συστήματα.

Οι κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις 3PL είναι σε γενικές γραμμές οι ακόλουθες:

- Τρόφιμα και ποτά,
- Απορρυπαντικά, καθαριστικά και συναφή είδη.
- Καλλυντικά και προϊόντα ατομικής περιποίησης.
- «Λευκές» και «Μαύρες» ηλεκτρικές συσκευές και κλιματιστικά.
- Ηλεκτρονικές συσκευές (H/Y, είδη κινητής τηλεφωνίας κλπ.).
- Είδη ένδυσης και υπόδησης.
- Τσιγάρα.
- Παιγνίδια και χαρτικά.
- Είδη υγιεινής.
- Μπαταρίες.
- Οχήματα και ανταλλακτικά οχημάτων.
- Ελαστικά, λιπαντικά.
- Διάφορες πρώτες ύλες (ξύλεια, δημοσιογραφικό χαρτί κλπ.).
- Λιπάσματα, χημικά προϊόντα, ζωοτροφές.
- Φάρμακα και ιατρικός εξοπλισμός.
- Διάφορα είδη οικιακού εξοπλισμού.
- Διάφορα καταναλωτικά προϊόντα.

6.3 Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Σ' αυτήν την ενότητα εξετάζονται οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διαμορφώνεται η ζήτηση υπηρεσιών 3PL. Η ζήτηση για τις εν λόγω υπηρεσίες συνδέεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε βιομηχανικούς και εμπορικούς κλάδους είναι ενημερωμένες σχετικά με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα και διατεθειμένες να εξωτερικεύσουν μέρος ή το σύνολο της διαχείρισης των εμπορευμάτων τους σε τρίτη-ανεξάρτητη εταιρεία. Παράλληλα, για τη μελέτη βασικών χαρακτηριστικών της ζήτησης για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες, παρουσιάζονται αποτελέσματα δειγματοληπτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία

ερευνών **TNS-ICAP** σε δείγμα 300 βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

6.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL τα προηγούμενα χρόνια συντέλεσαν τρεις κατά κύριο λόγο παράγοντες:

1. Η αύξηση της αποδοχής που είχε η πρακτική της ανάθεσης των λειτουργιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης σε τρίτους, στα ευρύτερα πλαίσια ανάπτυξης της εκχώρισης δραστηριοτήτων σε τρίτους.
2. Η αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.
3. Οι βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων.

6.3.1.1 ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ (OUTSOURCING)

Ο βαθμός ζήτησης υπηρεσιών 3PL σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο παραχώρησης μέρους ή της συνολικής δραστηριότητας της εφοδιαστικής σε τρίτη/ ανεξάρτητη εταιρεία. Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η αποδοχή της φιλοσοφίας της εξωτερίκευσης, ως μεθόδου μείωσης του κόστους και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας σε σχέση με συγκεκριμένες λειτουργίες μιας επιχείρησης.

6.3.1.1.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Με την πρακτική της εξωτερίκευσης παρέχεται η δυνατότητα στις συμβαλλόμενες πλευρές να κατευθύνουν πόρους και προσπάθεια στον τομέα όπου διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα, όπως και το να οδηγηθούν σε δίκτυα αποθήκευσης και διανομής χαμηλότερου κόστους και μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας. Τα βασικά

πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση από τη συνεργασία με έναν οργανωμένο παροχέα υπηρεσιών 3PL, είναι τα εξής:

- ✓ Καθώς η λειτουργία του κυκλώματος αποθήκευσης και διανομής μιας βιομηχανικής ή εμπορικής επιχείρησης προϋποθέτει τη δημιουργία και συνεχή αναβάθμιση σημαντικών υποδομών, που περιλαμβάνουν αποθήκες, στόλο οχημάτων, εξοπλισμό μηχανοργάνωσης, συστήματα ασφάλειας κλπ. η συνεργασία με έναν ανεξάρτητο φορέα παροχής των εν λόγω υπηρεσιών αποδεσμεύει σημαντικά κεφάλαια, τα οποία μπορούν να κατευθυνθούν προς τους κύριους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας. Η εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση απεμπλέκεται από την ανάγκη σημαντικών επενδύσεων σε επίπεδο εξειδικευμένων πάγιων στοιχείων εξοπλισμού, την οποία επωμίζεται πλέον η εταιρεία 3PL.
- ✓ Η εξοικονόμηση πόρων επιτυγχάνεται επίσης και σε επιβαρύνσεις του κόστους διαχείρισης-διακίνησης των εμπορευμάτων, οι οποίες δεν είναι πάντοτε εμφανείς, όπως η αύξηση του μεταφορικού κόστους από ενδεχόμενες καθυστερήσεις ή καταστροφές, ο χρόνος απασχόλησης του προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με τη λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης κλπ.
- ✓ Πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό εξειδικεύεται και κατευθύνεται προς τους κύριους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας, αντί να προσανατολίζεται στη δραστηριότητα των logistics, με αποτέλεσμα την αποδέσμευση κεφαλαίων.
- ✓ Ωφέλειες σημαντικών οικονομιών κλίμακας παρατηρούνται καθώς, οι ποσότητες που διακινούνται και αποθηκεύονται από τις εταιρείες 3PL είναι πολλαπλώς μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες που διακινούνται από την κάθε μεμονωμένη εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση.
- ✓ Επιπλέον η τεχνογνωσία η σημαντική εμπειρία, αλλά και η τεχνολογική υποδομή που διαθέτει ο 3PL συνεργάτης βοηθά την εταιρεία.
- ✓ Επίσης αυξάνεται η ευελιξία της επιχείρησης, η γεωγραφική της διεύρυνση και η επέκτασή της σε άλλα προϊόντα από την μη διατήρηση των αποθεμάτων σε ίδιες εγκαταστάσεις, τις μειωμένες απαιτήσεις σε επίπεδο πάγιου εξοπλισμού) κλπ.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα σχετικά με τη χρήση υπηρεσιών 3PL, η κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει και ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία σχετίζονται με τη λειτουργία αυτή.

6.3.1.1.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Τα μειονεκτήματα από τη χρήση της μεθόδου αυτής είναι:

- ✚ Η απώλεια τεχνογνωσίας που ενδέχεται να καταστήσει την εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρεία παροχής υπηρεσιών 3PL. Εάν για παράδειγμα, για οποιονδήποτε αιτία, προκύψει μετά από μεγάλο αριθμό ετών, η ανάγκη για διακοπή της συνεργασίας, η εταιρεία που έχει παραχωρήσει μεγάλο μέρος ή το σύνολο των δραστηριοτήτων διαχείρισης εφοδιασμού σε τρίτο φορέα ενδεχομένως να βρεθεί σε ιδιαίτερα δυσχερή θέση.
- ✚ Η ύπαρξη μη επιθυμητών αποτελεσμάτων, στο βαθμό που ο εξωτερικός συνεργάτης αδυνατεί να προσφέρει ανάλογα υψηλά επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας σε μια πολύ καλά εξοπλισμένη και οργανωμένη εταιρεία
- ✚ Ο αντίκτυπος που έχει στην συνολική εικόνα της εταιρείας, η εκχώρηση της δραστηριότητας της εφοδιαστικής, η οποία συνεπάγεται την άμεση, σε ορισμένες περιπτώσεις, επαφή της επιχείρησης 3PL με τον πελάτη-παραλήπτη των εμπορευμάτων.
- ✚ Τέλος, δεν πρέπει να αψηφήσει η επιχείρηση τυχόν αντιδράσεις των υπαρχόντων συνεργατών (προμηθευτές, τοπικοί αντιπρόσωποι κλπ.) λόγω εκχώρησης δραστηριοτήτων εφοδιαστικής σε τρίτους.

6.3.1.2 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων αναγνωρίζεται ολοένα και σε μεγαλύτερο βαθμό ο σημαντικός ρόλος της αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων και η επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε νέα προϊόντα, αυξάνει την πολυπλοκότητα των διαδικασιών εφοδιασμού και δημιουργεί την ανάγκη για την ύπαρξη ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δικτύου αποθήκευσης και διανομής.

6.3.1.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η συνεχής και απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ του μηχανογραφικού συστήματος της επιχείρησης και της «φυσικής» αποθήκης γίνεται με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων ανταλλαγής δεδομένων. Επιπλέον και η ανταγωνιστικότητα του κυκλώματος εφοδιαστικής προϋποθέτει υψηλές επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Άλλωστε κάθε στάδιο χειρισμού, προετοιμασίας ή μετακίνησης ενός εμπορεύματος, εντός ή εκτός αποθήκης υπεισέρχονται σε συστήματα υψηλής τεχνολογίας, με στόχο την εξοικονόμηση χρόνου, κόστους με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

6.3.1.4 ΠΡΟΣΘΕΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Αρκετές εταιρείες 3PL είναι σε θέση να προσφέρουν σε κάποια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση και πρόσθετες υπηρεσίες, όπως η συμβουλευτική σε θέματα σχεδιασμού του δικτύου διανομής, η στατιστική πληροφόρηση για την κίνηση και το ύψος των αποθεμάτων κλπ.

6.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα δειγματοληπτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την TNS-ICAP το 2004, μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων με υπεύθυνους διανομής και αποθήκευσης των εταιρειών, με σκοπό τη διερεύνηση ορισμένων χαρακτηριστικών της ζήτησης για υπηρεσίες 3PL.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 300 βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι 100 συνεργάζονται με επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών 3PL, ενώ οι 200 δεν έχουν προχωρήσει επί του παρόντος σε ανάλογη συνεργασία. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας γίνεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο μέρος εστιάζεται στις επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν χρήση υπηρεσιών 3PL, με σκοπό τη διερεύνηση

χαρακτηριστικών όπως είναι ο βαθμός χρήσης των εν λόγω υπηρεσιών, οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επιδιώκεται η συνεργασία, οι κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες γίνεται η ανάθεση, αλλά και οι προοπτικές διεύρυνσης της συνεργασίας στο μέλλον. Στο δεύτερο δείγμα των 200 εταιρειών επιδιώκεται η διερεύνηση των αιτιών, για τα οποία δεν έχουν προχωρήσει οι εταιρείες σε κάποιας μορφής συνεργασίες και οι προθέσεις τους σχετικά με το αν θα το κάνουν ή όχι.

Επιπλέον χαρακτηριστικά του δείγματος είναι ότι από τις 300 επιχειρήσεις, οι 106 είναι βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι 146 εμπορικές επιχειρήσεις και οι 48 είναι επιχειρήσεις μεικτής δραστηριότητας. Επίσης ο κύκλος εργασιών τους στις 66 ήταν ως € 9εκ., στις 37 από € 9-15εκ., στις 30 από € 15-30εκ., στις 43 από 30€ εκ. και άνω αντίστοιχα, ενώ 124 επιχειρήσεις δεν απάντησαν στο ερώτημα αυτό. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού ήταν 20-49 άτομα σε 99εταιρείες, 50-99 άτομα σε 68 επιχειρήσεις, άνω των 100 σε 116 ενώ δεν απάντησαν ή δεν γνώριζαν οι συνεντευξιαζόμενοι σε 17 από αυτές. Μαζί με τα αποτελέσματα της έρευνας στα διαγράμματα παρατίθενται και αποτελέσματα της αντίστοιχης προηγούμενης έρευνας του Οκτωβρίου του 2001 με σκοπό την διαχρονική παρουσίαση των χαρακτηριστικών ζήτησης των υπηρεσιών 3PL.

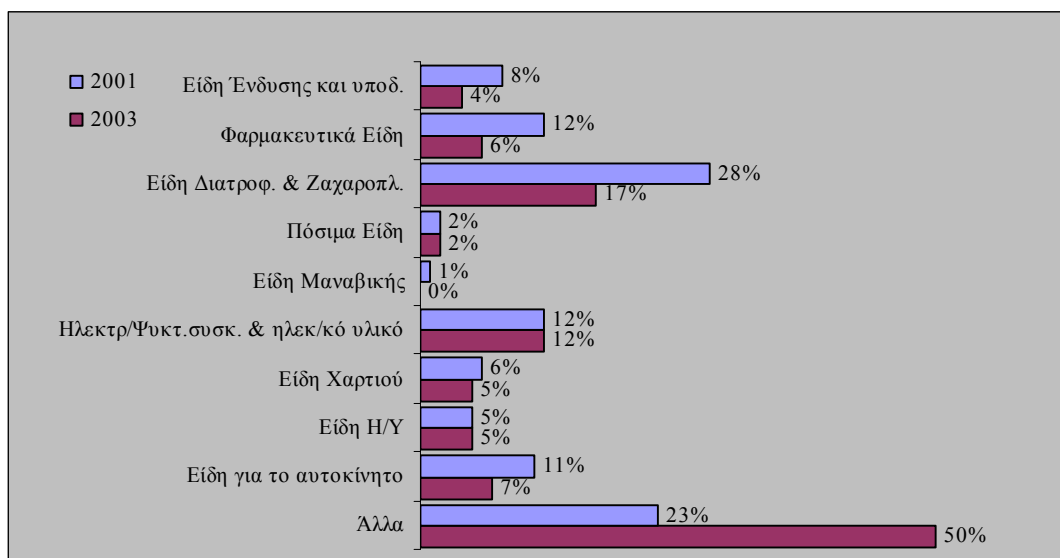
6.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Οι 100 από τις επιχειρήσεις του δείγματος εξωτερικεύουν εργασίες οι οποίες αφορούν λειτουργίες εφοδιαστικής. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.1α στο οποίο απεικονίζονται οι κυριότερες κατηγορίες προϊόντων εξωτερίκευσης μπορούμε να συμπεράνουμε σημαντικές διαφορές μεταξύ των ερευνών του Οκτωβρίου του 2001 με την παρούσα έρευνα. Οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν, για είδη διατροφής (17% έναντι 28% το 2001), φαρμακευτικά προϊόντα (6% έναντι 12%), είδη ένδυσης και υπόδησης (4% έναντι 8%) και για είδη αυτοκινήτου (7% έναντι 11%). Παράλληλα έχει αυξηθεί αισθητά το μερίδιο της κατηγορίας «Άλλα προϊόντα», γεγονός που υποδεικνύει ότι υπηρεσίες 3PL χρησιμοποιούνται πλέον για περισσότερες κατηγορίες προϊόντων σε σχέση με το

παρελθόν.

Από το διάγραμμα 6.1β, γίνεται εμφανές πως τα είδη διατροφής είναι η μόνη κατηγορία που εκχωρείται σε σημαντικό βαθμό από επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας (βιομηχανικού ή εμπορικού), ενώ σχετικά μεγάλο μερίδιο κατέχουν και τα φαρμακευτικά είδη. Οι ηλεκτρικές και οι συναφείς συσκευές ανατίθενται αποκλειστικά από εμπορικές επιχειρήσεις, ενώ στο διάγραμμα 6.1γ εμφανίζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στο ίδιο ερώτημα, ταξινομημένες ανάλογα με τον κύκλο εργασιών τους (2002). Σε ότι αφορά τις 52 από τις 100 επιχειρήσεις οι οποίες απάντησαν, στις επιχειρήσεις με συνολικό κύκλο εργασιών έως €9εκ. σημαντική θέση (15%) κατέχουν τα είδη ένδυσης και υπόδησης, κατηγορία η οποία δεν έχει παρουσία στις επιχειρήσεις με πωλήσεις άνω των €9εκ.

