

**ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:**

**“ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ”**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ  
ΒΑΣΗ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ  
ΤΟΥ PORTER**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΙΩΑΝΝΟΥ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ**

**ΠΤΥΧΙΟ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ**

**ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, Σεπτέμβριος 2002**

**Αφιερώνεται στη μητέρα μου**

## ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:

### ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Παναγιώτα Ιωάννου Παπαγιάννη

**Σημαντικοί Όροι:** Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter, μακρο-περιβάλλον, μικρο-περιβάλλον, ανταγωνιστικές στρατηγικές, στρατηγικές ομάδες, συνεργατικές στρατηγικές, αποστολή, αντικειμενικός σκοπός, πολιτικές.

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούνται τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν μετά από έρευνα, μέσω ενός ερωτηματολογίου το οποίο συμπλήρωσαν οι ελληνικές επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη και δυο παραρτήματα. Το πρώτο μέρος αποτελείται από πέντε κεφάλαια στα οποία ορίζεται η έννοια της στρατηγικής, παρουσιάζεται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η διαμόρφωση της στρατηγικής, οι ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές και το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας δίνεται ο ορισμός της στρατηγικής και παρουσιάζονται τα στάδια που ακολουθούνται κατά τη στρατηγική διοίκηση (διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος). Παραθέτονται η λόγοι για τους οποίους η στρατηγική είναι αναγκαία για κάθε επιχείρηση και τέλος γίνεται προσπάθεια διεύρυνσης του ορισμού της στρατηγικής με βάση τα πέντε Ps του Mintzberg.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων με ιδιαίτερη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι μεταβλητές του μακρο-περιβάλλοντος, καθώς και οι δυνάμεις του μικρο-

περιβάλλοντος, με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή του Harvard, M. Porter, και δίνονται τρόποι προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής. Δίνονται δηλαδή τα βασικά στοιχεία της εταιρικής αποστολής, των αντικειμενικών σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών των επιχειρήσεων. Οι ανταγωνιστικές καθώς και οι συνεργατικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να πετύχουν τους στόχους τους, δίνονται στο τέταρτο κεφάλαιο. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο δίνονται τα βασικά στοιχεία ενός νέου πεδίου ανταγωνισμού, αυτού του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα, καθώς και οι τρόποι που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για τη διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής τους.

Τέλος, στο πρώτο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Στο δεύτερο παράρτημα, δίνονται τα αποτελέσματα κάθε κλάδου ξεχωριστά, όπως αυτοί προέκυψαν από την ομαδοποίηση των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.



1.3.6. Η στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position) .....	15
1.3.7. Η στρατηγική ως Προοπτική (Perspective) .....	16
1.3.8. Συσχέτιση των Πέντε Ps του Mintzberg .....	16
<b>1.4. Τελικά Τι Είναι Στρατηγική; .....</b>	<b>18</b>
<i>βιβλιογραφία</i>	<i>20</i>
<i>κεφαλαιο δευτερο.....</i>	<i>21</i>
<i>Ανάλυση του Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....</i>	<i>21</i>
<b>2.1. Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....</b>	<b>21</b>
2.1.1. Ανάλυση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....	21
2.1.2. Ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	38
2.1.3. Δομή της Αγοράς.....	60
2.1.4. Τρόποι προσδιορισμού της Ανταγωνιστικής Θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται.....	65
2.1.5. Ανταγωνιστική Πληροφόρηση (Industry / Competitive Intelligence) .....	76
2.1.6. Πρόβλεψη (Forecasting).....	77
<b>2.2. Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>80</b>
2.2.1. Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες .....	82
2.2.2. Ανάλυση αλυσίδας αξίας.....	83
2.2.3. Βασικές Οργανωσιακές Δομές .....	85
2.2.4. Οργανωσιακή κουλτούρα .....	86
<i>βιβλιογραφία</i>	<i>88</i>
<i>κεφαλαιο τριτο</i>	<i>90</i>
<i>διαμορφωση στρατηγικης.....</i>	<i>90</i>

<b>3.1. Αποστολή της Επιχείρησης.....</b>	<b>90</b>
3.1.1. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας μιας δήλωσης αποστολής.....	96
3.1.2. Προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής.....	98
<b>3.2. Αντικειμενικοί Σκοποί.....</b>	<b>100</b>
<b>3.3. Στρατηγικές.....</b>	<b>101</b>
<b>3.4. Πολιτικές .....</b>	<b>102</b>

*βιβλιογραφία 103*

*κεφαλαιο τεταρτο..... 104*

*ανταγωνιστικες στρατηγικες..... 104*

<b>4.1. Οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter .....</b>	<b>104</b>
<b>4.2. Κίνδυνοι των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών.....</b>	<b>109</b>
<b>4.3. Θέματα στις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....</b>	<b>111</b>
4.3.1. Ανταγωνιστικές τακτικές.....	113
4.3.2. Τακτικές χρόνου: Πότε να ανταγωνιστούμε.....	114
4.3.3. Τακτικές τόπου: Που να ανταγωνιστούμε.....	115
<b>4.4. Συνεργατικές Στρατηγικές (Cooperative Strategies) .....</b>	<b>115</b>
4.4.1. Λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών .....	116

*βιβλιογραφία 118*

*κεφαλαιο πεμπτο..... 119*

*Ηλεκτρονικο εμποριο..... 119*

<b>5.1. Ταξινόμηση των Εφαρμογών του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....</b>	<b>122</b>
<b>5.2. Ταξινόμηση των Συναλλαγών μέσω του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....</b>	<b>123</b>

<b>5.3. Οφέλη και Περιορισμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....</b>	<b>124</b>
5.3.1. Οφέλη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	124
5.3.2. Περιορισμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	126
<i>βιβλιογραφία</i>	<i>128</i>
<i>παρουσιαση της ερευνας .....</i>	<i>129</i>
<b>1. εισαγωγή .....</b>	<b>129</b>
<b>2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....</b>	<b>131</b>
2.1. Γενικές Ερωτήσεις .....	132
2.2. Εξωτερικό Περιβάλλον.....	139
<i>βιβλιογραφία</i>	<i>153</i>
Ελληνική .....	153
Ξενη .....	153
<i>παραρτηματα</i>	
<i>παραρτημα I .....</i>	<i>Π-I-1</i>
<i>Εισαγωγή .....</i>	<i>Π-I-1</i>
<i>Ερωτηματολόγιο .....</i>	<i>Π-I-1</i>
<i>παραρτημα II .....</i>	<i>Π-II-1</i>
<i>α. Κλάδος Τροφίμων και Ποτών.....</i>	<i>Π-II-1</i>
A.1. Γενικές Ερωτήσεις.....	Π-II-1
A.2. Εξωτερικό Περιβάλλον.....	Π-II-7
<i>β. Κλάδος Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών .....</i>	<i>Π-II-18</i>
B.1. Γενικές Ερωτήσεις .....	Π-II-18



<b>B.2. Εξωτερικό Περιβάλλον .....</b>	<b>Π-Π-23</b>
<i>γ. Κλάδος Πετρελαιοπαραγωγών .....</i>	<i>Π-Π-35</i>
<b>Γ.1. Γενικές Ερωτήσεις .....</b>	<b>Π-Π-35</b>
<b>Γ.2. Εξωτερικό Περιβάλλον .....</b>	<b>Π-Π-39</b>
<i>Δ. Κλάδος Φαρμακοβιομηχανιών .....</i>	<i>Π-Π-47</i>
<b>Δ.1. Γενικές Ερωτήσεις .....</b>	<b>Π-Π-47</b>
<b>Δ.2. Εξωτερικό Περιβάλλον .....</b>	<b>Π-Π-50</b>
<i>ε. Κλάδος κατασκευής επίπλων.....</i>	<i>Π-Π-58</i>
<b>Ε.1. Γενικές Ερωτήσεις .....</b>	<b>Π-Π-58</b>
<b>Ε.2. Εξωτερικό Περιβάλλον .....</b>	<b>Π-Π-61</b>

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στη συμφοιτήριά μου κα Σταυροπούλου Άννα και την κα Αμέντα Βασιλική για τη συμβολή της στη συλλογή στοιχείων και τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων καθώς και για την δημιουργία της ιστοσελίδας του ερωτηματολογίου στο Internet.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Επίκουρο Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος με βοήθησε στη συγγραφή της εργασίας αυτής με τη συνεχή παρουσία του στην ανάπτυξή της.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 2.1</i>	.....	28
<i>Ανάλυση Ευρύτερου Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης</i>	.....	28
<i>Πίνακας 2.2</i>	.....	41
<i>Τα κυριότερα εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο</i>	.....	41
<i>Πίνακας 2.3</i>	.....	45
<i>Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών</i>	.....	45
<i>Πίνακας 2.4</i>	.....	47
<i>Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών</i>	.....	47
<i>Πίνακας 2.5</i>	.....	50
<i>Οι παράγοντες που καθορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα</i>	.....	50
<i>Πίνακας 2.6</i>	.....	51
<i>Οι παράγοντες που καθορίζουν την ένταση ανταγωνισμού των επιχειρήσεων που κινούνται σε έναν κλάδο</i>	.....	51
<i>Πίνακας 2.7</i>	.....	53
<i>Οι παράγοντες που καθορίζουν τη δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων σε έναν κλάδο</i>	.....	53
<i>Πίνακας 2.8</i>	.....	69

*Πιθανά κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες*<sup>69</sup>

*Πίνακας 2.9* ..... 74

*Πίνακας κλάδου*..... 74

*Πίνακας 3.1* ..... 91

*Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή, Φιλοσοφία και Οραμα*..... 91

*Πίνακας 4.1* ..... 112

*Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας*..... 112

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1.1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....</i>	<i>4</i>
<i>Διάγραμμα 2.1: Διαστάσεις της Περιβαλλοντικής Ανάλυσης .....</i>	<i>23</i>
<i>Διάγραμμα 2.2: Το Υπόδειγμα των Πέντε δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση ενός Κλάδου) .....</i>	<i>40</i>
<i>Διάγραμμα 2.3: Πίνακας Φραγμών – Οικονομικής Απόδοσης.....</i>	<i>57</i>
<i>Διάγραμμα 2.4: Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο αλυσίδας εστιατορίων των Η.Π.Α.....</i>	<i>68</i>
<i>Διάγραμμα 2.5: Η αλυσίδα αξίας.....</i>	<i>84</i>
<i>Διάγραμμα 3.1: Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας μιας δήλωσης αποστολής .....</i>	<i>99</i>
<i>Διάγραμμα 4.1: Οι γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter.....</i>	<i>106</i>
<i>Διάγραμμα 5.1: Οι διαστάσεις του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....</i>	<i>121</i>
<i>Διάγραμμα 1.1: Επιχειρήσεις που έχουν αποστολή.....</i>	<i>134</i>
<i>Διάγραμμα 1.2: Τύπος της αποστολής της επιχείρησης .....</i>	<i>135</i>
<i>Διάγραμμα 1.3: Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.....</i>	<i>135</i>
<i>Διάγραμμα 1.5: Προβλήματα κατά την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.....</i>	<i>137</i>
<i>Διάγραμμα 1.6: Μοντέλο στρατηγικής των επιχειρήσεων .....</i>	<i>138</i>
<i>Διάγραμμα 1.7: Τάσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος.....</i>	<i>140</i>

<i>Διάγραμμα 1.8: Εντοπισμός των εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις.....</i>	<i>141</i>
<i>Διάγραμμα 1.9: Εμπόδια εισόδου για τους κλάδους που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.....</i>	<i>142</i>
<i>Διάγραμμα 1.10: Εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο.....</i>	<i>143</i>
<i>Διάγραμμα 1.11: Τομέας στον οποίο υστερούν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.....</i>	<i>144</i>
<i>Διάγραμμα 1.12: Τάσεις του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου.....</i>	<i>145</i>
<i>Διάγραμμα 1.13: υπαρξη υποκαταστάτων των προϊόντων των επιχειρήσεων.....</i>	<i>146</i>
<i>Διάγραμμα 1.14: Επίδραση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών στα προϊόντα/ υπηρεσίες των επιχειρήσεων.....</i>	<i>148</i>
<i>Διάγραμμα 1.15: Επίδραση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών στα προϊόντα /υπηρεσίες των επιχειρήσεων.....</i>	<i>149</i>
<i>Διάγραμμα 1.16: Επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business).....</i>	<i>151</i>
<i>Διάγραμμα 1.17: Βαθμός επίδρασης του κλάδου από το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business).....</i>	<i>151</i>
<i>Διάγραμμα 1.18: Τρόποι επίδρασης του κλάδου από το ηλεκτρονικό επιχειρείν.....</i>	<i>152</i>

# **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ;

Στρατηγική Διοίκηση, είναι η τέχνη και η επιστήμη της **διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης** των αποφάσεων που λαμβάνονται μεταξύ των τμημάτων, με σκοπό την **επίτευξη των στόχων** (objectives) που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Ο ανωτέρω ορισμός υποδηλώνει πως η στρατηγική διοίκηση εστιάζει στην αλληλοσύνδεση της διοίκησης, του marketing, των χρηματοοικονομικών / της λογιστικής, της παραγωγής / των λειτουργιών, της έρευνας και ανάπτυξης και των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης ώστε να γίνει εφικτή η επιτυχία της επιχείρησης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς πολλούς ορισμούς για την στρατηγική διοίκηση. Κατά τον Alfred Chandler η στρατηγική είναι ο «**καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων**».



Ο Andrews υποστηρίζει, πως η στρατηγική είναι «**μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης**».

Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως: «**μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον**».

Τέλος, οι Hofer και Schendel δηλώνουν πως «**στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον**».

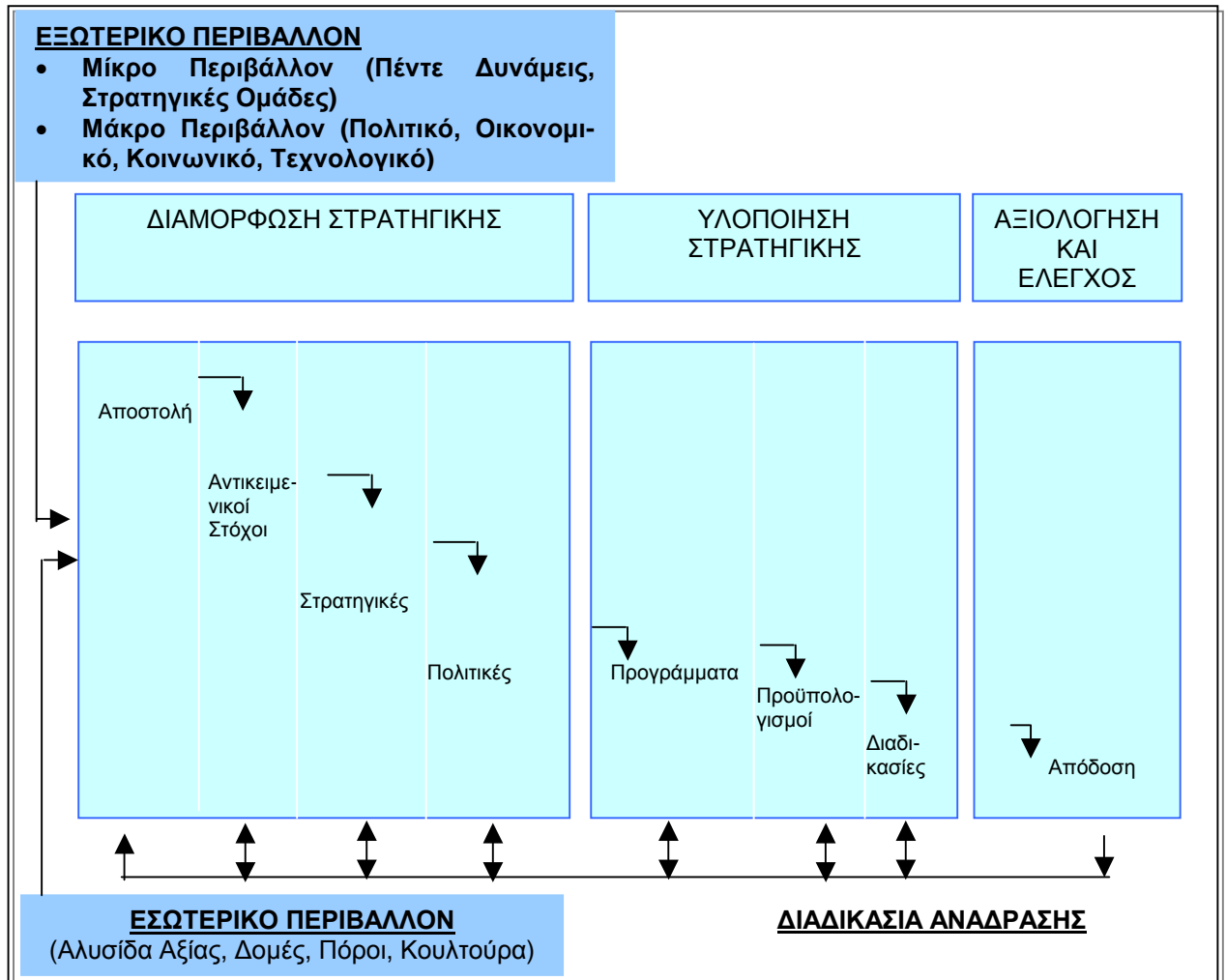
Οι ανωτέρω ορισμοί έχουν κοινό την αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Με βάση τα παραπάνω, είναι δυνατόν να θεωρηθεί πως η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση
3. Αξιολόγηση και Έλεγχος

#### 1.1.1. Τα στάδια της Στρατηγικής Διοίκησης

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης αποτελείται από τρία στάδια: τη **διαμόρφωση**, την **υλοποίηση** και την **αξιολόγηση και τον έλεγχο** της στρατηγικής. Η **διαμόρφωση** της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, την επιλογή των μακροπρόθεσμων στόχων, τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών, καθώς και την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, λαμβάνονται αποφάσεις για την εγκατάλειψη ή την εισαγωγή της επιχείρησης σε ένα κλάδο, τον τρόπο του καταμερισμού των πόρων, την επέκταση των λειτουργιών ή τη διαφοροποίηση, κ.λ.π.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΗΓΗ: T.L. WHEELLEN ΚΑΙ J.D. HUNGER, "STRATEGIC MANAGEMENT MODEL." COPYRIGHT © 2000 BY WHEELLEN AND HUNGER ASSOCIATES

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής δεσμεύουν την επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα με συγκεκριμένα προϊόντα, αγορές, πόρους και τεχνολογίες. Οι στρατηγικές αυτές καθορίζουν και την ύπαρξη ή μη του μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η **υλοποίηση** της στρατηγικής, απαιτεί τον καθορισμό ετήσιων στόχων, την κατάρθρωση της κατάλληλης πολιτικής, την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους και τον καταμερισμό των πόρων, ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίηση της στρατηγικής. Επιπλέον, απαιτείται η ανάπτυξη της κουλτούρας που θα υποστηρίξει την επιλεγμένη στρατηγική, η δημιουργία μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής, η νέα κατεύθυνση για τις προσπάθειες του marketing, η προετοιμασία προϋπολογισμών, η ανάπτυξη και χρησιμοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και τέλος η σύνδεση των απολαβών των υπαλλήλων με την επίδοση της επιχείρησης.

Υλοποίηση της στρατηγικής σημαίνει την ενεργοποίηση των υπαλλήλων και της διοίκησης ώστε να γίνουν πράξη οι διαμορφωμένες στρατηγικές. Είναι το πιο δύσκολο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης αφού απαιτεί προσωπική πειθαρχία, δέσμευση και αυταπάρνηση. Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται από την ικανότητα της διοίκησης να παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους.

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις θεωρούνται ιδιαίτερα κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή μιας στρατηγικής, αφού σε αυτό το στάδιο πραγματοποιούνται αλλαγές στην επιχείρηση που επηρεάζουν όλους τους υπαλλήλους καθώς και τους managers. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος που θα βρεθεί ώστε να κινητοποιηθεί το σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Το τελικό στάδιο της στρατηγικής διοίκησης είναι **η αξιολόγηση και ο έλεγχος** της στρατηγικής. Στο σημείο αυτό, διαπιστώνεται εάν η στρατηγική έχει εφαρμοσθεί σωστά, καθώς και το εάν κρίνονται απαραίτητες κάποιες αλλαγές σε αυτή εξ' αιτίας μεταβαλλόμενων εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Τρεις είναι οι βασικές δραστηριότητες κατά την αξιολόγηση μιας στρατηγικής: α) η αναθεώρηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που δημιούργησαν τη βάση της παρούσας στρατηγικής, β) η μέτρηση της επίδοσης και γ) η λήψη διορθωτικών μέτρων. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής κρίνονται απαραίτητοι, αφού η σημερινή επιτυχία δεν αποτελεί εγγύηση για τη μελλοντική επιτυχία!

Η διαμόρφωση, υλοποίηση και η αξιολόγηση και ο έλεγχος μιας στρατηγικής λαμβάνουν χώρα σε τρία επίπεδα ιεραρχίας μιας μεγάλης επιχείρησης: το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό ή την στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (strategic business unit) και το λειτουργικό. Η καλή επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων που απαρτίζουν τα τρία αυτά επίπεδα κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, δίνει συχνά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Ο Peter Drucker υποστηρίζει πως το πρώτο βήμα στη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ο καθορισμός της αποστολής της (mission): δηλαδή η ερώτηση «Ποια είναι η αποστολή μας;». Η ερώτηση αυτή, οδηγεί στον καθο-

ρισμό των σκοπών (objectives) της επιχείρησης και την ανάπτυξη στρατηγικών. Είναι εμφανές πως πρέπει να πραγματοποιηθεί από το τμήμα της επιχείρησης που έχει τη δυνατότητα να βλέπει την επιχείρηση στο σύνολό της, ώστε να εξισορροπήσει τους σκοπούς και τις ανάγκες του σήμερα σε σχέση με τις αυριανές και να καταναείμει τους πόρους της επιχείρησης ώστε να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

## **1.2. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ;**

Η στρατηγική αν και δεν είναι απολύτως βέβαιο πως εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της. Κατωτέρω, παραθέτονται και αναλύονται οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη στρατηγική στον επιχειρησιακό χώρο.

### **1.2.1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει κατευθύνσεις. Η στρατηγική ορίζει το δρόμο που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους της, απαντά δηλαδή στο ερώτημα ΠΩΣ θα φτάσει στην αποστολή ή το όραμά της. Εάν η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι

σωστή, τότε ακόμη και σε περίπτωση που πραγματοποιηθούν λάθος τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση δε θα βγει τελικά ζημιωμένη.

Με βάση τη στρατηγική, ορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

### **1.2.2. Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Οι κινήσεις μιας επιχείρησης είναι όμοιες με αυτές ενός σκακιστή. Με δεδομένο το γεγονός ότι κανείς δεν είναι δυνατό να προβλέψει όλες τις πιθανές κινήσεις του αντιπάλου του, ώστε να πραγματοποιήσει και τη βέλτιστη απάντηση, ο παίκτης επινοεί μια συγκεκριμένη στρατηγική. Με βάση αυτή, καθιερώνει κριτήρια και κανόνες με τα οποία αξιολογεί και λαμβάνει μη αντικρουόμενες μεταξύ τους αποφάσεις.

Ακόμη και στις πιο μικρές επιχειρήσεις λαμβάνεται καθημερινά ένας μεγάλος αριθμός αποφάσεων. Όταν αυτές βασίζονται σε συγκεκριμένες σταθερές, είναι αρκετά πιο εύκολο να εξεταστούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Στρατηγικές επιλογές, όπως «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν» ή «θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό

βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία», καθιστούν ευκολότερη τη λήψη αποφάσεων αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

### **1.2.3. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες**

Ο σημαντικότερος ρόλος της στρατηγικής είναι το γεγονός ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η πεμπτουσία μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική, χωρίς αυτή κάθε εργαζόμενος δρα μόνος του όπως εκείνος θέλει.

### **1.2.4. Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Επιπλέον, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί πως η στρατηγική ορίζει το χαρακτήρα μιας επιχείρησης, είναι η «προσωπικότητά» του, αφού τα άτομα εκτός της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να σχηματίσουν μια άποψη για την επιχείρηση, όταν αυτή έχει καθορισμένη στρατηγική.



Εάν μια επιχείρηση δε διαθέτει στρατηγική, δεν έχει δηλαδή ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά, είναι δύσκολο να χαρακτηριστεί από τα άτομα εκτός αυτής. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει να απαντάει στο ερώτημα «τι είδους επιχείρηση είμαστε;» ώστε να τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

### **1.2.5. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο είναι σημαντική η στρατηγική, είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή, η οποία μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς την ύπαρξη κάποιας στρατηγικής, το ίδιο ερέθισμα από το περιβάλλον είναι δυνατόν να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική επομένως εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν συγκρούονται μεταξύ τους. Μπορεί να θεωρηθεί λοιπόν, ότι «είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση...»

Επιπρόσθετα, τονίζεται πως η μείωση της αβεβαιότητας σε μια επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, αφού οι υπάλληλοι αυτής λειτουργούν καλύτερα έχοντας κάποια πράγματα δεδομένα. Η ανάγκη ύπαρξης

στρατηγικής γίνεται περισσότερο εμφανής σε περιόδους έντονων αλλαγών, κατά τις οποίες η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

#### **1.2.6. Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο κύριος στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η απόκτηση όμως ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις μοναδικές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις μοναδικές της ικανότητες (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις και αδυναμίες της.

«Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.»

Συμπερασματικά, μπορεί να θεωρηθεί ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **1.3. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **1.3.1. Τι κάνει μια απόφαση, στρατηγική απόφαση (strategic decision)**

Οι στρατηγικές αποφάσεις, αντίθετα με τις απλές αποφάσεις, ασχολούνται μακροπρόθεσμα με το μέλλον όλης της επιχείρησης και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- **Σπάνιες (Rare):** Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι σπάνιες και δεν στηρίζονται σε καμιά προηγούμενη απόφαση.
- **Συμπερασματικές (Consequential):** Οι στρατηγικές αποφάσεις δεσμεύουν σημαντικούς πόρους της επιχείρησης και απαιτούν αφοσίωση από ανθρώπους από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- **Κατευθυντήριες (Directive):** Οι στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν προηγούμενο για αποφάσεις μικρότερης σημασίας και για τις μελλοντικές κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν μέσα σε έναν οργανισμό.

### **1.3.2. Τα πέντε Ps του Mintzberg**

Ο Henry Mintzberg υποστηρίζει πως η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη, επομένως το περιεχόμενό της θα πρέπει να αποδίδεται με περισσότερους από έναν ορισμούς. Όπως στο Μάρκετινγκ υπάρχουν τα τέσσερα Ps (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική κατά τον Mintzberg έχει τα δικά της πέντε Ps, τα οποία διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική για τον Mintzberg, ορίζεται ως: **σχέδιο** (Plan), **τέχνασμα** (Ploy), **υπόδειγμα** (Pattern), **τοποθέτηση** (Position), **προοπτική** (Perspective).

### **1.3.3. Η στρατηγική ως Σχέδιο (Plan)**

Η στρατηγική θεωρείται ένα καλά προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με ιδιαίτερη προσοχή. Απαιτεί τη συστηματική συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών για την ανάλυση των καταστάσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, την κατάστρωση εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος, την ορθολογική επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής. Περιλαμβάνει την αναζήτηση νέων ευκαιριών, καθώς και την επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων.

#### **1.3.4. Η στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy)**

Η στρατηγική συχνά γίνεται τέχνασμα, αφού η επιχείρηση προσπαθεί να σχεδιάσει ενέργειες που θα της δώσουν προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική σε αυτή την περίπτωση, εξακολουθεί να είναι ένα σχέδιο, με περιεχόμενο όμως πιο εξειδικευμένο και προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

#### **1.3.5. Η στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern)**

Οι δύο ανωτέρω ορισμοί εξετάζουν τη στρατηγική ως προετοιμασία ενεργειών, χωρίς να λαμβάνουν υπ' όψιν το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η θεώρηση της στρατηγικής ως υπόδειγμα, τονίζει την πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν.

