

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤΩΜ)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ”**

ΜΑΡΙΟΣ ΜΠΕΛΑΦΕΜΙΝΕ

Α.Μ. ΜΔΕΟΠ-1226

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΚΟΣ ΤΣΟΓΚΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2015

Ευχαριστίες

*«Ευχαριστώ τους γονείς μου για τα εφόδια που μου έδωσαν και τους
καθηγητές μου για την αστείρευτη γνώση που μου προσέφεραν»*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την σχέση, καθώς και το ρόλο των οποίων διαδραματίζουν το στρατηγικό μάντζμεντ και το στρατηγικό μάρκετινγκ στον δρόμο προς τη θεμελίωση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καινοτομία, η ανάπτυξη εσωτερικών τεχνολογικών ικανοτήτων και η σωστή διαχείριση της γνώσης είναι κάποια από τα μέσα για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια εισαγωγή και ανάλυση των βασικών εννοιών του στρατηγικού μάντζμεντ, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα βήματα του υποδείγματος του στρατηγικού μάντζμεντ. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια πρώτη προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται ξεχωριστά τα επίπεδα των στρατηγικών στο σύνολο τους και πώς μέσω αυτών μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξετάζονται ενδελεχώς οι επιχειρησιακές, οι επιχειρηματικές και οι λειτουργικές στρατηγικές. Εν συνεχεία, στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται ορισμένες προσεγγίσεις στις βασικές έννοιες του μάρκετινγκ, καθώς και το μίγμα μάρκετινγκ. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται το στρατηγικό μάρκετινγκ, οι κυριότερες στρατηγικές αυτού, όπως επίσης και η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης ΜΚΤ. Στο πέμπτο κεφάλαιο επισημαίνεται η σημασία του ΜΚΤ στην ανάπτυξη καινοτομίας, καθώς και πώς ο συνδυασμός των κατάλληλων στρατηγικών και τεχνογνωσίας μπορεί να προσφέρει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού στο δυναμικό και συχνά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6
1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ	7
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	8
1.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	12
1.4.1 Στρατηγική ανάλυση	12
1.4.2 Στρατηγική επιλογή	12
1.4.3 Στρατηγική εφαρμογή	14
1.4.4 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	15
1.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	19
1.6 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	29
2. ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	31
2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	36
2.1.1 ορισμός επιχειρησιακής στρατηγικής	36
2.1.2 Στρατηγική κατεύθυνσης	40
2.1.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης	40
2.1.4 Στρατηγικές Σταθερότητας	46
2.1.5 Στρατηγικές περισυλλογής	47
2.1.6 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	49
2.1.7 Γονική Στρατηγική	59
2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	61
2.2.1 Διαμόρφωση Επιχειρηματικών Στρατηγικών	64
2.2.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	64
2.2.3 Ηγεσία Κόστους	67
2.2.4 Διαφοροποίηση	73
2.2.5 Ενοποιημένες στρατηγικές Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης	79
2.2.6 Εστίαση	79
2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	83
2.3.1 Ορισμός	83
2.3.2 Τομείς Λειτουργικής Στρατηγικής	84

2.3.3 Σημασία Λειτουργικής Στρατηγικής	86
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	88
3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	89
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	89
3.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (4Ps).....	93
3.2.1 Το προϊόν (product)	94
3.2.2 Η τιμολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών (price).....	97
3.2.3 Διανομή (place)	98
3.2.4 Ενέργειες προβολής και προώθησης (Promotion).....	99
3.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	101
3.4 MARKETING PLAN.....	102
3.4.1 Η σημασία του Marketing plan.....	108
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	110
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	111
4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΚΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΜΚΤ	111
4.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΚΤ.....	113
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	115
4.3.1 Στρατηγική Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση	117
4.3.2 Χρησιμότητα & Οφέλη που Προκύπτουν από την Τμηματοποίηση της Αγοράς.....	119
4.3.3 Κριτήρια Τμηματοποίησης Καταναλωτικών Αγορών	120
4.3.4 Στόχευση.....	121
4.3.5 Τοποθέτηση	126
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	133
5. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	134
5.1 Το ΜΚΤ ΩΣ ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	135
5.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	137
5.3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	138
5.3.1 Είδη καινοτομίας	140
5.3.2 Πως οι καινοτομίες επηρεάζουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	143
5.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ.....	145
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	149
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	150
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	152

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η προσαρμογή των εργαζομένων σε νέα δεδομένα και η προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που τα στελέχη έχουν θέσει έχει οδηγήσει στην εξέλιξη και εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η επιχείρηση καθορίζει το όραμα και την αποστολή της, θέτει στόχους, αναπτύσσει και εφαρμόζει τη στρατηγική που θεωρείται πιο κατάλληλη με βάση τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος και τελικά ελέγχει την πορεία της παραπάνω διαδικασίας ώστε να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές και βελτιώσεις. Τέσσερα στοιχεία που καθορίζουν σημαντικά την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα παρακάτω (Dess, Lumpkin, Taylor, 2004):

Η διαδικασία αυτή είναι προσπάθεια επίτευξης των στόχων όλης της επιχείρησης και όχι μεμονωμένα κάποιων τμημάτων ή προσώπων της. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι μπορεί οι αποφάσεις και οι προσπάθειες κάποιων τμημάτων να εγκαταλειφθούν αν δεν είναι επωφελείς για το σύνολο του οργανισμού.

Στις αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα όλων των μερών που έχουν επενδύσει και προσφέρει με οποιονδήποτε τρόπο στην επιχείρηση άρα έχουν και προσδοκίες από αυτή. Το στρατηγικό μάνατζμεντ θα πρέπει να θέτει τόσο μακροχρόνιους όσο και βραχυπρόθεσμους στόχους. Στις διαδικασίες της επιχείρησης θα πρέπει να επιδιώκεται τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Παρακάτω δίνονται πιο συγκεκριμένοι ορισμοί του στρατηγικού μάνατζμεντ σύμφωνα με συγγραφείς:

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο δρόμος μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι και παίρνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.» (Glueck, Jauch, 1984)

« Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης: περιλαμβάνει την αναγνώριση των σκοπών της επιχείρησης και την καταλληλότητα των αγορών της, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Στη συνέχεια καθορίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης, προκειμένου να επιδιωχθεί ένα διαρκές πλεονέκτημα για αυτήν. Το αποτέλεσμα είναι μια νέα στρατηγική θέση.»(Γεωργόπουλος 2013)

«Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται ποσοτικοποίησης.» (Peter Drucker)

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της λήψης, εφαρμογής στην πράξη και αξιολόγησης των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα στελέχη ενός οργανισμού και που διευκολύνει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί (David, 1989). Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, οράματος και των στόχων, και στη συνέχεια η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων.»

«Στρατηγικό μάντζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία που αξιολογεί και ελέγχει τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες στις οποίες συμμετέχει η εταιρεία καθώς και τους ανταγωνιστές της και θέτει στόχους και στρατηγικές για την κάλυψη όλων των υφιστάμενων και των δυνητικών ανταγωνιστών και στη συνέχεια αξιολογεί κάθε στρατηγική ετησίως ή ανά τρίμηνο [δηλαδή τακτικά],καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο έχει εφαρμοστεί και αν έχει καταφέρει να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας ή χρειάζεται αντικατάσταση με μια νέα στρατηγική για την επίτευξη αλλαγής των συνθηκών, τεχνολογιών, την αντιμετώπιση νέων ανταγωνιστών της, νέο οικονομικό περιβάλλον. Ή ένα νέο κοινωνικό, οικονομικό ή πολιτικό περιβάλλον.»

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η «στρατηγική» προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει οδηγώ. Για τη στρατηγική των επιχειρήσεων έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί μερικοί από τους οποίους δίνονται παρακάτω:

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.» (M. Porter)

«Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ενοποιεί τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλώς ορισμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, η οποία βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.» (J. B. Quinn)

«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).» (Johnson and Scholes)

Η στρατηγική είναι μείζονος σημασίας για μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ή το περιβάλλον στο οποίο κινείται. Η στρατηγική αποτελεί μέσο αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με το περιβάλλον και βοηθάει μια επιχείρηση να εξετάζει και να προβλέπει τις αλλαγές ώστε να οδηγείται στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και στην επίτευξη των σκοπών. Πιο αναλυτικά η στρατηγική

- Θέτει τις κατευθύνσεις και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.
- Μειώνει την αβεβαιότητα.
- Ορίζει την επιχείρηση και την τοποθετεί ξεκάθαρα απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Συνδέει τις εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης με τις εξωτερικές ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Προετοιμάζει την επιχείρηση ώστε να αντιδρά σωστά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Συγκεντρώνει τις προσπάθειες των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης και προωθεί τη συλλογική προσπάθεια.
- Εξασφαλίζει την ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανομένων αποφάσεων ώστε να μην υπάρχει αποπροσανατολισμός από τη πορεία της επιχείρησης.

1.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Πολλές από τις έννοιες και τις τεχνικές που αφορούν το Στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί με επιτυχία από εταιρείες

όπως η General Electric και η Boston Consulting Group. Με την πάροδο του χρόνου οι επαγγελματίες των επιχειρήσεων και οι ακαδημαϊκοί ερευνητές έχουν αναπτύξει και αναλύσει αυτές τις έννοιες. Αρχικά το στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε περισσότερο σε μεγάλες εταιρείες και ειδικότερα σε βιομηχανίες. Η αύξηση του κινδύνου για σφάλματα, τα δαπανηρά λάθη ακόμα και η οικονομική καταστροφή αποτέλεσαν τους παράγοντες ώστε τα στελέχη των οργανισμών να θέτουν σοβαρά υπόψη την στρατηγική διαχείριση προκειμένου να διατηρούν την επιχείρησή τους σε ανταγωνιστική θέση σε ένα ασταθές περιβάλλον. Οι φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ έτσι όπως εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου είναι οι ακόλουθες (Wheelen & Hunger, 2006):

Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control):

Οι μάνατζερ ξεκίνησαν να ασχολούνται σοβαρά με τον σχεδιασμό όταν ζητήθηκε να προτείνουν τον προϋπολογισμό για το επόμενο έτος. Τα έργα σε αυτές τις περιπτώσεις προτείνονται βάσει μικρής ανάλυσης με τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές οι απλές μορφές επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι αρκετά χρονοβόρες, αφού οι βασικές δραστηριότητες αναστέλλονται για εβδομάδες όσο οι μάνατζερ προσπαθούν να βρουν λύσεις για τον προτεινόμενο προϋπολογισμό.

Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long term planning):

Όσο οι ετήσιοι προϋπολογισμοί γίνονται όλο και λιγότερο χρήσιμοι στην προσπάθεια υλοποίησης του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, οι μάνατζερ αρχίζουν να προτείνουν τους πενταετή προγραμματισμούς. Επίσης, εκτός από τις εσωτερικές πληροφορίες οι μάνατζερ συλλέγουν και αξιολογούν οποιαδήποτε διαθέσιμα δεδομένα από το περιβάλλον της επιχείρησης και αναγάγουν τις τρέχουσες τάσεις για τα επόμενα 5 χρόνια στο μέλλον. Είναι και αυτή η φάση χρονοβόρα και απαιτεί έναν ολόκληρο μήνα εργασιών για να εξασφαλιστεί ότι οι προϋπολογισμοί ταιριάζουν μεταξύ τους. Κατά την διάρκεια αυτής της διεργασίας συνηθίζεται οι μάνατζερ να ανταγωνίζονται

μεταξύ τους για το ποιος θα διαχειριστεί εντελή το μεγαλύτερο μερίδιο από τα κεφάλαια της επιχείρησης. Επιπλέον, προκειμένου να αξιολογηθούν οι διάφορες προτάσεις, λαμβάνουν χώρα ατελείωτες συναντήσεις ενώ οι αποφάσεις που λαμβάνουν χώρα αφορούν για χρονικό ορίζοντα 3-5 έτη.

Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning):

Η εταιρεία ψάχνει να αυξήσει την ανταπόκριση της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές και τον ανταγωνισμό με το να "σκέφτεται" στρατηγικά. Ο σχεδιασμός ξεκινάει από τους μάντζερ κατώτερης βαθμίδας και καταλήγει σε εξειδικευμένα στελέχη των οποίων το έργο είναι να αναπτύσσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό για την επιχείρηση. Οι σύμβουλοι συνήθως παρέχουν πολύπλοκες και καινοτόμες τεχνικές όπου το εξειδικευμένο προσωπικό του στρατηγικού σχεδιασμού τις χρησιμοποιεί προκειμένου να συλλέγει πληροφορίες και να προβλέπει τις τάσεις για το μέλλον. Γενικότερα υπάρχει η τάση του καθετοποιημένου σχεδιασμού από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (top – down planning) αφού τα ανώτερα στελέχη ασχολούνται με την διαμόρφωση της στρατηγικής ενώ η υλοποίηση της αφήνεται στα κατώτερα στελέχη.

Στρατηγικό μάντζμεντ (Strategic Management):

Για τον λόγο ότι ακόμα και οι καλύτερες στρατηγικές αξίζουν λιγότερο χωρίς τις εισροές και την δέσμευση των μάντζερ κατώτερης βαθμίδας, η ανώτερη διοίκηση διαμορφώνει ομάδες σχεδιασμού από μάντζερ και σημαντικούς εργαζομένους που προέρχονται από τα διάφορα επίπεδα και τμήματα του οργανισμού. Εκείνοι αναπτύσσουν μια σειρά από στρατηγικά σχέδια που αποσκοπούν στην επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της εταιρείας. Τα στρατηγικά σχέδια σε αυτό το σημείο αναφέρουν με λεπτομέρειες την υλοποίηση, την εκτίμηση και τον έλεγχο τους. Τα σχέδια αυτά δεν προσπαθούν να προβλέψουν απόλυτα το μέλλον αλλά τονίζουν πιθανά

σενάρια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Ο πολύπλοκος ετήσιος σχεδιασμός σε βάθος πέντε ετών αντικαθίστανται με τον στρατηγικό τρόπο σκέψης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού κατά την διάρκεια όλου του έτους. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με την στρατηγική είναι διαθέσιμες μέσω δικτύων – σε όλους τους εργαζομένους σε αντίθεση με παλιότερα που ήταν διαθέσιμες μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Παρά το γεγονός ότι η ανώτατη διοίκηση εξακολουθεί να κινεί την διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού, οι στρατηγικές μπορεί να προέλθουν από οπουδήποτε μέσα στον οργανισμό.

1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.4.1 Στρατηγική ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση, όπως αναφέρθηκε, αφορά την κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Ποιες αλλαγές επέρχονται στο περιβάλλον και πώς θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της; (ευκαιρίες & απειλές) Ποιοι είναι οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές (δυνάμεις & αδυναμίες). Τι είναι αυτό που τα άτομα ή οι ομάδες που σχετίζονται με την επιχείρηση, προσδοκούν από αυτήν και πώς αυτές οι προσδοκίες επηρεάζουν την παρούσα αλλά και την μελλοντική της θέση;

Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια σαφής άποψη των βασικών παραγόντων, που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική δράση της επιχείρησης και κατά συνέπεια την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

1.4.2 Στρατηγική επιλογή

Προκειμένου να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καλύτερη για την επιχείρηση

στρατηγική, πρέπει να οριστούν εκ των προτέρων: η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί της, οι εναλλακτικές στρατηγικές και οι πολιτικές που θα ακολουθήσει.

Η αποστολή ή καλύτερα η πρόταση αποστολής (mission statement) δεν είναι τίποτα άλλο από το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Ορίζει δηλαδή το ποιο είμαστε και τι κάνουμε. Οι σκοποί (objectives) είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Συνήθως περιέχουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι ο σκοπός (objective) και στόχος (goal) σημαίνουν διαφορετικά πράγματα. Έτσι σε αντιδιαστολή με τον σκοπό που αναφέρθηκε προηγουμένως, στόχος (goal) είναι μια ανοικτή (open-ended) πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να επιτύχει, χωρίς όμως ποσοτικοποίηση του τι ήθελε επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια για την επίτευξη. Η επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνεί με τη γενικότερη αποστολή της.

Η στρατηγική (strategy) διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιέχει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει αποστολή και σκοπούς. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων της. Οι πολιτικές (policies) είναι απόρροια τη στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικές οδηγίες (κανόνες) που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

Αφού διαμορφωθεί ένας αριθμός εναλλακτικών στρατηγικών, στη συνέχεια αυτές εκτιμώνται με βάση ορισμένα κριτήρια, αφού βέβαια ληφθούν υπόψη διάφορες πιέσεις από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική, αυτή δηλαδή που θα συνδυάζει τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις δυνάμεις και

αδυναμίες του εσωτερικού και θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιθυμητών στόχων στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης.

1.4.3 Στρατηγική εφαρμογή

Στρατηγική εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και συγκεκριμένων διαδικασιών (procedures). Τα προγράμματα αναφέρονται στις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη του σχεδιασμού. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση (reengineering) της επιχείρησης, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών, μια σειρά διαφημιστικών και προωθητικών προγραμμάτων κ.λπ. Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων. Τέλος οι διαδικασίες είναι διάφορες τεχνικές, που φέρουν σε πέρας τα συγκεκριμένα προγράμματα με βάση τους προϋπολογισμούς που έχουν καταρτισθεί.

Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις που υπάρχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ένας ολοκληρωμένος ορισμός θα μπορούσε να είναι ο εξής: στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, δηλαδή μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης αφ' ενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετούμενες στρατηγικές, αφ' ετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματά τους και αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές αυτές όπου κρίνεται απαραίτητο. Συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις εξής αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες:

- Διαμορφώνει ένα στρατηγικό όραμα σχετικά με τις μελλοντικές δρα-

στηριότητες και την κατεύθυνση της επιχείρησης.

- Καθορίζει τους σκοπούς της επιχείρησης μετατρέποντας το όραμά της σε συγκεκριμένους στόχους.
- Συνθέτει τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί.
- Υλοποιεί τις στρατηγικές με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.

Αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, αναπροσαρμόζοντας το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές βάσει των αποκτώμενων εμπειριών, των νέων ιδεών, αλλά και των περιβαλλοντικών μεταβολών.

1.4.4 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Στο πλαίσιο μορφοποίησης ενός υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ, οι βασικές δραστηριότητές του μπορούν να συνοψισθούν σε τέσσερις φάσεις,

- την ανίχνευση του περιβάλλοντος,
- τη διαμόρφωση της στρατηγικής,
- την υλοποίηση της στρατηγικής,
- την αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των στοιχείων που θα αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση (πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα), αλλά και θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Ένα από τα πλέον γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα υποδείγματα για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T., δηλαδή η ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) (στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος), αλλά και των

Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) (στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος). Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που λαμβάνει χώρα στη δεύτερη φάση.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation) είναι η ανάπτυξη μακροχρονίων σχεδίων (πού η επιχείρηση θέλει να κατευθυνθεί), βάσει των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τον καθορισμό:

- της **αποστολής** (mission), με την οποία δίνεται μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή του ποιο είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να γίνουμε,
- των **σκοπών** (objectives), οι οποίοι είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα μιας σχεδιαζόμενης δραστηριότητας και οι οποίοι ορίζουν το τι, αλλά και σε ποιο χρόνο, πρέπει να επιτευχθεί. Αν και πολλές φορές ο όρος «σκοπός» (objective) χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «στόχος» (goal), διαφέρουν στο ότι ο στόχος είναι μια γενυιή πρόταση του τι πρέπει να επιτευχθεί και δεν ορίζεται ποσοτικά και χρονικά,
- των **στρατηγικών** (strategies). οι οποίες είναι περιεκτικά σχέδια που αναλύουν πώς η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της και οι οποίες διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate), επιχειρηματικές (business) και λειτουργικές (functional),
- των **πολιτικών** (policies), με τις οποίες συνδέεται η διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής, είναι δηλαδή κατευθυντήριες οδηγίες: που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) είναι η δια-

δικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές (πώς θα επιτευχθούν τα μακροχρόνια σχέδια της επιχείρησης) μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Στόχος της υλοποίησης της στρατηγικής είναι αφ ενός μεν να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και αφ' ετέρου να μεταφράσει τις καλές ιδέες σε πράξεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν (και μερικές φορές να χρησιμοποιηθεί η υλοποίηση για τη δημιουργία ή αναγνώριση νέων ιδεών). Η σωστή και σύντονη λειτουργία των εργαλείων αυτών αποτελεί το τελευταίο βήμα για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής:

- τα **προγράμματα** (programs) καθορίζουν τις ενέργειες, τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.
- οι **προϋπολογισμοί** (budgets) αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα. Οι προϋπολογισμοί συνιστούν ένα κρίσιμο σταυροδρόμι για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής γιατί αν κάποια στρατηγική ή τα προγράμματα της κριθούν ότι δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση, δεν θα πραγματοποιηθούν.
- οι **διαδικασίες** (procedures) ονομάζονται οι λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών, και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών.

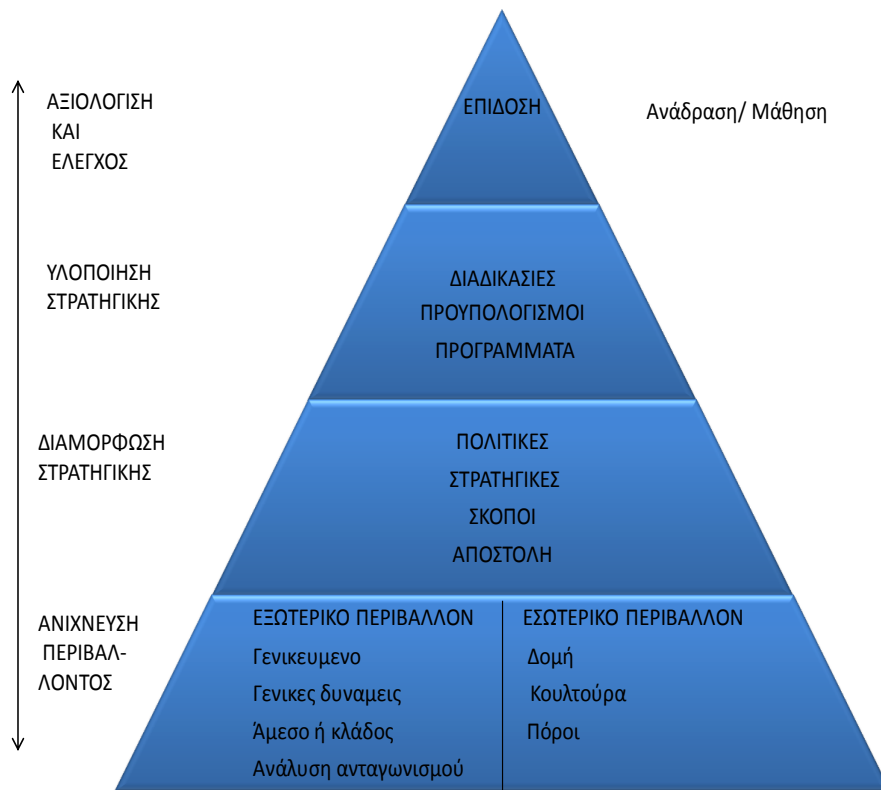
Η υλοποίηση της στρατηγικής ουσιαστικά ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

Το τελευταίο επίπεδο του στρατηγικού μάντζμεντ είναι η αξιολόγηση

και ο έλεγχος (evaluation and control) της επίδοσης της επιχείρησης.

Επίδοση (performance) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο όρος αποδοτικότητα (efficiency) αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές (inputs) και τις εκροές (outputs) ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο μεγαλύτερη αποδοτικότητα υπάρχει, τόσο λιγότερες εισροές απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένης εκροής. Ο όρος αποτελεσματικότητα (effectiveness) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός. Στο στάδιο αυτό η διοίκηση αξιολογεί, βάσει πραγματικών στοιχείων, το αν οι στρατηγικές πέτυχαν τους αρχικούς σκοπούς σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η διοίκηση αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και αν πρέπει να επανασχεδιασθεί μερικώς ή ολικώς η στρατηγική της επιχείρησης.

Διάγραμμα Ι: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Γεωργόπουλος 2013, σελ. 81

1.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία υπάρχουν τρεις διαφορετικές σχολές σχετικές με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η νεοκλασική, η διαρθρωτική και η δυναμική σχολή.

Η νεοκλασική άποψη υποστηρίζει ότι είναι αδύνατο να επιτευχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του ότι στις τέλει αγορές οι νόμοι της προσφοράς και της ζήτησης "διαβρώνουν" τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Από την άλλη πλευρά η διαρθρωτική άποψη που περιλαμβάνει την βιομηχανική οργάνωση (industrial organization), το σχολείο της τοποθέτησης

(positioning school)(Porter 1980.1985) και την θεωρία βασιζόμενη στους πόρους και τις ικανότητες (resource based view) υποστηρίζει ότι είναι δυνατή η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Ruhli (1997), (Pekka-Economou, Chatzikonstantinou, 2009), αντιπαράκειται με τα παραπάνω και υποστηρίζει ότι οι τρέχουσες θεωρίες του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνουν έμφαση στο πως μια επιχείρηση θα αναζητήσει, θα αποκτήσει και θα υπερασπιστεί κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θέτοντας όμως υπόψη το παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο γίνεται όλο και πιο επιθετικό και δυναμικό, να αμφισβητούνται οι παραδοσιακές θεωρίες στρατηγικής.

Η άποψη της “δυναμικής” σχολής η οποία περιλαμβάνει τα “Αυστριακά Οικονομικά” (Austrian Economics), τα εξελικτικά οικονομικά (evolutionary economics) την προοπτική των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities perspective) και το μοντέλο του υπέρ ανταγωνισμού (the model of hyper competition) που υποστηρίζει ότι δεν είναι δυνατόν να υπάρξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε δυναμικά περιβάλλοντα. Παρ’ όλα αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν παροδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το οποίο θα εκμεταλλεύονται τις ατέλειες της αγοράς και προκειμένου να διατηρήσουν την ανώτερη επίδοση θα πρέπει να συγκεντρώνουν παροδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σύμφωνα με τον Wheelwright τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικής αριστείας
- Η αντοχή και η παραμονή της επιχείρησης ως αμίμητη από τους ανταγωνιστές της
- Η έμφαση στα σημεία υπεροχής (core competencies) της επιχείρησης
- Η προώθηση ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης

- Η κατεύθυνση και η έμπνευση ολόκληρου του οργανισμού

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνδέονται κατά πολύ με τον όρο της ποιότητας γεγονός που σημαίνει ότι η ποιότητα αποτελεί σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που “μάχονται” να επιβιώσουν στο περιβάλλον του υπέρανταγωνισμού.

1.6 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Για την ανάλυση του κλαδικού (μικρο) περιβάλλοντος της ορυζοβιομηχανίας, θα χρησιμοποιηθεί το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς, το οποίο είναι γνωστό και ως μοντέλο του Porter. Το μοντέλο αυτό παρέχει ένα τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού στον εξεταζόμενο κλάδο. Σύμφωνα με αυτό, οι πέντε δυνάμεις που παίζουν καθοριστικό ρόλο στον ανταγωνισμό κάθε κλάδου είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι πέντε παραπάνω παράγοντες είναι αυτοί που βοηθούν κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει, αφού αυτοί καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου γενικότερα.

Με βάση τον Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί ένα συνδυασμό των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Η ανταγωνιστική στρατηγική στοχεύει στην εύρεση της κατάλληλης θέσης μέσα στον κλάδο από την οποία η επιχείρηση θα αμύνεται αποτελεσματικότερα ή θα ωφελείται αντίστοιχα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Η αλληλεξάρτηση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εκτιμούν την ελκυστικότητα ενός κλάδου που κατ' επέκταση μαρτυρά τα επίπεδα κερδοφορίας αυτού. Τα στελέχη της

επιχείρησης αναγνωρίζοντας και αναλύοντας τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις βρίσκονται σε καλύτερη θέση έναντι των ανταγωνιστών τους, αφού εκτιμούν τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο και αφορούν τις επιχειρήσεις τους. Καθώς η παραπάνω μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί σε επιμέρους τμήματα της αγοράς που μπορούν να οριστούν (strategic groups) ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού, το μοντέλο αποκτά νέα δυναμική παρουσία στην ανάλυση της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Η Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Οι νέο-εισερχόμενοι στον κλάδο φέρουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδια αγοράς και συχνά σημαντικούς πόρους. Οι επιχειρήσεις που διευρύνονται μέσω εξαγορών μέσα σε έναν κλάδο από άλλες αγορές συχνά έχουν μεγάλη ισχύ, με αποτέλεσμα να προκαλούν ανακατατάξεις, όπως συνέβη με την εταιρεία της «Phillip Morris» με τη «Miller Beer». Το μέγεθος της απειλής των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από τα εμπόδια που παρουσιάζονται για την είσοδο στον κλάδο και από την αντίδραση των υπάρχοντων ανταγωνιστών. Αν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και οι νεοεισερχόμενοι προσδοκούν έντονη αντίδραση από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, δεν υφίσταται σημαντική απειλή από την είσοδο νέων παιχτών στον κλάδο. Υπάρχουν έξι εμπόδια εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Το πρώτο σχετίζεται με τις οικονομίες κλίμακας, οι οποίες δημιουργούν σημαντικό δίλημμα για το αν θα ακολουθηθεί μεγάλη κλίμακα παραγωγής με χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα προϊόντος ή θα γίνει αποδοχή μικρής κλίμακας με αποτέλεσμα το μειονέκτημα στο κόστος παραγωγής. Το δεύτερο εμπόδιο έχει να κάνει με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, γεγονός το οποίο δημιουργεί αυξημένα έξοδα (διαφήμισης, εξυπηρέτησης πελατών και μάρκετινγκ) για την απόκτηση καταναλωτικής πίστης για ένα νέο προϊόν.

Το τρίτο εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα οποία είναι αναγκαία για την αρχική επένδυση και

τα πρώτα έξοδα μέχρι τη πρώτη ημέρα λειτουργίας. Το τέταρτο κατά σειρά εμπόδιο αποτελούν τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος, όπως η ιδιόκτητη τεχνολογία, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις. Ο πέμπτος παράγοντας σχετίζεται με την πρόσβαση στα κανάλια διανομής, πράγμα το οποίο συντελεί στο να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Αυτό αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας για μια νέα εταιρεία στον κλάδο που πρέπει να εξασφαλίσει όσοτο δυνατόν περισσότερα και ποιοτικότερα κανάλια διανομής για την ικανοποίηση των μελλοντικών πελατών της. Τέλος, το έκτο εμπόδιο αφορά την κυβερνητική πολιτική, η οποία περιορίζει ή εμποδίζει την είσοδο νέων σε ένα κλάδο, μέσω κανονισμών, αδειών ή περιβαλλοντικών απαιτήσεων.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να κερδίσουν μεγάλη δύναμη έναντι των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου είτε αυξάνοντας τις τιμές αγοράς, είτε μειώνοντας την παρεχόμενη ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου να έχουν αυξημένο κόστος, το οποίο μειώνει τα περιθώρια της κερδοφορίας τους, αφού λόγω του υπάρχοντος ανταγωνισμού δεν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές πώλησης.

Η διαπραγματευτική δύναμη μιας ομάδας προμηθευτών είναι υψηλή όταν:

- Οι προμηθευτές ενός κλάδου αποτελούνται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων και είναι αναλογικά λιγότεροι από τις επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο πουλάει τα προϊόντα της.
- Το προϊόν τους είναι μοναδικό ή τουλάχιστον διαφοροποιημένο ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές τους. Το «κόστος μετακίνησης» είναι τα επιπλέον κόστη που βαρύνουν τους αγοραστές όταν αυτοί αλλάζουν προμηθευτές.

