



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - Executive MBA»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΚΑΤΣΑΡΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ, ΑΜ 1115

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΕΚΚΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

.....*«Η στρατηγική της εξωτερίκευσης υπηρεσιών της σύγχρονης επιχείρησης.....
και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»*.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Κατσάρα Ευαγγελία.....

Ημερομηνία..... 7.10.2021.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου για την καθοδήγησή της, καθώς και τα αδέρφια μου, Αντιγόνη και Βαγγέλη, για την αμέριστη υποστήριξή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	11
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	11
1.2 ΓΙΑΤΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ	12
1.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	14
1.4 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	16
1.4.1 ΤΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ	16
1.4.2 ΤΑ ΠΕΝΤΕ P _s ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ.....	16
1.4.3 ΣΥΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ P _s ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ	18
1.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΕΛΙΚΑ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	19
1.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} Κεφαλαίου	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	23
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	23
2.2 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	24
2.2.1 ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	26
ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	26
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	30
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	32
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	33
2.2.2 ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	35
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – PORTER.....	35
ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ	36
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	37
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....	38
ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	38
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ	
39	
ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ	40
2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} Κεφαλαίου	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	43
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	43
3.1 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ	43

3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	43
3.2.1 ΔΟΜΗ	44
3.2.1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	45
3.2.3 ΠΟΡΟΙ.....	46
3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	46
3.4 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	48
3.5 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ	52
3.6 Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	53
3.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	54
3.8 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	57
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	57
4.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	57
4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .	58
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	60
4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	62
4.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	65
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	65
5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	65
5.2 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	67
5.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	71
5.4 ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	73
5.5 ΜΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	75
5.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	77
ΤΟ OUTSOURCING ΣΗΜΕΡΑ.....	77
6.1 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	77
6.2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	78
6.3 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	83
6.4 ΤΟ OUTSOURCING ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19	
86	
6.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	88

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
------------------------------------	-----------

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 2.1: Σημαντικές μεταβλητές του μάκρο- περιβάλλοντος</i>	<i>34</i>
<i>Πίνακας 3.1: Κατηγορίες Πόρων</i>	<i>48</i>
<i>Πίνακας 4.1: Στρατηγικές επιλογές και ανταγωνιστικές στρατηγικές</i>	<i>60</i>

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1.1 Διακρίσεις Στρατηγικής</i>	14
<i>Διάγραμμα 2.1: Το Περιβάλλον ενός οργανισμού</i>	24
<i>Διάγραμμα 2.2: Το υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter</i>	36
<i>Διάγραμμα 3.1: Βασικές Οργανωσιακές Δομές</i>	45
<i>Διάγραμμα 3.2 : Η Αλυσίδα Αξίας</i>	52
<i>Διάγραμμα 3.3 : Το Σύστημα Αξίας</i>	53
<i>Διάγραμμα 4.1 : Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</i>	59
<i>Διάγραμμα 6.1 : Outsourcing και συνολική απασχόληση</i>	79
<i>Διάγραμμα 6.2: Outsourcing και μεταβολή προσωπικού</i>	79
<i>Διάγραμμα 6.3: Εξωτερική ανάθεση εργασιών % επί του κλάδου</i>	80
<i>Διάγραμμα 6.4: Outsourcing και πρακτικές οργάνωσης της εργασίας</i>	81
<i>Διάγραμμα 6.5: Outsourcing και συστήματα διοίκησης</i>	81
<i>Διάγραμμα 6.6: Outsourcing και καινοτομία</i>	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση έχει συρρικνώσει τις αποστάσεις και με σύμμαχό της τις τεχνολογικές εξελίξεις, έχει καταργήσει τα σύνορα. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που λαμβάνουν τη στρατηγική απόφαση της εκχώρησης δραστηριοτήτων που παραδοσιακά εκτελούσαν οι ίδιες σε τρίτους παρόχους (outsourcing), παρουσιάζει ολοένα πιο αυξητική τάση.

Λαμβάνοντας τη στρατηγική απόφαση της εξωτερίκευσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις απελευθερώνουν πόρους από μη κρίσιμες δραστηριότητες τους οποίους μπορούν στη συνέχεια να προωθήσουν σε τομείς που θα αποκτήσουν ή θα ενισχύσουν περαιτέρω το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Τα τελευταία χρόνια, η χρήση της συγκεκριμένης επιλογής έχει επεκταθεί και γνωρίζει άνθηση ως εργαλείο για την εφαρμογή στρατηγικών με στόχο την απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Συνήθως, η μείωση κόστους -κυρίως του εργασιακού- είναι ο πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων εκείνων που κάνουν χρήση του outsourcing για την κάλυψη των αναγκών τους, είτε έκτακτων είτε πάγιων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, χρησιμοποιούνται συχνά και οι όροι εργολαβία ή υπεργολαβία. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η εκχώρηση των υπηρεσιών μπορεί να γίνεται είτε σε παρόχους που βρίσκονται στην ίδια χώρα είτε να ξεπερνά τα σύνορα και να «εκπατρίζεται».

Παραδοσιακά - σε εθνικό επίπεδο - οι επιχειρήσεις συνήθιζαν -και εξακολουθούν- να κάνουν χρήση εξωτερικών υπηρεσιών στους τομείς ασφάλειας, καθαριότητας, οικονομικού ελέγχου, διαφήμισης, νομικών υπηρεσιών κ.ά. Τα τελευταία χρόνια βλέπουμε ότι η τάση αυτή έχει εξαπλωθεί και στην παροχή υπηρεσιών για τις τεχνολογίες της πληροφορίας, για την εκπαίδευση προσωπικού, τη μισθοδοσία, τις δημόσιες σχέσεις, ενώ αυξάνεται η τάση εξωτερίκευσης και των οικονομικών υπηρεσιών όπως και της ευρύτερης διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αποτελέσει ένα γρήγορο οδηγό για τον ενδιαφερόμενο που θέλει να αποκτήσει μια καλύτερη κατανόηση γύρω από την απόφαση μιας εταιρίας να προχωρήσει σε εξωτερίκευση ή εκχώρηση συγκεκριμένων υπηρεσιών της, να αναπτύξουμε τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους και να

προσεγγίσουμε τις σύγχρονες τάσεις, αλλά και εκείνες που αναμένονται τα επόμενα χρόνια, σύμφωνα με στοιχεία ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί.

Επιπλέον, η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να βοηθήσει τον ενδιαφερόμενο που θέλει να αποκτήσει μια καλύτερη κατανόηση γύρω από την απόφαση μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε εξωτερίκευση ή εκχώρηση συγκεκριμένων υπηρεσιών της.

Καθώς η εκχώρηση ή μη δραστηριοτήτων συνιστά μια στρατηγική απόφαση, θα ξεκινήσουμε εξετάζοντας την έννοια και τη σημασία της στρατηγικής. Θα προσδιορίσουμε τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό αυτής.

Εν συνεχεία, θα γίνει αναφορά στις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές που επιλέγει μια επιχείρηση και θα αναπτύξουμε διεξοδικά τη στρατηγική της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, πότε μια επιχείρηση την επιλέγει, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποιοι οι δυνητικοί κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν από την υιοθέτησή της.

Κλείνοντας, θα γίνει αναφορά στο τι συμβαίνει σήμερα τόσο στον ελλαδικό όσο και το διεθνή χώρο, ποιες είναι οι σύγχρονες τάσεις και πώς διαμορφώθηκε το τοπίο του outsourcing κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID 19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη στρατηγική προέρχεται ετυμολογικά από την Αρχαία Ελλάδα (στρατός + ηγούμαι) και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον ορισμό της Wikipedia, η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Ως «τέχνη των στρατηγών» αναφερόταν στην εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού που θα καταστήσει άχρηστες τις δυνάμεις του αντίπαλου στρατού για να υπερκερασθεί ή να εξουδετερωθεί ο εχθρός.

Αντιπαραθέτοντας τη στρατιωτική στρατηγική προς την επιχειρησιακή στρατηγική, εντοπίζουμε πολλά κοινά στοιχεία και ομοιότητες. Το «ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και τις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη, είναι αυτό για το οποίο ενδιαφερόμαστε. Η βάση της στρατηγικής –στρατιωτικής και μη- αφορά στο «ταίριασμα» των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή μάχης, με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται» (Γεωργόπουλος, 2006).

Ανατρέχοντας σε βιβλιογραφικές αναφορές, βρίσκουμε διάφορους ορισμούς της στρατηγικής, με κοινές, ωστόσο, συνισταμένες:

- Ως στρατηγική ορίζεται ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών (Alfred Chandler, 1962).
- Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Andrews, 1971).
- Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα συμβάλουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί και που είναι

διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται αυτή η επιχείρηση καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης (Kenneth Andrews, 1981).

- Στρατηγική σημαίνει η προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μια επιχείρησης σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο (Kenihhi Ohmae, 1987).
- Η στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (Jaunch,1988).

Η στρατηγική, σύμφωνα με τα παραπάνω, συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού και έχει ως πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία αυτού, μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Συνοψίζοντας τα όσο αναφέρθηκαν προηγουμένως, μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, στοχεύοντας στην επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

1.2 ΓΙΑΤΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

Ζούμε σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από τις ταχύτερες αλλαγές που συντελούνται σε διάφορους τομείς. Σε ένα τόσο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η μεγαλύτερη πρόκληση για την επιτυχία ενός οργανισμού είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Οι επιχειρήσεις πλέον φέρνουν τον καταναλωτή στο επίκεντρο και αναζητούν καινοτόμες ιδέες για νέα προϊόντα και προηγμένες υπηρεσίες. Αν κοιτάξουμε λίγα μόλις χρόνια πίσω, θα διαπιστώσουμε πόσο ραγδαίες είναι οι εξελίξεις στα κινητά τηλέφωνα. Ενώ το πρώτο κινητό είχε ως στόχο την άμεση επικοινωνία μέσω φωνής ή γραπτού μηνύματος, σήμερα οι πολλαπλές του λειτουργίες και εφαρμογές θυμίζουν περισσότερο έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή τσέπης. Αυτό αποτέλεσε μια τεράστια αλλαγή στον τρόπο της επικοινωνίας, η οποία «συμπαρέσυρε» τις εταιρίες που σχεδιάζουν συσκευές αλλά και τις εταιρείες - παρόχους δικτύου.

Η ιδέα της στρατηγικής, η οποία ουσιαστικά προσφέρει εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των αλλαγών, αναπτύχθηκε σε στρατιωτικές επιχειρήσεις, καθώς, σε καιρό πολέμου, η αλλαγή, η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα των περιστάσεων, μεγιστοποιούνται. Μια στρατηγική παρέχει κατευθύνσεις για διάφορες ενέργειες, ακόμα και αν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτές οι ενέργειες λαμβάνουν χώρα μεταβάλλονται διαρκώς. Καθώς οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι επιχειρήσεις λειτουργούν γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές, το εύρος των αποφάσεων διευρύνεται, τα εμπόδια επιβίωσης ορθώνονται υψηλότερα και η στρατηγική γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό σχετική και αναπόσπαστη με την αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση.

Αν και δεν είναι απόλυτο ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία μιας επιχείρησης, σίγουρα συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξή της. Οι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική συνιστά ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας -ή μη- μιας επιχείρησης συνοψίζονται στους ακόλουθους:

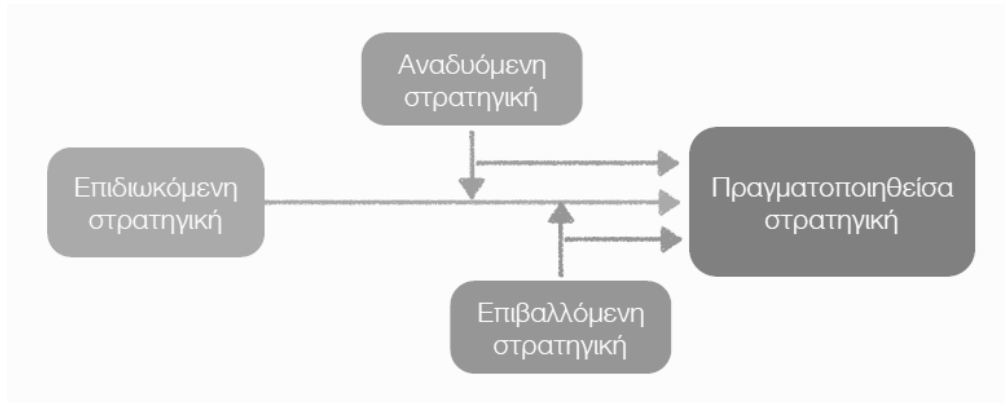
- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.** Η στρατηγική δείχνει το δρόμο που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους της – ως απάντηση στο ερώτημα πώς θα εκπληρώσει την αποστολή ή το όραμά της. Εάν η στρατηγική που θα τεθεί είναι ορθή, πιθανές λάθος τακτικές που ενδέχεται να ακολουθηθούν, δε θα ζημιώσουν τελικά την επιχείρηση.
- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων.** Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής που είναι κατανοητή και αποδεκτή από όλους, συνεπάγεται ευθυγράμμιση στο εσωτερικό της επιχείρησης και λήψη αποφάσεων προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
- **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.** Η στρατηγική προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων καθώς συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων προς μια κοινή κατεύθυνση.
- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.** Η στρατηγική ορίζει ουσιαστικά το χαρακτήρα μιας επιχείρησης καθώς οι εκτός της επιχείρησης σχηματίζουν την άποψή τους βάσει αυτής της στρατηγικής που η επιχείρηση ακολουθεί.

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.** Έχοντας μια ξεκάθαρη στρατηγική, είναι σαφώς πιο εύκολο το να ξεχωρίσει μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση και να διασφαλιστεί η λήψη μη αντικρουόμενων αποφάσεων.
- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες, προσδίδοντάς τους έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2007).

1.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να υιοθετήσουν στρατηγικές που έχουν ελάχιστη σχέση με τις αρχικές προθέσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Honda, η οποία κυριάρχησε στην αγορά των μικρών μοτοσυκλετών (50cc) ενώ η αρχική πρόσθεση των στελεχών της και ολόκληρος ο αρχικός στρατηγικός σχεδιασμός αφορούσε στην αγορά των μεγαλύτερων μηχανών (250 και 350 cc). Τα στελέχη της επιχείρησης είχαν την ικανότητα να αντιδράσουν κατάλληλα στις απρόβλεπτες συγκυρίες και να αποφύγουν μια ενδεχόμενη αποτυχία. Έτσι, ακολούθησαν τη στρατηγική που αναδύθηκε μπροστά τους και όχι την αρχικά επιδιωκόμενη. Το είδος της μη προμελετημένης-αθέλητης στρατηγικής ορίστηκε από τους Mintzberg και Waters ως «αναδυόμενη» στρατηγική.

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, εξωτερικοί παράγοντες εξαναγκάζουν την επιχείρηση να προβεί στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, την οποία διαφορετικά δε θα επέλεγε. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο δημόσιος τομέας, με την εκάστοτε κυβέρνηση να ασκεί άμεσο έλεγχο και επιρροή στη δραστηριότητα των κρατικών επιχειρήσεων. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να συμβαίνει και σε μια πολυεθνική επιχείρηση, στην οποία η στρατηγική επιβάλλεται από τη μητρική εταιρεία ή ακόμη και από τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται, οπότε αναφερόμαστε σε «επιβαλλόμενη» στρατηγική.



Διάγραμμα 1.1 Διακρίσεις Στρατηγικής

Πηγή: Mintzberg, H., Quinn J.B., and Ghoshal S. (1998), The Strategy Process. European edition, Prentice Hall

1.4 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.4.1 ΤΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

Οι στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες εστιάζουν στο μέλλον της επιχείρησης, μακροπρόθεσμα χαρακτηρίζονται ως:

- **Σπάνιες (rare):** δε στηρίζονται σε καμία προηγούμενη απόφαση
- **Συμπερασματικές (consequential):** καθώς οι στρατηγικές αποφάσεις δεσμεύουν σημαντικούς πόρους της επιχείρησης, απαιτούν αφοσίωση από το σύνολο της επιχείρησης.
- **Κατευθυντήριες (directive):** οι στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν σημείο αναφοράς για μικρότερης σημασίας αποφάσεις αλλά και για μελλοντικές κινήσεις που θα πραγματοποιηθούν μέσα στον οργανισμό.

1.4.2 ΤΑ ΠΕΝΤΕ Ps ΤΟΥ MINTZBERG

Σύμφωνα με τον Mintzberg, λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας της στρατηγικής, το περιεχόμενό της θα πρέπει να αποδίδεται με περισσότερους από έναν ορισμούς. Σε αντιστοιχία λοιπόν με το Μάρκετινγκ και τα 4 Ps (Product, Price, Place, Promotion), η στρατηγική έχει τις δικές της 5 διαστάσεις, τα δικά της 5 Ps και ορίζεται ως: **σχέδιο** (Plan), **τέχνασμα** (Ploy), **υπόδειγμα** (Pattern), **τοποθέτηση** (Position) και **προοπτική** (Perspective).

- **Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)**

Σύμφωνα με το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική θεωρείται ένα καλά προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με ιδιαίτερη προσοχή. Για το σκοπό αυτό, συλλέγονται συστηματικά πληροφορίες, αναλύονται στοιχεία και καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ούτως ώστε να εντοπιστούν οι εναλλακτικές στρατηγικές για να μπορέσει η επιχείρηση να καταλήξει σε αυτήν που κρίνεται καταλληλότερη και πιο ορθολογική.

- **Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)**

Η στρατηγική συχνά λαμβάνει χαρακτήρα τεχνάσματος, καθώς η επιχείρηση χαράσσει τις ενέργειές της για να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Και σε αυτή την περίπτωση, η στρατηγική εξακολουθεί να παραμένει ένα σχέδιο, το περιεχόμενό της ωστόσο είναι πιο εξειδικευμένο καθώς προσανατολίζεται κυρίως στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

- **Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)**

Κοινό στοιχείο των παραπάνω δύο διαστάσεων είναι ότι εξετάζουν τη στρατηγική ως προετοιμασία ενεργειών, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το επίπεδο πραγματοποίησής τους. Η θεώρηση της στρατηγικής ως υπόδειγμα τονίζει την πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από τη σκοπιά των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν και των αποτελεσμάτων που αυτές έφεραν.

Άλλωστε, η ύπαρξη ενός σχεδίου δεν εγγυάται απαραίτητα και την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Στην πραγματικότητα, υλοποιείται μόνο μέρος από τις αρχικές προθέσεις της επιχείρησης. Ακόμη, όπως προαναφέρθηκε, η στρατηγική ενδέχεται να έχει αναδυθεί μέσα από γεγονότα και να μην ταυτίζεται με τις προθέσεις ή τα προσχέδια της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν τελικά ένα είδος υποδείγματος.

- **Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)**

Η διάσταση αυτή εστιάζει στο αντικείμενο της στρατηγικής, τα θέματα που αυτή καλύπτει και το βαθμό λεπτομέρειάς τους. Ο Mintzberg αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της «τακτικής», υποστηρίζοντας ότι οι διάφορες τακτικές της επιχείρησης καλύπτουν τις λεπτομέρειες που η στρατηγική θίγει σε γενικές μόνο γραμμές.

Θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορεί να αποδειχθούν στρατηγικής σημασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ford, η οποία στην αρχή παρήγαγε αυτοκίνητα αποκλειστικά μαύρου χρώματος, καθώς θεωρούσε τη δυνατότητα επιλογής χρώματος λεπτομέρεια. Στη συνέχεια ωστόσο, αποδείχθηκε ότι αυτή η λεπτομέρεια ήταν στρατηγικής σημασίας, καθώς η ανταγωνίστρια General Motors ανταποκρίθηκε

διαφορετικά στην απαίτηση των καταναλωτών για μεγαλύτερη ποικιλία χρωμάτων και κατάφερε να πάρει προβάδισμα στην αγορά αυτοκινήτου.