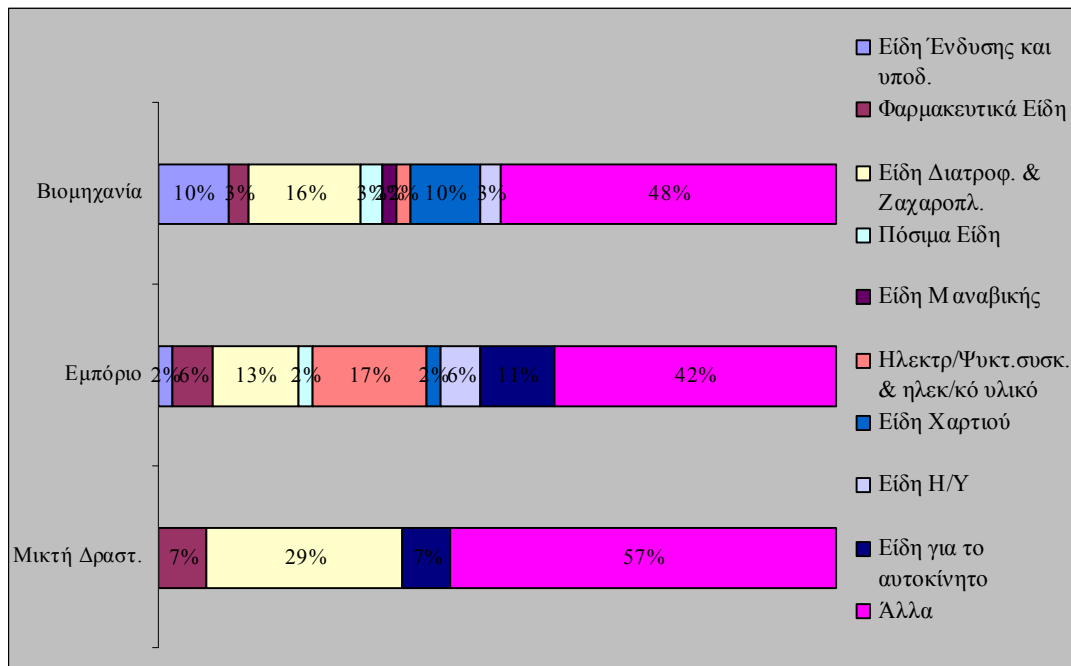
Διάγραμμα 6.1: Είδη προϊόντων για τα οποία χρησιμοποιούνται υπηρεσίες 3PL



Διάγραμμα 6.1α: Σύνολο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν 3PL

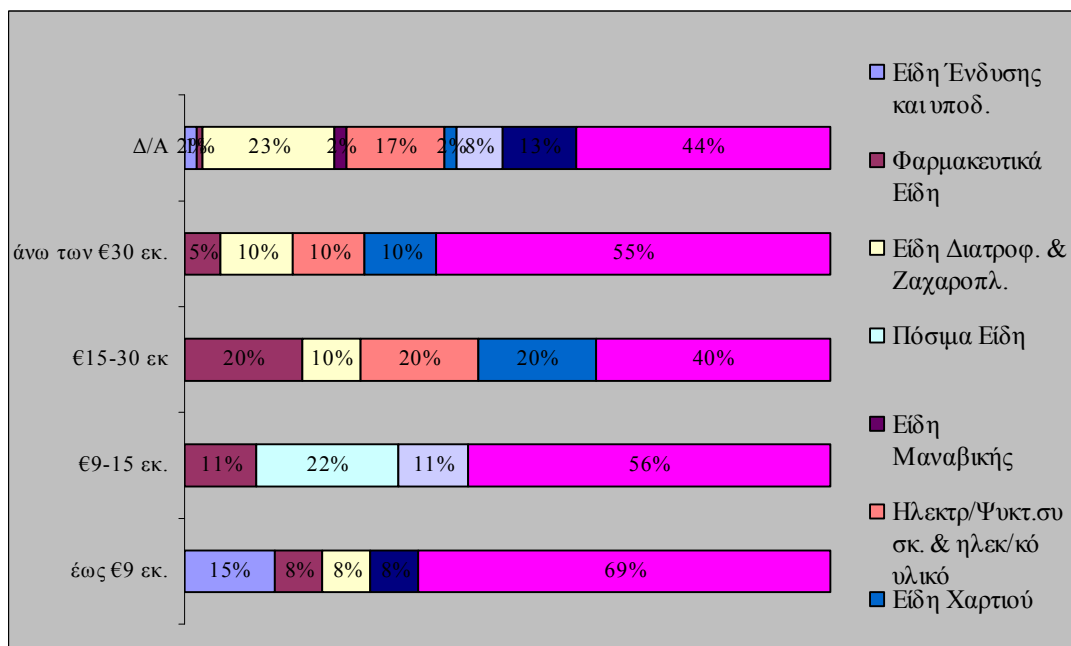
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL για είδη αυτοκινήτου δήλωσαν κύκλο εργασιών μέχρι €9 εκ., επιχειρήσεις ηλεκτρικών και συναφών συσκευών και χαρτικών, δήλωσαν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των €15 εκ. το 2002, ενώ οι εταιρείες που αναθέτουν πόσιμα προϊόντα πραγματοποίησαν πωλήσεις άνω των €30 εκ.



Διάγραμμα 6.1β: Ανά τομέα δραστηριότητας

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

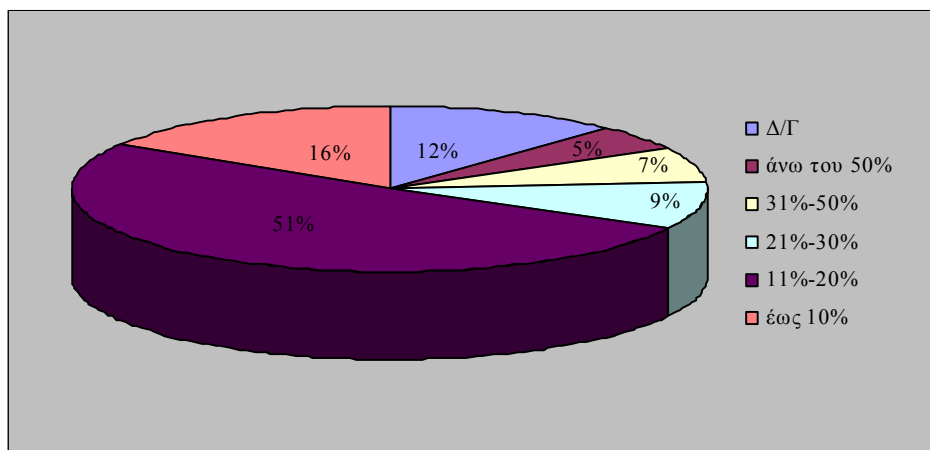


Διάγραμμα 6.1γ: Ανά κύκλο εργασιών (2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

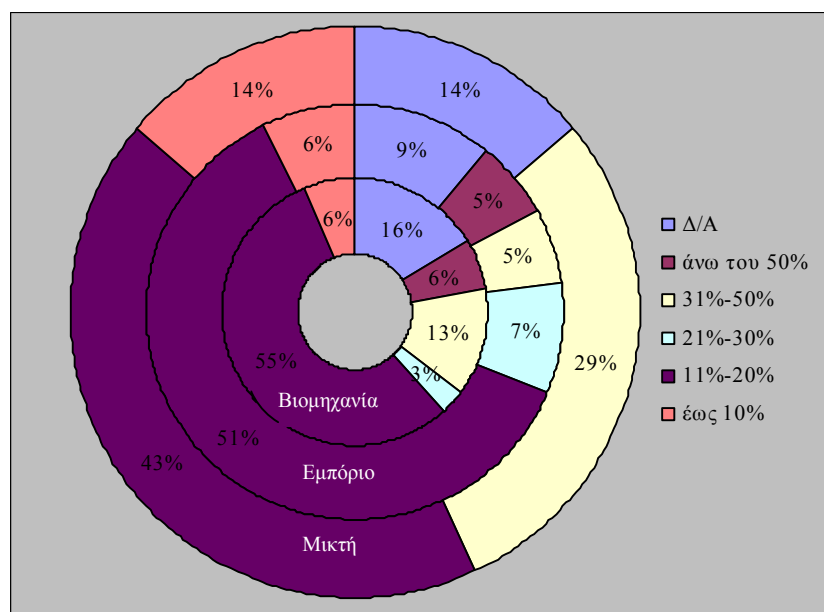
Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2α, οι επιχειρήσεις οι οποίες εξωτερικεύουν εργασίες σε εταιρεία 3PL, κατά κύριο λόγο δηλώνουν ότι αναθέτουν άνω του 50% του κύκλου εργασιών τους.

Διάγραμμα 6.2: Ποσοστό του κύκλου εργασιών που αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα για τα οποία γίνεται εκχώρηση



Διάγραμμα 6.2α: Σύνολο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν 3PL

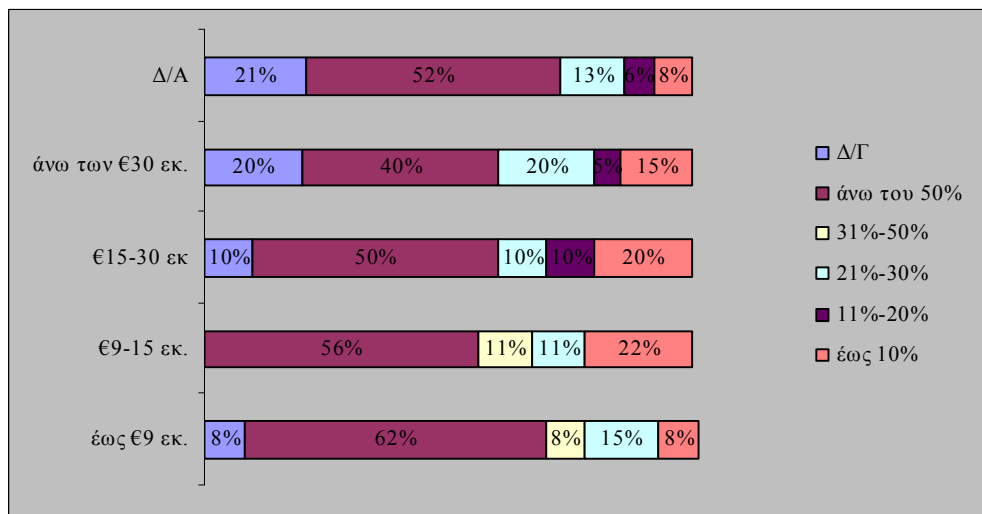
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.2β: Ανά τομέα δραστηριότητας

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Το ίδιο συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί ανά τομέα δραστηριότητας σύμφωνα με το διάγραμμα 6.2β αφού αναθέτουν από 43% έως 55% του κύκλου εργασιών τους. Θα πρέπει να τονίσουμε πως στην περίπτωση της μικτής δραστηριότητας το 29% εκχωρεί τη διαχείριση προϊόντων που αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεταξύ 31% και 50%.



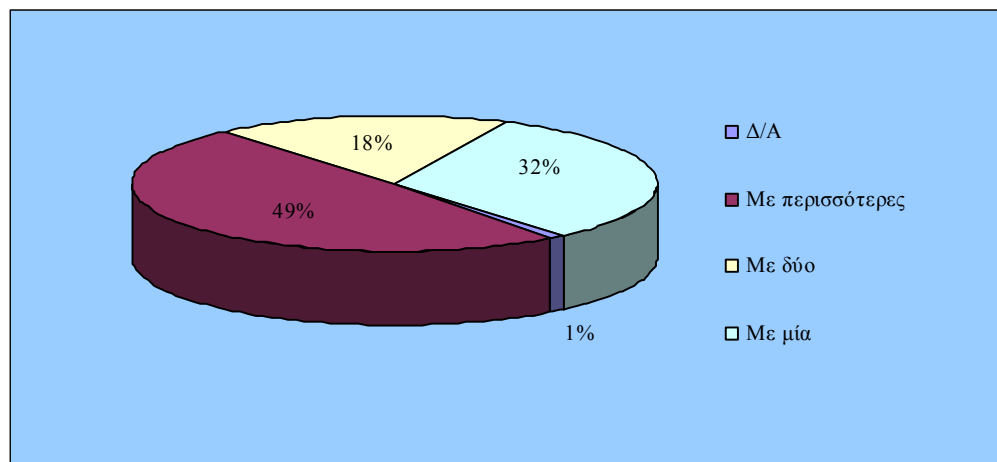
Διάγραμμα 6.2γ: Ανά κύκλο εργασιών (2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Στο διάγραμμα 6.2γ όπου απαντάται το ίδιο ερώτημα αλλά ανά κύκλο εργασιών παρατηρούμε πως μειώνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων οι οποίες εκχωρούν ποσοστό υψηλότερο του 50% επί των πωλήσεων.

Η πλειοψηφία (49%) των επιχειρήσεων που κάνει χρήση των εξεταζόμενων υπηρεσιών, επιλέγει τη συνεργασία με περισσότερες από δύο εταιρείες παροχής υπηρεσιών 3PL (διάγραμμα 6.3). Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας (διάγραμμα 6.3β).