- Οι προμηθευτές του κλάδου δεν έχουν να ανταγωνιστούν με άλλες εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, με αποτέλεσμα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές με τους αγοραστές τους.
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη για τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα οι χαμηλές πωλήσεις να μην δίνουν κίνητρο για ποιοτική εξυπηρέτηση των αγοραστών στα περισσότερα επίπεδα συνεργασίας.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ως προς τους προσδιοριστικούς παράγοντες με αυτή των προμηθευτών. Η δύναμη μιας ομάδας αγοραστών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της αγοράς που δραστηριοποιείται και από τη σημαντικότητα των αγορών του κλάδου συγκρινόμενη με την επιχείρηση γενικότερα. Οι αγοραστές του κλάδου προσδοκούν να αποκτήσουν προϊόντα και υπηρεσίες με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα στις χαμηλότερες τιμές.

Η διαπραγματευτική δύναμη μιας ομάδας αγοραστών είναι υψηλή όταν:

- Ο όγκος των αγορών τους είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα να επιβάλουν τους δικούς τους όρους στα συμβόλαια συνεργασίας τους με τους αντίστοιχους προμηθευτές τους.
- Το προϊόν που αγοράζουν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο, με φυσικό επακόλουθο οι αγοραστές να μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται για την παραγωγική τους διαδικασία με μικρό «κόστος μετακίνησης».
- Οι αγορές τους σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους, γεγονός το οποίο τους ωθεί να πραγματοποιούν αγορές με τις μικρότερες τιμές.

- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη, τα οποία δημιουργούν την ανάγκη για συμπίεση του συνολικού τους κόστους.
- Το προϊόν του κλάδου είναι ασήμαντο ως προς την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών του προμηθευτή, με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή κτήσης αυτών.
- Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος, οι αγοραστές αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στην αγορά πρώτων υλών.
- Οι αγοραστές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα πίσω, με αποτέλεσμα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές με τους προμηθευτές τους.

Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα και Υπηρεσίες

Δύο ή περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση, όπως για παράδειγμα τα γυαλιά μυωπίας με τους φακούς επαφής. Έτσι, οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες διαφορετικού κλάδου που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με άλλα χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα να θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, η τιμή τους είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μέσα στον κλάδο για να αντιμετωπίσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προσφερόμενα προϊόντα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές τους.

Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν να κάνουν με την τιμή, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τη διανομή ή και την αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι:

- Η ύπαρξη παρόμοιων υποκατάστατων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απειλής, λόγω του ότι η ποιότητα και η απόδοσή των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη με τα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
- Η επίδραση της τιμής θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου, αφού σε περίπτωση που τα υποκατάστατα έχουν χαμηλότερη τιμή οι καταναλωτές θα στραφούν προς τα εκεί.
- Η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα σχετίζεται με την προθυμία τους να τα δοκιμάσουν. Το γεγονός αυτό βέβαια συνδέεται αλληλένδετα με το κόστος μετακίνησης που έχουν για να εξετάσουν μια εναλλακτική λύση ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε έναν κλάδο αποτελεί μια ακόμα σημαντική δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Επίσης, είναι ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, όπως για παράδειγμα να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ή να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής. Συνήθως, κάθε στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης του κλάδου έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η

ένταση της αντίδρασης εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών παρέχουν το γενικό πλαίσιο του κλάδου. Παρόλα αυτά, το ζήτημα της κερδοφορίας ενός κλάδου σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, υπάρχει η δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σε αντίθετη περίπτωση, ξεκινά ένας πόλεμος τιμών συμπιέζοντας αρκετά τα περιθώρια κέρδους, γεγονός που αποτελεί

απειλή για την κερδοφορία των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι:

- Ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών ή το αν αυτοί είναι ισοδύναμοι σε μέγεθος μεταξύ τους αποτελεί ένδειξη υψηλού ανταγωνισμού, αφού στόχος όλων είναι το ποιος θα επικρατήσει.
- Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, έτσι ώστε να κατακτήσουν μεγάλα μερίδια αγοράς πριν τη φάση ωρίμανσης του κλάδου.
- Η έλλειψη διαφοροποίησης του προϊόντος ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης από τους αγοραστές εντείνει τον ανταγωνισμό, αφού όλοι ανταγωνίζονται με παρόμοια προϊόντα στην αγορά του κλάδου, με αντίστοιχα μικρό κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές.
- Το υψηλό σταθερό κόστος ή ο μεγάλος βαθμός αλλοίωσης των προϊόντων δημιουργούν την ανάγκη για μεγάλες παραγόμενες ποσότητες και κατ' επέκταση υπερπροσφορά των προϊόντων με ταυτόχρονη συμπίεση των τιμών.
- Η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη έχει τα ίδια αποτελέσματα με τα υψηλά σταθερά κόστη, αφού οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις ξεκινούν πόλεμο τιμών για να

πουλήσουν μεγάλες προσφερόμενες ποσότητες, με σκοπό να επέλθει ξανά η ισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης.

- Τα υψηλά εμπόδια εξόδου, όπως οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες, αναγκάζουν πολλές φορές τις επιχειρήσεις ενός κλάδου να ανταγωνίζονται με πολύ χαμηλά, μηδενικά ή αρνητικά κέρδη. Ο παράγων αυτός εντείνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό του κλάδου.
- Οι ανταγωνιστές ποικίλουν σε στρατηγικές και σε «προσωπικότητες», αφού έχουν διαφορετικές ιδέες για το πώς θα ανταγωνιστούν και συνεχώς αλλάζουν τις διαδικασίες τους. Το γεγονός αυτό έχει ως απόρροια την ένταση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων του κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008)
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2013)
- Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 7th Edition, Prentice Hall, (2006)
- Thompson & A.J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", 7th Edition, Richard D. Irwin, INC., (1993)
- Mafon A. Carpenter & Gerard Sanders, "Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective", Pearson Prentice Hall, (2007)
- Porter E. Michael, On Competition, A Harvard Business Review Book, HBS Press, (1998)
- Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2012)
- Barney J. B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" Prentice Hall (2003)

- Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor,
“Strategic Management: Creating Competitive Advantages”,
(2004)

2. ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε μια μεγάλη διευρυμένη, πολυτμηματική επιχείρηση μπορούν να δια-κριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy). Το αντικείμενο κάθε επιπέδου εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πώς οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Δημιουργεί συνέργιες στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» του Ομίλου. Ακόμη, αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν α) τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδοθεί η επιχείρηση, β) τη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, και γ) τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.

Γενικά η Επιχειρησιακή Στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε μια τριπλή ερώτηση: Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης), και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής);

Συνοψίζοντας, η Επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει ή/και αποφασίζει:

- τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της
- τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής
- το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες
- τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον
- τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την α-πόδοση των επενδύσεων

Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy) σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, δίνοντας απάντηση στην ερώτηση: Πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες; Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit - SBU) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

Έτσι, ενώ σε επίπεδο Επιχειρησιακής Στρατηγικής ξεκαθαρίζει η επιχείρηση, ποιες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες θα συνεχίσει να διατηρεί στο χαρτοφυλάκιό της, σε επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής η επιχείρηση ασχολείται με το "πώς θα ανταγωνισθεί σε κάθε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα", πώς δηλαδή θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Επομένως η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation

strategy), καθώς και σε δύο ακόμη παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος (cost focus strategy) και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy).

Συνοψίζοντας, η Επιχειρηματική Στρατηγική:

- ενεργοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας και κυρίως σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά.
- στοχεύει
 - α. στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παράγει.
 - β. στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι από την επιχείρηση στόχοι.
- διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική (η οποία βέβαια δεν μπορεί παρά να αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής).

Τέλος, η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η Λειτουργική Στρατηγική δίνει απάντηση στην ερώτηση: Πώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική; Έτσι, τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα χρηματοοικονομικής κ.ά., αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στους περιορισμούς και στα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και κατ' επέκταση από την επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να συνδυάσουν ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής

Συνοψίζοντας, η Λειτουργική Στρατηγική:

- έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.
- αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Στρατηγική και την Επιχειρηματική Στρατηγική
- συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκείμενου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα. Το εξωτερικό περιβάλλον ενός τμήματος για παράδειγμα, περιλαμβάνει όχι μόνο τους παράγοντες που είναι οι πλέον σημαντικοί για το τμήμα, αλλά επίσης την αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της. Με παρόμοιο τρόπο, οι επιχειρησιακοί και επιχειρηματικοί περιορισμοί διαμορφώνουν κατά ένα μεγάλο μέρος το εξωτερικό περιβάλλον, που έχει να αντιμετωπίσει ένα λειτουργικό τμήμα του οργανισμού.

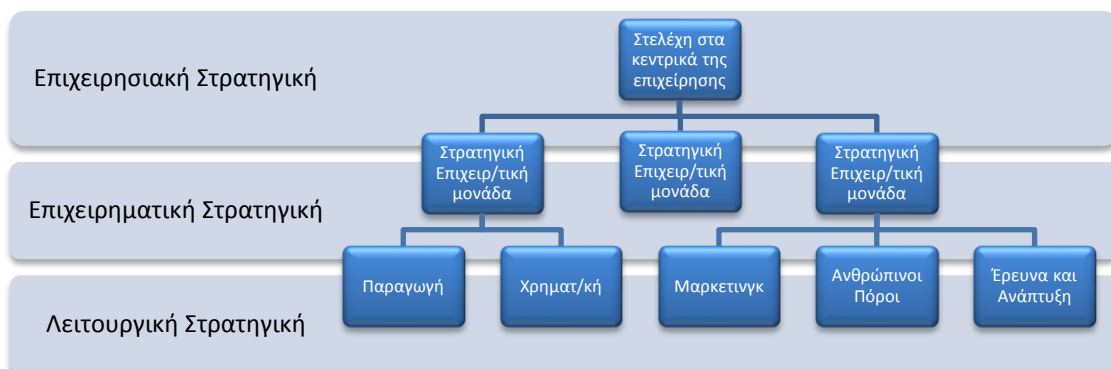
Επομένως, η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς. Οι εμφανείς περιορισμοί σε κάθε επίπεδο είναι η στρατηγική του ανωτέρου επιπέδου. Γι' αυτό ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων. Με αυτή την λογική, όσο πιο χαμηλά στην ιεραρχία "κατεβαίνουμε", τόσο η αντίστοιχη στρατηγική περιορίζεται.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικών συνοψίζονται στο διάγραμμα όπου φαίνεται ότι οι λειτουργίες είναι εκείνες που δημιουργούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις. Οι λειτουργίες όμως όπως αναφέρθηκε πιο πάνω είναι μέρος της λειτουργικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Οι λειτουργικές στρατηγικές με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (κόστους ή διαφοροποίησης). Όλα τα

παραπάνω συγκλίνουν και οδηγούν στην επιχειρησιακή στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

Τα θέματα που πραγματεύεται το βιβλίο αυτό είναι σχετικά και με τα τρία επίπεδα στρατηγικής, αλλά εστιάζονται περισσότερο στα επίπεδα της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής στρατηγικής, δηλαδή σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, και πώς θα πρέπει να ανταγωνίζεται σε κάθε μία από αυτές. Βέβαια στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ακόμη μια φορά ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ή από τις δραστηριότητες που συμβαίνουν στο λειτουργικό επίπεδο. Συνεπώς είναι εξαιρετικά σημαντική η ενοποίηση των λειτουργιών με την όλη στρατηγική.

Διάγραμμα II και Πίνακας I: *Επίπεδα στρατηγικής*



• Επίπεδο στρατηγικής

Αντικείμενο στρατηγικής

Επιχειρησιακό: Η στρατηγική προοπτική (εύρος και ποικιλία) του οργανισμού.

Επιχειρηματικό: Η ανίχνευση για την ανεύρεση ενός διακεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μια διαφορετική επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού

Λειτουργικό: Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες

Πηγή: Γεωργόπουλος 2013, σελ. 226

2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

2.1.1 ορισμός επιχειρησιακής στρατηγικής

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) κατευθύνει την επιχείρηση στο ποιες δραστηριότητες να πραγματοποιεί αλλά και πως οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να αποκτήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Η στρατηγική ορίζει τις πορεία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης δηλαδή τη συνέχιση, τη διακοπή ή την έναρξη νέων, την ενδεχόμενη ανάπτυξη της εταιρείας και την ενασχόληση της με νέα αντικείμενα, τον τρόπο που θα πρέπει να διοικεί και να διαχειρίζεται τις δραστηριότητες της, τη χρησιμοποίηση των χρηματοοικονομικών και άλλων πόρων, το είδος των σχέσεων με τις ομάδες

του περιβάλλοντος της με τις οποίες έχει ή θα αποκτήσει σχέσεις αλλά και των τρόπων αύξησης της επίδοσής της (Γεωργόπουλος, 2004).

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από έναν κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς, τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy). Έτσι μια διευρυμένη (diversified) επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: ένα επίπεδο επιχειρη-σιακής ή εταιρικής στρατηγικής (corporate level strategy), ένα επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής (business level strategy) και ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής (functional level strategy).

Στις διευρυμένες επιχειρήσεις, κάθε επιχειρηματική μονάδα επιλέγει μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία τη βοηθά να επιτύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βέβαια λειτουργικές στρατηγικές, οι οποίες υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική. Όμως οι διευρυμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν και μια στρατηγική που θα σχετίζεται με την επιλογή και τη διαχείριση των συμμετεχόντων επιχειρηματικών μονάδων. Επομένως, Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές.

Τα θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι διαφορετικά και συνήθως περισσότερο πολύπλοκα από εκείνα που αφορούν επιχειρήσεις που έχουν μόνο μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κλάδο. Η επιχειρησιακή στρατηγική απαιτεί διευθυντικά στελέχη που διαμορφώνουν μια κατανοητή, καλο-οριζόμενη κατεύθυνση, η οποία οδηγεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αναφέρεται στην αναγνώριση

ευκαιριών και κατανομή πόρων για την ανάπτυξη και επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες.

Η στρατηγική αυτή είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των επι-μέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης. Ενδιαφέρεται να μεταφέρει τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης από μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε νέες περιοχές δραστηριοτήτων. Βασικά η επιχειρησιακή στρατηγική επιτυγχάνει κάποιο συνεργικό αποτέλεσμα (synergic effect), δηλαδή οι επιχειρηματικές μονάδες στο χαρτοφυλάκιο της εταιρίας αξίζουν περισσότερο υπό την καθοδήγηση της συγκεκριμένης διοίκησης, απ' ό,τι με οποιαδήποτε άλλη διοίκηση.

Μια καλοσχεδιασμένη επιχειρησιακή στρατηγική υποστηρίζει τι; προσπάθειες των ανωτάτων στελεχών να διαχειρίζονται το χαρτοφυλάκιο των διάφορων επιχειρηματικών μονάδων, λίγο-πολύ όπως ένα χαρτοφυλάκιο μετοχικών τίτλων, στο οποίο οι χρηματοοικονομικοί διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις, για το τι χρεόγραφα να αγοράσουν, ποια να διατηρήσουν και τι να πουλήσουν. Η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζεται στο χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών μονάδων και όχι στο χαρτοφυλάκιο των μετοχών ή ομολογιών. Ακόμη, η επιχειρησιακή στρατηγική υποστηρίζει τις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών για τους ρόλους που οι διάφορες επιχειρηματικές μονάδες θα παίξουν στο συνολικό χαρτοφυλάκιο και έτσι στον τρόπο με τον οποίο θα μεταφερθούν πόροι από μια επιχειρηματική δραστηριότητα, σε μια άλλη.

Γενικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε δύο βασικές ερωτήσεις:

Σε τι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί;

- Θα πρέπει να επεκταθεί, να περικόψει ή να συνεχίζει τις ενέργειες της αμετάβλητη;

- Εάν επιθυμεί να αναπτυχθεί ή να επεκταθεί, θα πρέπει να το πράξει μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή μέσω συγχωνεύσεων, και joint ventures;
- Θα πρέπει να συγκεντρώσει τις δραστηριότητές της στον κύκλο που δραστηριοποιείται ή θα πρέπει να "διαποικιλθεί" σε άλλους κλάδους (συσχετισμένους ή ασυσχέτιστους);

Η επιχειρησιακή στρατηγική εντοπίζεται στις εξής τρεις κατηγορίες στρατηγικών, οι οποίες αντιμετωπίζουν ζητήματα αλληλεξάρτησης:

1. Τις στρατηγικές κατεύθυνσης όπου αφορούν το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την επισυλλογή (retrenchment).
2. Τις στρατηγικές χαρτοφυλακίου υποδεικνύει τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. (portfolio strategy)
3. Τη γονική στρατηγική που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη γονική στρατηγική (parenting strategy).

2.1.2 Στρατηγική κατεύθυνσης

Είναι γεγονός πως κάθε επιχείρηση βρίσκεται προ της απόφασης σχετικά με το ποια πορεία θα πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει. Η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού απαρτίζεται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών: τις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), τις στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) και τις στρατηγικές περιουλογής (retrenchment strategies).

2.1.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Με τις στρατηγικές ανάπτυξης επιδιώκεται η αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Κατά τη συγχώνευση (merger), δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με τη συγχώνευση οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη θέση τους στον κλάδο, να ασχοληθούν με προϊόντα και αγορές που μέχρι τώρα δεν είχαν τη δυνατότητα. αλλά και να αντιμετωπίσουν με περισσότερα εφόδια τον ανταγωνισμό (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Κατά την εξαγορά η εξαγοράζουσα αποκτά το μεγαλύτερο ή ολόκληρο το ποσοστό της εξαγοραζόμενης μετατρέποντάς την έτσι σε θυγατρική της επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2004). Τα πλεονεκτήματα της εξαγοράς μιας επιχείρησης από μια άλλη είναι κοινά με εκείνα της συγχώνευσης και αφορούν την αύξηση της δύναμης που αποκτά η εξαγοράζουσα επιχείρηση μιας και αποκτά το μερίδιο αγοράς, τους πόρους και τις δυνατότητες της εξαγοραζόμενης αλλά και την ευκαιρία να ασχοληθεί και με αντικείμενα που η επιχείρηση που εξαγοράζει ασχολείται (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Κατά τη στρατηγική συμμαχία οι επιχειρήσεις που μπορεί να είναι δύο ή περισσότερες συνεργάζονται για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Στη συμφωνία της στρατηγικής συμμαχίας οι επιχειρήσεις μπορεί να μοιράζονται την τεχνολογία, την παραγωγή, την προώθηση των προϊόντων, τις προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη.

Συνήθως οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε μια στρατηγική συμμαχία ανήκουν σε διαφορετικές χώρες, ώστε να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγαλύτερο εύρος αγοράς με μεγαλύτερη ευκολία. Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν πλεονεκτήματα όπως την απόκτηση οικονομιών κλίμακας με την από κοινού χρήση προϊόντων, τη μεταφορά της τεχνολογίας και την αξιοποίηση των αγορών αλλά και μειονεκτήματα, όπως η δυσκολία να επικοινωνήσουν άνθρωποι επιχειρήσεων με διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Συγκέντρωση

Σαφέστατα αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής μιας και αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Σε περίπτωση που το προσφερόμενο προϊόν έχει δυνατότητες ανάπτυξης τότε η συγκέντρωση των πόρων στο προϊόν αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. Συνεπώς η συγκέντρωση επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού. Η επιχείρηση

συνήθως σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί σε ένα αντικείμενο με μεγάλη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Η συγκεκριμένη στρατηγική προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα: πρώτον, η εξειδίκευση επιτρέπει στα ανώτατα στελέχη να κατέχουν μια πολύ καλή γνώση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που τους βοηθήσει να αποφύγουν τα στρατηγικά λάθη. Δεύτερον, όλοι οι πόροι κατευθύνονται στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας, συνεπώς βρίσκεται σε καλύτερη θέση για την ανάπτυξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τρίτον, είναι ήδη γνωστές και οικείες οι ανταγωνιστικές συνθήκες παρά τους περιορισμένους πόρους. Τέλος όλοι οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται καλύτερα την αποστολή της επιχείρησης.

Οριζόντια ολοκλήρωση

Ο όρος οριζόντια ολοκλήρωση περιγράφει την εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η στρατηγική αυτή ενδρίκνυται στις περιπτώσεις εκείνες που η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς.

Με αυτή τη στρατηγική επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο. Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτυχθούν με αυτόν τον τρόπο (εξωτερική ανάπτυξη) και όχι προσπαθώντας να αυξήσουν τις πωλήσεις τους (εσωτερική ανάπτυξη), είναι γιατί με αυτόν τον τρόπο αφ' ενός μεν χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αφ' ετέρου δε μειώνουν το συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών. Επιπλέον η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με την ενασχόληση της επιχείρησης και με άλλες περιοχές ή αγορές ή και με αύξηση του εύρους των υπηρεσιών ή προϊόντων (Γεωργόπουλος, 2004).

Ο βαθμός που μια τέτοια ολοκλήρωση είναι επιθυμητή εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ του παλιού και του νέου κλάδου ή τμήματος που η επιχείρηση ανήκει. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία μετά την απόφασή της να προβεί σε μια τέτοιου είδους ανάπτυξη είναι η μείωση κόστους αλλά και η αύξηση εσόδων (Carpenter, Sanders, 2007). Η διαφορά από τη στρατηγική της συγκέντρωσης, όπου και εκεί μπορεί να έχουμε ανάπτυξη αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντος, έγκειται στο γεγονός ότι στην οριζόντια ολοκλήρωση η επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη επιχείρηση και αναπτύσσει το προϊόν ή την αγορά της, κάτι που δε συμβαίνει στη στρατηγική της συγκέντρωσης.

Κάθετη Ολοκλήρωση ή Καθετοποίηση

Η στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται αναφέρεται σαν καθετοποίηση (vertical integration). Μια επιχείρηση που προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, "καθετοποιείται" προς τα πίσω. Εάν το παραγωγικό στάδιο προστίθεται μετά από το στάδιο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται, τότε αναφερόμαστε στην καθετοποίηση προς τα εμπρός. Για παράδειγμα μια περίπτωση αποτελεί η απόφαση μιας επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί, εκτός από την παραγωγή του προϊόντος και στο μάρκετινγκ και στη διάθεσή του στην αγορά από ιδιότητα κανάλια διανομής. Εκτός από την καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, είναι δυνατόν να διακρίνουμε την καθετοποίηση και σε πλήρη (full integration), μερική (taper integration) ή οιονει-καθετοποίηση (quasi integration). Μια επιχείρηση επιτυγχάνει πλήρη καθετοποίηση όταν παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία, ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών.

Μερική καθετοποίηση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της κι αγοράζει τις υπόλοιπες εισροές που χρειάζεται από

ανεξάρτητους προμηθευτές, ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής, αλλά και μέσω ανεξαρτήτων διανομέων. Οι επιχειρήσεις καθετοποιούνται μερικά όταν επιχειρούν να ελέγξουν στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες και παράλληλα βασίζονται σε εξωτερικούς προμηθευτές για δραστηριότητες που δεν αρμόζουν στις ανταγωνιστικές τους δυνάμεις.

Οιονεί καθετοποίηση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από το μερικό έλεγχο της επιχείρησης. Συνεπώς γίνεται φανερό ότι η καθετοποίηση επεκτείνει το πεδίο δράσεως της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες μέσα από τον ίδιο τον κλάδο.

Συνήθως οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στην κάθετη ολοκλήρωση είναι οικονομικοί. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε λόγω του σημαντικού ρόλου που μπορεί να παίζει μια εισροή την οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να στερηθεί για τη λειτουργία της είτε γιατί οι υπάρχοντες προμηθευτές δε θέλουν ή δε μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης (Carpenter, Sanders, 2007).

Διαποίκιση ή διεύρυνση

Η διαποίκιση (diversification) είναι μια στρατηγική που αφοπά την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διεύρυνση ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο διαποίκισης και τη σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Συχνά οι επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές διαποίκισης για να επιτύχουν επαύξηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η συνολική αξία της. Άλλες επιχειρήσεις ακολουθούν τη στρατηγική αυτή για την αδρανοποίηση των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών, όπως στην περίπτωση κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά παρόμοιο δίκτυο διανομής με αυτό των ανταγωνιστών.

Επίσης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαποίκιση για επέκταση των χαρτοφυλακίων τους και επομένως μείωση του κινδύνου της μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών. Με αυτόν τον τρόπο εάν μια επιχειρηματική μονάδα αποτύχει, τα στελέχη παραμένουν, απασχολούμενα σε κάποια άλλη επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης.

Συσχετισμένη διαποίκιση

Η συσχετισμένη διαποίκιση πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ενώ συνεχίζει να απευθύνεται στις ίδιες αγορές, να χρησιμοποιεί την ίδια τεχνολογία ή να παράγει τα ίδια προϊόντα σε μεγαλύτερο όμως εύρος δραστηριοτήτων. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση ανήκει είναι χαμηλή, ενώ η επιχείρηση διαθέτει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Wheelen Hunger, 2008).

Ασυσχέτιστη διαποίκιση

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση αφορά την ενασχόληση της εταιρείας με νέες δραστηριότητες που δεν έχουν σχέση με ότι δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση μέχρι τώρα. Η στρατηγική αυτή συνίσταται όταν ο κλάδος που η επιχείρηση ανήκει δεν είναι ελκυστικός αλλά ούτε και η θέση που η επιχείρηση έχει είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Έτσι με την κατάλληλη δομή και οργάνωση δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να πετύχει σε ένα άλλο αντικείμενο δραστηριοτήτων (Γεωργόπουλος, 2004).

Πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει αυτής της μορφής η στρατηγική είναι ότι ο κίνδυνος που η επιχείρηση λαμβάνει χωρίζεται σε περισσότερες δραστηριότητες και έτσι κλάδοι που είναι σε ύφεση και δεν μπορούν να

αποφέρουν την κερδοφορία που η επιχείρηση επιθυμεί αντισταθμίζονται από την επένδυση σε λειτουργίες που είναι σε άνοδο (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

2.1.4 Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής στρατηγικών περιλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των ίδιων πελατών προσφέροντας τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες, τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς κ.λπ. Ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό. Έτσι, η επιχείρηση δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη (strength) ή κριτική αδυναμία (weakness), και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευθεί ή σημαντικές απειλές για να αποφύγει.

Οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ακολουθούν συνεχώς στρατηγικές σταθερότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι αρκετά επιτυχημένες και επαρκώς ικανοποιούν τις προσωπικές τους προσδοκίες. Μερικές από τις περισσότερο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι η «παύση / συνέχιση με προσοχή» και η στρατηγική της «καμίας αλλαγής».

Η στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή (pause / proceed \with caution) είναι στην ουσία μια στρατηγική «διαλείμματος», όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Στην πραγματικότητα με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι να προετοιμασθεί για να εκμεταλλευθεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντος της. Είναι δηλαδή μια «προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική».

Η στρατηγική της καμίας αλλαγής (no change strategy) αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο, να

συνεχισθεί η υφιστάμενη κατάσταση. Η σχετική σταθερότητα που εμφανίζεται λόγω της μέτριας ανταγωνιστικής θέσης και της μέτριας ελκυστικότητας του κλάδου , έχει σαν αποτέλεσμα να συνεχίζει η επιχείρηση την υπάρχουσα στρατηγική, προσαρμόζοντας πωλήσεις και κέρδη αφού λάβει υπόψη τον πληθωρισμό.

2.1.5 Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής έχουν ως σκοπό να κάνουν πιο επικερδή την επιχείρηση με τα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές, περιορίζοντας τις δραστηριότητες και την παραγωγή προϊόντων που δεν βοηθούν την πορεία της εταιρείας.

Σημαντικό ρόλο για αυτές τις αποφάσεις παίζουν τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης που παρουσιάζουν αποτυχείς δραστηριότητες και αποφάσεις των στελεχών που θα πρέπει να περιοριστούν (Caron, 2008). Οι στρατηγικές περισυλλογής μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές ανάλογα με το πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος στον οποίο η επιχείρηση ανήκει και του οποίου τις συνθήκες και τα δεδομένα θα πρέπει να αντιμετωπίσει.

Στρατηγική διάσωσης / αναστροφής

Σε μια τέτοια στρατηγική δίνεται έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας, σε δομικές αλλαγές, σε μεγάλες μειώσεις στο κόστος ώστε να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά αλλά και στην ίδια την επιχείρηση που όμως δεν είναι τόσο σημαντικές. Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά των στρατηγικών περισυλλογής είναι:

Η σταθεροποίηση της κρίσης ώστε να επαναποκτηθεί ο έλεγχος της κατάστασης που συνεχώς χειροτερεύει και πρέπει να αντιμετωπιστεί. Έτσι

γίνεται προσπάθεια να μειωθεί το κόστος και τα περιουσιακά στοιχεία που η επιχείρηση δεν χρειάζεται και να αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης.

Οι αλλαγές στις πρακτικές των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας, ιδίως εκείνων που ανήκουν στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτό πολλές φορές μπορεί να σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλάξουν κάποια πρόσωπα ή ο τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης καταστάσεων από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και να μειωθεί το εργατικό δυναμικό.

Η παροχή πληροφοριών στις ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν σχέση με την επιχείρηση. Για παράδειγμα οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι ώστε να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν ότι παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Ο προσδιορισμός των αγορών στις οποίες η επιχείρηση στοχεύει και οι οποίες είναι ικανές να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση και έτσι να γίνει περισσότερο εύκολη η επιλογή των προϊόντων που η εταιρεία θα συνεχίσει να παράγει με βάση τα χαρακτηριστικά των ατόμων που αποτελούν την αγορά (Johnson, Scholes, Whittington, 1998).

Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης

Με την επιλογή αυτής της στρατηγικής μια επιχείρηση μειώνει κάποιες από τις δραστηριότητες της και γίνεται εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης επιλέγεται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα μέτρια ελκυστικό κλάδο και η θέση της δεν είναι ανταγωνιστική. Με τη συμφωνία με μεγαλύτερη επιχείρηση η εταιρεία εξασφαλίζει τη συνέχιση των λειτουργιών της, εξαρτώμενη βέβαια από τις αποφάσεις και τις επιλογές της (Γεωργόπουλος, 2013).

Στρατηγική αποεπένδυσης

Η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν μια λειτουργία, ένα τμήμα ή μονάδα δεν έχει ικανοποιητική επίδοση, άρα και αποφασίζεται η μονάδα αυτή να πουληθεί. Στην απόφαση αυτή μπορεί να οδηγήσουν λόγοι όπως η μη αποτελεσματική εφαρμογή άλλης στρατηγικής στο τμήμα αυτό, η εξοικονόμηση χρημάτων που θα χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά για άλλους σκοπούς αλλά και η μη εναρμόνιση του τμήματος με το μακροχρόνιο όραμα ή τη λειτουργία της υπόλοιπης επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

Στρατηγική ρευστοποίησης / χρεοκοπίας

Η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν η επιχείρηση είναι στη χειρότερη φάση της λειτουργίας της με μία όχι ανταγωνιστική θέση και σε ένα κλάδο χωρίς προοπτικές. Η χρεοκοπία σημαίνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης με ανταλλαγή ή διακανονισμό των υποχρεώσεων της, ενώ η ρευστοποίηση την πώληση των τμημάτων της επιχείρησης ώστε να ικανοποιηθούν και οι υποχρεώσεις της στους μετόχους αλλά και σε τρίτα μέρη (Wheelen Hunger, 2008).