- **Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)**

Σύμφωνα με τη διάσταση αυτή «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα για το άτομο», δίνοντας έμφαση στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της. Η ιδεολογία είναι δυνατό να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς -έτσι, υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, η οποία απορρέει από την ιδεολογία των στελεχών της. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης διάστασης είναι ότι στρατηγική θεωρείται ως μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το άπιαστο που όμως επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης και έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των εργαζομένων της.

1.4.3 ΣΥΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ Ps ΤΟΥ MINTZBERG

Από την παραπάνω ανάλυση των διαφορετικών διαστάσεων, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους. Και ενώ δεν έρχονται σε αντίθεση, οι σχέσεις ανάμεσα στα πέντε Ps είναι πολλές, πολύπλοκες και η ανάλυσή τους ιδιαίτερα δύσκολη. Υπό αυτή την παραδοχή, στις επόμενες γραμμές ακολουθεί μια προσπάθεια ανάλυσης κάποιων από αυτές.

Η συσχέτιση προοπτικής και σχεδίου δεν είναι μονοσήμαντη. Η προοπτική από μόνη της είναι ένα σχέδιο και, παράλληλα, οδηγεί στη δημιουργία σχεδίου. Αντίστοιχα, ένα υπάρχον σχέδιο μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας προοπτικής μέσα στην επιχείρηση. Μια ακόμη ενδιαφέρουσα συσχέτιση είναι αυτή που προκύπτει μεταξύ υποδείγματος (της πορείας πράξεων και ενεργειών που έχουν διαχρονικά διαμορφωθεί) και σχεδίου. Συνειδητοποιώντας τα στελέχη της επιχείρησης τη θέση της στην αγορά, ενδέχεται να υιοθετήσουν τη θέση αυτή ως σχέδιό τους, όπως ακριβώς συνέβη με τη Honda, όπου η αναδυόμενη στρατηγική έγινε τελικά μέρος της σχεδιαζόμενης στρατηγικής της επιχείρησης.

Η σχέση μεταξύ προοπτικής και υποδείγματος είναι εύκολα αντιληπτή καθώς είναι απόλυτα λογικό η ιδεολογία-προοπτική που διέπει τα στελέχη μιας επιχείρησης να

επηρεάσει τη συμπεριφορά της και κατά συνέπεια το υπόδειγμα που εκείνη ακολουθεί. Η σχέση αυτή λειτουργεί και αντίστροφα, καθώς η προοπτική προκύπτει συχνά μέσα από το υπόδειγμα.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να τονίσουμε ότι η προοπτική ή ιδεολογία είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν από τη στιγμή που διαμορφώνονται και για το λόγο αυτό είναι το μόνο από τα πέντε Ps που μπορεί να χαρακτηριστεί «αμετάβλητο» διαχρονικά. Πρόκειται για τα πιστεύω και τις αντιλήψεις που εδραιώνονται στις συνειδήσεις των στελεχών μιας επιχείρησης και όσο περνά ο καιρός εκδηλώνονται ακόμη και υποσυνείδητα. Μάλιστα, στις μέρες μας συζητάμε όλο και πιο έντονα για επιχειρησιακά ή διοικητικά στερεότυπα και πώς αυτά επηρεάζουν, άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά, τη λήψη αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων.

Κλείνοντας την ανάλυση των πέντε Ps, διαπιστώνουμε ότι οι συσχετίσεις ανάμεσά τους είναι περισσότερο πολύπλοκες και μπορεί να μην είναι γνωστές εκ των προτέρων. Δε θεωρούμε κάποιο σημαντικότερο από τα υπόλοιπα, ούτε ότι βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς το καθένα ξεχωριστά και όλα μαζί συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

1.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΕΛΙΚΑ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Παρά τις απόψεις που παρατέθηκαν ανωτέρω, διαπιστώνουμε ότι μονοσήμαντη απάντηση στο ερώτημα «τι είναι στρατηγική» δεν υπάρχει. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τους διαφορετικούς ορισμούς που βρίσκουμε στη διεθνή βιβλιογραφία. Η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον συνιστά για κάποιους στρατηγική, για κάποιους άλλους η δημιουργία ικανοτήτων που θα προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλοι ορίζουν τη στρατηγική ως ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα και άλλοι ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από κρίσιμες αποφάσεις του παρελθόντος.

Για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής, θα υιοθετήσουμε τον ορισμό των Johnson, Scholes και Whittington, σύμφωνα με τον οποίο:

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 μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- η προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων
- ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθώς επίσης και οι διαστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος αυτής.

1.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Ολοκληρώνοντας το πρώτο κεφάλαιο, έχοντας ήδη γίνει αναφορά σε πολλούς διαφορετικούς ορισμούς της, μπορούμε να περιγράψουμε την έννοια της στρατηγικής ως την προσπάθεια εξισορρόπησης στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης προκειμένου εκείνη να πετύχει το σκοπό της. Πώς δηλαδή, μέσα από τον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων της και τη λήψη αποφάσεων, εξισορροπεί τις δυνάμεις και αδυναμίες που έχει στο εσωτερικό της με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, προκειμένου να πετύχει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Κάποιες φορές, η στρατηγική/κατεύθυνση μπορεί να είναι αρκετά ξεκάθαρη από την αρχή και άλλες εκείνη να αναδύεται, να αναδιαμορφώνεται στην πορεία. Λαμβάνοντας υπόψη το συχνά και έντονα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση, οφείλει να επαναξιολογεί και ενδεχομένως να αναπροσαρμόζει στοιχεία της στρατηγικής της με βάση τα νέα δεδομένα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν.Β. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Β. Μ, (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Johnson G, Scholes K. and Whittington R. (2005), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Pearson Education, 7th Edition
4. Mintzberg H. (1987) *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*, California Management Review
5. Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (1998): *The Strategy Process*, Prentice Hall
6. Porter M. (1996) *What is Strategy*, Harvard Business Review
7. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2000). *Strategic Management and Business Policy*, 7th Edition, Prentice Hall

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση, δραστηριοποιείται σε κάποιο συγκεκριμένο περιβάλλον. Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε το σύνολο των εξωτερικών επιρροών που επηρεάζουν τόσο τις αποφάσεις μιας επιχείρησης όσο και την επίδοσή της. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε i) μάκρο ή γενικευμένο περιβάλλον και ii) μικρο ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2006).

Το μάκρο-περιβάλλον προσδιορίζεται από τους Πολιτικούς, τους Οικονομικούς, τους Κοινωνικοπολιτιστικούς και, τέλος, τους Τεχνολογικούς παράγοντες (PEST – Political, Economic, Sociocultural, Technological). Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται εκτός της σφαίρας επιρροής της επιχείρησης και για το λόγο αυτό η ανάλυση και αξιολόγησή τους συνιστά επιτακτική ανάγκη. Εντοπίζοντας η επιχείρηση τις μεταβλητές κλειδιά, θα έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα στις ταχύτατα εναλλασσόμενες εξωτερικές συνθήκες και να προσαρμόσει τη στρατηγική της, εφόσον κρίνεται σκόπιμο, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά της.

Το μικρο-περιβάλλον, αντίστοιχα, συνίσταται από δυνάμεις που σχετίζονται πιο άμεσα με τη συγκεκριμένη επιχείρηση και προσδιορίζεται από τους αγοραστές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την τοπική κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τις κυβερνήσεις, τα σωματεία εργαζομένων καθώς και διάφορες ακόμη ομάδες ενδιαφέροντος. Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς, γνωστό και ως υπόδειγμα του Porter. Σύμφωνα με αυτό, ο ανταγωνισμός καθορίζεται από τις ακόλουθες πέντε δυνάμεις i) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, ii) η απειλή από υποκατάστατα, iii) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και iv) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

2.2 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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

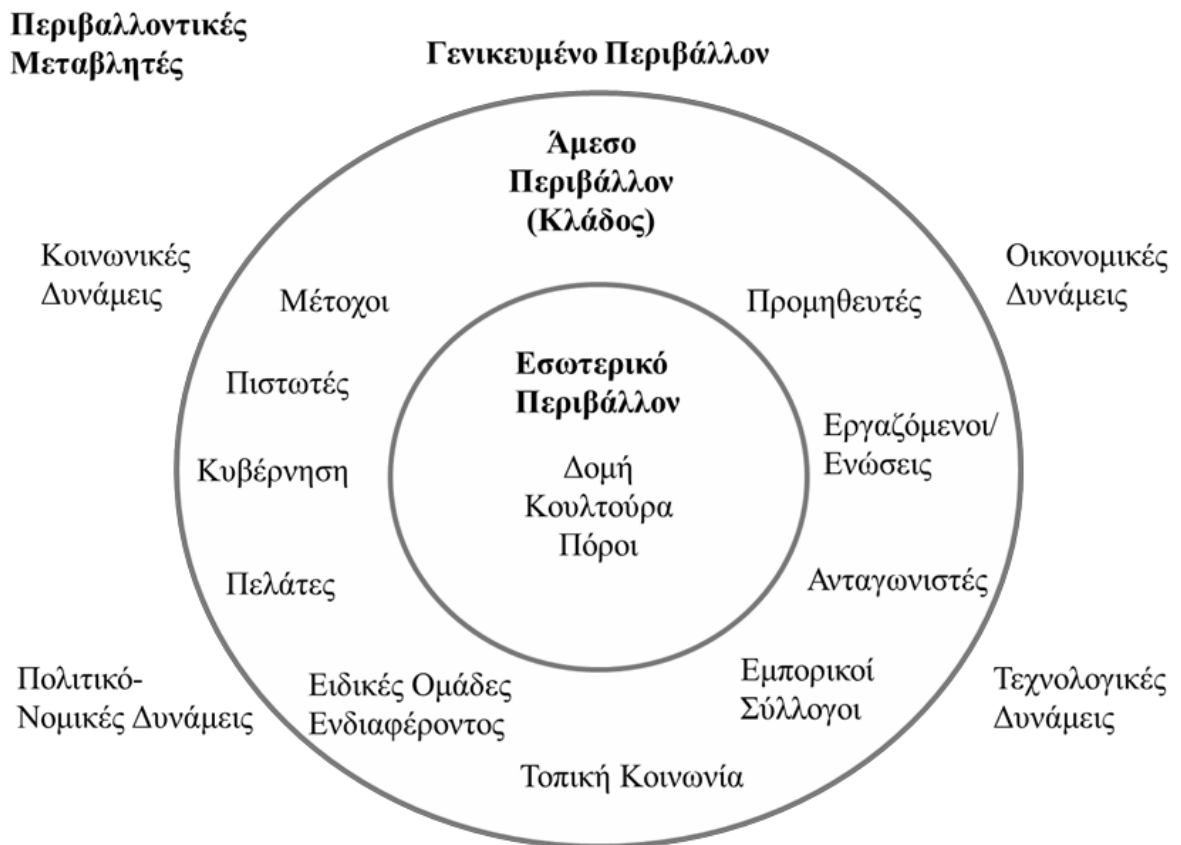
Πρόκειται για τις ενέργειες τις οποίες πραγματοποιούν τα ανώτερα στελέχη για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Για τις περισσότερες, αν όχι για όλες τις επιχειρήσεις, ο πρωταρχικός στόχος είναι να επιτύχουν ανώτερη επίδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αν η στρατηγική μιας επιχείρησης οδηγήσει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

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

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

αποδοτική και αποτελεσματική διοίκηση και την ετοιμότητά τους να αντιδράσουν άμεσα σε περίπτωση κάποια έντονης αλλαγής που απαιτεί τη λήψη σημαντικής απόφασης ή ακόμη και προσαρμογή της υπάρχουσας στρατηγικής. Από την άλλη πλευρά, οι νέες στρατηγικές που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά ή ακόμα και να διαμορφώσουν το εξωτερικό περιβάλλον.

Στις ακόλουθες ενότητες θα αναπτύξουμε τους παράγοντες εκείνους που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θα εστιάσουμε στη σημαντικότητα του καθενός και την επίδρασή τους στην υιοθέτηση ή διαμόρφωση της στρατηγικής.



Διάγραμμα 2.1: Το Περιβάλλον ενός οργανισμού

Πηγή: *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Wheelen, Hunger, 2008

2.2.1 ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η εξέλιξη της τιμής του πετρελαίου, η πορεία των επιτοκίων, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, οι αυξομειώσεις στον πληθυσμό μια χώρας ή ακόμα και οι δημογραφικές αλλαγές, η καταναλωτική δύναμη των αγοραστών, η πολιτική αστάθεια, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι δυνατότητες που αυτές προσφέρουν, συνιστούν δυναμικούς παράγοντες η αλλαγή των οποίων μπορεί να έχει σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ως πολιτικό περιβάλλον ορίζεται η γενικότερη πολιτική κατάσταση των χωρών στις οποίες μια επιχείρηση δραστηριοποιείται, η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι και η στάση που τηρεί η εκάστοτε κυβέρνηση προς τις επιχειρήσεις. Είναι προφανές ότι οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα κράτος επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις και ενέργειες των επιχειρήσεων και μπορούν είτε να επιτρέψουν είτε και να απαγορεύσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αντίστοιχα, έχει παρατηρηθεί ότι μεγάλες επιχειρήσεις – κολοσσοί δύνανται να επηρεάσουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας.

Και ενώ η πολιτική σταθερότητα είναι κρίσιμης σημασίας, οι επιχειρήσεις, λόγω και της παγκοσμιοποίησης, καλούνται να δραστηριοποιηθούν και σε χώρες όπου το πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αστάθεια, όπως για παράδειγμα η Λιβύη, το Ιράν, το Αφγανιστάν, η Αργεντινή, η Ελλάδα και το Ηνωμένο Βασίλειο. Οι πολεμικές συρράξεις στη Λιβύη και το Ιράν, ο οικονομικός πόλεμος Δύσης – Ρωσίας, η αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση – γνωστή και ως Brexit, η ενδεχόμενη απαγόρευση εισαγόμενων προϊόντων από την Κίνα προς την Αμερική.

Αξίζει να αναφερθεί το παράδειγμα της Γεωργίας η οποία δέχτηκε ισχυρό πλήγμα από τον οικονομικό πόλεμο Δύσης – Ρωσίας καθώς οι εξαγωγές της, που σε μεγάλο βαθμό κατευθύνονταν στη Ρωσία, μειώθηκαν κατά 30% το 2015 συγκρινόμενες με το προηγούμενο έτος. Ο εργατικός κώδικας, ο περιορισμός θεωρήσεων εισόδου και η

απαγόρευση αγοράς γης από αλλοδαπούς είναι μερικές από τις πολιτικές παρεμβάσεις της κυβέρνησης που χαρακτηρίζονται ως εχθρικές προς τις επιχειρήσεις.

Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στις επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία τους με ποικίλους τρόπους όπως μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων και δασμών, την ύπαρξη μονοπωλίων που ελέγχονται από το κράτος, τις εξαγγελθείσες αποκρατικοποιήσεις, τον έλεγχο της μόλυνσης, την επιβολή δασμών κ.ά.. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εμπορική διαμάχη που διαδραματίζεται ανάμεσα σε Αμερική και Κίνα, μετά την απόφαση του Trump να επιβάλει δασμούς σε κινεζικές εισαγωγές αξίας 50 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Σε απάντηση αυτής, η Κίνα ανακοίνωσε ότι θα επιβάλει νέους δασμούς 10% και 5% σε αμερικάνικες εισαγωγές αξίας 75 δισεκατομμυρίων δολαρίων με τον κατάλογο των αγαθών να περιλαμβάνει γεωργικά προϊόντα, αργό πετρέλαιο, μικρά αεροσκάφη και αυτοκίνητα. Είναι λοιπόν φανερό πώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε Ουάσιγκτον και Πεκίνο επηρεάζουν πλήθος επιχειρήσεων οι οποίες οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τις πολιτικές αυτές εξελίξεις που, αναμφίβολα, αναμένεται να επηρεάσουν τη ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών τους.

Ακόμη, αναλογιζόμενοι το παράδειγμα του Brexit, αντιλαμβανόμαστε τον αντίκτυπο που έχει η εν λόγω απόφαση στην υποτίμηση της αγγλικής λίρας, ενός παραδοσιακά ισχυρού νομίσματος. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με ανάλυση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) για τις συνέπειες, αναμένεται πολύ σοβαρό πλήγμα στο εμπόριο και τον τουρισμό, θα περιορισθεί σημαντικά η παραγωγή και επιπλέον αναμένεται μείωση του εισοδήματος των βρετανικών νοικοκυριών. Ακόμη, από την απόφαση αυτή της Βρετανίας αναμένεται να επηρεαστούν και οι χώρες εκείνες με τις οποίες έχει συνάψει διμερείς σχέσεις εμπορίου, όπως Ιρλανδία, Κύπρος, Μάλτα, Βέλγιο, Ολλανδία και Λουξεμβούργο. Καθίσταται λοιπόν αντιληπτό πώς μια πολιτική απόφαση μιας χώρας δύναται να επηρεάσει τόσο τις ίδιες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός της χώρας όσο και εκτός των συνόρων αυτής.

Τέλος, δε θα πρέπει να εκπίπτουν της προσοχής μας διάφορα πολιτικά περιστατικά που ορίζονται ως «πολιτικοί κίνδυνοι» και αφορούν σε απεργίες, ακυρώσεις οικονομικών συμφωνιών, αποκρατικοποιήσεις ή και κρατικοποιήσεις, απαγόρευση εξαγωγής κερδών

κ.ά. που έχουν αντίκτυπο στο σύνολο της κοινωνίας και κατ' επέκταση μπορούν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις στη χώρα μας κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τα capital controls ενώ κατά την παραμονή στα μνημόνια, είδαμε σημαντικές αλλαγές με τη θέσπιση του κατώτατου νομοθετημένου μισθού και την αλλαγή στη νομοθεσία για τις απολύσεις και την απασχόληση.

Αναλογιζόμενοι όλα τα παραπάνω εύκολα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι πολιτικές αποφάσεις, οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από διάφορους θεσμούς ή ενώσεις σε περιφερειακό επίπεδο, είτε από διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές πλέον επίπεδο, μπορεί να θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων. Παρόλο που το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό και οι πολιτικές εξελίξεις είναι δύσκολο να προβλεφθούν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διάσταση αυτή εξετάζει κυρίως την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα γενικότερα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και τις γενικότερες διεθνείς οικονομικές εξελίξεις που είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι χρηματιστηριακοί δείκτες, το ΑΕΠ, το επίπεδο ανεργίας, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα αποτελούν μακροοικονομικές συνθήκες που, παρότι επηρεάζουν σημαντικά τις εξελίξεις και τις στρατηγικές αποφάσεις και επιχειρηματικές πρακτικές ενός οργανισμού, είναι δύσκολο να προβλεφθούν.

Σε περιόδους κατά τις οποίες το διαθέσιμο κατά κεφαλήν εισόδημα μειώνεται, οι καταναλωτές στρέφονται στην κάλυψη των βασικών τους αναγκών και σε εύρεση προσφορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η στροφή των λιανεμπόρων και των βιομηχανιών ταχυκίνητων καταναλωτικών προϊόντων σε προσφορές των προϊόντων τους που επικοινωνούνται μέσω φυλλαδίου προσφορών, διαφημιστικού τηλεοπτικού μηνύματος, με ειδική σήμανση στα ράφια των σουπερ μάρκετ ή ακόμα και με sms στα κινητά τηλέφωνα των καταναλωτών. Ακόμη, έχει παρατηρηθεί ότι, κατά τη διάρκεια

οικονομικών υφέσεων, οι φιλανθρωπικοί οργανισμοί όπως και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις καλούνται να συνδράμουν σε μεγαλύτερο βαθμό ενώ ταυτόχρονα οι εισροές τους, τυπικά, παρουσιάζουν μείωση.

