



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Στεφάνου Θ. Γεωργία

Πειραιάς, 2023


ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

« Ανάπτυξη Διοικητικών Μάκρας Ξέρων. Απόκτηση Απαραίτητων Πρακτικών Μετρώ-
Μελέτη Περίπτωσης »
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 Ονοματεπώνυμο



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι να διερευνηθούν οι βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ σε σχέση με τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τί στρατηγική δηλαδή θα πρέπει να διαμορφώσει ο εκάστοτε οργανισμός, ώστε να καταφέρει να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος και παράλληλα να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες. Για τις ανάγκες της ανάλυσης, η εργασία διαιρέθηκε σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται λεπτομερώς, οι βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναλύεται η έννοια και η σημασία της στρατηγικής και στη συνέχεια η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ και η σημασία της παρουσίας του μέσα σε μία επιχείρηση. Επίσης, γίνεται διάκριση του περιβάλλοντος σε εσωτερικό και εξωτερικό με αναλυτική προσέγγιση αυτών, ώστε να φανεί η αναγκαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ για τη διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχο στρατηγικής. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τί είναι, πώς διακρίνεται και ποια η σημασία του για μία επιχείρηση. Αναφέρονται αναλυτικά οι πηγές προέλευσής του αλλά και η ανάγκη για τη διαμόρφωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πώς δηλαδή μία επιχείρηση θα καταφέρει να μετατρέψει το πλεονέκτημά της, σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη συνεχή αναζωογόνησή του, με σκοπό τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών. Τέλος, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναφέρονται οι στρατηγικές ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού με τη βοήθεια των δυνάμεών του, διακρίνοντάς τες σε ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης μίας μικρομεσαίας επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου των ανταλλακτικών φίλτρων. Δίνονται, αρχικά, λεπτομέρειες για την επιχείρηση, τον κλάδο που ανήκει, τα βασικά της στοιχεία, το όραμα, την αποστολή της, το μέγεθός της, τα τμήματα και τους εργαζομένους της και άλλα. Στη συνέχεια, αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαθέτει αλλά και στρατηγικές που ακολουθεί. Δίνονται λεπτομέρειες για το πώς δηλαδή καταφέρνει να στέκεται απέναντι στις μεταβολές του περιβάλλοντος, ποια επιχειρηματική και επιχειρησιακή πολιτική ακολουθεί και πώς αναπτύσσει και διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ως επακόλουθο ευχαριστημένους πελάτες. Τέλος, η εργασία τελειώνει με μία πρόταση στρατηγικής, ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να βελτιωθεί στο μέλλον.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με στήριξαν όλο αυτό το διάστημα.

Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νίκο Γεωργόπουλο, για τη βοήθεια του, τις εύστοχες επισημάνσεις του, τη συνολική καθοδήγησή του και γενικότερα για την άφογη συνεργασία μας, με σκοπό την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου που στήριξε την προσπάθειά μου αυτή με κάθε τρόπο.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Παράγοντες Προσδιορισμού Στρατηγικής.....	14
Διάγραμμα 1.2 Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.....	25
Διάγραμμα 1.3 Υπόδειγμα του Porter.....	35
Διάγραμμα 1.4 Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	43
Διάγραμμα 1.5 Τα 3 επίπεδα Στρατηγικής.....	45
Διάγραμμα 1.6 Τρεις Επιλογές Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	46
Διάγραμμα 1.7 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών.....	48
Διάγραμμα 2.1 VRIO.....	67
Διάγραμμα 2.2 Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	72
Διάγραμμα 3.1 Εισαγωγές Προϊόντων.....	95
Διάγραμμα 3.2 Πελάτης 1. Κατάσταση πωλήσεων.....	97
Διάγραμμα 3.3 Πελάτης 2. Κατάσταση πωλήσεων.....	97
Διάγραμμα 3.4 Πελάτης 3. Κατάσταση πωλήσεων.....	97