2.1.6 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Το 1964 ο Drucker εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής του χαρτοφυλακίου, αποδεχόμενος ότι τα περισσότερα προϊόντα ή οι αγορές μιας επιχείρησης μπορούν να χωρισθούν σε έξι ευδιάκριτες κατηγορίες:

1. **Μελλοντικά Αστέρια:** Είναι ορισμένα νέα προϊόντα, τα οποία ενώ δεν είναι ακόμη κερδοφόρα, αναμένεται να είναι στο άμεσο μέλλον.

2. Σημερινά Αστέρια: Καλοεδραιωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργούν το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοροών και των κερδών της επιχείρησης.
3. Ενδιάμεση Κατηγορία: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες με δυνατότητα να δημιουργήσουν καλά αποτελέσματα εάν διαμορφωθούν και υλοποιηθούν δραστικές στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής (turnaround strategies).
4. Παρελθούσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που κάποτε ήταν ισχυρές, αλλά σήμερα είναι απαρχαιωμένες εξαιτίας των αλλαγών του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος.
5. Υπάρχουσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: Προϊόντα που ενώ δεν χαρακτηρίζονται «καταστροφή» για την επιχείρηση, εντούτοις ποτέ δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα.
6. Αποτυχίες: Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, οι οποίες θα έπρεπε να είχαν απομακρυνθεί από τις δραστηριότητες της επιχείρησης εδώ και καιρό.

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο. Περιλαμβάνει την αγοραπωλησία Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Strategic Business Units - SBUs) και τη διαχείριση τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Ανώτερα στελέχη ομίλων επιχειρήσεων συνήθως καλούνται να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή των επιχειρησιακών πόρων στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, καθώς και με επενδύσεις νέου κεφαλαίου. Οι διάφορες στρατηγικές χαρτοφυλακίου προτείνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επενδύουν περισσότερο σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που είναι αφ' ενός μεν ελκυστικές, βασιζόμενοι σε ένα ή περισσότερα κριτήρια ελκυστικότητας, αφ' ετέρου δε βρίσκονται σε ισχυρή θέση σχετικά με τους ανταγωνιστές τους. Ενώ, σαν

αρχή η στρατηγική χαρτοφυλακίου είναι απλή, εντούτοις η όλη διαδικασία είναι αρκετά πολυσύνθετη και διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Μερικές βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν από τα στελέχη και αφορούν τη στρατηγική του χαρτοφυλακίου είναι: Πώς μπορεί η κατανομή των πόρων να επιτύχει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εταιρική αποστολή και τους επιχειρησιακούς σκοπούς; Ποιες νέες δραστηριότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν για να επιτευχθεί η αποστολή και οι σκοποί; Ποιες τρέχουσες δραστηριότητες θα πρέπει να απομακρυνθούν από το επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο; Ποιες δραστηριότητες μπορούν να εκμεταλλευθούν βραχυχρόνια για την υποστήριξη περιοχών που μπορούν δυνητικά να υποστηρίξουν μακροχρόνια τους επιχειρησιακούς σκοπούς και την αποστολή; Η αποδοτική και αποτελεσματική κατανομή πόρων είναι κύρια υπευθυνότητα των στελεχών όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

Όλοι οι πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος έχουν ορισμένα κοινά σημεία:

α. Αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του ολικού χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης.

- Αποτελούν ένα ισχυρό μέσο επικοινωνίας γιατί με μία απλή παρουσίαση μπορούμε να δούμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης.

β. Κάθε ένας πίνακας τοποθετεί τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχεί-

ρησης σε δύο διαστάσεις:

- Μία Εξωτερική Διάσταση, η οποία προσπαθεί να συλλάβει την ολική ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχειρηματική μονάδα.
- Μια Εσωτερική Διάσταση, η οποία σχετίζεται με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχειρηματικής μονάδας μέσα στο βιομηχανικό κλάδο.

Οι παράγοντες που περιγράφουν την ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου δεν μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από την επιχείρηση ενώ

εκείνοι που αναφέρονται στις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης είναι κάτω από τον απόλυτο έλεγχό της.

γ. Η τοποθέτηση της καθεμίας επιχειρηματικής μονάδας στον αντίστοιχο πίνακα χαρτοφυλακίου προϊόντος συνδέεται με την στρατηγική η οποία αρμόζει, με τις δυνατότητες της επιχειρηματικής μονάδας, και το βαθμό ελκυστικότητας του βιομηχανικού κλάδου.

Η μεθοδολογία παρέχει προτάσεις για την κατανομή των πόρων σε κάθε μία επιχειρηματική μονάδα, ανάλογα με τις προτεραιότητες που αποκαλύπτονται με την τοποθέτηση της επιχειρηματικής μονάδας στον πίνακα.

Πίνακας ρυθμού ανάπτυξης/ Μεριδίου Αγοράς

Με τη δημιουργία του πίνακα ρυθμού ανάπτυξης μεριδίου αγοράς καθορίζεται η κερδοφορία μιας επιχείρησης με βάση το ρυθμό ανάπτυξης δηλαδή το βαθμόελκυστικότητας του κλάδου και το σχετικό μερίδιο αγοράς. Μιλάμε για σχετικό μερίδιο αγοράς μιας και αυτό καθορίζεται σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή της και τις πωλήσεις των δύο επιχειρήσεων. Η επιχείρηση θεωρείται ότι είναι σε πλεονεκτική θέση αν το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι πάνω από ένα και σε θέση αδυναμίας αν το μερίδιο αυτό είναι μικρότερο της μονάδας.

Πίνακας ΙΙ: Χαρακτηριστικά Χρηματορροών του Πίνακα < Ρυθμού Ανάπτυξης
– Μεριδίου Αγοράς >



Πηγή: Γεωργόπουλος 2013, σελ. 258

Αστέρια: Οι ηγέτιδες ΣΕΜς στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Οι ΣΕΜς που χαρτογραφούνται σ' αυτό το τεταρτημόριο βρίσκονται σε μια ελκυστική αγορά (μεγάλος ρυθμός ανάπτυξης) και παράλληλα είναι πολύ ανταγωνιστικές (σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς). Οι δραστηριότητες αυτές δημιουργούν πολλά ρευστά στην επιχείρηση, ενώ για να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές χρησιμοποιούν πολλά ρευστά. Συνήθως καταλαμβάνουν την πάνω αριστερή γωνιά του πίνακα.

Χρυσωρυχεία: Οι μονάδες που χαρακτηρίζονται ως χρυσωρυχεία έχουν μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους που δεν είναι ελκυστικοί. Οι μονάδες αυτές παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα ρευστών λόγω του μεγάλου αριθμού πωλήσεων που πραγματοποιούν σε σχέση με αυτά που χρειάζονται για να παραμείνουν στον κλάδο και τη θέση που μέχρι τώρα κατέχουν. Πολλές από τις μονάδες αυτής της κατηγορίας ήταν παλιότερα αστέρες των οποίων ο κλάδος έχασε την ελκυστικότητα και τις ευκαιρίες ανάπτυξης που προσέφερε. Τα επιπλέον ρευστά που πραγματοποιούνται από τις μονάδες «χρυσωρυχεία» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση άλλων αναγκών της εταιρείας ή επιχειρηματικών μονάδων άλλων κατηγοριών (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Αμφίβολα: ΣΕΜς που είναι σχετικά ανταγωνιστικά αδύναμες (χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς), αλλά ανταγωνίζονται σε ελκυστικούς κλάδους (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς) και επομένως ίσως έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη πορεία και κέρδη. Εξαιτίας του μικρού σχετικού μεριδίου αγοράς δημιουργούν λίγα ρευστά, αλλά επειδή βρίσκονται σε ελκυστικούς κλάδους, η χρησιμοποίηση των ρευστών είναι μεγάλη. Ο λόγος που το τεταρτημόριο αυτό ονομάζεται 'αμφίβολα' είναι ότι υπάρχει ένα δίλημμα στην μητρική εταιρία για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις ΣΕΜς. Αν δηλαδή θα τις βοηθήσει να αναπτυχθούν και να περάσουν στην κατηγορία των αστέρων, μετακινούμενες προς τα αριστερά, ή αν θα τις αποεπενδύσει και θα δημιουργήσει ρευστά, τα οποία στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσει για άλλες ΣΕΜς της. Αν θα πρέπει μια ΣΕΜ να αναπτυχθεί και να γίνει 'αστέρας' εξαρτάται συνήθως από τα εξής:

- Τι ποσό έχει τη δυνατότητα μια επιχείρηση να επενδύσει στη συγκεκριμένη ΣΕΜ;
- Υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργήσει η ΣΕΜ κάποιο σημαντικό πλεονέκτημα ικανό να αναγκάσει τους αγοραστές να μετακινηθούν από τον ηγέτη της αγοράς;
- Πόσο επιθετικά και αποτελεσματικά μπορούν οι ανταγωνιστές να ανταποκριθούν σε κάποια επίθεση; (αναμενόμενη αντίδραση)

Αν η θέση ενός «αμφίβολου» δεν μπορεί να βελτιωθεί, θα συνεχίσει να απορροφά ρευστά. Καθώς η αγορά θα ωριμάζει, θα μετατραπεί σε ένα προβληματικό που απορροφά συνέχεια ρευστά, δηλαδή μια «παγίδα ρευστών».

Προβληματικά: ΣΕΜς που βρίσκονται σε μη ελκυστικές αγορές και έχουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς, χαρακτηρίζονται ως προβληματικά. Έχουν μια αδύναμη ανταγωνιστική θέση σε μη ελκυστικούς κλάδους και επομένως θεωρούνται ότι προσφέρουν λίγα οφέλη στην επιχείρηση. Γενικά είναι μη κερδοφόρα και αν απαιτούν επενδύσεις για να διατηρήσουν τη θέση τους, γίνονται «χρήστες ρευστών» (cash users). Τα προβληματικά συνήθως καταναλίσκουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου των διευθυντικών στελεχών χωρίς να το αξίζουν και η ακολουθούμενη γι' αυτά στρατηγική είναι η εκποίηση από το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Η άποψη αυτή για τα προβληματικά ίσχυε μέχρι την αρχή της δεκαετίας του '70 . Εκείνη την περίοδο πολλές μεγάλες κερδοφόρες εταιρίες, χρησιμοποίησαν τον πίνακα BCG και εξεπλάγησαν όταν είδαν ότι όλες οι ΣΕΜς τους βρισκόταν στην κατηγορία των προβληματικών, αλλά η επιχείρηση συνέχιζε να έχει σημαντικά κέρδη. Τότε η BCG αναγκάστηκε να διασπάσει την κατηγορία των προβληματικών σε δύο: στα ρευστά προβληματικά, δηλαδή ΣΕΜς που βρίσκονται στην κατηγορία των προβληματικών, αλλά πολύ κοντά στον άξονα που χωρίζει το Σχετικό Μερίδιο Αγοράς σε «υψηλό» και «χαμηλό», και οι οποίες συμπεριφέρονται σαν "χρυσωρυχεία", και τα αυθεντικά προβληματικά, δηλαδή οι υπόλοιπες ΣΕΜς που ανήκουν στο τεταρτημόριο των προβληματικών και που συμπεριφέρονται ως πραγματικά προβληματικά.

Ο αντικειμενικός σκοπός του πίνακα χαρτοφυλακίου προϊόντων της BCG είναι να αναγνωρίσει πώς οι επιχειρησιακοί χρηματοοικονομικοί πόροι θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, ώστε να μεγιστοποιηθεί η μελλοντική ανάπτυξη και η κερδοφορία της επιχείρησης. Μερικές από τις υποδείξεις της BCG είναι:

- Σκοπός του πίνακα είναι η μεταφορά μετρητών από τα χρυσωρυχεία στα αμφίβολα, ώστε με κατάλληλες επενδύσεις αμφίβολα προϊόντα να

μετακινηθούν προς τα αστέρια και στη συνέχεια, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειωθεί, καθώς ο κλάδος θα περνά από τη φάση της ανάπτυξης σε αυτή της ωρίμανσης και παρακμής, να μετατραπούν σε χρυσωρυχεία. (Άρμεξε όσο μπορείς περισσότερο τις χρυσοφόρες αγελάδες και δώσε τα ρευστά στα αμφίβολα ώστε να γίνουν αστέρια, ενώ παράλληλα «κλώτσησε» όσο μπορείς πιο μακριά τα προβληματικά).

- Το περίσσειμα των ρευστών από οποιοδήποτε χρυσωρυχείο θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την υποστήριξη της ανάπτυξης των επιλεγμένων αμφιβόλων. Ο μακροπρόθεσμος σκυπός είναι η σταθεροποίηση της θέσης των αστέρων και η μετακίνηση επιλεγμένων αμφιβόλων οριζόντια προς τα αστέρια, δημιουργώντας έτσι ένα ελκυστικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων.
- Αμφίβολα με αδύναμη ή με αβέβαιη μακροπρόθεσμη προοπτική θα πρέπει να αποεπενδύονται, ώστε να μειωθεί η ζήτηση για χρηματοοικονομικούς πόρους.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να εξέρχεται από οποιοδήποτε κλάδο όπου η ΣΕΜ χαρακτηρίζεται ως προβληματική.
- Εάν μια επιχείρηση δεν διαθέτει αρκετά χρυσωρυχεία, αστέρια ή αμφίβολα, θα πρέπει να προβεί σε εξαγορές και εκποιήσεις, ώστε να συγκροτήσει ένα περισσότερο ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο. Ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο θα πρέπει να περιέχει αρκετά αστέρια και αμφίβολα ώστε να επιβεβαιωθεί η μακροπρόθεσμη πορεία και κερδοφορία της επιχείρησης και ακόμη αρκετά χρυσωρυχεία για την υποστήριξη των επενδυτικών αναγκών των αστεριών και αμφιβόλων.

Πίνακας ελκυστικότητας της αγοράς/ Ανταγωνιστική θέση

Ο πίνακας ελκυστικότητας αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης δημιουργείται βάση δύοδιαστάσεων δηλαδή της ελκυστικότητας του κλάδου που η επιχείρηση ανήκει και της ανταγωνιστικής θέσης που κατέχει στη συγκεκριμένη αγορά. Για τη δημιουργία του πίνακα κάθε διάσταση χωρίζεται σε τρία επίπεδα χαμηλής, μεσαίας και υψηλής έντασης ώστε να δημιουργηθούν εννέα κελιά-κατηγορίες. Με την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης καθορίζεται η δυναμική της επιχείρησης για κάθε έναν από τους δύο παράγοντες και καθορίζεται το κελί στο οποίο ανήκει. Το μέγεθος των κύκλων είναι ανάλογο του μεγέθους των κλάδων που οι επιχειρήσεις ανήκουν, ενώ το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων αντικατοπτρίζεται στο μέγεθος της πίτας που τους ανήκει σε κάθε κύκλο (Γεωργόπουλος 2013).

Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να απελευθερωθούν πόροι από επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε μη ελκυστικούς κλάδους στους οποίους δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και η επένδυση σε επιχειρηματικές μονάδες που έχουν σημαντικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους που είναι ιδιαίτερα ελκυστικοί. Για τις επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε ενδιάμεσες καταστάσεις θα πρέπει να εφαρμοσθούν οικατάλληλες στρατηγικές που θα αποφέρουν όσο το δυνατό μεγαλύτερα οφέλη στις επιχειρήσεις που οι μονάδες ανήκουν (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα κελιά που είναι πιο επιθυμητά από μια επιχείρηση είναι τα τρία πάνω και αριστερά (winners), ακολουθούν τα τρία διαγώνια κελιά στα οποία δίνεται λιγότερη προσοχή είτε για να διατηρήσουν τη θέση τους είτε για να ανέβουν επίπεδο, ενώ δεν αποφέρουν οφέλη στην εταιρεία αλλά πολλές φορές προκαλούν ζημιά τα τρία κάτω δεξιά κελιά (losers). Αυτού του είδους η ανάλυση δεν κατατάσσει απλά τις επιχειρηματικές μονάδες με βάση τα χαρακτηριστικά τους σε υψηλό ή χαμηλό βαθμό όπως ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς αλλά λαμβάνει υπόψη και ενδιάμεσα επίπεδα της ελκυστικότητας της αγοράς και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Επιπλέον για να καταλήξει μια επιχείρηση στο βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς και της ανταγωνιστικής θέσης της λαμβάνει υπόψη περισσότερους παράγοντες από ότι για να καταλήξει στο ρυθμό ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς του προηγούμενου πίνακα.

Τέλος το υπόδειγμα των εννέα κελιών ωθεί τα στελέχη των επιχειρήσεων να λάβουν αποφάσεις για τοποθέτηση κεφαλαίων στις μονάδες που οδηγούν την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θέσης υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών τους (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Χαρτοφυλακίου

Γενικότερα τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής χαρτοφυλακίου είναι τα παρακάτω: Δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίζουν κάθε επιχειρηματική μονάδα σαν ξεχωριστή οντότητα, να θέτουν για αυτή ιδιαίτερους στόχους και στρατηγικές και να λαμβάνουν αποφάσεις συνολικά για την επιχείρηση μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο. Η επιχείρηση για τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιεί εκτός από δικά της δεδομένα και στοιχεία του κλάδου που ανήκει και θα τη βοηθήσουν να κινηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση. Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής χαρτοφυλακίου λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη ή μη ρευστών διαθεσίμων που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης. Η δυνατότητα χρησιμοποίησης διαγραμμάτων δίνει την ευκαιρία στα άτομα της επιχείρησης αλλά και σε όποιον άλλο έχει συμφέρον από αυτή να καταλάβει με μεγαλύτερη ακρίβεια τη θέση που βρίσκεται και την πορεία που είναι καλύτερο να ακολουθήσει.

Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής χαρτοφυλακίου μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω:

Ο προσδιορισμός του μεριδίου αγοράς, της ανάπτυξης ή της ελκυστικότητάς της είναι πιο σύνθετος και χρειάζεται να ληφθούν υπόψη περισσότερα

στοιχεία και μεταβλητές από εκείνα που χρησιμοποιούνται. Η ανάπτυξη υποδειγμάτων και οι αναλύσεις στη στρατηγική χαρτοφυλακίου προτείνουν την επιλογή μόνο συγκεκριμένων στρατηγικών, ενώ δεν προτείνουν άλλες που πιθανώς θα ήταν πιο επωφελείς για την κερδοφορία της εταιρείας. Πολλές φορές δεν είναι σαφές τι κάνει μια αγορά ελκυστική ή σε ποια φάση του κύκλου ζωής του είναι ένα προϊόν. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της θέσης της εταιρείας, με ό,τι λάθη μπορεί να συνεπάγεται αυτό (Wheelen Hunger, 2008).

2.1.7 Γονική Στρατηγική

Η γονική στρατηγική θεωρεί τον οργανισμό (εταιρία) ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες του οργανισμού, καθώς και για τη δημιουργία συνεργιών σ' αυτές. Επιχειρήσεις με πολλές ΣΕΜς δημιουργούν αξία μέσω της επιρροής στις ΣΕΜς που κατέχουν. Η καλύτερη «γονική» επιχείρηση δημιουργεί περισσότερη αξία από οποιοδήποτε ανταγωνιστή, εάν αυτός κατείχε τις ίδιες ΣΕΜς. Οι επιχειρήσεις αυτές κατέχουν κάποιο «γονικό πλεονέκτημα».

Η στρατηγική αυτή εστιάζεται στις μοναδικές ικανότητες (core competencies) σε επίπεδο οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και την αντίστοιχη ΣΕΜ. Εάν υπάρχει καλό ταίριασμα ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους ολόκληρου του οργανισμού και τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια από τις ΣΕΜς, ο οργανισμός είναι πιθανόν να δημιουργήσει αξία. Από την άλλη μεριά, αν δεν υπάρχει καλό ταίριασμα, είναι πιθανόν να μην μπορέσει να δημιουργηθεί αξία. Η προσέγγιση της γονικής στρατηγικής είναι χρήσιμη όχι μόνο στην απόφαση για το ποιες νέες ΣΕΜς θα πρέπει η επιχείρηση να προσθέσει στο χαρτοφυλάκιό της, αλλά ακόμη στην επιλογή του τρόπου αποτελεσματικής διοίκησης καθεμιάς ΣΕΜ.

Ο συνδυασμός από αυτές τις δύο διαστάσεις δημιουργεί πέντε διαφορετικές θέσεις, που η κάθε μια έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη διαμορφούμενη επιχειρησιακή στρατηγική:

- Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Heartland Business): ΣΕΜς που θεωρούνται σημαντικές για τη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτές οι ΣΕΜς έχουν δυνατότητες για βελτίωση από τον οργανισμό, και ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους.
- Περιφερειακά Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Edge-of Heartland Businesses): Μερικά από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού σχετίζονται με τη ΣΕΜ, ενώ άλλα όχι. Ο οργανισμός μπορεί να μη διαθέτει όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της ΣΕΜ, ή ο οργανισμός να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Χωρίς Μέλλον (Ballast Business): ΣΕΜς που σχετίζονται πάρα πολύ με τον οργανισμό, αλλά έχουν πολύ λίγες δυνατότητες να βελτιωθούν από αυτόν. Εδώ ανήκουν ΣΕΜς που στο παρελθόν ήταν πολύ προσοδοφόρες για τον οργανισμό και πολύ πετυχημένες. Ο οργανισμός ίσως έχει προσθέσει αξία στο παρελθόν, αλλά δεν μπορεί να βρει άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης γι' αυτές.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Ξένης Περιοχής (Alien Territory Businesses): ΣΕΜς που έχουν λίγες ευκαιρίες να βελτιωθούν από τον οργανισμό και δεν υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε ΣΕΜ.

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive strategy, αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) ή συνεργατική (cooperative strategy, συνεργασία με ένα ή περισσότερους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), ή και τα δυο μαζί. Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση το πώς η επιχείρησή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών: η ηγεσία κόστους (lower cost strategy ή cost leadership), η διαφοροποίηση (differentiation) και η εστίαση (focus). Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε εστίαση στο κόστος (cost focus) και εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus). Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή των τμημάτων του κλάδου, ενώ οι στρατηγικές εστίασης σε ένα πιο περιορισμένο τμήμα.

Μια επιχείρηση που ακολουθεί ηγεσία κόστους προσπαθεί να προσφέρει στην αγορά το προϊόν της με το χαμηλότερο κόστος, χωρίς να είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Συνήθως απευθύνεται σε μεγάλη αγορά ώστε να μειώνει το κόστος της μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής. Οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι ποικίλες και εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου. Μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την επιδίωξη οικονομιών κλίμακας, την ιδιοκτησία της τεχνολογίας, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ.α

Αν μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και να διατηρήσει την ηγεσία κόστους, τότε η επίδοσή της θα είναι πάνω του μέσου όρου του κλάδου της και θα μπορεί να απαιτήσει τιμές κοντά ή και στο επίπεδο του μέσου όρου τιμών του

κλάδου. Με αυτές τις ισότιμες ή και χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, οι ηγέτες κόστους μπορούν να έχουν υψηλότερες επιδόσεις. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να διατηρούν το προϊόν σε μια ποσότητα συγκρίσιμη με των ανταγωνιστών τους ώστε να γίνεται αποδεκτό από τους αγοραστές. Με μια στρατηγική διαφοροποίησης μια επιχείρηση έχει ως σκοπό να είναι μοναδική στον κλάδο της και να προσφέρει προϊόντα που θεωρούνται από τους καταναλωτές ως μοναδικά. Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται από ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών ως σημαντικά και τοποθετείται με μοναδικό τρόπο στη αγορά ώστε να καλύψει τις ανάγκες των αγοραστών. Η επιχείρηση ανταμείβεται για τη μοναδικότητά της με μια μεγαλύτερη τιμή για τα προϊόντα της (premium price). Τα μέσα για τη διαφοροποίηση διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και η διαφοροποίηση μπορεί να στηριχτεί στο ίδιο το προϊόν, στο σύστημα διανομής, στο μάρκετινγκ κ.α. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πραγματικά μοναδική σε κάτι ή αυτό να θεωρείται ως μοναδικό αν θέλει να πουλάει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή.

Τέλος, η στρατηγική της εστίασης στηρίζεται στην επιλογή ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μιας ομάδας τμημάτων στον κλάδο και διαμορφώνει τη στρατηγική της στο να εξυπηρετεί μόνο αυτά τα τμήματα αποκλείοντας τα υπόλοιπα. Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε δυο επιμέρους στρατηγικές, την εστίαση κόστους όπου η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους για το τμήμα που την ενδιαφέρει, και την εστίαση διαφοροποίησης όπου η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει τη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η εστίαση κόστους αξιοποιεί διαφορές στη συμπεριφορά κόστους ορισμένων τμημάτων, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης αξιοποιεί τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών ορισμένων τμημάτων.

Εκτός όμως από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο με πολέμους εναντίον άλλων επιχειρήσεων, υπάρχουν και οι συνεργατικές στρατηγικές (cooperative strategies) που αντί για πολέμους συνάπτουν συνεργασίες. Τέτοιες συνεργασίες μπορούν να γίνουν με δύο τρόπους: είτε μέσω

κοινοπραξιών (joint venture) για τον συνδυασμό διαφορετικών δυνάμεων (π.χ. τεχνολογία) και την απόκτηση αξίας, είτε μέσω συνεργασιών αλυσίδα-αξίας για μακροχρόνιες συμφωνίες με προμηθευτές ή διανομείς και τον έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας.

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες (diversified) επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ). Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση: «πως μπορούμε να ανταγωνισθούμε στον κλάδο με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία»;

Οι απαντήσεις σ' αυτά τα θέματα οδηγούν στην περιγραφή των τριών βασικών επιχειρηματικών ή ανταγωνιστικών στρατηγικών: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης. Οι στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) επειδή μπορούν να υλοποιηθούν σε όλους τους τομείς: βιομηχανία, υπηρεσίες, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή.

Τρία στρατηγικά θέματα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διαμόρφωση κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών: ποιος, τι και πως. Έτσι, κάθε επιχείρηση καθορίζει ποιον θα εξυπηρετεί, ποιες είναι οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι απαιτήσεις των αγοραστών που θα ικανοποιήσει, και πώς αυτές οι ανάγκες, επιθυμίες, απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν μέσω της στρατηγικής της. Αν και τα

παραπάνω είναι δυνατόν να εξετασθούν ξεχωριστά, τα διευθυντικά στελέχη εκτιμούν τα τρία αυτά στρατηγικά θέματα συγχρόνως όταν επιλέγουν την επιχειρηματική στρατηγική.

Οι απαντήσεις σ' αυτά τα θέματα οδηγούν στην περιγραφή των τριών βασικών επιχειρηματικών ή ανταγωνιστικών στρατηγικών: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης. Οι στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) επειδή μπορούν να υλοποιηθούν σε όλους τους τομείς: βιομηχανία, υπηρεσίες, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

2.2.1 Διαμόρφωση Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Το επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ένα ενδιάμεσο επίπεδο ανάμεσα σε αυτό των επιχειρησιακών στρατηγικών και σε εκείνο των λειτουργικών στρατηγικών. «Όταν η επιχείρηση ξεκαθαρίσει τις στρατηγικές που αναφέρονται στο επιχειρησιακό επίπεδο (σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα εμπλακεί η επιχείρηση), θα πρέπει να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική. Έτσι, η συνολική στρατηγική της επιχείρησης (επιχειρησιακή και επιχειρηματική) περιλαμβάνει τον καθορισμό εάν θα επικεντρωθεί σε μια και μόνο επιχειρηματική δραστηριότητα ή πολλές (diversification)

2.2.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Η επιχειρησιακή στρατηγική για να διαμορφωθεί και να λειτουργήσει με επιτυχία θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί με βάση τις αλλαγές που συμβαίνουν στον κλάδο, στην οικονομία, τις πολιτικές εξελίξεις αλλά και τις αλλαγές στις προτιμήσεις και τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Ακόμη θα πρέπει να σχεδιάζονται και να πραγματοποιούνται με προσοχή οι κινήσεις για

την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να συμβαδίζουν οι πρωτοβουλίες των λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης ώστε να υπάρχει αρμονία και συνεργασία στις κινήσεις της επιχείρησης και να γίνονται αντιληπτά τα στρατηγικά θέματα που η εταιρεία αντιμετωπίζει (Thompson, Strickland, 1993).

Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία ανταγωνιστικών ικανοτήτων από την επιχείρηση αλλά και η υποστήριξη όλων των δραστηριοτήτων και κινήσεων από τη λειτουργική στρατηγική που θα διαμορφωθεί (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Porter ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες /τύπους στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013).

Στρατηγική ηγεσίας κόστους, κατά την οποία η επιχείρηση σχεδιάζει, παράγει και διανέμει στην αγορά ένα προϊόν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής.

Στρατηγική διαφοροποίησης, κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα προϊόν μοναδικό διαφοροποιώντας το από όλα τα υπόλοιπα είτε λόγω της ποιότητας, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, της διαφήμισης που γίνεται για αυτό είτε λόγω κάποιου άλλου γνωρίσματός του.

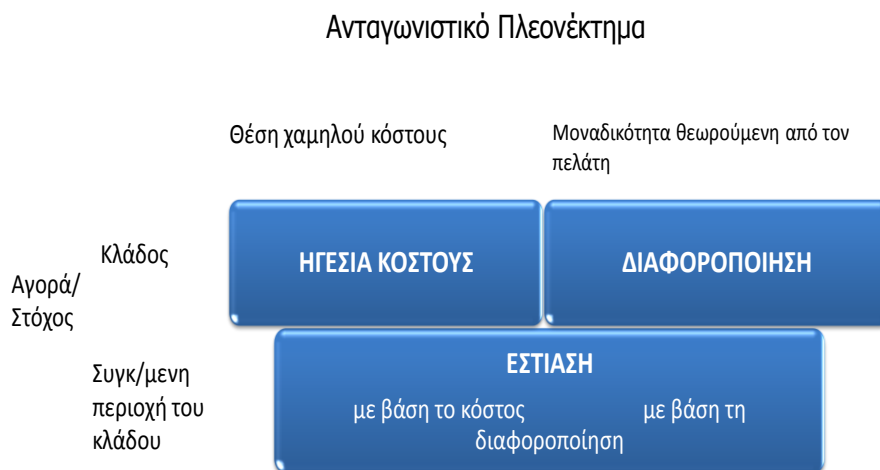
Στρατηγική εστίασης, με βάση την οποία η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στον πελάτη, την περιοχή ή το προϊόν και χρησιμοποιώντας πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης να «ξεπεράσει» τους ανταγωνιστές της. Για να

επιτύχει μια επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να καθορίσει τι θέλει σε σχέση:

- i. με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ii. με το ανταγωνιστικό περιβάλλον (αγορά-στόχο) που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί

Η επιλεγόμενη από τα διευθυντικά στελέχη στρατηγική εξαρτάται από τις δυνάμεις (strengths) και τις διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies) της επιχείρησης, καθώς και από τις αδυναμίες (weaknesses) των ανταγωνιστών.