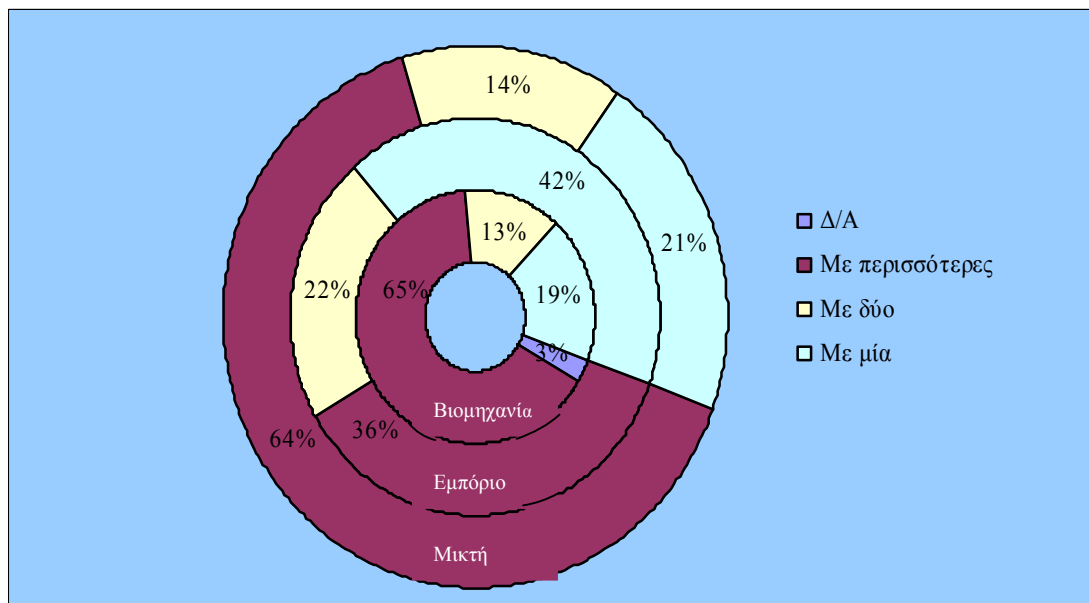
Διάγραμμα 6.3: Αριθμός εταιρειών του κλάδου των 3PL με τις οποίες υπάρχει συνεργασία



Διάγραμμα 6.3α: Σύνολο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν 3PL

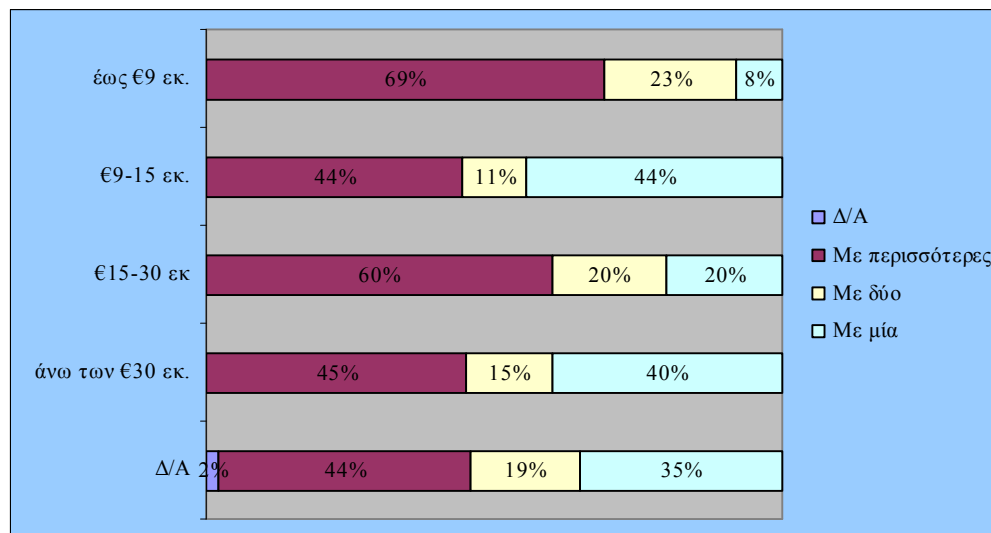
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Η πλειοψηφία των βιομηχανικών επιχειρήσεων (65%) και των επιχειρήσεων μικτής δραστηριότητας (64%) επιδιώκει τη συνεργασία με περισσότερους από δύο φορείς παροχής υπηρεσιών 3PL, ενώ οι εμπορικές επιχειρήσεις επιλέγουν σε ποσοστό 42% τη συνεργασία με ένα φορέα.



Διάγραμμα 6.3β: Ανά τομέα δραστηριότητας

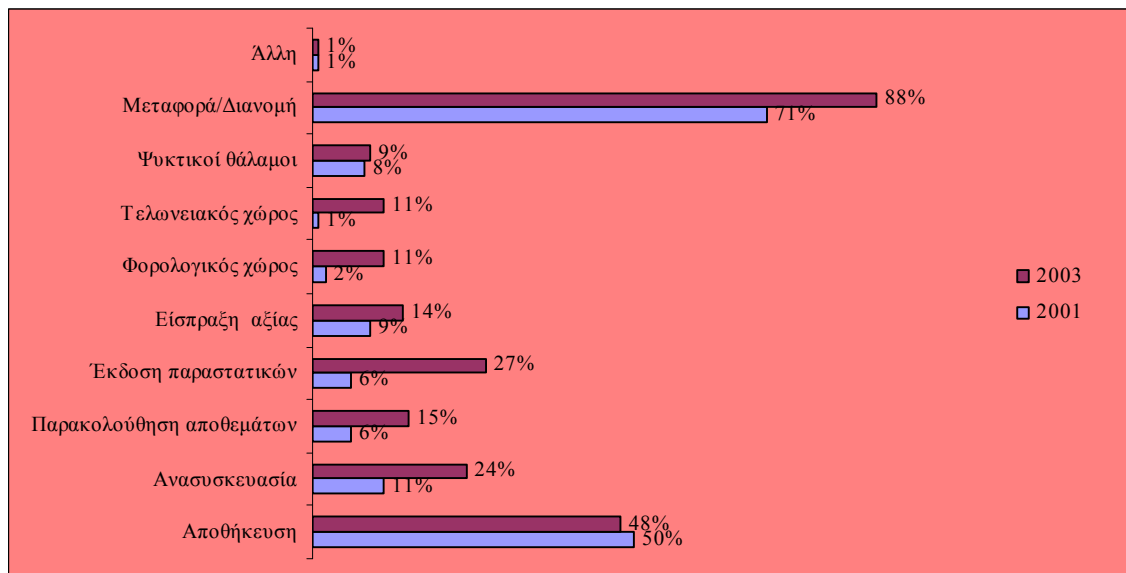
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.3γ: Ανά κύκλο εργασιών (2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Από το διάγραμμα 6.3γ διαπιστώνεται ότι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών κάτω των €9 εκ. επιλέγουν σε πολύ μικρό βαθμό (8%) τη συνεργασία με ένα και μοναδικό παροχέα υπηρεσιών 3PL, ενώ επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών άνω των €30 εκ. επιλέγουν σε σημαντικό ποσοστό (40%) την αποκλειστική συνεργασία με έναν φορέα. Στο διάγραμμα 6.4 παρουσιάζονται οι χρησιμοποιούμενες υπηρεσίες 3PL από τις 100 επιχειρήσεις του δείγματος που κάνουν χρήση εξωτερίκευσης για την εξεταζόμενη δραστηριότητα. Διαπιστώνεται ότι, η πλειοψηφία (88%) των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής, ενώ 48% των επιχειρήσεων κάνει χρήση των υπηρεσιών αποθήκευσης.



Διάγραμμα 6.4: Είδη υπηρεσιών 3PL που χρησιμοποιούνται

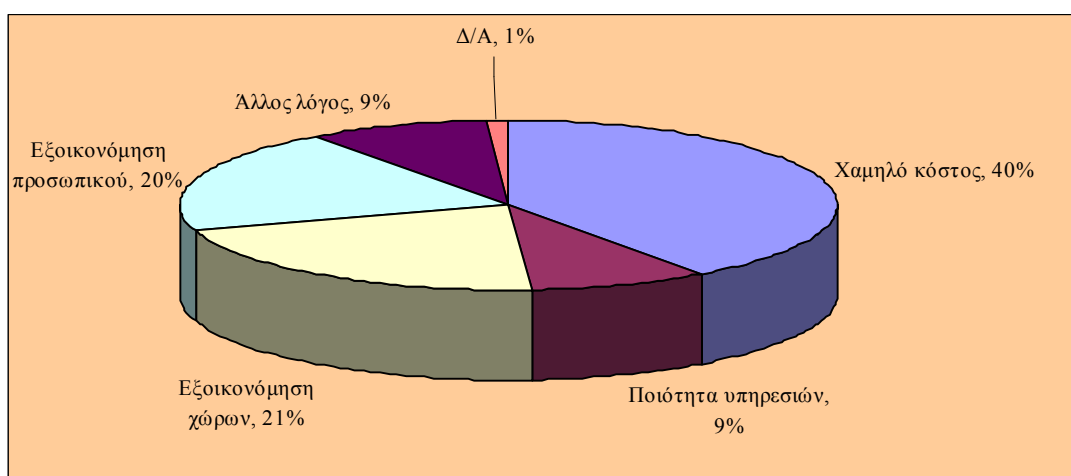
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Σύμφωνα με τα δεδομένα παρουσιάζεται μία τάση για σταδιακή εκμετάλλευση ευρύτερου φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών, εκτός της διανομής/μεταφοράς και της αποθήκευσης. Στο παραπάνω διάγραμμα 6.4 και όπως προκύπτει από τη σύγκριση των δύο ερευνών (Οκτωβρίου 2001 και Φεβρουαρίου 2003), σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί πλέον τις υπηρεσίες έκδοσης παραστατικών (27%) και ανασυσκευασίας (24%), τη στιγμή που τα συγκεκριμένα ποσοστά στην έρευνα του 2001 ήταν 6% και 11% αντίστοιχα.

Στο διάγραμμα 6.5α απεικονίζεται το ποσοστό των απαντήσεων που δόθηκαν όταν ερωτήθηκαν για τους λόγους (κατά σειρά ιεράρχησης) για τους οποίους αποφάσισαν την εκχώρηση ως πρώτη σε σημασία αιτία συνεργασίας, ενώ το δεύτερο μέρος παρουσιάζει το σύνολο των λόγων που δόθηκαν, ανεξαρτήτως ιεράρχησης. Διαπιστώνεται ότι, ενώ σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων (53%) θεωρεί την ποιότητα των υπηρεσιών ως έναν από τους λόγους της χρήσης υπηρεσιών 3PL, μόλις το 9% την αντιλαμβάνεται ως τον πρώτο σε σημασία λόγο. Αντίθετα, το 40% των επιχειρήσεων ιεράρχησε ως πιο σημαντική αιτία το χαμηλό κόστος, ενώ επίσης σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων απέδωσε τη συνεργασία πρωτίστως στην εξοικονόμηση χώρων και προσωπικού (21% και 20% αντίστοιχα). Στα μέρη (γ) και (δ) του ίδιου διαγράμματος

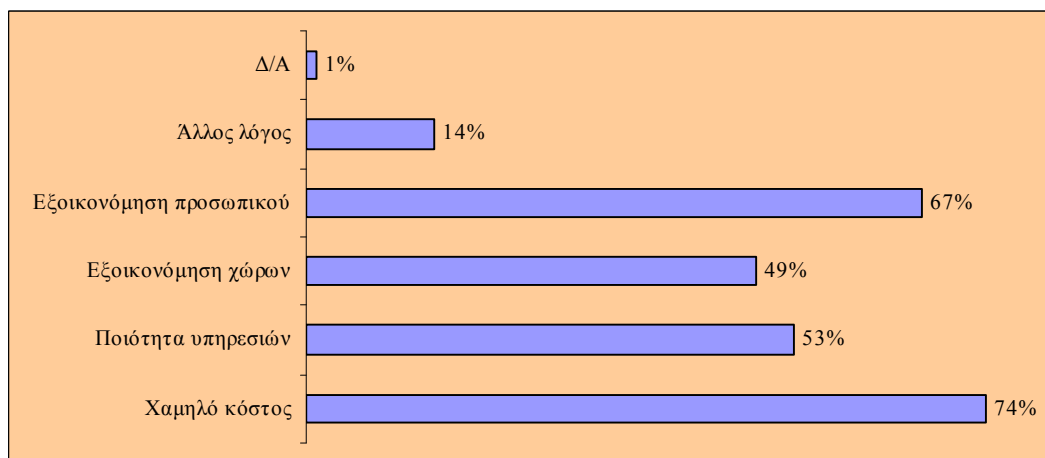
παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ίδιου ερωτήματος στα πλαίσια της αντίστοιχης έρευνας που πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2001. Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών διαπιστώνεται ότι το 2001, μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων (36% έναντι 21%) είχε αναφέρει ως σημαντικότερο λόγο συνεργασίας την εξοικονόμηση χώρων. Επιπλέον, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που θεωρούν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών ως έναν από τους λόγους συνεργασίας με επιχειρήσεις 3PL, έχει αυξηθεί σημαντικά μεταξύ των δύο ερευνών (από 24% σε 53%).

Διάγραμμα 6.5: Λόγοι χρήσης υπηρεσιών 3PL



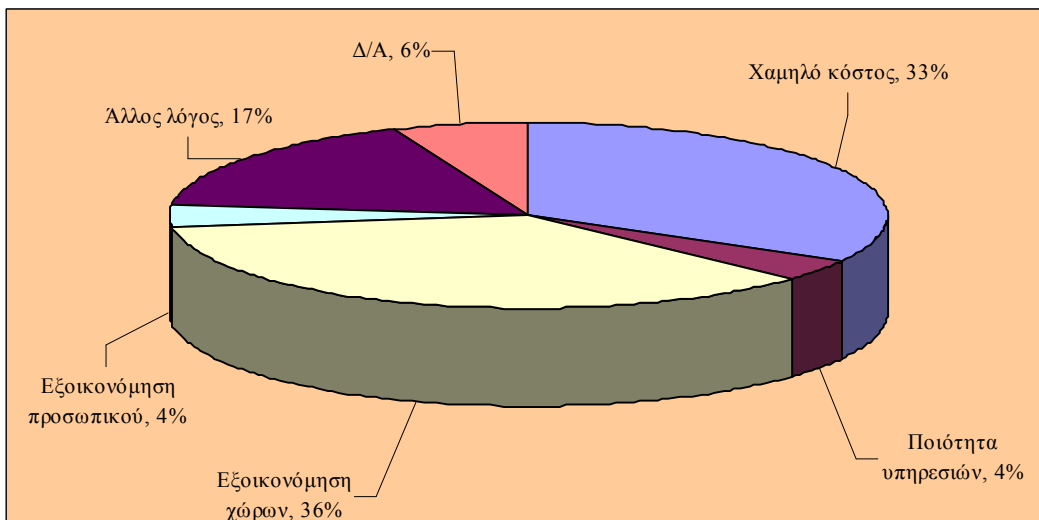
Διάγραμμα 6.5α: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



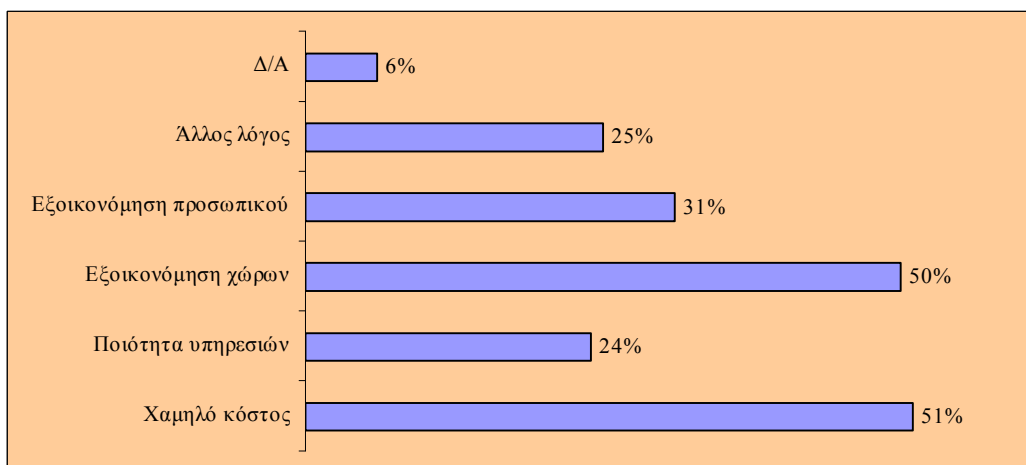
Διάγραμμα 6.5β: Συγκεντρωτικά (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.5γ: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