Το γεγονός της ύπαρξης κάποιου σχεδίου, πλήρους ή μη, δεν εγγυάται και την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Στην πραγματικότητα μόνο μέρος από τις προθέσεις της επιχείρησης που περιέχονται στη στρατηγική της υλοποιούνται. Είναι δυνατόν μάλιστα η στρατηγική να έχει αναδυθεί μέσα από τα γεγονότα (emergent strategy) και να μη βασίζεται σε κάποιο σχέδιο. Συμπερασματικά,

πρέπει να τονισθεί το γεγονός ότι η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στο περιβάλλον της, οι οποίες τελικά δημιουργούν ένα είδος υποδείγματος.

### **1.3.6. Η στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position)**

Η διάσταση αυτή ασχολείται κυρίως με το αντικείμενο της στρατηγικής, δηλαδή τα θέματα που καλύπτει και το βαθμό λεπτομέρειάς τους. Ο Mintzberg αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της «τακτικής», θεωρώντας πως οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που θίγει η στρατηγική.

Στο σημείο αυτό ο Mintzberg τονίζει πως θέματα που ίσως θεωρούνται λεπτομέρειες είναι δυνατόν να αποδειχτούν άκρως στρατηγικής σημασίας. Επομένως, προϊόντα και διαδικασίες, πελάτες και πολίτες, κοινωνικές υπευθυνότητες και ατομικά συμφέροντα, έλεγχος και χρώμα, θα μπορούσαν να αποτελούν αντικείμενο της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική επομένως, είναι μια τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, τοποθετείται δηλαδή απέναντι στον ανταγωνισμό με τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τον εκτοπίσει.

### **1.3.7. Η στρατηγική ως Προοπτική (Perspective)**

«Η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα είναι για το άτομο». Η διάσταση αυτή δίνει έμφαση στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της. Η ιδεολογία είναι δυνατόν να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους.

Ο τελευταίος αυτός ορισμός θεωρεί τη στρατηγική ως ιδέα, επινόηση, κάτι άπιαστο, που όμως επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης και έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών της.

### **1.3.8. Συσχέτιση των Πέντε Ps του Mintzberg**

Τα πέντε Ps του Mintzberg συσχετίζονται. Βέβαια, οι σχέσεις μεταξύ τους είναι πολλές και πολύπλοκες και είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αναλυθούν. Εν τούτοις, παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσής τους.

Η συσχέτιση προοπτικής και σχεδίου δεν είναι μονοσήμαντη. Η προοπτική από μόνη της είναι ένα σχέδιο, αλλά και οδηγεί στη δημιουργία σχεδίου. Όμοια ένα υπάρχων σχέδιο είναι δυνατόν να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας προοπτικής μέσα στην επιχείρηση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σχέση μεταξύ υποδείγματος (δηλαδή μια πορεία ενεργειών και πράξεων που έχουν διαχρονικά διαμορφωθεί) και σχεδίου. Είναι δυνατόν τα στελέχη μιας επιχείρησης να συνειδητοποιήσουν τη θέση αυτής στην αγορά και να την υιοθετήσουν ως σχέδιό τους.

Η σχέση μεταξύ της προοπτικής και του υποδείγματος είναι εύκολο να κατανοηθεί από κάποιον, αφού είναι λογικό, η ιδεολογία-προοπτική που διέπει τα μέλη μιας επιχειρηματικής μονάδας να επηρεάσει τη συμπεριφορά της και άρα το υπόδειγμα που αυτή ακολουθεί. Βέβαια, η σχέση αυτή λειτουργεί και αντίστροφα, αφού συχνά η προοπτική προκύπτει μέσα από το υπόδειγμα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως η προοπτική είναι πολύ δύσκολο να μεταβληθεί από τη στιγμή διαμόρφωσής της, χαρακτηριστικό είναι πως είναι το μόνο από τα πέντε Ps που έχει χαρακτηριστεί «αμετάβλητο» διαχρονικά. Πρόκειται για αντιλήψεις που εδραιώνονται στις συνειδήσεις των στελεχών μιας επιχείρησης και όσο περνά ο καιρός εκδηλώνονται υποσυνείδητα. Επιπρόσθετα σημειώνεται, πως τα σχέδια και οι τοποθετήσεις μιας εταιρίας στο περιβάλλον της (position) είναι δυνατόν να μεταβληθούν μόνο στο βαθμό που οι δυναμικές αλλαγές αφήνουν ανεπηρέαστη την προοπτική που έχουν υιοθετήσει τα μέλη αυτής.



Λόγω των πολύπλοκων σχέσεων που διέπουν τα πέντε Ps, χρειάζεται μεγάλη προσοχή κατά τη χρησιμοποίησή τους. Είναι λάθος να θεωρείται ότι κάποιο είναι σημαντικότερο από τα υπόλοιπα, ή ότι βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται, αφού το καθένα χωριστά και όλα μαζί διευκολύνουν τα στελέχη στην κατανόηση της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

#### **1.4. ΤΕΛΙΚΑ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;**

Μονοσήμαντη απάντηση στο ερώτημα «τι είναι στρατηγική;» δυστυχώς δεν υπάρχει. Ένας ορισμός που θα μπορούσε να υιοθετηθεί είναι ο ορισμός που δίνεται από τους Johnson & Scholes :

**Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).**

Από τον ανωτέρω ορισμό, διαφαίνονται τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής:

- α. η προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο **περιβάλλον**,
- β. η δημιουργία **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** μέσω της **διάταξης των πόρων**,
- γ. ο καθορισμός του **εύρους δραστηριοτήτων (scope)** αλλά και της **κατεύθυνσης (direction)** της επιχείρησης **μακροπρόθεσμα**,
- δ. η ανταπόκριση στις **ανάγκες των αγορών** και η ικανοποίηση των προσδοκίων των **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων**.

Στα επόμενα, γίνεται ανάλυση των παραμέτρων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης, καθώς και μια παρουσίαση των διαστάσεων του εσωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με αυτήν.

---

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
2. Andrews K., The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin 1971
3. Ansoff I., Corporate Strategy, London Penguin, 1985
4. Chandler A., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962
5. Hoffer C.W. and D. Shendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978
6. Mintzberg H., "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", California Management Review, Fall 1987
7. Porter M., "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996
8. Quinn, J., H. Mintzberg and R. M. James, The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases, Prentice-Hall, 1998, First Edition
9. Wheelen T.L. and J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2000

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

##### 2.1.1. Ανάλυση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου αναζητούνται οι ευκαιρίες και οι πιθανές απειλές. Αυτό μπορεί να διαχωριστεί περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** και το **μίκρο περιβάλλον**.

Το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό αποτελείται από α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτού πραγματοποιείται η ανάλυση **PEST** (λέξη που προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological). Η ανάλυση PEST, εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

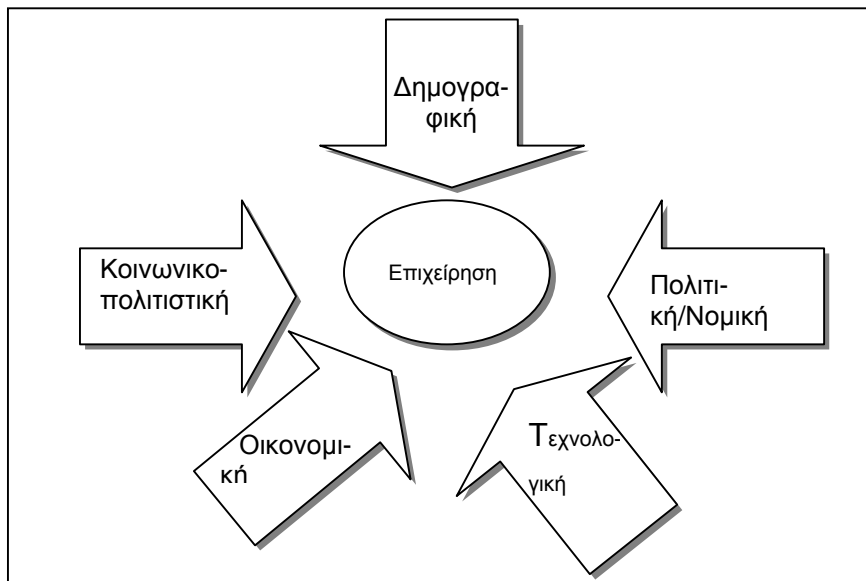
Μέσω της ανάλυσης αυτής, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της, έτσι ώστε να αποκτήσει τη δυνατότητα να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να εκπληρώνει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος.

Για την ανάλυση του **μίκρο περιβάλλοντος** χρησιμοποιείται το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry), γνωστό και ως μοντέλο του Porter. Σύμφωνα με το ανωτέρω μοντέλο, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

#### 2.1.1.A. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ - ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (SOCIAL ENVIRONMENT)

Κατά την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, αφού το περιβάλλον αυτό είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και απρόβλεπτο. Τα στελέχη, προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει να κατανοήσουν αυτή την ιδιότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν.

Οι τάσεις του περιβάλλοντος, καθώς και τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, άμεσα ή έμμεσα, είναι τα σημεία τα οποία θα πρέπει να προσέξουν τα στελέχη. Η αναγνώριση των τάσεων αυτών, η εύρεση της πιθανότητας πραγματοποίησής τους και η επίδραση που θα έχουν πάνω στην επιχείρηση γίνεται με την ορθή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ανάλυση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

ΠΗΓΗ: Β.Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 1999

Η περιβαλλοντική ή **ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological)**, αποτελείται από την πολιτική/νομική, την οικονομική, την κοινωνικοπολιτιστική και την τεχνολογική διάσταση, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.1. Στα επόμενα, παρουσιάζεται κάθε διάσταση ξεχωριστά.

□ **Πολιτική / Νομική Διάσταση**

Είναι το πολιτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει νέες απειλές ή ευκαιρίες για μια επιχείρηση.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος για τις πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε περισσότερα από ένα κράτη, στα οποία οι νόμοι, όπως είναι προφανές, διαφέρουν. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, αν και είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν οι πολιτικές εξελίξεις σε μια διεθνή βάση. Από τα ανωτέρω εξάγεται το συμπέρασμα πως το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό, αφού επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

□ **Οικονομική Διάσταση**

Είναι το οικονομικό περιβάλλον και οι επιδράσεις που αυτό έχει επάνω στην επιχείρηση. Αφορά την οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, όπως και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Σημαντική είναι και η μελέτη της οικονομικής κατάστασης του κλάδου στον οποίο επενδύει η επιχείρηση, αφού είναι δυνατόν σε μια χώρα με προβληματική οικονομία να υπάρχουν ιδιαίτερα αναπτυσσόμενοι κλάδοι, ή αντίθετα, σε μια χώρα με ευημερούσα οικονομία, να υπάρχουν κορεσμένες αγορές και προβληματικοί κλάδοι.

□ **Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση**

Είναι το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι παράγοντες που είναι πιθανό να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τις μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση.



Στο σημείο αυτό σημειώνονται ως ιδιαίτερα σημαντικοί οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και τη στρατηγική της. Τα δημογραφικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την πληροφόρηση κάθε στελέχους είναι η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού. Η μελέτη των δημογραφικών τάσεων αποκαλύπτει νέες ευκαιρίες όπως και τις επικείμενες απειλές, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται οι στρατηγικές εκείνες που θα προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια είναι οι εξής:

- **Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη**, η οποία όμως παρατηρείται σε χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να την στηρίξουν (χώρες του τρίτου κόσμου). Η αύξηση του πληθυσμού σημαίνει αύξηση των ανθρώπινων αναγκών και διεύρυνση των αγορών, δυστυχώς όμως στις χώρες τις οποίες πραγματοποιείται δεν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.
- **Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο**. Η μειωμένη γεννητικότητα στις περισσότερες χώρες του οικονομικά ανεπτυγμένου κόσμου παρουσιάζεται ως απειλή για κάποιους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους ως ευκαιρία.

- **Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές.** Σήμερα, οι περισσότερες εταιρίες τραβούν την προσοχή τους από το μέσο καταναλωτή και απευθύνονται σε μικρότερες και πιο συγκεκριμένες αγορές.

- **Τεχνολογική Διάσταση**

Είναι οι τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα εκτός της αγοράς και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά, έχουν και την ευκαιρία να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Στο σημείο αυτό, σημειώνεται πως μια νέα τεχνολογία, αν δεν αφομοιωθεί και χρησιμοποιηθεί σωστά από την επιχείρηση, είναι δυνατόν να αποτελέσει απειλή γι' αυτήν και όχι ευκαιρία.

Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται σημαντικά από τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα. Η χρησιμοποίηση και διαχείριση μιας νέας τεχνολογίας από τα στελέχη κάθε επιχείρησης, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την περαιτέρω ανάπτυξη αλλά και επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να υιοθετήσει μια νέα τεχνολογία. Βέβαια, σημειώνεται πως η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει και την απαξίωση της παλιάς, ούτε και την εξαφάνιση των εταιριών που την χρησιμοποιούν. Συνήθως,

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>• Επιτόκιο</li> <li>• Προσφορά Χρήματος</li> <li>• Πληθωριστικές Τάσεις</li> <li>• Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>• Έλεγχοι Μισθών/Τιμών</li> <li>• Υποτίμηση/Ανατίμηση</li> <li>• Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας</li> <li>• Διάθεση Εισοδήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Δαπάνη ης βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών</li> <li>• Προστασία ευρεσιτεχνιών</li> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά</li> <li>• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul>
<b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων</li> <li>• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Φορολογία</li> <li>• Ειδικά κίνητρα</li> <li>• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου</li> <li>• Κυβερνητική σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>• Καριέρα</li> <li>• Δραστηριοποίηση των καταναλωτών</li> <li>• Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία</li> <li>• Μετακίνηση του πληθυσμού</li> <li>• Ρυθμός γεννήσεων</li> </ul>

• Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	• Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής
--	---------------------------------

ΠΗΓΗ: Β.Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 1999

περνά σημαντικό χρονικό διάστημα έως ότου επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητα της νέας τεχνολογίας και πραγματοποιηθεί η ορθή χρήση της από τις εταιρίες του εκάστοτε κλάδου.

#### □ **Σύνοψη**

Η ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος βοηθά στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, καθώς και στην εύρεση της επίδρασης εξωγενών παραγόντων στο μέλλον. Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται εν συντομία στον Πίνακα 2.1.

#### □ **Σχέση μεταξύ του Ευρύτερου Περιβάλλοντος και της Στρατηγικής μιας Επιχείρησης**

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να ακολουθεί και να προσαρμόζεται στις μεταβολές του μάκρο-περιβάλλοντός της, θα πρέπει να είναι γνωστοί οι συνδεδειμένοι κρίκοι που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Κάποιοι από αυτούς είναι οι κάτωθι:

- **Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλουν τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου.** Οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη φύση του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης καθώς και την αγορά-στόχο στην οποία απευθύνεται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η απελευθέρωση κλειστών μέχρι σήμερα αγορών, όπως αυτή του κλάδου της παροχής ενέργειας στη χώρα μας.
- **Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων ή υποκλάδων.** Για παράδειγμα, η συνεχώς αυξανόμενη χρησιμοποίηση του διαδικτύου, έδωσε ώθηση στις εταιρίες ταχυμεταφορών. Αντίθετα, η στροφή του σύγχρονου ανθρώπου προς την υγιεινή ζωή και διατροφή, είχε ως αποτέλεσμα την πτώση των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.
- **Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατόν να είναι διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.**
- **Πολλές εξελίξεις του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με σχετική ακρίβεια, ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες.** Συνήθως, οι μεταβολές του οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι δύσκολο να προβλεφθούν, ενώ αντίθετα, οι τάσεις του κοινωνικοπολιτικού και πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος είναι εύκολο να αναλυθούν και να υπολογισθεί η μελλοντική πορεία τους. Βέβαια, τονίζεται ότι ακόμη και αν είναι δυνατή η πρόβλεψη της πορείας ενός περιβαλ-

λοντικού παράγοντα, η προσαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης σύμφωνα με αυτή δεν είναι εύκολη.

- **Το ευρύτερο περιβάλλον που επηρεάζει τις επιχειρήσεις είναι δυνατόν να διαφέρει από χώρα σε χώρα.** Έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε υποανάπτυκτες χώρες επηρεάζονται σημαντικά από τις πολιτικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτές. Τις μεγαλύτερες δυσκολίες αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών εταιριών, τα οποία καλούνται να προσαρμόσουν την στρατηγική τους στην κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε χώρας.

- ***Είναι δυνατόν μια επιχείρηση να επηρεάσει το εξωτερικό περιβάλλον της;***

Η επιχείρηση, ανεξάρτητα από τις επιρροές που δέχεται μπορεί να επηρεάσει μέσα από τη στρατηγική της, το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον. Αντίθετα με τις μέχρι σήμερα πεποιθήσεις, οι επιχειρήσεις δεν είναι εντελώς παθητικές στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και συχνά προσπαθούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού. Οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να επηρεάσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον με δύο τρόπους:

**Θέματα Μάνατζμεντ:** εδώ, η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι πιθανό να την επηρεάσουν και κινείται κατάλληλα ώστε να τις αντιμετωπίσει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι εκείνο της καπνοβιομηχανίας Philip Morris η οποία αντιμετώπισε το αντικαπνιστικό κίνημα και τα κυβερνητικά μέτρα για τον περιορισμό του καπνίσματος, εκδίδοντας ένα περιοδικό το οποίο ενθάρρυνε του καπνιστές να υπερασπίζονται την επιλογή τους τόσο δυναμικά όσο και οι αντικαπνιστές. παράλληλα, διέθεσε μεγάλα ποσά για φιλανθρωπικούς σκοπούς προκειμένου να βελτιώσει τη δημόσια εικόνα της.

**Επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα:** αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απομακρύνουν εκείνες που δρουν ενάντια στα συμφέροντά τους. Αν και υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αμφιλεγόμενα μέσα ώστε να προωθήσουν τα συμφέροντά τους, η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα δε θεωρείται πάντοτε κακή.

#### **2.1.1.β. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ (SCENARIO PLANNING)**

Το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι τόσο πολύπλοκο και ευμετάβλητο, ώστε πολλές φορές, όσο προσεκτικά και αν χαράξουν τη

στρατηγική της τα στελέχη της, είναι δυνατόν να βρεθούν μπροστά σε μεγάλες αλλαγές τις οποίες δεν είχαν λάβει υπ' όψιν. Για την αντιμετώπιση αυτής της πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει βρεθεί ένα χρήσιμο εργαλείο, η κατασκευή σεναρίων. Τα σενάρια είναι πιθανά συμβάντα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν στο μελλοντικό εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι τρόποι με τους οποίους αυτή θα μπορέσει να αντιμετωπίσει αυτές τις πιθανές αλλαγές. Η κατασκευή των σεναρίων αυτών θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη κατά την χάραξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής από μια επιχείρηση, με την παράλληλη ύπαρξη αβεβαιότητας ως προς τη μελλοντική εξέλιξη των τάσεων του περιβάλλοντος.

Τα βασικά οφέλη που προσφέρει η δημιουργία σεναρίων είναι τα ακόλουθα:

1. Προσανατολίζουν εκείνους που συγκεντρώνουν και αναλύουν τις πληροφορίες της επιχείρησης σχετικά με το περιβάλλον της.
2. Οι μάνατζερς, συγκρίνουν τις στρατηγικές τους επιλογές με τα σενάρια και αποκτούν τη δυνατότητα σύνδεσης των σεναρίων με τις επιχειρησιακές στρατηγικές που επιλέγουν, την ανάλυση ευαισθησίας αυτών και την αναγνώριση περιθωρίων για βελτιώσεις και προβλέψεις αστάθμητων παραγόντων.
3. Η συγκέντρωση των στοιχείων γίνεται με τρόπο ιδιαίτερα χρήσιμο για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.



Τα σενάρια αποτελούν μια συστηματική προσπάθεια συγκέντρωσης και αξιολόγησης ενός συνόλου εναλλακτικών σχετικά με τη μελλοντική εξέλιξη του περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη προετοιμάζονται για αναπόφευκτες και απρόβλεπτες μελλοντικές καταστάσεις. Εδώ, πρέπει να σημειωθεί πως τα σενάρια δεν περιγράφουν την ακριβή εξέλιξη των μελλοντικών καταστάσεων αλλά κυρίως προσπαθούν να προβλέψουν τις δυνάμεις του περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν περισσότερο τις εξελίξεις στο μέλλον.

Μια από τις επιχειρήσεις που δημιουργεί επιτυχώς σενάρια είναι η πολυεθνική επιχείρηση πετρελαιοειδών Shell. Η κατασκευή των σεναρίων της εταιρίας έχει τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Εστιασμένα σενάρια
- Ανταγωνιστική «τοποθέτηση» της επιχείρησης
- Στρατηγικό όραμα
- Μάνατζμεντ πολλαπλών επιλογών

Η Shell κατασκευάζει τα σενάρια και αναλύει τις επιδράσεις τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, και με βάση τις γνώσεις που αποκτά διαμορφώνει τη στρατηγική της. Τα βήματα που ακολουθεί η Shell κατά την κατασκευή των σεναρίων είναι τα ακόλουθα:

- **Επιλογή των σημαντικών προς εξέταση θεμάτων.**
- **Ανάλυση περιοχών ενδιαφέροντος.** Για τη Shell οι περιοχές ενδιαφέροντος είναι η ενέργεια, το περιβάλλον, η τεχνολογία.
- **Οργάνωση του σεναρίου γύρω από μια λογική αντίληψη.**
- **Εστίαση του σεναρίου.** Περιορισμός δηλαδή του σεναρίου σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ή βιομηχανικούς κλάδους.

Η ανταγωνιστική τοποθέτηση του σεναρίου (positioning) εστιάζεται στον κλάδο της επιχείρησης. Εδώ, τα στελέχη της εταιρίας αναζητούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, εκεί όπου μπορούν να εκμεταλλευτούν τις μοναδικές τους ικανότητες και να δημιουργήσουν αξία στον καταναλωτή.

Το στρατηγικό όραμα είναι η διαδικασία κατά την οποία τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης καθορίζουν τους μελλοντικούς τους στόχους. Μετά τον προσδιορισμό και του οράματος, τα στελέχη της Shell μελετούν ξανά τη στρατηγική εστίαση των σεναρίων καθώς και την ανάλυση του ανταγωνισμού, με σκοπό την ανεύρεση νέων ικανοτήτων που θα μπορούσαν να προσφέρουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, το μάνατζμεντ πολλαπλών επιλογών έχει στόχο την καθορισμό των στρατηγικών που θα μπορούσε να επιλέξει η επιχείρηση, καθώς και των συνεπειών αυτών. Τα βήματα που ακολουθούνται στο στάδιο αυτό είναι τα εξής:

- Γέννηση νέων δυνατοτήτων και επιλογών
- Αξιολόγηση των συνεπειών των επιλογών αυτών
- Τελική επιλογή
- «Μάνατζμεντ επιλογής».

Στη συνέχεια παραθέτονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία αποτελεσματικών και ολοκληρωμένων σεναρίων:

- Η αποφυγή εστίασης σε θέματα του περιβάλλοντος τα οποία ελέγχει η επιχείρηση. Κύριος στόχος των σεναρίων είναι η πρόβλεψη απρόσμενων, μη ελεγχόμενων εξελίξεων.
- Η συνεχής αναζήτηση αντικρουόμενων απόψεων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η ανατροπή λανθασμένων καθιερωμένων αντιλήψεων και η υιοθέτηση σύγχρονων προτάσεων.

- Κατά την κατασκευή των σεναρίων τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται και τα αποτελέσματα που εξάγονται θα πρέπει να ελέγχονται κάτω από πραγματικές συνθήκες
- Κάθε επιχείρηση δε θα πρέπει να ασχολείται με πολλά σενάρια και με πολλές λεπτομέρειες. Δε θα πρέπει τα σενάρια να υπερφορτώνουν τους μάνατζερς με μεγάλο όγκο πληροφοριών.

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη δημιουργία ενός σεναρίου είναι τα κάτωθι:

Αρχικά προσδιορίζονται οι δυνάμεις του περιβάλλοντος που θα περιληφθούν στο σενάριο. Οι δυνάμεις αυτές προκύπτουν από την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης (PEST analysis). Ο αριθμός των μεταβλητών του μακρο-περιβάλλοντος θα πρέπει να κυμανθεί σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστο το σενάριο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους. Είτε λαμβάνοντας υπ' όψη τις δυνάμεις του περιβάλλοντος που επηρέασαν περισσότερο την επιχείρηση στο παρελθόν, παίρνοντας όμως το ρίσκο ότι δεν συμπεριλαμβάνεται η αβεβαιότητα των μελλοντικών εξελίξεων, είτε εστιάζοντας σε εκείνους του παράγοντες που έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν την επιχείρηση περισσότερο στο μέλλον.

Στη συνέχεια, γίνεται εκτίμηση της πιθανότητας να πραγματοποιηθούν αυτά που περιγράφει το σενάριο, ώστε να διαμορφωθούν και οι εναλλακτικές στρατηγικές. Στο σημείο αυτό, είναι πιθανό να ζητηθεί η γνώμη ειδικών. Πρέπει να τονιστεί ότι ο σαφής καθορισμός των κυριότερων μεταβλητών ενός σεναρίου, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τέλος, για να υπολογιστεί ο κίνδυνος που αναλαμβάνει η επιχείρηση ακολουθώντας μια στρατηγική, πραγματοποιείται η «ανάλυση μετάνοιας» (regret analysis). Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στην εύρεση των αποτελεσμάτων που θα είχε η επιχειρησιακή στρατηγική εάν προκύψει το μη αναμενόμενο σενάριο.

### **2.1.2. Ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης**

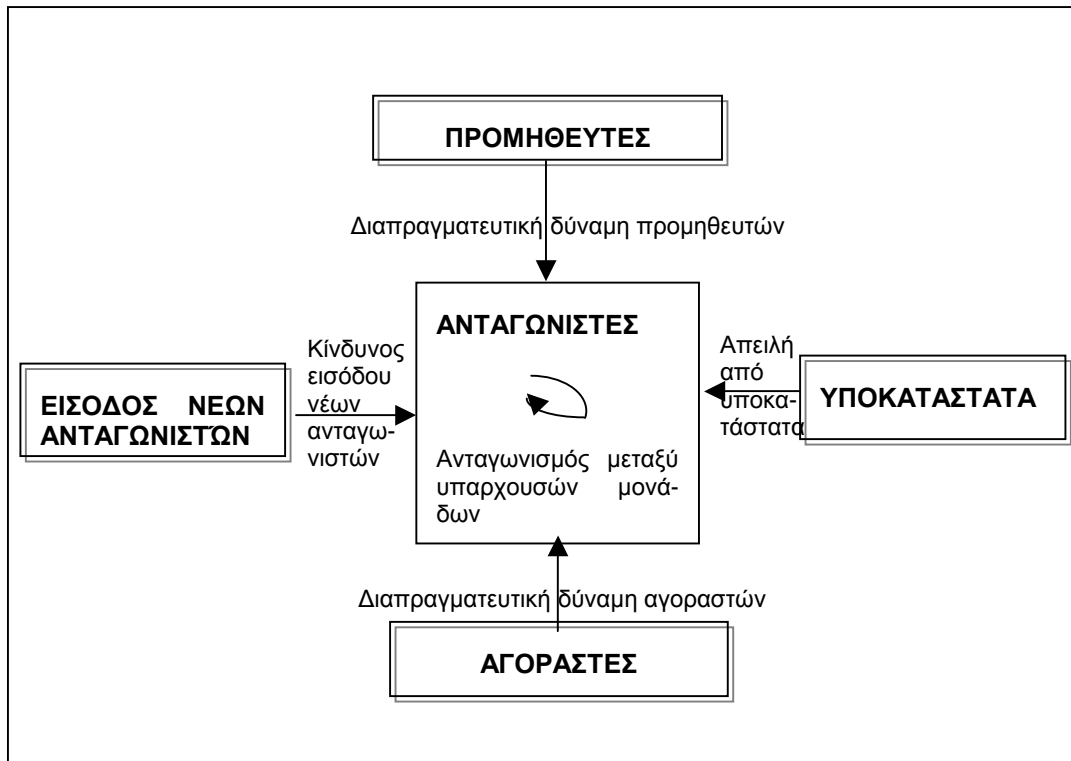
Η διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής από την πλευρά της επιχείρησης, προϋποθέτει την ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) ή πιο συχνά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

□ **Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter**

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις ακόλουθες δυνάμεις (Διάγραμμα 2.2):

1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Οι ανωτέρω δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, αλλά και τις επιλογές των στρατηγικών που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις. Από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Από τη δομική ανάλυση του κλάδου, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER (ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ)

ΠΗΓΗ: Μ. Ε. PORTER, "COMPETITIVE STRATEGY", NEW YORK, FREE PRESS, 1980

Επιπρόσθετα, με την ανάλυση αυτή είναι δυνατόν να προβλεφθούν τυχόν αλλαγές στον κλάδο, όπως νέες τεχνολογικές καινοτομίες ή μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Έτσι της δίνεται η δυνατότητα εντοπισμού των ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον και η ανάλογη εκμετάλλευσή τους. Στα επόμενα, αναλύονται ξεχωριστά οι πέντε δυνάμεις του Porter.

**ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**

Ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και μεγάλα περιθώρια κέρδους, είναι φυσικό να είναι ελκυστικός για πολλούς επενδυτές. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που τον αποτελούν.

Κατά συνέπεια, κάθε επιχείρηση που κινείται σε έναν κλάδο επιδιώκει να προβάλλει εμπόδια στους πιθανούς ανταγωνιστές της. Τα κυριότερα εμπόδια παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2 και αναλύονται κατωτέρω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

**ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΚΛΑΔΟ**

<b>Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα Κλάδο</b>	
1.	Οικονομίες κλίμακας
2.	Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
3.	Διαφοροποίηση προϊόντος
4.	Πρόσβαση στα κανάλια διανομής



- |    |  |
|----|--|
| 5. | Νομικοί περιορισμοί                              |
| 6. | Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις |

- *Οικονομίες κλίμακας.* Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος καθώς αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα. Επομένως, οι οικονομίες κλίμακας εμποδίζουν την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο, αφού την αναγκάζουν είτε να παράγει μεγάλες ποσότητες προϊόντος ώστε να μειώσει το μοναδιαίο κόστος της, μειώνοντας όμως σημαντικά και την τιμή της (μειονέκτημα τιμής), είτε να λειτουργεί με χαμηλή παραγωγή και κατά συνέπεια με υψηλό κόστος (μειονέκτημα κόστους). Επιπρόσθετα, οι οικονομίες κλίμακας είναι δυνατόν να λειτουργήσουν ως εμπόδια στη διανομή, στη χρηματοδότηση και σχεδόν οποιαδήποτε λειτουργία της επιχείρησης.
- *Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.* Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα στο βιομηχανικό κλάδο, έχουν αποκτήσει πλεονεκτήματα όπως η εμπειρία, η γνώση της τεχνολογίας, η δυνατότητα πρόσβασης σε πηγές άριστης ποιότητας πρώτων υλών ή οι αγορές υλικών σε χαμηλές τιμές. Επομένως, οι νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις έχουν σχετικό μειονέκτημα κόστους το οποίο παρεμποδίζει την είσοδό τους.
- *Διαφοροποίηση προϊόντος.* Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος, τα οποία

αξιολογούνται θετικά από τους αγοραστές. Αυτά είναι το όνομα ή η εικόνα του προϊόντος, η ποιότητα του, το δίκτυο διανομής, το σύστημα εξυπηρέτησης, κ.α. Ο βαθμός διαφοροποίησης ενός προϊόντος καθορίζει και το κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε ένα άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους νέους ανταγωνιστές να προσελκύσουν πελάτες. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι νέες επιχειρήσεις να είναι αναγκασμένες να επενδύσουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προώθηση των προϊόντων τους και σε δημιουργία δικτύου, ώστε να αποκτήσουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου.

- *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει. Τα κανάλια διανομής όμως, συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Η έλλειψη δυνατότητας πρόσβασης σε υφιστάμενα δίκτυα διανομής και η αδυναμία δημιουργίας νέων δικτύων αποτελούν εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- *Νομικοί περιορισμοί.* Οι νόμοι είναι δυνατόν να περιορίσουν ή και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Για τη λειτουργία συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους απαιτείται ειδική άδεια, ενώ άλλοι κλάδοι είναι μονοπωλιακοί με τη στήριξη των κυβερνήσεων κάθε χώρας. Επιπλέον, είναι δυνατό

να υπάρξουν περιβαλλοντικοί περιορισμοί οι οποίοι αυξάνουν τις ανάγκες σε κεφάλαια για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε κάποιο κλάδο.

- *Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.* Όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα αντίδρασης των υπαρχουσών επιχειρήσεων ενός κλάδου στην προσπάθεια μιας νέας να εισέλθει σε αυτόν, τόσο πιο δύσκολη είναι η απόφαση εισόδου σε ένα κλάδο. Είναι δυνατόν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεπιτεθούν σε μείωση των τιμών των προϊόντων τους, αύξηση της διαφήμισης ή ακόμα και με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας εταιρίας.

Τα ανωτέρω εμπόδια εισόδου διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η κατάταξή τους σε σειρά σπουδαιότητας. Βέβαια, τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος τους υπάρχοντες φραγμούς εισόδου, την έκταση στην οποία αυτοί επηρεάζουν την επιχείρηση και την πολιτική της επιχείρησης ως προς τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις ή την είσοδό της σε κάποιον κλάδο.

#### **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος σε πολλούς κλάδους. Εκεί, οι προμηθευτές έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγω-

γής του προϊόντος. Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.3.

- *Αριθμός των προμηθευτών.* Η δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται, όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι είναι αυτοί, Αφού τότε οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από τους προμηθευτές τους.
- *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.* Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται όταν ο αγοραστής των προϊόντων τους είναι μεγάλος και σημαντικός γι' αυτούς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

<b>Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών</b>	
1.	Αριθμός των προμηθευτών
2.	Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3.	Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4.	Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5.	Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

- *Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.*  
Όταν το προϊόν των προμηθευτών είναι έντονα διαφοροποιημένο (πραγματικά ή αντιληπτά), οι αγοραστές δεν έχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού. Η δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται ακόμη περισσότερο στην περίπτωση που το προϊόν τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισροή για την παραγωγή περισσότερων του ενός προϊόντων.
- *Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Εάν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε υπάρχουν και εναλλακτικές πηγές προμηθειών για τους αγοραστές και κατά συνέπεια, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται.
- *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.* Όταν ο προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός εφ' όσον δεν επιτευχθούν ικανοποιητικές τιμές πωλήσεως του προϊόντος του, δηλαδή όταν είναι συμφέρουσα η επέκταση του προμηθευτή σε δραστηριότητες όμοιες με εκείνες των αγοραστών του, τότε η δύναμή του είναι αυξημένη.

#### **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι όμοιοι με εκείνους που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη

των προμηθευτών. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.4 και αναλύονται κατωτέρω.

- *Μέγεθος του αγοραστή.* Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρία, τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη.
- *Αριθμός προμηθευτών.* Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ανάλογη με τον αριθμό των προμηθευτών τους. Δηλαδή όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, μειώνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

<b>Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών</b>	
1.	Μέγεθος του αγοραστή
2.	Αριθμός προμηθευτών
3.	Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
4.	Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5.	Χαρακτηριστικά του προϊόντος

## 6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

- *Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας.* Όταν οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών ζήτησης, των πραγματικών τιμών της αγοράς και του κόστους παραγωγής, είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση από ότι είναι όταν η πληροφόρησή τους είναι φτωχή. Όταν έχει πλήρη πληροφόρηση, ο αγοραστής μπορεί να είναι σίγουρος ότι επιτυγχάνει τις καλύτερες τιμές, καθώς και να αντιμετωπίσει τα παράπονα της επιχείρησης ότι με τις τιμές που αγοράζει κινδυνεύει η βιωσιμότητα της.
- *Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.* Όταν το προϊόν μιας εταιρίας αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος τους κόστους του προϊόντος του αγοραστή ή οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν, τότε εντείνουν τις πιέσεις για μείωση των τιμών των προϊόντων των προμηθευτών.
- *Χαρακτηριστικά του προϊόντος.* Εάν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο, οι πελάτες της δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αφού είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση.
- *Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.* Σε περίπτωση που οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν είναι ευχαριστημένοι από το προϊόν που αγοράζουν και έχουν τη δυνατότητα να το παράγουν οι ίδιοι, τότε αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

## ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Δύο ή περισσότερα προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Για παράδειγμα, υποκατάστατο της ζάχαρης είναι η φρουκτόζη, του βουτύρου η μαργαρίνη. Η ύπαρξη πολλών χαμηλού κόστους υποκατάστατων ενός προϊόντος περιορίζει τις δυνατότητες υψηλής οικονομικής απόδοσης για την επιχείρηση που παράγει ένα προϊόν. Αυτό συμβαίνει λόγω του ανταγωνισμού στις τιμές των υποκατάστατων προϊόντων, των διαφημιστικών δαπανών ανταγωνισμού και των καινοτομιών που εισάγονται για τα υποκατάστατα προϊόντα.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και την σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.5.

- *Ύπαρξη κοντινών υποκαταστάτων.* Υποκατάστατα με ποιότητα και απόδοση ιδίου ή καλύτερου βαθμού από εκείνου των προϊόντων της επιχείρησης, αυξάνει την απειλή υποκατάστασης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις βοηθούν σημαντικά στη δημιουργία υποκαταστάτων.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5

## ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	
1.	Ύπαρξη «κοντινών» υποκαταστάτων
2.	Επίδραση της τιμής
3.	Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

- *Επίδραση της τιμής.* Η ύπαρξη υποκαταστάτων θέτει όρια και στην τιμή με την οποία πωλείται ένα προϊόν, αφού εάν αυτή θεωρηθεί υψηλή από τους αγοραστές, τότε εκείνοι θα προτιμήσουν την αγορά ενός υποκατάστατου προϊόντος.
- *Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.* Η απειλή από τα υποκατάστατη προϊόντα αυξάνεται όταν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να τα δοκιμάσουν. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί πως όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος ενός προϊόντος, και κατά συνέπεια η τιμή του, τόσο δυσκολότερο γίνεται για τους αγοραστές να στραφούν προς το υποκατάστατό του.

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ**

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο, προσδιορίζει και την ελκυστικότητα αυτού. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά προβαίνουν σε κάποιες κινήσεις. Ταυτόχρονα, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, αντιδρούν σε αυτές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού σε ένα κλάδο παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.6.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΙΝΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΕΝΑΝ ΚΛΑΔΟ

<b>Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Ένταση Ανταγωνισμού Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου</b>	
1.	Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
2.	Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
3.	Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
4.	Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
5.	Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

- *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.* Όταν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι ίσου μεγέθους, τότε αυτές ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι δυνατόν να αυξάνει όσο αυξάνει και ο αριθμός των επιχειρήσεων αυτών, ενώ ο μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης ή η κυριαρχία της αγοράς από μια ή μερικές επιχειρήσεις μειώνουν την ένταση του ανταγωνισμού.
- *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.* Όταν υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας, η παρουσία υψηλού σταθερού κόστους δημιουργεί πιέσεις στις επιχειρήσεις να αυξήσουν το ρυθμό παραγωγής τους ώστε να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας που θα προκύψουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και είναι δυνατόν να προκύψει ακόμη και πόλεμος τιμών.
- *Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.* Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο επιθυμεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Αυτό επιτυγχάνεται αυξάνοντας τη διαφήμιση, προβαίνοντας σε ενέργειες προώθησης των προϊόντων της, εισάγοντας νέα προϊόντα ή ακόμη και ξεκινώντας πόλεμο τιμών. Οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις είναι βέβαιο πως θα αντιδράσουν σε αυτές τις ενέργειες με αποτέλεσμα να αυξηθεί και η ένταση ανταγωνισμού.
- *Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.* Όταν οι αγοραστές θεωρούν το προϊόν ομοιογενές, τότε είναι εύκολο να το υποκαταστήσουν με τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου,

το κόστος μετακίνησης δηλαδή είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Στις περιπτώσεις αυτές η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται.

- *Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.* Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι χρηματικά, όπως μεγάλες επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό, μεγάλο κόστος αποζημίωσης του προσωπικού, ή μη, όπως οι στρατηγικές συσχετίσεις μεταξύ των προϊόντων της επιχείρησης. Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, αυξάνεται και η ένταση ανταγωνισμού.

#### ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ: ΜΙΑ ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Δύο ή περισσότερα προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει. Ένα παράδειγμα συμπληρωματικών προϊόντων αποτελεί το PC και το Software. Ο Πίνακας 2.7 παρουσιάζει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση της δύναμης των συμπληρωματικών προϊόντων στον κλάδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΚΛΑΔΟ

<b>Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων σε έναν Κλάδο</b>	
1.	Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα
2.	Επίδραση της τεχνολογίας

- *Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.* Όταν αυξάνεται η ζήτηση για ένα προϊόν, ταυτόχρονα αυξάνεται και η ζήτηση για το συμπληρωματικό του. Επομένως, μπορεί να θεωρηθεί πως οι επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά μεταξύ τους προϊόντα έχουν κοινά συμφέροντα.
- *Επίδραση της τεχνολογίας.* Συχνά οι τεχνολογικές ανακαλύψεις μεταβάλλουν σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ κάποιων προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι εκείνο της Intel και της Microsoft.

#### **ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ**

Οι επικριτές του μοντέλου του Porter τονίζουν πως έχει αρκετές αδυναμίες. Το μοντέλο είναι στατικό και δεν λαμβάνει υπ' όψιν την επίδραση των μεταβολών στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στις δυνάμεις που το προσδιορίζουν. Επίσης, αδυνατεί να συμπεριλάβει την προοπτική συνεργασίας των επιχειρήσεων μεταξύ τους και τη δυνατότητά τους να επηρεάσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον. Τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη από τα στελέχη των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ώστε να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Λόγω του γεγονότος ότι το υπόδειγμα του Porter είναι στατικό, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η πρόβλεψη του περιβάλλοντος στο μέλλον, θα ήταν σωστό να εξετάζεται σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ένας κλάδος. Ο χαρακτήρας κάθε μιας από τις δυνάμεις του Porter διαφέρει ανάλογα με το εάν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυϊκό στάδιο, σε στάδιο ανάπτυξης, διατήρησης, ωρίμανσης ή παρακμής.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εξετάζεται και η αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων μεταξύ τους και με το περιβάλλον τους. Θεωρείται πως οι επιχειρήσεις δεν παραμένουν παθητικές απέναντι στο περιβάλλον τους, αλλά συχνά έχουν τη δυνατότητα να επιδράσουν σε αυτό και να το μεταβάλουν. Πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν επέλεξαν τον ανταγωνισμό με βάση τον τρόπο δράσης των ανταγωνιστών τους, αλλά προσπάθησαν να προσφέρουν εντελώς διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, οι συνεργασίες που προκύπτουν πολλές φορές σε ένα κλάδο είναι δυνατό να ισχυροποιήσουν μια επιχείρηση απέναντι στις υπόλοιπες.

Όλες οι δυνάμεις του Porter δεν αποτελούν πρόσφορο έδαφος για συνεργασία. Συνεργασίες είναι πιθανότερο να πραγματοποιηθούν μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός μεγάλου προμηθευτή ή πελάτη της, παρά με κάποια άλλη επιχείρηση του κλάδου. Βέβαια, είναι δυνατόν δύο επιχειρήσεις να συνεργαστούν προκειμένου να εμποδίσουν άλλες να εισέλθουν στον κλάδο ή να αποφύγουν την απειλή της υποκατάστασης.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως το μοντέλο του Porter δε λαμβάνει υπ' όψιν τον ανθρώπινο παράγοντα, αφού καμιά αναφορά δε γίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης και πως μπορεί αυτό να αλλάξει τα δεδομένα του περιβάλλοντός του. Συμπερασματικά, τονίζεται πως η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, για να είναι περισσότερο αποτελεσματική πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό με την ανάλυση του ευρύτερου (μάκρο) περιβάλλοντος.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ «ΦΡΑΓΜΩΝ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

Στην παράγραφο αυτή γίνεται μια παρουσίαση του «Πίνακα Φραγμών - Αποδοτικότητας» του Porter, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.3.

Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι καλό να εξετάζονται ταυτόχρονα. Από το ανωτέρω σχήμα είναι προφανές πως ένας βιομηχανικός κλάδος είναι προτιμότερο όταν έχει υψηλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά εμπόδια εξόδου. Τότε, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια εισόδου, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν είναι τόσο επιτυχημένες έχουν τη δυνατότητα να εξέλθουν από την αγορά χωρίς να έχουν να καταβάλουν υψηλό τίμημα για την έξοδό τους αυτή.

		ΦΡΑΓΜΟΙ ΕΞΟΔΟΥ	
		Χαμηλοί	Υψηλοί
ΦΡΑΓΜΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ	Χαμηλοί	Χαμηλά, Σταθερά, Έσοδα	Χαμηλά, Αμφίβολα, Έσοδα
	Υψηλοί	Υψηλά, Σταθερά, Έσοδα	Υψηλά, Αμφίβολα, Έσοδα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΠΙΝΑΚΑΣ ΦΡΑΓΜΩΝ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΠΗΓΗ: Μ. Ε. PORTER, "COMPETITIVE STRATEGY", NEW YORK, FREE PRESS, 1980

Οι υπόλοιπες περιπτώσεις που διακρίνονται στο Διάγραμμα 3.3, είναι:

- **Χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου:** Σε έναν κλάδο αυτού του τύπου, μια επιχείρηση εύκολο εγκαταλείπει την αγορά, αλλά το ίδιο εύκολα μια άλλη εισέρχεται σε αυτήν. Στην περίπτωση επομένως που μια επιχείρηση θα βρει τον κλάδο ελκυστικό θα θελήσει και να εισέλθει σε αυτόν. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση της έντασης ανταγωνισμού στον κλάδο και η τελική μείωση των κερδών όλων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.



- **Υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου:** Σε αυτή την περίπτωση είναι ιδιαίτερα δύσκολο για μια επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο, αλλά και εξ' ίσου δύσκολο για μια επιχείρηση που ήδη ανταγωνίζεται σε αυτόν, να εγκαταλείψει.
  - **Χαμηλά εμπόδια εισόδου και υψηλά εμπόδια εξόδου:** Είναι η δυσμενέστερη κατάσταση που μπορεί να ισχύει σε έναν κλάδο, αφού είναι πολύ εύκολο για μια επιχείρηση να δοκιμάσει τις δυνάμεις της σε αυτόν αλλά και πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση που υπολειπουργεί να τον εγκαταλείψει. Εδώ οι μη υγιείς επιχειρήσεις μειώνουν τα κέρδη των υγιών επιχειρήσεων.
- **Παράγοντες Ανταγωνισμού και Οικονομική Απόδοση των Επιχειρήσεων**

Η συνδυασμένη επίδραση των ανωτέρω παραγόντων ανταγωνισμού προσδιορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο να επιτύχουν επιτόκια απόδοσης των κεφαλαίων που επένδυσαν, μεγαλύτερα από το κόστος κεφαλαίου. Βέβαια, ο βαθμός επίδρασης διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και μεταβάλλεται καθώς η αγορά εξελίσσεται. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μην προσφέρουν όλες οι αγορές τις ίδιες δυνατότητες για επίτευξη υψηλής οικονομικής απόδοσης. Σε κλάδους όπου οι παράγοντες ανταγωνισμού είναι ευνοϊκοί πολλές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν υψηλά κέρδη, ενώ σε κλάδους όπου ένας ή περισσότεροι παράγοντες ανταγωνισμού ασκούν υψηλή πίεση, οι οικονομικές αποδόσεις είναι χαμηλές.

Η οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων δεν εξαρτάται τόσο από τη μορφή του προϊόντος ή την τεχνολογία που αυτό ενσωματώνει, αλλά από τη δομή της αγοράς. Οι παράγοντες ανταγωνισμού προσδιορίζουν την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων γιατί επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος, το κόστος παραγωγής του και τον όγκο των απαιτούμενων επενδύσεων. Ειδικότερα, η δύναμη των αγοραστών είναι δυνατόν να επηρεάσει το κόστος και το ύψος των επενδύσεων, αφού ένας ισχυρός αγοραστής επιζητά και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών προσδιορίζει το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εισροών. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων επηρεάζει τις τιμές, καθώς και το κόστος που καταβάλλει μια επιχείρηση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική, όπως το κόστος διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων. Τέλος, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο θέτει φραγμούς στις τιμές και ορίζει το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται για τη μείωση του ενδιαφέροντος εισόδου στον κλάδο νέων επιχειρήσεων.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων που λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει να γνωρίζουν τις πέντε ανωτέρω δυνάμεις που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο, καθώς και ολόκληρη τη δομή του βιομηχανικού κλάδου. Το πρώτο βήμα κατά τη στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η εξέταση της δομής του κλάδου ώστε αυτή να τοποθετηθεί σωστά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κρίνεται σημαντικός ο εντοπισμός της ισχυρότερης των πέντε δυνάμεων του Porter, αφού εκείνη καθορίζει τη δυνατότητα δημιουργίας κερδών.

### 2.1.3. Δομή της Αγοράς

Ο βαθμός στον οποίο επιδρούν οι προαναφερθέντες παράγοντες ανταγωνισμού, εξαρτάται από τη δομή της αγοράς, η οποία είναι δυνατόν να μεταβληθεί διαχρονικά. Οι μεταβολές που πιθανόν συμβαίνουν στην αγορά επηρεάζουν τους παράγοντες ανταγωνισμού και κατά συνέπεια την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην αγορά και οι οποίες διαμορφώνουν και τη στρατηγική ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, επιδρούν και στη δομή της αγοράς αυτής.

Σε μια συγκεκριμένη αγορά όλοι οι παράγοντες ανταγωνισμού (οι πέντε δυνάμεις του Porter) δεν είναι εξίσου σημαντικοί, με αποτέλεσμα κάθε αγορά να είναι μοναδική και να έχει τη δική της δομική μορφή. Γνωρίζοντας τους παράγοντες ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διαπιστώσει ποιοι από αυτούς είναι οι πιο κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό της και να πιστοποιήσει τις στρατηγικές καινοτομίες που θα βελτιώσουν την οικονομική της απόδοση.

Βέβαια, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι παράγοντες ανταγωνισμού και οι συνθήκες που προσδιορίζουν τη συγκρότησή τους δεν σχετίζονται μόνο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς. Η κάθε επιχείρηση επομένως, με τη στρα-

τηγική που θα επιλέξει, μπορεί να επηρεάσει τη δομή της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

□ **Δομή αγοράς και στρατηγική ανταγωνισμού**

Οι στρατηγικές ανταγωνισμού που μεταβάλουν τη δομή της αγοράς είναι πιθανό να έχουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Είναι για παράδειγμα δυνατό η σχεδίαση ενός νέου προϊόντος που περιορίζει τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, να μειώσει τη μακροχρόνια απόδοση της αγοράς, παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση θα μπορεί να απολαμβάνει προσωρινά, υψηλότερα κέρδη.

Οι επιχειρήσεις συνήθως πραγματοποιούν στρατηγικές επιλογές χωρίς να εξετάζουν τις μακροχρόνιες συνέπειες που αυτές θα έχουν στη δομή της αγοράς. Είναι δυνατόν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση προσωρινά, αδυνατούν όμως να προβλέψουν την αντίδραση των ανταγωνιστών τους. Έτσι, υπάρχει περίπτωση να υποβαθμιστεί η δομή της αγοράς με αποτέλεσμα να επιδεινωθεί η θέση όλων των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων. Συνήθως, αυτό συμβαίνει όταν οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους έναντι των μεγαλύτερων ανταγωνιστών τους.

Από τα ανωτέρω, εξάγεται το συμπέρασμα πως αφού οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν τη δομή της αγοράς, οι ηγέτες αυτής έχουν μια ιδιαίτερη ευθύνη. Λόγω του μεγέθους τους και του επηρεασμού που ασκούν στους αγοραστές, στους προμηθευτές και στους άλλους ανταγωνιστές, οι ενέργειες των ηγετών επιδρούν σημαντικά στη δομή της αγοράς. Ένας ηγέτης, επομένως, πρέπει να σταθμίζει τη δική του ανταγωνιστική θέση έναντι των υγιών συνθηκών της αγοράς στο σύνολό της. Τις περισσότερες φορές, η θέση των ηγετών βελτιώνεται με δραστηριότητες που βελτιώνουν τη δομή της αγοράς, παρά με δραστηριότητες που επιδιώκουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους ίδιους.

□ **Οι πέντε δυνάμεις του Porter και οι ανάγκες των αγοραστών**

Η ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών αποτελεί την προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της αγοράς και των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν δραστηριότητα σε αυτή. Η τιμή όμως που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι αγοραστές για ένα προϊόν πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το κόστος αυτού, ώστε να είναι δυνατόν για τις επιχειρήσεις που το παρέχουν να επιβιώσουν μακροχρόνια.

Δυστυχώς, μόνο η ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών δεν είναι επαρκής για να εξασφαλίσει η επιχείρηση οικονομική απόδοση. Βασικός παράγοντας για την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων είναι το ποιος επωφελείται από την αξία που δημιουργεί η επιχείρηση για τους αγοραστές. Η δομή της αγοράς

καθορίζει ποιος τελικά επωφελείται την αξία. Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, προσδιορίζει την πιθανότητα νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο και να προσφέρουν το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή. Η δύναμη των αγοραστών προσδιορίζει την πιθανότητα να κρατήσουν εκείνοι το μεγαλύτερο μέρος της αξίας του προϊόντος, αφήνοντας στις επιχειρήσεις χαμηλές αποδόσεις. Η απειλή από υποκατάστατα προσδιορίζει την πιθανότητα άλλα προϊόντα να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες των αγοραστών με αποτέλεσμα να τίθεται ένα ανώτατο όριο στην τιμή την οποία είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν για να αποκτήσουν ένα προϊόν. Η δύναμη των προμηθευτών προσδιορίζει το εάν η αξία που δημιουργείται για τους αγοραστές θα επιστρέψει στην ίδια την επιχείρηση ή στους προμηθευτές της. Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων στην αγορά επιχειρήσεων επιδρά όμοια με την απειλή εισόδου. Προσδιορίζει δηλαδή, την πιθανότητα οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να προσφέρουν ένα προϊόν που να καλύπτει τις ίδιες ανάγκες στους αγοραστές, με αποτέλεσμα να χαμηλώνουν την τιμή διάθεσης του προϊόντος.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η δομή της αγοράς προσδιορίζει το ποια ομάδα θα επωφεληθεί από την αξία που ένα προϊόν δημιουργεί στους αγοραστές. Όταν η αξία που δημιουργείται για τους αγοραστές είναι μικρή, η δομή της αγοράς δεν παίζει μεγάλο ρόλο, αντίθετα όταν η αξία είναι μεγάλη, η δομή της αγοράς γίνεται σημαντικός παράγοντας που προσδιορίζει τον τρόπο διανομής της αξίας αυτής.

□ **Οι πέντε δυνάμεις του Porter και η σχέση προσφοράς και ζήτησης**

Η ανάλυση της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων βασίζεται συνήθως στην παραδοχή ότι τα κέρδη είναι συνάρτηση της σχέσης μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά, οι τιμές είναι υψηλές και τα κέρδη των επιχειρήσεων μεγάλα. Αν και οι βραχυχρόνιες διακυμάνσεις στην προσφορά και τη ζήτηση μπορούν να επηρεάσουν τη βραχυχρόνια απόδοση των επιχειρήσεων, οι παράγοντες ανταγωνισμού είναι αυτοί που προσδιορίζουν την οικονομική απόδοση μακροχρόνια.

Η προσφορά και η ζήτηση ενός προϊόντος μεταβάλλονται συνεχώς. Οι πέντε δυνάμεις του Porter καθορίζουν την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές αυξάνουν την προσφορά διαθέτοντας πρόσθετες ποσότητες προϊόντος στην αγορά. Το ύψος των υφιστάμενων εμποδίων εισόδου προσδιορίζει την πιθανότητα που έχουν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο και να πιέσουν τις τιμές προς τα κάτω. Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων προσδιορίζει την πιθανότητα οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα ή να επιλέξουν να διατηρήσουν τις οικονομικές αποδόσεις τους. Τα υφιστάμενα εμπόδια εξόδου, συχνά κρατούν τις επιχειρήσεις μέσα στην αγορά ακόμη και όταν υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας, με αποτέλεσμα να επιμηκύνουν τις περιόδους ανισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης.