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος	27
Πίνακας 1.2 SWOT Ανάλυση.....	52
Πίνακας 2.1 Παραδείγματα Διαθέσιμων Πόρων.....	64
Πίνακας 3.1 Ανάλυση Pest	87
Πίνακας 3.2 Σύνολο πωλήσεων τα τελευταία 3 έτη.....	96

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	12
1.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	12
1.1.2 Η σημασία της στρατηγικής.....	13
1.2 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ	14
1.2.1 Οι φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ.....	15
Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός:	15
Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός:.....	15
Στρατηγικός Σχεδιασμός:	16
Στρατηγικό Μάνατζμεντ:.....	16
1.2.2 Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	17
1.2.3 Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ	18
Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης	19
Η επίδραση της καινοτομίας.....	20
Η επίδραση της βιωσιμότητας	21
1.3 Η διάκριση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	23
1.3.1 Η ανίχνευση του φυσικού περιβάλλοντος.....	25
1.3.2 Η ανίχνευση του μάκρο-περιβάλλοντος.....	26
Πολιτικό περιβάλλον	27
Οικονομικό περιβάλλον.....	28
Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον	29
Τεχνολογικό περιβάλλον	31
1.3.3 Η αναγκαιότητα ανίχνευσης του μάκρο-περιβάλλοντος.....	33
1.3.4 Η ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης	33

1.3.5 Η προσέγγιση του PORTER	34
Η απειλή των νεοεισερχομένων	35
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	37
Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	38
Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	39
Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών	40
1.3.6 Οι προκλήσεις στη χρήση του υποδείγματος Porter	40
1.4 Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος	41
1.5 Η διαμόρφωση στρατηγικής	43
1.5.1 Επίπεδα στρατηγικής.....	45
1.5.2 Η ανάλυση SWOT.....	50
1.6 Η υλοποίηση στρατηγικής	52
1.7 Η αξιολόγηση & ο έλεγχος στρατηγικής	54
1.8 Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	57
2.1 Έννοια Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	57
2.1.1 Ορισμός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	57
2.1.2 Διάκριση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	59
Ο Ρόλος του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος για την Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	60
Πηγές Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	61
Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	62
2.1.3 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	63
Τεχνολογία και Καινοτομία	64
Ανθρώπινο Δυναμικό	65
Οργανωτική Δομή	66
2.2 Ανάπτυξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	67
2.2.1 Μεθοδολογία Ανάπτυξης.....	67
2.2.2 Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	72
Διαφοροποίηση.....	73
Ηγεσία κόστους.....	73
Εστίαση.....	74
Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση	75
Εστίαση με βάση το κόστος.....	75
2.3 Συμπέρασμα	76

2.4 Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	79
3.1 Βασικά στοιχεία της εταιρείας	79
Μέγεθος επιχείρησης	79
Κλάδος.....	82
Αξίες	83
Όραμα.....	83
Αποστολή	83
Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	83
Στόχοι	84
Πολιτικές	84
Στρατηγικές.....	85
Χρηματοοικονομικοί Δείκτες	85
3.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	86
3.2.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST).....	86
Πολιτικό Περιβάλλον	87
Οικονομικό Περιβάλλον.....	87
Κοινωνικό Περιβάλλον	88
Τεχνολογικό Περιβάλλον	88
3.2.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος (Υπόδειγμα Porter).....	89
Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	89
Απειλή από νέο-εισερχόμενους στον κλάδο	90
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	91
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	91
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	92
3.2.3 Ανάλυση SWOT.....	92
Δυνάμεις	92
Αδυναμίες	93
Ευκαιρίες.....	93
Απειλές	94
3.3 Στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση	94
3.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική	94
3.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική.....	95
3.4 Αξία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία.....	96
3.5 Πρόταση στρατηγικής.....	99

3.6 Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	101
Βιβλιογραφία	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή η διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί μία πολυσύνθετη διαδικασία που καθορίζεται από ένα σύνολο παραγόντων. Μόνο με τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση αρχικά να επιβιώσει, σε ένα απόλυτα ανταγωνιστικό περιβάλλον, και εν συνεχεία να αναπτυχθεί και να ευημερήσει, σε αντίθετη περίπτωση μόνο αρνητικά αποτελέσματα μπορούν να ακολουθήσουν.