Πίνακας III: Βασικές Στρατηγικές ανταγωνισμού



Πηγή: Γεωργόπουλος (2013)

2.2.3 Ηγεσία Κόστους

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους είναι μία από τις στρατηγικές με την οποία η επιχείρηση μπορεί να πάρει μια σημαντική θέση στον κλάδο και να κυριαρχήσει των ανταγωνιστών της. Κύριο χαρακτηριστικό έχει την παραγωγή από την επιχείρηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο. Η επιλογή αυτή έχει σαν σκοπό είτε η επιχείρηση να παράγει προϊόντα που λόγω του χαμηλού κόστους θα τα διαθέτει και σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της είτε θα τα πουλά με βάση την ισχύουσα τιμή αποκτώντας όμως μεγαλύτερα κέρδη (Thompson, Strickland, 1993).

Ο ηγέτης κόστους έχει ένα μικρό επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων του από τα υπόλοιπα του κλάδου, όμως δε δίνει παραπάνω σημασία και πόρους για αυτό γιατί αναγκαστικά θα οδηγηθεί σε αύξηση των τιμών. Η διαφοροποίηση που αποκτά είναι σε τέτοιο σημείο που να μην καθιστά το προϊόν του κατώτερο από άλλα ανταγωνιστικά ενώ παράλληλα μπορεί να διατηρήσει το κόστος άρα και τις τιμές των αγαθών σε χαμηλό επίπεδο. Επιπλέον ο ηγέτης κόστους δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς αλλά στο σύνολο των καταναλωτών που στόχος τους είναι να αγοράσουν το προϊόν στη χαμηλότερη τιμή (Hill, Jones, 2001)

Με βάση τα παραπάνω η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική με το χαμηλότερο κόστος δεν είναι εντελώς «αποξενωμένη» από τις επιχειρήσεις που πουλούν διαφοροποιημένα από τα δικά της προϊόντα, μιας και αν αυτά δεν είναι αποδεκτά από τους πελάτες θα πρέπει να πέσουν οι τιμές πιο χαμηλά από των ανταγωνιστών. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη των τιμών αλλά και των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών των προϊόντων των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου.

Η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος αναζητείται στις δραστηριότητες που αποτελούν την αλυσίδα αξίας της

επιχείρησης. Το κόστος δε θα πρέπει να μελετάται σαν σύνολο, αλλά το καθένα χωριστά μιας και η δομή, η συμπεριφορά της κάθε μορφής κόστους αλλά και οι σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ τους μπορούν να έχουν σαν αποτέλεσμα διαφορετικής μορφής στρατηγική κόστους. Έτσι η επιχείρηση μελετά μια σειρά από παράγοντες όπως (Porter,1985):

- Τα κόστη που περιλαμβάνει η κάθε δραστηριότητα
- Το μέγεθος και την πιθανότητα αύξησης του κόστους που συνεπάγεται η κάθε δραστηριότητα
- Τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών απέναντι στην εφαρμογή της κάθε δραστηριότητας από την επιχείρηση.
- Για να επιτευχθεί τελικά το πλεονέκτημα κόστους και αφού έχει προηγηθεί η παραπάνω ανάλυση το βάρος θα δοθεί σε μια από τις παρακάτω οδούς (Thompson, Strickland,1993):
- Στη βελτίωση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και στον έλεγχο του κόστους που δημιουργείται κατά μήκος της αλυσίδας αξίας.
- Στον επαναπροσδιορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε αποφευχθούν εκείνες που δεν είναι αναγκαίες και δημιουργούν περιττά έξοδα στην εταιρεία.

Η ηγεσία κόστους απαιτεί:

- αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής,
- μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας,
- αυστηρό έλεγχο κόστους,
- κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς,
- εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες,
- ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος,
- μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως: έρευνα & ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κ.λπ.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Ο χαμηλόκοστος παραγωγός σε έναν κλάδο έχει περιθώριο κέρδους μεγαλύτερο από τους ανταγωνιστές. Το μεγάλο περιθώριο βοηθά την επιχείρηση να αμυνθεί έναντι ισχυρών προμηθευτών γιατί την καθιστά περισσότερο ευέλικτη στην αύξηση του κόστους των πρώτων υλών και λοιπών προμηθειών. Όταν ένας κλάδος αντιμετωπίζει αυξήσεις στο κόστος των προμηθειών, ο χαμηλόκοστος παραγωγός είναι ίσως ο μόνος που μπορεί να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις και ακόμη να έχει κέρδη. Όμως δεν συμφέρει στους ισχυρούς προμηθευτές να εξοντώσουν όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, γιατί έτσι δημιουργούνται συνθήκες μονοπωνίου, με αποτέλεσμα ο ηγέτης κόστους να εξαναγκάσει τους προμηθευτές να διατηρήσουν χαμηλές τις τιμές τους, μειώνοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όταν οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη μπορούν να εξαναγκάσουν τον χαμηλόκοστο παραγωγό να μειώσει τις τιμές. Όμως οι τιμές δεν μπορούν να οδηγηθούν χαμηλότερα από το επίπεδο που ο αμέσως επόμενος ανταγωνιστής στον κλάδο συνεχίζει να έχει κέρδη. Ακόμη και αν οι αγοραστές έχουν τόσο μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη που να μπορούν να επιτύχουν τη μείωση των τιμών σε τέτοιο επίπεδο που ο αμέσως επόμενος από τον ηγέτη κόστους ανταγωνιστής δεν μπορεί να έχει κέρδη, δεν θα το επιδιώξουν, γιατί σε μια τέτοια περίπτωση θα εξοντώσουν όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές και μοιραία θα δημιουργήσουν μονοπωλιακές για την επιχείρηση συνθήκες. Έτσι, οι αγοραστές τελικά θα χάσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και θα πληρώσουν υψηλότερες τιμές, όταν αναγκασθούν να αγοράσουν από μια επιχείρηση που λειτουργεί σε έναν κλάδο χωρίς ανταγωνιστές.

Υποκατάστατα

Ο ηγέτης κόστους διατηρεί μια ελκυστική θέση ως προς τα υποκατάστατα προϊόντα, συγκρινόμενος με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές στον κλάδο. Όταν αντιμετωπίζει την πιθανότητα ενός υποκατάστατου, ο χαμηλόκοστος παραγωγός έχει μεγαλύτερη ευελιξία απ' ό,τι οι ανταγωνιστές, μιας και μπορεί να μειώσει την τιμή του προϊόντος, περισσότερο, από ό,τι οι άλλοι ανταγωνιστές, για να αντιμετωπίσει το υποκατάστατο. Έτσι, με χαμηλότερες τιμές και αποδεκτή ποιότητα, ο ηγέτης κόστους αυξάνει την πιθανότητα οι πελάτες να προτιμούν το προϊόν του, από ένα υποκατάστατο.

Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Επιτυγχάνοντας ηγεσία κόστους μια επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου. Κατ' αρχάς λόγω του πλεονεκτήματος κόστους που έχει η επιχείρηση, οι ανταγωνιστές της διστάζουν να ανταγωνισθούν με βάση την τιμή. Όμως εάν οι ανταγωνιστές προκαλέσουν την επιχείρηση να ανταγωνιστεί με βάση την τιμή, η χαμηλή θέση κόστους που κατέχει της προσφέρει τη δυνατότητα να αμυνθεί από αυτούς, γιατί με το χαμηλό κόστος μπορεί να έχει περισσότερα κέρδη (μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους) από τους ανταγωνιστές της, ακόμη κι όταν οι ανταγωνιστές παράγουν το προϊόν με μηδενικό κέρδος.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι δυνατόν να επιτευχθούν .ταν η επιχείρηση μεταβάλει τη δυναμική ισορροπία μεταξύ των πέντε παραγόντων ανταγωνισμού ή κατορθώσει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκεί όπου δεν υπήρχε προηγουμένως. Κεντρική ιδέα της στρατηγικής αυτής είναι ότι θα υποφέρει περισσότερο εκείνος ο ανταγωνιστής με το υψηλότερο κόστος και λιγότερο εκείνος με το χαμηλότερο κόστος. Όμως, η επιχείρηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ηγεσίας στο κόστος χρειάζεται μεγάλα περιθώρια κέρδους προκειμένου να τα επενδύσει εκ νέου σε σύγχρονο εξοπλισμό

που θα της επιτρέψει να διατηρήσει την υψηλή αποτελεσματική λειτουργία της. Για να ισορροπήσει, επομένως η επιχείρηση, να διατηρήσει το αποκτώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, θα πρέπει να προβεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες που θα της επιτρέψουν να συνεχίσει την παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά της υπηρεσίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η επιλογή και πραγματοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής συνεπάγεται, εκτός από πλεονεκτήματα και κάποιους κινδύνους για την επιχείρηση. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι:

Η προσήλωση της εταιρείας στην παραγωγή, μιας και η έννοια του κόστους είναι πιο στενά συνδεδεμένη στο μυαλό των περισσότερων με αυτή τη λειτουργία, και η μη προσπάθεια μείωσης του κόστους στις υπόλοιπες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

Η μη ενασχόληση με μικρές σε χρονική διάρκεια ή σημασία ή προσφορά στο τελικό προϊόν δραστηριότητες, ή η λάθος αντίληψη της σημασίας κάποιων οδηγών κόστους που όμως μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντική βελτίωση της οικονομικής θέσης της εταιρείας (Porter, 1985). Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να οδηγήσουν τους ανταγωνιστές σε μειωμένο κόστος που εκμηδενίζει τη διαφορά με αυτό της επιχείρησης που θεωρείται η ηγέτιδα κόστους του κλάδου. Οι μέθοδοι που οδηγούν την επιχείρηση να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα που έχουν αναφερθεί, ίσως είναι εύκολο να αντιγραφούν και να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές της.

Πολλές φορές η εταιρεία είναι τόσο προσανατολισμένη στο να πετύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστους που παραμελεί να ασχοληθεί με άλλες διαστάσεις όπως η ποιότητα που ίσως παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο για την επιλογή των καταναλωτών. Η τοποθέτηση σημαντικών χρηματικών ποσών σε πόρους για την επίτευξη κοστολογικού πλεονεκτήματος, δεν επιτρέπουν λόγω έλλειψης χρημάτων να επενδύσει η επιχείρηση σε νέες τεχνολογίες και

στρατηγικές που οι καταναλωτές ίσως προτιμήσουν (Thompson, Strickland, 1993).

Η επιλογή από άλλες επιχειρήσεις της στρατηγικής εστίασης κόστους με καλύτερα αποτελέσματα αλλά και η αδυναμία της επιχείρησης διατηρήσει τους παράγοντες της στρατηγικής κόστους (Γεωργόπουλος, 2013).

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: Βασικά Σημεία

- Στόχος: Να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο
Το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με τη χαμηλή τιμή
- Η υψηλή κερδοφορία οφείλεται σε μεγάλα περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής σε συνδυασμό των δύο

Μεγάλα περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος

Μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής-ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές

- Ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει τη δύναμη να θέτει την κατώτερη τιμή της αγοράς
- Η στρατηγική αυτή έχει καλά αποτελέσματα όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο προϊόν, και όταν μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

2.2.4 Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης στοχεύει στην παραγωγή ενός προϊόντων ή μιας υπηρεσίας που μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι το μοναδικό. Η μοναδικότητα αυτή μπορεί να έχει να κάνει με το σχέδιο, τη μάρκα, την τεχνολογία, την εξυπηρέτηση, την απόδοση ή άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που το διακρίνουν από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά του, προσδίδει στο αγαθό αξία και στην επιχείρηση ανταγωνιστικόπλεονέκτημα ισχυρό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Με αυτό τον τρόπο καιεκμεταλλευόμενη την πίστη των καταναλωτών στα γνωρίσματα και τα μοναδικάχαρακτηριστικά του αγαθού η εταιρεία μπορεί να πετύχει υψηλά κέρδη αυξάνοντας την τιμή και πουλώντας μεγαλύτερη ποσότητα (Wheelen Hunger, 2008)

Η κύρια υπόθεση που βασίζεται η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το προϊόν που είναι, ή φαίνεται ότι είναι, μοναδικό. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή πελάτες. Επομένως, οι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να ψάξουν για άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, επειδή είναι ικανοποιημένοι.

Για να επιτευχθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να ακολουθηθεί μια σειρά από βήματα που συνήθως οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα. Τα βήματα αυτά είναι (Porter, 1985):

- Επιλογή του αγοραστικού κοινού στο οποίο η επιχείρηση θα απευθυνθεί παράγοντας το διαφοροποιημένο προϊόν.
- Αναγνώριση της αλυσίδας αξίας των πελατών και της επίδρασης της επιχείρησης σε αυτή. Με τη μελέτη της αλυσίδας αξίας τα στελέχη της εταιρείας ανακαλύπτουν τους τρόπους η επιχείρηση μπορεί να

- προσθέσει αξία στον πελάτη είτε μέσω μείωσης του κόστους του ή αύξησης της απόδοσης που απολαμβάνει.
- Αναγνώριση των κριτηρίων αγορά των καταναλωτών με σκοπό να προωθήσουν προϊόντα που τα ικανοποιούν.
 - Επιλογή των χαρακτηριστικών διαφοροποίησης που η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει, μελετώντας και το κόστος που αυτές θα δημιουργήσουν στην εταιρεία.
 - Συνδυασμό των δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο στο βραχυχρόνιο όσο και στο μακροχρόνιο διάστημα. Μακροπρόθεσμα η διαφοροποίηση διατηρείται μόνο αν οι δραστηριότητες έχουν σχεδιασθεί έτσι ώστε να μη μπορούν να μιμηθούν ή να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Νεοεισερχόμενοι

Η πίστη των αγοραστών στο όνομα της επιχείρησης και η ανάγκη για έναν νεο-εισερχόμενο να υπερνικήσει τη μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος, αποτελούν σημαντικά εμπόδια για αυτούς. Η εισαγωγή σε έναν κλάδο με αυτές τις συνθήκες απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, αλλά και υπομονή από την πλευρά της νεοεισερχόμενης επιχείρησης, καθώς προσπαθεί να χτίσει μια καλή εικόνα και να δημιουργήσει πιστούς σ' αυτήν πελάτες .

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η στρατηγική της διαφοροποίησης προσφέρει ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους, με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να διαπραγματευθεί με τους προμηθευτές της, Τα υψηλά περιθώρια που η επιχείρηση έχει, όταν αποτελεσματικά πουλά διαφοροποιημένα προϊόντα, την απομονώνει μερικά από τις επιρροές των προμηθευτών. Έτσι, οι αυξημένες τιμές των πρώτων

υλών και λοιπών προμηθειών μπορούν να πληρωθούν από το υψηλό περιθώριο κέρδους. Εναλλακτικά, εξαιτίας της μη ευαισθησίας των αγοραστών στις τιμές, η διαφοροποιημένη επιχείρηση ίσως επιλέξει να μετακυλήσει το επιπλέον κόστος των προμηθειών στους αγοραστές της, αυξάνοντας την τιμή του διαφοροποιημένου προϊόντος .

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες θεωρούνται μοναδικά. Η μοναδικότητα αυτή απομονώνει την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές πιέσεις και μειώνει την ευαισθησία των αγοραστών σε αυξήσεις τιμών. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται γιατί το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ή φαίνεται ότι είναι διαφοροποιημένα, κάτι για το οποίο δεν έχει μέτρο σύγκρισης ο αγοραστής.

Υποκατάστατα

Επιχειρήσεις που πωλούν επώνυμα προϊόντα σε πιστούς πελάτες αμύνονται αποτελεσματικά ενάντια στα υποκατάστατα προϊόντα. Η διαφοροποίηση του προϊόντος και η πίστη των αγοραστών στην επιχείρηση δεν αφήνει περιθώρια για υποκατάστατα προϊόντα. Αντίθετα πελάτες που δεν είναι πιστοί στα προϊόντα κάποιας επιχείρησης μπορούν εύκολα να μετακινηθούν είτε σε προϊόντα που προσφέρουν παρόμοια διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, αλλά σε χαμηλότερες τιμές, ή σε προϊόντα που έχουν περισσότερο ελκυστικά χαρακτηριστικά στην ίδια τιμή με τα προϊόντα της επιχείρησης.

Ανταγωνισμός μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων

Οι πελάτες τείνουν να είναι πιστοί αγοραστές προϊόντων που είναι διαφοροποιημένα. Καθώς η πίστη τους για ένα προϊόν ή την επιχείρηση που βρίσκεται πίσω από το προϊόν αυξηθεί, η ευαισθησία τους σε μια αύξηση της τιμής του προϊόντος περιορίζεται. Με αυτόν τον τρόπο οι αγοραστές δίνουν μικρότερη σημασία στην τιμή του προϊόντος γιατί πιστεύουν στην ποιοτική του υπεροχή. Η σχέση αυτή ανάμεσα στην πίστη στο όνομα του προϊόντος και στην ευαισθησία στην τιμή βοηθά την επιχείρηση να ανταγωνισθεί με τους

υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Μια επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες. Όσο λιγότερο ομοιάζουν με τους ανταγωνιστές, τόσο περισσότερο προστατεύονται από τον ανταγωνισμό και τόσο μεγαλύτερη είναι η απήχυσή τους στην αγορά. Έτσι, τα αυτοκίνητα Mercedes δεν είναι μόνο αυτοκίνητα γοήτρου. Προσφέρουν επίσης τεχνολογική υπεροχή, πολυτέλεια και αξιοπιστία, καθώς και πολύ καλά, αν και ακριβά, συνεργεία επισκευών. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες διαφοροποίησης βοηθούν την Mercedes να αυξήσει τις πωλήσεις της, αμυνόμενη καλύτερα στους παράγοντες ανταγωνισμού.

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διαφοροποίηση μπορεί διατηρηθεί μέσω της συνεχούς ύπαρξης αντιλαμβανόμενης αξίας από τους πελάτες για τα προϊόντα της επιχείρησης αλλά και μέσω της αδυναμίας των ανταγωνιστών να μιμηθούν τις δραστηριότητες και τις τακτικές που η επιχείρηση ακολουθεί για να παράγει τα μοναδικά της προϊόντα. Για τους παραπάνω λόγους η επιχείρηση συνήθως χρησιμοποιεί εμπόδια εισόδου σε άλλους ανταγωνιστές όπως τεχνογνωσία, διαφήμιση σε μεγάλη ποσότητα, σχέσεις με κανάλια διανομής ώστε να μπορεί πολύ δύσκολα κανείς να μπει στο πεδίο της και να την αμφισβητήσει. Επιπλέον διατήρηση του συγκεκριμένου πλεονεκτήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί και όταν η εταιρεία έχει εξασφαλίσει την παραγωγή των «διαφορετικών» προϊόντων της σε χαμηλότερο κόστος από άλλες επιχειρήσεις, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα ή να πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή ή να έχει επιπλέον επιλογές στον τομέα της διαφοροποίησης.

Η διατήρηση του πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης πραγματοποιείται όταν η εταιρεία χρησιμοποιεί περισσότερες πηγές και συνήθως συνδυασμούς περισσότερων δραστηριοτήτων για το μοναδικό προϊόν που προσφέρει στους πελάτες της. Έτσι είναι πιο δύσκολο για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να

μιμηθούν περισσότερες λειτουργίες παρά μια, και δίνεται η ευκαιρία στην εταιρεία να έχει μεγαλύτερη διάρκεια στον τομέα που έχει επιλέξει (Porter, 1985). Επίσης, όπως και στην περίπτωση της ηγεσίας κόστους έτσι και στη διαφοροποίηση η σπανιότητα και η δυσκολία αντιγραφής παίζουν ιδιαίτερο ρόλο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η δυσκολία αντιγραφής εμφανίζεται κυρίως στα χαρακτηριστικά των αγαθών της επιχείρησης, στην τοποθεσία, στις σχέσεις με προμηθευτές που παρέχουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αλλά και στη φήμη που η εταιρεία έχει αποκτήσει (Wheelen Hunger, 2008).

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διαφοροποίηση δεν οδηγεί πάντα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την επιχείρηση μιας και αρκετοί κίνδυνοι σχετίζονται με την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι (Thompson, Strickland, 1993):

Η πιθανότητα να αντιληφθούν οι καταναλωτές μικρή αξία στη διαφοροποίηση που προσφέρουν τα προϊόντα της εταιρείας, οπότε να ρίξουν το βάρος στην απόκτηση άλλων αγαθών που καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες και έχουν μικρότερο κόστος.

Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να μιμηθούν τις λειτουργίες της επιχείρησης που κάνουν τα προϊόντα της «μοναδικά». Ο κίνδυνος αυτός οδηγεί τις επιχειρήσεις να ψάχνουν συνεχώς νέες πηγές, τις οποίες οι ανταγωνιστές τους θα μπορέσουν δύσκολα ή και καθόλου να αντιγράψουν.

Η προσπάθεια διαφοροποίησης πολλές φορές μπορεί να υπερβεί το μέτρο, οδηγώντας σε πολύ υψηλή τιμή για να καλυφθεί το κόστος. Η τιμή αυτή μπορεί να μην δικαιολογείται με βάση την ποιότητα που το αγαθό προσφέρει ή με βάση την αξία του σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών. Πολλές φορές μάλιστα σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει η αντίληψη ότι όσο υψηλότερη είναι η τιμή τόσο περισσότερο εντυπωσιάζονται οι καταναλωτές, κάτι που όμως δεν ισχύει πάντοτε και σε όλες τις περιπτώσεις.

Πολλές φορές τα στελέχη και οι υπεύθυνοι για λήψη αποφάσεων των

επιχειρήσεων δεν κατανοούν τι σημαίνει «αξία» για τους καταναλωτές και δίνουν έμφαση σε λάθος χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τα περισσότερα λάθη παρατηρούνται στην τάση των επιχειρήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τα απτά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και να αγνοούν την αξία που δημιουργούν τα μη απτά χαρακτηριστικά.

Πίνακας IV: Στρατηγική Διαφοροποίησης: Βασικά Σημεία

Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να χτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών με το να παράγει προϊόντα, τα οποία είναι ή φαίνονται μοναδικά στα μάτια των αγοραστών

Βασική Ιδέα: να είναι η επιχείρηση ιδιαίτερη σε κάτι που έχει αξία στον αγοραστή

Βάση της Διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μια διακεκριμένη ικανότητα, κάτι για το οποίο η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Παράγοντες Διαφοροποίησης: Πραγματική ποιότητα, αντιληπτή ποιότητα, εικόνα, διαφήμιση, γόητρο, χαρακτηριστικά προϊόντος, τεχνολογία, επιθυμίες αγοραστών

Οι παράγοντες διαφοροποίησης πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι

Υπερτίμηση είναι πιθανή γιατί οι αγοραστές βρίσκουν κάποια αξία λόγω διαφοροποίησης

Ικανοποιητικά έσοδα οφείλονται σε υψηλά περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή σε συνδιασμό των δύο

Υψηλά περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν οι τιμές διατηρούνται επαρκώς πάνω από το κόστος

Μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδιασμός τιμής-εικόνας (ή οποιαδήποτε άλλη βάση διαφοροποίησης) προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές

Πηγή: Γεωργόπουλος (2013)

2.2.5 Ενοποιημένες στρατηγικές Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης

Πίνακας V

- Ταυτόχρονη επιδίωξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης
- Επιτυχής υλοποίηση επιτρέπει υπερτίμηση προϊόντος ή υπηρεσίας και παραγωγή με χαμηλό κόστος
- Αποτελεί ίσως την πιο αξιολύηλευτη θέση
- Η στρατηγική αυτή υποστηρίζεται από:
 - Ευέλικτα συστήματα παραγωγής
 - Ανασχεδιασμό Επιχειρηματικών Διαδικασιών

2.2.6 Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης έχει σαν σκοπό να εστιάσει η επιχείρηση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία επιλέγει το συγκεκριμένο τμήμα και επικεντρώνει τις προσπάθειές της αποκλειστικά και μόνο σε αυτό. Το τμήμα της αγοράς που η επιχείρηση θα εστιάσει μπορεί να επιλεγεί με διάφορα κριτήρια. Έτσι μπορεί να είναι ένα αγοραστικό κοινό, ένα τμήμα που έχει ιδιαίτερες ανάγκες, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα μιας γραμμής προϊόντος (Γεωργόπουλος,2004). Η εστίαση μπορεί να πάρει δύο μορφές, την εστίαση στο κόστος και την εστίαση στη διαφοροποίηση. Και οι δύο μορφές στρατηγικής έχουν σαν βάση τη διάκριση του τμήματος από το σύνολο της αγοράς. Η εστίαση στο κόστος αποβλέπει στην παραγωγή με το μικρότερο δυνατό κόστος για λογαριασμό μιας γεωγραφικής αγοράς ή ενός μικρού τμήματος αγοραστών. Για να αποκτήσει η

επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέρει ένα προϊόν διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα που όμως έχει παραχθεί με χαμηλό κόστος. Η εστίαση στη διαφοροποίηση αποβλέπει κι εκείνη σε μια ομάδα αγοραστών, γεωγραφική αγορά ή γραμμή προϊόντος με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγοραστών καλύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της (Wheelen Hunger, 2008).

Οι M. Treacy F. Wierseman (1995) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μια επιχειρηματική στρατηγική ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, υπερέχουν σε μία τουλάχιστον από τις παρακάτω διαστάσεις της αξίας και είναι τόσο καλές όσο οι ανταγωνιστές τους στις υπόλοιπες δύο:

- **Λειτουργική Αριστεία:** που σημαίνει ότι τα ενδοεπιχειρησιακά λειτουργικά τους συστήματα και διαδικασίες είναι σε θέση να τους δίνουν πλεονέκτημα κόστους
- **Υπεροχή Προϊόντος/ Υπηρεσίας:** που σημαίνει ότι καθοδηγούν την αγορά με τη δύναμη της υπεροχής των προϊόντων και υπηρεσιών τους, παρέχοντας μια μοναδική προσφορά προϊόντος ή υπηρεσίας (πλεονέκτημα διαφοροποίησης)
- **Οικειότητα με τον Πελάτη:** που σημαίνει ότι βρίσκονται τόσο κοντά στον πελάτη και έχουν εγκαταστήσει μια τόσο ισχυρή θέση που ο πελάτης δεν έχει την πρόθεση να αγοράσει από πουθενά αλλού (δημιουργία αξίας σ' αυτούς με αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση).

Όλοι οι οργανισμοί τείνουν να υιοθετήσουν ένα συνδυασμό των γνωρισμάτων που προκύπτουν από αυτές τις διαστάσεις και κανένας δεν μπορεί να κυριαρχεί και στις τρεις, εκτός αν διαθέτει απεριόριστους πόρους και του το επιτρέπει η αγορά.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η στρατηγική της εστίασης μπορεί να επιλεγεί στις περιπτώσεις που ισχύουν κάποιες από τις παρακάτω προϋποθέσεις (Thompson, Strickland, 1993): Το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές.

- Το τμήμα της αγοράς έχει περισσότερες πιθανότητες να αναπτυχθεί ώστε να δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της από το να μείνει στάσιμο ή να περιοριστεί.
- Οι μεγάλοι ανταγωνιστές της επιχείρησης δε θεωρούν το τμήμα που έχει επιλεγεί για την εστίαση ως βασικό κομμάτι στρατηγικής τους. Έτσι η εταιρεία δε θα έχει να αντιμετωπίσει επιχειρήσεις που είναι πιο πιθανό να την κερδίσουν κατά τη δραστηριοποίηση τους.
- Η επιχείρηση έχει τους πόρους και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους έχει εστιάσει.
- Η επιχείρηση έχει τη δυναμική να αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που είναι πιθανό να θελήσουν να εστιάσουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς με εκείνη. Για να συμβεί αυτό η εταιρεία θα πρέπει να θέτει υψηλά εμπόδια εισόδου και να δημιουργεί «στενές» σχέσεις με τους πελάτες της.
- Η επιχείρηση έχει ξεκαθαρίσει ποιος είναι ο πελάτης στον οποίο απευθύνεται αλλά και ποιοι είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές που έχει να αντιμετωπίσει (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Όπως με την επιλογή οποιασδήποτε στρατηγικής, έτσι και με τη στρατηγική της εστίασης η επιχείρηση κινδυνεύει να χάσει το πλεονέκτημά της έναντι ανταγωνιστών σε κάποιες περιπτώσεις. Οι κίνδυνοι που συνεπάγεται η στρατηγική της εστίασης είναι οι παρακάτω:

- Η εξέλιξη του τμήματος αγοράς που έχει επιλεγεί για εστίαση σε ένα πολύ ελκυστικό τμήμα για άλλες επιχειρήσεις με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού.
- Οι προτιμήσεις και οι ανάγκες του μικρότερου τμήματος δεν παρουσιάζουν πλέον ιδιαίτερες διαφορές με το σύνολο της αγοράς, κάτι που έχει ως συνέπεια το σύνολο των καταναλωτών να εξυπηρετούνται από όλους τους ανταγωνιστές (Thompson, Strickland, 1993).
- Παρουσιάζονται στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές που επιλέγουν μια πιο περιορισμένη στρατηγική εστίασης, που έχει σαν στόχο ένα πιο μικρό τμήμα αγοράς «κλέβοντας» με αυτό τον τρόπο πελάτες από την επιχείρηση.
- Οι υφιστάμενες ή και νέες επιχειρήσεις μιμούνται την ήδη υπάρχουσα επιχείρηση, με συνέπεια η στρατηγική της εστίασης να μην είναι πλέον τόσο ελκυστική (Carpender, Sanders, 2007).
- Υπάρχουν για διάφορους λόγους περισσότερα πλεονεκτήματα για την περίπτωση που η επιχείρηση απευθύνεται σε μεγαλύτερο τμήμα αγοράς (Γεωργόπουλος, 2013).

Στρατηγική Εστίασης: Βασικά Σημεία

- Αποτελεί μια στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Διαφοροποίησης που εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
- Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών σε μια αγορά. αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες ή ενδιαφέροντα τους και στη συνέχεια στοχεύει με ένα προϊόν ή υπηρεσία σχεδιασμένο αποκλειστικά γι' αυτούς
- Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στις διαφορές ανάμεσα σε τμήματα της αγοράς
- Αντί να προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά, η επιχείρηση εστιάζεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος (ή πολλών τμημάτων) μέσα στην αγορά.

Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται:

- Στον πελάτη
 - ύψος εισοδήματος
 - επίπεδο εκπαίδευσης
 - ηλικία
 - περιοχές ενδιαφέροντος
- Στο προϊόν
- Στη γεωγραφική περιοχή

2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.3.1 Ορισμός

Η λειτουργική στρατηγική παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο θα ασκήσει τις λειτουργίες του το κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής

στρατηγικής και της στρατηγικής απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχοντας ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων που η επιχείρηση έχει στην κατοχή της (Wheelen Hunger, 2008)

2.3.2 Τομείς Λειτουργικής Στρατηγικής

Για την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής τα στελέχη τη επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν και να αναπτύξουν στρατηγικής για όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθένα από τα οποία αναλύεται παρακάτω:

Στρατηγική Μάρκετινγκ. Μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει, να κάνει γνωστό και να πείσει τους καταναλωτές να επιλέξουν το προϊόν ή την υπηρεσία που η ίδια προσφέρει. Οι εναλλακτικές που η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει αφορούν την ανάπτυξη της υπάρχουσας ή κάποιας νέας αγοράς, αλλά και την ανάπτυξη νέων προϊόντων για την υπάρχουσα ή για νέες αγορές. Εκτός βέβαια από τις παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι που αφορούν είτε τη διαφήμιση είτε τον προσδιορισμό των τιμών (Wheelen Hunger, 2008). Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής μάρκετινγκ που η εταιρεία χρησιμοποιεί μπορεί να χρησιμοποιηθούν μεγέθη όπως η πιστότητα καταναλωτών-πελατών της και ο βαθμός που οι πελάτες της εταιρείας προσχωρούν σε ανταγωνιστές της επιχείρησης (Hill, Jones, 2001).