Οι παράγοντες ανταγωνισμού προσδιορίζουν και την έκταση των κερδών από το πλεόνασμα της ζήτησης. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής άνθησης, η ευνοϊκή δομή της αγοράς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν πολύ υψηλά κέρδη, ενώ εάν η δομή της αγοράς δεν είναι ευνοϊκή, τα κέρδη είναι μικρότερα. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη υποκαταστάτων ή ισχυρών προμηθευτών είναι δυνατόν να σημαίνει πως τα οφέλη της οικονομικής άνθησης καρπώνονται εκείνοι. Συμπερασματικά, η δομή της αγοράς είναι βασικός παράγοντας για τον προσδιορισμό της ταχύτητας προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση, αλλά και της οικονομικής απόδοσης που είναι δυνατόν να έχει μια επιχείρηση.

#### **2.1.4. Τρόποι προσδιορισμού της Ανταγωνιστικής Θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται**

Όπως έχει προαναφερθεί, για τη διευκόλυνση της ανάλυσης και καλύτερης μελέτης της σχέσης των επιχειρήσεων με το εξωτερικό τους περιβάλλον, γίνεται διαχωρισμός των επιχειρήσεων και η κατανομή τους σε διάφορους κλάδους ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητάς τους. Τα όρια μέσα στα οποία κινείται κάθε κλάδος καθορίζονται από τα κριτήρια ταξινόμησης που έχουν χρησιμοποιηθεί.



Λόγω του γεγονότος ότι πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια, η οποία δυσχεραίνει την ανάλυσή τους, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτούς τους κλάδους διαχωρίζονται σε στρατηγικές ομάδες. Επιπρόσθετα, η αγορά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αγοραστών και των προϊόντων.

#### **2.1.4.A. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (STRATEGIC GROUPS)**

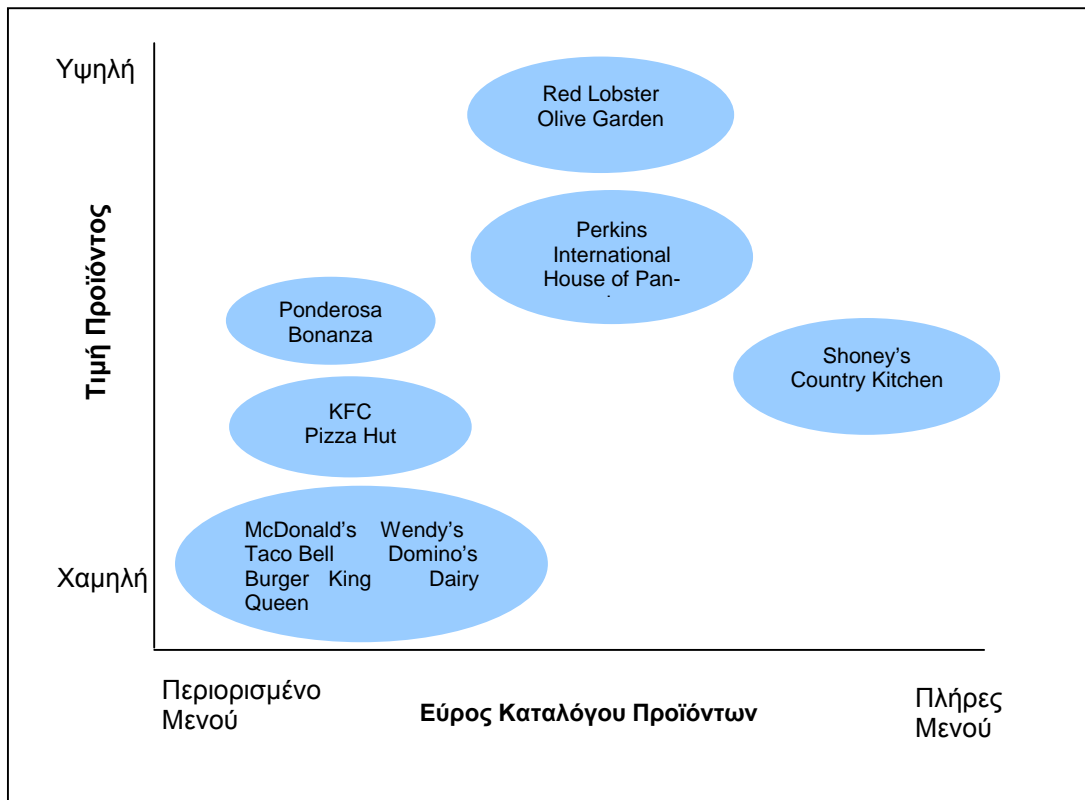
Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια. Σε αυτή την περίπτωση, ο κλάδος χωρίζεται σε ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες είναι πλασματικές και δημιουργούνται μόνο για να διευκολύνουν την ανάλυση.

Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση κάποιες παραμέτρους που προσδιορίζουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Παράμετροι, είναι δυνατόν να θεωρηθούν τα προϊόντα, το μέγεθος αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Οι μεταβλητές επιλέγονται έτσι ώστε να μην συσχετίζονται μεταξύ τους και ο αριθμός αυτών εξαρτάται από τον κλάδο που πρόκειται να αναλυθεί, αν και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν ξεπερνά τις δύο. Στο παράδειγμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 2.4), χρησιμοποιούνται η τιμή του προϊόντος, και το

εύρος του μενού (η ποικιλία δηλαδή, των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση).

Αφού πραγματοποιηθεί η επιλογή των σημαντικότερων διαστάσεων για τον κλάδο που αναλύεται, γίνεται ο διαχωρισμός των εταιριών του κλάδου σε ομάδες, ώστε να είναι ευκολότερος ο εντοπισμός των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μέσα στον ίδιο κλάδο διαφέρουν αρκετά στη στρατηγική που ακολουθούν, στην αποστολή και τους σκοπούς που έχουν.

Συνήθως, η θέση στην αγορά των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου, είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σε ένα διδιάστατο γράφημα θέτοντας τη μία μεταβλητή στον οριζόντιο άξονα και τη δεύτερη στον κάθετο. Στην περίπτωση του κλάδου Αλυσίδας Εστιατορίων των Η.Π.Α. όπως προαναφέρθηκε, επιλέχθηκαν η τιμή του προϊόντος και το εύρος του μενού, μεταβλητές που διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου μεταξύ τους.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΤΩΝ Η.Π.Α.

ΠΗΓΗ: T.L. WHEELER ΚΑΙ J.D. HUNGER, "MAPPING STRATEGIC GROUPS IN THE U.S. RESTAURANT CHAIN INDUSTRY." COPYRIGHT © 2000 BY WHEELER AND HUNGER ASSOCIATES

Στη συνέχεια πραγματοποιείται η κατασκευή του γραφήματος τοποθετώντας τις εταιρίες στο γράφημα, στη θέση που τους αντιστοιχεί. Ακολουθεί η σχεδίαση ενός κύκλου γύρω από τις εταιρίες εκείνες που είναι κοντά μεταξύ τους. Ο κάθε κύκλος αποτελεί μία στρατηγική ομάδα και έχει μέγεθος τέτοιο που να αντικατοπτρίζει το μερίδιο αγοράς επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου για κάθε ομάδα.

Εδώ, πρέπει να σημειωθεί πως μπορούν να εισαχθούν και άλλες διαστάσεις, όπως η ποιότητα και να δημιουργηθούν νέα γραφήματα, ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητός ο τρόπος που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο. Βέβαια, προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι δεν πρέπει να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων, γιατί τότε οι κύκλοι που δημιουργούνται στο γράφημα θα βρίσκονται κατά μήκος της διαγωνίου και δε θα προσφέρουν ιδιαίτερη πληροφόρηση. Είναι δυνατή η μετακίνηση των

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8

ΠΙΘΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

<b>ΠΙΘΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ</b>	
1.	Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
2.	Γεωγραφική κάλυψη
3.	Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται
4.	Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
5.	Προσπάθεια μάρκετινγκ (π.χ. μέγεθος ομάδας πωλητών, διαφημιστική δαπάνη, κ.λ.π.)
6.	Βαθμός καθετοποίησης
7.	Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας

8.	Τεχνολογική ηγεσία
9.	Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη
10.	Κοστολογική θέση (π.χ. επένδυση σε μείωση κόστους)
11.	Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας
12.	Τιμολογιακή πολιτική
13.	Χρηματοοικονομική μόχλευση
14.	Δομή ιδιοκτησίας
15.	Σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. χρηματιστήριο, κυβέρνηση, κ.λ.π.)

ΠΗΓΗ: J. MCGEE ΚΑΙ H. THOMAS, "STRATEGIC GROUPS: THEORY, RESEARCH AND TAXONOMY", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 1986, 7,2,141-160

επιχειρήσεων από μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη. Οι παράγοντες που την αποτρέπουν είναι τα εμπόδια εισόδου στις στρατηγικές ομάδες, όπως οι οικονομίες κλίμακας.

Η ανάλυση με βάση τις στρατηγικές ομάδες προσδιορίζει τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των «κενών» που παρουσιάζονται στον κλάδο και αποτελούν αναξιοποίητα τμήματά του. Αν και υπάρχει η θεώρηση πως η ανάλυση των στρατηγικών ομά-

δων αποτελεί ένα εργαλείο περιγραφής του κλάδου, η ανάλυση αυτή συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση και μελέτη της δομής του και των στρατηγικών που οι ομάδες επιχειρήσεων ακολουθούν. Είναι χρήσιμη στον προσδιορισμό των δυνατοτήτων που έχει η επιχείρηση και των προβλημάτων που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει στο μέλλον και δίνει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του κλάδου. Ο πίνακας 2.8 παρουσιάζει ορισμένες μεταβλητές που είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες.

#### **2.1.4.B. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ (STRATEGIC TYPES)**

Στην ανάλυση του επιπέδου της έντασης του ανταγωνισμού σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή στρατηγική ομάδα, είναι χρήσιμο να προσδιοριστούν με κάποια χαρακτηριστικά οι ανταγωνιστές, ώστε να γίνει περισσότερο εύκολη η πρόβλεψη και ο εντοπισμός των τάσεων του κλάδου. Στρατηγικό είδος, είναι η κατηγορία επιχειρήσεων, η οποία έχει κοινό στρατηγικό προσανατολισμό και συνδυασμό της δομής, της κουλτούρας και των διαδικασιών τέτοιο, ώστε να συμβαδίζει με τη στρατηγική που έχει επιλεγεί. Σύμφωνα με τους Miles και Snow, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν με βάση το γενικό στρατηγικό προσανατολισμό τους, σε τέσσερα βασικά είδη. Ο διαχωρισμός αυτός βοηθά στην επεξήγηση του γεγονότος ότι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν όμοιες καταστάσεις αντιδρούν διαφορετικά. Τα τέσσερα αυτά είδη έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- **Αμυντικοί (Defenders)** είναι οι εταιρίες που διαθέτουν περιορισμένη γραμμή προϊόντων και εστιάζουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπάρχοντων λειτουργιών τους. Ο προσανατολισμός τους όμως στο κόστος, τις καθιστά ανίκανες να καινοτομήσουν.
- **Prospectors** είναι οι εταιρίες που διαθέτουν αρκετά μεγάλες γραμμές προϊόντων και εστιάζουν στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, καθώς και στις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά. Ο προσανατολισμός τους όμως στις πωλήσεις, τις καθιστά λιγότερο αποδοτικές, αφού τείνουν να δίνουν έμφαση στη δημιουργικότητα και όχι στην αποδοτικότητα.
- **Αναλυτές (Analyzers)** είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τουλάχιστον δύο αγορές προϊόντων, με τη μια να είναι σταθερή, ενώ τη δεύτερη ασταθή. Στη σταθερή αγορά δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα. Στην ασταθή, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην καινοτομία.
- **Reactors** είναι οι επιχειρήσεις που υστερούν μιας συνεπούς σχέσης μεταξύ της στρατηγικής, της κουλτούρας και της δομής. Οι, συχνά αναποτελεσματικές, αντιδράσεις τους στις περιβαλλοντικές πιέσεις είναι μικρές μεταβολές της στρατηγικής.

Ο διαχωρισμός του ανταγωνισμού στις τέσσερις ανωτέρω κατηγορίες, δίνει τη δυνατότητα στον manager να παρακολουθεί την αποτελεσματι-

κότητα του στρατηγικού προσανατολισμού της επιχείρησής του, καθώς και να αναπτύσσει σενάρια σχετικά με τις μελλοντικές εξελίξεις του κλάδου όπου κινείται.

#### **2.1.4.γ. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (INDUSTRY MATRIX)**

Ο **πίνακας του κλάδου** παρουσιάζει τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) που υπάρχουν σε έναν κλάδο. Όπως φαίνεται, ο πίνακας 2.9, δίνει ένα συντελεστή βαρύτητας που παρουσιάζει το βαθμό σημαντικότητας του κάθε παράγοντα για το μέλλον του κλάδου. Παρουσιάζει το πόσο εύκολα και σωστά οι διάφοροι ανταγωνιστές του κλάδου ανταποκρίνονται σε κάθε παράγοντα.

Η δημιουργία του πίνακα του κλάδου για δύο ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις (έστω Α και Β) γίνεται ως εξής:

- Στη στήλη 1 (*στρατηγικοί παράγοντες*), συντάσσεται μια λίστα με τις δέκα σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές του κλάδου στο σύνολό του.



ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΛΑΔΟΥ

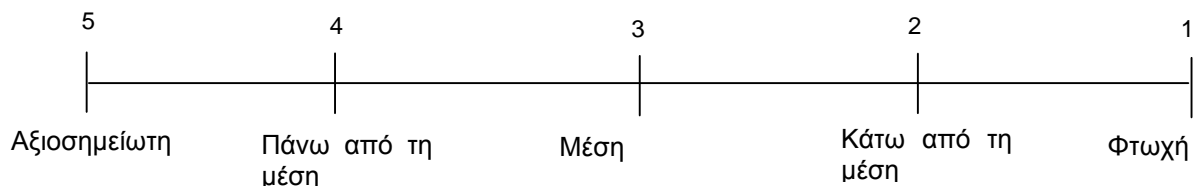
Στρατηγικοί παράγοντες	Βάρος	Σταθμισμένη		Σταθμισμένη	
		Κατάταξη εταιρίας A	Βαθμολογία εταιρίας A	Κατάταξη εταιρίας B	Βαθμολογία εταιρίας B
1	2	3	4	5	6
Σύνολο	<u>1.00</u>				

ΠΗΓΗ: T.L. WHEELLEN ΚΑΙ J.D. HUNGER, "INDUSTRY MATRIX." COPYRIGHT © 2000 BY WHEELLEN AND HUNGER ASSOCIATES

- Στη στήλη 2 (βάρος) ορίζεται ένας συντελεστής βαρύτητας, από το **1.0** (πολύ σημαντικός) έως το **0.0** (καθόλου σημαντικός), με βάση την πιθανή επίδραση που θα έχει ο παράγοντας στη μελλοντική εξέλιξη του κλάδου. **(Όλοι οι συντελεστές βαρύτητας πρέπει να έχουν άθροισμα 1.0, ανεξάρτητα από τον αριθμό τους).**
- Στη στήλη 3 (Κατάταξη της εταιρίας A) εξετάζεται η συγκεκριμένη επιχείρηση μέσα στον κλάδο. Η κατάταξη βαθμολογείται από το **5** (αξιωματική) έως **1** (φτωχή), με βάση την αντίδραση της εταιρίας A στο συγκεκριμένο παράγοντα.
- Στη στήλη 4 (σταθμισμένη βαθμολογία της εταιρίας A) πολλαπλασιάζεται το βάρος της στήλης 2 με την κατάταξη της εταιρίας, ώστε να υπολογισθεί η σταθμισμένη βαθμολογία κάθε παράγοντα. Το εύρος

της σταθμισμένης βαθμολογίας για κάθε παράγοντα κυμαίνεται από το **5** (αξιοσημείωτη) έως το **1** (φτωχή), με το 3.0 να θεωρείται η μέση.

- Στη στήλη 5 (Κατάταξη της εταιρίας B) εξετάζεται η δεύτερη επιχείρηση μέσα στον κλάδο. Η κατάταξη βαθμολογείται από το **5** (αξιοσημείωτη) έως **1** (φτωχή), με βάση την αντίδραση της εταιρίας B στο συγκεκριμένο παράγοντα.
- Στη στήλη 6 (σταθμισμένη βαθμολογία της εταιρίας B) πολλαπλασιάζεται το βάρος της στήλης 2 με την κατάταξη της εταιρίας (στήλη 5), ώστε να υπολογισθεί η σταθμισμένη βαθμολογία κάθε παράγοντα.



Τέλος, αθροίζονται οι σταθμισμένες βαθμολογίες για το σύνολο των παραγόντων στις στήλες 4 και 6, ώστε να καθοριστεί η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για τις εταιρίες A και B. Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία δείχνει το πόσο καλά αντιδρά κάθε εταιρία στους παρόντες και μελλοντικούς παράγοντες του περιβάλλοντος του κλάδου. Ο πίνακας του κλάδου, είναι δυνατόν να περιλαμβάνει όλους του σημαντικούς ανταγωνιστές ενός κλάδου, με την προσθήκη δύο επιπλέον στηλών για κάθε πρόσθετο ανταγωνιστή.

### 2.1.5. Ανταγωνιστική Πληροφόρηση (Industry / Competitive Intelligence)

Συχνά, η ανάλυση του περιβάλλοντος γίνεται σε ανεπίσημο και ατομικό επίπεδο. Οι πληροφορίες είναι δυνατόν να αντληθούν από πολλές πηγές, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τραπεζίτες, τους συμβούλους επιχειρήσεων, κ.α.. Για παράδειγμα, επιστήμονες και μηχανικοί που δουλεύουν στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μιας εταιρίας, είναι δυνατόν να λάβουν πληροφορίες για νέα προϊόντα ή τις ιδέες των ανταγωνιστών σε επαγγελματικές συναντήσεις. Χαρακτηριστικό είναι πως έρευνες έχουν δείξει ότι περίπου το 80% των καινοτομιών που εισάγει στην αγορά μια επιχείρηση, έχουν ξεκινήσει από τους πελάτες με τη μορφή ερωτήσεων ή παραπόνων.

Η **ανταγωνιστική πληροφόρηση**, είναι ένα επίσημο πρόγραμμα συλλογής πληροφοριών για τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης. Περίπου το 7% των μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων έχει αναπτύξει προγράμματα πληροφόρησης, ενώ όλες οι ιαπωνικές και οι περισσότερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τα εν λόγω προγράμματα.

Πολλές επιχειρήσεις λαμβάνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται από άλλους οργανισμούς ή και από το διαδίκτυο. Με αυτό τον τρόπο, ενημερώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τα μερίδια αγοράς, τις λιανικές τιμές των προϊόντων, τις συνθήκες της αγοράς, τα νέα προϊόντα, τους ανταγωνιστές. Οι πληρο-

φορίες αυτές βοηθούν τα στελέχη στον εντοπισμό τοπικών και διεθνών τάσεων καθώς και στην αξιολόγηση των μεριδίων αγοράς.

Τέλος, σημειώνεται πως κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη βιομηχανική κατασκοπεία ή και άλλες τεχνικές που τους βοηθούν στη λήψη πληροφοριών απ' ευθείας από τους ανταγωνιστές τους. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στις Η.Π.Α. σε χρονικό διάστημα 10 ετών, από το 1985 έως το 1995, αυξήθηκαν οι κλοπές προϊόντων των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης κατά 260%.

#### **2.1.6. Πρόβλεψη (Forecasting)**

Η ανάλυση του περιβάλλοντος, παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και τις τάσεις μιας αγοράς. Απαιτείται όμως διαίσθηση και τύχη για την ακριβή τους πρόβλεψη.

##### **2.1.6.A. Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ASSUMPTIONS)**

Τα συχνότερα σφάλματα προβλέψεων πραγματοποιούνται λόγω λανθασμένων υποθέσεων, εν τούτοις, τα στελέχη που διαμορφώνουν και εφαρμόζουν τα στρατηγικά σχέδια δε λαμβάνουν υπόψη τους ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από μια σειρά υποθέσεων. Πολλά από τα μακροπρόθεσμα σχέδια βασίζονται σε

παρούσες καταστάσεις. Είναι φρόνιμο, εκτός του παρόντος, τα στελέχη κάθε επιχείρησης να υπολογίζουν και τις μελλοντικές μεταβολές του περιβάλλοντος, ώστε να είναι σε θέση να καταστρώνουν τα βέλτιστα στρατηγικά σχέδια.

#### **2.1.6.β. ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ**

Για την πρόβλεψη των μελλοντικών καταστάσεων του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση χρησιμοποιούνται ποικίλες τεχνικές. Όπως αποκάλυψε μια έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος περίπου 500 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκόσμια, η πιο διαδεδομένη πρακτική πρόβλεψης (χρησιμοποιείται από το 70% των επιχειρήσεων) είναι εξαγωγή συμπερασμάτων από τις τάσεις που διαγράφονται στο περιβάλλον (extrapolation). Η τεχνική αυτή είναι η προβολή των σημερινών τάσεων στο μέλλον, με δεδομένο το γεγονός ότι το περιβάλλον έχει μια λογική συνέπεια και μεταβάλλεται, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, με αργό ρυθμό. Η πρόβλεψη σε αυτή την περίπτωση γίνεται με τη βοήθεια χρονοσειρών οι οποίες έχουν ως αρχή μια σειρά γεγονότων που θεωρούν ότι συνεχίζονται και στο μέλλον. Το σημαντικότερο πρόβλημα αυτής της μεθόδου είναι ότι τα γεγονότα στα οποία στηρίζεται εξαρτώνται από πολλές παραμέτρους και η οποιαδήποτε αλλαγή αυτών είναι δυνατόν να μεταβάλει δραματικά τη διεύθυνση των τάσεων. Εν τούτοις, η πρόβλεψη με αυτή τη μέθοδο θεωρείται περισσότερο ασφαλής όσο παλαιότερα είναι τα στοιχεία που υποστηρίζουν την προς πρόβλεψη τάση.

Ιδιαίτερα διαδεδομένες μέθοδοι είναι και η ανταλλαγή ιδεών (brainstorming), η άποψη των ειδικών (expert opinion), καθώς και η στατιστική μοντελοποίηση (statistical modeling). Η ανταλλαγή ιδεών είναι μια ποιοτική προσέγγιση, η οποία απλώς απαιτεί την παρουσία ανθρώπων με καλή γνώση της κατάστασης που προβλέπεται. Η βασική ιδέα της μεθόδου αυτής είναι η υποβολή προτάσεων χωρίς προηγούμενη επεξεργασία και χωρίς την άσκηση κριτικής από τους υπόλοιπους της ομάδας. Στην προσέγγιση αυτή, οι ιδέες χτίζονται επάνω στις προηγούμενες, έως ότου εξαχθεί ομόφωνο συμπέρασμα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης έχουν περισσότερο εμπιστοσύνη στο ένστικτό τους παρά στους «αριθμούς».

Η άποψη των ειδικών είναι μια επίσης ποιοτική μέθοδος, κατά την οποία ειδικοί σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο επιχειρούν να κάνουν προβλέψεις. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων που γνωρίζουν ένα αντικείμενο να προβλέπουν τις πιθανές εξελίξεις. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων αυτών να δομούν τις μελλοντικές εξελίξεις βάση της αλληλεπίδρασης των σημαντικών μεταβλητών.

Η στατιστική μοντελοποίηση είναι μια ποσοτική μέθοδος η οποία προσπαθεί να ανακαλύψει τυχαίους ή επεξηγηματικούς παράγοντες, οι οποίοι συνδέουν δύο ή περισσότερες χρονοσειρές μεταξύ τους. Παραδείγματα της στατιστικής μοντελοποίησης είναι η ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) και άλλες οικονομικές μέθοδοι. Αν και πιο βελτιωμένη μέθοδος, η στατιστική μοντελοποίηση όπως και η extrapolation, βασίζεται σε ιστορικά στοιχεία και επομένως η

ακρίβεια της πρόβλεψης με αυτή τη μέθοδο μειώνεται καθώς οι σχέσεις των χρησιμοποιούμενων παραμέτρων μεταβάλλονται.

Η δεύτερη πιο διαδεδομένη μέθοδος - η οποία έχει παρουσιαστεί ήδη στα προηγούμενα - μετά την extrapolation είναι η συγγραφή σεναρίων (scenario writing). Τα σενάρια είναι πιθανές περιγραφές μελλοντικών καταστάσεων παρουσιασμένα σε αφηγηματική μορφή και χρησιμοποιούνται στην πρόβλεψη είτε μόνα τους, είτε σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές πρόβλεψης.

## 2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται σε αυτό, δεν αρκεί όμως για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αναλυτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους και το εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να αναγνωρίσουν τους **εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες**, τις δυνάμεις δηλαδή και τις αδυναμίες οι οποίες καθορίζουν το εάν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές. Στην πράξη, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος καθορίζει και αναπτύσσει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.

Οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Υλικοί πόροι.** Όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις που διαθέτει μια επιχείρηση, καθώς και η παλαιότητά αυτών, η κατάσταση, η δυνατότητα και η θέση τους.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Αναλύονται όμοια με τους υλικούς πόρους.
- **Συστήματα.** Τα συστήματα που διαθέτει μια επιχείρηση και που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως η καλή ποιότητα των προϊόντων.
- **Άυλοι πόροι.** Τους άυλους πόρους μιας επιχείρησης αποτελούν η «φήμη» της, η «καλή θέληση», η πελατεία της.

Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να συνδυάζει τους πόρους που διαθέτει ώστε να δημιουργεί **ικανότητες** (capabilities). Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις **οριακές** (threshold competencies/capabilities) και τις **θεμελιώδεις/ μοναδικές** (core competencies). Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες που είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, ενώ οι θεμελιώδεις (μοναδικές) ικανότητες είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι τελευταίες είναι αυτές που δίνουν σε μια επιχείρηση διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και την οδηγούν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



### 2.2.1. Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες

Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- **Εντοπισμός και ταξινόμηση των πόρων**, με βάση την κατηγοριοποίηση που αναφέρεται ανωτέρω.
- **Αναγνώριση των ικανοτήτων**. Κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να διαθέτει ένα οριακό επίπεδο ικανοτήτων για κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνει, αλλά και κάποιες μοναδικές ικανότητες, ώστε να διαφοροποιείται στρατηγικά. Το κυριότερο πρόβλημα κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας από τα στελέχη, το οποίο είναι δυνατόν να ξεπεραστεί, αρκεί να περιοριστούν στην απάντηση της ερώτησης: «Τι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα από τον ανταγωνιστή;»
- **Αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων**. Βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση αυτή είναι το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οποία συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης αυτών, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές.
- **Σχεδιασμός και επιλογή της στρατηγικής**. Οι σημαντικότεροι πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν

από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Απαραίτητη θεωρείται και η πλήρης κατοχή και έλεγχος αυτών από την επιχείρηση. Ο στόχος της στρατηγικής είναι να χρησιμοποιεί με τον αποδοτικότερο τρόπο τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

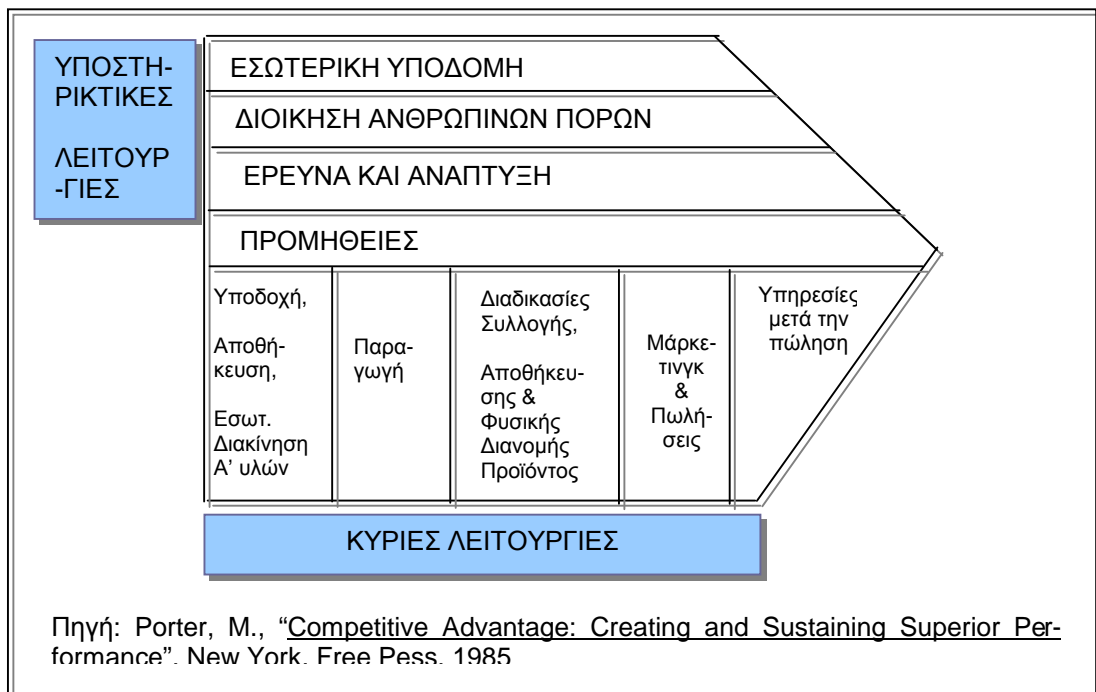
- **Αναγνώριση των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες** και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον, ώστε η επιχείρηση να κατορθώσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να το εξελίξει.