Επομένως, όταν μελετάμε το οικονομικό περιβάλλον οφείλουμε να λαμβάνουμε υπόψη μας τόσο το επιχειρησιακό, το βιομηχανικό, το εθνικό όσο και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ενδεικτικά, κάποια σημαντικές διεθνείς τάσεις και μεμονωμένα γεγονότα που επηρέασαν και εξακολουθούν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων
- Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση
- Το τρομοκρατικό χτύπημα στους Δίδυμους Πύργους της Νέας Υόρκης την 11^η Σεπτεμβρίου
- Ο πληθωρισμός
- Η εμφάνιση και η εξάπλωση του ιού COVID-19 με τις τεράστιες συνέπειές του.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση των βασικών οικονομικών δεικτών μιας χώρας όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα, την προσφορά χρήματος, τα επίπεδα ανεργίας, το επίπεδο των μισθών, τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων τις τάσεις του πληθωρισμού και τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και ενέργειας, όπως επίσης και το κόστος αυτών.

Σε κάθε περίπτωση, το γενικό επίπεδο της οικονομίας θα πρέπει να μελετάται παράλληλα με την οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, ακόμη και όταν πρόκειται για μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα, είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη. Για παράδειγμα, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ενώ ο κατασκευαστικός κλάδος γνωρίζει ύφεση δεδομένης της αδυναμίας επένδυσης για αγορά ακινήτων, ο κλάδος των ενοικιάσεων ακινήτων ανθεί.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ως κοινωνικοπολιτιστική διάσταση ορίζεται το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, των πιστεύω και των ιδανικών, τα οποία πολλές φορές διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς την κάθε ομάδα. Οι δημογραφικοί παράγοντες, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, η θέση της γυναίκας στον επαγγελματικό στίβο, η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο υπερκαταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, συνιστούν παράγοντες που μπορεί να αποτελέσουν είτε ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη είτε ακόμη και απειλή.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στους δημογραφικούς παράγοντες, καθώς η μελέτη των τάσεών τους μπορεί να αποκαλύψει πολύ σημαντικά ευρήματα, η σωστή ερμηνεία και αξιοποίηση των οποίων μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική της επιχείρησης και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη στις αναπτυσσόμενες χώρες με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες προς κάλυψη, χωρίς ωστόσο να υπάρχει η αντίστοιχη αγοραστική δύναμη από την πλευρά τους. Στον αντίποδα, η υπογεννητικότητα στις περισσότερες χώρες του οικονομικά ανεπτυγμένου κόσμου οδηγεί σταδιακά σε ένα γηρασμένο πληθυσμό που αποτελεί ευκαιρία για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών υγείας και παράλληλα, απειλή για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στα βρεφικά είδη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα σημαντικότερα προϊόντα της, το Johnson's Baby Shampoo, είχε αρχικά τοποθετηθεί στην αγορά των σαμπουάν που προορίζονται για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός (αλλά και ο ρυθμός) των γεννήσεων σε όλο τον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο μειώνεται σημαντικά και συνεπώς συρρικνώνεται η αγορά των παιδικών καλλυντικών, είδε τη μεταβολή αυτή ως σοβαρή απειλή για το Baby Shampoo. Έτσι, μέσα από μια ιδιαίτερα επιτυχημένη παγκόσμια

διαφημιστική εκστρατεία, επανατοποθέτησε το προϊόν αυτό ως σαμπουάν κατάλληλο και για τους ενήλικες.

Αντίστοιχα, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια αυξητική τάση προς την ευεξία και ένα καλύτερο και πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Αναλύοντας την τάση αυτή και σε συνδυασμό με τη συνεχή πτωτική τάση στον αριθμό των καπνιστών ανά τον κόσμο, η εταιρεία Philip Morris International προσανατολίστηκε σε εναλλακτικές μορφές χρήσης νικοτίνης, εισάγοντας στην αγορά το προϊόν IQOS, το οποίο απευθύνεται σε αυτούς που θέλουν να συνεχίζουν να καπνίζουν αλλά με λιγότερες βλαβερές συνέπειες. Καθώς η μείωση της κατανάλωσης καπνικών προϊόντων επηρεάζει ολόκληρο τον κλάδο, το παράδειγμά της ακολούθησαν και άλλες καπνοβιομηχανίες που λάνσαραν στην αγορά αντίστοιχης φιλοσοφίας προϊόντα.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ζούμε σε μια εποχή που οι τεχνολογικές εξελίξεις σημειώνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Κάτι που σήμερα μπορεί να θεωρείται καινοτομία, σε λίγα μόλις χρόνια μπορεί να θεωρείται ξεπερασμένο, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θα έχει προλάβει να το αφομοιώσει. Οι τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την επιχείρηση και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της, συνιστούν το τεχνολογικό περιβάλλον.

Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις αξιοποιήσουν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία δύναται να αποτελέσει και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εφόσον δεν αφομοιωθεί αρμονικά. Στη δεκαετία του 1980, η Ελβετική ωρολογοποιία κινδύνευσε να χάσει τη θέση της στην παγκόσμια αγορά λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας quartz και της πιο άμεσης αξιοποίησής της από ωρολογοποιούς σε Ιαπωνία και Χονγκ – Κονγκ. Αντίστοιχα παραδείγματα αποτελεί η Motorola, που ενώ ήταν η πρώτη που μας σύστησε το κινητό τηλέφωνο, δεν κατάφερε να παραμείνει στην αιχμή των εξελίξεων και σύντομα εξοστρακίστηκε από άλλες εταιρείες του κλάδου.

Ωστόσο, η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε συνεπάγεται απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν με βάση την προηγούμενη τεχνολογία, θα σταματήσουν να λειτουργούν. Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνουμε πόσο έχουν συμβάλει οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές στην αλλαγή του τρόπου εργασίας και την απλοποίησή της, μέσω της χρήσης εξειδικευμένου λογισμικού. Ο αυτοματισμός και η ρομποτική επιτρέπουν την εκτέλεση συγκεκριμένων και συχνά σύνθετων εργασιών με ακρίβεια και ασφάλεια, αντικαθιστώντας πολλές φορές το ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό που απασχολείτο στις συγκεκριμένες δραστηριότητες. Τα επόμενα χρόνια αναμένεται να σημειωθούν άλματα στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης, τα οποία θα αλλάξουν δραματικά τον τρόπο που πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν σήμερα. Ο ακόλουθος πίνακας συνοψίζει επιγραμματικά τις σημαντικές μεταβλητές που συνιστούν το γενικευμένο περιβάλλον και μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

Οικονομικό Περιβάλλον	Πολιτικό- Νομικό Περιβάλλον	Κοινωνικό- Πολιτιστικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον
Τάσεις του ΑΕΠ	Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις	Αλλαγές στο τρόπο ζωής	Κυβερνητικές δαπάνες για έρευνα & ανάπτυξη
Επιτόκια	Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος	Ρυθμός αύξησης πληθυσμού	Δαπάνες κλάδου για έρευνα & ανάπτυξη
Ύψος πληθωρισμού	Φορολογική νομοθεσία	Ηλιακή κατανομή πληθυσμού	Νέα προϊόντα
Ποσοστό ανεργίας	Ειδικά κίνητρα	Μετακίνηση πληθυσμού	Μεταφορά τεχνολογίας από εργαστήριο στην αγορά
Υποτίμηση- Ανατίμηση	Ρυθμίσεις διεθνούς εμπορίου	Ρυθμός γεννήσεων	Βελτιώσεις παραγωγικότητας μέσω καινοτομιών
Διάθεση εισοδήματος	Στάση προς ξένες εταιρείες	Εκτιμώμενη διάρκεια ζωής	Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
Έλεγχοι μισθών- τιμών	Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές	Δραστηριοποίηση καταναλωτών	Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
Προσφορά χρήματος	Κυβερνητική σταθερότητα	Προσδοκίες και σταδιοδρομία	

Πίνακας 2.1: Σημαντικές μεταβλητές του μάκρο- περιβάλλοντος

Πηγή: Hunger, Wheelen, 2012

2.2.2 ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον απαρτίζεται από ένα πλήθος δυνάμεων που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και διαφοροποιούνται σημαντικά ανά κλάδο. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση και περιλαμβάνει στοιχεία ή ομάδες (stakeholders) που άμεσα επηρεάζουν ή και επηρεάζονται από τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι πελάτες, τα σωματεία εργαζομένων κ.ά. Κάθε μια από τις ομάδες αυτές έχει διαφορετικές επιθυμίες, προτεραιότητες και ενδιαφέροντα, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν τη λήψη οποιασδήποτε στρατηγικής απόφασης.

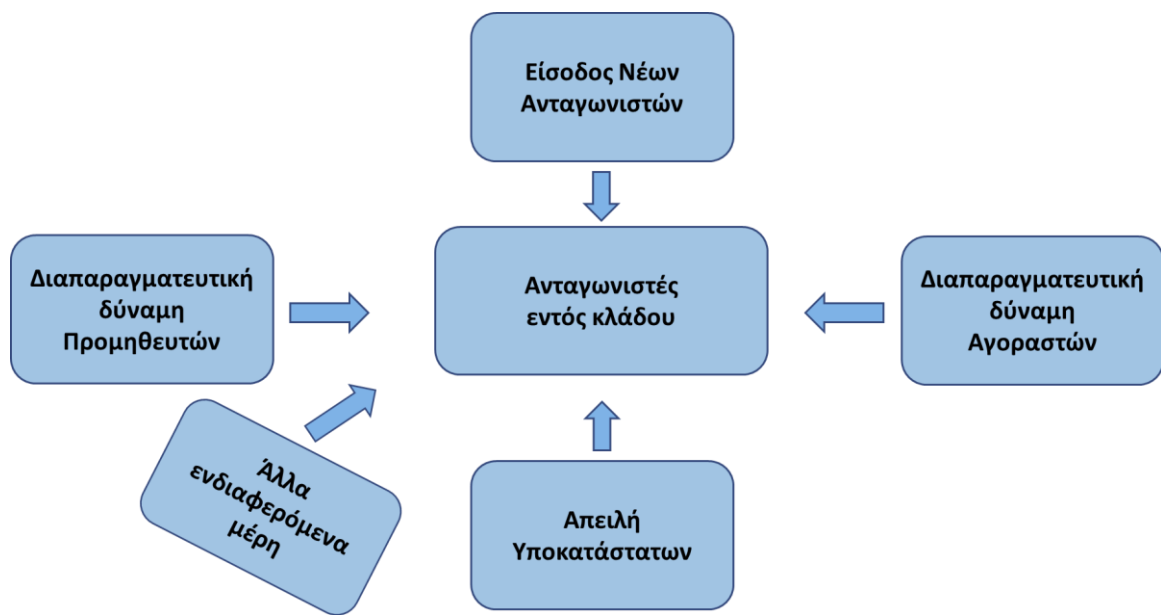
Η ανάλυση των παραπάνω παραγόντων επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων, το οποίο αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard, Michael Porter. Συχνά, το υπόδειγμα αυτό αναφέρεται ως «διαρθρωτική ανάλυση ενός κλάδου» ή ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – PORTER

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Porter, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το υπόδειγμα του Porter είναι από τα πιο αποτελεσματικά και ανθεκτικά στο χρόνο μοντέλα για την εκτίμηση της ελκυστικότητας ενός κλάδου που, σε ελεύθερη απόδοση, μεταφράζεται ως το πόσο εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να είναι κερδοφόρα.



Διάγραμμα 2.2: Το υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter, "Competitive Strategy", 1980

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Οι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο αλλάζουν τη δυναμικότητα αυτού, καθώς επιδιώκουν να καθιερώσουν τη θέση τους, κερδίζοντας μερίδιο αγοράς. Οι οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή και παρακωλύουν την είσοδο των νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι γνωστές και ως φραγμοί εισόδου και περιλαμβάνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος έναντι των υπαρχόντων, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια που πρέπει να επενδυθούν, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες και κανάλια διανομής, καθώς και τη στάση της εκάστοτε κυβέρνησης.

Οι οικονομίες κλίμακας των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου αποτελούν εν δυνάμει φραγμό καθώς η νέα επιχείρηση θα πρέπει είτε να παράξει πολύ μεγάλες ποσότητες (με αναμενόμενη αντίδραση από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές) είτε πολύ μικρές (έχοντας μειονέκτημα κόστους). Αν η είσοδος σε ένα νέο κλάδο απαιτεί

επενδύσεις πόρων για εγκαταστάσεις, αποθέματα είτε έρευνα και ανάπτυξη, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση ενδέχεται να μην επιλέξει να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο. Ακόμη, οι επιχειρήσεις που παραδοσιακά δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο όπως η καμπύλη εμπειρίας, η γνώση του κλάδου και οι οικονομίες μάθησης, η τεχνογνωσία της παραγωγής του προϊόντος ή ακόμα και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

Η διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων, είτε υφίσταται στην πραγματικότητα είτε οφείλεται σε αξιοποίηση του μάρκετινγκ, καθώς και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά, αποτελεί εμπόδιο για τις νέες επιχειρήσεις. Επιπλέον, κυρίως όταν πρόκειται για καταναλωτικά αγαθά, τα κανάλια διανομής εμφανίζονται συνήθως διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και αναγνωρίσιμα από τους καταναλωτές. Ακόμη, είναι αναμενόμενο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να δυσκολέψουν την είσοδο της νεοεισερχόμενης, εντατικοποιώντας το προωθητικό τους πλάνο σχεδιάζοντας μειώσεις τιμών, αύξηση διαφημιστικών δαπανών και άλλες αντίστοιχες ενέργειες που θα τους διασφαλίσουν τα κεκτημένα μερίδια αγοράς.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι συνεργάτες από τους οποίους μια επιχείρηση προμηθεύεται πρώτες ύλες ή υπηρεσίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής. Ο αριθμός των προμηθευτών, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τόσο της επιχείρησης-πελάτη όσο και του προμηθευτή, το μέγεθος και η δύναμη επιρροής του αγοραστή και του προμηθευτή, η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων καθώς και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών και ακόμη περισσότερο όταν έχουν προνοήσει να κατοχυρώσουν τα προϊόντα τους με πατέντες. Όταν δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού ή υποκατάστατα προϊόντα, οι προμηθευτές μπορούν να καθορίζουν τις τιμές στα επίπεδα που εκείνοι επιθυμούν.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι αντίστοιχοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το μέγεθος του αγοραστή, το πλήθος των προμηθευτών που εμπορεύονται το συγκεκριμένο αγαθό, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος καθώς και η κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω αποτελούν πληροφορίες τις οποίες έχοντας στην κατοχή του ο αγοραστής, μπορεί να ασκήσει μεγαλύτερες πιέσεις προς τον προμηθευτή.

Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή όπως και η ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση των τιμών. Όσο πιο ακριβείς είναι οι πληροφορίες των αγοραστών, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη. Σε περίπτωση μείωσης του κόστους παραγωγής του προμηθευτή, οι αγοραστές μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Ακόμη, οι αγοραστές απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν του προμηθευτή αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους τους, ή όταν προσπαθούν να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους.

ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από την ύπαρξη υποκατάστατων με τις επιχειρήσεις των οποίων συνήθως ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προϊόντων που μπορούν να υποκαταστήσουν τη ζάχαρη, για παράδειγμα αποτελούν η φρουκτόζη, η ζαχαρίνη και το γλυκαντικό από το φυτό στέβια. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι η περισσότερο επικίνδυνη, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Αν λάβουμε ως δεδομένο ότι όλες οι υπόλοιπες δυνάμεις βρίσκονται σε ισορροπία, η διαθεσιμότητα και η ποιότητα και των υποκατάστατων μπορεί να αυξησει ή να περιορίσει την κερδοφορία της επιχείρησης. Μάλιστα, τα υψηλά κέρδη σε ένα συγκεκριμένο κλάδο και η αυξημένη ελκυστικότητά του θα ενδυναμώσουν την ανάπτυξη υποκατάστατων τα οποία προηγουμένως δεν υπήρχαν. Τα κοντινά υποκατάστατα, με τη σειρά τους, θα θέσουν περιορισμούς στις τιμές των προϊόντων της επιχείρησης. Ακόμη, αν η πιστότητα (loyalty) των πελατών δεν είναι πολύ υψηλή και οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή είναι πιο έντονη. Φυσικά, η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα είναι συνάρτηση τόσο του κόστους του ίδιου του υποκατάστατου, όσο και του κόστους που συνεπάγεται η αλλαγή από το ένα προϊόν στο άλλο (π.χ. κόστος αλλαγής της διαδικασίας παραγωγής, κόστος επανεκπαίδευσης, κλπ), το οποίο ονομάζεται κόστος μετάβασης.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Οι κινήσεις που κάνουν οι επιχειρήσεις αποβλέποντας στο να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά διαμορφώνουν και τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο. Όπως είναι αναμενόμενο, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση προκαλεί ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο:

Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, το υψηλό σταθερό κόστος, οι οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς συνιστούν κάποιους από τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου. Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με περίπου ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο μεταξύ τους ανταγωνισμός εντείνεται.

Αριθμός ανταγωνιστών - Όταν το σταθερό κόστος είναι υψηλό, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας έτσι ώστε το κόστος αυτό να επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες προϊόντος. Στις περιπτώσεις αυτές ο ανταγωνισμός εντείνεται καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές, καταλήγοντας συχνά σε πόλεμο τιμών.

Προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης και των προωθητικών ενεργειών, σε λανσάρισμα νέων προϊόντων, πόλεμο τιμών ή ακόμη και εξαγορά άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Οι προαναφερόμενες ενέργειες έχουν συνήθως ως αποτέλεσμα την ένταση του ανταγωνισμού.

Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης - Προϊόντα που παρουσιάζουν μικρό βαθμό διαφοροποίησης, είτε πραγματικό είτε αντιληπτό, οι πελάτες μπορούν εύκολα να τα υποκαταστήσουν με αντίστοιχα ανταγωνιστικά.

Τέλος, όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρό κίνητρο να συνεχίσει τη λειτουργία της, έστω και όταν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιές, καθώς, πολλές φορές, το να βγει η επιχείρηση από έναν κλάδο κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο από ό,τι αν μείνει σε αυτόν.

ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Μια έκτη δύναμη, τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementary products), έχει προστεθεί στους παράγοντες που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ως συμπληρωματικά ορίζονται δύο (ή και περισσότερα) προϊόντα που το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή για να λειτουργήσει καλύτερα. Συνήθη παραδείγματα αποτελούν το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το CD – player και το CD, η φωτογραφική μηχανή και το φιλμ, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και το λογισμικό του, η μηχανή του καφέ και οι κάψουλες. (Γεωργόπουλος 2006).

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης συνοψίζονται στους ακόλουθους δύο:

- **Ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα.** Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνεται, αυξάνεται κατά συνέπεια και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά τους προϊόντα. Είναι λοιπόν αναμενόμενο ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν τα εν λόγω προϊόντα έχουν κοινά συμφέροντα.

- **Τεχνολογικές εξελίξεις.** Πολλές φορές οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και ανατροπές των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας και της τεχνολογικές αλλαγής στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία της σχέσης συνεργασίας μεταξύ της Intel και της Microsoft, γνωστή και ως Wintel.

2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Προκειμένου η επιχείρηση να σχεδιάσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, οφείλει να έχει μελετήσει ενδελεχώς το εξωτερικό της περιβάλλον. Αναλύοντας τις τάσεις τους μπορεί να αποκαλύψει πολύ σημαντικά ευρήματα, η σωστή ερμηνεία και αξιοποίηση των οποίων μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική της επιχείρησης και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάστηκαν οι δυνάμεις που καθορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον και τις διακρίσεις αυτού σε άμεσο και γενικευμένο. Η ανάλυση των PEST παραγόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς, ενώ βρίσκονται εκτός της σφαίρας επιρροής της επιχείρησης, μπορούν να επιδράσουν καθοριστικά στις αποφάσεις ή ακόμη και στη λειτουργία της. Αντίστοιχα, η χρήση του υποδείγματος Porter για την ανάλυση του άμεσου-ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιολογήσει πώς οι διαφορετικοί stakeholders μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο στον οποίο η ίδια δραστηριοποιείται και το πόσο εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να είναι κερδοφόρα.