Χρηματοοικονομική στρατηγική. Μέσω ανάπτυξης της χρηματοοικονομικής στρατηγικής τα στελέχη της εταιρείας αναζητούν πόρους και την καταλληλότερη πηγή απόκτησης τους ώστε να στηριχτεί η επιχειρηματική και η επιχειρησιακή στρατηγική που η εταιρεία έχει αποφασίσει να εφαρμοσθεί (Wheelen Hunger, 2008).

Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης. Η στρατηγική της έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας και μέσω των νέων διαδικασιών που η συγκεκριμένη λειτουργία

αναπτύσσει μπορεί να μειωθεί ο χρόνος παραγωγής, να αυξηθεί η παραγωγικότητα του προσωπικού και να μειωθεί το κόστος (Hill, Jones, 2001). Το δίλημμα που τίθεται στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αν η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ο ηγέτης στην τεχνολογική αλλαγή του κλάδου ή να περιμένει και να ακολουθήσει τους ανταγωνιστές της στις τεχνολογικές εξελίξεις (Wheelen Hunger, 2008).

Στρατηγική διαδικασιών. Η στρατηγική αυτή καθορίζει τον τρόπο και τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων, τη σχέση της εταιρείας με τους προμηθευτές που συναναστρέφεται αλλά και τις πηγές που είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία (Wheelen Hunger, 2008).

Στρατηγική αγοράς. Η στρατηγική που χρησιμοποιείται για την αγορά των εξαρτημάτων και άλλων πρώτων υλών που είναι απαραίτητα στη διαδικασία της παραγωγής μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος παραγωγής αλλά και να βελτιώσει σημαντικά την επίδοση της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την προμήθεια αγαθών από ένα μόνο προμηθευτή ή να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία πηγές. Επίσης πολλές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει το Just-in-time σύστημα με βάση το οποίο οι πρώτες ύλες φθάνουν στην παραγωγική διαδικασία ακριβώς τη στιγμή που είναι απαραίτητες (Hill, Jones, 2001).

Στρατηγική προμηθειών. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει να κάνει με την εισροή και την εκροή των προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία με βάση ένα χαμηλό κόστος. Για τη διαδικασία του εφοδιασμού της επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί κυρίως τρεις μορφές πραγματοποίησης του. Η συγκέντρωση των καθηκόντων σε μία ομάδα ειδικών που έχουν ως στόχο να ομαλοποιήσουν την πορεία των προμηθειών ώστε να μην δημιουργείται πρόβλημα στις παραγγελίες και τις πωλήσεις της επιχείρησης, το outsourcing δηλαδή η εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας του εφοδιασμού της επιχείρησης αλλά και η χρησιμοποίηση του Internet είναι οι μέθοδοι που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερο βαθμό.

Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με τη διάρθρωση του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το δίλημμα που πολλές φορές οι επιχειρήσεις και τα στελέχη που είναι αρμόδια για προσλήψεις είναι αν θα πρέπει να αποκτώνται ανειδίκευτοι και «φθηνότεροι» εργαζόμενοι ή με περισσότερα προσόντα και δεξιότητες που στοιχίζουν όμως περισσότερα στην εταιρεία. Η αποτελεσματικότερη στρατηγική που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση είναι η απόκτηση ατόμων και από τις δύο ομάδες εργαζομένων.

2.3.3 Σημασία Λειτουργικής Στρατηγικής

Η σημασία που δίνεται στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής είναι πιθανόν μικρότερη από αυτή που δίνεται στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί η λειτουργική στρατηγική ασχολείται με το εσωτερικό της επιχείρησης, τις δραστηριότητες και τη δομή των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων. Αντίθετα οι άλλοι δύο τύποι στρατηγικών που χρειάζεται να αναπτύξει η επιχείρηση για να λειτουργήσει και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της έχουν να κάνουν με την ανάλυση και αξιοποίηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη έχουν λιγότερο ενδιαφέρον να ασχοληθούν με το εσωτερικό της εταιρείας. Επιπλέον πολλά από τα αντικείμενα της λειτουργικής στρατηγικής όπως αυτό του μάρκετινγκ ή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων καθορίζονται κατά την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, μην αφήνοντας περιθώριο σε όσους ασχολούνται με την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής να πάρουν πρωτοβουλίες.

Τέλος η τάση των ανθρώπων της επιχείρησης να δίνουν βάρος σε άλλες πτυχές των προϊόντων όπως η διαφήμιση και η δημιουργία μιας ισχυρής

εικόνας στους καταναλωτές και λιγότερο στη λειτουργία της παραγωγής, μειώνει το ενδιαφέρον τους για τομείς της λειτουργικής στρατηγικής.

Παρόλα αυτά οποιαδήποτε επιχειρησιακή ή επιχειρηματική στρατηγική και αν ακολουθήσει μια εταιρεία είναι αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της να υπάρχει κάποια σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Έτσι και η λειτουργική στρατηγική θα πρέπει να αντιμετωπίζεται εξίσου σοβαρά ώστε όλοι οι πόροι και οι δυνατότητες της επιχείρησης να αξιοποιούνται και να δομούνται με τέτοιο τρόπο που να καλύπτουν τις αλλαγές και τα δεδομένα της αγοράς και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Burnes, 2004).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013
- Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2012
- Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 7th Edition, Prentice Hall, 2006
- Thompson & A.J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", 7th Edition, Richard D. Irwin, INC., 1993
- Mafon A. Carpenter & Gerard Sanders, "Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective", Pearson Prentice Hall, 2007
- Charles W.L.Hill & Gareth R. Jones, "Strategic Management, An Integrated Approach", 5th Edition, 2001
- Capon, "Understanding Strategic Management", Pearson Prentice Hall, 2008

3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί διαχρονικά για το Marketing. Κάθε συγγραφέας αποδίδει έμφαση σε κάποιο διαφορετικό από τα στοιχεία του, γεγονός που δεν φέρνει σε αντίθεση τους επόμενους ορισμούς, αλλά αντίθετα τους αποδίδει συμπληρωματικό ρόλο. Κάποιοι από τους κυριότερους ορισμούς του Marketing είναι οι ακόλουθοι (Μάλλιαρης, 2001):

Marketing είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες.

Marketing είναι η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών.

Marketing είναι η διαδικασία μέσα σε μία κοινωνία με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησης για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες και ακολούθως ικανοποιείται με τη σύλληψη, προβολή, συναλλαγή και φυσική διανομή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών.

Marketing αποτελεί η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη (βιομηχανικό πελάτη).

Marketing είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών.

Ένας από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί πιο πρόσφατα και συγκεκριμένα το 2004, είναι εκείνος της Αμερικάνικης Ένωσης Marketing

(American Marketing Association), σύμφωνα με τον οποίο το Marketing αποτελεί μια οργανωσιακή λειτουργία και ένα σύνολο από ενέργειες που αποσκοπούν στην δημιουργία, την επικοινωνία και την απόδοση αξίας στους πελάτες, καθώς και στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, με τρόπους που να ευνοούν τον οργανισμό και τους μετόχους(Kotler, 2003).

Η πραγματοποίηση των συναλλαγών απαιτεί πολλή δουλειά και δεξιότητες. Διοίκηση του μάρκετινγκ γίνεται όταν μία τουλάχιστον πλευρά σε μια πιθανή συναλλαγή σκέφτεται τα μέσα για την επίτευξη των επιθυμητών ανταποκρίσεων από τις άλλες πλευρές. Θεωρούμε ότι η διοίκηση του μάρκετινγκ είναι η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγορών στόχων και της προσέλκυσης, της διατήρησης, και της αύξησης του αριθμού των πελατών μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς, και της επικοινωνίας ανώτερης αξίας στον πελάτη.

Το Marketing αποτελεί έναν ανεξάρτητο κλάδο στο ευρύτερο πλαίσιο της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και μάλιστα έναν από τους πιο σημαντικούς, τις δραστηριότητες του οποίου πρέπει να ενσωματώσει στη λειτουργία της κάθε επιχείρηση η οποία επιθυμεί την επιτυχημένη και διαχρονική πορεία της. Κάθε μεγάλη επιχείρηση εντάσσει στο οργανόγραμμα της ένα τμήμα Marketing, ενώ όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ένα ή και περισσότερα στελέχη Marketing, γεγονός που αναδεικνύει τη σπουδαιότητα που αποκτά η λειτουργία αυτή στον κόσμο των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η έννοια της απόδοσης αξίας στον πελάτη είναι ίσως το κλειδί για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Το τμήμα Marketing, λοιπόν,θα πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των καταναλωτών και μέσα από τη λειτουργία τηςεπιχείρησης, να διαθέτει σε αυτούς εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές προσφέροντας τους αξία.

Η ιδιαίτερη συμβολή του Marketing για τις επιχειρήσεις αλλά και κάθε άλλο οργανισμό, ακόμα και εκείνους που δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα,

έγκειται κατά κύριο λόγο στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο έχει αυξήσει σημαντικά τις απαιτήσεις για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Το παγκοσμιοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον και οι παγκόσμιες αγορές προωθούν την ανάπτυξη των μεγάλων και πολυεθνικών επιχειρήσεων, θέτοντας έτσι σε δυσμενή θέση τις παραδοσιακές και εγχώριες επιχειρήσεις και βιομηχανίες. Υπό τις συνθήκες αυτές, οι αποδόσεις των μικρομεσαίων και εγχώριων επιχειρήσεων μειώνονται, ενώ αντίθετα ο κίνδυνος των επενδύσεων τους αυξάνεται. Για τους λόγους αυτούς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να ανταπεξέλθουν.

Μπορούμε να διακρίνουμε (Kotler & Keller, 2006) ανάμεσα στον κοινωνικό και το διοικητικό ορισμό του μάρκετινγκ. Ο κοινωνικός ορισμός δείχνει το ρόλο που το μάρκετινγκ παίζει στην κοινωνία. Ένας μάρκετερ είπε ότι ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι να «συμβάλει στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου». Ένας κοινωνικός ορισμός που εξυπηρετεί το σκοπό μας είναι ο εξής: Το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία, με την οποία τα άτομα και οι ομάδες εξασφαλίζουν αυτά που χρειάζονται και θέλουν, μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς, και της ελεύθερης ανταλλαγής με άλλους προϊόντων και υπηρεσιών αξίας. Όσον αφορά το διοικητικό ορισμό, το μάρκετινγκ περιγράφεται συνήθως ως «η τέχνη της πώλησης προϊόντων», αλλά ο κόσμος εκπλήσσεται όταν μαθαίνει ότι το πιο σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ δεν είναι η πώληση. Η πώληση είναι απλώς η κορυφή του παγόβουνου του μάρκετινγκ. Ο Peter Drucker¹, ένας κορυφαίος θεωρητικός του μάνατζμεντ, το θέτει ως εξής:

Μπορούμε να υποθέσουμε ότι θα υπάρχει πάντα ανάγκη για κάποια πώληση. Αλλά ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να κάνει την πώληση περιττή. Σκοπός του μάρκετινγκ είναι να μάθουμε και να καταλάβουμε τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει και να πουλιέται από μόνη της. Στην ιδανική περίπτωση, το μάρκετινγκ πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα έναν πελάτη που να είναι έτοιμος αγοράσει. Το μόνο που θα χρειάζεται τότε θα είναι η διαθεσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Το Marketing, λοιπόν, είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη της προσπάθειας αυτής, δημιουργώντας αξία τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τους καταναλωτές – πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Γ. Σιώμκο², η ιδεολογία του Marketing αποτελεί στις μέρες μας μια επιχειρησιακή φιλοσοφία, η οποία εκφράζεται ως εξής: «το κλειδί στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι η δημιουργία και η διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών μέσα από την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας προς αυτούς, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τη μακροχρόνια κοινωνική ευημερία».

Τα βασικότερα στοιχεία της ιδεολογίας του Marketing στο πλαίσιο αυτό είναι τα

εξής:

Προσανατολισμός στην αγορά, ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να κατανοούν τις ανάγκες των καταναλωτών και να εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην προσφορά της καλύτερης δυνατής αξίας σε αυτούς,

Προσανατολισμός στον ανταγωνιστή, ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να αποκτούν αλλά και να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να προσφέρουν στους καταναλωτές υψηλή αξία με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο από τους ανταγωνιστές.

Εξωτερικός προσανατολισμός, προκειμένου οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν καλά τις εξελίξεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον και να επιλέγουν εκείνες τις στρατηγικές που θα ταιριάζουν ανάμεσα στα ιδιαίτερα εσωτερικά χαρακτηριστικά τους και τις μεταβολές του περιβάλλοντος που τις επηρεάζουν, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Κοινωνικός προσανατολισμός ώστε η επιχείρηση να διαμορφώνει το κοινωνικό και ανθρώπινο πρόσωπο της και να ενεργεί με τρόπους συμβατούς με τους

στόχους της κοινωνίας, όπως είναι η λογική διαχείριση των υλικών πόρων και η προστασία του περιβάλλοντος.

Ίσως το πιο δύσκολο ως προς την επίτευξη του, από τα ανωτέρω στοιχεία είναι η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το Marketing καλείται να διαδραματίσει το ρόλο του συνδετικού κρίκου ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το Marketing, λοιπόν, συλλέγει, αναλύει και εξάγει συμπεράσματα από πληροφοριακά στοιχεία του περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπίσει και να «υπηρετήσει», μέσω της προσφοράς αξίας, τους καταναλωτές (Σιώμκος, 2004). Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και συνεχείς μεταβολές, δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις εκείνες που θα εφαρμόζουν στρατηγικές που αναμένουν, προλαβαίνουν ή ακόμα και δημιουργούν εξελίξεις, αντί απλά να αντιδρούν σε αυτές. Από τα ανωτέρω στοιχεία, επομένως, προκύπτει ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος του Marketing για τις επιχειρήσεις.

3.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (4Ps)

Η οδός μέσα από την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς στόχου, δηλαδή η μέθοδος με την οποία υλοποιούνται οι πωλήσεις του προϊόντος στους καταναλωτές είναι ένα μείγμα τεχνικών ενεργειών και στοιχείων marketing, το "μείγμα marketing" ("marketing mix"). Το μείγμα marketing δεν είναι τίποτε άλλο από τον προσδιορισμό όλων των παραγόντων που επιδρούν ή επηρεάζουν την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Η εξέταση και αλληλεξάρτηση των στοιχείων αυτών καταλήγει στην επιλογή του κατάλληλου μείγματος που αντιστοιχεί στους στόχους της επιχείρησης. Το πρόγραμμα marketing είναι η οργανωμένη έκφραση των επιλογών αυτών και ο συνδυασμός των στοιχείων

μεταξύ τους. Έτσι καθίσταται ως ένα από τα βασικότερα concepts του μάρκετινγκ και είναι γνωστό ως τα 4Ps από τα αρχικά των λέξεων:

“Product” (Προϊόν)

“Price” (Τιμή)

“Place” (Διανομή)

“Promotion” (Προώθηση)

Το μείγμα μάρκετινγκ, τα 4Ps δηλαδή, είναι τα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιεί ο marketer με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την ανταπόκριση που θέλει από το κοινό στόχο του (target group).

Όπως φανερώνει και η λέξη «μείγμα», η δουλειά του marketer είναι να επιτύχει το σωστό, ισορροπημένο μείγμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που το προϊόν είναι κακό αλλά η διαφήμισή του είναι επιτυχημένη, δεν μπορούμε να μιλάμε για σωστό μείγμα μάρκετινγκ. Σε μια τέτοια περίπτωση, το αποτέλεσμα δεν θα είναι θετικό καθώς, όπως λέγεται στο μάρκετινγκ, «nothing will kill a poor product faster than good advertising».

Οι αποφάσεις που λαμβάνει ο marketer σχετικά με τα 4P είναι πολυδιάστατες και αλληλένδετες. Παραδείγματος χάριν, όσον αφορά στο προϊόν, μερικές από τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει ο marketer έχουν να κάνουν με το brand name, τη συσκευασία, το design, την ποιότητα, την ποικιλία, τα χαρακτηριστικά, τις εγγυήσεις κ.λπ. Αντιστοίχως, ουκ ολίγες είναι οι αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση, την διανομή και την προώθηση.

3.2.1 Το προϊόν (product)

Το προϊόν είναι ένα σύστημα που αποτελείται από υλικά στοιχεία (αγαθά) και

άυλα στοιχεία (υπηρεσίες και ιδέες). Το προϊόν προσφερόμενο στην αγορά καλύπτει ανάγκες των καταναλωτών και δημιουργεί ωφέλεια. Το προϊόν με την παραπάνω έννοια καλείται συχνά συνολικό προϊόν (total product) και αποτελεί σπουδαίο αντικείμενο του Marketing. Οι καταναλωτές αγοράζοντας ένα προϊόν αγοράζουν τόσο τα φυσικά χαρακτηριστικά όσο και τα συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτά μάλιστα τα συμβολικά χαρακτηριστικά παίζουν συχνά τόσο σπουδαίο ρόλο στην επιλογή του καταναλωτή ώστε η αναζήτησή τους να είναι πρωταρχικής σημασίας για την έρευνα Marketing. Τα συμβολικά χαρακτηριστικά λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των εξωτερικών χαρακτηριστικών των διαφόρων προϊόντων. Επίσης τα χαρακτηριστικά αυτά τονίζονται ιδιαίτερα στις διαφημιστικές καμπάνιες. Ο καταναλωτής είναι ενήμερος για ορισμένα προϊόντα, κάθε ένα από τα οποία έχει τη δική του εικόνα.

Μια επιχείρηση επιδιώκει να τοποθετήσει το προϊόν της ή τα προϊόντα της μέσα σε μια αγορά με τέτοιο τρόπο ώστε η εικόνα του προϊόντος της να είναι ισχυρότερη από εκείνη των ανταγωνιστών της ή αν δεν υπάρχουν ανταγωνιστές, η εικόνα του προϊόντος της να είναι αρκετά ισχυρή ώστε να προτιμηθεί από τους αγοραστές έναντι των άλλων διαφορετικών επιλογών. Μια σειρά προϊόντων είναι ένα σύνολο προϊόντων μιας επιχείρησης που σχετίζονται μεταξύ τους.

Η συσκευασία του προϊόντος έχει ως σκοπό να κάνει ευκολότερη τη μεταφορά του προϊόντος και να το προστατεύσει από τις φθορές. Με τη πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη του Marketing έγιναν φανερά και άλλα σημεία στα οποία η συσκευασία του προϊόντος μπορούσε να παίξει σημαντικό ρόλο. Έτσι η συσκευασία ενός προϊόντος μπορεί να έχει κατάλληλο σχήμα και μορφή να προστατεύσει το προϊόν αλλά και για να το προβάλει στους καταναλωτές. Γι' αυτό δίνεται μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό της συσκευασίας και ιδιαίτερα στα σχέδια ή κείμενα που τυπώνονται πάνω στη συσκευασία. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται καλύτερη παρουσίαση του προϊόντος ή ακόμα και η διαφοροποίηση του προϊόντος ώστε να διευκολύνεται ο πελάτης στην ανεύρεση του στα ράφια των καταστημάτων, ενώ συγχρόνως γίνεται ευκολότερη η διανομή του

από τους ενδιάμεσους. Με ορισμένα είδη συσκευασίας προβάλλεται και η ίδια η επιχείρηση ή κάποια χαρακτηριστική σειρά προϊόντων της επιχείρησης ώστε τελικά γίνεται ευκολότερη η προώθηση και άλλων προϊόντων της επιχείρησης. Τα σπουδαιότερα σημεία που αφορούν την επιλογή της συσκευασίας είναι: το σχήμα, μέγεθος και υλικό κατασκευής, το χρώμα ή τα σχήματα και κείμενα που θα τυπωθούν στην συσκευασία όπως και ο κατάλληλος συνδυασμός συσκευασίας-σήματος, η προστασία που δίνεται με την συσκευασία στο προϊόν και τέλος το κόστος.

Σήμα είναι το όνομα, το σύμβολο ή το σχέδιο ή ακόμα ένας συνδυασμός αυτών που προσδιορίζει προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης και τα διαφοροποιεί από εκείνα των ανταγωνιστών. Συχνά το σήμα έχει μια γενικότερη έννοια και αναφέρεται στην ίδια την επιχείρηση και στην εικόνα της στην αγορά.

Το σήμα αποτελείται από 2 κύρια μέρη:

- 1) Το όνομα που προφέρεται και αποτελείται από λέξεις, γράμματα και αριθμούς.
- 2) Το σύμβολο που αναγνωρίζεται οπτικά (σχέδιο, χρώμα, διακριτικό γράμμα).

Το εμπορικό σήμα (trademark) είναι το σήμα εκείνο στο οποίο έχει δοθεί νομοθετική προστασία.

3.2.2 Η τιμολόγηση των προϊόντων/ υπηρεσιών (price)

Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, στο πλαίσιο του μίγματος-μάρκετινγκ, είναι μια από τις πιο σημαντικές και δύσκολες αποφάσεις, που καλούνται να πάρουν τα στελέχη μιας επιχείρησης. Η σημαντικότητα και η δυσκολία οφείλονται αφενός μεν στην αλληλεπίδραση των παραγόντων της αγοράς - καταναλωτές, εμπόριο, ανταγωνισμός, που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων, και αφετέρου στην ταχύτητα με την οποία πρέπει να λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις, καθώς και στην άμεση επίδραση που έχουν στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Η τιμολογιακή πολιτική αποτελείται από ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που πρέπει ν' ακολουθήσουν τα στελέχη, προκειμένου να προσδιορίσουν και να διατηρήσουν την τιμή ενός προϊόντος, καθώς και τις τυχόν παρεχόμενες εκπτώσεις, σε τέτοιο επίπεδο που να καλύπτουν τα κόστη, να μεγιστοποιούν τη ζήτηση στο δεδομένο κύκλο ζωής του προϊόντος, να ταιριάζουν με το προαποφασισμένο «positioning» του προϊόντος, να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και τη μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής της πολιτικής, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να:

- προσδιορίσει σαφώς τους στόχους της τιμολόγησης
- αναλύσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης για κάθε

προϊόν ή υπηρεσία

- εκτιμήσει το κόστος
- αναλύσει τις συνθήκες του ανταγωνισμού σε επίπεδο τιμών και

προσφορών

- επιλέξει τη μέθοδο τιμολόγησης
- προσδιορίσει την τελική τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Ωστόσο, για να μπορεί ένα στέλεχος του Μάρκετινγκ να πάρει σωστές αποφάσεις σχετικά με την πολιτική τιμών, θα πρέπει προηγουμένως να έχει κατανοήσει την έννοια και τη σημασία ορισμένων βασικών στοιχείων (σταθερό και μεταβλητό κόστος, συνεισφορά, νεκρό σημείο) που επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών.

3.2.3 Διανομή (place)

Το πού, και πώς μπορεί να βρει ο καταναλωτής ένα προϊόν προς αγορά εξαρτάται από την διανομή. Η διανομή ενός προϊόντος είναι το σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Οι λειτουργίες της διανομής γίνονται μέσω καναλιών διανομής.

Με τον όρο κανάλια διανομής εννοούμε όλες τις επιχειρήσεις, ομάδες ή άτομα που παρεμβαίνουν στις λειτουργίες της διανομής ή ενδιάμεσοι. Τα κανάλια διανομής είναι απλά ή πολύπλοκα ανάλογα με το είδος των προϊόντων που διακινούνται και την επιλογή που κάνουν οι επιχειρήσεις. Η διανομή είναι το λιγότερο ευέλικτο στοιχείο του marketing mix και αυτό διότι από την στιγμή που μια επιχείρηση επιλέξει το κατάλληλο για αυτήν κανάλι διανομής, είναι πολύ δύσκολο να το αλλάξει και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι "ενδιάμεσοι", οι οποίοι διακρίνονται σε αντιπροσώπους, μεσίτες, χονδρέμπορους και λιανέμπορους, είναι χρήσιμοι για να λειτουργήσουν ικανοποιητικά τα κανάλια διανομής. Εξαιτίας της πείρας τους μειώνουν τους πιθανούς κινδύνους και πολλές περιπτώσεις μειώνουν και το κόστος. Σε κάποιες άλλες όμως περιπτώσεις μπορεί να εκμεταλλευτούν τον ηγετικό τους ρόλο σε μερικές αγορές.

Τέλος ένα μεγάλο μέρος της διανομής περιλαμβάνει τη φυσική διανομή που είναι η μεταφορά και παράδοση σε καθορισμένο τόπο και χρόνο και σε καλή κατάσταση κάθε είδους προϊόντων. Η φυσική διανομή περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση πελατών, τον έλεγχο αποθεμάτων, τη συσκευασία, την αποστολή, την μεταφορά και τέλος την παραλαβή προϊόντων.

3.2.4 Ενέργειες προβολής και προώθησης (Promotion)

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή. Εδώ για κάθε προϊόν ξεχωριστά, ή για ενότητες προϊόντων, θα πρέπει να σχεδιάζονται, συγκεκριμένες ενέργειες (τύπους προβολής), που θα έχουν να κάνουν αφενός μεν με την γνωστοποίηση της ύπαρξης του προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά, αφετέρου δε, να πείσουν τους καταναλωτές να καταναλώνουν τα προϊόντα της εκάστοτε εταιρίας.

Υπάρχουν 4 βασικοί τύποι προβολής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση:

Η διαφήμιση, η οποία είναι μια πληρωμένη και απρόσωπη παρουσίαση ιδεών, αγαθών, υπηρεσιών, επιχειρήσεων ή ατόμων από μια διαφημιστική μονάδα. Τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούνται για την διαφήμιση είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά, εφημερίδες και το ταχυδρομείο (αποστολή διαφημιστικών εντύπων).

Η δημοσιότητα, η οποία είναι μη-πληρωμένη και απρόσωπη παρουσίαση ιδεών, αγαθών, υπηρεσιών, επιχειρήσεων ή ατόμων με την βοήθεια δημοσιεύσεων (άρθρων, ειδήσεων) συνεντεύξεων τύπου, φωτογραφιών ή με ευνοϊκή παρουσίαση μέσω του ραδιοφώνου ή της τηλεόρασης. Παρόλο που η δημοσιότητα δεν είναι πληρωμένη διαφήμιση έχει κόστος γιατί χρειάζονται άτομα με ειδικές γνώσεις, επαφές, γνωριμίες και προσβάσεις στα μαζικά μέσα που πληρώνονται.

Η προσωπική πώληση, η οποία είναι άμεση και προφορική επικοινωνία και παρουσίαση προϊόντων σε ένα ή περισσότερους πιθανούς αγοραστές από τους πωλητές. Η προσωπική πώληση είναι εξαιρετικά επιτυχής μέθοδος προώθησης προϊόντων αλλά απαιτεί σημαντικό κόστος που οφείλεται στις αμοιβές των πωλητών, στα ποσοστά τους, στα γενικά τους έξοδα και στα έξοδα εκπαίδευσης. Τα προϊόντα που προωθούνται με την μέθοδο των προσωπικών πωλήσεων είναι σχετικά ακριβά είδη που απευθύνονται σε ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών που εκτείνονται σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές. Επίσης κατάλληλα προϊόντα είναι εκείνα που παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα τεχνικά χαρακτηριστικά.

Η προώθηση των πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που αφορούν την προβολή προϊόντων και υπηρεσιών και δεν περιέχονται στις τρεις προηγούμενες κατηγορίες της διαφήμισης, της δημοσιότητας και της προσωπικής πώλησης. Η προώθηση των πωλήσεων γίνεται προς τους καταναλωτών και προς τα μέλη των καναλιών διανομής. Παραδείγματα προώθησης των πωλήσεων για τους καταναλωτές είναι: τα κουπόνια έκπτωσης ή προσφορών, τα δωρεάν δείγματα, οι εκπώσεις, τα ερωτηματολόγια που κερδίζουν όσοι τα συμπληρώσουν σωστά ή τα τυχερά παιχνίδια, η διοργάνωση ή συμμετοχή σε εκθέσεις, που προβάλουν τα προϊόντα μέσα στα καταστήματα λιανικής, οι προσφορές ή τα δώρα στους παλιούς πελάτες όταν φέρνουν - συστήνουν - νέους πελάτες και με επιδείξεις των προϊόντων σε ειδικές συγκεντρώσεις ή και σε υπαίθριους χώρους.

Επιπλέον η προώθηση των πωλήσεων πραγματοποιείται με συναντήσεις σε εκθέσεις, με συγκεντρώσεις για διάφορους σκοπούς όπως η επίδειξη νέων προϊόντων ή εκπαιδευτικά σεμινάρια, με ειδικές εκπώσεις ή προσφορές, με ποσοστά για την προώθηση κάποιου προϊόντος, με προσφορά δωρεάν εμπορεύματος σαν ποσοστό έκπτωσης πάνω στις αγορές, με προσφορά δειγμάτων για επίδειξη και με κάθε είδους δώρα.

3.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

«Στις υπηρεσίες το μίγμα του Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία επιπρόσθετα στοιχεία (3Ps) που αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- οι άνθρωποι (people)

- οι διαδικασίες (procedures)

- το περιβάλλον της επιχείρησης (physical evidence)

Πιο αναλυτικά έχουμε:

Οι άνθρωποι

Οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ, γιατί είναι αναπόσπαστο στοιχείο της προσφοράς υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μια τράπεζα, μια αεροπορική εταιρία ή ένα εμπορικό κατάστημα συνδέεται στενά με την εξυπηρέτηση που προσφέρει ο υπάλληλος της τράπεζας, η αεροσυνοδός, η πωλήτρια ή ο καταστηματάρχης ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο της επιχείρησης που έρχεται σε έμμεση ή άμεση επαφή με τους πελάτες.

Οι διαδικασίες

Η φύση των διαφόρων διαδικασιών, ο βαθμός πολυπλοκότητάς τους και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, η μεταφορά χρηματικών

ποσών από ένα τραπεζικό λογαριασμό σε κάποιον άλλο μπορεί να γίνει με επίσκεψη στο τραπεζικό κατάστημα κατά τις εργάσιμες ώρες ή μέσω ATM, τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού υπολογιστή από το γραφείο ή το σπίτι του πελάτη χωρίς αυτός να είναι υποχρεωμένος να επισκεφθεί την τράπεζα. Είναι προφανές ότι η τράπεζα που δίνει τη δυνατότητα τραπεζικών συναλλαγών, όπως αυτές που προαναφέρθηκαν, προσφέρει καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτηση στους πελάτες της.

Το περιβάλλον της επιχείρησης

Η τοποθεσία στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών, όπως ένα ξενοδοχείο, εστιατόριο, πολυκατάστημα κ.λπ., ο εξωτερικός και εσωτερικός του διάκοσμος, η λειτουργικότητα καθώς και η ασφάλεια και υγιεινή των χώρων της είναι επίσης απόλυτα συνδεδεμένα με την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια και αυτό το στοιχείο συμπεριλαμβάνεται στο Μίγμα του Μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Με την προσθήκη των τριών στοιχείων που προαναφέρθηκαν, το σύνολο των στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ, στην περίπτωση των υπηρεσιών, ανέρχεται σε επτά».

3.4 MARKETING PLAN

Το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί ένα γραπτό σχέδιο που απαντά στα ακόλουθα

(Σιώμκος, 2004):

Πως φθάσαμε ως εδώ;

Που βρισκόμαστε τώρα;

Που θέλουμε να πάμε στο μέλλον;

Πως θα πάμε εκεί;

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι αναγκαίο προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία ενός προϊόντος στην αγορά. Οι ενέργειες μπορεί να αναφέρονται σε ένα προϊόν, σε μια γραμμή προϊόντων σε όλα τα σημαντικά προϊόντα της επιχείρησης ή ακόμη και στην ίδια της επιχείρησης. Με τον όρο σχέδιο μάρκετινγκ εννοείται μια συστηματική προσέγγιση της οργάνωσης της προσπάθειας marketing για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων³.