### 2.2.2. Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ώστε να ακολουθεί την πορεία του κόστους που καταβάλλει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής της. Έχει αποδειχθεί πως μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις δραστηριότητές της με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, κάθε επιχείρηση είναι δυνατό να μελετηθεί ως μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Στο διάγραμμα 2.5

παρουσιάζεται μια ενδεικτική αλυσίδα αξίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι το αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Οι βασικές κατηγορίες λειτουργιών, τις οποίες περιλαμβάνει η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις **κύριες** (που καταπιάνονται με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος) και τις **υποστηρικτικές** (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν

την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους). Οι κύριες λειτουργίες περιλαμβάνουν τις λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (Inbound Logistics), τις λειτουργίες παραγωγής (Operations), της διαχείρισης εξερχόμενων (Outbound Logistics), το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις (Marketing and Sales) και της υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Οι υποστηρικτικές λειτουργίες περιλαμβάνουν τις προμήθειες – αγορές, την έρευνα και ανάπτυξη, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την εσωτερική υποδομή.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί πως η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, η οποία περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες και ονομάζεται **σύστημα αξίας** (value system).

### **2.2.3. Βασικές Οργανωσιακές Δομές**

Σήμερα, στις περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσονται τέσσερις βασικές μορφές οργανωσιακής δομής, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- **Απλή δομή**, η οποία χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις και δεν έχει κατηγορίες προϊόντων ή λειτουργιών.
- **Λειτουργική δομή**: εμφανίζεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στην οποία οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι απασχολούνται και στα αντίστοιχα με τα προσόντα τους τμήματα.
- **Τμηματική δομή**: εμφανίζεται σε μεγάλους οργανισμούς, με πολλές γραμμές παραγωγής. Εδώ οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι για κάθε γραμμή παραγωγής.
- **Επιχειρηματικές στρατηγικές μονάδες (SBUs)**: είναι αυτόνομα τμήματα ή ομάδες τμημάτων που ενώνουν ανεξάρτητες γραμμές παραγωγής.
- **Σωρευτική δομή**: συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα απευθύνονται σε κλάδους που δεν έχουν σχέση μεταξύ τους.

#### 2.2.4. Οργανωσιακή κουλτούρα

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων, οι οποίες μεταδίδονται από γενιά σε γενιά εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Συνήθως αντανακλά τις αξίες του ιδρυτή ή των ιδρυτών της επιχείρησης και την αποστολή της.

Οι ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η ένταση και η ενοποίηση. Η ένταση προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμερίζονται τις αξίες και τις πεποιθήσεις που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση και η ενοποίηση είναι η έκταση με την οποία οι εργαζόμενοι μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα. Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως η κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων και επηρεάζει έντονα τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
2. Ευθύμογλου Πρ., Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α, Τυροoffset, Θεσσαλονίκη 1990
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
4. Σαρσέντης Β.Ν., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Β΄ Έκδοση Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996
5. Barney J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley, 1997
6. Hill C. and G. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin, 4<sup>th</sup> Edition, 1998
7. Miles R.E. and C.C.Snow, Organizational Strategy, Structure and Process, New York, Mc Graw Hill, 1978
8. David F. R., Strategic Management, Concepts and Cases, Prentice Hall 7th Edition, 2000
9. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Prentice Hall International Editions, 8th Edition, 1994

10. Porter M., What is Strategy?, Harvard Business Review, 1996
11. Wheelen T.L. and J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall International Editions, 7<sup>th</sup> Edition, 2000



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης διαμορφώνει τη στρατηγική την οποία θα χρησιμοποιήσει. Εδώ απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, αφού από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής αναλύεται στα παρακάτω στάδια:

1. Προσδιορισμός της **αποστολής** της επιχείρησης
2. Καθορισμός συγκεκριμένων **αντικειμενικών σκοπών**
3. Ανάπτυξη **στρατηγικών**
4. Ανάπτυξη **πολιτικών**

#### 3.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα, σύμφωνα με τους Johnson and Scholes, τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχεί-

ρησής τους, αλλά και το που εκείνοι θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρησή τους στα επόμενα 10 χρόνια. Το τελευταίο, αποτελεί την **αποστολή** της επιχείρησης.

Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης και εκφράζεται μέσω της πρότασης /δήλωσης αποστολής (mission statement), η οποία θα πρέπει να είναι μια *συνεπής /συνεκτική και ισχυρή δήλωση του TI είναι η επιχείρηση και του TI μπορεί και πρέπει να είναι σε ένα συγκεκριμένο αριθμό ετών από σήμερα.*

Η ανάλυση των στοιχείων της παρούσας εργασίας θα ασχοληθεί με θέματα όπως «γιατί οι επιχειρήσεις συντάσσουν εταιρικές αποστολές», «εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν σε αυτές», «πως διαμορφώνουν στην πράξη οι επιχειρήσεις τις δηλώσεις αποστολής τους» και «τι θα πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση ώστε η εταιρική αποστολή που θα δημιουργήσει να είναι αποτελεσματική». Στον πίνακα 3.1 παρατίθενται οι όροι: Φιλοσοφία, Όραμα και Αποστολή, ώστε να γίνουν πιο κατανοητοί και σαφείς στον αναγνώστη.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

#### ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ

##### Φιλοσοφία (Philosophy):

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική

συμπεριφορά

- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ της διοίκησης

Όραμα (Vision):

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή

Αποστολή (Mission Statement):

- Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

ΠΗΓΗ: ΒΑΣΙΛΗΣ Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΌΡΑΜΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 1999

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να επιθυμεί να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής, είναι οι ακόλουθοι:

- Εξασφαλίζει την *ομοφωνία* σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό,

- Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων,
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα,
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό, και ξεχωρίζει επίσης όσους δεν μπορούν να ταυτιστούν,
- Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες,
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.

Επιπρόσθετα, η αποστολή:

- Χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών.
- Βοηθά την επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού.
- Χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι τα οφέλη μιας εταιρικής αποστολής σχετίζονται περισσότερο με το σχηματισμό της στρατηγικής, παρά με αυτή καθ' αυτή την υλοποίησή της. Η τελευταία διαπίστωση εξηγεί και τους λόγους για τους οποίους πολλοί αμφισβητούν την ουσιαστική αξία των δηλώσεων αποστολής.

Αν και η αποστολή κάθε επιχείρησης είναι δυνατό να διαφέρει σε μήκος, περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπιμότητα, υπάρχουν κάποια ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντά μια επιτυχημένη πρόταση αποστολής:

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
2. Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
3. Πως θα κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Τα χαρακτηριστικά τα οποία συνήθως συναντώνται σε μια δήλωση αποστολής είναι:

1. Το *προϊόν ή η υπηρεσία* της επιχείρησης.
2. Η *καταναλωτική ανάγκη* που καλύπτει το προϊόν ή η υπηρεσία σε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς.
3. Η *τεχνολογία* στην οποία βασίζεται η επιχείρηση.
4. Ο *απώτερος στόχος* της επιχείρησης.
5. Η *παρούσα και η επιθυμητή κουλτούρα* της επιχείρησης.
6. Το *ιδιαιτέρo προσωπικό στοιχείο* της επιχείρησης (self concept).
7. Τις *θεμελιώδεις ικανότητες* πάνω στις οποίες η επιχείρηση βασίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

8. Το ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους της, τους μετόχους της, τους πελάτες της και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που η ίδια θεωρεί σημαντικές.

Το σημαντικότερο όφελος που αποκομίζει μια επιχείρηση από την πρόταση αποστολής της, προέρχεται από την ίδια τη διαδικασία σχηματισμού της. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση εκπαιδεύεται ξανά στρατηγικά και όλα τα στελέχη της δεσμεύονται για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Η εταιρική αποστολή είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα συναισθηματικό δεσμό και το αίσθημα της αποστολής μεταξύ των εργαζομένων που συμμετέχουν στη δημιουργία της.

Τον πιο κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας εταιρικής αποστολής διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση, λόγω του γεγονότος ότι τα στελέχη που την απαρτίζουν έχουν τη δύναμη για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Βέβαια, για τη διαμόρφωση και την επιτυχία της δήλωσης αποστολής θα πρέπει να συμμετάσχουν σε όλα τα στάδια της δημιουργίας της, όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη μεσαίων ή και κατώτερων βαθμίδων, αφού με τον τρόπο αυτό δένονται με την επιχείρηση, τους στόχους και τις αξίες της.

### 3.1.1. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας μιας δήλωσης αποστολής

Μια εταιρική αποστολή, για να πετύχει τους στόχους της, πρέπει να εκφράζει ένα τρόπο ζωής για τους εργαζομένους, κατευθύνοντας και εμπνέοντάς τους για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Σκοπός της, πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού στο σύνολό του και η στροφή του προς τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπλέον, πρέπει να περιέχει χρήσιμες πληροφορίες για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης.

Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής είναι τα ακόλουθα:

- Πρέπει να παρέχει *πληροφόρηση*, αλλά και να είναι πηγή *έμπνευσης* για τους εργαζομένους
- Πρέπει να είναι *συγκεκριμένη*, αλλά όχι περιοριστική
- Πρέπει να είναι *ευέλικτη* και *ευπροσάρμοστη*, καθώς και ρεαλιστική
- Πρέπει να βασίζεται σε *πραγματικές ανάγκες* των πελατών, αλλά και οι ανάγκες των λοιπών ομάδων μέσα και έξω από την επιχείρηση πρέπει να μην παραγνωρίζονται,
- Πρέπει να θέτει ένα *στόχο* στο χρόνο,
- Πρέπει να είναι *μετρήσιμη*, αλλά όχι πολύ περιοριστική,

- Πρέπει να γίνεται *εύκολα αντιληπτή*, αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη.

Η εμπειρία έχει αποδείξει πως οι περισσότερες δηλώσεις αποστολής και τα επιχειρησιακά οράματα σπάνια πετυχαίνουν στους στόχους τους. Στα επόμενα, αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των δηλώσεων αποστολών.

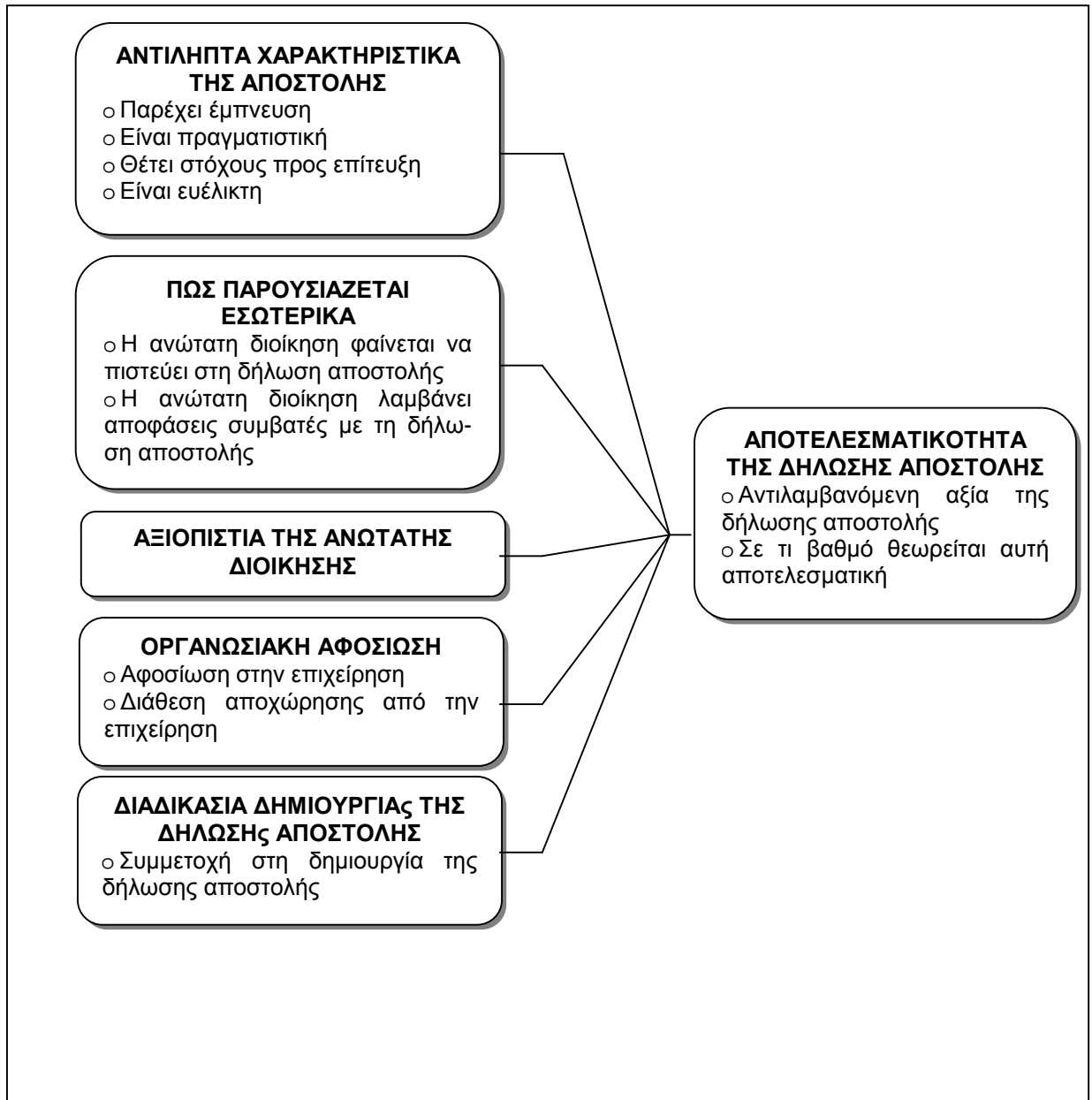
- Διατυπώνουν τα αυτονόητα, με αποτέλεσμα τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι να τις εκλαμβάνουν ως άνευ πρακτικής σημασίας.
- Δεν καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων, αφού είναι *γενικόλογες*.
- Είναι *υπερβολικά φιλόδοξες* (ίσως και ουτοπικές) ή αντίθετα είναι τόσο συγκεκριμένες που πλέον δεν προσφέρουν καμία υποκίνηση στους εργαζομένους.
- Οι εργαζόμενοι δεν τις *συμμερίζονται*.
- Δε βασίζονται στην *πραγματικότητα* της αγοράς και του ανταγωνισμού.
- Αποτυγχάνουν να επιλύσουν *βραχυπρόθεσμα προβλήματα*.
- Δεν είναι *ευέλικτες*.
- *Αποτυγχάνουν στην υλοποίησή τους*.



### 3.1.2. Προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής

Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής αποτελείται από μια πλειάδα μεταβλητών, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες και παρουσιάζονται παρακάτω (Διάγραμμα 3.1):

- ❖ **Αντιληπτά χαρακτηριστικά της αποστολής.** Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μιας αποστολής είναι ο βαθμός στον οποίο εμπνέει τους εργαζομένους και ο βαθμός στον οποίο η αποστολή βασίζεται στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σχετικά αντικρουόμενα, επομένως η ταυτόχρονη επίτευξή τους είναι ιδιαίτερα δύσκολη.
- ❖ **Τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται η αποστολή εσωτερικά.** Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της κατηγορίας αυτής, είναι ο βαθμός στον οποίο η ανώτατη διοίκηση φαίνεται να πιστεύει πραγματικά στη δήλωση αποστολής, καθώς και ο βαθμός στον οποίο η λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι συμβατή με τη δήλωση αποστολής.
- ❖ **Αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο.** Ο βαθμός στον οποίο θα πιστέψουν οι εργαζόμενοι στη δήλωση αποστολής αυξάνεται όσο αυξάνεται και η αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1:** ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

**ΠΗΓΗ:** MARKIDES C. AND V. M. PAPADAKIS, "WHAT CONSTITUTES AN EFFECTIVE MISSION STATEMENT: AN EMPIRICAL INVESTIGATION", NEW MANAGERIAL MINDSETS: ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND STRATEGY IMPLEMENTATION, JOHN WILEY AND SONS, UK, 1998

- ❖ **Αφοσίωση του στελέχους προς την εταιρία.** Η οργανωσιακή αφοσίωση και η εκδήλωση εμπιστοσύνης προς τη δήλωση αποστολής είναι παράμετροι που μεταβάλλονται ανάλογα.

- ❖ **Ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής, είναι ανάλογος με το βαθμό στον οποίο το στέλεχος θεωρεί την αποστολή αποτελεσματική.**

Επομένως, γίνεται εμφανές ότι μια εταιρική αποστολή πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Βέβαια, πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη ότι «ο τελικός στόχος είναι να επιτευχθεί ένα αίσημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση». Να «αγκαλιάσουν» δηλαδή όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική».

### **3.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ**

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας, περιγράφουν τι θα πρέπει να επιτευχθεί και έως πότε. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα, να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι.

### **3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού και διαμορφωθεί η αποστολή της επιχείρησης, πραγματοποιείται η επιλογή των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Αρχικά, χαράσσεται η *εταιρική (επιχειρησιακή) στρατηγική* (corporate strategy). Η στρατηγική αυτή απαντά σε ερωτήματα του τύπου «ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση;», «ποιοι κλάδοι παρουσιάζουν επενδυτικό ενδιαφέρον;». Η εταιρική (επιχειρησιακή) στρατηγική καθορίζει επίσης και τους τρόπους διεξόδου της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες.

Η εταιρική στρατηγική βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να κατορθώσει να φέρει σε πέρας την αποστολή της και να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Παράλληλα, υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι επιλογές ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχει η επιχείρηση είναι αυτή χαμηλότερου κόστους, της διαφοροποίησης ή της εστίασης. Πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους επιτυγχάνει όταν σχεδιάζει, παράγει ή διαθέτει ένα προϊόν αποδοτικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Διαφοροποίηση, επιτυγχάνει όταν προσφέρει μοναδικότητα ή ανώτερη ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας, και τέλος όταν επιλέγεται η στρατηγική εστίασης, η επιχείρηση δε στοχεύει σε μαζική αγορά αλλά σε ορισμένα τμήματα της αγοράς,

στα οποία εφαρμόζει μία από τις προαναφερθείσες στρατηγικές (κόστους ή διαφοροποίησης).

Περισσότερα για τις στρατηγικές θα αναφερθούν στα επόμενα.

### **3.4. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ**

Το επόμενο στάδιο κατά το σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, αφορά τη σύνταξη των πολιτικών (policies) της επιχείρησης. Αυτές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Γενικά, μια πολιτική αναφέρεται στην τέχνη, τον τρόπο ή και τα μέσα ασκήσεως της διακυβέρνησης ή τον τρόπο χειρισμό θεμάτων ή την τακτική που ακολουθείται για τη διευθέτηση υποθέσεων σημαντικού ενδιαφέροντος.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999
2. Ευθύμογλου Π., Επιχειρησιακή στρατηγική, Τεύχος Α, Τυροoffset, Θεσσαλονίκη, 1990
3. David F. R., Strategic Management: Concepts and Cases, Prentice hall, 7th Edition, 2000
4. Porter M., What is Strategy?, Harvard Business Review, 1996
5. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Prentice Hall International Editions, 8th Edition, 1994
6. Wheelen T. L. and J. D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall International Editions, 7th Edition, 2000

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης (business strategy) εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης και των προϊόντων ή των υπηρεσιών αυτής, στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Μια στρατηγική είναι δυνατόν να είναι ανταγωνιστική (κατά την οποία η επιχείρηση «μάχεται» για την απόκτηση του πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της), ή /και συνεργατική (κατά την οποία η επιχείρηση συνεργάζεται με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές της ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών). Όπως η εταιρική στρατηγική απαντά στην ερώτηση «σε ποιον κλάδο πρέπει να δραστηριοποιηθούμε;», η επιχειρηματική στρατηγική ρωτά «πως η επιχείρηση ή οι μονάδες της θα ανταγωνιστούν ή συνεργαστούν στον κλάδο;»

#### 4.1. ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ PORTER

Η ανταγωνιστική στρατηγική θέτει τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πρέπει να ανταγωνιστούμε με βάση το χαμηλό κόστος (και επομένως χαμηλή τιμή) ή να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα μας σε τομείς όπως η ποιότητα ή η εξυπηρέτηση;

- Πρέπει να ανταγωνιστούμε με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές μας για το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ή να εστιάσουμε σε ένα μικρότερο αλλά επικερδές τμήμα της αγοράς;

Ο Michael Porter προτείνει δύο «βασικές» (generic) ανταγωνιστικές στρατηγικές: του χαμηλού κόστους και της διαφοροποίησης. Οι στρατηγικές αυτές ονομάζονται «βασικές» γιατί μπορούν να εφαρμοστούν από όλα τα είδη και τα μεγέθη επιχειρήσεων, ακόμη και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

- **Η στρατηγική ηγεσίας κόστους**, είναι η ικανότητα της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, παράγει και να εμπορεύεται ένα προϊόν αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της.
- **Η στρατηγική διαφοροποίησης**, είναι η ικανότητα παροχής μοναδικής και ανώτερης αξίας στον αγοραστή ως προς την ποιότητα, των ειδικών χαρακτηριστικών, ή των υπηρεσιών μετά την πώληση (after-sale services).

Πριν χρησιμοποιήσει μια από τις προαναφερθείσες βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει το ανταγωνιστικό της αντικείμενο (competitive scope). Να επιλέξει δηλαδή, το εύρος των προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα εμπορευτεί, καθώς και τους σχετικούς κλάδους στους οποίους μπορεί να ανταγωνιστεί. Η επιχείρηση δηλαδή έχει τη δυνατότητα επιλογής μιας μεγάλης (middle or mass) ή μιας μικρής (niche) αγοράς στόχου. Στη συνέχεια συνδυάζοντας τους δύο αυτούς τύπους των αγορών στόχου με



τις δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές, έχει ουσιαστικά τέσσερις επιλογές στρατηγικής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1. Όταν οι δύο τύποι στρατηγικής εφαρμόζονται σε μεγάλη αγορά-στόχο, ονομάζονται *ηγεσία κόστους* και *διαφοροποίηση*, ενώ όταν εφαρμόζονται σε μικρή αγορά-στόχο, ονομάζονται *εστίαση κόστους* και *εστίαση στη διαφοροποίηση*.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: ΟΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ PORTER

ΠΗΓΗ: MICHAEL E. PORTER, THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, 1990, ΣΕΛ. 39

Η **Ηγεσία Κόστους** είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους, η οποία στοχεύει σε ευρύ τμήμα της αγοράς και απαιτεί κατασκευή εγκαταστάσεων μεγάλης δυναμικότητας, μείωση και έλεγχο του κόστους, μείωση του

κόστους σε περιοχές όπως η έρευνα και ανάπτυξη, οι υπηρεσίες, η διαφήμιση κ.λ.π. Λόγω του χαμηλού κόστους που επιτυγχάνει, ο ηγέτης κόστους, έχει τη δυνατότητα να πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές του τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να έχει ένα ικανοποιητικό κέρδος. Μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, αποκτά ένα επιπλέον πλεονέκτημα, αφού το χαμηλό κόστος παραγωγής της επιτρέπει να κάνει κέρδη σε εποχές μεγάλου ανταγωνισμού. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς της προσδίδει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών της (αφού αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες). Επιπρόσθετα, η χαμηλή τιμή στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της αποτελεί εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις. Τέλος, σημειώνεται πως οι ηγέτες κόστους έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να έχουν απόδοση επένδυσης άνω του μέσου (return on investment , ROE).

Η **διαφοροποίηση** στοχεύει επίσης σε ευρύ τμήμα της αγοράς, αλλά περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που θεωρείται μοναδικό /ή από το σύνολο της αγοράς, με αποτέλεσμα να αποκτά τη δυνατότητα να το πουλήσει σε ακριβότερη τιμή. Η μοναδικότητά του μπορεί να αφορά το σχεδιασμό, την τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το δίκτυο πωλήσεων ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη. Η διαφοροποίηση είναι εφικτή στρατηγική και προσφέρει αποδόσεις άνω του μέσου όρου, για συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αφού η αφοσίωση στη μάρκα (brand loyalty) μικραίνει την ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή του προϊόντος. Η αφοσίωση του αγοραστή εξασφαλίζει και ένα ισχυρό εμπόδιο εισόδου για τις νέες επιχειρή-

σεις, αφού οι τελευταίες θα πρέπει να αναπτύξουν το δικό τους διακριτικό χαρακτηριστικό ώστε να διαφοροποιηθούν και να ανταγωνιστούν επιτυχώς. Έρευνες έχουν δείξει ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι δυνατόν να παρέχει μεγαλύτερα κέρδη από αυτή του χαμηλού κόστους, αφού η διαφοροποίηση δημιουργεί ισχυρότερο εμπόδιο εισόδου. Βέβαια, η στρατηγική χαμηλού κόστους έχει μεγαλύτερες πιθανότητες για αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η **εστίαση κόστους** είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους η οποία εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή γεωγραφική αγορά και προσπαθεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτό το μικρό τμήμα της αγοράς. Τη στρατηγική αυτή ακολουθούν επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες πιστεύουν πως όταν εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε μια μικρή αγορά – στόχο μπορούν να την ικανοποιήσουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους.

Η **διαφοροποίηση με εστίαση**, όπως και η εστίαση κόστους, επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ή γεωγραφική αγορά. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, η επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που πιστεύουν πως όταν εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε μια μικρή αγορά – στόχο, έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ειδικές ανάγκες της από ότι οι ανταγωνιστές τους.

#### **4.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Είναι γεγονός πως όταν μια στρατηγική δεν εφαρμόζεται σωστά είναι δυνατόν να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση. Σε κάθε μία από τις προαναφερθείσες ανταγωνιστικές στρατηγικές πιθανόν να προκύψουν και διαφορετικά προβλήματα.

Κατά την εφαρμογή της **ηγεσίας κόστους**, τα προβλήματα που είναι δυνατόν να κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι τα εξής:

- Η γνώση για την κατασκευή του προϊόντος αποκτάται και μιμείται εύκολα από τους νεοεισερχόμενους ή τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.
- Σημαντικές επενδύσεις είναι δυνατόν να απαξιωθούν γρήγορα λόγω των τεχνολογικών επιτευγμάτων.
- Η διοίκηση επικεντρώνεται στη μείωση του κόστους με αποτέλεσμα να μην έχει επαρκή γνώση των μεταβολών που λαμβάνουν χώρα στο μάρκετινγκ ή την ανάπτυξη του προϊόντος.
- Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος στα τμήματα της αγοράς που απευθύνονται.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης αναλαμβάνουν πολλούς κινδύνους λόγω των υψηλών επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη και μάρκετινγκ. Ενδεικτικά αναφέρονται στα ακόλουθα οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν:

- Οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης με τη μοναδική διαφοροποίηση.
- Το κόστος και κατά συνέπεια η τιμή του διαφοροποιημένου προϊόντος γίνεται πολύ μεγάλη, με αποτέλεσμα οι αγοραστές συχνά να επιλέγουν ένα λιγότερο διαφοροποιημένο προϊόν προκειμένου να το αγοράσουν σε χαμηλότερη τιμή.
- Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης επιτυγχάνουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση στα τμήματα της αγοράς που απευθύνονται.