Η ανάλυση των PEST παραγόντων σε συνδυασμό με την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα τους εξωτερικού της περιβάλλοντος, γνώση που θα συμβάλλει στη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα επιλέξει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. Β., (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου
2. Παπαδάκης Β. Μ., (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*
Εκδόσεις Μπένου
3. Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press, Chapter 3
4. Porter M. (1985, 1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Copyright by the Free Press.
5. Wheelen T. L., Hunger, J. D. (2012), *“Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability”*, 13th ed., Prentice Hall
6. Wheelen T.J., Hunger D., (2008), *“Concepts in Strategic Management and Business Policy”*, Prentice Hall Inc

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ

Ενώ, η εξέταση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για εν δυνάμει ευκαιρίες και απειλές είναι απαραίτητη, δεν αρκεί για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο προσδιορισμός των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων, των δυνάμεων και αδυναμιών, καθορίζουν το εάν μια επιχείρηση θα μπορέσει να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η εσωτερική ανίχνευση ασχολείται με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων (resources) και των ικανοτήτων (competencies) ενός οργανισμού (Wheelen, Hunger, 2012) και συχνά αναφέρεται ως οργανωσιακή ανάλυση. Ακόμη, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αποτελούν τη βάση προσδιορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

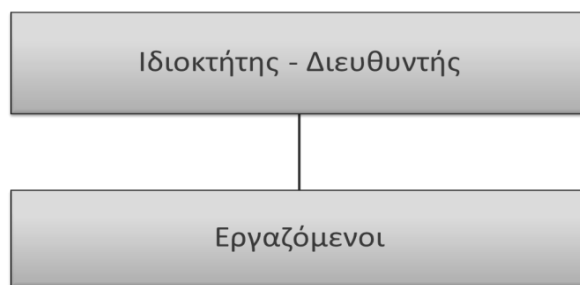
Για την οργανωσιακή ανάλυση της επιχείρησης εκτιμώνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που είναι σε θέση να ενδυναμώσουν ή να εξασθενίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Με τον όρο δυνάμεις νοούνται οι πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και οι ικανότητες που έχει αναπτύξει. Αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση, μπορεί να αναπτύξει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αδυναμίες ορίζονται οι πόροι και οι ικανότητες που, ενώ είναι απαραίτητες, δεν υπάρχουν. Κατ' επέκταση, η επιχείρηση στερείται της δυνατότητας να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) της επιχείρησης, οι οποίοι θα αναπτυχθούν ακολούθως (Γεωργόπουλος, 2006).

3.2.1 ΔΟΜΗ

Ως δομή ορίζεται ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας ή τη ροή εργασίας. Αποτελεί την τυπική διάταξη ρόλων και σχέσεων των ανθρώπων, ώστε οι εργασίες να εκτελούνται αρμονικά με στόχο την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Το οργανόγραμμα αποτυπώνει διαγραμματικά τη δομή μιας επιχείρησης. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα, οι οποίες και παρατίθενται διαγραμματικά στη συνέχεια (Γεωργόπουλος, 2006).

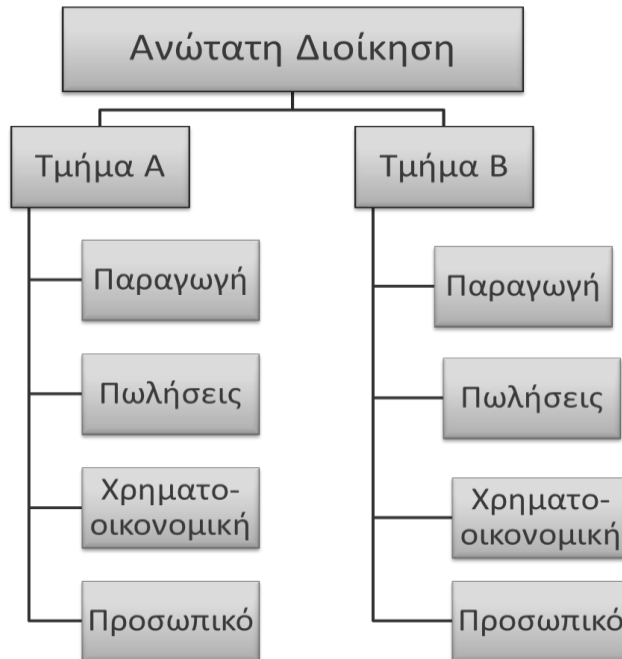
α. Απλή Δομή



β. Λειτουργική Δομή



γ. Δομή κατά τμήματα



Διάγραμμα 3.1: Βασικές Οργανωσιακές Δομές

Πηγή: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2006

3.2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Με την όρο κουλτούρα νοείται το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μίας επιχείρησης. Είναι οι παράγοντες εκείνοι που την κάνουν να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και την καθιστούν μοναδική. Η κουλτούρα μέσα σε ένα οργανισμό διαμορφώνει κανόνες συμπεριφοράς, προσδιορίζει τι είναι επιθυμητό και αποδεκτό και απευθύνεται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για ανώτερα στελέχη είτε για απλούς εργαζόμενους.

Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει αξίες και οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η ποιότητα του προϊόντος για τη Mercedes.

3.2.3 ΠΟΡΟΙ

Ως πόροι ορίζονται τα στοιχεία που μια επιχείρηση διαθέτει για να επιτύχει τους στόχους της και διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Ο χρηματοοικονομικοί πόροι ορίζουν εάν η επιχείρηση έχει την κατάλληλη χρηματοοικονομική θέση ώστε αν υποστηρίξει την ανάληψη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Οι φυσικοί πόροι αναφέρονται στην ιδιοκτησία (ποιος τους κατέχει), καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Η τεχνολογία που μια επιχείρηση εφαρμόζει, η ύπαρξη πατέντας για κάποιο προϊόν, τα πνευματικά δικαιώματα, η έρευνα και ανάπτυξη, αποτελούν πόρους που μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιηθούν οι υπόλοιποι διαθέσιμοι πόροι και θα διασφαλίσουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της.

Ακόμη, μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, μια επιχείρηση είναι σε θέση να καθορίζει τι μπορεί να κάνει - ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπεται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence). Γνωρίζοντας τις δυνάμεις και αδυναμίες της, μπορεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να διαχειριστεί τις απειλές, ώστε να σχεδιάσει την κατάλληλη για εκείνη στρατηγική.

3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης έχει απασχολήσει έντονα τη στρατηγική διοίκηση. Σύμφωνα με αυτή, η πλήρης κατανόηση των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης έχει πρωταρχικό ρόλο στον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον καθώς κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της

ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους αξιοποιεί.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητές της), είναι εκείνα που συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι διακρίνονται σε:

- **υλικούς**, δηλαδή τους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς και τους ανθρώπινους πόρους και
- **άυλους**, όπως η τεχνογνωσία, η έρευνα και ανάπτυξη, η φήμη και πελατεία και η κουλτούρα της επιχείρησης.

Από το συνδυασμό των πόρων προκύπτουν οι ικανότητες, οι οποίες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που, με τη σειρά τους, συμβάλλουν στη θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην εν λόγω θεωρία, όταν αναφερόμαστε σε ικανότητες, εννοούμε την ικανότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της, όλες εκείνες τις διαδικασίες που μέσα από τις οποίες οι πόροι μετατρέπονται από εισροές σε εκροές.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε βασικές και διακεκριμένες. Οι βασικές είναι εκείνες που είναι μεν απαραίτητες σε μια επιχείρηση, μπορούν ωστόσο εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι διακεκριμένες, από την άλλη, είναι δυνατό να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2006)

Υλικοί Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Άυλοι Πόροι	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

Πίνακας 3.1: Κατηγορίες Πόρων

Πηγή: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Παπαδάκης, 2007

3.4 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας υποθέτει ότι ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας η οποία αποτιμάται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Αξία είναι το ποσό που είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να δαπανήσουν προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που η επιχείρηση προσφέρει. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα όταν η αξία που

αντιλαμβάνονται οι αγοραστές καταφέρνει να υπερβαίνει το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος, γεγονός που αποτελεί και πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και δραστηριότητες υποστήριξης και αναφέρονται από κοινού ως «δραστηριότητες αξίας». Σύμφωνα με τον Porter (1985), μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν επιτυγχάνει να εκτελέσει εκείνες τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέρχεται από πολλές δραστηριότητες που μια επιχείρηση εκτελεί, όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το marketing, η πώληση, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ

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

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Οι λειτουργίες αφορούν στις δραστηριότητες και διαδικασίες που μετατρέπουν πρώτες ύλες, εξαρτήματα και άλλες εισροές σε έτοιμα προϊόντα. Αφορούν στο σχεδιασμό του φυσικού προϊόντος, την διαδικασία παραγωγής και συσκευασίας όσο και στις διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΡΟΩΝ

Η διαχείριση εκροών αφορά στη μεταφορά των έτοιμων προϊόντων στα δίκτυα διανομής και περιλαμβάνει τη διαχείριση της ροής και διανομής των προϊόντων στους ενδιαμέσους αγοραστές, την αποθήκευση και διακίνηση έτοιμων προϊόντων, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τη διαδικασία της παραγγελιοληψίας.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Το μάρκετινγκ βοηθά την επιχείρηση να καθορίσει το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως διαφήμιση, προώθηση, μίγμα προϊόντος, τιμολόγηση, διαθέσιμα δίκτυα διανομής, συνεργασία με χονδρεμπόρους και πωλητές. Αφορά στη σωστή τμηματοποίηση και στόχευση στον κατάλληλο χώρο, την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου η πώληση να επιτυγχάνεται πιο εύκολα.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Η παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση αναγνωρίζονται ως μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης, καθώς η επίλυση προβλημάτων και η γενικότερη υποστήριξη των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας επηρεάζει σημαντικά τις προτιμήσεις των πελατών για τη συνέχιση των αγορών τους και τη σύσταση σε τρίτους.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι δραστηριότητες υποστήριξης βοηθούν την επιχείρηση να βελτιώσει το συντονισμό και την αποδοτικότητα όλων των κύριων δραστηριοτήτων. Η προμήθεια, η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η υποδομή της επιχείρησης συνιστούν τις κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων υποστήριξης και αναφέρονται επιγραμματικά ακολούθως.

ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

Αφορά στην εξασφάλιση εισροών για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων και αναφέρεται στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των υλικών, πόρων ή εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα αξίας -και όχι στα ίδια τα αγοραζόμενα υλικά.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

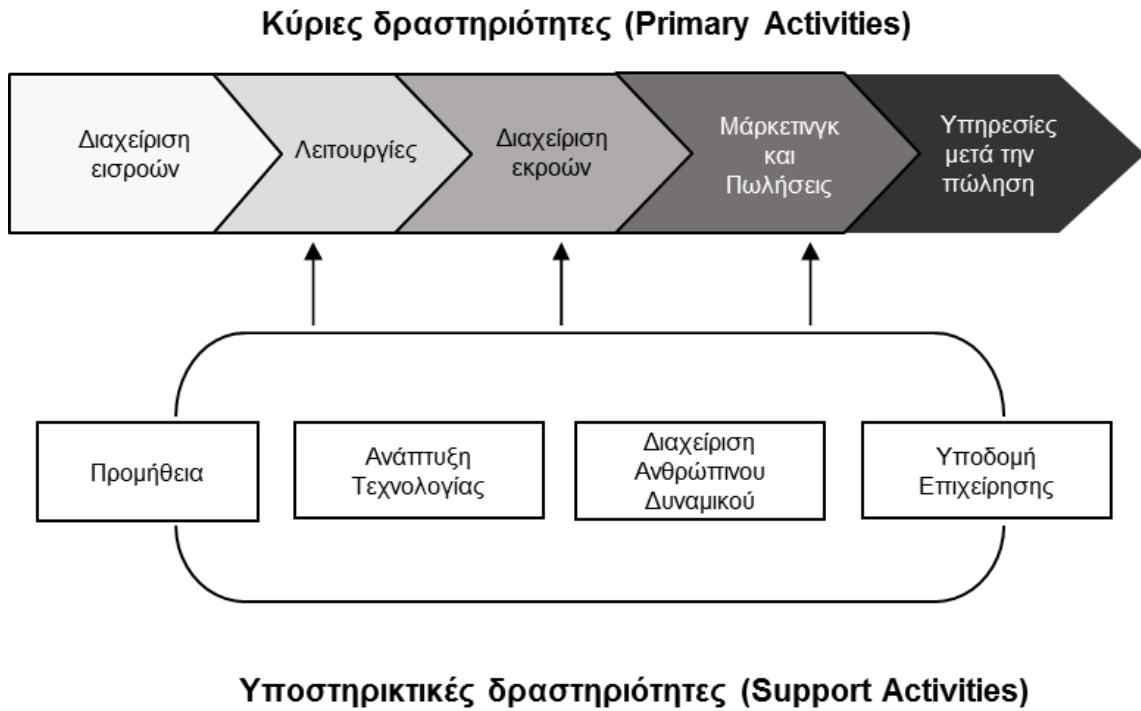
Αφορά στη βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων και επηρεάζει πλήθος δραστηριοτήτων, από την ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών έως και τη διανομή των προϊόντων στον πελάτη ή το δέκτη της υπηρεσίας. Οι ταχύτατες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας καθιστούν τη δραστηριότητα αυτή ιδιαίτερα σημαντική.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αφορά στην πρόσληψη, ενσωμάτωση, εκπαίδευση, παρακίνηση, ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζόμενων. Η βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων των εργαζομένων και η διατήρηση άριστων εργασιακών σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας καθώς οι δεσμευμένοι (engaged) και αφοσιωμένοι (committed) εργαζόμενοι συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία αξίας και τη μείωση του κόστους της επιχείρησης.

ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αφορά σε δραστηριότητες που πραγματοποιούνται για την παροχή βοηθητικής υποστήριξης σε όλες τις κύριες δραστηριότητες και περιλαμβάνει λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικές υπηρεσίες, επικοινωνία κ.ά..

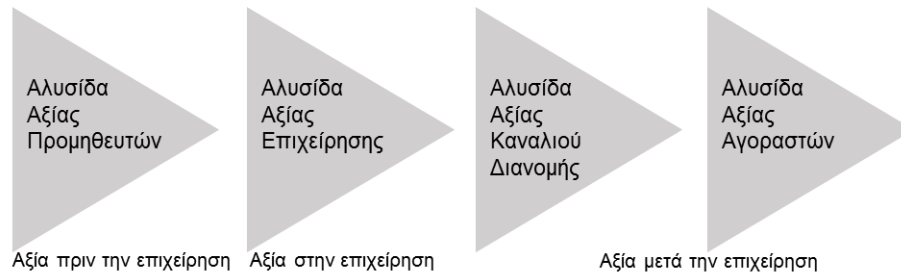


Διάγραμμα 3.2 : Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Hill C, Jones G Strategic Management, An Integrated Approach

3.5 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος του όλου συστήματος αξίας και περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν και μετά την εν λόγω επιχείρηση. Με άλλα λόγια, συνδέεται με τις αλυσίδες αξίας τόσο των προμηθευτών όσο και των αγοραστών της.



Διάγραμμα 3.3: Το Σύστημα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

3.6 Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κάθε εσωτερική λειτουργία ή δραστηριότητα πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αξία για τον αγοραστή, καθώς κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία της επιχείρησης έχει κάποιο βαθμό επιρροής στο παραγόμενο προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία. Η αλυσίδα αξίας εξετάζει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και το βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες, καθώς συνεκτιμά τις δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζονται στις συνδεδεμένες λειτουργίες, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον και η επιτυχία τους ή μη εξαρτάται από την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας αποτελούν τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς ο τρόπος πραγματοποίησής τους σε συνδυασμό με την οικονομική τους σημασία καθορίζουν (α) την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, (β) το βαθμό συνεισφοράς κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών ενώ παράλληλα (γ) αποτελούν πηγή διαφοροποίησης.

Όπως συμπεραίνουμε και από το Διάγραμμα 3.3, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης

συνδέεται με ολόκληρο το σύστημα αξίας και δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Συνεπώς, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξης διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών και παράλληλα επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες.

3.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Τα δεδομένα που η επιχείρηση συλλέγει από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν τη βάση για την αποτύπωση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ενδελεχής μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μπορεί να φανερώσει στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες. Αντίστοιχα, μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος ανακύπτουν δυνητικές ευκαιρίες και πιθανές απειλές που προέρχονται από αυτό. Η πληροφορία που προκύπτει μπορεί να ομαδοποιηθεί μέσω του υποδείγματος για την Ανάλυση SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats). Στα ελληνικά, ο όρος μπορεί να αποδοθεί ως Ανάλυση ΔΑΕΑ (Δυνάμεις - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές).

Μέσα από τη λεπτομερή ανάλυση των τεσσάρων αυτών διαστάσεων, τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν συγκεκριμένες περιοχές οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Αντικειμενικός σκοπός αυτής είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της συγκεκριμένης λειτουργίας και να προσδιοριστούν οι ενέργειες που θα πρέπει να ληφθούν για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και παράλληλα την αποφυγή των απειλών.

Μέσα από την ανάλυση ΔΑΕΑ και την πληροφόρηση που παρέχει αυτή, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που παρουσιάζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδοση της επιχείρησης, να τους αξιολογήσουν και να τους λάβουν υπόψη τους στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Αξίζει να σημειώσουμε ότι μια ευκαιρία από

μόνη της δεν έχει καμία πραγματική αξία, εκτός εάν η εταιρεία έχει την ικανότητα (δηλαδή, τους πόρους) να επωφεληθεί από την ευκαιρία αυτή. Ο όρος ικανότητες (capabilities) αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Βασική ικανότητα (core competence) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση μπορεί να εκτελεί με πολύ ικανοποιητικό τρόπο και είναι διαδεδομένη σε όλη την επιχείρηση. Οι βασικές ικανότητες που είναι ανώτερες από εκείνες των ανταγωνιστών ονομάζονται ξεχωριστές ικανότητες (distinctive competences).

Παρά το ότι η ανάλυση ΔΑΕΑ έχει αποδειχθεί η πιο ανθεκτική αναλυτική τεχνική που χρησιμοποιείται στο στρατηγικό μάντζμεντ, η χρήση αυτής και μόνο δεν επαρκεί ως αποκλειστική πηγή πληροφόρησης για τη χάραξη στρατηγικής.

3.8 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Παράλληλα με την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, η επιχείρηση οφείλει να προχωρήσει με την οργανωσιακή της ανάλυση, τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της προκειμένου να εκτιμήσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της, που είναι σε θέση να ενδυναμώσουν ή να εξασθενίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Η πλήρης κατανόηση των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης έχει πρωταρχικό ρόλο στον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον καθώς κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους αξιοποιεί.

Τα στοιχεία εκείνα που μια επιχείρηση διαθέτει για να επιτύχει τους στόχους της αναφέρονται ως πόροι και μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι. Όταν αναφερόμαστε σε ικανότητες, εννοούμε την ικανότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της, όλες εκείνες τις διαδικασίες που μέσα από τις οποίες οι πόροι μετατρέπονται από εισροές σε εκροές

Λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχή και ταχύτατη μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητές της) είναι εκείνα που συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Η αλυσίδα αξίας, εξετάζει το βαθμό της συνέργειας που

αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες, καθώς συνεκτιμά τις δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζονται στις συνδεδεμένες λειτουργίες.