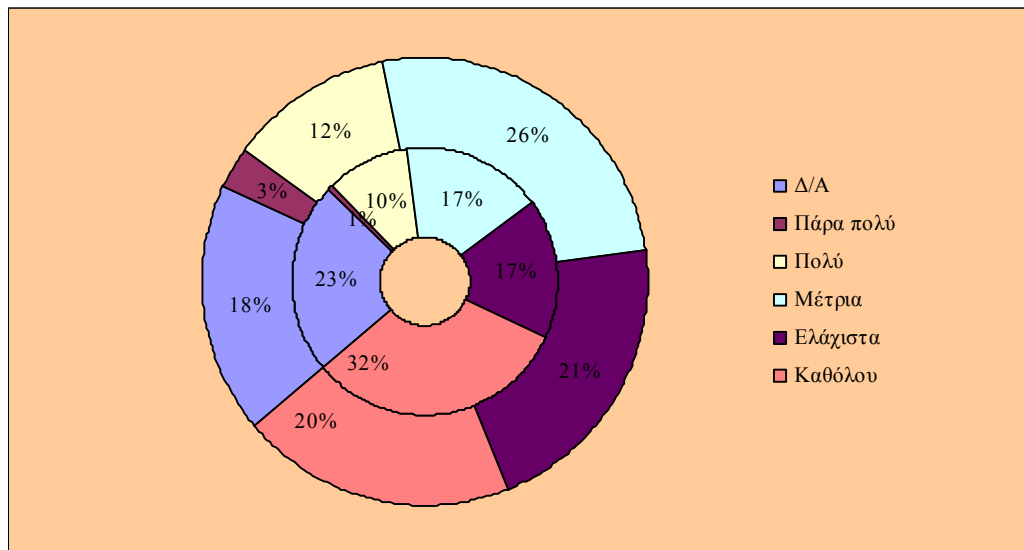


Διάγραμμα 6.5δ: Συγκεντρωτικά (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

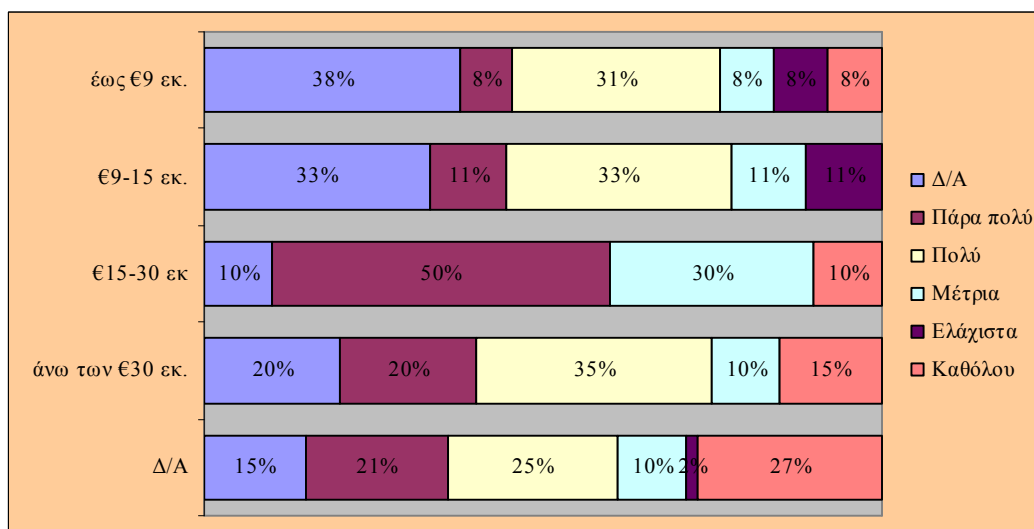
Αναφορικά με τις προθέσεις των 100 επιχειρήσεων για το μέλλον (διάγραμμα 6.6), διαπιστώνεται ότι σε σχέση με την έρευνα του 2001 μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ πιθανή την επέκταση της συνεργασίας με τις επιχειρήσεις 3PL για μεγαλύτερο αριθμό προϊόντων.

Διάγραμμα 6.6: Πιθανότητα αύξησης της χρήσης υπηρεσιών 3PL στο άμεσο μέλλον



Διάγραμμα 6.6α: Σύνολο επιχειρήσεων (2003/2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.6β: Ανά κύκλο εργασιών

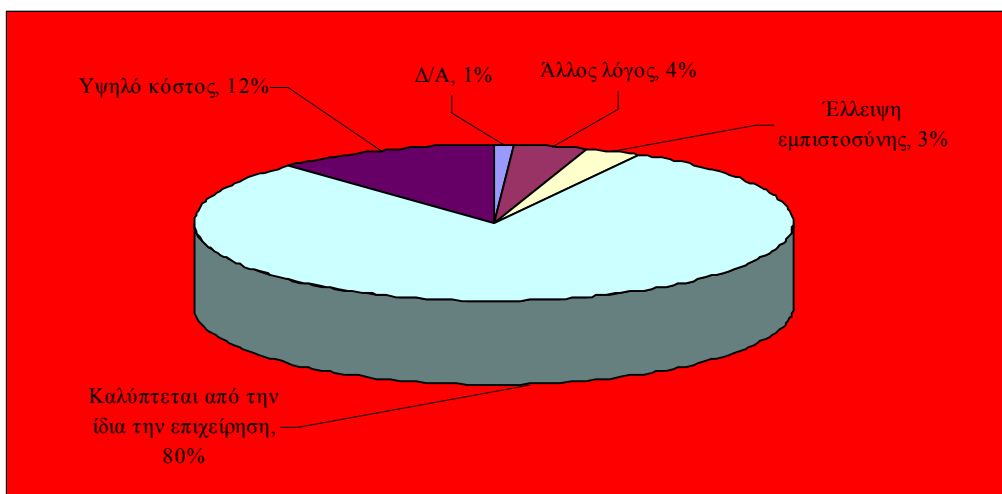
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Ποσοστό 3% (έναντι 1% το 2001) των επιχειρήσεων που κάνει χρήση 3PL θεωρεί πάρα πολύ πιθανό ένα τέτοιο ενδεχόμενο, ενώ 12% (από 10%) το θεωρεί πολύ πιθανό. Αντίθετα, αισθητά μειωμένη εμφανίζεται η αναλογία των επιχειρήσεων που δεν θεωρεί καθόλου πιθανή την αύξηση της χρήσης 3PL.

6.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Παρατηρήθηκε ότι 200 επιχειρήσεις του δείγματος της έρευνας δεν κάνουν χρήση υπηρεσιών 3PL. Ο σκοπός αυτού του τμήματος της έρευνας ήταν η διερεύνηση των λόγων για τους οποίους δεν έχουν προβεί ακόμα σε συνεργασία, καθώς και των προθέσεων τους αναφορικά με το μέλλον. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.7α, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανέφερε ως πρώτο σε σπουδαιότητα λόγο μη συνεργασίας την κάλυψη των αναγκών από τις ίδιες (80%), ενώ 12% αποδίδει τη μη συνεργασία πρωτίστως στο κόστος των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

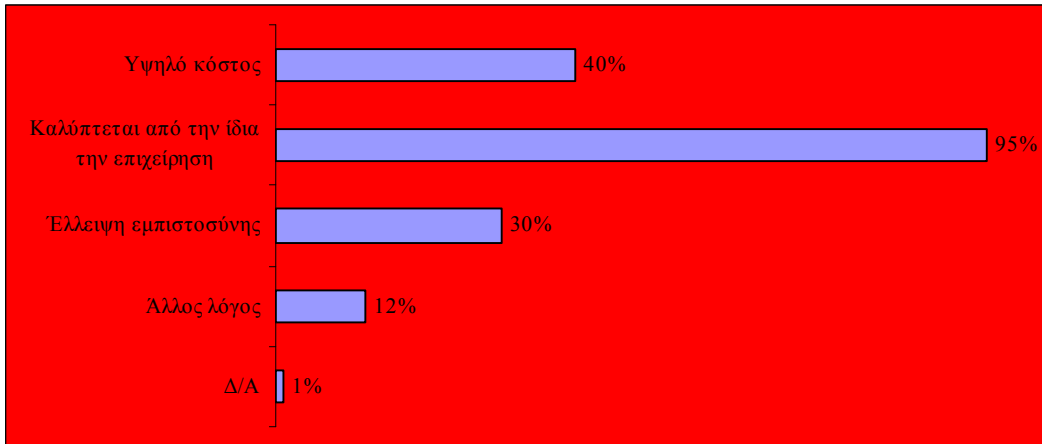
Διάγραμμα 6.7: Λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL



Διάγραμμα 6.7α: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)

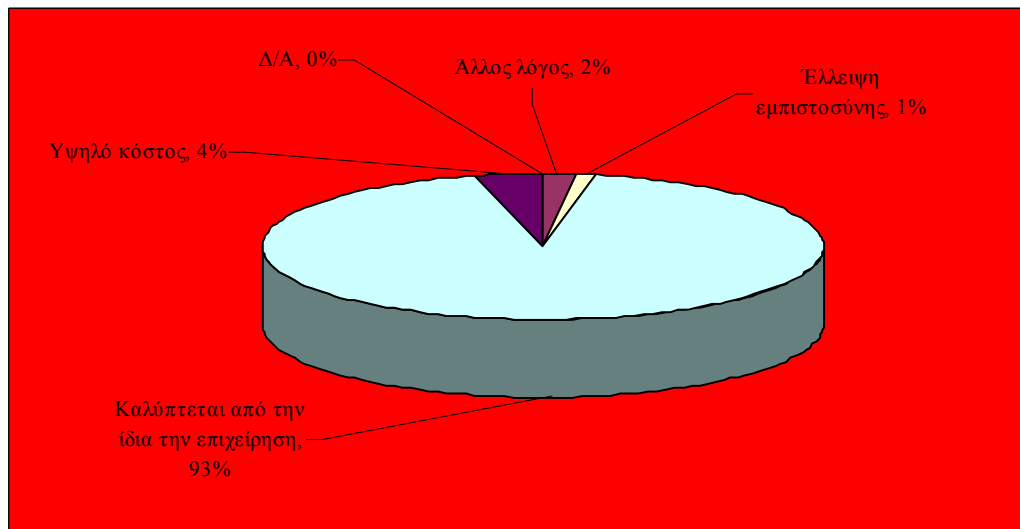
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Εξετάζοντας συγκεντρωτικά τις απαντήσεις (δηλαδή το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν ως αιτίες για τη μη χρήση υπηρεσιών 3PL), διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία τους (95%) ανέφερε ως αιτία την κάλυψη των αναγκών από τις ίδιες, ενώ 40% ανέφερε το υψηλό κόστος των υπηρεσιών και 30% την έλλειψη εμπιστοσύνης. Ιδιαίτερα σε ότι αφορά την έλλειψη εμπιστοσύνης για το χειρισμό των εμπορευμάτων, θα πρέπει να επισημανθεί ότι το 2001 είχε δοθεί ως αιτία από το 3% των επιχειρήσεων, ενώ μόλις το 1% την θεωρούσε ως πρώτη σε σημασία αιτία (μέρη γ και δ διαγράμματος 6.7).



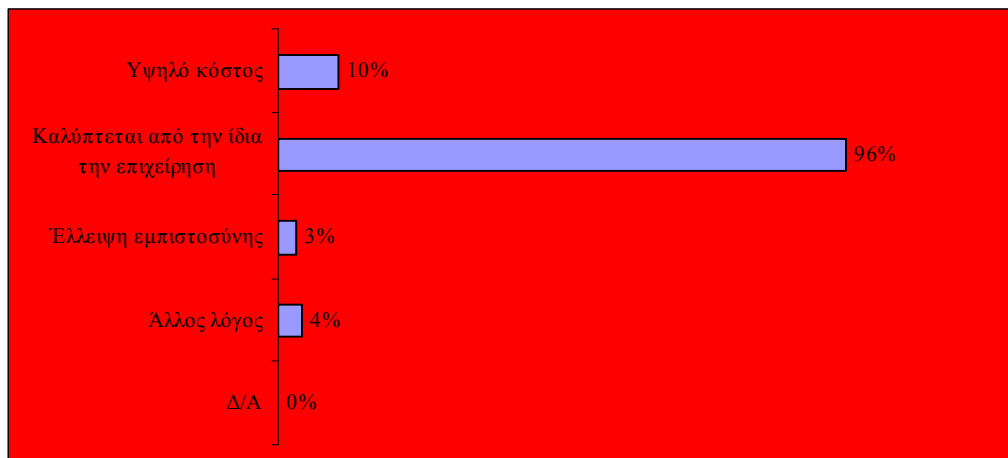
Διάγραμμα 6.7β: Συγκεντρωτικά (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.7γ: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

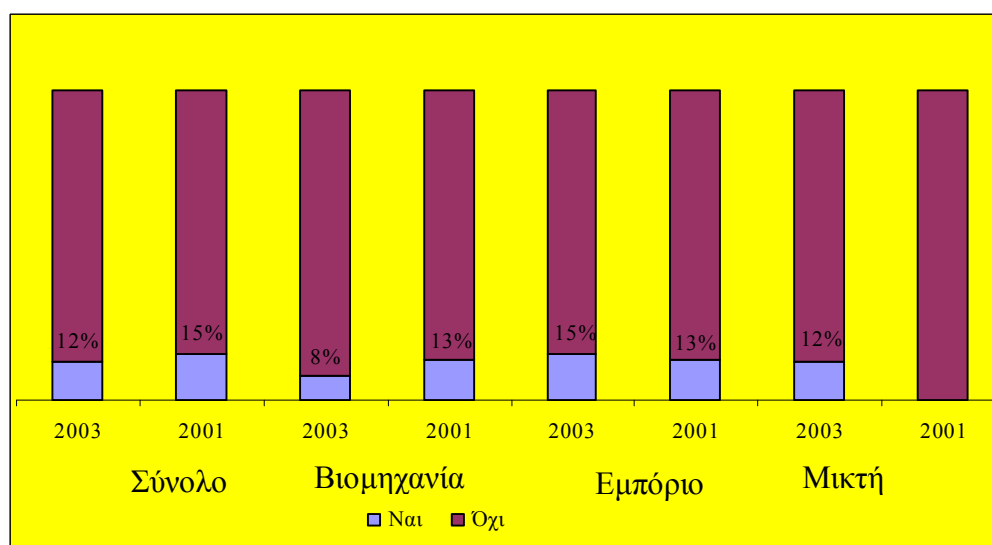


Διάγραμμα 6.7δ: Συγκεντρωτικά (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

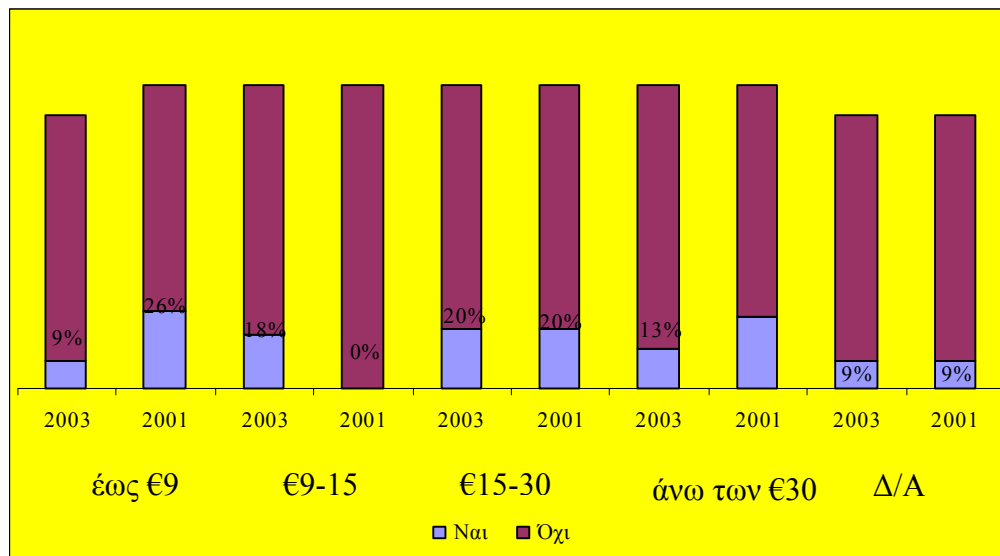
Σύμφωνα με τα ποσοστά τα οποία απεικονίζονται στο διάγραμμα 6.8α, μόνο το 12% των επιχειρήσεων που δεν κάνει χρήση υπηρεσιών 3PL, προτίθεται να προχωρήσει σε συνεργασία στο μέλλον. Το αντίστοιχο ποσοστό ανά τομέα είναι 8% για τη βιομηχανία και 15% για το εμπόριο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το στη βιομηχανία το ποσοστό για το 2001 ήταν αρκετά μεγαλύτερο (13%).