Την ευθύνη για την προετοιμασία και την σύνταξη του Marketing Plan έχουν συνήθως τα εξής στελέχη: ο Διευθυντής Marketing, ο Αντιπρόεδρος Marketing, ο product ή ο brand manager, τα στελέχη των τμημάτων Πωλήσεων, Διαφήμισης ή Έρευνας και τέλος το προσωπικό του τμήματος Σχεδιασμού. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός σχεδίου μάρκετινγκ θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη (Σιώμκος, 2004).

Όσον αφορά στα χρονικά πλαίσια του σχεδιασμού, αυτά εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από τη φύση της βιομηχανίας – αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και από την ιδιαίτερη φύση του συγκεκριμένου προϊόντος. Συνήθως ένα σχέδιο μάρκετινγκ διαρκεί από 3 έως 5 έτη. Υπάρχουν βέβαια οι απαραίτητες διαδικασίες ελέγχου, ώστε να λαμβάνουν χώρα οι απαραίτητες αλλαγές στη στρατηγική και τα προγράμματα, όταν οι εξωτερικοί αλλά και εσωτερικοί παράγοντες το επιβάλλουν (Σιώμκος, 2004).

Κάποια βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα Marketing Plan προκειμένου να είναι επιτυχημένο, είναι τα ακόλουθα⁴:

Πρέπει να λαμβάνει στοιχεία και να συμφωνεί με το Business Plan της επιχείρησης, του οποίου εξάλλου αποτελεί και συστατικό μέρος

Πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και να έχουν σε αυτό εύκολη πρόσβαση όλοι οι ενδιαφερόμενοι, ώστε να αξιοποιείται και από τα στελέχη αλλά και να παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση σε συνεργάτες και άμεσα

εμπλεκόμενους με την επιχείρηση ή με το συγκεκριμένο προϊόν

Πρέπει να βασίζεται στην κατάλληλη πληροφόρηση, χωρίς να λαμβάνει άσκοπα τεράστια έκταση

Πρέπει να είναι βασισμένο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Πρέπει να θέτει συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, οι οποίοι να είναι μετρήσιμοι ώστε να μπορούν να αξιολογούνται και τα σχετικά αποτελέσματα

Πρέπει να αποτελεί ένα δυναμικό κείμενο, το οποίο να επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να ενσωματώνει τις αλλαγές που επιβάλλονται από το περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να μπορεί με ευκολία να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να αντιμετωπίζει τις απειλές.

Όσον αφορά τη δομή ενός Marketing Plan, υπάρχουν κάποια απαραίτητα συστατικά μέρη τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει και είναι η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης (ανάλυση αγοράς, SWOT analysis, ανάλυση του ανταγωνισμού), διαμόρφωση της στρατηγικής Marketing,

προβλέψεις πωλήσεων αλλά και προϋπολογισμός δαπανών. Τα στοιχεία αυτά είναι τα ελάχιστα που απαιτούνται για ένα σωστό Marketing Plan, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι είναι αρκετά για να του αποφέρουν την επιτυχία (Berry and Wilson, 2001).

Τα περιεχόμενα ενός Marketing Plan μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων, όχι όμως ως προς τα βασικά συστατικά τους μέρη που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Ο Σιώμκος, παρουσιάζει τα βασικά μέρη ενός πλήρους Marketing Plan, όπως υιοθετούνται από την συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων σήμερα (Σιώμκος, 2004):

Εισαγωγή – Βασική Περίληψη για τον Διευθυντή (Executive Summary)

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

Ο κύριος σκοπός αυτής της ενότητας είναι η περιγραφή των αγορών στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση, των προϊόντων που παράγει καθώς και των

τάσεων της κάθε αγοράς. Προκειμένου να αποκομίσουμε μια πλήρη εικόνα προβαίνουμε σε ανάλυση (Μάλλιαρης, 2001):

Του μακροπεριβάλλοντος, δηλαδή των δημογραφικών, οικονομικών και επιχειρηματικών συνθηκών που επικρατούν καθώς και του τεχνολογικού, πολιτικού, νομικού, κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Της αγοράς, συλλέγοντας πληροφορίες σχετικές με το μέγεθος, την ανάπτυξη και τις τάσεις ολόκληρης της αγοράς καθώς και κάθε σχετικού τμήματος ή κατηγορίας της αγοράς που θα περιλαμβάνουν μεθόδους βιομηχανικής ανάπτυξης, εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή νέων προϊόντων και εκτιμήσεις για τις επενδύσεις των ανταγωνιστών στον τομέα του marketing.

Των ανταγωνιστών, καταγράφοντας τους κύριους ανταγωνιστές και τη θέση τους στην αγορά, το μέγεθος των ανταγωνιστών σε χρηματικές μονάδες, το μερίδιο αγοράς και το μέγεθος των πωλήσεων τους καθώς επίσης δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους σε σύγκριση με το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία της.

Της αγοράς - στόχου και πελατών, περιγράφοντας την αγορά - στόχο σε επίπεδο δημογραφικό, ψυχογραφικό, κλάδου και αγοραστικής συμπεριφοράς, καταγράφοντας τις επιθυμίες, ανάγκες, συμπεριφορά των καταναλωτών ή βιομηχανικών αγοραστών, εντοπίζοντας που βρίσκονται οι πελάτες και πως μπορούμε να τους προσεγγίσουμε καθώς και ποιες κατηγορίες ή τμήματα ολόκληρης της αγοράς αναπτύσσονται ή παρακμάζουν και γιατί.

Της πολιτικής του προϊόντος, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία των τελευταίων πέντε ετών αναφορικά με τις πωλήσεις, το κέρδος, το ιστορικό του προϊόντος, του κόστους παραγωγής, των δαπανών marketing και προώθησης και την περιγραφή του συστήματος πωλήσεων.

- 1.Υποθέσεις Σχεδιασμού
- 2.Προβλήματα και Ευκαιρίες
- 3.Στόχοι Marketing
- 4.Στρατηγικές Marketing
- 5.Προγράμματα Marketing και Εφαρμογή της Στρατηγικής Marketing
- 6.Οικονομικά Κείμενα (προϋπολογισμοί κλπ.)
- 7.Μέθοδοι Παρακολούθησης και Ελέγχου
- 8.Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης και Εναλλακτικές Στρατηγικές
- 9.Παράρτημα (περιλαμβάνει όλα τα σημαντικά στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση που προηγήθηκε, όπως και το υλικό εκείνο που δεν είναι άμεσα σχετικό με το Marketing Plan.

Με βάση τα περιεχόμενα ενός Marketing Plan προκύπτει ότι τα απαραίτητα στάδια για την διαδικασία κατάρτισης του είναι σε γενικές γραμμές τα εξής (Σιώμκος,2004):

α) Ανάλυση της παρούσας κατάστασης, δηλαδή τόσο των ενδογενών (πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης) όσο και των εξωγενών (ανταγωνιστές, καταναλωτές, περιβάλλον) παραγόντων της επιχείρησης.

β) Εντοπισμός των προβλημάτων και των ευκαιριών, με βάση την ανάλυση της παρούσας κατάστασης που προηγήθηκε, με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης εντοπίζουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές ως προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες ως προς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

γ) Καθορισμός των στόχων του Marketing, των στρατηγικών και των προγραμμάτων του Marketing, πρέπει να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «πού επιθυμούμε να πάμε;» καθορίζοντας το περιεχόμενο, τη γεωγραφική

διάσταση, την αγορά - στόχο, τη χρονική και ποσοτική διάσταση, θέτοντας παράλληλα και τα κριτήρια μέτρησης επίτευξης στόχων. Αρχικά παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές (τα υπέρ και τα κατά της κάθε μιας), στη συνέχεια γίνεται επιλογή της προσφορότερης στρατηγικής με σύγχρονη αιτιολόγηση της συγκεκριμένης επιλογής.

Για τη επιλογή της στρατηγικής marketing θα ληφθούν υπόψη τα κάτωθι (Βάθης,

2000):

- Περιγραφή της αγοράς στόχου
- Ανταγωνιστικά τμήματα της αγοράς στα οποία η επιχείρηση θα τοποθετηθεί
- Κανάλια – Δίκτυα Διανομής
- Τοποθέτηση επιχείρησης και προϊόντων της στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Συγκριτικά πλεονεκτήματα - μοναδικότητα προϊόντων στην αγορά
- Τιμολογιακή στρατηγική σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Επιλογή ηγετικής θέσης ή στρατηγική διείσδυσης αγοράς- χρηματοδότηση
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Στρατηγικές για τα έξοδα της έρευνας αγοράς

δ) Ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών και των προγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων του Marketing και καθορισμός του χρονικού ορίζοντα εφαρμογής τους,

ε) Εκτίμηση των αναμενόμενων κερδών και όλων των

οικονομικών αποτελεσμάτων της προσπάθειας που παρουσιάζεται στο προηγούμενο στάδιο, καθώς και πρόβλεψη για το πώς θα αντιμετωπιστούν καταστάσεις σχετικά απίθανες ή απρόβλεπτες.

3.4.1 Η σημασία του Marketing plan

Το Marketing Plan διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης, καθώς εντάσσεται στο πλαίσιο μιας από τις πιο σημαντικές της λειτουργίες. Το Marketing Plan πέρα από την ενημέρωση των ενδιαφερομένων εντός και εκτός της επιχείρησης, βοηθά στην ομαλή ένταξη των νέων στελεχών, καθοδηγώντας τα με πολύ αποδοτικό τρόπο, βοηθά στην αξιολόγηση των πεπραγμένων της επιχείρησης και στην παροχή διαγνωστικών πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών της συγκεκριμένης αγοράς και την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών για την εκπλήρωση των στόχων του Marketing (Βάθης,2000).

Πριν μια επιχείρηση να ξεκινήσει την επαγγελματική της δραστηριότητα, αλλά και κάθε χρόνο μετά την έναρξη της λειτουργίας της, είναι απαραίτητο να συντάσσει ένα ετήσιο Marketing Plan, ώστε όχι απλά να γνωρίζει αλλά και να προγραμματίζει τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει για να διατηρήσει και να αυξήσει την πελατεία και τα κέρδη της.

Ο κύριος λόγος για τον οποίο επιβάλλεται να διαμορφώνεται ένα Marketing Plan σε ετήσια βάση είναι γιατί όλοι οι παράγοντες στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλονται με γοργούς ρυθμούς. Κάθε επιχειρηματίας, λοιπόν, πρέπει να εξετάζει τις αλλαγές αυτές και να εντοπίζει τις αντίστοιχες αλλαγές που πρέπει να λάβουν χώρα μέσα στην δική του επιχείρηση. Η βασική συμβολή, επομένως, του ετήσιου Marketing Plan έγκειται στο να επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιεί τις λειτουργίες της κατά τρόπο που να προσαρμόζεται στις εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνεται με

επιτυχία και στις αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών, στα νέα προϊόντα που μπορεί να προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους, στις μεταβολές των τιμών και πολλά άλλα⁵.

Το Marketing Plan, λοιπόν, βοηθά τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους άμεσα, γεγονός που τις βοηθά να είναι ανταγωνιστικές και να προσφέρουν στους πελάτες τους αλλά και γενικότερα στο καταναλωτικό κοινό, τα καλύτερα από άποψη ποιότητας και τιμής προϊόντα και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Μία επιχείρηση η οποία έχει πραγματικούς στόχους και επιθυμία για επιτυχία στον κλάδο της, πρέπει να κατανοεί τη σπουδαιότητα του και να το ενσωματώνει στον στρατηγικό της σχεδιασμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Μάλλιαρης Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη , Αθήνα
- Σιώμκος Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη (2004)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2001), Principles of Marketing, 9th edition, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003), Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall
- Keller K. L., Kotler P., (2006), Marketing Management 12e, Advertising Age
- Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη(2002), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Εκδόσεις EMI/Interbooks, Αθήνα.
- Eric H. Shaw (2012), Emerald Article: Marketing strategy: from the origin of the concept to the development of a conceptual framework, Emerald

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Με τον όρο Στρατηγική Μάρκετινγκ εννοείται η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στο πώς θα χρησιμοποιήσει τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει με τις καλύτερες ευκαιρίες προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Στόχος της χρησιμοποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι η αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω των πωλήσεων των προϊόντων της στην αγορά - στόχο που έχει οριοθετήσει από πριν. Οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης κατανέμονται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

Συμπερασματικά, η στρατηγική μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με τις πωλήσεις της επιχείρησης και η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση εξαρτάται άμεσα από τη θέση και το μερίδιο αγοράς που κατέχει, τους στόχους της, τις ευκαιρίες και τους πόρους της. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης και η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής προϊόντος, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και το μίγμα μάρκετινγκ.

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΚΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΜΚΤ

Η αποτελεσματική στρατηγική ΜΚΤ θα πρέπει:

- Να ορίζει ξεκάθαρα την αγορά που η επιχείρηση επέλεξε να εξυπηρετήσει
- Να τοποθετεί (position) την επιχείρηση και τα προϊόντα και υπηρεσίες της, έτσι ώστε να δίνει έμφαση στα διαφορετικά τους πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

- Να θέτει το σημαντικό πρόβλημα της κατάλληλης χρονικής στιγμής (timing) εισόδου στην αγορά και εξόδου από αυτήν.
- Να εστιάζεται στις μεταβλητές που αποτελούν τα κρίσιμα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση καθώς και στο όραμα και στις αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η επιχειρησιακή αποστολή (mission).
- Να παρέχει στην επιχείρηση την ευλιγισία που απαιτείται για την επιτυχημένη αντίδραση της στις ενέργειες των ανταγωνιστών και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες τις αγορές.
- Να ολοκληρώνει συμπληρώνοντας τις προσπάθειες ΜΚΤ με τις στρατηγικές των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.
- Να υιοθετεί τη μακροπρόθεσμη προοπτική(3-5 χρόνια συνήθως) αντί της βραχυπρόθεσμης (1 έτος)

Φυσικά, οι marketers λάμβαναν αποφάσεις επιλογής αγορών, τοποθέτησης προϊόντων, διαφοροποίησης, εισόδου-εξόδου από την αγορά, αντιδράσεων σε ανταγωνιστικές κινήσεις πολύ πριν αναπτυχθούν οι διαδικασίες, η μεθοδολογία και οι τεχνικές στρατηγικής ανάλυσης ΜΚΤ και λήψης στρατηγικών αποφάσεων ΜΚΤ. Οι αποφάσεις όμως αυτές δεν λαμβάνονταν στρατηγικά και αυτό διότι έλειπαν ο προσανατολισμός σε σαφείς στόχους και σε καφοριστικές αξίες, καθώς και η μακροπρόθεσμη προοπτική. Όλες οι τεχνικές μέθοδοι ανάλυσης και ανάπτυξης στρατηγικής ΜΚΤ αναπτύχθηκαν ακριβώς για να καλύψουν την ανάγκη για περισσότερο αυστηρές προσεγγίσεις λήψης περίπλοκων και σημαντικών αποφάσεων.

Η αποτελεσματική στρατηγική ΜΚΤ ενημερώνει αλλά και επηρεάζει την ανάπτυξη στρατηγικής σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα και οργανωσιακά πλαίσια της επιχείρησης. Αυτό είναι εφικτό εξαιτίας του ρόλου που παίζει το ΜΚΤ ως γέφυρα που ενώνει όλες τις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, η λειτουργία του ΜΚΤ βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και να μειώνει το κόστος και τους επιχειρησιακούς κινδύνους που συνεπάγονται οι δραστηριότητες των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

4.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΚΤ

Κάποτε οι περισσότερες επιχειρήσεις επιζούσαν και μερικές μάλιστα ευημερούσαν δίχως να διαθέτουν κάποια ξεκάθαρη στρατηγική ΜΚΤ. Αντίθετα, σήμερα λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να επιτύχουν χωρίς να εφαρμόζουν μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική. Ο ανταγωνισμός έχει γίνει πολύ έντονος, αλλά και οι δυνάμεις του περιβάλλοντος και η συμπεριφορά του καταναλωτή μεταβάλλονται ραγδαία. Σ' αυτό το ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον η έλλειψη στρατηγικής ΜΚΤ πολύ συχνά οδηγεί σε ανεκμετάλλετες ευκαιρίες ανάπτυξης και σε αδυναμία επιτυχούς αντιμετώπισης των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων η επιτυχία κατακτάται από τις επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν μια ξεκάθαρη στρατηγική νίκης επί του ανταγωνισμού στην αγορά. Προκειμένου να νικηθεί ο ανταγωνισμός της αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν μια στρατηγική ΜΚΤ, η οποία να περιγράφει το πώς η επιχείρηση προτίθεται να δημιουργήσει και να διατηρήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές που δραστηριοποιείται.

Όπως είδαμε, ο όρος «στρατηγική» στο Χώρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού (business planning) αναφέρεται στη χρήση των πόρων της επιχείρησης για την αποτελεσματική εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική ΜΚΤ περιγράφει το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει την αξία στην επιλεγμένη αγορά με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών και το πώς προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Κατ' αναλογία, λοιπόν, όπως ο σκοπός της στρατιωτικής στρατηγικής είναι η νίκη στον πόλεμο, ο σκοπός της στρατηγικής ΜΚΤ είναι να κερδίσει καταναλωτές με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν αρκετά στάδια στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής ΜΚΤ. Το πρώτο στάδιο είναι η επιλογή των συνδυασμών προϊόντων-αγορών (product-market) στις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να ανταγωνίζεται. Αφού πρώτα επιλεγούν οι αγορές, η επιχείρηση στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, θα πρέπει να επιλέξει την τοποθέτηση της αξίας (value position) της προϊόντικής προσφοράς της, δηλαδή τη γενική στρατηγική της επιχείρησης για το πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά. Η τοποθέτηση της μάρκας, όπως είναι γνωστό, συνεπάγεται την άποψη της επιχείρησης για το πώς θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της στο μυαλό των καταναλωτών, τους οποίους επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Για την επιλογή της τοποθέτησης της αξίας, πρέπει να ληφθούν δύο άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους αποφάσεις. Η πρώτη αφορά στην επιλογή της αγοράς-στόχου ή του τμήματος της αγοράς στο οποίο η επιχείρηση θα απευθύνει το προϊόν. Η άλλη απόφαση είναι ο προσδιορισμός των ωφελημάτων που θα προσφερθούν στον καταναλωτή. Κύριο ζητούμενο του τρίτου σταδίου στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής ΜΚΤ είναι ο σχεδιασμός της ολοκληρωμένης προσφοράς της επιχείρησης στον καταναλωτή, η οποία βεβαίως θα πρέπει να είναι συμβατή με την επιθυμητή τοποθέτηση. Η πρόκληση του σταδίου αυτού είναι η μετατροπή της επιθυμητής τοποθέτησης της αξίας, σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Το τελικό στάδιο της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός του πώς η αξία θα διανεμηθεί και θα κοινοποιηθεί (επικοινωνία της αξίας) στους δυνητικούς καταναλωτές.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η σημασία των επιπτώσεων του στρατηγικού σχεδιασμού στο ΜΚΤ . εται κατανοητή με τη σύνοψη των γενικών χαρακτηριστικών της λειτουργίας του ως εξής:

Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός :

- Αναλαμβάνει μια πολυλειτουργική εστίαση (multifunctional focus) ώστε να είναι εφικτή η ανάπτυξη μιας συνολικής στρατηγικής για την επιχείρηση.
- Προχωρεί πέραν των ααλων προβλέψεων στο να δίνει έμφαση σε μια προσέγγιση σχεδιασμού πρόληψης των εξελίξεων (proactive approach), δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα δράσεις, οι οποίες οδηγούν σε αλλαγή της στρατηγικής κατάστασης της επιχείρησης.
- Συχνά χρησιμοποιείται για ολοκληρωμένες συγκρίσεις επιχειρησιακού (corporate) επιπέδου μεταξύ των μονάδων (businesses) της επιχείρησης, καθώς και για τη λήψη αποφάσεων κατανομής των πόρων της επιχείρησης σ' αυτές.
- Στηρίζεται σε ευρείς κανόνες στρατηγικής, όπως το υπόδειγμα χαρτοφυλακίου προϊόντων, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ποσοτικοποίηση των συγκρίσεων ανάμεσα στις επιχειρησιακές μονάδες.
- Επιδιώκει να ικανοποιήσει γενικούς επιχειρησιακούς στόχους μέσω της ανάθεσης διαφορετικών ρόλων σε διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες.
- Αναλύει στρατηγικές με βάση θεωρίες και αρχές της μικροοικονομικής (π.χ. PIMS, καμπύλη εμπειρίας, μοντέλο δυνάμεων ανάλυσης ανταγωνισμού του Porter κ.λπ).
- Εστιάζεται τόσο στους ανταγωνιστές της επιχείρησης, όσο και στους καταναλωτές.

Σε ό,τι αφορά τη σχέση στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης με το ΜΚΤ της επιχείρησης υπάρχουν τουλάχιστον τρεις κύριες συνιστώσες της σχέσης. Οι συνιστώσες αυτές αποτελούν συγχρόνως και επιπτώσεις στην επιλογή της αγοράς και την κατεύθυνση της αγοράς (ή των αγορών) στην οποία θα εφαρμόσει η επιχείρηση τη στρατηγική της ΜΚΤ. Συγκεκριμένα το τμήμα ΜΚΤ της επιχείρησης θα πρέπει: (α) να προσδιορίσει επακριβώς το ρόλο του κάθε προϊόντος μέσα στο γενικό επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο (business portfolio), (β) να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα στελέχη του τμήματος επιχειρησιακής στρατηγικής και (γ) να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα δεδομένα του ανταγωνισμού.

Βασική προϋπόθεση για όλα αυτά αποτελεί και η ενεργός συμμετοχή των marketers της επιχείρησης στη διαδικασία του επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή εξάλλου στηρίζεται σημαντικές βασικές έννοιες του ΜΚΤ (π.χ. μερίδιο αγοράς, ΚΖΠ, ορισμός αγοράς) Οι marketers, τέλος, προσφέρουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό μια περισσότερο λεπτομερή άποψη της αγοράς, κάτι το οποίο τα στελέχη του επιχειρησιακού σχεδιασμού στερούνται, αλλά και χρειάζονται.

Στο ΜΚΤ η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα/οφέλη. Επισπεύδει τη θεώρηση των στρατηγικών εφαρμογών της επιχείρησης και, συγχρόνως, επιβάλλει μια περισσότερο μακροπρόθεσμη άποψη στα διευθυντικά στελέχη. Προσεγγίζει υποχρεωτικά τη στρατηγική απόφαση για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης και γενικά προσφέρει μεθόδους που βοηθούν τη στρατηγική ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, προσφέρει ένα σύστημα στρατηγικής διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου και βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίζει αλλαγές που προκύπτουν στο περιβάλλον της.

Επομένως, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ΜΚΤ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια, αποφάσεις και δεδομένα:

1. Εξέταση της υπάρχουσας και της αναμενόμενης κατάστασης των ,_-
δυσασμων τιροϊόντων-αγορών.
2. Επίγνωση των στόχων και των περιορισμών της επιχείρησης.
3. Καθορισμός συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων ΜΚΤ.
4. Ανάπτυξη στρατηγικών ΜΚΤ και προετοιμασία προγραμμάτων
5. Επανεξέταση προγραμμάτων και στόχων.
6. Απάντηση στο ερώτημα: Είναι οι στόχοι πραγματοποιήσιμοι;
7. Ανάπτυξη σχεδίου με στάδια ελέγχου της προόδου εφαρμογής των προγραμμάτων.
8. Αντιπαραβολή πόρων με περιορισμούς της επιχείρησης (κρίση για την εφικτότητα των στόχων).
9. Υποβολή σχεδίου ΜΚΤ για έγκριση από ανώτερα διοικητικά στελέχη
10. Έγκριση σχεδίου ή απόρριψή του.
11. Εφαρμογή-εκτέλεση σχεδίου.

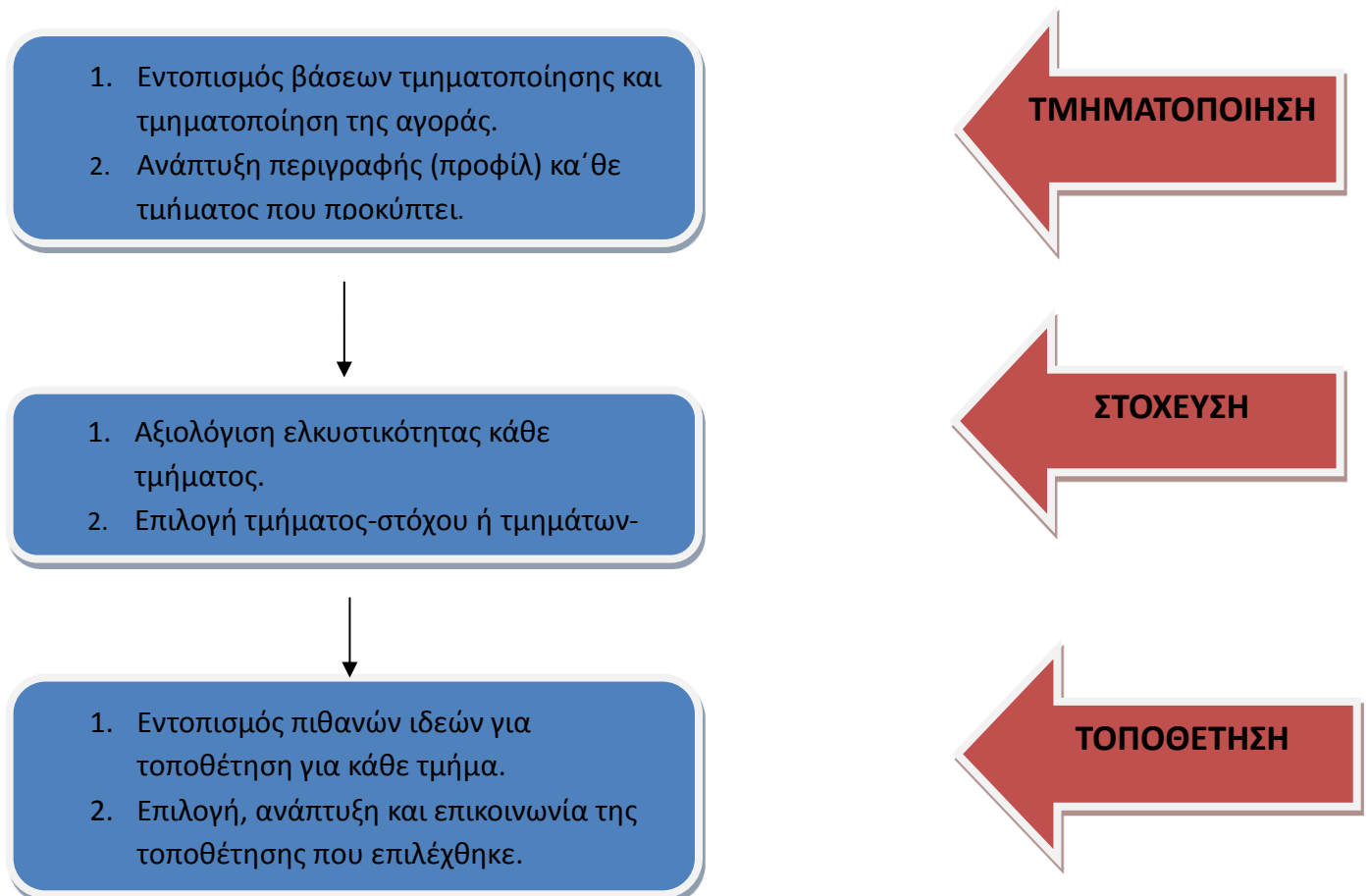
4.3.1 Στρατηγική Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση

Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, στόχευσης τμημάτων της και τοποθέτησης προϊόντος (ΤΣΤ), γνωστή και ως STP (Segmentation-Targeting-Positioning), απο-τελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα εφαρμογής της στρατηγικής και της ιδεολογίας του ΜΚΤ. Βασίζεται στην έννοια ότι, οι επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους και επομένως δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των καταναλωτών (ετερογένεια καταναλωτών) με έναν περιορισμένο αριθμό ηροϊοντικών προσφορών:' Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να τμηματοποιούν τις αγορές, να εντοπίζουν τα περισσότερο «κερδοφόρα» τμήματα και να τα στοχεύουν τοποθετώντας κατάλληλα τις ηροϊοντικές προσφορές τους.

Τα τρία βήματα της διαδικασίας ΤΣΤ

1) είναι υποχρεωτικά και εκτελούνται με τη σειρά. Δεν νοείται δηλαδή τοποθέτηση ενός προϊόντος εάν προηγου-μένως δεν έχει στοχευθεί κάποιο τμήμα της αγοράς, το οποίο προέκυψε από την απαραίτητη ανάλυση τμηματοποίησης. Στο πρώτο βήμα (τμηματοποίηση), η επιχείρηση εντοπίζει τις βάσεις ή τα κριτήρια τμηματοποίησης, τμηματοποιεί σύμφωνα με αυτά την αγορά και σει αναλυτικές περιγραφές (προφίλ) του κάθε τμήματος που προκύπτει από την ανάλυση. Στη συνέχεια, αξιολογεί την ελκυστικότητα του τμήματος και επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα-στόχους (στόχευση)

Τέλος, εντοπίζει, προσδιορίζει πιθανές ιδέες τοποθέτησης του προϊόντος για το κάθε στοχούμενο τμήμα και επιλέγει, αναπτύσσει και επικοινωνεί στους καταναλωτές την επιλεγείσα τοποθέτηση.



Πίνακας VI: Η Διαδικασία ΤΣΤ, πηγή: Σιώμκος (2004)

4.3.2 Χρησιμότητα & Οφέλη που Προκύπτουν από την Τμηματοποίηση της Αγοράς

Σύμφωνα με τον Doyle (1998) τα οφέλη της τμηματοποίησης των αγορών που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις συνοψίζονται ως εξής:

1. Επιτυχέστερο αρμονικό συνδυασμό με τις ανάγκες των καταναλωτών-πελατών: Επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν, η δημιουργία διαφορετικών προσφορών ΜΚΤ για κάθε τμήμα της αγοράς προσφέρει σε αυτούς καλύτερες λύσεις.
2. Βελτιωμένη κερδοφορία: Ακριβώς επειδή οι καταναλωτές διαφέρουν ως προς την ευαισθησία τους στις τιμές του προϊόντος και με δεδομένη την τμηματοποίηση της αγοράς οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξάνουν τις μέσες τιμές των προϊόντων τους και επομένως να βελτιώνουν τα κέρδη τους .
3. Βελτίωση ευκαιριών για ανάπτυξη: Η τμηματοποίηση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη των πωλήσεων ενός προϊόντος, αλλά και να ενισχύσει την ανάπτυξη των κερδών με το να δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να ανεβάξει (trade up) τους πελάτες της σε προϊόντα υψηλότερων περιθωρίων κέρδους.
4. Διατήρηση πελατών: Αυτή επιτυγχάνεται με την προσφορά κατάλληλων προϊόντων στα διάφορα τμήματα της αγοράς. Οι πελάτες, αφού με την πάροδο του χρόνου αλλάζουν (κάποια χαρακτηριστικά τους μεταβάλλονται και επομένως εντάσσονται σε άλλα τμήματα της ίδιας αγοράς ψάχνουν να βρουν άλλα προϊόντα που να καλύπτουν τις τροποποιημένες πλέον ανάγκες τους. Κατά συνέπεια, η κάθε επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει την πελατεία της στον βαθμό που προσφέρει διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.
5. Στοιχούμενες και επικεντρωμένες επικοινωνίες ΜΚΤ: Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να περάσει ένα ξεκάθαρο και μοναδικό μήνυμα σε μια

- ευρεία, μη διαφοροποιημένη αγορά. Όταν το μήνυμα στοχεύει ένα συγκεκριμένο ομοιογενές τμήμα της αγοράς, είναι πιο αποτελεσματικό.
6. Ενθάρρυνση της Καινοτομίας: Όταν η αγορά είναι τμηματοποιημένη εμφανίζονται σ' αυτήν νέες ευκαιρίες για κέρδη. Η ύπαρξη αυτών των νέων ευκαιριών ενθαρρύνει επενδύσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών.
 7. Μεριδίο τμήματος αγοράς: Γενικά, το μερίδιο της αγοράς καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία του προϊόντος. Επειδή είναι δύσκολο για μια μικρή επιχείρηση, που λειτουργεί χωρίς ιδιαίτερες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και στο ΜΚΤ, να γίνει ποτέ ηγέτης σε ολόκληρη την αγορά, είναι πιο εύκολο και προτιμότερο για αυτήν να προσπαθήσει να γίνει ηγέτης σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς και να απολαμβάνει έτσι τα πλεονεκτήματα της ηγεσίας (π.χ. κερδοφορία, έλεγχος κ.λπ.).