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας καθώς και οι πόροι και ικανότητες αποτελούν τη βάση για την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. Β. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου
2. Hill C, Jones G (2004), *Strategic Management: An Integrated Approach*”, Houghton Mifflin College Div, 6th edition
3. Porter M. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

4.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των στρατηγικών που μια επιχείρηση δύναται να ακολουθήσει προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να διαμορφωθεί με βάση τρία επίπεδα:

- **Επιχειρησιακό – εταιρικό επίπεδο** (corporate level strategy). Σύμφωνα με τους Hitt, Ireland και Hoskisson, η επιχειρηματική στρατηγική είναι «οι κινήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται, προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την επιλογή και διαχείριση ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.
- **Επίπεδο καθεμιάς από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες** (business level strategy ή competitive strategy). Η στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή ανταγωνιστική στρατηγική, είναι η στρατηγική η οποία ακολουθείται από κάθε επιχειρηματική μονάδα ξεχωριστά, έτσι ώστε να καταφέρει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο όπου ασκεί τις δραστηριότητες της.
- **Επίπεδο επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας** (functional level strategy), το οποίο αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών, όπως η στρατηγική ανθρώπινων πόρων, η χρηματοοικονομική στρατηγική κ.λπ. (Παπαδάκης, 2007).

Όπως γίνεται αντιληπτό από όλα τα παραπάνω, και τα τρία επίπεδα στρατηγικής είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν αρμονικά και να ενδυναμώνει το ένα το άλλο, προκειμένου η κατανομή των διαθέσιμων πόρων της μητρικής επιχείρησης να πραγματοποιείται με ορθολογικό τρόπο μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και να επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της συνολικής της απόδοσης.

4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

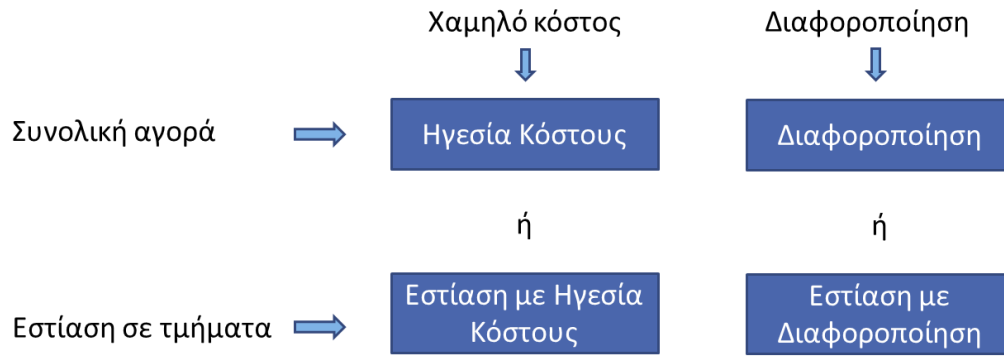
Σύμφωνα με τον Grant (χρονολογία), «στην περίπτωση που δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δηλαδή όταν οι δραστηριότητες τους λαμβάνουν χώρα στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους καταναλωτές, η επιχείρηση η οποία επιτυγχάνει ή μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Βάσει αυτού του ορισμού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που ουσιαστικά διακρίνει τις επιτυχημένες από τις λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις, αν και ορίζει την επιτυχία με βάση τις συνέπειες και όχι την αιτία (δηλαδή τα κέρδη προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Σύμφωνα με το Porter (χρονολογία), υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- η ηγεσία κόστους (cost leadership), η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και
- η διαφοροποίηση (differentiation), η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (Παπαδάκης, 2007).

Η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δύο κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαθέτει τις τρεις παρακάτω επιλογές αναφορικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει:

- τη στρατηγική ηγεσίας κόστους,
- τη στρατηγική διαφοροποίησης.
- τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους



Διάγραμμα 4.1 : Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Όταν μια από τις παραπάνω στρατηγικές υιοθετηθεί από μια επιχείρηση, συνεπάγεται μια τελείως διαφορετική θεώρηση της γενικής φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης και ειδικότερα της οργανωτικής δομής της και των ικανοτήτων που πρόκειται να αναπτύξει. Έτσι, για να επιτύχει την διαμόρφωση μιας κατάλληλης στρατηγικής, είναι απαραίτητο να προσδιορίσει: α) ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται, β) ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών αυτών και γ) ποιες μοναδικές ικανότητες θα αναπτύξει.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τέσσερις και μπορεί να τους επιτύχει μέσω ανάπτυξης ανώτερης ποιότητας, ανώτερης αποδοτικότητας, ανώτερης καινοτομίας και ανώτερης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες. Για να επιτύχει σε έναν από τους προαναφερθέντες τομείς, είναι απαραίτητο να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που προτίθεται να αναπτύξει αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα σχετίσει τις ικανότητες αυτές.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης ποιότητας, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης καινοτομίας και η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης.

Από την άλλη, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης αποδοτικότητας οδηγεί σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

Στον ακόλουθο πίνακα απεικονίζεται ο συσχετισμός των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης και των ανταγωνιστικών στρατηγικών της (Παπαδάκης, 2007).

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω της τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ Ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ Ή ΥΨΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Διοίκηση παραγωγής & αποθεμάτων	Έρευνα & ανάπτυξη, marketing & πωλήσεις	Οποιαδήποτε ικανότητα που ταιριάζει στο εκάστοτε τμήμα

Πίνακας 4.1 : Στρατηγικές επιλογές και ανταγωνιστικές στρατηγικές

Πηγή: Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί τη συστηματική προσπάθεια που καταβάλλει μια επιχείρηση ώστε να διατηρήσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των ανταγωνιστών της, επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτή η στρατηγική είναι πιο κατάλληλη για επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκουν μεγάλους όγκους παραγωγής, μειώνοντας το κόστος των προϊόντων. Έτσι, το μεγάλο μέγεθος της αγοράς – στόχου επιτρέπει τη μαζική παραγωγή και διάθεση προϊόντων με μικρό κόστος μέσα από οικονομίες κλίμακας, πιθανή πλεονάζουσα δυναμικότητα, αυτοματοποιημένες παραγωγικές διαδικασίες κ.λπ.

Παρόλα αυτά, είναι εξαιρετικά σημαντικό το γεγονός ότι ένας ηγέτης κόστους οφείλει να μην αγνοεί τη διαφοροποίηση, καθώς στην περίπτωση που το προϊόν της επιχείρησης θεωρηθεί ισάξιο με τα προϊόντα των ανταγωνιστών, τότε θα πρέπει να μειωθεί περισσότερο η τιμή του με αποτέλεσμα την εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματός του. (Παπαδάκης, 2007)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η τεχνική των πέντε δυνάμεων του Porter μπορεί να μας βοηθήσει να προσδιορίσουμε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση - ηγέτης κόστους:

- μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά λιγότερο από μια αύξηση του κόστους α' υλών, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της που δεν έχουν ως κεντρική στρατηγική την ηγεσία κόστους
- μειώνοντας την τιμή, μπορεί να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων, καθιστώντας τα λιγότερο ελκυστικά
- μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εμπόδιο εισόδου» για νέους ανταγωνιστές και
- αντιμετωπίζει μικρότερες πιέσεις για μείωση τιμών από τους καταναλωτές, λόγω των ήδη χαμηλών τιμών.

Ωστόσο, η μη αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για ολόκληρο τον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα:

- το κοστολογικό πλεονέκτημα μπορεί να απαξιωθεί λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία,

- οι ικανότητες των νεοεισερχόμενων στον κλάδο να οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ηγέτη κόστους
- να μη μπορεί να ανταποκριθεί πλέον στις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών και
- η συνεχής μείωση του κόστους να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος.

4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική διαφοροποίησης – μοναδικότητας εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αυτό το πλεονέκτημα δημιουργείται από την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων της, τα οποία τα αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές ως μοναδικά και ταυτόχρονα ποιοτικά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν τη στρατηγική διαφοροποίησης μπορούν να τιμολογούν το προϊόν τους σε πιο υψηλή τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς εξαιτίας της υψηλής διαφοροποίησης του σε σύγκριση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών της. Η τιμή στην οποία πωλούν το προϊόν τους είναι σαφώς υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης η οποία είναι ηγέτης κόστους.

Παρά το γεγονός ότι η τιμή των προϊόντων των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την στρατηγική διαφοροποίησης είναι υψηλή, οι καταναλωτές της αγοράς – στόχου στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν το αντίτιμο, θεωρώντας τα διαφοροποιημένα και παράλληλα ως ένδειξη κύρους. Επομένως, μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική, αποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσα από την προσφορά μοναδικών προϊόντων υψηλού επιπέδου, με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία και ανώτερη ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες.

Στις περιπτώσεις που η διαφοροποίηση επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών κρίνεται απαραίτητη η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και μετά την πώληση. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση στο ίδιο το

προϊόν που παράγει και πωλεί ή στην συνοδευτική υπηρεσία. Ακόμη, η διαφοροποίηση μπορεί να μην είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι αντιληπτή, να αφορά δηλαδή σε άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά του, στοχεύοντας στην ικανοποίηση ψυχολογικών κυρίως αναγκών.

Επίσης, μια επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης των προϊόντων της και να πραγματοποιήσει τη διαφοροποίηση αυτή σε όσες περισσότερες διαστάσεις είναι εφικτό έτσι ώστε να εμποδίζει την αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοεί το κόστος αλλά το ελέγχει προσεκτικά ενώ παράλληλα να λαμβάνει υπόψη τις τιμές των ανταγωνιστών, για να αποφύγει η τιμολογιακή της πολιτική να βρεθεί εκτός ελέγχου (Παπαδάκης, 2007).

Τέλος, η διαφοροποίηση μπορεί να προκύπτει από:

- τη λειτουργική υπεροχή, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την βελτιωμένη απόδοση και την ευχέρεια στην χρήση του προϊόντος
- τη δημιουργία καινοτομίας με την προσθήκη καινούριων χαρακτηριστικών στο προϊόν ή την υπηρεσία
- τον τρόπο με τον οποίο διανέμεται το προϊόν
- τη δύναμη της μάρκας, κυρίως μέσα από την διαφήμιση, η οποία προσφέρει ξεχωριστή αναγνώριση και γόητρο μέσα από ένα επώνυμο προϊόν στους καταναλωτές
- την εξυπηρέτηση των πελατών
- την κατοχύρωση μιας ευρεσιτεχνίας (πατέντας), προστατεύοντας και διασφαλίζοντας την αποκλειστική εφαρμογή μιας καινοτομίας σε ένα προϊόν, προσδίδοντάς του μοναδικότητα.

4.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά στα τρία επίπεδα βάσει των οποίων μπορεί να διαμορφωθεί η στρατηγική, το εταιρικό, ανά επιχειρηματική μονάδα ή ανά επιμέρους λειτουργία της εκάστοτε επιχειρηματικής μονάδας. Εξετάστηκαν τα διαφορετικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος -την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση και αναπτύξαμε τις εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει βάσει αυτών, προκειμένου να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω ανώτερης ποιότητας, ανώτερης καινοτομίας και ανώτερης ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες, μέσα δηλαδή από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Αποστολή της επιχείρησης είναι να πραγματοποιήσει τη διαφοροποίηση αυτή σε όσες περισσότερες διαστάσεις είναι εφικτό έτσι ώστε να εμποδίζει την αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές.

Από την άλλη, η ικανότητα ανάπτυξης ανώτερης αποδοτικότητας οδηγεί σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Συνήθως ενδείκνυται για επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται στο ευρύτερο σύνολο της αγοράς και επιδιώκουν μεγάλους όγκους παραγωγής, ο οποίες, μέσω συστηματικής προσπάθειας, επιδιώκουν να διατηρούν το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των ανταγωνιστών τους.

Τέλος, όπως είναι αναμενόμενο και οι δύο στρατηγικές παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, τα οποία η κάθε επιχείρηση οφείλει να αναλύσει και αξιολογήσει προκειμένου να καταλήξει στη διαμόρφωση της καταλληλότερης στρατηγικής για εκείνη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Παπαδάκης Β. Μ, (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Το ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον της εποχής μας επιβάλλει ευέλικτες οργανωτικές δομές και ισχυρές σχέσεις με τους συμμετέχοντες στο σύστημα αξίας. Ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση θα συνεχίσει να εκτελεί εσωτερικά έναντι εκείνων που θα εκχωρήσει σε συνεργάτες αποτελεί ένα από τα βασικότερα ερωτήματα των τελευταίων χρόνων. Κάπως έτσι, εντάχθηκε στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων ο όρος *outsourcing*, με τον οποίο αναφερόμαστε στην εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, την ανάθεσή τους δηλαδή σε τρίτους με στόχο τη συνεχή προμήθεια υπηρεσιών, λειτουργιών ή/και διαδικασιών μιας επιχείρησης από έναν εξωτερικό συνεργάτη – πάροχο. Ο όρος αναφέρεται συνήθως σε αντιδιαστολή με την υλοποίηση ή παροχή των υπηρεσιών ενδοεπιχειρησιακά, από ένα τμήμα της ίδιας της επιχείρησης.

Το *outsourcing* δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο για τις επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες όπως η καθαριότητα, η φύλαξη των χώρων, το *catering* κ.ά. δινόταν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα τελευταία χρόνια, όμως, παρατηρείται μια συνεχώς αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να αναθέτουν σε τρίτους σημαντικές δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το *marketing*, ή διανομή και τα πληροφοριακά συστήματα. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι «...σχεδόν όλη η αλυσίδα αξιών είναι ανοικτή στη χρήση εξωτερικών πηγών εφοδιασμού» (Jennings, 1997b).

Ο όρος “*outsourcing*” χρησιμοποιείται ως συντομογραφία για να εκφράσει τη “χρήση εξωτερικών πόρων” (Arnold, 2000). Σύμφωνα με τους Frischmuth & Oecking (2005) “...είναι μια σύνθεση των λέξεων “*outside*”, “*resource*” και “*using*”. Αυτή η “χρήση των εξωτερικών πόρων” μπορεί να καλύψει κάθε προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί θεωρητικά να αγοραστεί εξωτερικά”.

Αν και το *outsourcing* αναγνωρίζεται ως τακτική από την εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, η γνωσιακή του υπόσταση οριοθετείται περίπου 80 χρόνια πριν με την ανάπτυξη της θεωρίας του Συναλλακτικού Κόστους, ενώ αρχίζει να γνωρίζει ευρεία εφαρμογή, σε τακτικό επίπεδο, κατά την δεκαετία του ‘80, με σκοπό κυρίως τη μείωση

του κόστους. Ήδη από τις αρχές του '80, η αγοραστική διαδικασία γίνεται περισσότερο στρατηγική (Arnold, 2000) και στα τέλη της ίδιας δεκαετίας το outsourcing αναγνωρίζεται ως επιχειρηματική στρατηγική (Mullin, 1996).

Αρχικά, λοιπόν, οι επιχειρήσεις επέλεξαν να προχωρήσουν κυρίως σε εξωτερίκευση υπηρεσιών που δεν άπτονται του «κορμού» των δραστηριοτήτων τους (core business) και δε συνδέονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους, στοχεύοντας κυρίως στη μείωση των εμποδίων μίας επιχείρησης και την εστίαση σε λιγότερες αριθμητικά λειτουργίες οι οποίες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αλυσίδα αξίας. Ιστορικά, παρατηρώντας τις τάσεις της αγοράς, διαπιστώνουμε ότι υπηρεσίες όπως ο καθαρισμός, η τροφοδοσία, η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, η ασφάλεια, η διεκπεραίωση της μισθοδοσίας κ.ά. εκχωρούνται σε τρίτες εταιρείες – παρόχους και δεν εκτελούνται από το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης.

Την δεκαετία του '90, καθώς η πίεση του ανταγωνισμού στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας έγινε πολύ έντονη, το outsourcing αρχίζει να αποκτά ολοένα και πιο στρατηγικό χαρακτήρα, καθώς εμφανίζεται η τάση οι επιχειρήσεις να αναθέτουν σε εξωτερικούς φορείς όλες τις μη κρίσιμες δραστηριότητες για την απόκτηση ή διατήρηση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων και να κρατούν εσωτερικά μόνο αυτές που αποτελούν τις θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού.

Κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, οι επιχειρήσεις είναι πιθανόν να αναθέτουν σε εξωτερικούς φορείς ακόμη και δραστηριότητες που θεωρούνται, τη δεδομένη χρονική στιγμή, κρίσιμες για την ανταγωνιστικότητά τους, με σκοπό την απόκτηση μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά όταν οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης χάνουν την αξία τους λόγω του ανταγωνισμού, των αλλαγών στην τεχνολογία και των αυξημένων απαιτήσεων των αγορών.

Η έρευνα της Accenture το 2004 δείχνει ότι οι επιχειρήσεις πλέον εκχωρούν σημαντικές για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός τους λειτουργίες που σχετίζονται με το στρατηγικό προγραμματισμό, το σχεδιασμό προϊόντων, την έρευνα και ανάπτυξη, τα πληροφοριακά συστήματα, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις ή ακόμη και την παραγωγική διαδικασία των ίδιων των προϊόντων τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που κάνει εκτεταμένη χρήση outsourcing αποτελεί η Nike, ηγέτιδα στο χώρο των αθλητικών ειδών, η οποία έχει εκχωρήσει πλήθος δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς παρόχους. Έτσι, η παραγωγική διαδικασία πραγματοποιείται σε εργοστάσια συνεργατών στην Άπω Ανατολή ενώ όλες οι ενέργειες

που αφορούν στο πλάνο διαφήμισης και προώθησης έχουν ανατεθεί σε ένα στρατηγικό, εξωτερικό πάροχο, επιτυγχάνοντας σημαντική αύξηση της αναγνωρισιμότητάς της. Θα μπορούσαμε, συνεπώς, να τη χαρακτηρίσουμε ως μια «εικονική» επιχείρηση, καθώς ο ρόλος της είναι περισσότερο συντονιστικός ως προς τις δραστηριότητες που εκτελούν οι πάροχοι για λογαριασμό της. Τα θετικά αποτελέσματα που έχει επιτύχει δεν άφησαν ασυγκίνητη την ανταγωνίστρια εταιρεία Reebok, η οποία ακολουθεί αντίστοιχες στρατηγικές επιλογές (Παπαδάκης, 2007).

Τα τελευταία χρόνια η διεύθυνση της τακτικής του outsourcing στις επιχειρήσεις είναι ραγδαία και το εύρος της εφαρμογής ιδιαίτερα αυξημένο, καθιστώντας την πλέον κανόνα και όχι εξαίρεση. Αυτό επιβεβαιώνεται και από σχετική παγκόσμια έρευνα, που διεξήχθη το 2012 από την Deloitte, όπου το 80% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι χρησιμοποιεί την τακτική του outsourcing και το 60% ότι τη θεωρεί συνήθη τακτική για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους.

Στο σημείο αυτό, καλό θα ήταν να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ outsourcing και υπερβολαβίας (contracting out), η οποία αναφέρεται σε μια εργασία που ανατίθεται σε τρίτο και περιλαμβάνει συνήθως μια συμφωνία κόστους. Περικλείει, δε, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχέσεων μεταξύ παρόχου και αγοραστή. Αντίθετα, η ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους αναφέρεται σε μια μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και αγοραστή, με μεγάλο βαθμό συμμετοχής στον κίνδυνο (risk-sharing).

5.2 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς αυξάνονται, το outsourcing εξελίσσεται και διαμορφώνονται διαφορετικά είδη συνεργασίας μεταξύ της εταιρίας - εκχωρητή και της εταιρείας – παρόχου, που ξεχωρίζουν ως προς το χρόνο αντίδρασης του παρόχου, το βαθμό εμπλοκής της εκχωρήτριας, το επίπεδο εξωτερίκευσης ή ακόμη και τη γεωγραφική τοποθεσία από την οποία παρέχεται η εργασία.