Τα προβλήματα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν κατά την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης είναι τα παρακάτω:

- Οι ανταγωνιστές μιμούνται τη στρατηγική εστίασης της επιχείρησης.
- Το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς είναι δυνατόν να καταστεί μη ελκυστικό λόγω μείωσης της ζήτησης ή μεταβολής της δομής του.
- Νέες επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγική εστίασης σε τμήμα της αγοράς το οποίο περιέχει ή περιέχεται στο τμήμα που εστιάζει η επιχείρηση.

- Το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς δε διαφοροποιείται ιδιαίτερα από το σύνολο της, με αποτέλεσμα να υπερισχύουν σε αυτό οι ανταγωνιστές που στοχεύουν στην ευρύτερη αγορά.

### **4.3. ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Ο Porter υποστηρίζει πως απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτύχει μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα, είναι να επιλέξει μια από τις προαναφερθείσες «βασικές» (generic) ανταγωνιστικές στρατηγικές. Σε διαφορετική περίπτωση η επιχείρηση θα βρεθεί αιωρούμενη στην αγορά, χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με απόδοση κάτω του μέσου.

Ο ισχυρισμός αυτός του Porter επιβεβαιώνεται και από έρευνες που έχουν διεξαχθεί. Τι συμβαίνει όμως με τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εφαρμόσουν και τις δύο στρατηγικές (δηλαδή αυτή του χαμηλού κόστους και αυτή της διαφοροποίησης); Οι ιαπωνικές εταιρίες Toyota, Nissan και Honda είναι ζωντανά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει ταυτόχρονα και τις δύο στρατηγικές. Για το θέμα αυτό ο Porter, αν και συμφωνεί ότι είναι πιθανό για μια εταιρία να επιτύχει χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση ταυτόχρονα, σημειώνει πως η κατάσταση αυτή είναι συνήθως προσωρινή. Βέβαια, υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη επικερδών ανταγωνιστικών στρατηγικών. Αν και συνήθως μια εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει στην α-

γορά τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους (αφού αυτή εξαρτάται σημαντικά από την απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς), υπάρχει χώρος στην αγορά για σχεδόν απεριόριστο αριθμό στρατηγικών διαφοροποίησης και εστίασης. Μόνο η ποιότητα, έχει οκτώ διαφορετικές διαστάσεις, κάθε μια από τις οποίες προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας προϊόντος το οποίο να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πίνακας 4.1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1

## ΟΙ ΟΚΤΩ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

<b>1. Απόδοση</b>	Τα πρωταρχικά λειτουργικά χαρακτηριστικά, όπως η ικανότητα ενός πλυντηρίου ρούχων να τα καθαρίζει.
<b>2. Εξοπλισμός</b>	Όπως το σύστημα πλοήγησης σε ένα αυτοκίνητο, είναι τα εξαρτήματα που συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες ενός προϊόντος.
<b>3. Αξιοπιστία</b>	Η πιθανότητα ότι το προϊόν θα συνεχίσει να λειτουργεί κανονικά χωρίς ιδιαίτερη συντήρηση.
<b>4. Συμμόρφωση</b>	Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν πληρεί τα στάνταρ. Όταν ο πελάτης αγοράζει ένα προϊόν από την αποθήκη, αυτό θα πρέπει να αποδίδει ακριβώς όπως και το προϊόν που βρίσκεται στη βιτρίνα ενός καταστήματος.
<b>5. Αντοχή</b>	Ο αριθμός των ετών συντήρησης που αναμένεται για ένα προϊόν πριν αυτό φθαρεί. Διαφέρει από την αξιοπιστία ως προς το
<b>6. Συντήρηση</b>	Η ευκολία για ένα προϊόν να επιδιορθώνεται.
<b>7. Αισθητική</b>	Το πως φαίνεται, ακούγεται ένα προϊόν καθώς και το πως το αισθάνεται ο πελάτης.
<b>8. Αισθητή Ποιότητα</b>	Η φήμη ενός προϊόντος.

ΠΗΓΗ: D.A. GARVIN, MANAGING QUALITY: THE STRATEGIC AND COMPETITIVE EDGE, NEW YORK: FREE PRESS, 1988

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν στρατηγικές εστίασης, και οι πιο επιτυχημένες, διαφοροποιούν το προϊόν τους από εκείνο των ανταγωνιστών στην ποιότητα και τη συντήρηση. Επιπλέον παράγουν προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης αγοράς –στόχου, με αποτέλεσμα να αποκτούν το μεγαλύτερο μερίδιο αυτής. Στο σημείο αυτό σημειώνεται πως τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς που επιλέγονται (niche) είναι τόσο μικρά, ώστε να μην ενδιαφέρει τους ηγέτες της αγοράς εάν θα χάσουν την κυριαρχία τους σε αυτά.

#### 4.3.1. Ανταγωνιστικές τακτικές

Η **τακτική** είναι ένα συγκεκριμένο σχέδιο το οποίο περιγράφει με λεπτομέρεια το πως θα εφαρμοστεί μια στρατηγική. Προσδιορίζει δηλαδή, το *πότε* και το *που* θα εφαρμοστεί η στρατηγική. Από τη φύση τους, οι τακτικές έχουν μικρότερη διάρκεια και σκοπό από ότι οι στρατηγικές, επομένως θα πρέπει να θεωρούνται ως ένας συνδεδετικός κρίκος μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης μιας στρατηγικής. Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή των ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι οι **τακτικές χρόνου** (πότε;) (timing tactics) και οι **τακτικές τόπου** (που;) (market location tactics).



#### 4.3.2. Τακτικές χρόνου: Πότε να ανταγωνιστούμε

Η πρώτη εταιρία που κατασκευάζει και πουλά ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία ονομάζεται πρωτοπόρος. Τα πλεονεκτήματα που αποκτά κανείς όντας πρωτοπόρος, είναι το ότι καθιερώνεται ως ηγέτης του κλάδου, μετατοπίζει προς τα κάτω την καμπύλη εμπειρίας με αποτέλεσμα να γίνεται και ηγέτης κόστους και βραχυπρόθεσμα κάνει μεγάλα κέρδη από τους αγοραστές που προσδίδουν στο προϊόν ή την υπηρεσία του μεγάλη αξία. Ένας επιτυχημένος πρωτοπόρος έχει τη δυνατότητα να θέσει τα πρότυπα για τα επόμενα προϊόντα του κλάδου. Με τον τρόπο αυτό κατορθώνει να «δέσει» τους πελάτες και στη συνέχεια να προσφέρει περισσότερα προϊόντα που να διαθέτουν τα πρότυπα που έχει θέσει.

Βέβαια, η θέση ενός πρωτοπόρου έχει και μειονεκτήματα, τα οποία είναι δυνατόν να γίνουν τα πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων που θα ακολουθήσουν. Αυτές, είναι δυνατόν να μιμηθούν τα τεχνολογικά επιτεύγματα των άλλων (με αποτέλεσμα να διατηρήσουν σε χαμηλά επίπεδα το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη), να μην αναλάβουν μεγάλο κίνδυνο (αφού θα εισέλθουν σε μια ήδη διαμορφωμένη αγορά), και τέλος να εστιάσουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (κάτι που οι πρωτοπόροι συνήθως αγνοούν).

#### 4.3.3. Τακτικές τόπου: Που να ανταγωνιστούμε

Μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα είναι δυνατόν να εφαρμόσει την ανταγωνιστική στρατηγική της με επιθετικό ή αμυντικό τρόπο. Μια επιθετική τακτική χρησιμοποιείται συνήθως σε τόπο όπου έχει ήδη εδραιωθεί ο ανταγωνιστής της επιχείρησης, ενώ μια αμυντική τακτική ακολουθείται στον τόπο όπου δραστηριοποιείται και ελέγχει ήδη μια επιχείρηση, ως πρόληψη κάποιας κίνησης ενός ανταγωνιστή.

#### 4.4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (COOPERATIVE STRATEGIES)

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και τακτικές χρησιμοποιούνται για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα κλάδο. Υπάρχουν όμως και άλλες επιλογές για μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα ώστε αυτή να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς σε έναν κλάδο, όπως η εφαρμογή των **συνεργατικών στρατηγικών**, οι οποίες χρησιμοποιούνται και αυτές για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω όμως της συνεργασίας με άλλες εταιρίες.

Στα επόμενα περιγράφονται οι δύο τύποι συνεργατικών στρατηγικών:

- **Collusion** (Συνωμοτική), όπου οι επιχειρήσεις ενός κλάδου συνεργάζονται ώστε να εκμεταλλευτούν το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, μειώνοντας το παραγόμενο προϊόν και αυξάνοντας τις τιμές. Η συνωμοτική αυτή στρατηγική είναι δυνατόν να είναι ρητή (οι επιχειρήσεις συνεργάζονται έχοντας άμεση επικοινωνία), ή σιωπηρή (οι επιχειρήσεις συνεργάζονται έμμεσα μέσω ενός ανεπίσημου συστήματος). Η ρητή συνωμοτική στρατηγική είναι παράνομη στις περισσότερες χώρες.
  
- **Στρατηγική συμμαχία** (Strategic Alliance) είναι ένας συνεταιρισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων, με σκοπό την επίτευξη στρατηγικών στόχων που είναι προς το συμφέρον όλων των συμμετεχόντων. Οι συμμαχίες αυτές είναι σύνηθες φαινόμενο στις μέρες μας, κάποιες από αυτές είναι βραχυπρόθεσμες, και λήγουν αφού ένας από τους εταίρους κατορθώσει να εισέλθει σε μια νέα αγορά, και κάποιες είναι μακροπρόθεσμες και συχνά αποτελούν το προοίμιο μιας συγχώνευσης μεταξύ δύο εταιριών.

#### 4.4.1. Λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρηματικές μονάδες δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες αναφέρονται παρακάτω:

- 1. Για την απόκτηση τεχνολογικών και /ή κατασκευαστικών ικανοτήτων.** Για παράδειγμα, η Intel συνεργάστηκε με την Hewlett-Packard, για να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες της δεύτερης στην τεχνολογία κινδύνου, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του μικροεπεξεργαστή Intel Pentium.
- 2. Για την απόκτηση πρόσβασης σε συγκεκριμένες αγορές.** Κάποιες από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, προτιμούν τη δημιουργία συνεταιρισμού με ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις των αγορών αυτών.
- 3. Για τη μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου.**
- 4. Για τη μείωση του πολιτικού κινδύνου.**
- 5. Για την επίτευξη ή την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ευθύμογλου Π., Επιχειρησιακή στρατηγική, Τεύχος Α, Typooffset, Θεσσαλονίκη, 1990
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999
3. Hill C. and Jones G., Strategic management Theory: An Integrated Approach, 3rd Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1995
4. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Prentice Hall International Editions, 8<sup>th</sup> Edition, 1994
5. Porter M., Competitive Strategy, new York, Free Press, 1980

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής τους οι επιχειρήσεις ορίζουν και τις νέες κατευθυντήριες γραμμές για τις προσπάθειες του marketing που θα πραγματοποιηθούν. Μια νέα τεχνολογία στον τομέα αυτό είναι και το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) είναι ένα σημαντικό οικονομικό στοιχείο του νέου αιώνα. Βασίζεται στα δίκτυα υπολογιστών, ένα νέο λειτουργικό περιβάλλον, το οποίο χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές συνδεδεμένες με τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, πράγμα που επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες αποθηκευμένες σε διάφορα σημεία και να επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους από τους προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι σήμερα, χρησιμοποιούν ένα παγκόσμιο δίκτυο, γνωστό ως Διαδίκτυο (**Internet**), ή ένα αντίστοιχο περιβάλλον μέσα στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται, το **Intranet**.

Η νέα αυτή τεχνολογία βοηθά πολλές επιχειρήσεις να βελτιωθούν ή και να επιβιώσουν. Ο λόγος είναι, ότι η πληροφοριακή τεχνολογία (information tech-

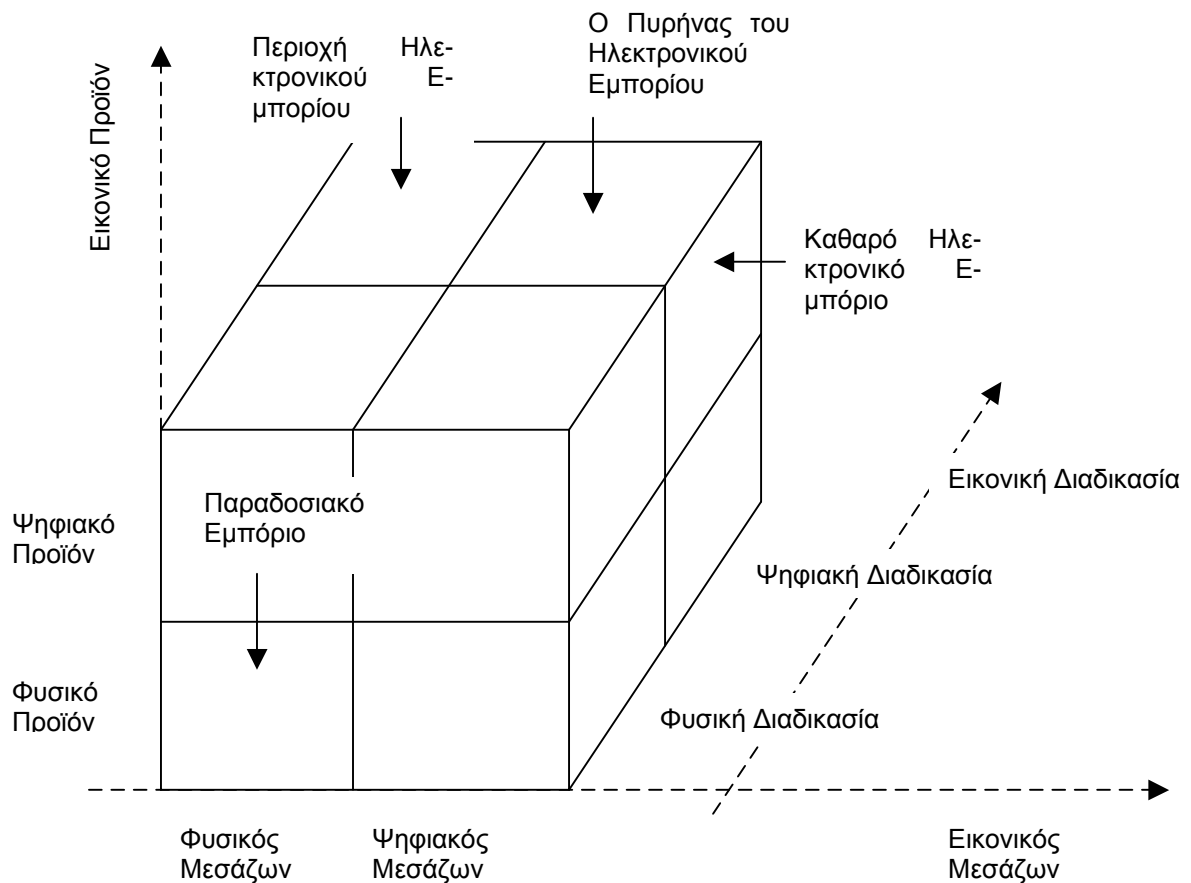
nology) και συγκεκριμένα το ηλεκτρονικό εμπόριο διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Στα επόμενα δίνεται ένας ορισμός, καθώς και το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

*Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια νέα πρακτική η οποία χρησιμοποιεί τα δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών (όπως το internet) για την αγορά και πώληση προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών.*

Οι Kalakota και Whinston (1997) δίνουν έναν ορισμό του ηλεκτρονικού εμπορίου βασισμένο σε τέσσερις διαστάσεις:

- Την **επικοινωνιακή**, όπου το ηλεκτρονικό εμπόριο διανέμει πληροφορίες ή προϊόντα /υπηρεσίες μέσω τηλεφωνικών γραμμών, δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών ή άλλα ηλεκτρονικά μέσα.
- Εκείνη των **επιχειρησιακών διαδικασιών**, όπου εφαρμόζεται η τεχνολογία με σκοπό την αυτοματοποίηση των συναλλαγών και της ροής της παραγωγής.
- Εκείνη των **υπηρεσιών**, όπου το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι το εργαλείο με το οποίο οι επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος τους ενώ παράλληλα αυξάνουν την ποιότητα των αγαθών και την ταχύτητα παροχής μιας υπηρεσίας.
- Και τέλος την **online** διάσταση, όπου παρέχει τη δυνατότητα αγοράς και πώλησης προϊόντων και πληροφοριών μέσω του Internet.

Στο σημείο αυτό σημειώνεται πως η φράση «ηλεκτρονικό εμπόριο» χρησιμοποιείται με μια ευρύτερη έννοια, η οποία εκτός από την αγορά και πώληση αγαθών, περιλαμβάνει και την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσα σε έναν οργανισμό.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΠΗΓΗ: CHOI ET AL, THE ECONOMICS OF ELECTRONIC COMMERCE, INDIANAPOLIS: MACMILLAN TECHNICAL PUBLICATIONS, 1997



Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να λάβει πολλές μορφές ανάλογα με το βαθμό ψηφιοποίησης ενός προϊόντος /υπηρεσίας, μιας διαδικασίας και του μεσάζοντα. Οι Choi et al, το 1997 δημιούργησαν ένα μοντέλο, το οποίο ερμηνεύει τους πιθανούς συνδυασμούς των τριών αυτών διαστάσεων. Ένα προϊόν, ένας μεσάζοντας ή μια διαδικασία είναι δυνατόν να είναι φυσικό ή ψηφιακό. Δημιουργούνται επομένως οκτώ κύβοι, καθένας από τους οποίους έχει τρεις διαστάσεις. Στο παραδοσιακό εμπόριο όλες οι διαστάσεις είναι φυσικές (ο κύβος κάτω αριστερά στο διάγραμμα 5.1), ενώ στο καθαρά ηλεκτρονικό εμπόριο οι διαστάσεις είναι ψηφιακές (ο κύβος πάνω δεξιά). Οι υπόλοιποι κύβοι αποτελούνται από ένα μίγμα ψηφιακών και φυσικών διαστάσεων. Εάν υπάρχει έστω και μια ψηφιακή διάσταση θεωρείται πως υπάρχει ηλεκτρονικό εμπόριο.

### **5.1. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Οι εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Τις **ηλεκτρονικές αγορές**, που διαπραγματεύονται με την αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Τα **εσωτερικά συστήματα ενός οργανισμού** (interorganizational systems), όπου διευκολύνει τη ροή πληροφοριών, την επικοινωνία και τη συνεργασία μέσα σε έναν οργανισμό.
3. Την **παροχή υπηρεσιών στον πελάτη**.

## 5.2. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Οι συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, ταξινομούνται ως εξής:

- **Business-to-business (B2B)**, δηλαδή οι συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων.
- **Business-to-consumer (B2C)**, το οποίο αποτελεί μια μορφή λιανεμπορίου μιας επιχείρησης προς τον πελάτη.
- **Consumer-to-consumer (C2C)**. Σε αυτή την περίπτωση ένας καταναλωτής-ιδιώτης πουλά απ' ευθείας ένα προϊόν ή υπηρεσία σε έναν άλλο ιδιώτη.
- **Consumer-to- business (C2B)**, όπου ένας ιδιώτης πουλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια επιχείρηση.
- **Nonbusiness (Μη κερδοσκοπικό)**, όπου μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο για να μειώσουν τα έξοδά τους ή να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους.
- **Intrabusiness**. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες οι δραστηριότητες που εκτελούνται εσωτερικά σε μια επιχείρηση (συνήθως μέσω του intranet).

### **5.3. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

#### **5.3.1. Οφέλη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου**

Η παγκόσμια φύση της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, το χαμηλό κόστος, η δυνατότητα πρόσβασης σε εκατομμύρια ανθρώπους και η ραγδαία ανάπτυξη παρέχουν πολλά οφέλη σε επιχειρήσεις, ιδιώτες και την κοινωνία. Τόσα όσο καμιά άλλη καινοτομία στο παρελθόν. Τα οφέλη αυτά αναλύονται παρακάτω:

##### **1. Οφέλη στις επιχειρήσεις:**

- ◆ Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναπτύσσει την αγορά από τοπική σε παγκόσμια. Χρησιμοποιώντας μικρό κεφάλαιο, μια επιχείρηση μπορεί να έχει εύκολη πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες, καλύτερους προμηθευτές και τους κατάλληλους συνεργάτες.
- ◆ Μειώνει το κόστος δημιουργίας, επεξεργασίας, διανομής, αποθήκευσης και ανάκτησης πληροφοριών αποθηκευμένων σε χαρτί.
- ◆ Δίνει τη δυνατότητα εξειδίκευσης του αντικειμένου μιας επιχείρησης.

- ◆ Μειώνει το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της δαπάνης ενός κεφαλαίου και της απόκτησης προϊόντων και υπηρεσιών.

## 2. Οφέλη στους καταναλωτές:

- ◆ Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει στους καταναλωτές να κάνουν συναλλαγές 24 ώρες την ημέρα, όλο το χρόνο και από οπουδήποτε στον κόσμο.
- ◆ Παρέχει περισσότερες επιλογές. Οι καταναλωτές επιλέγουν μεταξύ πολλών πωλητών και προϊόντων.
- ◆ Συνήθως παρέχει φθηνότερα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ◆ Οι καταναλωτές λαμβάνουν πληροφορίες σε δευτερόλεπτα.
- ◆ Δίνει τη δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων με άλλους ανθρώπους μέσα σε ηλεκτρονικές κοινότητες.

## 3. Οφέλη στην κοινωνία:

- ◆ Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει σε περισσότερους ανθρώπους να δουλεύουν και να ψωνίζουν από το σπίτι τους, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται η κίνηση στους δρόμους και να μειώνεται η ατμοσφαιρική ρύπανση.
- ◆ Κάποια εμπορεύματα πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων.
- ◆ Επιτρέπει στους κατοίκους των τριτοκοσμικών χωρών να απολαμβάνουν προϊόντα στα οποία δε θα είχαν πρόσβαση με διαφορετικό τρόπο.

### 5.3.2. Περιορισμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Όπως σε κάθε τεχνολογικό επίτευγμα, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο συναντούν σημαντικούς περιορισμούς. Αυτοί διακρίνονται σε τεχνικούς και μη και παραθέτονται στα επόμενα:

#### 1. Τεχνικοί περιορισμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου:

- ◆ Υπάρχει έλλειψη ασφάλειας του συστήματος, αξιοπιστίας και κάποιων πρωτοκόλλων επικοινωνίας.
- ◆ Το εύρος της ζώνης τηλεπικοινωνιών (telecommunication bandwidth) είναι ανεπαρκές.
- ◆ Τα εργαλεία του λογισμικού αναπτύσσονται και μεταβάλλονται ραγδαία.
- ◆ Κάποια λογισμικά ηλεκτρονικού εμπορίου είναι δυνατόν να μην είναι συμβατά με τα χρησιμοποιούμενα από την επιχείρηση λειτουργικά συστήματα.

Βέβαια, σημειώνεται πως με την πάροδο του χρόνου οι ανωτέρω περιορισμοί θα μειώνονται.

#### 2. Μη τεχνικοί περιορισμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου:

- ◆ Το κόστος ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλό και τα λάθη λόγω έλλειψης εμπειρίας είναι δυνατόν να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα σε μια επιχείρηση.
- ◆ Η παροχή ασφάλειας και η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων, αν και βελτιώνονται συνεχώς, αποτελούν τους μεγαλύτερους φόβους των καταναλωτών.
- ◆ Οι καταναλωτές δύσκολα εμπιστεύονται έναν απρόσωπο «πωλητή».
- ◆ Έλλειψη της αίσθησης ή της αφήs. Ένας καταναλωτής είναι δύσκολο να αγοράσει προϊόντα όπως τα ρούχα χωρίς να ξέρει τι ακριβώς αγοράζει.

Από τα ανωτέρω, γίνεται κατανοητό πως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σε οποιοδήποτε κλάδο δραστηριοποιούνται. Βέβαια, η τεχνολογική αυτή καινοτομία θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με τις επιλεγόμενες στρατηγικές και την ορθή διαμόρφωση, υλοποίηση και έλεγχό τους.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Malhotra Y., Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time', Information Strategy: The Executive's Journal, vol. 16(4), Summer 2000
2. Drucker, P.F. The Theory of Business, Harvard Business Review, September/October 1994
3. Kalakota, R. & Robinson, M., e-Business: Roadmap for Success, Addison Wesley, Reading, MA, 1999
4. Smith M., J. Bailey and E. Brynjolfsson, Understanding Digital Markets: Review and Assessment, in Erik Brynjolfsson and Brian Kahin, eds. Understanding The Digital Economy, MIT Press, 1999
5. Bloch M., Pigneur Y. & Segev A., On the Road of Electronic Commerce -- a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues, <http://pages.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm>, 1996

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση του τρόπου εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την υλοποίηση της στρατηγικής διοίκησης από τις επιχειρήσεις αυτές. Πληροφορίες για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, λήφθηκαν από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου (το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα Ι) από 30 ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους, όπως: χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, πετρελαιοπαραγωγών, τρόφιμα και ποτά, παρασκευή φαρμάκων και κατασκευή επίπλων.

Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα είχαν τη δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στο Διαδίκτυο, στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.unipi.gr/greek/other\\_units/oik/question/](http://www.unipi.gr/greek/other_units/oik/question/). Αυτό αποτελείται από τρία τμήματα. Το πρώτο αναζητά τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως το εάν έχουν αποστολή και ποια είναι αυτή, εάν εφαρμόζουν στρατηγικό σχεδιασμό και τον τύπο της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Το δεύτερο τμήμα θέτει ερωτήσεις που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και το τρίτο ερωτήσεις που αφορούν το εσωτερικό. Η παρούσα διπλωματική εργασία περιέχει τα γενι-

κά στοιχεία που συλλέχθηκαν και αναλύει τα αποτελέσματα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων του δείγματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν το σύνολο του δείγματος, ενώ στο παράρτημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά κλάδο.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να καταστεί αυτή κατά το δυνατόν ωφέλιμη, εφαρμόσιμη, αντικειμενική και ακριβής, όπως οι έννοιες αυτές διευκρινίζονται κατωτέρω.

- *Ωφελιμότητα:* για το σκοπό αυτό συλλέχθηκαν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για να απαντηθούν όλα τα καίρια σημεία της εργασίας. Τα πορίσματα αυτής διατυπώνονται με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια και όταν γίνονται αξιολογικές κρίσεις, αναφέρεται η σχετική σπουδαιότητα του θέματος.
- *Εφαρμοσιμότητα:* για το σκοπό αυτό έγινε προσπάθεια η εργασία να είναι ρεαλιστική και λιτή. Υιοθετήθηκαν πρακτικές διαδικασίες και ελήφθησαν υπόψη οι προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερομένων, ώστε να διευκολυνθεί η εφαρμοσιμότητά της.
- *Αντικειμενικότητα, ευπρέπεια και εντιμότητα:* η μελέτη προσανατολίστηκε με σαφήνεια προς την εξυπηρέτηση των ενδιαφερομένων και προς την κατά το δυνατόν πλήρη και δίκαιη αποτίμηση των διαφόρων σημείων με πνεύμα σεβασμού, ειλικρίνειας και εντιμότητας.

- *Ακρίβεια*: έγινε συστηματική περιγραφή του έργου και δημιουργήθηκε ένας κατάλογος σημείων ελέγχου. Ακολούθως, έγινε ανάλυση των μεταβλητών που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης και χρησιμοποιήθηκε απλή αλλά έγκυρη πηγή πληροφόρησης (τα ερωτηματολόγια). Τέλος, έγινε συστηματική ανάλυση αυτών, ώστε τα πορίσματα να είναι αξιόπιστα και αιτιολογημένα.

Η μελέτη χωρίζεται σε δύο μέρη:

- Το πρώτο περιλαμβάνει τα βασικά συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν μετά την ανάλυση και επεξεργασία των ερωτηματολογίων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.
- Το δεύτερο (παράρτημα II) περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας από την ανάλυση και επεξεργασία των ερωτηματολογίων ανά κλάδο.