Διάγραμμα 6.8: Πρόθεση χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον



Διάγραμμα 6.8α: Ανά τομέα δραστηριότητας

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



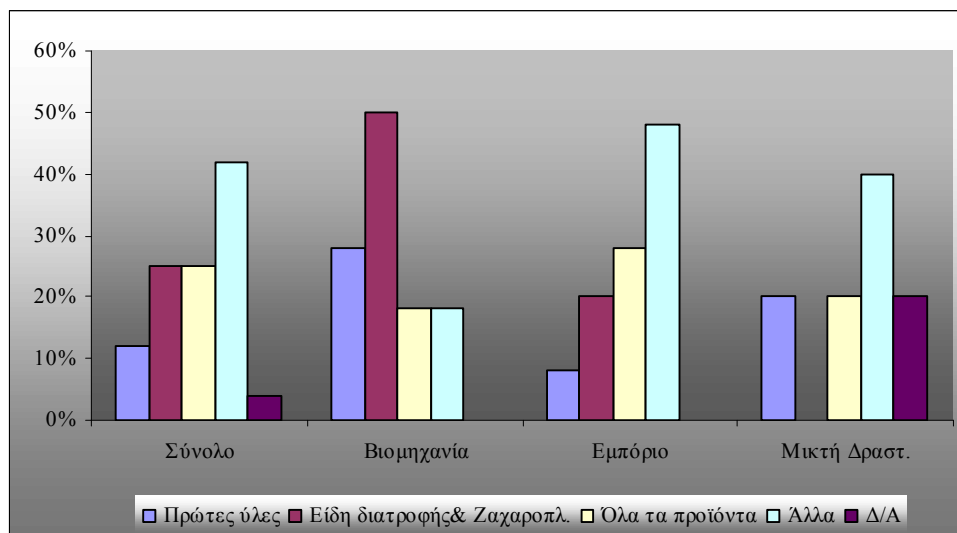
Διάγραμμα 6.8β: Ανά κύκλο εργασιών

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Επιπλέον, σήμερα οι εμπορικές επιχειρήσεις του δείγματος εμφανίζονται περισσότερο πρόθυμες να προχωρήσουν σε συνεργασία 3PL στο μέλλον σε σχέση με τις βιομηχανικές (15% έναντι 8%), τη στιγμή που από την έρευνα του 2001 δεν προέκυπτε σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ τους. Εξετάζοντας τις ίδιες επιχειρήσεις ταξινομημένες με βάση τον συνολικό τους κύκλο εργασιών, διαπιστώνεται ότι μόνο στις επιχειρήσεις με πωλήσεις μεταξύ €9εκ. και €15 εκ. παρουσιάζεται αύξηση του αριθμού των διατεθειμένων να χρησιμοποιήσουν στο μέλλον υπηρεσίες 3PL.

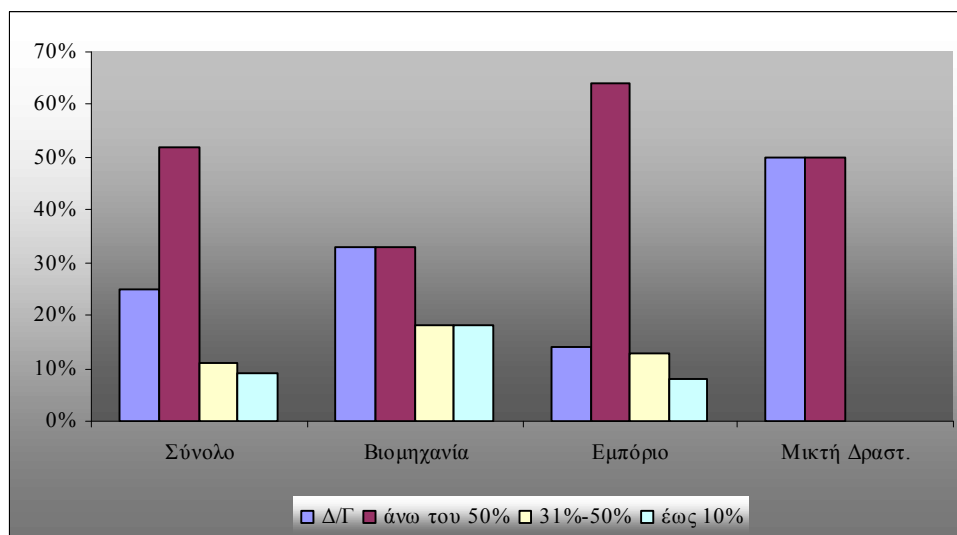
Από τις επιχειρήσεις οι οποίες εκδηλώνουν πρόθεση να χρησιμοποιήσουν στο μέλλον υπηρεσίες 3PL (διάγραμμα 6.9), ποσοστό 25% προτίθεται να το κάνει για το σύνολο των προϊόντων τους, 25% για είδη διατροφής και 12% για πρώτες ύλες. Ωστόσο, μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων, το μερίδιο των ειδών διατροφής στα προς εκχώρηση προϊόντα ανέρχεται σε 50%. Από το διάγραμμα 6.10 διαφαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που εξετάζουν θετικά το ενδεχόμενο χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον, προτίθενται να το κάνουν για προϊόντα που αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεγαλύτερο από 50% του συνολικού κύκλου εργασιών τους. Αυτή η πρόθεση των εταιρειών, δηλαδή η παραχώρηση σημαντικού μέρους της δραστηριότητας αποθήκευσης και διανομής σε τρίτους, είναι περισσότερο εμφανής στις εμπορικές επιχειρήσεις έναντι των

βιομηχανικών (64% έναντι 33%).



Διάγραμμα 6.9: Είδη προϊόντων για τα οποία υπάρχει πρόθεση χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον

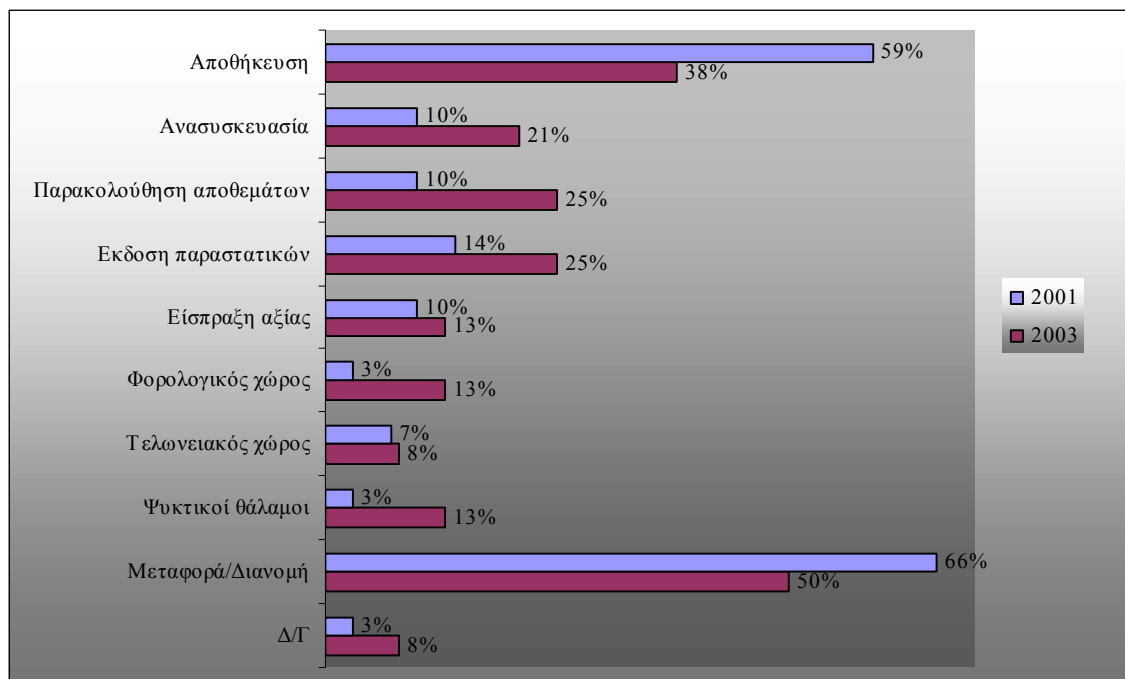
Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.10: Ποσοστό του κύκλου εργασιών που θα καλύπτουν τα εκχωρούμενα προϊόντα

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Μεταξύ των δύο ερευνών (2001 και 2003) παρατηρούμε ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν υπηρεσίες 3PL πέραν της μεταφοράς και αποθήκευσης των εμπορευμάτων (διάγραμμα 6.11). Εκτός των δύο αυτών υπηρεσιών αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που εξετάζουν θετικά την έκδοση παραστατικών (25% έναντι 14% το 2001), την παρακολούθηση των αποθεμάτων (21% έναντι 10%), αλλά και την ανασυσκευασία των ειδών τους (21% έναντι 10%). Σε γενικές γραμμές, διαπιστώνεται πιο έντονη η πρόθεση των επιχειρήσεων που εξετάζουν ευνοϊκά το ενδεχόμενο συνεργασίας με εταιρεία 3PL να εκμεταλλευτούν ευρύτερο φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



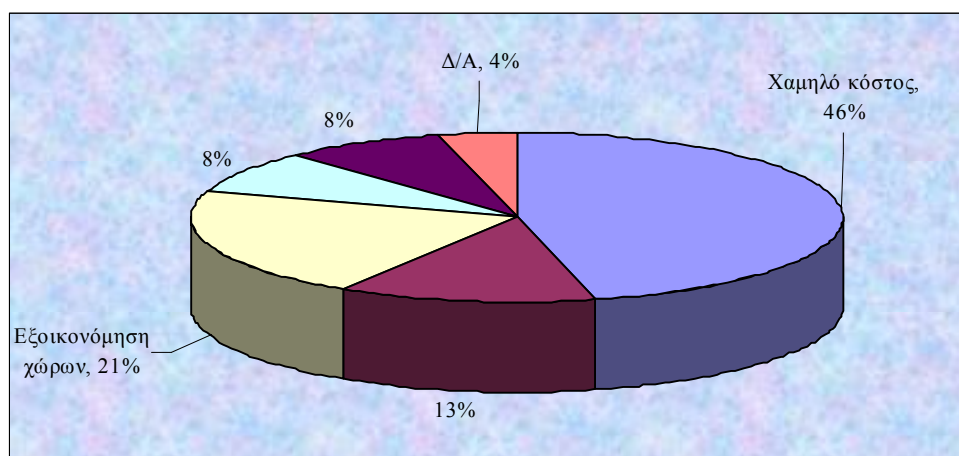
Διάγραμμα 6.11: Είδη υπηρεσιών 3PL που θα ανατεθούν σε τρίτους στο σύνολο των επιχειρήσεων (2001-2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Στο διάγραμμα 6.12 επιχειρείται η διερεύνηση των αιτίων για τις οποίες οι ίδιες επιχειρήσεις εξετάζουν θετικά το ενδεχόμενο συνεργασίας με εταιρεία 3PL. Πρώτος σε σημασία λόγος αναδεικνύεται το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών (46%). Λιγότερες σε σχέση με το παρελθόν επιχειρήσεις ανέφεραν ως πρώτο σε σημασία λόγο συνεργασίας

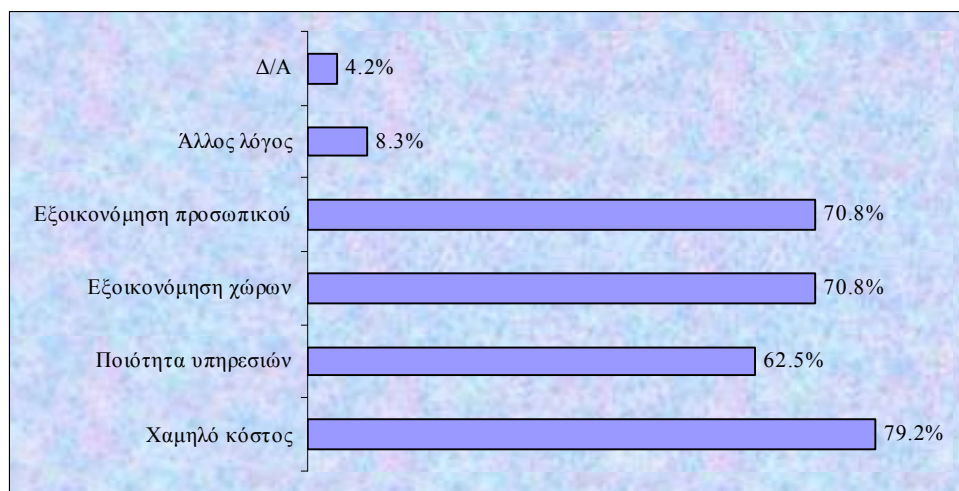
την εξοικονόμηση χώρων (21% το 2003 έναντι 35% το 2001), αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών (13% έναντι 17%). Αντίθετα, από τα διαγράμματα 6.12β και 6.12δ και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο ερευνών (Οκτώβριος 2001 - Φεβρουάριος 2003), διαπιστώνεται σημαντική αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων που θεωρούν την ποιότητα των υπηρεσιών ως έναν από τους λόγους για τους οποίους προτίθενται να χρησιμοποιήσουν 3PL.