Ως προς το χρόνο αντίδρασης του παρόχου, διακρίνονται σε:

- performance services - υπηρεσίες συνεχούς παροχής, σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας, όπως η παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης.

- reactive services – υπηρεσίες απόκρισης σε συμβάντα, όπου ο πάροχος ανταποκρίνεται όταν συμβεί κάποιο συγκεκριμένο γεγονός ή το ζητήσει η εταιρία-πελάτης, όπως για παράδειγμα η υποστήριξη των σταθμών εργασίας.
- proactive services – υπηρεσίες πρόληψης, προκειμένου να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα ο τακτικός έλεγχος ασφαλείας στα πληροφοριακά συστήματα.

Ως προς το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης, γίνεται διάκριση σε:

- partial/mixed outsourcing – μερικό ή επιλεκτικό, όταν απαιτείται μερική εμπλοκή του τμήματος του οποίου οι δραστηριότητες ανατίθενται σε τρίτο, ενώ οι υπόλοιπες εξακολουθούν να εκτελούνται εσωτερικά.
- Total/complete outsourcing- πλήρες ή ολικό, όταν εκχωρείται όλο το εύρος των δραστηριοτήτων στον πάροχο, έχει δηλαδή την απόλυτη ευθύνη, ενώ ο βαθμός ανάμιξης του πελάτη περιορίζεται στη διαχείριση της σύμβασης.

Σύμφωνα με το επίπεδο εξωτερίκευσης, γίνεται διάκριση σε:

- επίπεδο έργου, με συγκεκριμένα κομμάτια έργου να εξωτερικεύονται
- επίπεδο προγράμματος, όπου διαφορετικά projects ενός προγράμματος να εξωτερικεύονται
- επίπεδο τμήματος, όταν πλέον η λειτουργία ολόκληρου του τμήματος εξωτερικεύεται.

Το επίπεδο εξωτερίκευσης που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την εκάστοτε λειτουργία αποφασίζεται λαμβάνοντας υπόψη την κρισιμότητα της εργασίας, την εμπιστοσύνη προς την εταιρία-πάροχο και την εμπειρία που έχει στο συγκεκριμένο κομμάτι και, τέλος, το κατά πόσο επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους.

Ανάλογα με την τοποθεσία από την οποία παρέχονται οι λειτουργίες/υπηρεσίες που έχουν εξωτερικευθεί, η πρακτική του outsourcing διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

- on-shoring, όταν η εταιρία πάροχος βρίσκεται εντός της ίδιας χώρας
- off-shoring, όταν εκπατρίζεται σε άλλη χώρα, όπου το κόστος εργασίας είναι συνήθως σημαντικά χαμηλότερο,
- near-shoring, όταν εκπατρίζεται από μια τοποθεσία υψηλού κόστους σε μια άλλη τοποθεσία στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Αυτή η προσέγγιση ενδείκνυται όταν τίθεται θέμα κοινής γλώσσας ή πιο περίπλοκων διαδικασιών και συναντάται κυρίως σε γραμμές εξυπηρέτησης πελατών. (Accenture, 2011)

Τέλος, συχνά αναφέρεται και ο όρος «home-sourcing» προκειμένου να περιγράψει τις περιπτώσεις όπου οι δραστηριότητες εξωτερικεύονται σε συνεργάτες που εργάζονται από το δικό τους σπίτι.

Μια ακόμη κατηγοριοποίηση της εξωτερίκευσης εργασιών, μπορεί να γίνει ως προς τα διαφορετικά είδη εργασιών που δύνανται να εξωτερικευθούν και αναπτύσσεται στις ακόλουθες γραμμές:

- **Manufacturing Outsourcing**, ανάθεση, εν όλω ή εν μέρει, εργασιών που αφορούν στα επιμέρους στάδια του κύκλου παραγωγής (ανάπτυξη και σχεδιασμός προϊόντος, επεξεργασία ενδιάμεσων αγαθών, συναρμολόγηση έτοιμων προϊόντων, κλπ.) η εκροή των οποίων ενσωματώνεται στο τελικό προϊόν. Λαμβάνει διάφορες επιμέρους μορφές, που αντανakλούν το νομικό καθεστώς αλλά και το επίπεδο συμμετοχής του υπεργολάβου στο τελικό προϊόν (π.χ. contract manufacturing, licensing agreements, industrial franchising). Η IBM πρώτη αποφάσισε να αναθέσει σε εταιρείες όπως η Intel την παραγωγή τμημάτων ενός υπολογιστή ενώ η HP βλέποντας την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο αποφάσισε πως για να ανταποκριθεί όφειλε να αναθέσει την παραγωγή καλωδίων, πλακετών και άλλων εξαρτημάτων τω υπολογιστών σε άλλες εταιρείες.
- **Information Technology Outsourcing (ITO)**, ανάθεση, εν όλω ή εν μέρει, υπηρεσιών πληροφορικής και συντήρησης εφαρμογών, τερματικών και δικτύων. Περιλαμβάνει τόσο τη διάθεση προς χρήση από την αναθέτουσα επιχείρηση, εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων ή/και λογισμικών εφαρμογών (Application Outsourcing) όσο και διάφορες υπηρεσίες παροχής υποδομών (Infrastructure Outsourcing - IO). η ανάθεση δηλαδή σε εξωτερικό συνεργάτη, Ενδεικτικά, αναφέρονται οι εργασίες που σχετίζονται με τους υπολογιστές και το διαδίκτυο όπως ο προγραμματισμός, η συντήρηση του δικτύου, η δημιουργία και ενημέρωση του site της εταιρίας και άλλες διάφορες εργασίες.

Μάλιστα, η απόφαση της Kodak να αναθέσει σε μια θυγατρική της IBM τη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων αποτέλεσε κίνηση-ορόσημο, καθώς στη συνέχεια, πληθώρα εταιρειών, όπως οι Continental, Enron, American Standard, National Car Rental, and Copperweld, BP άρχισαν να εφαρμόζουν το outsourcing. Ακόμη, η BP, έχοντας διαπιστώσει πως τα πληροφοριακά συστήματα εντός της εταιρείας είναι ένα μείγμα παλιάς και νέας τεχνολογίας, προχώρησε σε εξωτερική ανάθεση της συγκεκριμένης λειτουργίας με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των πληροφοριακών

συστημάτων από τα 360 εκατομμύρια δολάρια στα 132 εκατομμύρια και παράλληλη μείωση του προσωπικού κατά 300 περίπου άτομα.

- **Business Process Outsourcing (BPO)**, το οποίο αφορά κυρίως στην ανάθεση, εν όλω ή εν μέρει, συγκεκριμένων υποστηρικτικών επιχειρησιακών λειτουργιών που σχετίζονται τόσο με τις λεγόμενες “back office”, τις εσωτερικές δηλαδή λειτουργίες όπως η οικονομική διαχείριση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η μισθοδοσία, οι νομικές υπηρεσίες και η διαχείριση εγκαταστάσεων, όσο και “front office” λειτουργίες, εκείνες που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη, όπως το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Coca – Cola που είχε προχωρήσει σε εξωτερική ανάθεση μεγάλων τμημάτων της αλυσίδας εφοδιασμού.
- **Software Outsourcing (SO)**, που αφορά στην παροχή της ανάπτυξης των λογισμικών υπηρεσιών από έναν εξωτερικό προμηθευτή σε τρίτη χώρα, εκτός αυτής του πελάτη. Ο κύριος λόγος που χρησιμοποιούν οι εταιρείες αυτόν τον τύπο outsourcing είναι το μειωμένο κόστος σε σχέση με τους εγχώριους προμηθευτές (λογισμικού) και η επαγγελματική εξειδίκευση σε ένα τομέα που είναι δύσκολο να ανταπεξέλθει μία εταιρεία που δεν είναι η βασική της λειτουργία. Μάλιστα, πολλές εταιρίες δε βασίζονται μόνο σε ένα συνεργάτη αλλά μοιράζουν το έργο σε πολλούς για να μπορέσουν να μειώσουν το ρίσκο.
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO)**, που περιγράφεται ως ανάθεση δραστηριοτήτων έντασης γνώσης, οι οποίες έχουν σημαντική συμβολή στην αλυσίδα αξίας της αναθέτουσας επιχείρησης. Για αυτόν το λόγο, το KPO απαιτεί ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συμμετοχής του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο αναλυτικών και τεχνικών δεξιοτήτων καθώς εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων μεγαλύτερης σημασίας από ό,τι στο BPO. Παραδείγματα συνιστούν η έρευνα και ανάπτυξη στη βιομηχανία φαρμάκου, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, οι νομικές υπηρεσίες και η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων. Το KPO είναι πιο καινούριο και λιγότερο ώριμο από το BPO.

5.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μέσα από την εξωτερίκευση λειτουργιών από μια επιχείρηση, είτε πρόκειται για παραγωγή προϊόντων είτε για παροχή υπηρεσιών, μπορούν να επιτευχθούν σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Στην παρούσα διπλωματική, θα εστιάσουμε την ανάλυσή μας στην εξωτερίκευση υπηρεσιών και πώς αυτή η στρατηγική μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Η **μείωση κόστους** ξεκίνησε ως ο βασικός λόγος που οι περισσότερες δυτικές επιχειρήσεις επιλέγουν το outsourcing. Τα πλεονεκτήματα κόστους προκύπτουν μέσα από α) την αρμονικότερη συνεργασία με τους προμηθευτές, β) την αποφυγή απασχόλησης περισσότερων κεφαλαίων από αυτά που πραγματικά χρειάζονται, καθώς έτσι αποφεύγεται η υποαπασχόληση, γ) την αποφυγή εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία, δ) τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, καθώς η εταιρεία πάροχος έχει σημαντικά μικρότερα κόστη από την ίδια την επιχείρηση και ε) την αποφυγή μεγάλων επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη, που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό και εξειδικευμένη τεχνολογία (Παπαδάκης, 2007).

Λαμβάνοντας η επιχείρηση αυτές τις υπηρεσίες από μια τρίτη εταιρεία, απολαμβάνει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών δαπανώντας λιγότερα κεφάλαια, σε σύγκριση με το εάν εκτελούσε τη δραστηριότητα εσωτερικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι υπηρεσίες που σχετίζονται με τα Πληροφοριακά Συστήματα μιας επιχείρησης. Η εταιρεία πάροχος αγοράζει τεχνολογικό εξοπλισμό και τα σχετικά περιουσιακά στοιχεία ή αποθέματα. Βραχυπρόθεσμα, αναμένονται εξοικονομήσεις λόγω των λιγότερων διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων και των μειωμένων εξόδων εξοπλισμού. Συνεπώς, οι οικονομικές εκθέσεις των εταιρειών επηρεάζονται θετικά και μάλιστα μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη χρηματιστηριακή απόδοση της επιχείρησης, παράγοντα πολύ σημαντικό στις μέρες μας, όπου οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν κοινή πρακτική.

- Το **μοίρασμα του κινδύνου** με τους συνεργάτες αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα καθώς σε περίπτωση που προκύψει κάποιο απροσδόκητο γεγονός στην αγορά, η ζημιά επιμερίζεται και το μέρος που θα επωμιστεί η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερο απ' ό,τι εάν εκτελούσε την υπηρεσία εσωτερικά.

- Η **δυνατότητα επιλογής του συνεργάτη** που κάθε φορά ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις δίνει την ευελιξία στην επιχείρηση να επιλέγει και «υποχρεώνει» τον πάροχο να παρέχει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών ούτως ώστε να διασφαλίσει τη συνέχιση της συνεργασίας. Μέσα από εκτεταμένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει δίκτυα από προμηθευτές υπηρεσιών με υψηλά επίπεδα ειδίκευσης στη δραστηριότητα που εκτελείται. Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές έχουν βαθύτερη γνώση του αντικειμένου, επενδύουν περισσότερο για την εκπαίδευση του προσωπικού τους και έτσι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί. Κατά τον τρόπο αυτό, τους δίνεται η δυνατότητα να προσφέρουν μια καλύτερη υπηρεσία ή προϊόν σε καλύτερη τιμή ενώ παράλληλα παραμένουν επικερδείς.
- Η **ευελιξία κινήσεων** είναι μια σημαντική παράμετρος που οι επιχειρήσεις αποζητούν από το outsourcing καθώς πλέον έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο δημιουργίας βραδυκίνητων, μεγάλων εταιριών που έχουν προκύψει μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Έτσι, η εκχώρηση ορισμένων λειτουργιών αποτελεί επιτακτική ανάγκη.
- Τέλος, το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα είναι ότι **η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή και τους πόρους** της σε κρίσιμες δραστηριότητες και θεμελιώδεις λειτουργίες οι οποίες μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχούς υιοθέτησης του outsourcing αποτελεί η εταιρία Microsoft, η οποία ήθελε να διασφαλίσει την παροχή συνεπούς υποστήριξης στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες που προέκυπταν από την ανάπτυξή της, να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και συνεργάτες της και ταυτόχρονα τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας. Για την επίτευξη των παραπάνω, επέλεξε να συνεργαστεί με την Accenture και να εκχωρήσει όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την αδειοδότηση και τις εμπορικές της επιχειρήσεις για την περιοχή της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής (EMEA), σε εκείνη. Ανάμεσα στις εκχωρούμενες υπηρεσίες συμπεριλαμβάνονται η σύμβαση και η επεξεργασία της εντολής για έκδοση αδειών χρήσης, η διαχείριση παραγγελιών και η αντίστοιχη χρέωση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η εξυπηρέτηση πελατών και η απάντηση σε ερωτήματα που σχετίζονται με τα εργαλεία της Microsoft. Μάλιστα, όλες οι παραπάνω υπηρεσίες παρέχονται από το Κέντρο Λειτουργιών της Accenture με έδρα το Δουβλίνο, το οποίο απασχολεί περίπου 180 εργαζόμενους και παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης σε 6 διαφορετικές γλώσσες, καλύπτοντας διαφορετικές ζώνες ώρας.

Παράλληλα, η Accenture συνέβαλε στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός μοντέλου πρόβλεψης που επιτρέπει στη Microsoft να προσαρμόζει τον αριθμό του προσωπικού που απασχολεί προκειμένου να υποστηρίζει αποτελεσματικότερα τους αυξημένους όγκους εργασιών ή τα ερωτήματα των πελατών. Το κέντρο επιχειρήσεων του Δουβλίνου επεξεργάζεται πάνω από 5,5 εκατομμύρια παραγγελίες και διεκπεραιώνει περισσότερα από 26 εκατομμύρια αποστολές σε 120 χώρες της EMEA ετησίως. Μέσω του προσαρμοσμένου μοντέλου εξωτερίκευσης υπηρεσιών, η Microsoft πέτυχε σημαντική μείωση του κόστους ανά δραστηριότητα, αύξηση παραγωγικότητας και ταυτόχρονα βελτίωσε την ικανοποίηση του πελάτη, λαμβάνοντας υψηλότερες αξιολογήσεις και θετικότερα σχόλια μέσω ανατροφοδότησης από τους ίδιους τους πελάτες της. (Accenture, 2009)

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η εν λόγω στρατηγική απόφαση της Microsoft κρίνεται ως συμφέρουσα και αποδοτική.

5.4 ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όπως κάθε σημαντική απόφαση, έτσι και αυτή της ανάθεσης κάποιας εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης σε εξωτερικό προμηθευτή έχει μειονεκτήματα και ενδέχεται να εμπεριέχει και κινδύνους. Παρά τις προσπάθειες των διοικήσεων των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν και να ελέγξουν τους παράγοντες αυτούς, αυτό δεν είναι εύκολα εφικτό. Τα κύρια μειονεκτήματα της εξωτερικής ανάθεσης αφορούν στην απώλεια διαχειριστικού ελέγχου των εργασιών που γίνονται outsourced, στην απειλή για την ασφάλεια και εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, σε προβλήματα σχετικά με την ποιότητα, σε κρυφά κόστη που δεν είχαν ληφθεί υπόψη στην αρχική σύμβαση και τέλος, στη διαχείριση των υφιστάμενων ομάδων που μέχρι πρότινος εκτελούσαν τις εργασίες αυτές.

Πρώτον, ο κίνδυνος να χαθεί ο έλεγχος των εργασιών που ανατέθηκαν σχετίζεται με τις εξειδικευμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση εξωτερικών πόρων και είναι ένας συνδυασμός διαχείρισης ανθρώπων, διαδικασιών, συμβάσεων και παράλληλα διατήρησης της διαπραγματευτικής ισχύος.

Δεύτερον, παρόλο που σε κάθε σύμβαση εξωτερικής ανάθεσης δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους όρους ασφάλειας και εμπιστευτικότητας, τόσο η τήρησή τους από την πλευρά του παρόχου όσο και ο έλεγχος της τήρησής τους από την πλευρά του πελάτη, είναι ιδιαίτερα δύσκολες διαδικασίες.

Τρίτον, ένας από τους λόγους που ωθεί στην εξωτερική ανάθεση, είναι η προσδοκία λήψης καλύτερης και υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης από τον πάροχο, συγκριτικά με το υπάρχον προσωπικό. Η διασφάλιση ότι δεν θα υπάρχει κακή επιρροή στην ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας καθώς, σε διαφορετική περίπτωση, η εταιρεία ενδέχεται να χάσει μερίδιο αγοράς και να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη της.

Τέταρτον, οποιαδήποτε υπηρεσία δεν περιλαμβάνεται στην αρχική σύμβαση που υπογράφεται, συνεπάγεται επιπλέον κόστος λόγω χρεώσεων που δεν είχαν αρχικά συνεκτιμηθεί. Συνεπώς, η ακριβής καταγραφή και περιγραφή των θεμελιωδών όρων και υπηρεσιών στη σύμβαση, είναι εξαιρετικά σημαντική και βοηθά στην επιλογή του καταλληλότερου παρόχου για το συγκεκριμένο εύρος υπηρεσιών.

Ακόμη, κάποιες φορές η εξωτερική ανάθεση συσχετίζεται με μείωση προσωπικού και απολύσεις εργαζομένων. Μια από τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η ανώτερη διοίκηση είναι η ανακατανομή των υφιστάμενων εργαζομένων σε άλλα τμήματα του οργανισμού ή ακόμα και η ένταξή τους στην ομάδα που ανέλαβε την εργασία που εξωτερικεύθηκε, πρακτική που ωστόσο δεν ενδείκνυται.

Τέλος, κατά τους Quinn & Hilmer (1995), όταν η επιχείρηση αποφασίζει να εξωτερικεύσει μια δραστηριότητα αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να χαθούν από την εταιρεία σημαντικές ικανότητες, να δοθεί βαρύτητα στην ανάπτυξη λάθος λειτουργιών ή να χαθούν ικανότητες που προέρχονται από τις διατμηματικές σχέσεις των εργαζομένων και έχουν καλλιεργηθεί εντός της εταιρίας. Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση δε θα πρέπει να εκχωρεί τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) και λειτουργίες, οι οποίες θεωρούνται η «καρδιά» της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, οι λειτουργίες στις οποίες έχουν αναπτυχθεί οι ιδιαίτερες αυτές ικανότητες, προτείνεται να εκτελούνται εσωτερικά και να μην εκχωρούνται σε συνεργάτες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα λανθασμένης απόφασης εξωτερίκευσης συνιστά η Motorola, η οποία είχε αναθέσει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη σχεδίαση και την παραγωγή κινητών τηλεφώνων στην Ταϊβανέζικη BenQ. Η εταιρεία-πάροχος, αφού απέκτησε την απαιτούμενη τεχνογνωσία, ξεκίνησε να παράγει και να πουλά κινητά τηλέφωνα με τη δική της επωνυμία, στην κινέζικη αγορά. Όπως ήταν αναμενόμενο, η συνεργασία ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις διακόπηκε (Παπαδάκης, 2007).