## **2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Η μελέτη για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στις επιχειρήσεις στηρίζεται στο προαναφερθέν ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από δείγμα 30 επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και παραγωγής προϊόντων.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με γενικές ερωτήσεις για τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και συνεχίζει με ερωτήσεις που αφορούν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον αυτών. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης απαιτείται πρώτα η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να εντοπιστούν οι στρατηγικοί παράγοντες του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και η ανάλυση του κλάδου μέσα στον οποίο αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, γίνεται ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος με σημείο αναφοράς τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του.

Στα επόμενα επιχειρείται μια συνεκτική παρουσίαση και ερμηνεία των βασικών αποτελεσμάτων της έρευνας.

## **2.1. Γενικές Ερωτήσεις**

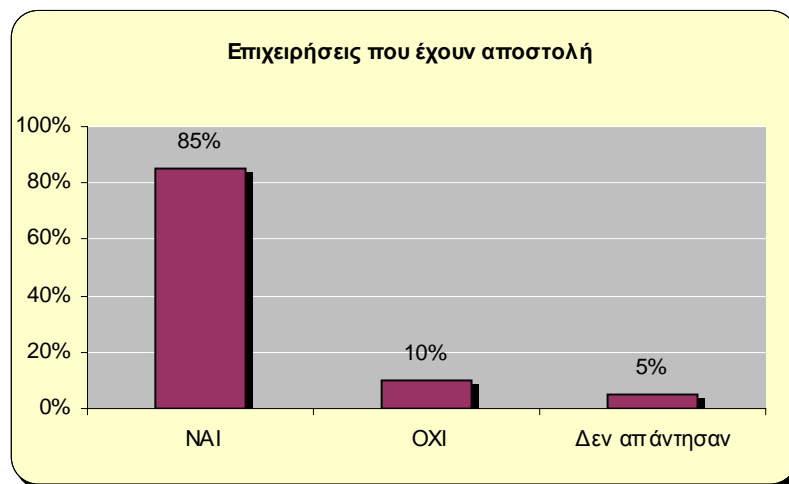
Αρχικά τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με το είδος της επιχείρησης ώστε να καταστεί δυνατή η κατάταξη των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα ανά κλάδο και να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την πορεία του κλάδου και την υπάρχουσα κατάσταση.

Κατόπιν, τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με το εάν οι επιχειρήσεις έχουν αποστολή, και κατά πόσο αυτή είναι επίσημη ή ανεπίσημη, γραπτή ή προφορική, καθώς και τι επιτυγχάνει η επιχείρηση από την εφαρμογή αυτής. Οι δυνατές απαντή-

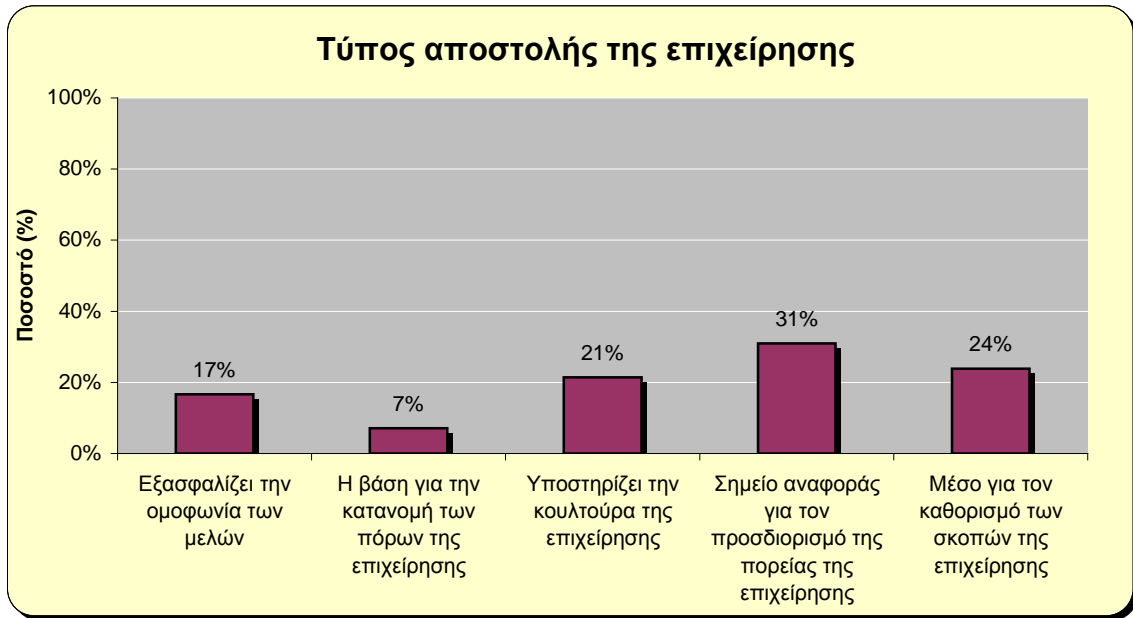
σεις ήταν «η αποστολή εξασφαλίζει την ομοφωνία των μελών της επιχείρησης», «αποτελεί τη βάση για την κατανομή των πόρων», «υποστηρίζει την κουλτούρα», «λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τα μέλη ώστε να προσδιορίσουν την πορεία της επιχείρησης» και τέλος «αποτελεί το μέσο για τον καθορισμό των σκοπών της επιχείρησης έτσι ώστε το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση να μπορούν να αναλυθούν και να ελεγχθούν». Το 85% των επιχειρήσεων απάντησε πως *έχουν αποστολή*, το 10% απάντησε ότι δεν έχουν αποστολή και το υπόλοιπο 5% δεν απάντησε (Διάγραμμα 1.1). Από τις επιχειρήσεις που απάντησαν πως έχουν γραπτή αποστολή το 65% αυτών είναι γραπτή και το 25% απάντησε ότι είναι ανεπίσημη ενώ το 15% δεν απάντησε. Το 31% των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι η αποστολή της επιχείρησης είναι *σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό της πορείας της*. Η επόμενη απάντηση που συγκεντρώνει εξίσου μεγάλο ποσοστό είναι ότι η αποστολή *αποτελεί το μέσο για τον καθορισμό των σκοπών της επιχείρησης* και τέλος υποστηρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης (Διάγραμμα 1.2). Από τα στοιχεία αυτά γίνεται κατανοητό, πως πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ύπαρξη αποστολής στη μελλοντική πορεία τους.

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στις επιχειρήσεις, ήταν εάν εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό σε χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των 5 ετών, καθώς και ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους δεν εφαρμόζεται αυτός. Οι δυνατές απαντήσεις για τους παραπάνω λόγους είναι: «διότι η επιχείρηση είναι μικρή», «γιατί δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε πραγματικές επιχειρήσεις παρά μόνο ως μελέτη περίπτωσης στο Πανεπιστήμιο», «ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός που

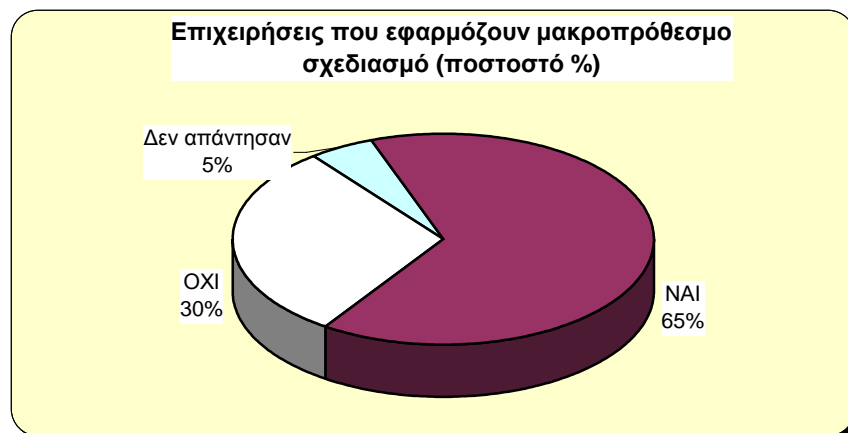
χρησιμοποιείται έχει πολύ καλά αποτελέσματα», «δεν είναι συμβατό με την κουλτούρα της επιχείρησης», «δεν είναι συμβατό με τη δομή», «τα στελέχη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις», «δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος», «δεν υπάρχουν οι απαραίτητες πληροφορίες για το περιβάλλον», «είναι δύσκολο να γίνουν προβλέψεις» και «δεν υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι». Το 65% των επιχειρήσεων απάντησε πως εφαρμόζει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό το 30% δεν εφαρμόζει, ενώ το υπόλοιπο 5% δεν απάντησε (Διάγραμμα 1.3). Ο σημαντικότερος λόγος, για τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές δεν εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, είναι το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο εξελίσσονται και αναπτύσσονται με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατός ο στρατηγικός σχεδιασμός σε χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των 5 ετών, παρά μόνο η πρόβλεψη σε βραχυχρόνια βάση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ



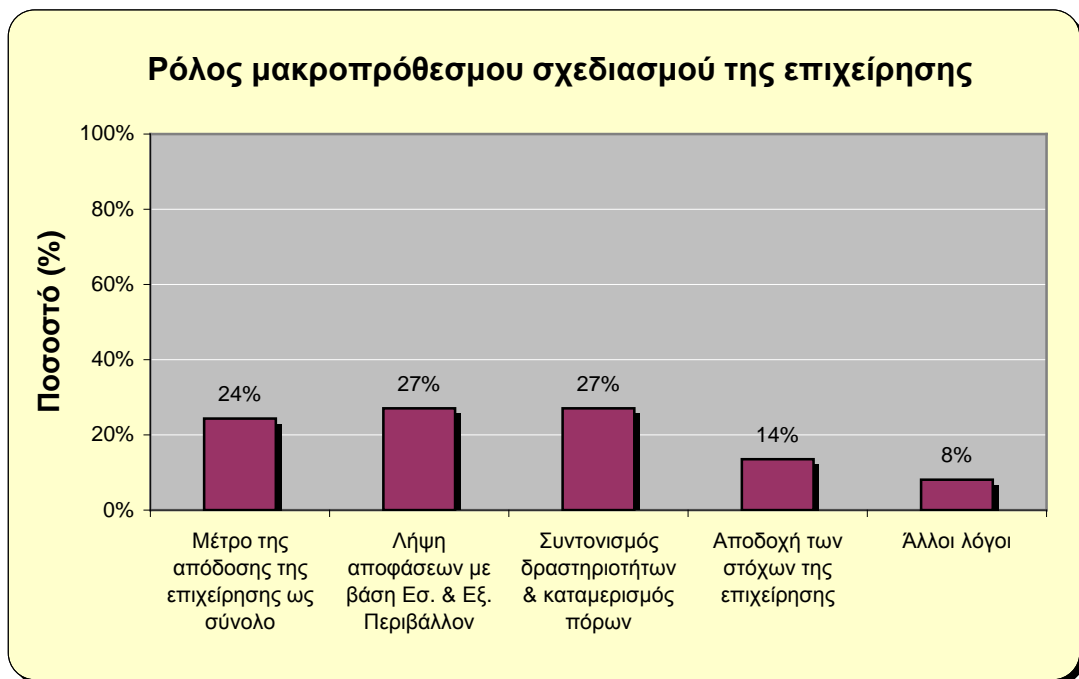
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

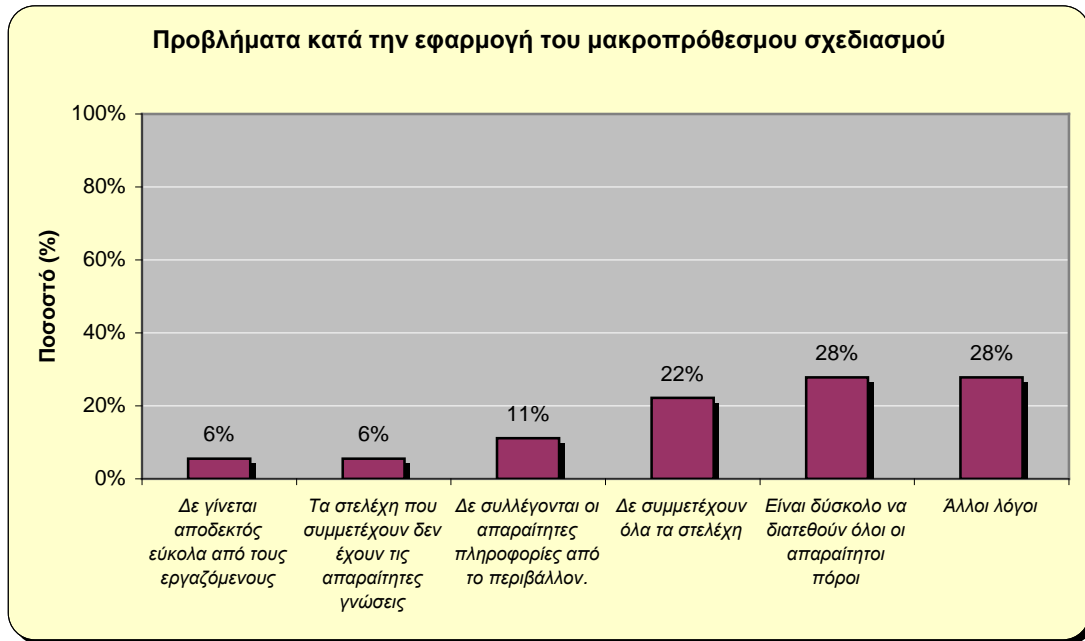
Στην ερώτηση σχετικά με τους λόγους για τους οποίους εφαρμόζουν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, το 54% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι *συντελεί στο συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον καταμερισμό των πόρων της επιχείρησης και βοηθά να ληφθούν αποφάσεις με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον* (Διάγραμμα 1.4). Όσον αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, η απάντηση που συγκέ-

ντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ ένα επιπλέον πρόβλημα που δημιουργείται με την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, είναι η δυσκολία να διατεθούν οι απαραίτητοι πόροι (Διάγραμμα 1.5).



Διάγραμμα 1.4: Ρόλος μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της επιχείρησης



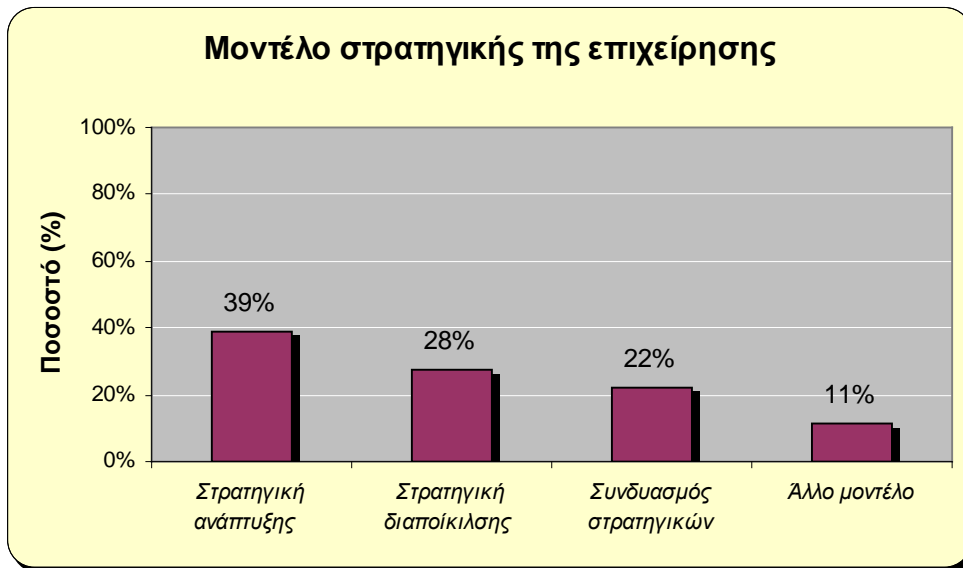


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Από τις παραπάνω απαντήσεις γίνεται σαφές ότι αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αντιλαμβάνονται ότι λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, μεταβάλλονται ραγδαία και οι ανάγκες, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να υλοποιηθούν προγράμματα με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η τάση που παρατηρείται είναι πως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν το χρονικό ορίζοντα σχεδιασμού των προγραμμάτων τους, να απορρίψουν τον παραδοσιακό τρόπο προσέγγισης και να προσαρμοστούν στις σύγχρονες εξελίξεις ενός περιβάλλοντος που όχι μόνο δεν είναι στάσιμο, αλλά μεταβάλλεται με πολύ γοργούς ρυθμούς.

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά το μοντέλο στρατηγικής που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις πραγματικά έχουν ιδιαίτερο ενδια-

φέρουν αφού το 39% απάντησε τη «στρατηγική ανάπτυξης», το άλλο 28% «στρατηγική διαποίκισης» και το 22% «συνδυασμό των δύο προηγούμενων στρατηγικών». Το 11% απάντησε ότι η στρατηγική που εφαρμόζουν είναι «μερικής ολοκλήρωσης»: επένδυση σε εξαγορά προμηθευτή συγκεκριμένου προϊόντος όπου η εταιρία μπορεί να έχει αυξημένη προστιθέμενη αξία (Διάγραμμα 1.6).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η απάντηση αυτή επιβεβαιώνει τις παραπάνω τάσεις, ότι δηλαδή οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον γρήγορα και άμεσα μέσω της διαμόρφωσης στρατηγικής που θα υποστηρίξει την αλλαγή αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των στρατηγικών ανάπτυξης και διαποίκισης που αφορούν ολοένα και περισσότερα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε αυτά

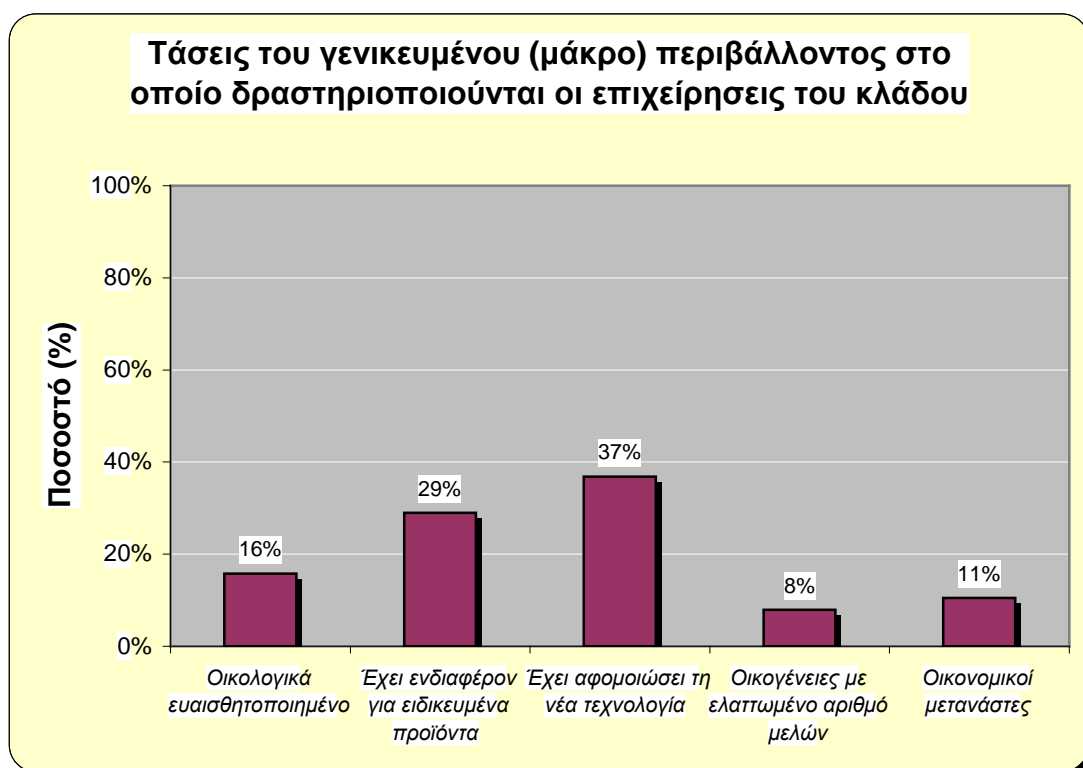
σχετίζονται με τα ήδη παραγόμενα προϊόντα /υπηρεσίες των επιχειρήσεων, είτε δεν σχετίζονται καθόλου με τα υπάρχοντα προϊόντα /υπηρεσίες.

## 2.2. Εξωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το πρώτο βήμα στη διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης, αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση του μοντέλου της στρατηγικής διοίκησης και επομένως οποιαδήποτε καλή ή κακή εκτίμηση των πληροφοριών που αποκομίζει η επιχείρηση οδηγεί σε αντίστοιχα αποτελέσματα και προβλέψεις για το μέλλον. Οι επόμενες ερωτήσεις ενισχύουν ακόμα περισσότερο την παραπάνω άποψη για το πόσο σημαντικά επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον τις στρατηγικές αποφάσεις, πόσο ραγδαία μεταβαλλόμενο είναι και πόσο γρήγορα και άμεσα πρέπει να ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις μεταβολές αυτές.

Συγκεκριμένα, ετέθη στις επιχειρήσεις το ερώτημα ποιες είναι οι τάσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Το 37% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απάντησε πως υπάρχει έντονο το ενδιαφέρον να αφομοιώσουν τη νέα τεχνολογία, το 29% ότι οι τάσεις στο περιβάλλον είναι προς ειδικευμένα προϊόντα (niche markets), το 16% ότι ο κλάδος είναι οικολογικά ευαίσθητοποιημένος, το 11% ότι υπάρχει το φαινόμενο των οικονομικών μεταναστών και το 8% ότι στον κλάδο εμφανίζεται το φαινόμενο να υπάρχουν οικογένειες με

ελαττωμένο αριθμό μελών (Διάγραμμα 1.7). Είναι προφανές πως όταν μια επιχείρηση δεν θα μπορέσει να διαγνώσει ή ακόμα και να αγνοήσει τις τάσεις αυτές του εξωτερικού περιβάλλοντος τότε δεν θα ανταποκριθεί ούτε και ικανοποιήσει τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται.

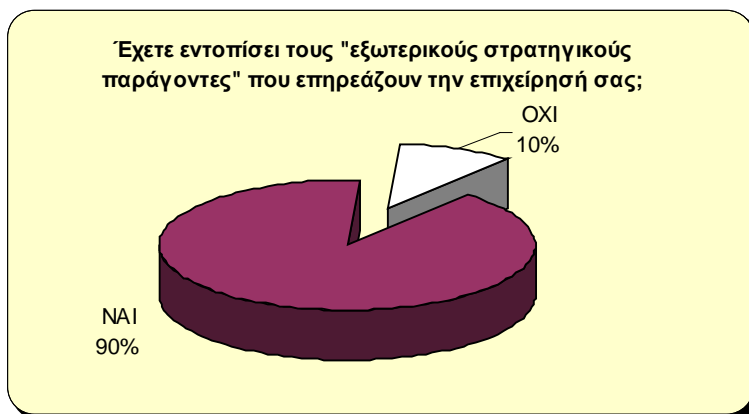


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις έχουν άμεση σχέση με τα προηγούμενα και ενισχύουν την άποψη ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλέον έντονη την ανάγκη να ανιχνεύουν το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται. Συγκεκριμένα, έχουν τεθεί τα ερωτήματα που αφορούν το τι λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να σχεδιάσουν το μέλλον σε σχέση με το άμεσο και το γενικευμένο περιβάλλον.

Επίσης ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις από το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και δημογραφικές μεταβολές και ακολουθούν οι πολιτικές, νομικές και οικολογικές.

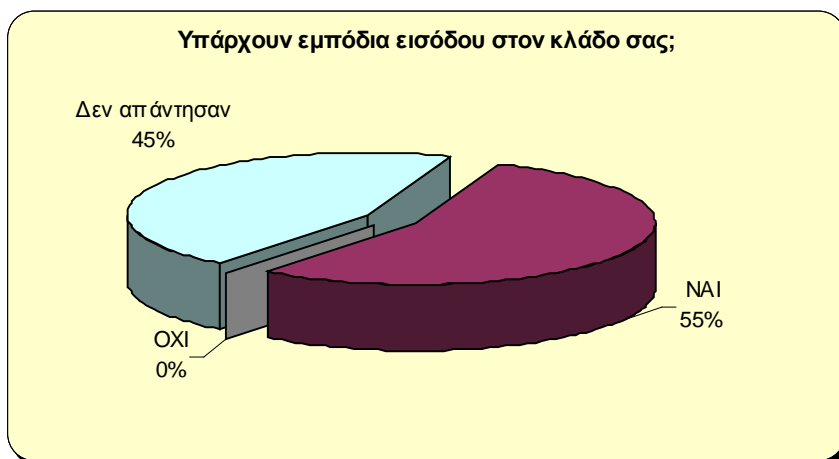
Η πέμπτη ερώτηση αναφέρεται στο εάν οι επιχειρήσεις έχουν εντοπίσει τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρησή τους. Το 90% των επιχειρήσεων απάντησε *καταφατικά* και το 10% *αρνητικά* (Διάγραμμα 1.8).



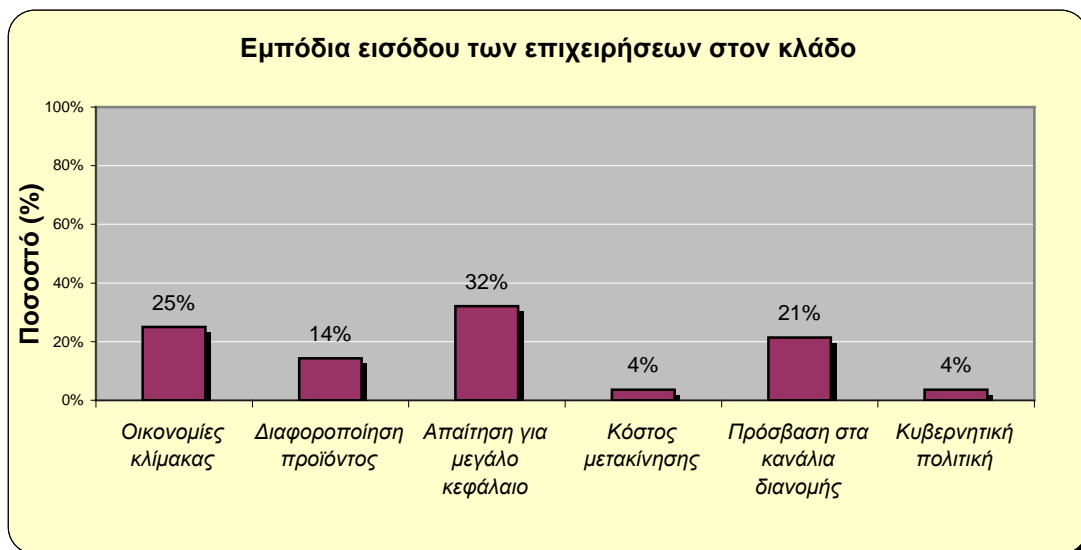
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8:** ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η παραπάνω στάση επιβεβαιώνει την ανάγκη των επιχειρήσεων να γνωρίζουν τους παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη τους. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν αναμενόμενο, αφού είναι γνωστό ότι όλες οι επιχειρήσεις ανιχνεύουν το περιβάλλον τους για να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται.

Στη συνέχεια, τέθηκε στις επιχειρήσεις το ερώτημα εάν υπάρχουν εμπόδια εισόδου που αποτρέπουν επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο. Το 55% απάντησε «ναι» και το υπόλοιπο 45% δεν απάντησε. Αν η απάντηση ήταν «ναι» ο ερωτώμενος έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των εξής απαντήσεων για το ποια είναι αυτά τα εμπόδια: «οι οικονομίες κλίμακας», «η διαφοροποίηση του προϊόντος», «η απαίτηση για μεγάλο κεφάλαιο», «το κόστος μετακίνησης», «η πρόσβαση στα κανάλια διανομής» και τέλος «η κυβερνητική πολιτική». Ποσοστό 32% απάντησε ότι εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις είναι η απαίτηση σε μεγάλο κεφάλαιο και ποσοστό 25% οικονομίες κλίμακας, το 21% το η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, ενώ η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης και η κυβερνητική πολιτική απέσπασαν χαμηλότερη βαθμολογία. (Διαγράμματα 1.9 και 1.10).