4.3.3 Κριτήρια Τμηματοποίησης Καταναλωτικών Αγορών

Βασικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση τικών αγορών παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ
Περιοχή	Ηλικία Φύλο
Μέγεθος	Μέγεθος οικογένειας Κύκλος Ζωής
Πόλη	Οικογένειας Εισόδημα
Πυκνότητα πληθυσμού	Επάγγελμα
Κλίμα	Μόρφωση
	Θρησκεία
	Φυλή
	Εθνικότητα
	Κοινωνική τάξη
	Γενιά

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ

Περιστάσεις χρήσης προϊόντος

Οφέλη

Θέση χρήστη

Ρυθμός χρήσης του προϊόντος

Βαθμός προσήλωσης στο προϊόν

Βαθμός ετοιμότητας

Στάση καταναλωτή για το προϊόν

ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΕΣ

Τρόπος ζωής

Προσωπικότητα

Πηγή: Kotler (2003), σελ. 288.

Από την εποχή της δημοσίευσης του σημαντικού άρθρου του Haley (1968) η τμηματοποίηση αγορών με βάση το κριτήριο του οφέλους (benefit segmentation), το αναμενόμενο όφελος για τον αγοραστή και χρήστη του προϊόντος, έχει καταστεί ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια-βάσεις ανάλυσης τμηματοποίησης.

4.3.4 Στόχευση

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας τμηματοποίησης της αγοράς, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τα κατάλληλα για στόχευση τμήματα. Η

επιχείρηση αναλύει τον ανταγωνισμό στην αγορά, τις ικανότητες και τις αδυναμίες της (πιθανά μέσω ανάλυσης SWOT), ώστε να εντοπίσει κενά και ευκαιρίες σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στα τμήματα αυτά μπορεί θεωρητικά να εστιαστούν οι προσπάθειες ΜΚΤ της επιχείρησης. Η διαδικασία που περιγράφεται εδώ είναι η διαδικασία στόχευσης (targeting). Εάν, για παράδειγμα, η ανάλυση τμηματοποίησης οδήγησε την επιχείρηση στον εντοπισμό πέντε τμημάτων στην αγορά και η ανάλυση ευκαιριών έδειξε ότι τα τμήματα π.χ. Β και Δ είναι τα καταλληλότερα στόχευση, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει δύο διαφορετικά μείγματα ΜΚΤ (ΜΜ), ένα για το κάθε στοχευόμενο τμήμα.

Η ανάπτυξη μείγματος ΜΚΤ και οι αποφάσεις της επιχείρησης, σχετικά με το κάθε στοιχείο αυτού του μείγματος καθορίζουν τη στρατηγική τοποθέτηση (positioning strategy) του προϊόντος στην αγορά και φυσικά στο μυαλό του καταναλωτή.

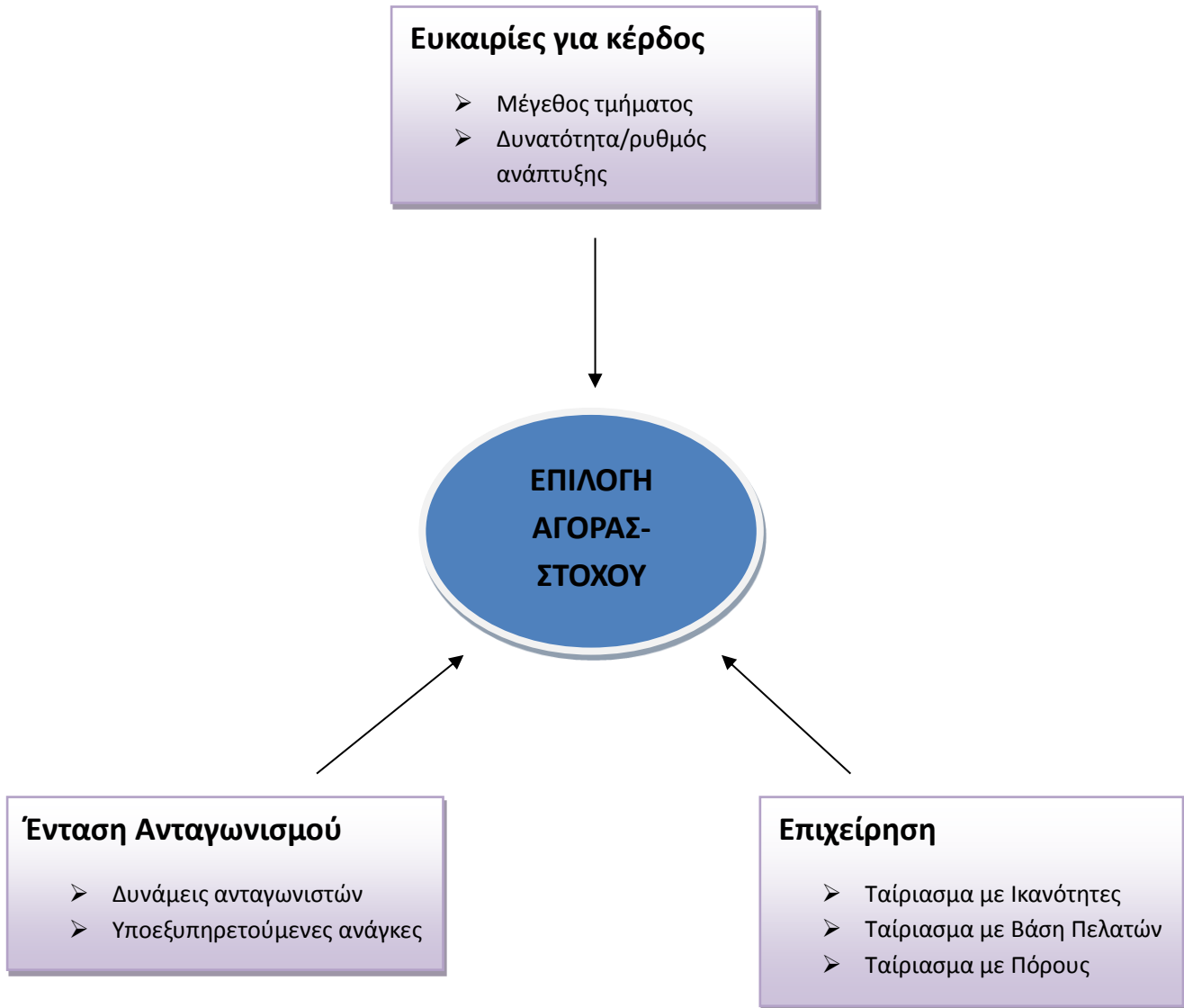
Παράγοντες Επιλογής Στοχούμενων Τμημάτων & Στρατηγικές Στόχευσης

Ο Doyle (1998) εντοπίζει πέντε παράγοντες-κριτήρια επιλογής στοχούμενων τμημάτων, που καθορίζουν την ελκυστικότητα του κάθε τμήματος της αγοράς:

- (α) Μέγεθος τμήματος.
- (β) Ανάπτυξη (ρυθμός) τμήματος. (γ) Κερδοφορία του τμήματος.
- (δ) Υπάρχων και δυνητικός ανταγωνισμός στο τμήμα.
- (ε) Ικανότητες της επιχείρησης που μπορούν να αξιοποιηθούν εάν το τμήμα επιλεγεί.

Σε συνολικότερη βάση, στο παρακάτω Σχήμα αναφέρονται τα κύρια θέματα που απασχολούν τους marketers κατά την επιλογή τμημάτων για στόχευση. Η

επιχείρηση, αφού επιλέξει τα πιθανά τμήματα-στόχους, μπορεί να εφαρμόσει μια από τις τέσσερις βασικές στρατηγικές στόχευσης που παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.



Πηγή: Σιώμκος (2004), σελ. 383.

Μη Διαφοροποιημένο MKT (Undifferentiated Marketing)

Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τις διαφορές ανάμεσα σε καταναλωτές. Η βασική αιτιολόγηση για την εφαρμογή του μη διαφοροποιημένου MKT είναι η οικονομία. Στον αντίποδα, το μεγάλο μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι παρ' όλο τον μεγάλο αριθμό των καταναλωτών που αποτελούν την πιθανή αγορά, είναι μικρή η πιθανότητα προσέλκυσής τους όταν ο ανταγωνισμός γίνει έντονος.

Διαφοροποιημένο MKT (Differentiated Marketing)

Η προσέγγιση του διαφοροποιημένου MKT συνεπάγεται την επιλογή και στόχευση τουλάχιστον δύο τμημάτων της αγοράς με την ανάπτυξη αντίστοιχων μειγμάτων MKT. Με το διαφοροποιημένο MKT επιτυγχάνεται κατανομή του ρίσκου αποτυχίας προϊόντων σε διαφορετικές αγορές και προκύπτει μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.

Επικεντρωμένο MKT (Concentrated Marketing)

Η επιχείρηση με το επικεντρωμένο MKT εστιάζει την προσοχή της σε ένα τμήμα της αγοράς επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της σ' αυτό. Βέβαια το μειονέκτημα εδώ είναι ότι υπάρχει ο κίνδυνος της τοποθέτησης όλων των διαθέσιμων πόρων για την υποστήριξη του προϊόντος σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. Η σύνδεση της τύχης του προϊόντος με την κατάσταση στο μοναδικό τμήμα, που στοχεύεται είναι αναπόφευκτη.

Niche MKT

Η επιχείρηση επικεντρώνει τις ενέργειες MKT σε ένα μικρό, αλλά πολύ κερδοφόρο τμήμα της αγοράς. Το μικρό αυτό σε μέγεθος τμήμα αποτελείται από καταναλωτές που έχουν πολύ εξειδικευμένες ανάγκες από το προϊόν. Παραδείγματα niche MKT μπορούν να βρεθούν σε πολλές αγορές ή βιομηχανίες, όπως και στην αυτοκινητοβιομηχανία (βλ. Rolce-Royce, Bentley

κ.λπ.).

Στο σημείο αυτό κάνουμε αναφορά σε δύο πολύ δημοφιλείς έννοιες, το mass-marketing και το mass-customization.

Η βάση και η αφετηρία της ανάλυσης τμηματοποίησης βρίσκεται στο λεγόμενο μαζικό ΜΚΤ (mass-marketing). Στο μαζικό ΜΚΤ ο πωλητής κάποιου προϊόντος εμπλέκεται στη μαζική παραγωγή, διανομή και προβολή του προϊόντος σε όλους τους καταναλωτές-αγοραστές. Αντίθετα η σύγχρονη τεχνολογία σε συνδυασμό με τεχνικές του database ΜΚΤ κάνει δυνατό το mass-customization (τη μαζική εξατομικευμένη προσαρμογή του προϊόντος). Το mass-customization είναι η ικανότητα της επιχείρησης να προετοιμάζει σε μαζική βάση ατομικά σχεδιασμένα προϊόντα, υπηρεσίες, προγράμματα και επικοινωνίες, προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη. Επομένως, το mass customization επιτρέπει στην επιχείρηση να στοχεύει «τμήματα του ενός (segments of one)». Το mass-customization δεν συνεπάγεται αιωραϊότητα ότι η επιχείρηση που το εφαρμόζει, θα πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική niche.

Ο Schnaars (1998) προτείνει έξι πιο συγκεκριμένες στρατηγικές στόχευσης:

(α) Στόχευση του μεγαλύτερου σε μέγεθος τμήματος.

(β) Πώληση πολλαπλών προϊόντων σε πολλαπλά τμήματα.

(γ) Πώληση ενός (μοναδικού) προϊόντος σε όλα (ή στα ηερισσότερα) τμήματα.

(δ) Εστίαση σε ένα μικρό τμήμα.

(ε) Δημιουργία ενός νέου τμήματος.

(στ) Κατακερματισμός τμημάτων σε ακόμη καθαρότερα ορισθέντα υποτμήματα».

4.3.5 Τοποθέτηση

Η τοποθέτηση προϊόντων είναι ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ (και πιο συγκεκριμένα της στρατηγικής προϊόντων), αλλά και της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση και η επιτυχία της εξαρτώνται από τη διαφοροποίηση που έχει αποφασίσει η επιχείρηση. Η εκτέλεση της στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και την επικοινωνία της τοποθέτησης αυτής.[23]

Η τοποθέτηση ακολουθεί την επιλογή της αγοράς-στόχου και αποσκοπεί στην ανεύρεση κάποιας μοναδικής θέσης (με βάση την τιμή, τα χαρακτηριστικά, τη χρήση, και την ποιότητα) ανάμεσα στα προϊόντα των ανταγωνιστών. Η τοποθέτηση έχει και την εσωτερική της διάσταση, σε σχέση δηλαδή με άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Το προϊόν πρέπει να είναι αρκετά διαφορετικό από τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης ώστε να γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές η όποια διαφορά. Είναι προφανές ότι η υπάρχουν πρακτικά άπειρες επιλογές στην τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά, με κυριότερες τις εξής:

- Τοποθέτηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές: Στην περίπτωση αυτή αναζητείται κάποια θέση στην αγορά με βάση αποκλειστικά τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Ιδανικά η επιχείρηση θα βρει κάποια μοναδική θέση για το προϊόν στην αγορά, αλλά πολλές φορές ο μετωπικός ανταγωνισμός με τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι αναπόφευκτος.
- Τοποθέτηση με βάση την αγορά-στόχο: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση τοποθετεί το προϊόν με βάση τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου (δημογραφικά, χρήσης του προϊόντος, τάσεις, προτιμήσεις αγοραστών κλπ)
- Τοποθέτηση με βάση την κατηγορία του προϊόντος: Στην περίπτωση

αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετήσει το προϊόν με βάση τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας του, ιδιαίτερα αν πρόκειται για κάποια καινούργια χαρακτηριστικά που λείπουν από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα τοποθετούνται σε μια κατηγορία ανάλογα με τους δείκτες, υψηλή ποιότητα/υψηλή τιμή ή χαμηλή ποιότητα/χαμηλή τιμή.

Αν και η τοποθέτηση μπορεί να επιτευχθεί με βάση την οποιαδήποτε στρατηγική διαφοροποίησης που έχει επιλεγεί, η επιτυχία της τοποθέτησης δεν είναι ούτε εύκολη ούτε εγγυημένη. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα

επιχειρήσεων που έχουν χρησιμοποιήσει την τοποθέτηση πχ με βάση την κατηγορία του προϊόντος για να τοποθετήσουν το προϊόν τους σε κάποια θέση υψηλότερης τιμής/ποιότητας αλλά χωρίς επιτυχία, για τον λόγο ότι οι αγοραστές δεν μπορούσαν να αντιληφθούν την υψηλότερη ποιότητα στην κατηγορία αυτή. Η διαδικασία της τοποθέτησης δεν σταματά με την εισαγωγή κάποιου καινούργιου προϊόντος στην αγορά, αλλά πρέπει να είναι αντικείμενο συνεχούς εξέτασης από την επιχείρηση λόγω συνεχών μεταβολών στην αγορά. Συχνά κάποια τοποθέτηση γίνεται ξεπερασμένη, και πρέπει να αναθεωρηθεί. Όταν η τοποθέτηση ενός προϊόντος ξεπεραστεί από τις εξελίξεις, τότε η επιχείρηση θα εμφανίσει σημαντικά μειωμένα μερίδια αγοράς.

Ο Aaker (1982) πρότεινε την παρακάτω διαδικασία τοποθέτησης, η οποία περιλαμβάνει έξι στάδια:

- Αναγνώριση-εντοπισμός ανταγωνιστών.
- Προσδιορισμός του πώς ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τους ανταγωνιστές.
- Προσδιορισμός των θέσεων των ανταγωνιστών.
- Ανάλυση καταναλωτών-πελατών.
- Επιλογή θέσης του προϊόντος της επιχείρησης.
- Παρακολούθηση (monitoring) της θέσης.

Σε ότι αφορά τις προσεγγίσεις τοποθέτησης μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής:

1. **Λειτουργική τοποθέτηση:** Βασίζεται σε λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και είναι αποτελεσματική κυρίως για προϊόντα που λύνουν προβλήματα, σχετιζόμενα με την κατανάλωση για εξωγενείς ανάγκες.
2. **Συμβολική τοποθέτηση:** Στηρίζεται στην προβολή στοιχείων ή ωφελειών του προϊόντος που έχουν συμβολική αξία για τους καταναλωτές. Είναι αποτελεσματική για προϊόντα που ικανοποιούν εσωτερικές ανάγκες.
3. **Εμπειρική τοποθέτηση:** Στηρίζεται στην προβολή της εμπειρίας της κατανάλωσης του προϊόντος. Είναι αποτελεσματική για προϊόντα που προσφέρουν αισθητήρια ευχαρίστηση (π.χ. εστιατόρια, ποτά, θεματικά πάρκα κ.λπ.)

Η επιτυχημένη τοποθέτηση προϋποθέτει τα λεγόμενα "4D"

- **Ορισμός (Defining)** του τι είναι η μάρκα.
- **Διαφοροποίηση (Differentiating)** της μάρκας από άλλες παρόμοιες μάρκες.
- **Εμβάθυνση (Deepening)** της σύνδεσης της μάρκας με τους στόχους του καταναλωτή.
- **Άμυνα (Defending)** της θέσης της επιχείρησης από ανταγωνιστικές αντιδράσεις.

Διαδικασία Στρατηγικής Τοποθέτησης

Η διαδικασία τοποθέτησης ενός προϊόντος αποτελείται από οκτώ βήματα (Walker et al. 1996):

1. Εντοπισμός του σχετικού σετ ανταγωνιστικών προϊόντων.
2. Εντοπισμός των καθοριστικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν το

- χώρο του προϊόντος» μέσα στον οποίο βρίσκονται υπάρχοντα προϊόντα
3. Συλλογή πληροφοριών από δείγμα πελατών και δυνητικών πελατών σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το κάθε προϊόν πάνω στα καθοριστικά χαρακτηριστικά.
 4. Ανάλυση της θέσης του κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή.
 5. Προσδιορισμός της τωρινής θέσης του κάθε προϊόντος μέσα στον προϊόντικό χώρο (τοποθέτηση προϊόντος).
 6. Προσδιορισμός του προτιμότερου συνδυασμού καθοριστικών χαρακτηριστικών για για τους πελάτες.
 7. Εξέταση του βαθμού στον οποίο ταιριάζουν οι προτιμήσεις των τμημάτων της αγοράς με την τωρινή θέση του προϊόντος (τοποθέτηση αγοράς).
 8. Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης ή ανατοποθέτησης.

Η Έννοια της Διαφοροποίησης

Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο μέσα από τη διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση ως έννοια αναφέρεται σε όλες εκείνες τις ενέργειες της επιχείρησης που σκοπό έχουν να την κάνουν ξεχωριστή στη βιομηχανία πάνω σε κάποιες διαστάσεις οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένη αξία για τους καταναλωτές. Για παράδειγμα στρατηγικά κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η ηγεσία μιας επιχείρησης, σε μια αγορά που στηρίζεται στο χαμηλό κόστος (low-cost leadership) αποτελεί μια μορφή διαφοροποίησης. Όμως, μια μόνο επιχείρηση-ανταγωνιστής, είναι δυνατό να προσφέρει το προϊόν στο χαμηλότερο κόστος. Συνεπώς, οι άλλες επιχειρήσεις-ανταγωνιστές είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν άλλες μεθόδους. Ο Peter Drucker προτείνει να ξαναρχίσουμε από τον καταναλωτή, ορίζοντας και μετρώντας την αξία (value) του προϊόντος κάθε μάρκας γι' αυτόν. Αν η αξία αυτή μπορεί να εντοπισθεί από την επιχείρηση, είναι δυνατό να αναπτυχθεί ένα «δέσιμο» (bonding) προϊόντος-καταναλωτή.

Το δέσιμο, λοιπόν, αφού προκύπτει, είναι χρήσιμο για τη δημιουργία αξίας στο

μυαλό των καταναλωτών. Το «δέσιμο» (bonding) ορίζεται ως η διαδικασία της σύνδεσης του πελάτη με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη επιχείρηση (π.χ. γυρίες με αυτοκίνητα BMW). Αν και το «δέσιμο» είναι εφικτό μέσω αποτελεσματικής διαφήμισης, η οποία συνδέει την αυτοαντίληψη του καταναλωτή με ένα συγκεκριμένο προϊόν, ένα ισχυρότερο και μεγαλύτερης αντοχής δέσιμο και αφοσίωση του πελάτη στο προϊόν (loyalty) είναι δυνατό να χτηστεί με βάση την προσφορά καλής εξυπηρέτησης μέσα στη σχέση παραγωγού-πελάτη.

Συγκεκριμένες Στρατηγικές Διαφοροποίησης

Οι marketers εδώ και πολλά χρόνια έχουν κατανοήσει τη σημασία του τι είναι αυτό που καθιστά μια επιχείρηση και τα προϊόντα της περισσότερο ελκυστικά από τον ανταγωνισμό, στο μυαλό των καταναλωτών. Η σημαντικότητα αυτή είναι ανάλογη της σημαντικότητας της απόφασης επιλογής της αγοράς-στόχου που η επιχείρηση θα εξυπηρετήσει. Η εννοιολογική διαφορά μεταξύ διαφοροποίησης (differentiation) και τοποθέτησης (positioning) είναι (Drumwright and Kosnik, 1992) ως εξής:

- Διαφοροποίηση: Ποια είναι τα μοναδικά διαφορετικά οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση στους δυνητικούς της πελάτες;
- Τοποθέτηση: Τι θα αντιλαμβάνονταν οι καταναλωτές ως τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της θέσης της επιχείρησης (ή του προϊόντος) σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

Γενικά, τα προϊόντα τοποθετούνται στην αγορά με βάση τα οφέλη τα οποία πράγματι προσφέρουν ή διατείνονται ότι προσφέρουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Τα οφέλη αυτά όμως είναι ανώτερα των ανταγωνιστών. Η διαδικασία αναφέρεται και ως προβολή της «μοναδικής πρότασης πώλησης» (unique selling proposition ή USP) του σημείου εκείνου (χαρακτηριστικό όφελος) πάνω στο οποίο το προϊόν υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστικών. Ενδεικτικά ο πίνακας παρουσιάζει 15 στρατηγικές

διαφοροποίησης που χρησιμοποιούνται ως βάσεις τοποθέτησης επιχειρήσεων.

Ηγέτης μεριδίου αγοράς	Market share leader	Η μεγαλύτερη επιχείρηση πωλήσεις στην αγορά.
Ηγέτης ποιότητας	Quality leader	Τα καλύτερα, πιο αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες.
Ηγέτης εξυπηρέτησης	Service leader	Η πιο ευαίσθητη επιχείρηση όταν οι πελάτες αντιμετωπίζουν προβλήματα
Ηγέτης τεχνολογίας	Technology leader	Η πρώτη επιχείρηση που αναπτύσσει μια νέα τεχνολογία.
Ηγέτης καινοτομιών	Innovation leader	Η πιο δημιουργική επιχείρηση στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.
Ηγέτης ποικιλίας	Variety leader	Η μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών.
Ηγέτης προσαρμογής	Flexibility leader	Η πιο ευέλικτη, προσαρμόσιμη επιχείρηση.
Ηγέτης σχέσεων	Relationship leader	Η πιο προσηλωμένη επιχείρηση στην επιτυχία του πελάτη.
Ηγέτης γοήτρου	Prestige leader	Η πιο ασοκλεισιική

		επιχείρηση
Ηγέτης γνώσης	Knowlwdge leader	. Η μεγαλύτερη επιχείρηση σε εμπειρία ή πείρα.
Παγκόσμιος ηγέτης	Global leader	Η καλύτερα τοποθετημένη επιχείρηση στην εξυπηρέτηση διεθνών αγορών
Ηγέτης καλών αγορών (ευκαιριών)	Bargain leader	Η χαμηλότερη τιμή.
Ηγέτης αξίας	Value leader	Η καλύτερη τιμή (όχι απαραίτητα η χαμηλότερη).
Ηγέτης ακεραιότητας	Integrity leader	Η πιο ηθική, αξιόπιστη επιχείρηση.
Ηγέτης κοινωνικής υπευθυνότητας	Social responsibility leader	Η πιο θετική δύναμη στις κοινωνίες που εξυπηρετεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Σιώμκος Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη (2004)
- Eric H. Shaw (2012), Emerald Article: Marketing strategy: from the origin of the concept to the development of a conceptual framework, Emerald
- Μάλλιαρης Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη , Αθήνα
- Kotler, P., Armstrong, G. (2001), Principles of Marketing, 9th edition, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003), Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall
- Keller K. L., Kotler P., (2006), Marketing Management 12e, Advertising Age
- Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη(2002), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Εκδόσεις EMI/Interbooks, Αθήνα.
- Graham J. Hooley, John A. Saunders, Nigel Piercy (2004), Marketing Strategy and Competitive Positioning, Pearson Education
- Graham J. Hooley, James Lynch, David Jobber, Article: Generic marketing strategies

5. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η σημασία του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων είναι καθοριστική. Τα νέα και καλά προϊόντα αξίζουν επαγγελματικό μάρκετινγκ. Η καινοτομία από μόνη της, δεν μπορεί να κάνει μια εταιρεία επιτυχημένη, διότι η επιτυχία στην αγορά και η πρόοδος είναι μια περίπλοκη και δυναμική διαδικασία.

Η γνώση της αγοράς, όπως η γνώση της συμπεριφοράς και των αναγκών των πελατών αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες της καινοτομίας από τη σύλληψη της ιδέας έως και την εισαγωγή του καινοτόμου προϊόντος στην αγορά.

Μια μελέτη των Booz & Haijilton (1982) αποκάλυψε ότι για κάθε επτά ιδέες νέων προϊόντων, περίπου τέσσερις φτάνουν στη διαδικασία ανάπτυξης, 1.5 εισάγονται στην αγορά και μόνο μία έχει πιθανότητες να πετύχει.

Ο λόγος στον οποίο αποδίδεται συχνότερα η αποτυχία νέων προϊόντων είναι η ανεπαρκής έρευνα μάρκετινγκ, ενώ ακολουθούν τεχνικά προβλήματα και ο κακός προγραμματισμός.

Συνεπώς, η καινοτομία μπορεί να παράγει πλούτο, αν γίνεται αντικείμενο εμπορικής εκμετάλλευσης. Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να μπορεί να μεταβεί από την καινοτόμα ιδέα στην υλοποίηση και κατά συνέπεια στην αγορά. Για την εισαγωγή της καινοτομίας στην αγορά, η επιχείρηση αρχικά θα πρέπει να εξετάσει διάφορα θέματα, όπως:

- τη δημιουργία Επιχειρηματικού Σχεδίου για το Προϊόν
- τον σχεδιασμό προϊόντος/ υπηρεσίας και την ανάλυση της αγοράς

(marketing and market analysis)

- το προφίλ του καταναλωτή
- τις στρατηγικές διαφήμισης και προώθησης
- την τεκμηρίωση του προϊόντος
- τον σχεδιασμό παραγωγής προϊόντος
- τη δοκιμή του προϊόντος και τη διασφάλιση ποιότητας κτλ

5.1 Το ΜΚΤ ΩΣ ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η λειτουργία του ΜΚΤ παίζει καθοριστικό ρόλο σε οποιαδήποτε επιχείρηση, προσφέροντάς της ένα συνδεδετικό κρίκο μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

Προκειμένου όμως οι managers της επιχείρησης να αναπτύξουν έναν εξωτερικό προσανατολισμό, θα πρέπει να κατανοήσουν το πως τα προϊόντα τους τοποθετούνται στην αγορά και πως αυτή η τοποθέτησή τους πιθανώς επηρεάζεται από μεταβολές στο περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει την κατανόηση των μεταβολών των επιθυμιών και των αναγκών του καταναλωτή, όπως επίσης και των πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων και σχετικών θέσεων σημερινών και μελλοντικών ανταγωνιστών. Δίχως την κατανόηση αυτών των εννοιών, ευκαιρίες περνούν απαρατήρητες, όπως ευκαιρίες για απόκτηση ανταγωνιστικής αιχμής στις υπάρχουσες αγορές, για επέκταση της αγοράς, για ανάπτυξη νέων αγορών ή για διείσδυση σχετικών αγορών. Τόσο η επιχείρηση όσο και οι ανταγωνιστές της επηρεάζονται από εξωτερικές προς αυτές δυνάμεις όπως, για παράδειγμα, οι μεταβολές στο τεχνολογικό, δημογραφικό, κοινωνικό, νομικό κ.λπ. περιβάλλον. Οι δυνάμεις αυτές του περιβάλλοντος δεν είναι ποτέ στατικές. Οι μεταβολές στο περιβάλλον πολύ συχνά δημιουργούν είτε νέες ευκαιρίες για επιχειρήσεις ή, σε άλλες περιπτώσεις, απειλές για την

ίδια την ύπαρξή τους.

Ο ρόλος του ΜΚΤ είναι καθοριστικός στην ανάπτυξη στρατηγικής από την επιχείρηση, αφού αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ΜΚΤ συλλέγει, αναλύει και εξάγει συμπεράσματα από πληροφοριακά στοιχεία του περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπίσει και να υπηρετήσει (μέσω της προσφοράς αξίας) καταναλωτές. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει αφ' ενός ότι το ΜΚΤ λειτουργεί ως η φωνή του καταναλωτή μέσα στην επιχείρηση, αφ' ετέρου ότι επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον για λογαριασμό της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι από τη φύση τους προσανατολισμένες στο εξωτερικό τους περιβάλλον αλλά, αντίθετα, τις ενδιαφέρουν κυρίως τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.