Συνεπώς, η στρατηγική αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, είδους δραστηριότητας ή οτιδήποτε άλλο, η στρατηγική είναι συνυφασμένη με την άσκηση επιχειρηματικότητας. Ιδιαίτερα σε σημερινές συνθήκες, που οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και η αγορά γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, η πίεση τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών είναι μεγάλη, οι ελλείψεις πρώτων υλών σημαντικές και ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μειωθεί κατά πολύ, σε αντίθεση με τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού που έχουν αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό. Όλα τα παραπάνω που αναφέρθηκαν, δημιουργούν συνθήκες για συνεχή αναπροσαρμογή της επιχείρησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα, γεγονός που μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχημένα μόνο με τη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο η εκάστοτε επιχείρηση αποκτά πλήρη εικόνα για το που βρίσκεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και το που θέλει να φτάσει, δηλαδή ποιες δυνάμεις και ευκαιρίες θα πρέπει να αξιοποιήσει αλλά και ποιες αδυναμίες της και απειλές να αντιμετωπίσει και να βελτιώσει.

Ωστόσο, η πρόκληση στα παραπάνω έγκειται στην αβεβαιότητα του μέλλοντος, όπου ο ανταγωνισμός ενισχύεται, τα προϊόντα αυξάνονται, υποκατάστατα εμφανίζονται, οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές αλλά και τεχνολογικές συνθήκες μεταβάλλονται συνεχώς προς διάφορες κατευθύνσεις και η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να αντιληφθεί όλες τις πιθανές μεταβολές και να προσαρμοστεί σε αυτές. Σε αυτήν την περίπτωση, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι που καταφέρνει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του παρόντος και να προγραμματίσει τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ μίας επιχείρησης είναι αυτό που ενοποιεί πόρους και δημιουργεί ικανότητες, δέχεται μεγάλη επιρροή από το εξωτερικό περιβάλλον και τις μεταβολές που συμβαίνουν εκεί, προσαρμόζεται σε αυτές, με γνώμονα πάντα τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δίνοντας αξία στον πελάτη. Θεωρείται απαραίτητο δηλαδή, αφού

συμβάλλει στην προσαρμογή της επιχείρησης στις συνεχείς μεταβολές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, κατανέμει αποτελεσματικά τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει η κάθε επιχείρηση, σύμφωνα με τις ανάγκες της σε διαφορετικές δραστηριότητες και τέλος διαχειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα, που αποτελεί πλεονέκτημα για την εταιρεία. Συνοψίζοντας, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει, προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχο και συντονισμό. Μόνο με τη βοήθεια του μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί και να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αξιοποιώντας σωστά όλους του διαθέσιμους πόρους και με γνώμονα πάντα ικανοποιημένους πελάτες,

Βέβαια σε κάθε περίπτωση, πρόκληση αποτελεί η διαμόρφωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνήθως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε προέρχεται από τη μείωση κόστους είτε τη διαφοροποίηση είτε την εστίαση, ενδέχεται να είναι προσωρινό, δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές πάντα θα αναζητούν τρόπους να κερδίσουν το αγοραστικό κοινό, ακόμα και αντιγράφοντας τον ανταγωνισμό, κάνοντας σαφές πως το επιχειρείν είναι μια συνεχής διαδικασία, αβέβαιη. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο, τα στελέχη επιλέγοντας τις κατάλληλες επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές, οφείλουν να αναζωογονούν συνεχώς το ήδη υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διατήρησή του, διαφορετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε θα υφίσταται πια και είναι πιθανό να μετατραπεί ακόμα και σε μειονέκτημα.