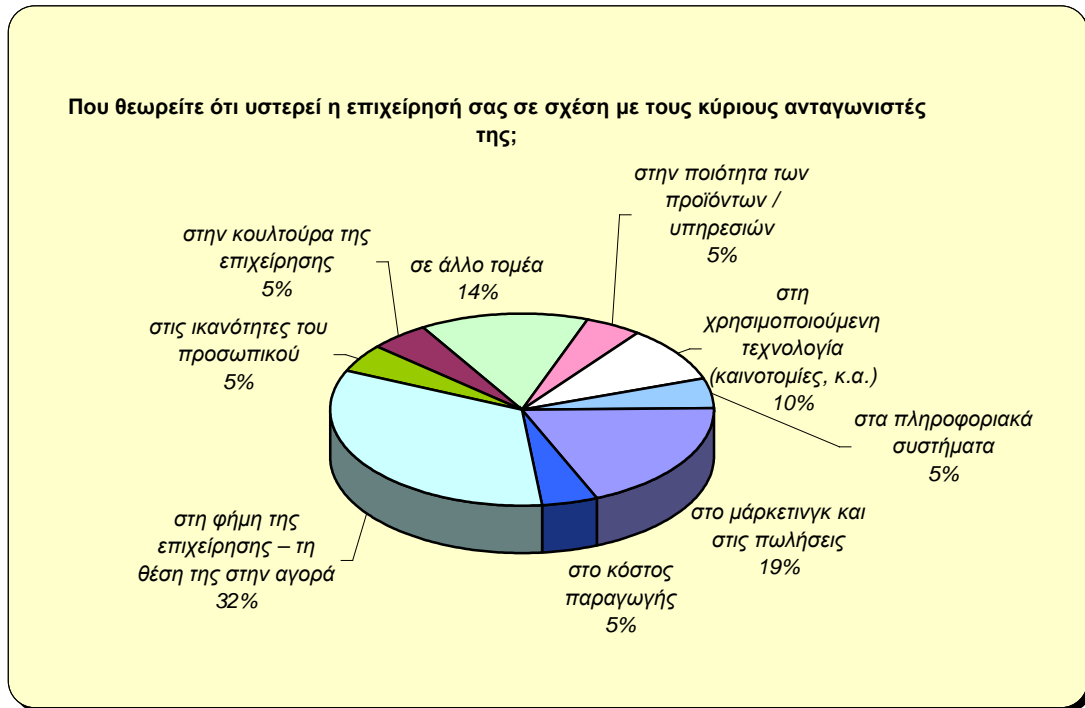


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9:** ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.10: ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**

Η επόμενη ερώτηση αναζητά τον τομέα που υστερεί η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι απαντήσεις που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν η *φήμη της επιχείρησης σε σχέση με τη θέση της στην αγορά καθώς και το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις*. Η ποιότητα των προϊόντων /υπηρεσιών, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, τα πληροφοριακά συστήματα, το κόστος παραγωγής, οι ικανότητες του προσωπικού και η κουλτούρα της επιχείρησης απαντήθηκαν σε μικρότερα ποσοστά. (Διάγραμμα 1.11).

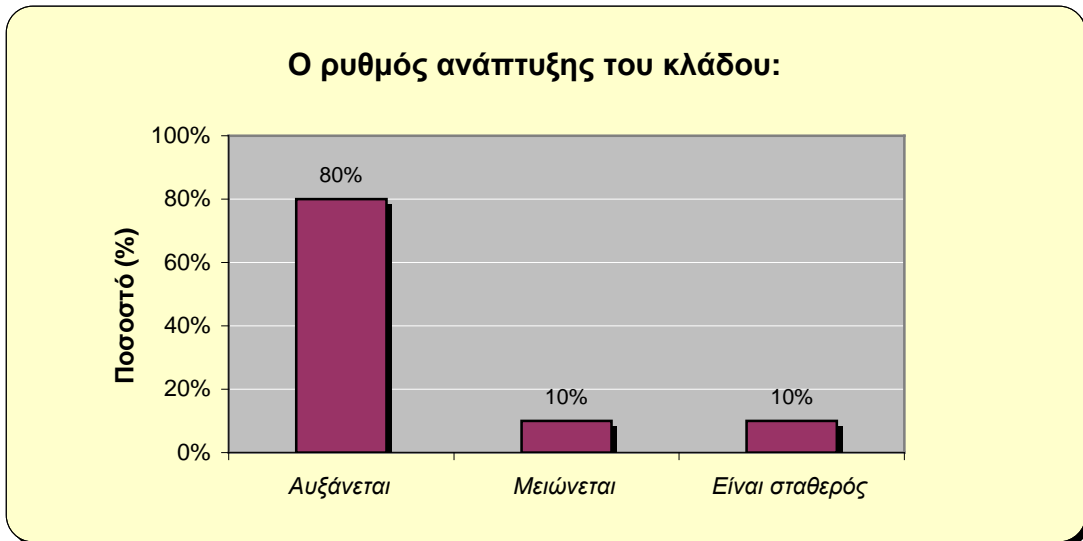


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.11:** ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΥΣΤΕΡΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΟΥΣ

Η πληροφορία αυτή είναι σημαντική, ώστε να γίνει κατανοητό το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τόσο να κατέχουν μια εξέχουσα θέση στην αγορά-στόχο τους, όσο και να αυξάνουν τις πωλήσεις, είτε γιατί θα θέλουν να διανέμουν περισσότερα, είτε γιατί θα προγραμματίζουν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις.

Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε, παρουσιάζει την εκτίμηση των επιχειρήσεων για τον κλάδο τους, από τις οποίες το 80% χαρακτηρίζει το *ρυθμό του κλάδου αυξανόμενο*, το 10% μειωμένο και το υπόλοιπο 10% σταθερό (Διάγραμμα 1.12).





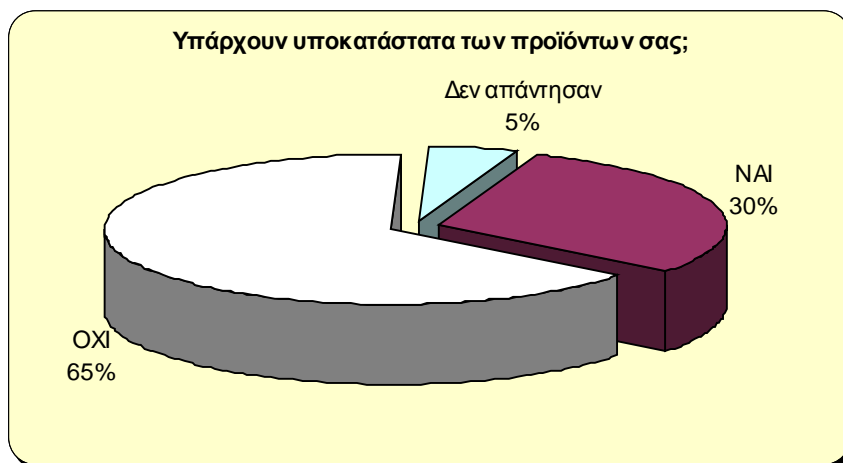
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.12:** ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Το παραπάνω αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο από τη στιγμή που στην ερώτηση 6, όπου οι επιχειρήσεις καλούνταν να απαντήσουν αν πραγματοποιούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό το 65% απάντησε *καταφατικά*. Επομένως, οι επιχειρήσεις θεωρώντας το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου αυξανόμενο δεν μπορούν να πάρουν αποφάσεις σε μακροπρόθεσμη βάση και δεν επιθυμούν να δεσμεύσουν κεφάλαια για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Στη συνέχεια ετέθη η ερώτηση για το εάν υπάρχουν εμπόδια εξόδου από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Το 80% των απαντήσεων ήταν *αρνητικές* και 20% απάντησε *καταφατικά* αφού υπάρχει υψηλός βαθμός εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρεί ότι μπορούν να εγκαταλείψουν τον κλάδο χωρίς να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερα προβλήματα τα οποία θα τους αποτρέψουν από αυτή την απόφαση.

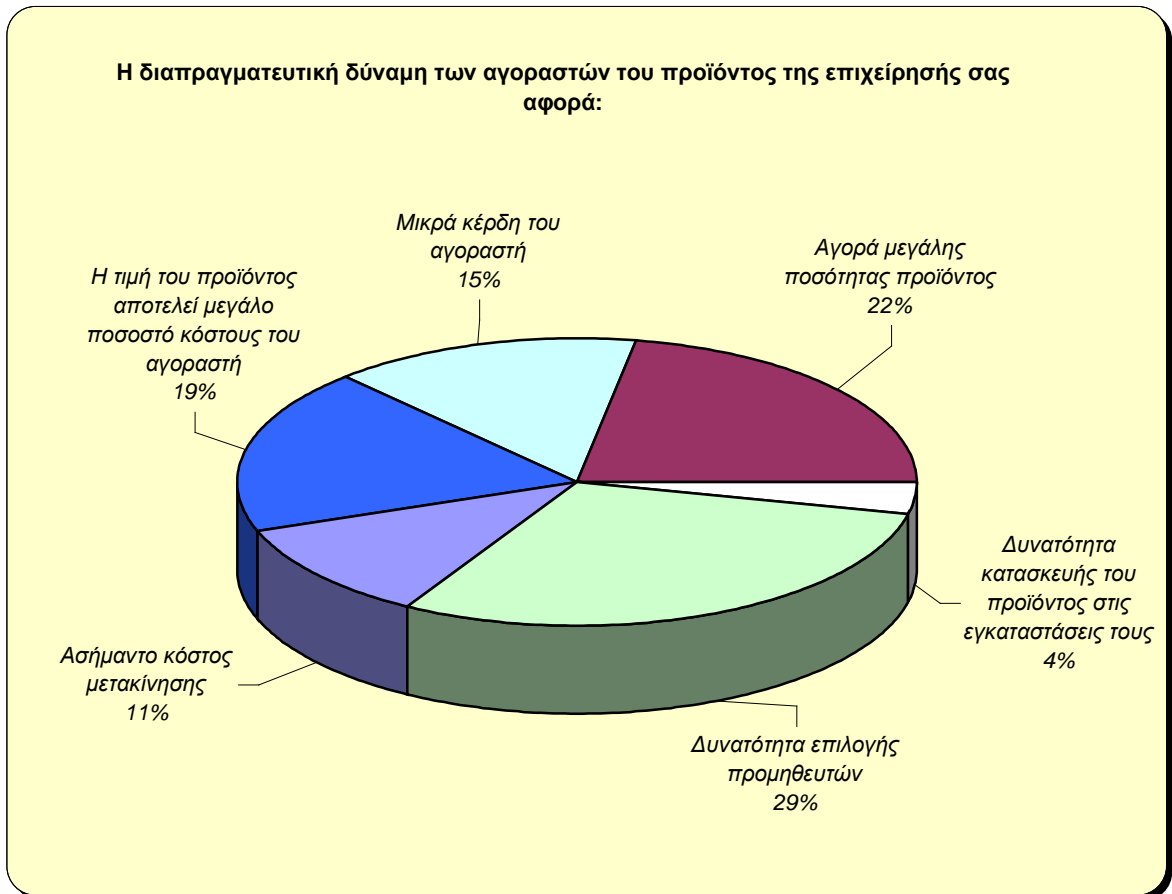
Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε στις επιχειρήσεις είναι εάν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων που παράγουν. Το δείγμα των επιχειρήσεων απάντησε με ποσοστό 65% «όχι», το 30% «ναι» και το υπόλοιπο 5% δεν απάντησε. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις συνήθως συγχέουν τα υποκατάστατα με τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους. Για παράδειγμα η Kraft Foods απαντώντας στην ερώτηση θεωρεί τις σοκολάτες υποκατάστατο του καφέ. Η PepsiCo απαντά ότι βασικό υποκατάστατο είναι τα private labels, όμως γνωρίζουμε ότι αυτοί είναι ανταγωνιστές και όχι υποκατάστατα (Διάγραμμα 1.13).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.13: ΥΠΑΡΞΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι παραπάνω απαντήσεις αντανakλούν το πρόβλημα που υπάρχει στο να διαχωρίσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων τους ανταγωνιστές από τα υποκατάστατα με αποτέλεσμα πολλές φορές η στρατηγική που εφαρμόζεται να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στους στόχους που έχουν θέσει τα στελέχη στην επιχείρηση.

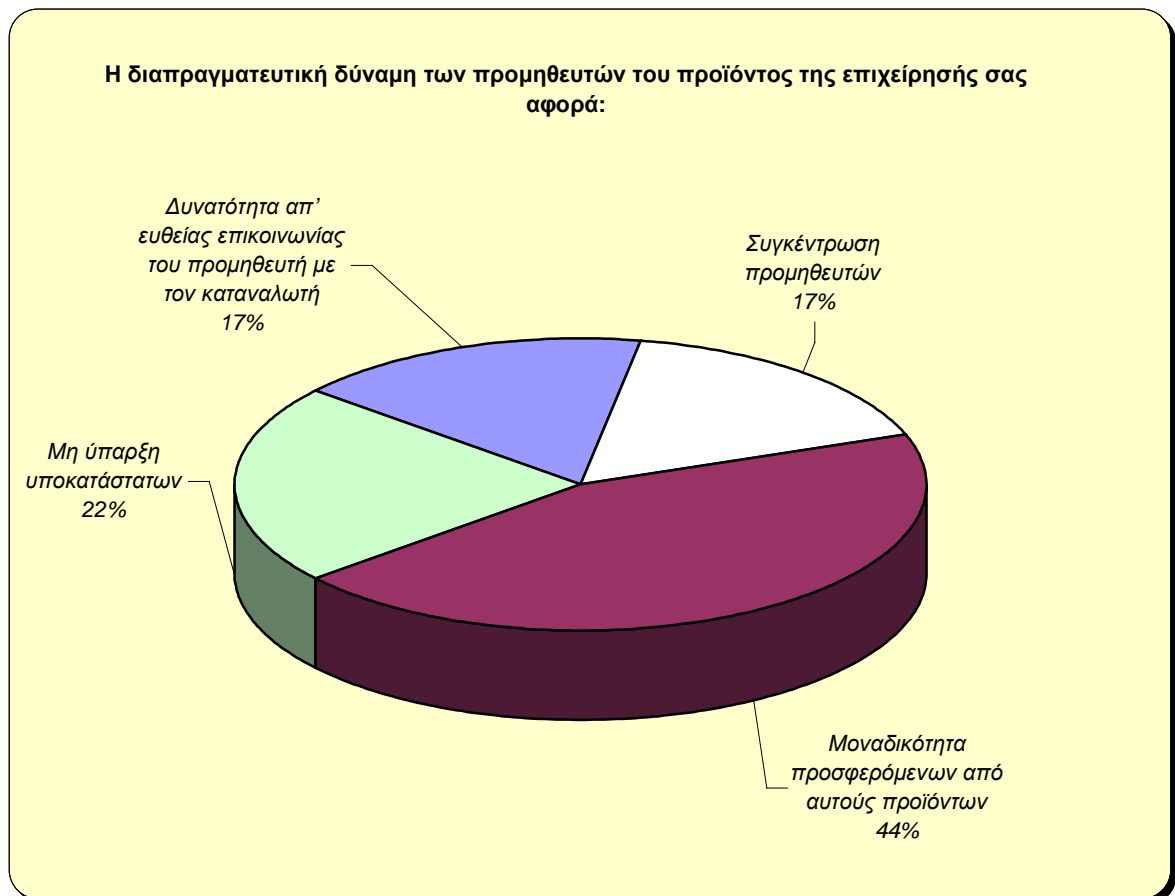
Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν ποια είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τους. Οι δυνατές απαντήσεις ήταν: «αγορά μεγάλης ποσότητας προϊόντος», «δυνατότητα κατασκευής του προϊόντος στις εγκαταστάσεις τους», «δυνατότητα επιλογής προμηθευτών», «ασήμαντο κόστος μετακίνησης», «η τιμή του προϊόντος αποτελεί μεγάλο ποσοστό κόστους του αγοραστή» και τέλος «τα μικρά κέρδη του αγοραστή». Το 29% απάντησε η *δυνατότητα επιλογής προμηθευτών*, το 22% απάντησε η *αγορά μεγάλης ποσότητας προϊόντος* και το 19% η *τιμή του προϊόντος αποτελεί μεγάλο ποσοστό κόστους του αγοραστή*, σε μικρότερο ποσοστό ακολούθησαν οι απαντήσεις: «μικρά κέρδη του αγοραστή», «ασήμαντο κόστος μετακίνησης» και «δυνατότητα κατασκευής του προϊόντος στις εγκαταστάσεις τους». (Διάγραμμα 1.14).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.14:** ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η σκοπιμότητα της ερώτησης αυτής ήταν να εντοπίσει αν και κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει ποιοι λόγοι αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της και ποιοι τη μειώνουν. Από τις απαντήσεις εξάγεται το συμπέρασμα, ότι πιθανόν οι επιχειρήσεις να εξετάζουν και να εκτιμούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τη διαπραγματευτική δύναμη που ασκούν οι αγοραστές, έτσι ώστε να μπορούν να γνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους.

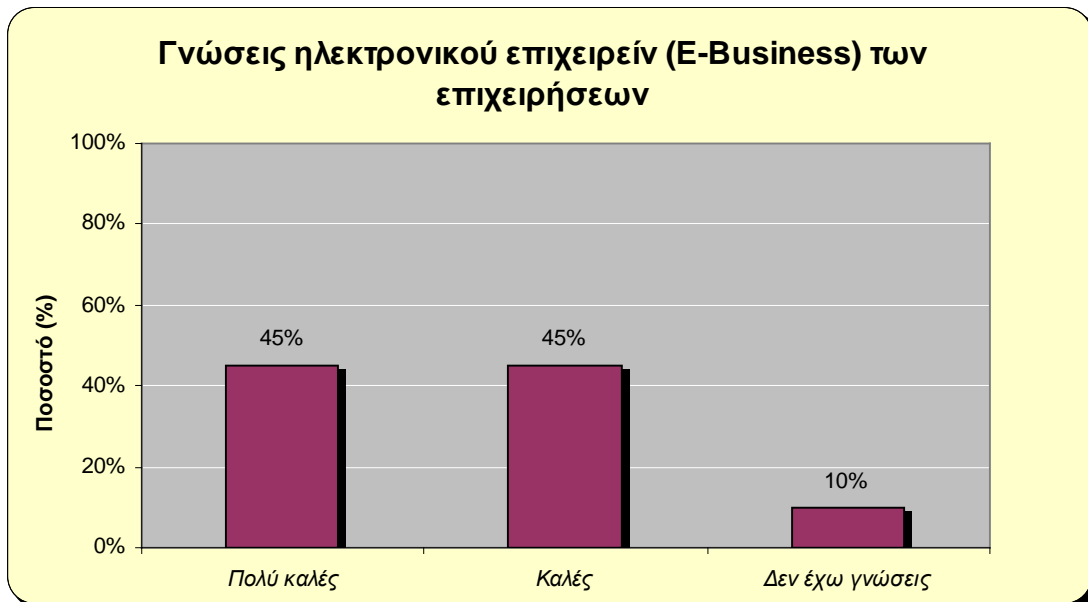
Ακολούθως, τέθηκε μια παρόμοια ερώτηση που αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το 44% των επιχειρήσεων απάντησε «η μοναδικότητα των προϊόντων που προσφέρονται από αυτούς», το 22% απάντησε «η μη ύπαρξη υποκατάστατων». Μικρότερα ποσοστά συγκέντρωσαν «η συγκέντρωση των προμηθευτών» και «η δυνατότητα απ' ευθείας επικοινωνίας του προμηθευτή με τον καταναλωτή» (Διάγραμμα 1.15).



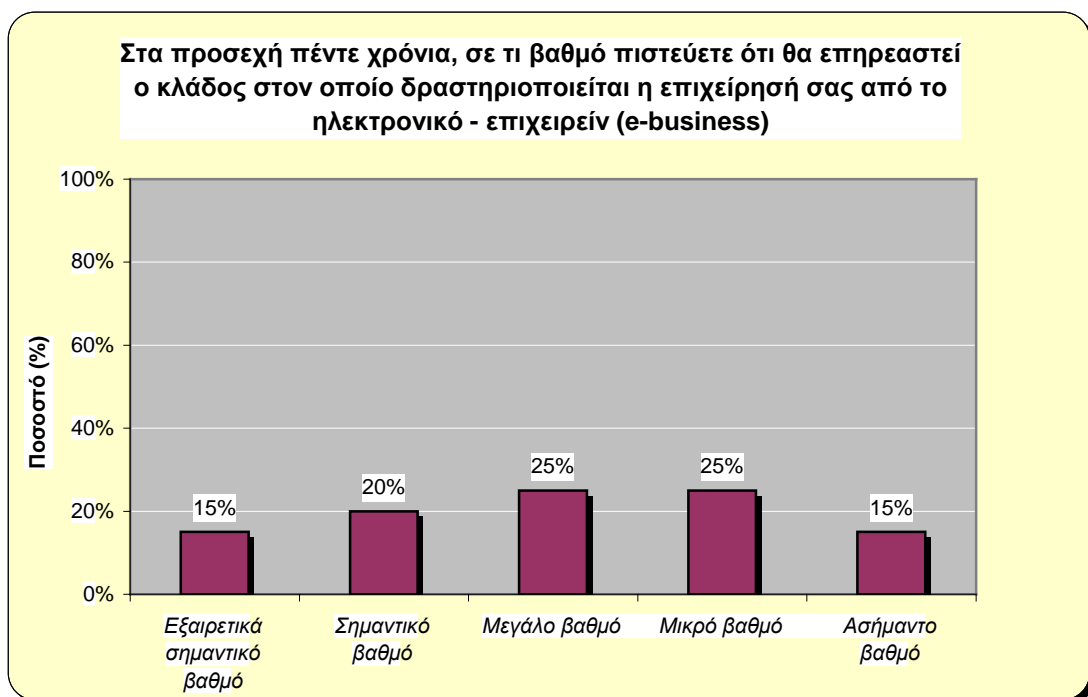
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.15: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ /ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στις δύο παραπάνω ερωτήσεις υπογραμμίζουν δύο σημεία. Πρώτον, ότι οι επιχειρήσεις εκτιμούν και αναλύουν τα σημεία που κάνουν πιο ισχυρούς τους αγοραστές. Επιζητούν δηλαδή τις αδυναμίες τους και επεξεργάζονται εκτενώς τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους αγοραστές. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εντοπίζουν τα ισχυρά σημεία των προμηθευτών, άρα επιδιώκουν να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους προμηθευτές έτσι ώστε να εντοπίσουν κάποια άλλα σημεία που πιθανόν είναι εξίσου σημαντικά.

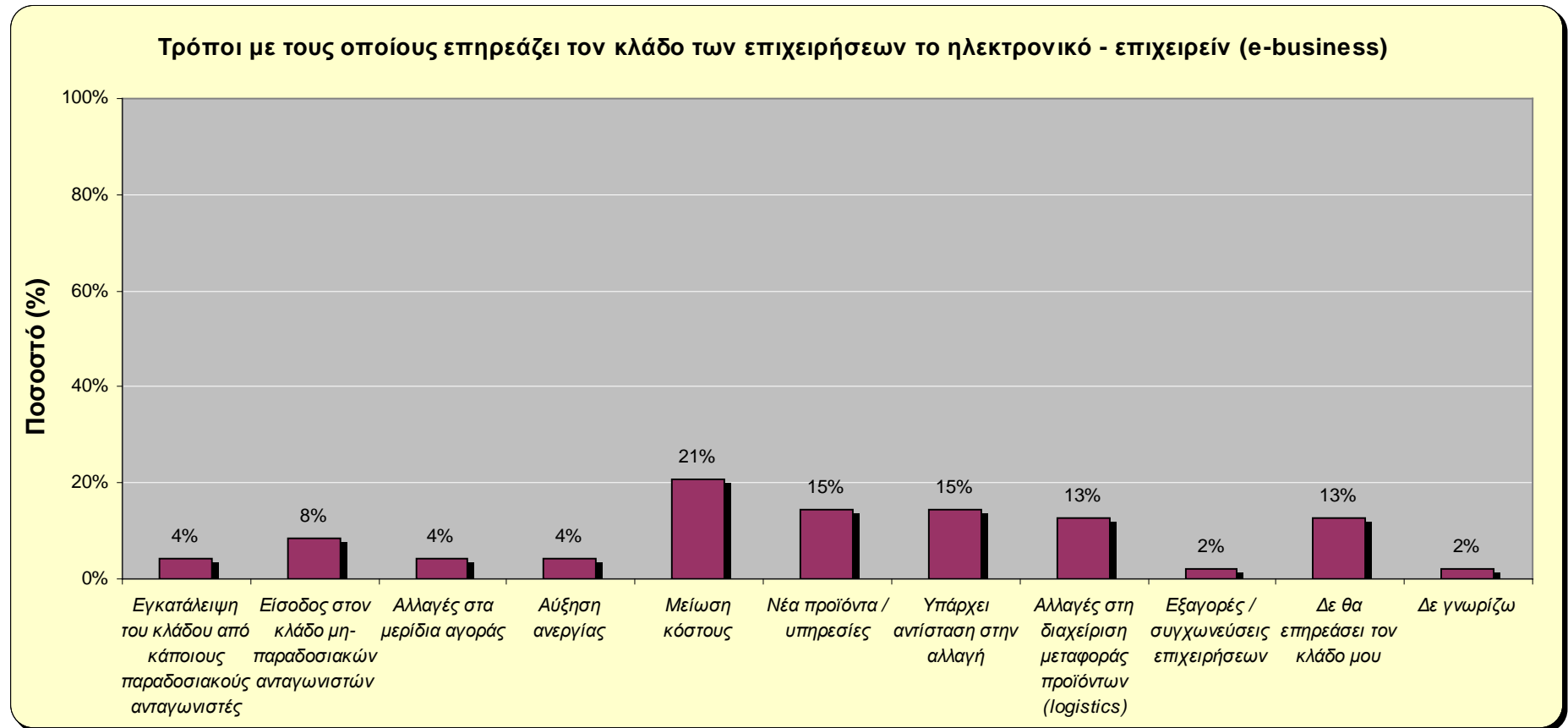
Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι τέσσερις τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες αφορούν τη χρήση του διαδικτύου και κατά πόσο αυτό χρησιμοποιείται για τη λήψη χρήσιμων πληροφοριών που υποστηρίζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής και συχνά βοηθούν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τα στοιχεία της έρευνας, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) και διαθέτουν εταιρική ιστοσελίδα (web site) (Διάγραμμα 1.16). Θεωρούν ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα επηρεάσει τον κλάδο (Διάγραμμα 1.17), αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ώστε να προκαλέσει σημαντικές μεταβολές στο στρατηγικό μάνατζμεντ και γενικότερα στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 1.18).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.16: ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS)**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.17: ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.18: ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

1. Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
2. Ευθύμογλου Πρ., Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α, Τυροffset, Θεσσαλονίκη 1990
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
4. Σαρσέντης Β.Ν., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Β΄ Έκδοση Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996

### **ΞΕΝΗ**

1. Andrews K., The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin 1971
2. Ansoff I., Corporate Strategy, London Penguin, 1985
3. Barney J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley, 1997

4. Bloch M., Pigneur Y. & Segev A., On the Road of Electronic Commerce -- a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues, <http://pages.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm>, 1996
5. Chandler A., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962
6. David F. R., Strategic Management, Concepts and Cases, Prentice Hall 7th Edition, 2000
7. Drucker, P.F. The Theory of Business, Harvard Business Review, September/October 1994
8. Hill C. and G. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin, 4th Edition, 1998
9. Hoffer C.W. and D. Shendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978
10. Kalakota, R. & Robinson, M., e-Business: Roadmap for Success, Addison Wesley, Reading, MA, 1999
11. Malhotra Y., Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time', Information Strategy: The Executive's Journal, vol. 16(4), Summer 2000 Miles R.E. and C.C.Snow, Organizational Strategy, Structure and Process, New York, Mc Graw Hill, 1978

12. Mintzberg H., "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", California Management Review, Fall 1987
13. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Prentice Hall International Editions, 8th Edition, 1994
14. Porter M., "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996
15. Smith M., J. Bailey and E. Brynjolfsson, Understanding Digital Markets: Review and Assessment, in Erik Brynjolfsson and Brian Kahin, eds. Understanding The Digital Economy, MIT Press, 1999
16. Quinn, J., H. Mintzberg and R. M. James, The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases, Prentice-Hall, First Edition, 1998
17. Wheelen T.L. and J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall International Editions, 7th Edition, 2000