Το δυναμικό και συχνά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο ανταγωνίζονται οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, δίνει σημαντικό πλεονέκτημα σε εκείνες που εφαρμόζουν στρατηγικές που αναμένουν, προλαβαίνουν ακόμη και διαμορφώνουν εξελίξεις, αντί απλώς να αντιδρούν σε αυτές. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να απορρίψουν τη «μυωπική» εστίαση αποκλειστικά σε προϊόντα που πωλούν σήμερα και να διερευνήσουν πως θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες ανάγκες του καταναλωτή. Αργά η γρήγορα, όλα τα προϊόντα-αγορές, χάνουν την έλξη τους όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός και οι καταναλωτές αλλάζουν τις προτιμήσεις τους, προσανατολιζόμενοι σε προϊόντα που τους παρέχουν μεγαλύτερη αξία. Το management της επιχείρησης θα πρέπει, επομένως, να επιδιώκει τον εντοπισμό νέων ευκαιριών που δημιουργούνται εξαιτίας του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και να τις εκμεταλλεύονται, πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές. Όμως, η εκμετάλλευση των ευκαιριών ανάπτυξης της επιχείρησης δεν πρέπει να γίνεται αυθαίρετα, αλλά να επιλέγονται οι ευκαιρίες αυτές που συνδυάζουν πλεονεκτήματα με τις βασικές ικανότητές της.

5.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Το μάρκετινγκ καινοτομίας είναι η εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ στο συγκεκριμένο πεδίο της διαδικασίας της καινοτομίας, με στόχο τη μείωση των κινδύνων, της αβεβαιότητας και τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Το μάρκετινγκ καινοτομίας αναπτύσσει μια φιλοσοφία που διαπερνά όλη τη διαδικασία της καινοτομίας, από τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος για την ανάπτυξη ιδεών μέχρι την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εισόδου της καινοτομίας στην αγορά.

Στην επιτυχή διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών στην αγορά, μπαίνει ένα διαχωριστικό όριο, που είναι μεταξύ του μάρκετινγκ που προηγείται της δημιουργίας του προϊόντος και του μάρκετινγκ που έπεται της παραγωγής ενός προϊόντος και βρίσκεται στη φάση εισαγωγής στην αγορά.

Το προκαταρκτικό μάρκετινγκ, που συχνά παραλείπεται, είναι ένα «μάρκετινγκ εργαστηρίου» ή διερεύνησης, ενώ το μάρκετινγκ της αγοράς εστιάζει στον καταναλωτή και αφορά καθαρά την προώθηση του προϊόντος.

Στόχος του μάρκετινγκ καινοτομίας είναι μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον να συνδράμει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης με την επιτυχή εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία. Είναι περισσότερο μια συνολική άποψη παρά μεμονωμένες πράξεις. Το κόστος εφαρμογής μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ως αναδιανομή του κόστους λειτουργίας των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να χρειαστεί η συνδρομή εξωτερικών συμβούλων ειδικών σε θέματα μάρκετινγκ.

Παρόλο που σε γενικές γραμμές η λήψη αποφάσεων για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά αποτελεί ευθύνη της διοίκησης, επιβάλλεται η μέριμνα για την εκ των προτέρων ύπαρξη μίας οργανωτικής δομής με συγκεκριμένες ευθύνες για την καθοδήγηση και τον συντονισμό της διαδικασίας ανάπτυξης

της καινοτομίας. Το προσωπικό που συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής θα πρέπει να προέρχεται από όλα τα τμήματα της εταιρείας: το τμήμα οικονομικών, σχεδιασμού, μηχανικής, παραγωγής, έρευνας & ανάπτυξης, αλλά κυρίως από τον εμπορικό τομέα. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να συμμετέχουν οι επικεφαλής υπεύθυνοι για την ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων καινοτομίας. Στις μικρές επιχειρήσεις οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι όσοι απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης.

Συμπερασματικά μπορεί να αναφερθεί, ότι οι εταιρικοί ηγέτες πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται για την καινοτομία και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρική τους κουλτούρα αντανακλά τη σκέψη αυτή. Η καινοτομία μπορεί να υποστηριχθεί παντού, αν δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες και τα κατάλληλα κίνητρα στους ανθρώπους και επιβραβευτούν οι καλές ιδέες από όλες τις πηγές, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση.

5.3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Καινοτομία είναι η διαδικασία αξιοποίησης νέας γνώσης ή τεχνολογίας με την οποία δημιουργείται μεγαλύτερη αξία σε προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες μιας επιχείρησης ή τους πολίτες-χρήστες δημοσίων οργανισμών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ρυθμός εισαγωγής νέων επιτυχημένων καινοτομιών σε μια οικονομία ή σε μια επιχείρηση τόσο πιο γρήγορα βελτιώνεται το βιοτικό της επίπεδο (για την οικονομία) και τόσο πιο γρήγορα αυξάνεται το περιθώριο κέρδους (για την επιχείρηση).

Καινοτομία είναι η υλοποίηση μιας σημαντικής νέας ιδέας που βελτιώνει την προσφερόμενη αξία σε προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες μιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού.

Ο όρος Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στη διαδικασία – μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή σε υπηρεσία, σε μια νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, σε μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, σε ένα νέο τρόπο παρουσίασης ενός προϊόντος (design, marketing) ή ακόμη και

σε μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος. (Πράσινη Βίβλος της ΕΕ για την Καινοτομία).

Η τεχνολογική εξέλιξη και οι παράλληλες αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι πραγματοποιούνται μέσω της υλοποίησης καινοτομιών. Η ικανότητα μιας κοινωνίας να καινοτομεί αποτελεί, σε ένα βαθμό, μηχανισμό ανανέωσης και εξέλιξης. Η καινοτομία αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής ή παραγωγικής διαδικασίας. Στο επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού η καινοτομία πραγματοποιείται κυρίως είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την αναδιάρθρωση των διαδικασιών παραγωγής-λειτουργίας.

Συνολικά η συνεχής καινοτομική προσπάθεια για νέα προϊόντα-υπηρεσίες ή νέες παραγωγικές διαδικασίες δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τρεις κρίσιμες περιοχές:

- Πρώτον, στην αξιολόγηση των πόρων όπου έχουμε ανάπτυξη δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης, εφαρμογή νέας τεχνολογίας, παραγωγικότητα πωλήσεων, παραγωγής κλπ., νέες παραγωγικές επενδύσεις και επέκταση σε νέες αγορές ή της πελατειακής βάσης.
- Δεύτερον, στην ανάπτυξη και ανανέωση του οργανισμού όπου επενδύσεις και μεγέθυνση, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης για το ανθρώπινο δυναμικό, νέες προσλήψεις και αισιοδοξία, υψηλό φρόνημα και ηθικό.
- Τρίτον στην επιχειρηματική επιτυχία όπου φήμη και προσέλκυση νέων πελατών, εικόνα δυναμικής επιχείρησης, προϊόντα διακριτά από του ανταγωνισμού, συνεχής ανάπτυξη και δυσχέρεια για των ανταγωνισμό να ακολουθήσει.

5.3.1 Είδη καινοτομίας

Οι καινοτομίες μπορεί να είναι είτε αυξητικές (incremental) είτε ριζοσπαστικές (radical). Όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα οι ικανότητες ενός οργανισμού- επιχείρησης αλληλεπιδρούν με την στρατηγική σκοπιά αυτού για να δημιουργήσουν τέσσερις βασικές κατηγορίες καινοτομίας. Ο οργανισμός/ επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να δώσει έμφαση σε μια από αυτές τις κατηγορίες ή να τις χρησιμοποιήσει όλες (Hickman 2002).

Βελτίωση βασικών δραστηριοτήτων. Αυτό το είδος καινοτομίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη αυξητικών καινοτομιών που μπορούν να αναπτυχθούν γρήγορα και με μικρό κόστος. Περιλαμβάνει, για παράδειγμα, επεκτάσεις στην γραμμή παραγωγής, βελτιώσεις στη συσκευασία και πολύ συχνά αποτελεί μέρος της στρατηγικής οριζόντιας ανάπτυξης. Η δυναμική της αδυναμία είναι η «μυωπία» στο μάρκετινγκ (marketing myopia) καθώς ο οργανισμός που αποφασίζει να επικεντρωθεί σε αυτού του είδους την καινοτομία αναλαμβάνει τον κίνδυνο να παρασυρθεί από την υπερβολική προσήλωση στα υπάρχοντα προϊόντα και τους υπάρχοντες πελάτες και να μην δώσει έμφαση στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον (δυναμικοί πελάτες, νέα προϊόντα, ανταγωνισμός). Παράδειγμα επιχείρησης που έχει δώσει έμφαση σε αυτού του είδους την καινοτομία είναι η PepsiCo.

Εκμετάλλευση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων. Αυτός ο τύπος καινοτομίας επικεντρώνεται στο να προωθεί τις ήδη υπάρχουσες μάρκες αλλά και γραμμές προϊόντων σε νέους πελάτες/ καταναλωτές και σε νέες αγορές χωρίς να προϋποθέτει αλλαγές στις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται αναμοχλεύοντας τις ικανότητες της επιχείρησης και διασπείροντας τις σε μεγαλύτερο εύρος αγορών και πελατών διαμέσου της συσχετισμένης διαποίκισης. Μια δυναμική αδυναμία αυτού του είδους της καινοτομίας είναι η πιθανή ευκολία των ανταγωνιστών να αντιγράψουν/ μιμηθούν αυτή τη καινοτομία.

Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Αυτού του είδους η καινοτομία επικεντρώνεται

στο να αυξήσει την ικανοποίηση και αφοσίωση (loyalty) των πελατών στο προϊόν ή υπηρεσία μέσω της εισαγωγής νέων ικανοτήτων χωρίς βέβαια να υπάρξουν μεγάλες στρατηγικές αλλαγές. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ή να αγοράσει νέετεχνολογίες, νέα ταλέντα ή ακόμα και επιχειρήσεις για να μπορέσει να εξυπηρετήσει καλύτερα τη στρατηγική της για τις αγορές που δραστηριοποιείται και για τους πελάτες που έχει. Αυτού του είδους η καινοτομία μπορεί να απαιτήσει κάθετη ανάπτυξη. Η δυνητική της αδυναμία είναι το πιθανόν υψηλό κόστος αλλά και ο χρόνος που θα χρειαστεί να παρέλθει για να γίνουν αντιληπτά τα αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποιεί αυτού του είδους την καινοτομία είναι η Microsoft η οποία είτε αγοράζει είτε αντιγράφει ένα νέο προϊόν για να το προσφέρει στους πελάτες της στις επόμενες εκδόσεις των Windows ή των Office.

Δημιουργία πρωτοποριακής αλλαγής. Αυτού του είδους η καινοτομία επικεντρώνεται σε ραγδαίες αλλαγές που γίνονται στην υπάρχουσα γραμμή παραγωγής αλλά και στις υπάρχουσες μάρκες προϊόντων. Στόχος είναι η ριζοσπαστική αλλαγή της στρατηγικής σκοπιάς και των ικανοτήτων της επιχείρησης. Στην ουσία η δημιουργία μιας ή πολλών πρωτοποριακών αλλαγών σημαίνει τη δημιουργία ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου. Βέβαια αυτό εμπεριέχει το υψηλό βαθμό κινδύνου της αποτυχίας. Παράδειγμα επιχείρησης που εισήγαγε τον όρο πρωτοποριακή αλλαγή είναι η Sony, η οποία με το Walkman δημιούργησε νέα αγορά και έθεσε τον εαυτό της ηγέτη αυτής της αγοράς.

Εκτός από την παραπάνω κατηγοριοποίηση, οι καινοτομίες χωρίζονται και ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής τους. Έτσι διακρίνουμε τα παρακάτω είδη (Λαγοδήμος 2007):

1. Καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες. Μια καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες αφορά την εισαγωγή ενός είτε εντελώς νέου ή ενός σημαντικά βελτιωμένου είδους. Η συγκεκριμένη βελτίωση μπορεί να

έχει σχέση με τις επιδόσεις σε λειτουργικά χαρακτηριστικά, με τις τεχνολογικές ικανότητες, τον ευκολότερο ή απλούστερο τρόπο χρήσης και συντήρησης ή άλλα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την προσφερόμενη αξία στον αγοραστή/καταναλωτή. Παράδειγμα εταιριών που εισήγαγαν επιτυχείς καινοτομίες σε προϊόντα ή υπηρεσίες είναι η Apple με το iPod, μια πρωτοποριακή συσκευή αναπαραγωγής εικόνας και ήχου που έχει τεράστια απήχηση στο αγοραστικό κοινό, οι εταιρείες που κατασκευάζουν ή συναρμολογούν τα mini laptops, φορητούς υπολογιστές σε πολύ μικρές διαστάσεις.

2. Καινοτομία σε διαδικασίες. Μια καινοτομία σε διαδικασία αφορά κυρίως την εφαρμογή μιας ουσιαστικά καλύτερης μεθόδου παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων καινοτομιών είναι, η χρησιμοποίηση ρομπότ στις γραμμές παραγωγής των αυτοκινητοβιομηχανιών που συντέλεσε στη δραστική μείωση του χρόνου παραγωγής ενός αυτοκινήτου αλλά και στην αύξηση της ευελιξίας της γραμμής παραγωγής καθώς τα ρομπότ προγραμματίζονται πιο γρήγορα και εμπλουτίζονται με περισσότερες δυνατότητες από ότι ο άνθρωπος εργάτης, το σύστημα διανομής προσωπικών υπολογιστών της Dell το οποίο της προσέδωσε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Καινοτομία σε θέματα οργάνωσης. Αφορούν τον τρόπο κατανομής και συντονισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με αλλαγές στην αρχιτεκτονική της δομής κάθε επιχείρησης. Σκοπός τους είναι η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και συντονισμού και προσαρμοστικότητας των διαφορετικών διαδικασιών μιας επιχείρησης για καλύτερες επιδόσεις σε ποιότητα και κόστος και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε κλάδους υπηρεσιών.
4. Καινοτομία στον τρόπο μάρκετινγκ. Αφορούν την εισαγωγή νέων βελτιωμένων μεθόδων στη σχεδίαση ή συσκευασία προϊόντων και υπηρεσιών, στον τρόπο προβολής και διαφήμισης όπως και στην τιμολόγηση τους. Παράδειγμα τέτοιων εταιριών είναι μεγάλες

πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές και χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη διαφήμισης σε κάθε αγορά ή χώρα που διαθέτουν τα προϊόντα τους. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσαρμόζουν την σχεδίαση των αυτοκινήτων τους ανάλογα με τη χώρα που αυτά θα διατεθούν, για παράδειγμα τα αυτοκίνητα που θα διατεθούν προς πώληση στην Ελλάδα έχουν καλύτερο και ανθεκτικότερο σύστημα κλιματισμού από ότι τα αυτοκίνητα που θα διατεθούν στην Ρωσία.

5. Καινοτομία στο μοντέλο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε τέτοιου είδους καινοτομία είναι η εταιρεία προσωπικών υπολογιστών Dell. Εφαρμόζοντας ένα καινούργιο τρόπο πώλησης των προϊόντων της, κατευθείαν στον πελάτη με βάση τις δικές του εξειδικευμένες ανάγκες, η Dell κατάφερε μέσα σε λίγα χρόνια να ξεπεράσει μεγάλες εταιρείες του κλάδου όπως η IBM και η HP. Καταργώντας τα ενδιάμεσα στάδια διανομής και εισάγοντας την παραγωγή κατά παραγγελία κατάφερε να μειώσει το τελικό κόστος αλλά και να αυξήσει ταυτόχρονα την ικανοποίηση του πελάτη που αγόραζε αυτό ακριβώς που ταίριαζε στις ανάγκες του. Βέβαια εκτός της Dell και η εταιρεία Easy Jet δημιούργησε καινοτομίες στις αεροπορικές μεταφορές καθώς κατήργησε διάφορα στάδια στην αγορά των εισιτηρίων, κατήργησε περιττές υπηρεσίες πτήσεων, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την τιμή των εισιτηρίων.

5.3.2 Πως οι καινοτομίες επηρεάζουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Ζητήματα που σχετίζονται με την αναζήτηση καινοτομιών επηρεάζουν σημαντικά την ανάλυση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύουν διαρκώς το εξωτερικό περιβάλλον τους για νέες εξελίξεις είτε σε παραγωγικές διαδικασίες είτε σε νέες τεχνολογίες τις οποίες μπορεί δυνητικά να χρησιμοποιήσουν στα

υπάρχοντα προϊόντα τους ή και σε νέα προϊόντα. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις που αναλύουν διαρκώς το εξωτερικό περιβάλλον τους τείνουν να είναι πιο καινοτομικές από αυτές που επικεντρώνονται περισσότερο στο εσωτερικό περιβάλλον τους και στις διακεκριμένες δυνατότητες τους ούτως ώστε να παράγουν νέα προϊόντα και διαδικασίες (Rosenkopf 2001). Οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) και ειδικότερα οι πελάτες, μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στη διαδικασία εξέλιξης ενός νέου προϊόντος.

Όσον αφορά την κατανομή των πόρων, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαθέσιμους τους απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη. Διάφορες έρευνες και μελέτες έχουν δείξει ότι η ένταση που έχει μια επιχείρηση στα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης (research and development projects) αποτελεί σημαντικό εργαλείο και μέσο για να κερδίσει μερίδιο αγοράς στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Βέβαια, τα ποσά των χρημάτων που δαπανούνται για να χρηματοδοτηθούν προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο. Ένα συμπέρασμα που βγαίνει από στατιστικές έρευνες και μελέτες είναι ότι η συνέπεια στην στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης αλλά και η σωστή κατανομή των πόρων ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης βελτιώνει την επίδοση της. Αυτό γίνεται γιατί δημιουργούνται συνεργίες ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και στις επιχειρηματικές μονάδες που έχουν ως αποτέλεσμα την προώθηση της καινοτομίας (Harrison 1993).

Από την άλλη πλευρά, η μεγάλη χρηματοδότηση και η δαπάνη μεγάλων χρηματικών ποσών δεν φέρνει πάντοτε αποτέλεσμα. Μια εξήγηση αυτού του φαινομένου είναι ότι οι μεγάλες και εδραιωμένες επιχειρήσεις προτιμούν να δαπανούν χρήματα σε προγράμματα που αφορούν στη βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων τους και στην αύξηση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων τους. Προτιμούν δηλαδή να προχωρούν σε καινοτομίες που αφορούν την βελτίωση των βασικών δραστηριοτήτων τους (incremental innovations). Σε αντίθεση, οι μικρότερες επιχειρήσεις δαπανούν χρήματα σε αναζήτηση ραγδαίων καινοτομιών (radical innovations). Το σημαντικότερο πρόβλημα αυτών όμως είναι η έλλειψη χρηματοδότησης που,

εν μέρει, το λύνουν με την εύρεση επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capitals). Σε τελική ανάλυση η γραφειοκρατία, η «μυωπία» στο μάρκετινγκ αλλά και η έλλειψη χρηματοδότησης αποτελούν για τις μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, αντίστοιχα, τα σημαντικότερα προβλήματα για την προώθηση καινοτομιών (Sorensen 2000, Freedman 1996).

Εκτός όμως από το προβληματισμό των ανώτατων στελεχών ως προς την κατανομή των πόρων, ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι και ο σωστός χρόνος εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά (time to market). Στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή με τον διαρκώς αυξανόμενο ρυθμό των μεταβολών στο οικονομικό και όχι μόνο περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης κρίνεται στο χρόνο εφαρμογής μιας καινοτομίας. Το ζητούμενο είναι ηγρηγορότερη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Συνεπώς ο κύκλος ανάπτυξης προϊόντος, στον οποίο εισάγονται αυξητικές καινοτομίες πρέπει να μειώνεται καθώς με τον τρόπο αυτό θα αυξάνεται η περίοδος απολαβής κερδών από την ιδιοποίηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας μέχρι αυτή να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη προϊόντων των ανταγωνιστών. Συνεπώς η διαχείριση της τεχνολογίας στον κύκλο ανάπτυξης προϊόντος θα πρέπει να συμβάλει στην έγκαιρη προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς και εισαγωγή καινοτομιών.

5.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ

Η εμπειρία από μάχες MKT του παρελθόντος δείχνουν ότι, ασχέτως του μεγέθους της επιχείρησης, οι σωστές τακτικές συνδυαζόμενες με τις κατάλληλες στρατηγικές μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε σημαντικά κέρδη μεριδίου αγοράς.

Οι επιχειρήσεις χαμηλού μεριδίου αγοράς, που προσπαθούν να διασφαλίσουν ή να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους, πρέπει να εφαρμόζουν ορισμένες κατάλληλες στρατηγικές. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να επενδύουν περισσότερους πόρους στην προβολή διότι αποτελεί την κύρια στρατηγική επίθεσης που χρησιμοποιούν οι ηγέτες αγοράς, που παράλληλα είναι και η καλύτερη άμυνα κατά των επιθέσεων που εξαπολύουν οι ανταγωνιστές. Στη χειρότερη βέβαια περίπτωση, οι επιχειρήσεις χαμηλού μεριδίου αγοράς θα πρέπει να αφιερώνουν τους πόρους τους στην αναβάθμιση της έρευνας ΜΚΤ που διεξάγουν και η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη ισχυρών αναλύσεων των ανταγωνιστών ή στον αρτιότερο εξοπλισμό των πωλητών τους με αποδοτικότερα «εργαλεία» υποστήριξης των προσπαθειών τους (Di Mingo 1990).

Σε επίπεδο τακτικών, οι επιχειρήσεις χαμηλού μεριδίου αγοράς μπορούν να εφαρμόζουν ορισμένες βασικές τακτικές (Di Mingo 1990):

- (α) Προσαρμογή των στρατηγικών και τακτικών τους κινήσεων στις διαφορές στο περιβάλλον της αγοράς.
- (β) Προσφορά υψηλότερης ποιότητας.
- (γ) Προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές των ανταγωνιστών
- (δ) Διατήρηση χαμηλού συνολικού κόστους.

Υπάρχουν, επιπλέον, τρεις τύποι αμυντικού ΜΚΤ που είναι κατάλληλοι και για τις επιχειρήσεις χαμηλού μεριδίου αγοράς (Di Mingo 1990) οι οποίες παρουσιάζονται περιληπτικά παρακάτω:

- (α) Ανύψωση δομικών εμποδίων.
- (β) Αποστολή σημάτων προς τους ανταγωνιστές για πιθανά αντίποινα
- (γ) Μείωση παρακίνησης (αποθάρρυνση) για επίθεση.

Σχετικά με τα δομικά εμπόδια (structural barriers), η επιχείρηση μπορεί να συμπληρώνει τα κενά στην προϊοντική της γραμμή. Το αποτέλεσμα αυτών

των ενεργειών είναι η πρόληψη (preempting) ανταγωνιστικών επιχειρήσεων-διεκδικητών, που ενδεχομένως διεκδικήσουν στο μέλλον συγκεκριμένες θέσεις στην αγορά, τις οποίες η επιχείρηση τώρα κατέχει. Άλλη σχετική βασική τακτική προς την ίδια κατεύθυνση είναι να εμποδιστεί η πρόσβαση του ανταγωνιστή-διεκδικητή στα κανάλια διανομής. Επιπλέον άλλη μια κίνηση άμυνας είναι η αμυντική αύξηση των οικονομιών κλίμακας της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με την επένδυση σε τεχνολογία η οποία επιταχύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αιτοτέλεσμα αυτής της κίνησης είναι ότι η ευχέρεια «ρίχνει» μεγαλύτερα εμπόδια στο διεκδικητή, ο οποίος εξαναγκάζεται να μοιράζει τα κόστη ανάπτυξης σε μια μικρότερη βάση πωλήσεων. Επιπρόσθετα μέτρα δομικών εμποδίων κατά των ανταγωνιστών, που διεκδικούν από την επιχείρηση μερίδιο αγοράς, περιλαμβάνουν τον περιορισμό ή τον αποκλεισμό του διεκδικητή από προσβάσεις σε πηγές πρώτων υλών, την αύξηση του κόστους παραγωγής των ανταγωνιστών με την αύξηση των αμοιβών των εργαζόμενων και το σχηματισμό συμμαχιών με πιθανούς διεκδικητές, μετατρέποντας τις απειλές σε ευκαιρίες.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στέλνουν στους ανταγωνιστές-διεκδικητές σήματα (signaling) σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανακοινώνοντας δημόσια τις προθέσεις τους για λήψη μέτρων άμυνας της θέσης τους. Οι τακτικές σημάτων μπορούν να πάρουν και τη μορφή διαρροής πληροφοριών για ένα νέο προϊόν ή για μια νέου τύπου τεχνολογία. Τέτοιου είδους ανακοίνωση πληροφοριών μπορεί να φθίνει την επιθυμία των ανταγωνιστών-διεκδικητών για διεκδίκηση μεριδίου αγοράς από τις αμυνόμενες επιχειρήσεις. Μια ακόμη δημοφιλής τακτική σημάτων προειδοποίησης είναι η συχνή δημόσια επανάληψη της δέσμευσης της επιχείρησης ότι δεν θα επιτρέψει σε κανέναν να πουλήσει παρόμοιο με το δικό της προϊόν φθηνότερα από την ίδια.

Τακτικές αποθάρρυνσης των διεκδικητών από κινήσεις επίθεσης κατά της επιχείρησης, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν:

- Αύξηση της «ποινής» για έξοδο ή απώλεια μεριδίου αγοράς. Αυτό πραγματοποιείται με την αύξηση ικανότητας παραγωγής αρκετά πριν την αύξηση της ζήτησης για το προϊόν ή με τη σύναψη μακροχρόνιων συμφωνιών προμήθειας πρώτων υλών ή με την αύξηση της καθετοποίησης, ή και με την επένδυση σε εξειδικευμένες εγκαταστάσεις-μονάδες.
- Συσσώρευση πόρων για αντίποινα. Αυτό προϋποθέτει τη διατήρηση αποθεμάτων ρευστών ή τη σκόπιμη είσοδο στην αγορά των νέων μοντέλων του προϊόντος, ενώ παράλληλα ανακοινώνεται δημόσια η ύπαρξή τους.
- Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού στη βιομηχανία. Αυτή είναι μια αντιπερισπαστική τακτική, που στόχο έχει να μετατρέψει άλλες επιχειρήσεις σε πρώτη γραμμή άμυνας κατά του ανταγωνιστή-διεκδικητή της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Σιώμκος Γεώργιος (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Eric H. Shaw (2012), Emerald Article: Marketing strategy: from the origin of the concept to the development of a conceptual framework, Emerald
- Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Εκδόσεις EMI/Interbooks, Αθήνα.
- Aodheen O' Donnell, (2011), Small firm marketing: synthesizing and supporting received wisdom, Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald
- Storey, D.J. (2000) Understanding the Small Business Sector, Thomson Learning London.
- Καραγκούνης Ηλίας Γ., Μπάκουρος Ιωάννης Λ. (2010), Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα (Θεωρία και Πράξη), Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.
- Καρβούνης Σ. (1995), Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Philip A. Wickham (2006), Strategic Entrepreneurship (4th Edition) - Prentice Hall

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το δυναμικό και συχνά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο ανταγωνίζονται οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, δίνει σημαντικό πλεονέκτημα σε εκείνες που εφαρμόζουν στρατηγικές που αναμένουν, προλαβαίνουν ακόμη και διαμορφώνουν εξελίξεις, αντί απλώς να αντιδρούν σε αυτές. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να απορρίψουν τη «μυωπική» εστίαση αποκλειστικά σε προϊόντα που πωλούν σήμερα και να διερευνήσουν πως θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες ανάγκες του καταναλωτή. Αργά η γρήγορα, όλα τα προϊόντα-αγορές, χάνουν την έλξη τους όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός και οι καταναλωτές αλλάζουν τις προτιμήσεις τους, προσανατολιζόμενοι σε προϊόντα που τους παρέχουν μεγαλύτερη αξία. Το management της επιχείρησης θα πρέπει, επομένως, να επιδιώκει τον εντοπισμό νέων ευκαιριών που δημιουργούνται εξαιτίας του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και να τις εκμεταλλεύονται, πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση του ανταγωνισμού τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της εισαγωγής νέας και εξελιγμένης τεχνολογίας, αλλά και η δυσμενής οικονομική κρίση, έχουν δημιουργήσει ένα νέο κοινωνικό - οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις.

Ο ανταγωνισμός σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο υφίσταται όχι μόνο όσον αφορά τις πωλήσεις, αλλά και την τεχνογνωσία, την πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια, την προσέλκυση και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού και την απορροφητική ικανότητα καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Σε αυτό το περιβάλλον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες θεωρούνται ραχοκοκαλιά της οικονομικής ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο, βιώνουν ισχυρές πιέσεις δεδομένου ότι στην πλειοψηφία τους παρουσιάζουν ξεπερασμένη τεχνολογία, έλλειψη πόρων χρηματοδότησης, εντάσεως εργασία και παραδοσιακές πρακτικές management.

Οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες των επιχειρήσεων εμφανίζονται ως

παράγοντες ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων, οι οποίες διαδραματίζουν καίριο ρόλο για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην παγκόσμια αγορά. Σημαντικό κλειδί για την επιχειρηματική επιβίωση, εξέλιξη και ανάπτυξη είναι η ταχύτητα με την οποία ένα νέο προϊόν εισάγεται στην αγορά, η ταχύτητα με την οποία οι τεχνολογικές και επιστημονικές βελτιώσεις οδηγούν σε λύσεις εξοικονόμησης του κόστους, η ικανότητα ανταπόκρισης στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την εκπλήρωση των νέων αναγκών της αγοράς και η ικανότητα μετατροπής της καινοτομίας σε ανάπτυξη.

Η καινοτομία, η διαχείριση της γνώσης και η ανάπτυξη των εσωτερικών τεχνολογικών ικανοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν θετικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ενισχύοντας τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο αντικατοπτρίζεται στην καλύτερη θέση στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών. Η απόδοση της εταιρείας συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη των εσωτερικών ικανοτήτων, όπως η τεχνολογία και η στρατηγική συνεχούς ανάπτυξης και καινοτομίας.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (2013)
- Καραγκούνης Ηλίας Γ., Μπάκουρος Ιωάννης Λ. (2010), Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα (Θεωρία και Πράξη), Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.
- Καρβούνης Σ. (1995), Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Μάλλιαρης Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη , Αθήνα
- Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2012)
- Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη(2002), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Σιώμκος Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη (2004)
- Barney J. B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" Prentice Hall (2003)
- Carpenter A. Mafon & Gerard Sanders, "Concepts and Cases

Strategic Management a Dynamic Perspective”, Pearson
Prentice Hall, (2007)

- Dess G. Gregory & G. T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor,
“Strategic Management: Creating Competitive Advantages”,
(2004)
- Hooley J. Graham, John A. Saunders, Nigel Piercy (2004), Marketing
Strategy and Competitive Positioning, Pearson Education
- Hooley J. Graham, James Lynch, David Jobber, Article: Generic
marketing strategies
- Johnson Gerry & Scholes Kevan & Richard Whittington,
“Exploring Corporate Strategy”, 7th Edition, Prentice Hall,
(2006)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2001), Principles of Marketing, 9th edition,
Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003), Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall
- Keller K. L., Kotler P., (2006), Marketing Management 12e, Advertising
Age
- Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός,
Υλοποίηση και Έλεγχος, Εκδόσεις EMI/Interbooks, Αθήνα.
- O’ Donnell Aodheen , (2011), Small firm marketing: synthesizing and
supporting received wisdom, Journal of Small Business and Enterprise
Development, Emerald

- Porter E. Michael, On Competition, A Harvard Business Review Book, HBS Press, (1998)
- Philip A. Wickham (2006), Strategic Entrepreneurship (4th Edition) - Prentice Hall
- Shaw H. Eric (2012), Emerald Article: Marketing strategy: from the origin of the concept to the development of a conceptual framework, Emerald
- Storey, D.J. (2000) Understanding the Small Business Sector, Thomson Learning London.
- Thompson & A.J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", 7th Edition, Richard D. Irwin, INC., (1993)
- Wheelen Thomas L. & Hunger J. David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, Pearson Prentice Hall, (2008)