Διάγραμμα 6.12: Λόγοι μελλοντικής χρήσης υπηρεσιών 3PL



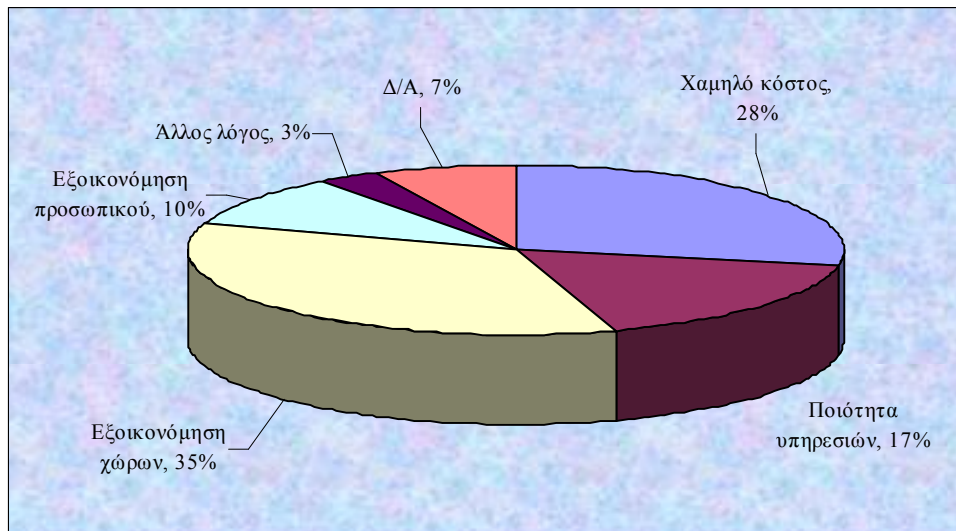
Διάγραμμα 6.12α: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



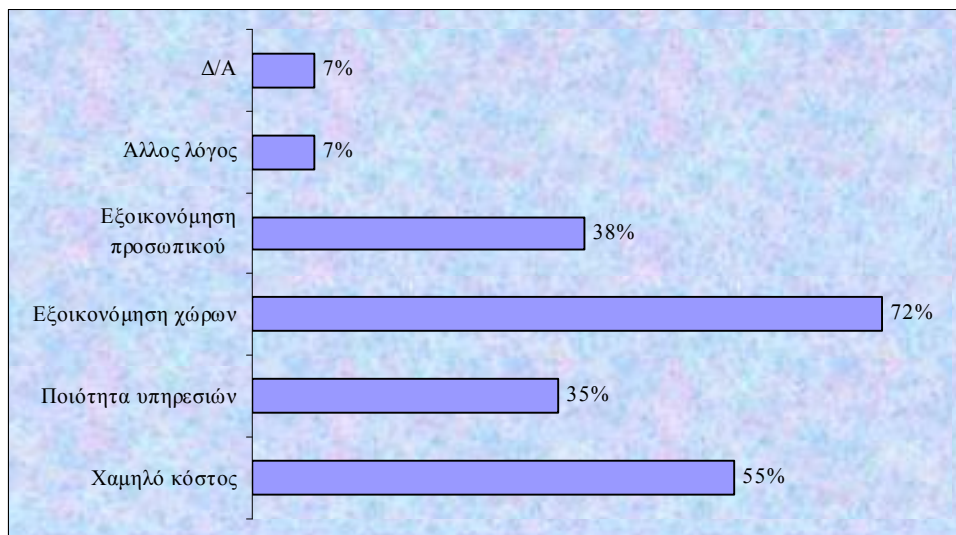
Διάγραμμα 6.12β: Συγκεντρωτικά (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.12γ: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



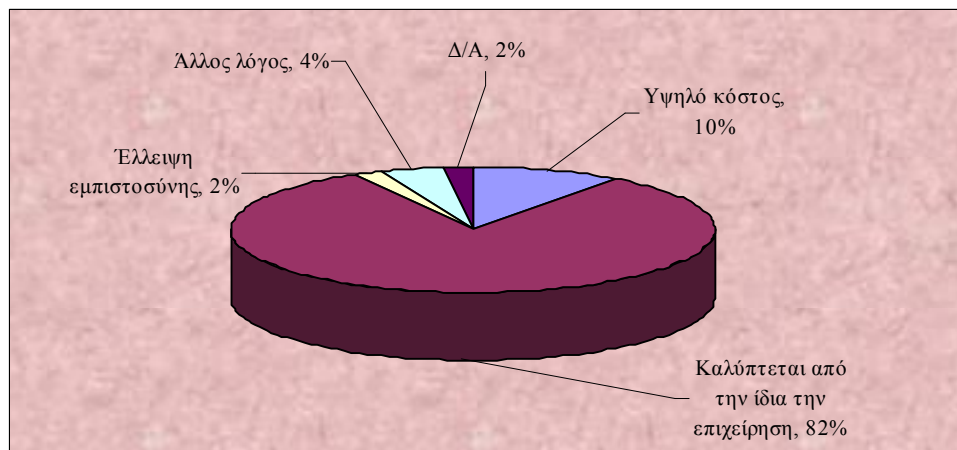
Διάγραμμα 6.12δ: Συγκεντρωτικά (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Τέλος, από τις επιχειρήσεις που απάντησαν ότι δεν προτίθενται να χρησιμοποιήσουν υπηρεσίες 3PL στο μέλλον, διαπιστώνεται ότι η κάλυψη των αναγκών από τις ίδιες αποτελεί τη συνηθέστερη απάντηση, σε ποσοστό 82% (διάγραμμα 6.13α). Σε ότι αφορά τα διαγράμματα 6.13β και 6.13δ θα πρέπει να επισημανθεί η σημαντική αύξηση στην παρούσα έρευνα σε σχέση με την προηγούμενη, του ποσοστού των επιχειρήσεων που

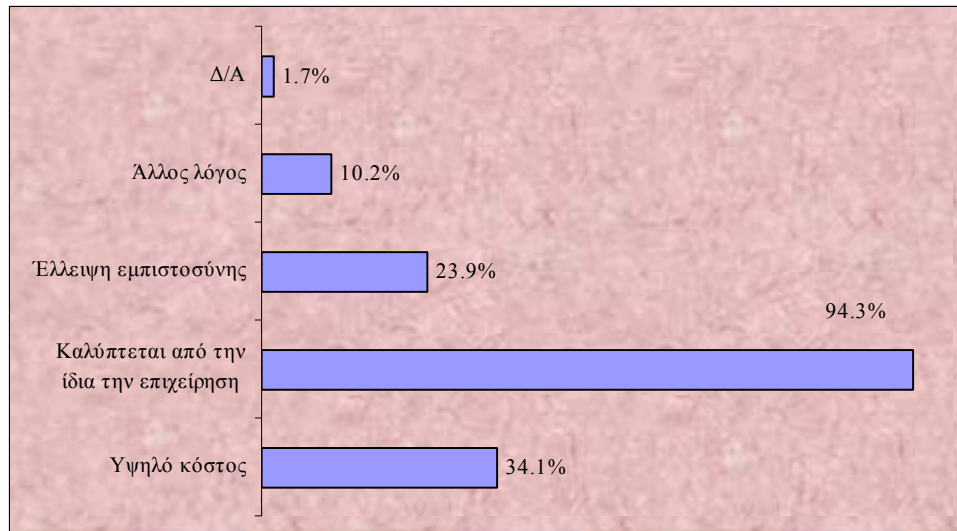
έδωσαν ως μία από τις αιτίες την έλλειψη εμπιστοσύνης (24% έναντι 3%), αλλά και το υψηλό κόστος των υπηρεσιών (34% έναντι 9%).

Διάγραμμα 6.13: Λόγοι μη χρήσης υπηρεσιών 3PL στο μέλλον



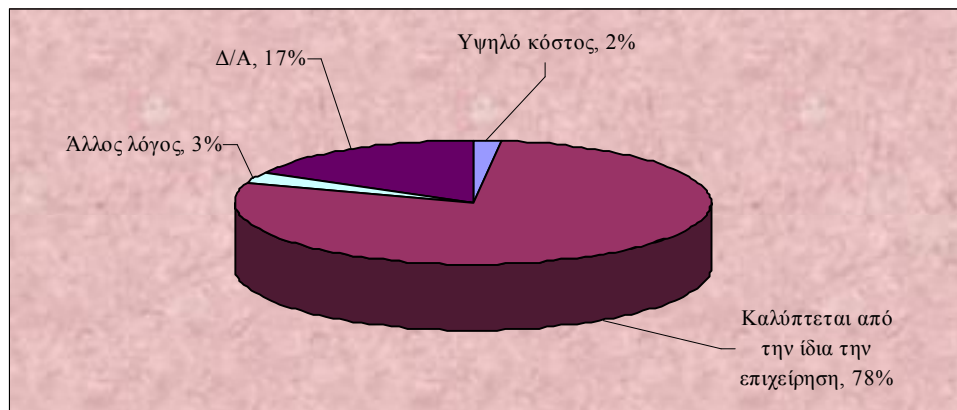
Διάγραμμα 6.13α: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



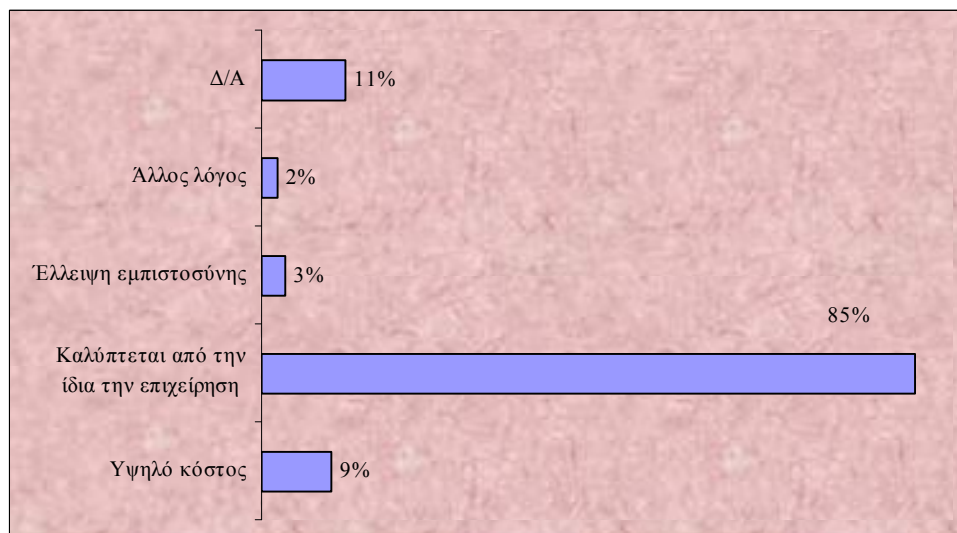
Διάγραμμα 6.13β: Συγκεντρωτικά (2003)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.13γ: 1^{ος} σε σπουδαιότητα λόγος (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.13δ: Συγκεντρωτικά (2001)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

6.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση και λαμβάνοντας υπόψη τη σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο ερευνών μπορούμε να εξάγουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπηρεσίες 3PL δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στους κλάδους των ειδών διατροφής, φαρμακευτικών ειδών, ηλεκτρικών συσκευών και ειδών αυτοκινήτου. Διαπιστώνεται ωστόσο ότι υπηρεσίες 3PL χρησιμοποιούνται πλέον για περισσότερες κατηγορίες προϊόντων σε σχέση με το παρελθόν.

Οι περισσότερες εταιρείες οι οποίες έχουν εξωτερικεύσει εργασίες μέσω 3PL αναθέτουν ένα ποσοστό υψηλότερο του 50% του κύκλου εργασιών τους. Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με περισσότερους από δύο παροχείς των εν λόγω υπηρεσιών με τις εμπορικές ωστόσο επιχειρήσεις (σε αντίθεση με τις βιομηχανικές) και τις επιχειρήσεις χαμηλότερου κύκλου εργασιών να επιλέγουν συχνότερα την συνεργασία με έναν και μοναδικό φορέα. Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, είναι ότι οι επιχειρήσεις (τόσο αυτές που κάνουν όσο και αυτές που δεν κάνουν χρήση 3PL) συνδέουν λιγότερο σε σχέση με το παρελθόν τις υπηρεσίες 3PL αποκλειστικά με την διανομή και αποθήκευση των προϊόντων. Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών (2003 και 2001) διαπιστώνεται η τάση των επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται ευρύτερο φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η σημαντικότερη αιτία για την οποία ζητούνται υπηρεσίες 3PL είναι το χαμηλό κόστος, μεγαλύτερο ωστόσο ποσοστό επιχειρήσεων αποδίδει σήμερα τη συνεργασία στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε σχέση με το 2001. Παράλληλα, αξιοσημείωτη είναι και η διαπίστωση ότι αυξήθηκε μεταξύ των δύο ερευνών το ποσοστό των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο επέκτασης των χρησιμοποιούμενων υπηρεσιών 3PL σε περισσότερα προϊόντα.

Οι εταιρείες που δεν αποφασίζουν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών 3PL προτιμούν να τις πραγματοποιούν εσωτερικά και αυτός είναι ο κυριότερος λόγος και κατά δεύτερον λόγο υψηλού κόστους, ενώ έχει αυξηθεί σε σχέση με την έρευνα του 2001 το ποσοστό των επιχειρήσεων που αποδίδει τη μη συνεργασία στην έλλειψη εμπιστοσύνης αλλά και στο υψηλό κόστος των υπηρεσιών.

Μεταξύ των δύο ερευνών έχει μειωθεί ελαφρά το ποσοστό των επιχειρήσεων που ενώ δεν κάνουν χρήση υπηρεσιών 3PL προτίθενται να προχωρήσουν σε συνεργασία στο μέλλον. Στις προθέσεις της πλειοψηφίας αυτών είναι η εκχώρηση της διαχείρισης προϊόντων που αντιπροσωπεύουν ποσοστό άνω του 50% του συνολικού κύκλου εργασιών τους, ενώ σκοπεύουν να εκμεταλλευτούν ευρύτερο φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις επιχειρήσεις που στην προηγούμενη έρευνα δήλωναν ότι θα προχωρήσουν σε συνεργασία με εταιρείες 3PL. Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο εξετάζουν το ενδεχόμενο μιας τέτοιας συνεργασίας είναι ο περιορισμός του κόστους, ενώ αυξανόμενη σημασία αποκτούν και άλλοι παράγοντες όπως η εξοικονόμηση χώρων καθώς και η ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις που δεν σκοπεύουν να προχωρήσουν στο μέλλον σε χρήση υπηρεσιών 3PL αποτρέπονται κατά κύριο λόγο από την κάλυψη των αναγκών από τις ίδιες, ενώ διαπιστώνεται και αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που θεωρούν ανασταλτικό παράγοντα την έλλειψη εμπιστοσύνης προς το συνεργάτη 3PL αλλά και το υψηλό κόστος των υπηρεσιών.