Συνοψίζοντας, είναι εμφανές πως όλες οι διαδικασίες που αφορούν το μέλλον και την οργάνωση της κάθε επιχείρησης είναι μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ, το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της. Ακόμα και τα ίδια τα στελέχη, χωρίς τον καθοριστικό ρόλο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για επιβίωσης και ανάπτυξη, δε θα μπορούσαν να λαμβάνουν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, η εύρυθμη λειτουργία και η επιτυχία της εξαρτάται άμεσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό της, ο οποίος διαμορφώνεται σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο. Σε αυτήν την περίπτωση, εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, αλλά και οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την εξισορρόπησή τους και την απόκτηση του μεγαλύτερου δυνατού πλεονεκτήματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Στη διάρκεια των χρόνων, στη βιβλιογραφία έχουν παρουσιαστεί διαφορετικοί ορισμοί όσον αφορά την έννοια της στρατηγικής, για παράδειγμα:

- Προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός που αφορούσε αποκλειστικά αυτόν που είχε τον ρόλο να καθοδηγήσει και να δημιουργήσει κίνητρα για τον στρατό και όχι να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την πορεία του πολέμου.
- Παρόμοια θεωρία όπως και στην Ελλάδα, επικράτησε και στην Ασία, με τον ορισμό ως οι διαφορετικές αρχές που ακολουθούν οι αρχηγοί για να πετύχουν τους στόχους τους. (Sun Tzu, 5^{ος} αιώνας π. Χ.)

Μετά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο αναλύεται ο ορισμός της στρατηγικής όσον αφορά το περιβάλλον μιας επιχείρησης.

- Η στρατηγική δεν αποτελεί μία νέα ιδέα, αντίθετα βασίζεται σε ό,τι ήδη κάνει η επιχείρηση και επιλέγεται με στόχο τον καθορισμό των σκοπών και στόχων της μακροπρόθεσμα, πάντοτε με γνώμονα τη σωστή κατανομή των πόρων και την υιοθέτηση μιας ακολουθίας πράξεων. (Chandler, 1960)
- Η στρατηγική είναι συνυφασμένη με το λεπτομερή σχεδιασμό και έλεγχο, ο εκάστοτε CEO οφείλει να συνεργάζεται με τις ομάδες στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να αναλύουν το παρελθόν και να προβλέπουν το μέλλον, στοχεύοντας πάντοτε σε μεγαλύτερη επιτυχία. (Ansoff, 1965)

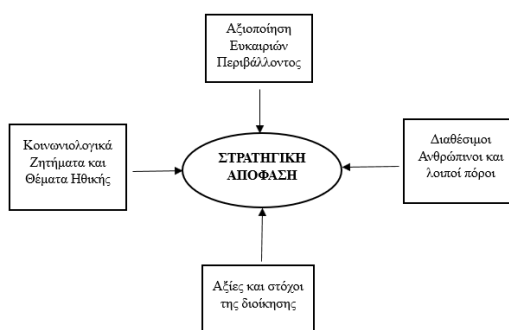
- Μαθηματική προσέγγιση της στρατηγικής που βασίζεται σε λεπτομερή ανάλυση, με τη βοήθεια υποδειγμάτων, τα οποία καθορίζουν τη θέση που οφείλει να πάρει η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό στον κλάδο, εστιάζει δηλαδή στην τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον. (Porter, 1980)
- Η στρατηγική δε συνδέεται με το σχεδιασμό, αλλά καθορίζεται από μια σειρά μεμονωμένων γεγονότων. Η πλειοψηφία των στρατηγικών σχεδίων ποτέ δεν έχουν επιτευχθεί με τον τρόπο που προορίζονταν να γίνουν, αντίθετα χαρακτηρίζονται από την προσαρμογή. Επομένως, ο καθορισμός της στρατηγικής ως σχέδιο δεν αρκεί διότι δεν εμπεριέχονται τα γεγονότα που προκύπτουν. Πρέπει να οριστεί ως ένα μοτίβο σε μία ροή ενεργειών, δηλαδή η συνέπεια στη συμπεριφορά, η οποία είτε προορίζεται είτε όχι. (Mintzberg, 1985)