5.5 ΜΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Παρά τα όσα αναφέραμε στις προηγούμενες παραγράφους, υπάρχουν υποστηρικτές της άποψης ότι ακόμη και θεμελιώδεις δραστηριότητες και λειτουργίες που ανήκουν στον πυρήνα της επιχείρησης, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εκχώρησης σε τρίτους, κάτω από προϋποθέσεις. Παρά το ότι αυτή η ενέργεια ενέχει μεγάλο βαθμό κινδύνου, ακολουθούν οι περιπτώσεις όπου οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να εκχωρηθούν:

- Η επιχείρηση έχει μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και προσπαθεί να τους προφτάσει. Καθώς λοιπόν η θεμελιώδης ικανότητα έχει μικρή αξία, νέες ικανότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν.
- Η αλυσίδα αξίας έχει αλλάξει σημαντικά, υπάρχει διαφορετική εστίαση και οι θεμελιώδεις ικανότητες τείνουν να γίνουν οριακές ενώ άλλες αναδύονται και ενσωματώνονται στον πυρήνα.
- Οι τεχνολογικές αλλαγές καθιστούν κάποιες θεμελιώδεις ικανότητες ξεπερασμένες. Μέσω του outsourcing η επιχείρηση αποκτά πρόσβαση σε ικανότητες που είτε δε μπορεί είτε δεν προλαβαίνει να αναπτύξει εσωτερικά.
- Η εταιρεία θέλει να αποκτήσει πρόσβαση σε μια νέα αγορά, χωρίς ωστόσο να διαθέτει ούτε την τεχνολογία αλλά ούτε και τα δίκτυα για να υποστηρίξει την απόφασή της αυτή. Η ταχύτερη δυνατή λύση φαίνεται να δίνεται από έναν αξιόπιστο συνεργάτη που θα συμβάλει στη γρήγορη είσοδο στην αγορά (Παπαδάκης, 2007).

5.6 Συμπεράσματα Κεφάλαιου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά στην εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων ως μια στρατηγική απόφαση η οποία, ενώ στο παρελθόν επιλεγόταν κυρίως για λιγότερο σημαντικές/υποστηρικτικές δραστηριότητες, τα τελευταία χρόνια κερδίζει έδαφος ακόμη και σε δραστηριότητες που συνδέονται με το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αλυσίδα αξίας. Όταν αναφερόμαστε στο outsourcing, την ανάθεση υπηρεσιών σε τρίτους, εννοούμε μια μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και αγοραστή, με μεγάλο βαθμό συμμετοχής στον κίνδυνο και όχι απλά την υπεργολαβία, που εστιάζει κατά κύριο λόγο σε μια συμφωνία κόστους. Επιπλέον, με στόχο την καλύτερη ανταπόκριση στις διαφορετικές ανάγκες του εκχωρητή, οι υπηρεσίες που εκχωρούνται διαφοροποιούνται ως προς το χρόνο αντίδρασης του παρόχου, το βαθμό εμπλοκής και το επίπεδο εξωτερίκευσης, συναξιολογώντας πάντα και την κρισιμότητα της προς εκχώρηση δραστηριότητας.

Η στρατηγική απόφαση για εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μπορεί να επιφέρει οφέλη για την επιχείρηση όπως μείωση κόστους, επιμερισμός κινδύνου, ευελιξία καθώς και να της επιτρέψει να εστιάσει στις κρίσιμες δραστηριότητες και θεμελιώδεις λειτουργίες που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, ωστόσο, ενέχει και κινδύνους όπως η απώλεια του διαχειριστικού ελέγχου των δραστηριοτήτων που εκχωρούνται, η εμπιστευτικότητα και η ασφάλεια των σχετιζόμενων πληροφοριών, κρυφά κόστη που ενδεχομένως δεν είχαν υπολογιστεί εξ αρχής ακόμη και διαχείριση ομάδων που εκτελούσαν τις εργασίες αυτές εσωτερικά.

Τέλος, παρότι ενέχει μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου, η εκχώρηση μπορεί να αφορά και σε θεμελιώδεις δραστηριότητες και λειτουργίες που συνιστούν τον πυρήνα της επιχείρησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Παπαδάκης Β. Μ., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου
2. ΣΕΒ – Special Report Outsourcing, 5 Σεπτεμβρίου 2019
<https://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/special-report-to-mellon-tis-ergasias/outsourcing-efkairia-gia-exostreifeia-afxisi-paragogikotitas-kai-dimiourgia-neon-theseon-ergasias/>
3. Accenture, (2011) Outsourcing opportunities and strategies, Global Fund Manager Survey Report
(Πρόσβαση 30 Σεπτεμβρίου 2019)
https://www.accenture.com/in-en/~/_media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/industries_3/accenture-capital-markets-white-paper-outsourcing-survey.pdf
4. Accenture (2015) High Performance BPO and the Value Multiplier Effect
(Πρόσβαση 30 Σεπτεμβρίου 2019)
https://www.accenture.com/t20160112t124201_w_/seen/acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/operations_2/accenture-high-performance-bpo-pov-final-nov-2015.pdf
5. Quinn JB and FG Hilmer (1995), *Strategic Outsourcing*, The McKinsey Quarterly

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΟ OUTSOURCING ΣΗΜΕΡΑ

6.1 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το outsourcing είναι μια «επιχειρησιακή τεχνική» που μπορεί να μεταμορφώσει μια επιχείρηση ριζικά και να επιτύχει εκθετική αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Χιλιάδες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο εκχωρούν σε τρίτους λειτουργίες που μέχρι πρόσφατα εκτελούσαν οι ίδιες. Αναπτυσσόμενες χώρες όπως οι Φιλιππίνες, η Ινδία, η Ουκρανία, η Πολωνία και η Βραζιλία να έχουν αναδειχθεί σε κάποιες από τις σημαντικότερες χώρες στην αγορά του off-shore outsourcing με την Ινδία να ηγείται αυτών, εξυπηρετώντας περίπου 80% της σχετικής παγκόσμιας αγοράς. Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος των τελευταίων ετών, από την εφεύρεση του διαδικτύου μέχρι τα προηγμένα συστήματα αυτοματισμών και την τεχνητή νοημοσύνη, έχει συμβάλει καθοριστικά στην άνθιση του outsourcing.

Σύμφωνα με έρευνα και στοιχεία που παρουσίασε η PriceWaterhouseCoopers -αν και η Ινδία παραμένει κορυφαία χώρα στον κλάδο του outsourcing- και άλλες αναδυόμενες αγορές προσπαθούν να επεκταθούν στον κλάδο, με τις κατά τόπους κυβερνήσεις να βοηθούν σε αυτή την κατεύθυνση προκειμένου να ενισχύσουν τις εν λόγω οικονομίες. Στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτής, μάλιστα, η κινεζική κυβέρνηση επέλεξε 20 πόλεις ως κόμβους outsourcing, προκειμένου να προσελκύσει περισσότερες επενδύσεις απ' όλο τον κόσμο, ενώ η κυβέρνηση των Φιλιππίνων δήλωσε ότι το outsourcing αποτελεί προτεραιότητα για τη χώρα. Παρ' όλα αυτά, μόνο το 16% των εταιρειών παροχής υπηρεσιών από την Ινδία βλέπει τους ανταγωνιστές από άλλες αναδυόμενες οικονομίες ως απειλή (ΣΕΠΕ, 2010). Τα στοιχεία των διαφόρων ερευνών πάνω στο θέμα αφορούν στο δυτικό κόσμο κυρίως και αποδεικνύουν την ταχεία προώθηση του outsourcing.

Τι συμβαίνει στην Ευρώπη;

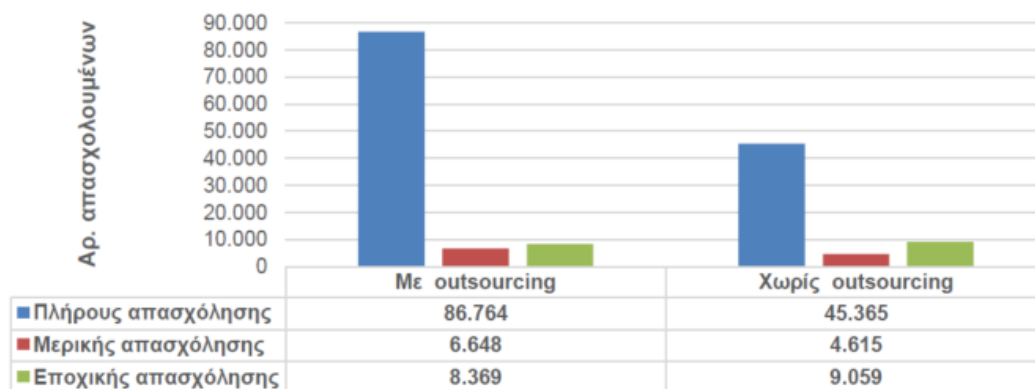
Ο σημαντικός ρόλος του outsourcing αναδεικνύεται και από τα διαθέσιμα στοιχεία από χώρες με υψηλό παραγωγικό δυναμικό. Ενδεικτικά, μελέτη σε δείγμα 1415 Βελγικών επιχειρήσεων δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν εκτεταμένο outsourcing (≥4 λειτουργιών) επιτυγχάνουν διπλάσιο ρυθμό αύξησης της απασχόλησης έναντι αυτών που δεν εκχωρούν καθόλου εργασίες (20,8% έναντι 10,1%).

Επίσης, μελέτη σε δείγμα 1.100 Γερμανικών επιχειρήσεων έδειξε ότι η ανάθεση υπηρεσιών πληροφορικής (IT Outsourcing) αυξάνει κατά 6% το ρυθμό επιχειρηματικής μεγέθυνσης ενώ η αύξηση της απασχόλησης είναι κατά 10% υψηλότερη σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν κάνουν outsourcing. Παράλληλα, ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO) εκτιμά ότι το 25% των νέων θέσεων εργασίας δημιουργούνται σε διεθνείς αλυσίδες αξίας.

6.2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Έχοντας εξετάσει τη διεθνή πραγματικότητα, θα επιχειρήσουμε να προσεγγίσουμε το τι συμβαίνει στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αναφορικά με το outsourcing. Από την πρόσφατη έρευνα του ΣΕΒ σε δείγμα 831 επιχειρήσεων από όλη την Ελλάδα, οι οποίες απασχολούν τουλάχιστον 30 εργαζόμενους, προέκυψαν σημαντικά ευρήματα σχετικά με τις επιχειρήσεις που επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση εργασιών σε σχέση με αυτές που δεν εφαρμόζουν αυτή την πρακτική. Το πρώτο εύρημα αφορά στην έκταση υιοθέτησης της πρακτικής του outsourcing από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Συγκεκριμένα από τις 813 επιχειρήσεις που απάντησαν στην έρευνα, οι 461 (ποσοστό 56,70%) δήλωσαν ότι εφαρμόζουν outsourcing, οι 352 (ποσοστό 43,30%) δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζουν, ενώ υπήρξαν και 18 επιχειρήσεις που δήλωσαν Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ.

Όταν όμως προσεγγίσουμε αυτή την πρακτική οργάνωσης εργασίας από την πλευρά της απασχόλησης, διαπιστώνουμε ότι αφορά σε επιχειρήσεις που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Ειδικότερα, οι απασχολούμενοι σε θέσεις πλήρους απασχόλησης στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing ανέρχονται σε 86.764, αποτελώντας το 65,01% των απασχολούμενων του δείγματος. Δηλαδή ποσοστό λίγο παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (αυτές που εφαρμόζουν outsourcing) απασχολούν σχεδόν τα 2/3 του συνόλου των απασχολούμενων σε θέσεις πλήρους απασχόλησης. Η εικόνα αυτή δεν ισχύει στις θέσεις μερικής και εποχικής απασχόλησης και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση αυτής της πρακτικής οργάνωσης εργασίας συνδέεται και με την ύπαρξη ποιοτικότερων θέσεων απασχόλησης εντός των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 6.1 : Outsourcing και συνολική απασχόληση

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Ένα άλλο εξαιρετικά ενδιαφέρον και σημαντικό εύρημα αφορά στη συσχέτιση ανάμεσα στην υιοθέτηση του outsourcing και στις προοπτικές για την μεταβολή της απασχόλησης στις επιχειρήσεις του δείγματος. Όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα, είναι κατά πολύ μεγαλύτερος ο αριθμός των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν outsourcing και σκοπεύουν να προβούν σε αύξηση προσωπικού έναντι αυτών που δεν εφαρμόζουν outsourcing. Το εύρημα αυτό, συνδυαζόμενο και με το παραπάνω δεδομένο του μεγαλύτερου μέσου αριθμού απασχολουμένων στις επιχειρήσεις με outsourcing, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή αυτής της πρακτικής οργάνωσης εργασίας οδηγεί, αντίθετα από ό,τι θα περίμενε κανείς, σε αύξηση της απασχόλησης συνολικά και μάλιστα σε ποιοτικές θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης.



Διάγραμμα 6.2: Outsourcing και μεταβολή προσωπικού

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Η υιοθέτηση του outsourcing από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι καθολική σε όλη την χώρα και μάλιστα με μικρές αποκλίσεις από τον μέσο όρο, με την Αττική, το Βόρειο

& Νότιο Αιγαίο και την Κρήτη να έχουν το υψηλότερο ποσοστό (60,00%) και την Κεντρική Μακεδονία να έχει το χαμηλότερο (47,9%).

Η εικόνα από πλευράς κλαδικών οικοσυστημάτων όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Δ 6.3) δείχνει ότι στον κλάδο της ενέργειας υπάρχουν ποσοστιαία (66,70%) οι περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing ενώ αντίθετα στον κλάδο της αγροδιατροφής εφαρμόζεται στο μικρότερο ποσοστό (51,80%). Παρατηρείται εδώ το φαινόμενο ο κλάδος που διαθέτει τις περισσότερες επιχειρήσεις σε απόλυτο νούμερο να έχει το μικρότερο ποσοστό σε υιοθέτηση outsourcing.

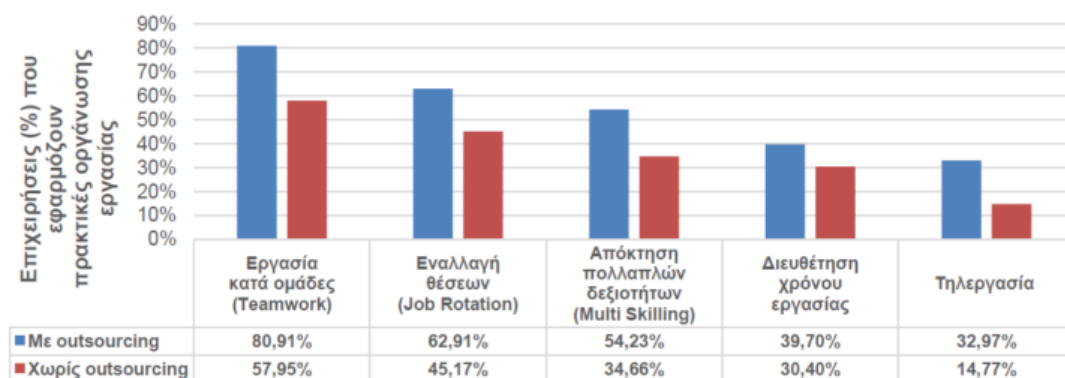
Κλαδικά Οικοσυστήματα	Ναι	Όχι
1 Αγροδιατροφή	51,8%	48,2%
2 Δομικά Υλικά	54,4%	45,6%
3 Ενέργεια	66,7%	33,3%
4 Μεταφορές (logistics)	53,1%	46,9%
5 Υγεία	61,2%	38,8%
6 Ψηφιακή Οικονομία	62,8%	37,2%
Σύνολο	56,7%	43,3%

Διάγραμμα 6.3: Εξωτερική ανάθεση εργασιών % επί του κλάδου

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Μάλιστα, σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing έχουν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στην παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους, τις διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης, την ύπαρξη προϋπολογισμού εκπαίδευσης και τη σύνδεση αμοιβών με την παραγωγικότητα. Ένα πολύ σημαντικό εύρημα είναι ότι σχεδόν 9 στις 10 επιχειρήσεις (ποσοστό 87,64%) που εφαρμόζουν outsourcing, συνεχίζουν να επενδύουν στη γνώση (απόκτηση νέων, προσαρμογή υφισταμένων γνώσεων) ως συστατικό ανάπτυξης των εργαζομένων, αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης.

Σε ό,τι αφορά στις λοιπές πρακτικές οργάνωσης εργασίας, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερα ποσοστά σε διαστάσεις όπως η εργασία σε ομάδες (80,91% έναντι 57,95%) και η τηλεργασία, η οποία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις με outsourcing σε υπερδιπλάσιο ποσοστό (32,97% έναντι 14,77%).



Διάγραμμα 6.4: Outsourcing και πρακτικές οργάνωσης της εργασίας

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

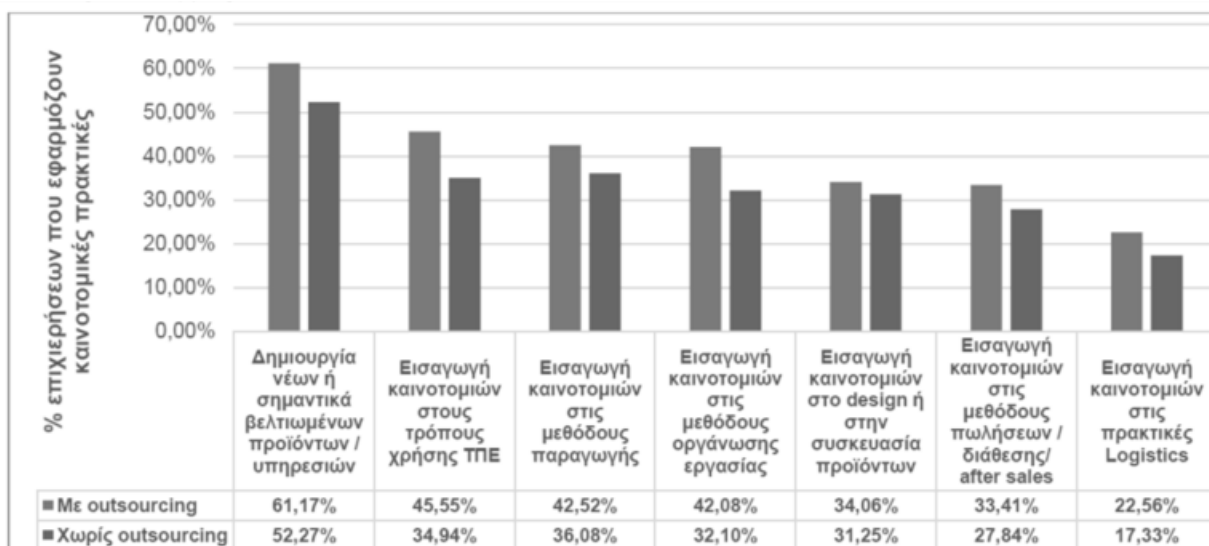
Ακόμη, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, διαπιστώθηκε συσχέτιση ανάμεσα στην εφαρμογή outsourcing και σε επιλεγμένα λοιπά χρησιμοποιούμενα συστήματα διοίκησης των επιχειρήσεων, με τα ποσοστά των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη στρατηγική της εξωτερίκευσης να υπερέχουν σε όλα τα συστήματα διοίκησης που εξετάστηκαν, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), Six Sigma, Vendor Management Inventory όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 6.5: Outsourcing και συστήματα διοίκησης

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει την εκχώρηση εργασιών σε τρίτους, εμφανίζουν καλύτερη καινοτομική συμπεριφορά, επιβεβαιώνοντας ότι με αυτό τον τρόπο η επιτυγχάνεται επικέντρωση στις κύριες δραστηριότητες, η βασικότερη εκ των οποίων είναι η δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών.