6.8 Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μετά την περιγραφή βασικών χαρακτηριστικών της ζήτησης και την παρουσίαση ορισμένων εκ των κυριότερων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην παροχή των εξεταζόμενων υπηρεσιών, η παρούσα ενότητα εστιάζεται στην ανάλυση της συνολικής αγοράς, έτσι όπως διαμορφώνεται από τις πωλήσεις των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL.

6.8.1 ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ

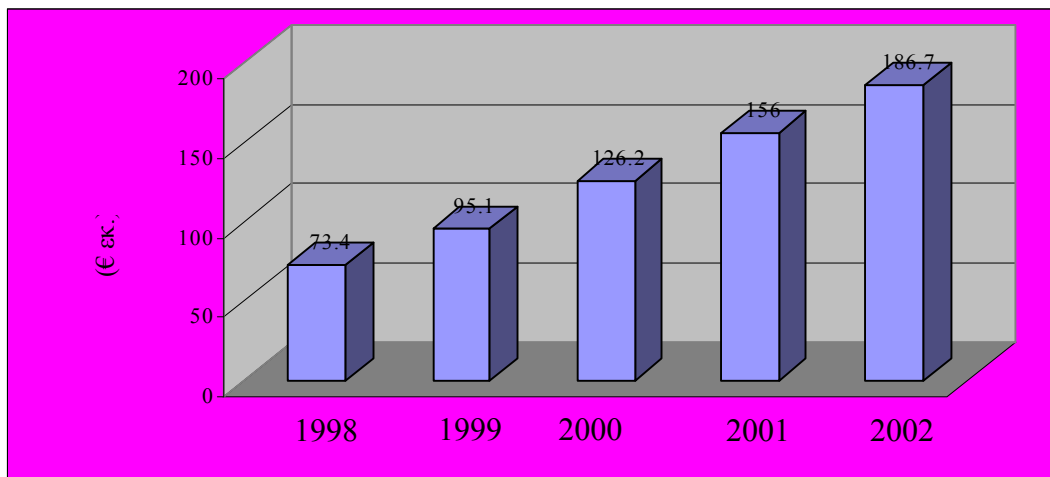
Η εκτίμηση του συνολικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς των υπηρεσιών 3PL γίνεται βάσει του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων, που προέρχεται μόνο από τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 6.1 και από το

αντίστοιχο διάγραμμα, η εγχώρια αγορά των 3PL κινήθηκε με ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς στη διάρκεια της πενταετίας 1998-2002 καθώς το μέγεθος της υπερδιπλασιάστηκε και διαμορφώθηκε σε €186,7 εκ. το 2002 από €73,4 εκ. το 1998. Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι το ποσοστό (επί των συγκεκριμένων μεγεθών) που προκύπτει από τυχόν συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων 3PL, κυμαίνεται επί του παρόντος σε χαμηλά επίπεδα. Τέτοιες συνεργασίες αφορούν ενέργειες εξωτερίκευσης από επιχειρήσεις του κλάδου προς άλλες ομοειδείς εταιρείες, π.χ. κάποια εταιρεία 3PL μπορεί να αναθέτει τη διανομή των προϊόντων πελάτη της σε άλλη επιχείρηση η οποία διαθέτει ισχυρό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Πίνακας 6.1: Μέγεθος εγχώριας αγοράς 3PL (1998-2002)

Έτος	Μέγεθος Αγοράς (σε € χιλ.)	Ετήσια Μεταβολή (%)
1998	73.400	-
1999	95.100	29,6%
2000	126.200	32.7%
2001	156.000	23,6%
2002	186.700	19,7%

Η παρατηρούμενη αύξηση της συνολικής αγοράς, καλύφθηκε τόσο από την είσοδο σημαντικού αριθμού νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όσο και από την άνοδο των πωλήσεων των υφιστάμενων εταιρειών. Στη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου αρκετές διαμεταφορικές επιχειρήσεις επέκτειναν τη δραστηριότητα τους και στην παροχή υπηρεσιών 3PL. Παράλληλα, επιχειρήσεις που προσέφεραν υπηρεσίες αποθήκευσης προχώρησαν στην παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών, για την κάλυψη των αναγκών



Διάγραμμα 6.14: Εξέλιξη συνολικού μεγέθους αγοράς 3PL (1998-2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

που μεσολαβούν από την παραγωγή ή/και εισαγωγή των προϊόντων ως την τελική παράδοση. Την ίδια περίοδο ιδρύθηκαν και νέες επιχειρήσεις με αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών 3PL, συχνά δε ως θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων, ή μεγάλων εμπορικών ή βιομηχανικών επιχειρήσεων.

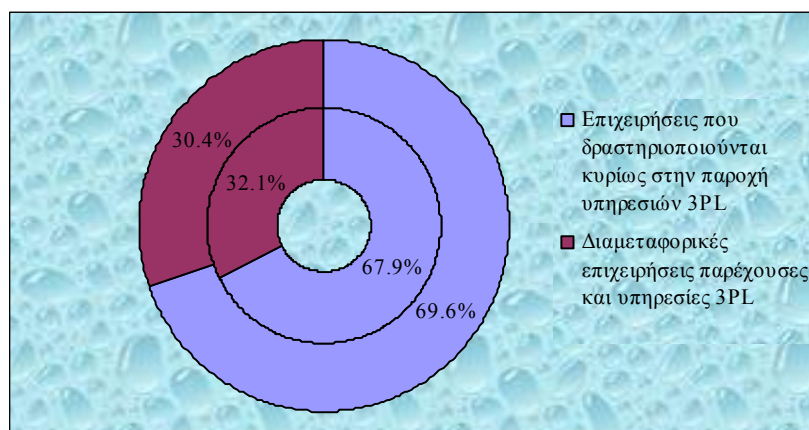
Παράλληλα με την αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων, διευρύνθηκε το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών εφοδιαστικής, ενώ η υιοθέτηση συστημάτων σύγχρονης τεχνολογίας από επιχειρήσεις του κλάδου οδήγησε στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι αλλαγές αυτές ήταν σε σημαντικό βαθμό αποτέλεσμα της αυξημένης ζήτησης για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες, που προήλθε από την ευρύτερη αποδοχή της εξωτερίκευσης εργασιών ως μεθόδου που συντελεί στη μείωση του κόστους και βελτιώνει εν γένει την αποτελεσματικότητα των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Οι εξελίξεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα τους ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2002, με τη μέση ετήσια μεταβολή να διαμορφώνεται σε 26,3%. Ωστόσο, παρατηρείται ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς παρουσίασαν φθίνουσα πορεία μετά το 2000. Έτσι, ενώ το συνολικό μέγεθος αυξήθηκε κατά 32,7% την περίοδο 1999-2000, η ετήσια αύξηση περιορίστηκε σε 23,6% το 2000-

2001 και σε 19,7% το 2002/2001. Σε ότι αφορά τη διατία 2003-2004, παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι η ανάπτυξη θα συνεχιστεί με περαιτέρω περιορισμό ωστόσο του ετήσιου ρυθμού ανόδου. Έτσι, με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, η εγχώρια αγορά 3PL αναμένεται να κινηθεί τη συγκεκριμένη διατία με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής μεταξύ 10% και 15% (σε αξία).

6.8.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL

Όπως προκύπτει από την ανάλυση του μεγέθους της αγοράς, το μεγαλύτερο μέρος του καλύπτεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών 3PL, ενώ αντίστοιχα μειώνεται το μερίδιο των διαμεταφορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και στον κλάδο των 3PL. Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.15, οι επιχειρήσεις της πρώτης κατηγορίας συνέβαλαν το 2000 κατά 68% στη διαμόρφωση του συνολικού μεγέθους της αγοράς, ποσοστό που αυξήθηκε σε 70% το 2002. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις που παρέχουν και υπηρεσίες εφοδιαστικής είναι περισσότερες σε αριθμό, αρκετές δε από αυτές έχουν ήδη μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο. Επισημαίνεται ότι, στην πρώτη κατηγορία



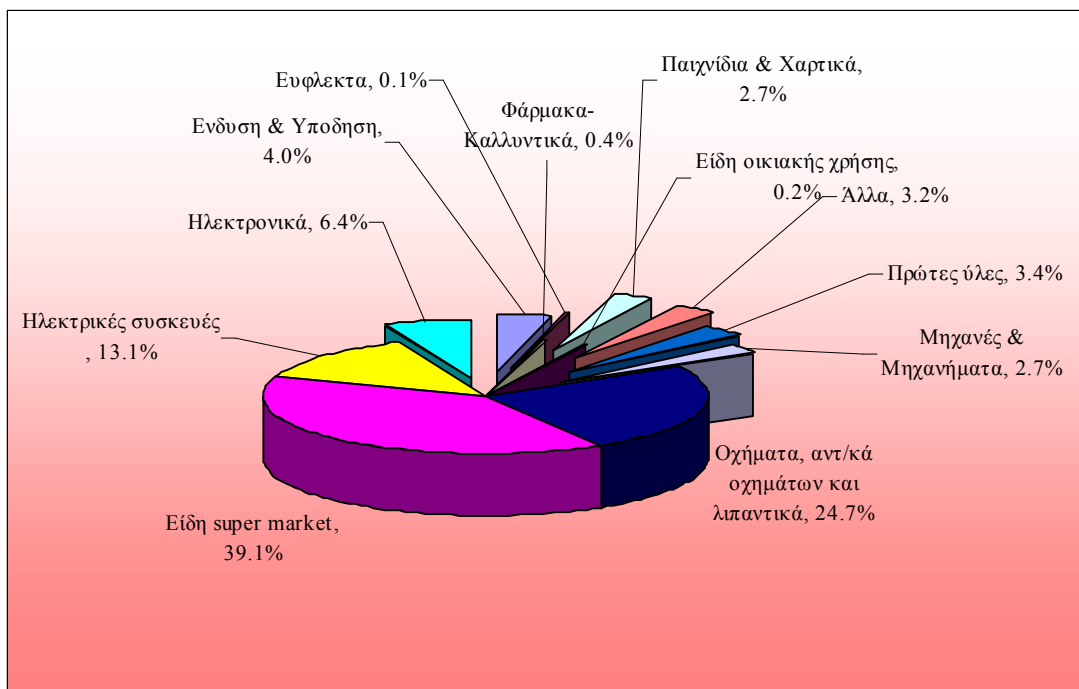
Διάγραμμα 6.15: Μεριδία διαμεταφορικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών 3PL στο συνολικό μέγεθος αγοράς (2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

επιχειρήσεων έχουν συμπεριληφθεί και εταιρείες με παράλληλη βιομηχανική ή

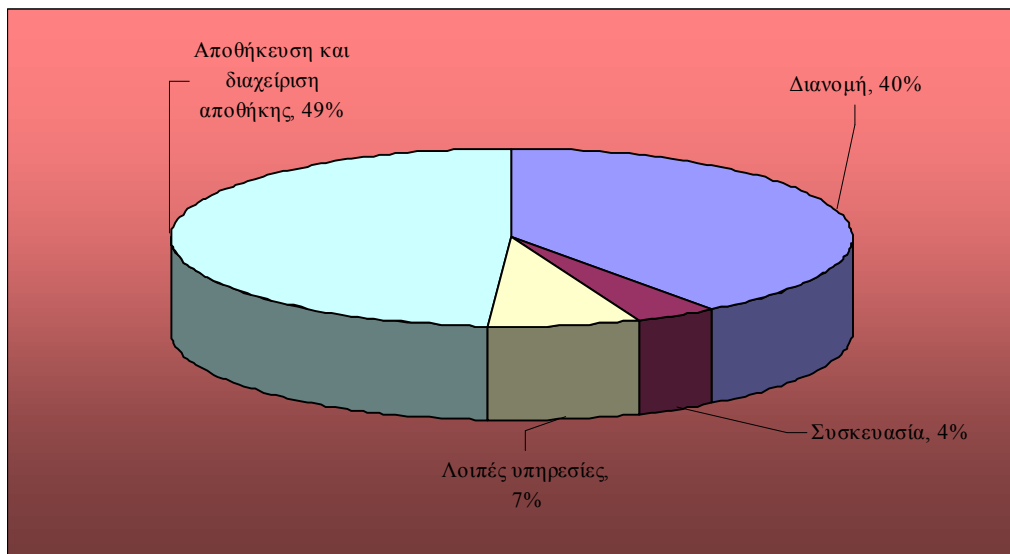
εμπορική δραστηριότητα, στις οποίες όμως τα 3PL συμβάλλουν σε ποσοστό άνω του 50% στη διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών τους.

Στο διάγραμμα 6.16 παρουσιάζονται οι κυριότερες κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών 3PL. Τα στοιχεία προέρχονται από επιχειρήσεις, των οποίων ο συνολικός κύκλος εργασιών από 3PL αντιπροσωπεύει ποσοστό περίπου 58% του μεγέθους της αγοράς για το 2002. Ο κύκλος εργασιών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων διαμορφώνεται σε ποσοστό 39% από τον χειρισμό πολυκαταστημάτων ειδών διατροφής (στα οποία περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες τροφίμων και ποτών). Ακολουθούν τα οχήματα (περιλαμβανομένων ανταλλακτικών και λιπαντικών) με 25%, ενώ οι λευκές ηλεκτρικές συσκευές, τα κλιματιστικά και τα μηχανήματα ήχου και εικόνας καταλαμβάνουν ποσοστό 13%.



Διάγραμμα 6.16: Βασικές κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες διατίθενται υπηρεσίες 3PL (2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP



Διάγραμμα 6.17: Βασικές κατηγορίες παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL (2002)

Πηγή: Έρευνας Αγοράς: TNS-ICAP

Στο διάγραμμα 6.17 εμφανίζεται η κατανομή μεταξύ των βασικών κατηγοριών υπηρεσιών 3PL για επιχειρήσεις για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα τα συγκεκριμένα στοιχεία. Ο κύκλος εργασιών (από 3PL) των συγκεκριμένων επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει ποσοστό περίπου 51% του συνολικού μεγέθους αγοράς για το 2002. Ποσοστό 49% αυτού αφορά δραστηριότητες που εντάσσονται στον τομέα της αποθήκευσης και διαχείρισης των αποθεμάτων, ενώ η διανομή καταλαμβάνει 40%. Η συσκευασία-ανασυσκευασία κατέχει 4% επί της αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ το υπολειπόμενο 7% κατανέμεται μεταξύ των υπολοίπων υπηρεσιών που παρέχουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

6. 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο κλάδος των 3PL αναπτύχθηκε στην Ελλάδα κατά τις αρχές της δεκαετίας του '90. Η πρακτική αυτή αφορά την εκχώρηση δραστηριοτήτων μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης σε κάποια τρίτη εξειδικευμένη εταιρεία, με οφέλη όπως είναι η εξοικονόμηση πόρων και προσωπικού, η ταχύτερη, οικονομικότερη και ακριβέστερη εκτέλεση των σχετικών διαδικασιών, η εστίαση της επιχείρησης στην κύρια

δραστηριότητα της κλπ.

Κατά τα επόμενα χρόνια η εμφάνιση του κλάδου των 3PL στη χώρα μας, προκάλεσε την είσοδο σε αυτόν σημαντικού αριθμού διαμεταφορικών εταιρειών. Οι επιχειρήσεις αυτές διέδρυναν σταδιακά τις προσφερόμενες υπηρεσίες πέρα από την αποθήκευση και διανομή και σε άλλα στάδια, όπως είναι η από-συσκευασία, η επανασυσκευασία, η επικόλληση ετικετών κλπ.

Έτσι λοιπόν, λόγω αφενός της ανόδου της ζήτησης, και αφετέρου της διεύρυνσης του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL, ευνοήθηκε η ίδρυση επιχειρήσεων παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών εφοδιαστικής, με απόγειο τη δεκαετία που διανύουμε. Χαρακτηριστικά δε παραδείγματα εταιρειών είναι ο διαμεταφορικός όμιλος Danzas, Hays Logistics Hellas AE, καθώς και σημαντικός αριθμός διαμεταφορικών επιχειρήσεων μικρότερης δυναμικότητας.

Στην εγχώρια αγορά των 3PL, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν ως αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL. Παρόλο αυτά όμως, οι επιχειρήσεις αυτές συμβάλλουν σε μεγαλύτερο ποσοστό στη διαμόρφωση του συνολικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς.

Ένα χαρακτηριστικό διαμόρφωσης του κλάδου των 3PL στη χώρα μας είναι η ανεπάρκεια αποθηκευτικών χώρων (και διαθέσιμων οικοπέδων ανέγερσης τους) και η αύξηση της τιμής της γης. Γι' αυτό εκτιμάται ότι κατά τα επόμενα χρόνια για την ανάπτυξη της αγοράς θα υπάρξει στροφή στη δημιουργία εγκαταστάσεων για την κάλυψη των αναγκών. Για παράδειγμα στη Βόρεια Ελλάδα έγινε χωροθέτηση κέντρων αποθήκευσης στις περιοχές γύρω από το Ωραιόκαστρο, τη Σίνδο και το Καλοχώρι Θεσσαλονίκης. Επίσης στην Αττική, κατά τα επόμενα χρόνια, αναμένεται επέκταση της δραστηριότητας σε νέες βιομηχανικές περιοχές, όπως στην Αυλώνα Αττικής, τα Οινόφυτα Βοιωτίας, αλλά και (σε μικρότερη κλίμακα) στα Μεσόγεια.

Η αγορά των 3PL κατά το 2004, κινήθηκε κάτω από το γεγονός της ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων 2004, οι οποίοι αποτέλεσαν ίσως το πολυπλοκότερο έργο εφοδιαστικής που έχει σχεδιαστεί στη χώρα, αν σκεφτεί κανείς ότι σύμφωνα με την οργανωτική επιτροπή «Αθήνα 2004», η εφοδιαστική των Ολυμπιακών Αγώνων απαίτησαν περίπου 103.000 μ² στεγασμένων αποθηκευτικών χώρων, τη στιγμή που οι συνολικοί χώροι της Αττικής εκτιμώνται σε 470.000 μ², μεγάλο μέρος των οποίων χρησιμοποιείται πλήρως. Η πολυπλοκότητα του εγχειρήματος αυξήθηκε με δεδομένο ότι αρχικά οι εργασίες παραλαβής και αποθήκευσης υλικών και εξοπλισμού πραγματοποιήθηκαν σε διάστημα ενός έτους. Επίσης το έργο διαχείρισης και παράδοσης συγκεντρώθηκε σε περίοδο ενός μηνός (μέχρι τη λήξη των παραολυμπιακών αγώνων). Επιπλέον υπήρξε η ανάγκη επαρκούς και έγκαιρου εφοδιασμού αθλητικών εγκαταστάσεων, αλλά και σημείων λιανικής πώλησης, καταστημάτων τροφίμων κλπ., που εμπερικλείονται στον ολυμπιακό δακτύλιο.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί το παραπάνω εγχείρημα, χρησιμοποιήθηκαν δύο συγκροτήματα αποθηκευτικών χώρων στο Θυριάσιο Πεδίο, συνολικής έκτασης 100.000 μ². Το έργο αφορά στην παραλαβή, επιθεώρηση και έλεγχο ποιότητας, την αποθήκευση, τη διανομή, την καταγραφή και παρακολούθηση παγίων, αποκομιδή, διαχείριση κενών συσκευασιών των υλικών και του εξοπλισμού της ΟΕΟΑ και των χορηγών, των Δοκιμαστικών, Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων.

Λόγω λοιπόν της σημασίας και της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής, δημιουργήθηκαν επιχειρήσεις που προσφέρουν συμπληρωματικές προς τα 3PL υπηρεσίες, όπως παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα εφοδιαστικής (σχεδιασμός δικτύων, αποτύπωση κυκλωμάτων, κοστολόγηση διαδικασιών κλπ.), επιχειρήσεων ανάπτυξης λογισμικού για τη διαχείριση αποθηκών ή την επικοινωνία μεταξύ εταιρειών κλπ. Επιπλέον μια πρόσφατη τάση είναι και η παροχή υπηρεσιών «fourth party logistics», όπου η ανάληψη γίνεται από ανεξάρτητο φορέα, του σχεδιασμού, του ελέγχου και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των δικτύων εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων. Ο ρόλος του παροχέα υπηρεσιών «fourth party logistics» είναι περισσότερο πληροφοριακός/συμβουλευτικός, ενώ η

υλοποίηση των διαδικασιών εφοδιαστικής ανατίθεται σε συνεργάτες 3PL.

Συμπερασματικά παρατηρείται ότι η αγορά των 3PL στη χώρα μας κινήθηκε με ιδιαίτερα ανοδικούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, αφού το μέγεθος της υπερδιπλασιάστηκε διαμορφούμενο σε €186,7 εκ. το έτος 2002, από €73,4 εκ. το έτος 1998. Παρόλο αυτά παραμένει σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με τη διεθνή εμπειρία και τα υπάρχοντα περιθώρια ανάπτυξης.

Τέλος η θετική εξέλιξη της ζήτησης αναμένεται να συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια, στο βαθμό που τα οφέλη από την εκμετάλλευση των υπηρεσιών 3PL θα γίνουν περισσότερο αντιληπτά. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου ο ετήσιος ρυθμός ανόδου της συνολικής αγοράς των 3PL θα κυμανθεί μεταξύ του 10% και 15%, καθώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τα πλεονεκτήματα του outsourcing, θα επιδιώξουν την εκμετάλλευση μεγαλύτερου φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών πέρα της αποθήκευσης και διανομής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<http://www.icap.gr>

<http://www.3PL.gr>

<http://www.outsourcing-best-practices.com>

<http://www.ebusinessforum.gr>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allen Michael, "Strategic Management Hits Its Stride", Planning Review 13, no. 5 (September-October 1985): 42.
2. Allen Michael, "Strategic Management Hits Its Stride", Planning Review 13, no. 6 (September-October 1985): 42.
3. Ansoff H. I.; J. Avenir; R. G. Brandenberg; F. E. Portner; and R. Radosevich, "Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisition in American Firms", Long Range Planning, December 1970, p.207.
4. Ashkenas Ron, "Capability: Strategic Tool for a Competitive Edge," Journal of Business Strategy, 16 (November-December 1995), 13-15.
5. Assessor Scorebook V.I.I.E. EFQM, 1999, σελ. 32-36, 62-64.
6. Bain J. B., "Barriers to New Competition", (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1956).
7. Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17 (1991), 99-20.
8. Bennett Robert F. and Colin Smith, "Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs", (2002), Volume 9, Number 1, pp.73-86.
9. Besanko David, David Dranove, and Mark Shanley, "Economics of Strategy", New York: Wiley, 1996, 543.

10. Bredin James, "Dominate or Die", Industry Week, 243: 16(September 5, 1994), 27-28.
11. Campbell Andrew and Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", Long Range Planning, August 1991, pp. 10-20.
12. Chesbrough H. W. and D. J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", Harvard Business Review (January-February 1996): 65-74.
13. Collins James C. and Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations", Research Paper no. 1159, Graduate School of Business, Stanford University, September 1991, p. 11.
14. Cook Mary F., "Outsourcing Human Resources Functions", (1999) p.18.
15. David Fred R., (1997), "Strategic Management", 6th Edition.
16. Davidson Kenneth, "Do Megamergers Make Sense?" Journal of Business Strategy 7, no. 3 (Winter 1987):45.
17. Davidson, William H. "The Role of Global Scanning in Business Planning", Organizational Dynamics, Winter 1991, pp. 4-16.
18. Domberger, Simon, "The contracting organization: a strategic guide to outsourcing", (2002), Oxford University Press.
19. Drucker Peter F., "The Practice of Management", (New York: Harper & Row, 1954), pp. 52-54.
20. Eisenhardt K. E., "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", Academy of Management Journal, 32 (1989), 543-576.

21. Ellis John & David Williams, "International Business Strategy", (1995).
22. Embleton Peter R., Philip C. Wright, "A practical to successful outsourcing", Volume 6 Number 3 1998 pp. 94-106.
23. Ford Robert and Myron Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive 9, no. 3 (August 1995): 21.
24. Frost, C., "Outsourcing or increasing risks?", (2000), Balance Sheet, 8, 2, pp.34-37.
25. Gatlovna, John Gower, "Strategic supply chain alignment: best practice in supply chain management", (2002).
26. Ghemawat P., "Commitment: The Dynamics of Strategy", (Boston: Harvard Business School Press, 1991).
27. Gort Mo and J. Klepper, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", Economics Journal (September 1982): 630-635.
28. Grossberg Kenneth Alan, "Outsourcing enables American startup to enter Japanese funeral services industry", (2004), Volume 32 Number 6 pp.37-41.
29. Harrigan Kathryn Rudie, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", Planning Review 14, no. 4 (July-August 1986):10.
30. Hassanain Mohammad A., Saleh Al-Saadi, "A framework model for outsourcing asset management services", (2005), Volume 23 Number 1/2 pp.73-81.
31. Herold D. M., "Long-Range Planning and Organizational Performance", Academy of Management Journal, March 1973, pp.91-102.

32. Hill Charles W. L, Gareth R. Jones “Strategic Management, An Integrated Approach”, 6th edition(2001), p.321.
33. Hirschheim, Rudy A, Heinzl, Armin, Dibben, “Information systems outsourcing: enduring themes, emergent patterns and future directions”, (2002), Council of Logistics Management.
34. Hof Robert D., “Inside Intel”, Business Week (June 1, 1992), 86-94.
35. Hunger J.David, Thomas L. Wheelen, “Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μανατζμεντ”, (2003), τρίτη αμερικάνικη έκδοση.
36. Ireland R. Duane, “Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development”, Business Horizons, May/June 1992, pp. 34-42.
37. Judge William Q. and Alex Miller, “Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts,” Academy of Management Journal, 34: 2(June 1991), 449-463.
38. King William R., “Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning,” Journal of Business Research, December 1983, p.479.
39. Krane J., “American Express Hires IBM for \$4 billion”, Columbian, February 26, 2002, p.E2.
40. Langley Ann, ”The Roles of Formal Strategic Planning”, Long Range Planning 21, no. 3 (June 1988):40.
41. Langston, C., Best, R., “Continuous improvement”, (2003), Workplace Strategies and Facilities Management: Building in Value, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.1-8.

42. Mann M., "Seller Concentration, Barriers to Entry and Rates of Return in 30 Industries", Review of Economics and Statistics 48 (1966): 296-307.
43. Nelton Sharon, "Put Your Purpose in Writing", Nation's Business, February 1994, pp. 61-64.
44. North D. C., Institutions, "Institutional Change and Economics Performance", (Cambridge University Press, 1990).
45. Pearce J. A. and Fred David., "Corporate Mission Statements: The Bottom Lines", Academy of Management Executive, May 1987, p. 109.
46. Peteraf M. A., "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal, 14 (1993), 179-191.
47. Peters Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr., "In Search of Excellence" (New York: Harper & Row, 1982), p. 285.
48. Pfeffer Jeffrey, "Competitive Advantage Through People", California Management Review, 36:2(Winter 1994), 9-28.
49. Pfeffer Jeffrey, Toru Hatano, and Timo Santalainen, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", Academy of Management Executive, 9:1(February 1995), 55-72.
50. Porter Michael E., "Competitive Strategy", (New York: Free Press, 1980).
51. Porter Michael. E., "Strategy and the Internet", Harvard Business Review (March 2001): 62-79.

52. Proctor R. A., "Selecting an Appropriate Strategy: A Structured Creative Decision Support Method," *Marketing Intelligence & Planning* 10, no. 11 (1992), pp. 21-24.
53. Quinn J. B., "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review* (Summer 1999): 9-21.
54. Rasheed Dess, G., A., K. McLaughlin, and R. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, (1995), Vol.9, No 3, 7-20.
55. Reimann Bernard, "Getting Value from Strategic Planning", *Planning Review* 16, no. 3 (May-June 1988): 42.
56. Rhyme Lawrence C., "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", *Strategic Management Journal*, September-October 1986, pp. 423-36.
57. Rijamampianina Rasoava, Russell Abratt, Yumiko February, "A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage", *Management Decision* 41/1 (2003) pp.362-371.
58. Robinson Richard, Jr., "The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Journal* 25, no. 1 (March 1982): 80.
59. Rochart J. F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs," *Harvard Business Review*, 57:2(1979), 81-93.
60. Ron Paul, "Total Management Better Than Total Quality," *Marketing News*, February 15, 1994, p.4.
61. Salmela, H., & Spil, T. A. (2002). "Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation", *International Journal of Information Management*, 22, pp.441-460.

62. Schelling T. C., "The Strategy of Conflict" (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960).
63. Selznick Philip, "TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization", Berkeley: University of California Press, 1949.
64. Shapiro C. and H. R. Vaian, "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy" (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
65. Stalk G., Jr., "Time- The Next Source of Competitive Advantage", Harvard Business Review (July-August 1988), 41-51.
66. Subramanian Ram, Nirmala Fernandes, and Earl Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and their Relationship to Performance", Management International Review, July 1993, p. 2714.
67. Thain Donald W., "Managing the Strategic Agenda: the CEO's Job", Business Quarterly, Spring 1993, pp. 18-30.
68. Thune Stanley S. and Robert J. House, "Where Long-Range Planning Pays Off", Business Horizons, August 1970, pp. 81-87.
69. Thurston Philip H., "Should Smaller Companies Make Formal Plans?" Harvard Business Review, September-October 1983, p. 184.
70. Toni Alberto and Stefano Tonchia, "Strategic planning and firms' competencies", (2003), Volume 23 Number 9, pp. 947-976.
71. Vijayan J., "The Outsourcing Boom", Computerworld, March 18, 2002, pp.42-43.
72. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", (2004) σελ. 144

73. Παπαδάκης Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία”,(1999), σελ.125-126.

74. Πιτέλης Χρήστος & Αντωνάκης Νίκος, (1998), “Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική”.

INTERNET

<http://www.europa.com>

<http://www.emerld.com>

<http://ww.emerald.com>

<http://www.findarticles.com>

<http://www.icap.gr>

<http://www.3PL.gr>

<http://www.outsourcing-best-practices.com>

<http://www.ebusinessforum.gr>