Διάγραμμα 6.6: Outsourcing και καινοτομία

Πηγή: ΣΕΒ, «Ποσοτική Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις επί θεμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού», Ιούλιος – Οκτώβριος 2018

Πώς θα ωφεληθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις από το outsourcing;

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις το outsourcing μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη και πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα. Η ανάληψη εργασιών αποτελεί διαβατήριο για τη διείσδυση σε νέες αγορές και αλυσίδες, καθώς ενισχύει την αξιοπιστία τους και διευκολύνει την πρόσβαση σε κεφάλαια, γνώση και τεχνολογία. Παράλληλα, η ανάγκη ένταξης σε διεθνείς καταλόγους πιστοποιημένων προμηθευτών επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής και της διοίκησής τους.

Ακόμη, η ανάθεση εργασιών στρέφει τις επιχειρήσεις στη διατήρηση των θέσεων εργασίας σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης και υψηλής προστιθεμένης αξίας όπως ο σχεδιασμός, η δημιουργία πρωτοτύπων και το branding.

Το Outsourcing μπορεί να αποτελέσει βασικό συστατικό στοιχείο της στρατηγικής διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των ΜμΕ, και συστατικό στοιχείο της στροφής προς ένα εξωστρεφές παραγωγικό μοντέλο το οποίο να δημιουργεί ποιοτικές θέσεις εργασίας. Όταν, σύμφωνα με ΟΟΣΑ και ΠΟΕ μεταξύ 60% με 80% του παγκοσμίου εμπορίου εξυπηρετείται μέσω διεθνών δικτύων παραγωγής, η ένταξη των ελληνικών επιχειρήσεων σε αυτές της, ως εργολάβοι ή υπεργολάβοι, μεγαλύτερων διεθνών επιχειρήσεων, αποτελεί κρίσιμη παράμετρο και ευκαιρία που δε πρέπει να μείνει ανεκμετάλλευτη.

Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι μια γενικότερη υπεροχή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν outsourcing έναντι αυτών που δεν εφαρμόζουν, με τη σημαντικότερη να αφορά στην απασχόληση ανατρέποντας το μύθο της μείωσης της απασχόλησης λόγω outsourcing. Παράλληλα, μόνο αμελητέο δεν είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing συνεχίζουν να επενδύουν στο προσωπικό τους σε όλα τα επίπεδα. Αντίθετα, η προσέγγιση αυτή αποδεικνύει ότι η επιλογή αυτής της μεθόδου οργάνωσης εργασίας γίνεται από στρατηγική επιλογή και δεν θεωρείται ευκαιριακή προσέγγιση μείωσης του κόστους εργασίας.

6.3 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Έχοντας ήδη ολοκληρώσει την ανασκόπηση στο τι επικρατεί μέχρι σήμερα τόσο στον παγκόσμιο όσο και τον ελλαδικό χώρο, θα αναφερθούμε στις τάσεις που αναμένεται να επικρατήσουν τα επόμενα χρόνια στην εξωτερίκευση των υπηρεσιών.

Οι σχέσεις εξωτερικής ανάθεσης ακολουθούν πλέον συγκεκριμένα πρότυπα. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων δείχνει να έχει μετατοπιστεί από την επίτευξη χαμηλότερου κόστους στο σχεδιασμό των διαδικασιών και τους ανθρώπους πίσω από τις διαδικασίες. Η αλλαγή αυτή εκτιμάται ότι θα εξισορροπήσει το πεδίο ανταγωνισμού για την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών στο μέλλον.

Επιπλέον, οι πιέσεις κόστους θα προετοιμάσουν το δρόμο για συμβάσεις outsourcing που είναι ευέλικτες στις συμφωνίες επιπέδου εξυπηρέτησης (Service Level Agreements) και στο πεδίο εφαρμογής. Οι μικρές επιχειρήσεις, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις θα γίνουν μάρτυρες μιας υψηλότερης υιοθέτησης της εξωτερικής ανάθεσης προκειμένου να μειωθούν οι λειτουργικές ανεπάρκειες και να αυξηθεί ο χρόνος τους στην αγορά. Η άνοδος των πρώτων υλών, των μεταφορών και των δαπανών για το πετρέλαιο θα καταστήσει σημαντικό για τις εταιρείες να εξετάσουν την εξωτερική ανάθεση προκειμένου να διατηρήσουν τα λειτουργικά τους έξοδα χαμηλά. Περισσότερες κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες υψηλού επιπέδου θα ανατεθούν στην επόμενη δεκαετία, ενώ η εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών χαμηλού επιπέδου θα σταθεροποιηθεί.

Καθώς οι επιχειρήσεις κινούνται προς την εξωτερική ανάθεση του cloud, η υποστήριξη και η ανάπτυξη θα αυξηθούν. Οι βιομηχανίες παραγωγής και οι φαρμακευτικές

επιχειρήσεις θα μετακινηθούν σε φθηνότερους προορισμούς, όπως η Ινδία, για να εκμεταλλευτούν το χαμηλό κόστος εργασίας και λειτουργίας. Επιπλέον, η εξωτερική ανάθεση έρευνας και ανάπτυξης σε αυτές τις βιομηχανίες θα αξιοποιήσει επίσης το τεράστιο δυναμικό εξωτερικής ανάθεσης της Ινδίας, ενώ παράλληλα η Λατινική Αμερική και η Ευρώπη θα εντείνουν τον ανταγωνισμό προς την Ινδία, που αποτελεί τον αγαπημένο προορισμό εξωτερικής ανάθεσης.

Στο ερώτημα εάν η εξωτερική ανάθεση θα επιβιώσει τα επόμενα χρόνια, η απάντηση είναι ξεκάθαρα «ναι». Η εξωτερική ανάθεση θα συνεχίσει να επιβιώνει στο μέλλον, καθώς παρέχει στις εταιρείες πρόσβαση σε εξειδικευμένες δεξιότητες και εξοικονομεί χρόνο και προσπάθεια, η οποία μπορεί να διοχετευθεί στις άλλες βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Πώς θα διαμορφωθεί το τοπίο για τους παρόχους

Με τη ραγδαία ανάπτυξη ορισμένων νέων τεχνολογιών, ο κλάδος της εξωτερικής ανάθεσης επιχειρηματικών διαδικασιών (BPO) ενδέχεται να διακινδυνεύσει να χάσει ένα μεγάλο μέρος του μεριδίου αγοράς του.

- *Ρομποτική και αξιοποίηση Τεχνητής Νοημοσύνης*

Η ρομποτική αναμένεται να αυτοματοποιήσει πολλές διαδικασίες που είναι επαναλαμβανόμενες και περισσότερο εκτελεστικές, όπως για παράδειγμα το σκνάρισμα τιμολογίων ή η πραγματοποίηση εγγραφών σε λογισμικό σύστημα. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, μέχρι το 2030 το 40% των θέσεων εργασίας στην Αμερική ενδέχεται να χαθεί, λόγω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.

Η τάση αυτή είναι αρκετά απειλητική όχι μόνο για τους εκεί εργαζόμενους αλλά και για την ίδια τη βιομηχανία BPO, καθώς μέχρι τώρα έχει επωφεληθεί από το να μπορεί να παρέχει εργασία με μειωμένο κόστος μεταφέροντας τις δραστηριότητές της σε χώρες με χαμηλότερο κόστος ζωής. Το λογισμικό μπορεί να προσφέρει εργατικό δυναμικό που δεν έχει σχεδόν κανένα κόστος, μόλις εκπαιδευτεί. Παρότι η πρώτη ανάγνωση είναι δυσοίωνη και αποθαρρυντική, η τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι πιο πιθανό να δουλέψει παράλληλα με τους ανθρώπους, αναλαμβάνοντας την εκτέλεση των δύσκολων και κουραστικών εργασιών, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να επικεντρωθούν σε αυτό

που είναι πραγματικά σημαντικό. Αυτό οφείλεται στο ότι οι υπολογιστές είναι εξαιρετικά καλοί στο να επιτελούν μονότονα, επαναλαμβανόμενα καθήκοντα χωρίς ωστόσο να είναι εξίσου αποτελεσματικοί σε εργασίες που απαιτούν πιο δημιουργικότητα ή ικανότητες λήψης αποφάσεων που δε βασίζονται σε ξεκάθαρους κανόνες αλλά απαιτούν συνδυασμό πληροφοριών και εκτιμήσεων. Οι πάροχοι BPO που θα υιοθετήσουν αυτά τα εργαλεία (learning machines) θα έχουν την ευκαιρία να μειώσουν τα δικά τους έξοδα και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

- Έμφαση στα εργαλεία κοινωνική δικτύωσης και την αυτοματοποίηση

Ενώ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) κάποτε απασχολούσαν κυρίως τους έφηβους, η χρήση των social media συνιστά τώρα την τρίτη πιο δημοφιλή δραστηριότητα στο διαδίκτυο και όπως είναι αναμενόμενο, αυτοί οι καταναλωτές αναμένουν κάθε εταιρεία να επενδύει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τουλάχιστον όσο εκείνοι. Η διαχείριση ενός λογαριασμού κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον μια θέση πλήρους απασχόλησης ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, πολλές θέσεις πλήρους απασχόλησης. Η προετοιμασία του περιεχομένου που ανεβαίνει στη σελίδα κάποιας εταιρείας, η παροχή απαιτήσεων στα ερωτήματα και τις απορίες των καταναλωτών άμεσα και με επαγγελματισμό, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη συνολική εμπειρία του πελάτη. Άλλωστε, ένας ευχαριστημένος πελάτης είναι αρκετά πιθανό να μοιραστεί τη θετική του εμπειρία με άλλους και ακόμα πιο πιθανό να χρησιμοποιήσει τα social media για να μοιραστεί μια άσχημη εμπειρία ή κακή εξυπηρέτηση που έλαβε.

- Η χρήση του Νέφους (Cloud) και το Λογισμικό ως Υπηρεσία (SaaS) θα εδραιωθούν

Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις συνήθιζαν να έχουν ιδιόκτητους servers για τους οποίους δαπανούσαν τεράστια ποσά, τόσο για την απόκτηση όσο και τη συντήρησή τους. Οι σημερινές επιχειρήσεις είναι πολύ πιο λιτές και ευέλικτες και έχουν υιοθετήσει την τεχνολογία Cloud και SaaS (Software as a Service). Οι υπηρεσίες SaaS είναι προσβάσιμες από τους χρήστες διαδικτυακά και απομακρυσμένα, χωρίς να απαιτείται δηλαδή, η τοπική εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικού, servers ή άλλων συστημάτων και υποδομών. Καθώς αυξάνονται οι χρήστες, μειώνεται το κόστος παροχής και συντήρησης της υπηρεσίας και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται οικονομία κλίμακας στη χρήση των εργαλείων και υπηρεσιών που προσφέρονται από το λογισμικό. Αντίστοιχα, η βιομηχανία BPO οφείλει να προσαρμοστεί στη χρήση των εν λόγω εργαλείων για να μπορεί να συμβαδίζει με τις εταιρείες τις υπηρεσίες των οποίων έχει αναλάβει να παρέχει.

- Οι εταιρείες BPO θα παρέχουν ολιστικό πακέτο υπηρεσιών

Ενώ η εξωτερίκευση υπηρεσιών ξεκίνησε με τηλεφωνικά κέντρα, πλέον οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή εδραίωσης στην αγορά, να αναθέσετε σε τρίτους σχεδόν τίποτα και πολλοί αρχάριοι και μικρότερες εταιρείες θα ψάξουν για ένα BPO που μπορεί να παρέχει ένα πλήθος υπηρεσιών, από την παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών, διαχείριση λογαριασμών κοινωνικής δικτύωσης, υπηρεσίες σχεδιασμού, υποστήριξη πληροφορικής και οτιδήποτε άλλο μπορεί να χρειαστεί. Εστιάζοντας οι επιχειρήσεις σε αυτήν την κατεύθυνση, θα μπορέσουν να αντισταθμίσουν δουλειές που πιθανόν να χαθούν λόγω της τεχνητής νοημοσύνης.

6.4 ΤΟ OUTSOURCING ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19

Η κλίμακα και η ταχύτητα των αλλαγών που προκλήθηκαν από την πρόσφατη πανδημία είναι πρωτόγνωρες και οι επιπτώσεις σε όλους τους τομείς παραμένουν ανυπολόγιστες. Καθώς ένα από τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης εργασιών είναι και η ευελιξία, θα παρουσίαζε ενδιαφέρον να γνωρίζαμε πώς αντέδρασαν οι πάροχοι στην πρόκληση αυτή. Επέδειξαν ευελιξία, προσπαθώντας να βρουν καινοτόμες και παράλληλα ρεαλιστικές λύσεις για την υποστήριξη των πελατών τους σε αυτή την κρίσιμη συγκυρία ή απλά προσπάθησαν να παραμείνουν σε όσο προβλέπονταν στις συμβάσεις, στοχεύοντας στο να ελαχιστοποιήσουν τις όποιες βραχυπρόθεσμες απώλειες; Αντίστοιχα, πώς αντέδρασαν οι πελάτες-εκχωρητές;

Επέδειξαν ευελιξία αναζητώντας παράλληλα εφικτές λύσεις ή εστίασαν στην αξίωση κυρώσεων που προέκυπταν από τα Service Level Agreements και τα συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια; Καθώς η περιβόητη «νέα κανονικότητα» διαμορφώνεται, τι είναι αυτό που μπορούν οι BPOs να κάνουν προκειμένου να υποστηρίξουν τους πελάτες τους τους επόμενους 12-18 μήνες;

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Deloitte, το 99% των CFOs έχουν λάβει ή σκοπεύουν να λάβουν μέτρα για να εισάγουν ή να διευρύνουν τις εναλλακτικές μορφές που κάποιος θα μπορεί να παρέχει εργασία, όπως για παράδειγμα απομακρυσμένη εργασία, εργασία σε βάρδιες ή πιο ευέλικτα ωράρια, προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνθήκες που δημιουργούνται από την πανδημία COVID-19.

Και ενώ η αυξημένη ευελιξία είναι κάτι που η εταιρεία-πελάτης θέλει να προσφέρει στους εργαζόμενούς της, η διασφάλιση αντίστοιχων συνθηκών για τους εργαζόμενους του παρόχου αποτέλεσε ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση καθώς κλήθηκαν να διαχειριστούν εργασία σε βάρδιες που είχε προβλεφθεί ότι θα διεκπεραιωνόταν με διαφορετικό τρόπο, μέσα από κοινόχρηστους, επιτραπέζιους υπολογιστές, που κρίνονταν αρκετοί για να διασφαλίσουν την απρόσκοπτη και επαγγελματική εξυπηρέτηση πελατών, σε προπανδημίας εποχές. Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις στην παροχή των εν λόγω υπηρεσιών, την ασφάλεια των δεδομένων, την κεντρικοποίηση και την ψηφιακή ατζέντα; Θα συνεχίσει να έχει σημασία το μέρος από όπου παρέχεται η υπηρεσία όταν η ολοένα αυξανόμενη αυτοματοποίηση ευνοεί την άλλη κατεύθυνση;

Πιθανότατα θα χρειαστούν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο που συμφωνούνται και τους όρους που περιγράφονται στις συμβάσεις εξωτερικής ανάθεσης μακροπρόθεσμα. Ακόμη, στην ίδια έρευνα της Deloitte τον Απρίλιο του 2020, το 32% των πελατών πιστεύουν ότι θα υπάρξει μείωση στην τάση για outsourcing μόλις ξεπεραστεί η κρίση της πανδημίας, γεγονός που οφείλεται στην ακαμψία (αντιληπτή ή πραγματική) των όρων και προϋποθέσεων των συμβάσεων καθώς η πρωτόγνωρη σε διαστάσεις πανδημία παρεμπόδισε την άμεση εκτέλεση ενεργειών.

Η επίσπευση του πολλά υποσχόμενου ψηφιακού μετασχηματισμού θα είναι εκείνη που θα δώσει νέα ώθηση και θα συμβάλει στη μείωση του βαθμού εξάρτησης από τον άνθρωπο για κρίσιμες, μεγάλης εντάσεως εργασίες.

6.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάστηκε ότι τα τελευταία χρόνια, με σύμμαχο την τεχνολογία, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να προχωρήσουν σε ανάθεση δραστηριοτήτων σε παρόχους που εξειδικεύονται σε αυτές, προκειμένου να επωφεληθούν από τη δική τους εμπειρία και εξειδίκευση. Έτσι λοιπόν, οι αποστάσεις και η διαφορά ώρας εκμηδενίζονται, η πρόσβαση σε υψηλή εξειδίκευση διευκολύνεται και παράλληλα ενισχύεται η εντός επιχείρησης απασχόληση σε πιο «ποιοτικές» θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης.

Ακόμη, όταν το outsourcing συνιστά στρατηγική επιλογή για την οργάνωση εργασίας και δε θεωρείται ευκαιριακή προσέγγιση μείωσης του κόστους εργασίας, παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να επενδύουν στο προσωπικό τους σε όλα τα επίπεδα.

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι μια από τις τάσεις που θα εντατικοποιηθούν και θα κυριαρχήσουν τα επόμενα χρόνια. Επομένως, η ανάληψη εργασιών δύναται να αποτελέσει διαβατήριο για τη διείσδυση σε νέες αγορές και αλυσίδες, καθώς ενισχύει την αξιοπιστία και διευκολύνει την πρόσβαση σε κεφάλαια, γνώση και τεχνολογία, έχοντας αντίκτυπο όχι μόνο σε επίπεδο εταιρείας αλλά ακόμη και χώρας, συμβάλλοντας στην ανταγωνιστικότητα, την εξωστρέφειά της και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} Κεφαλαίου

1. Outsourcing opportunities and strategies, Global Fund Manager Survey Report, Accenture 2011
2. McLain C., Top Four Business Process Outsourcing Trends To Expect In 2019, forbes.com
3. Global Outsourcing and Insourcing Survey, Deloitte 2014, deloitte.com
4. Future Outsourcing Trends for 2020 , www.flatworldsolutions.com
5. Outsourcing – ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, sev.org.gr
6. Outsourcing Manufacturing: A 20/20 view, docplayer.net

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Β. Μ, (2007). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Hill C, Jones G (2004), Strategic Management: An Integrated Approach”, Houghton Mifflin College Div, 6th edition
4. Johnson G, Scholes K. and Whittington R. (2005), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Pearson Education, 7th Edition
5. Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (1998): The Strategy Process, Prentice Hall
6. Wheelen T.J., Hunger D., (2008), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall Inc
7. Wheelen T. L., Hunger, J. D. (2012), “Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability”, 13th ed., Prentice Hall
8. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2000). Strategic Management and Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

1. Εμμανουήλ Σοφία, Η προστιθέμενη αξία του outsourcing, Ναυτεμπορική
3. McLain C., Top Four Business Process Outsourcing Trends To Expect In 2019, forbes.com
2. Quinn JB and FG Hilmer (1995), Strategic Outsourcing, The McKinsey Quarterly
3. Mintzberg H. (1987) The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies, California Management Review
4. Porter M. (1985, 1998) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Copyright by the Free Press.
5. Porter M. (1980), Competitive Strategy, New York: Free Press
6. Porter M. (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
7. Porter M. (1996) What is Strategy , Harvard Business Review

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Future Outsourcing Trends for 2020 , www.flatworldsolutions.com

Κέντρο υπηρεσιών της Sitel στην Αθήνα, Ναυτεμπορική

Outsourcing – ευκαιρία για εξωστρέφεια, αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, sev.org.gr

Outsourcing Manufacturing: A 20/20 view, docplayer.net

High Performance BPO and the Value Multiplier Effect, Accenture, 2015

Outsourcing opportunities and strategies, Global Fund Manager Survey Report, Accenture 2011

Global Outsourcing and Insourcing Survey, Deloitte 2014, deloitte.com