Στη σύγχρονη εποχή η στρατηγική συνδέεται άμεσα με την άσκηση της επιχειρηματικότητας και θεωρείται απαραίτητη για τη μελλοντική παρουσία και για την επίτευξη του σκοπού και των φιλοδοξιών της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί άξονες τίθενται στο πού η επιχείρηση σκοπεύει να φτάσει και ποια από τα μέσα που ήδη διαθέτει θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο λιγότερο δυνατό χρόνο. Σε κάθε περίπτωση, για να θεωρηθεί μια στρατηγική αποτελεσματική, οι στρατηγικές αποφάσεις δεν μπορεί να είναι τυχαίες, αντίθετα, θα πρέπει να ερευνάται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, να διαμορφώνεται ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που θα προκαλεί ενδιαφέρον τόσο στους καταναλωτές και επενδυτές όσο και στους ίδιους τους μάνατζερς και τους εργαζομένους. (Max McKeown, 2011)

1.1.2 Η σημασία της στρατηγικής

Όπως είναι εμφανές, η δόμηση ενός στρατηγικού σχεδίου θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ανεξαρτήτως μεγέθους, είδους και κλάδου δραστηριότητας, καθεμία οφείλει να διαμορφώνει στρατηγική, δεδομένου ότι στη σύγχρονη εποχή ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί ραγδαία, η πρόσβαση στα διαθέσιμα προϊόντα είναι ευκολότερη σε σχέση με το παρελθόν, επομένως και οι απαιτήσεις των καταναλωτών μεγαλύτερες. Παράλληλα, οι ομάδες ενδιαφερόντων, γνωστοί ως stakeholders είναι πολύ περισσότεροι, όπως και τα όρια μεταξύ των κλάδων δεν

θεωρούνται ευδιάκριτα, επομένως ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται έντονος. Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους της αν δε διαμορφώσει στρατηγική, καθώς ένα στρατηγικό σχέδιο συμβάλλει στην ενοποίηση των διαθέσιμων πόρων για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αλλά και στη διαμόρφωση της αποστολής, δηλαδή το λόγο ύπαρξη της εκάστοτε επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Βοηθά στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, στην αξία που δίνει δηλαδή στους πελάτες της, αλλά και πως θα διαμορφώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως αποτέλεσμα των παραπάνω οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013). Παρακάτω στο διάγραμμα 1.1 παρατίθενται οι παράγοντες διαμόρφωσης στρατηγικής.



Διάγραμμα 1.1 Παράγοντες Προσδιορισμού Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

1.2 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο αποφάσεων και πράξεων που συμβάλλουν τόσο στην επιβίωση μίας επιχείρησης στο παρόν όσο και στη διαμόρφωση της πορείας της μακροπρόθεσμα, πως δηλαδή ένας οργανισμός θα καταφέρει να εντοπίσει και να συνδυάσει τις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να τις προσαρμόσει στις ανάγκες του. Συχνά το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται μία επιχείρηση μεταβάλλεται, ο ανταγωνισμός αυξάνεται ραγδαία, νέες επιχειρήσεις και νέα προϊόντα συνεχώς εισέρχονται σ' αυτό, σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και με τις νέες ανάγκες των αγοραστών, συχνά χρειάζονται αλλαγές όχι μόνο στα προϊόντα αλλά ακόμα και στη διαδικασία παραγωγής.

Όταν παρατηρούνται τέτοιες συνθήκες, το στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των μεταβολών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με τη διαδικασία της λεπτομερούς καταγραφής των σκοπών και των κατευθυντήριων γραμμών της ανώτερης διοίκησης μίας επιχείρησης, αλλά και με τον καταμερισμό των πόρων με αποτελεσματικό τρόπο, πιο συγκεκριμένα ασχολείται τόσο με τη διαμόρφωση στρατηγικής που πραγματοποιείται από τον CEO και το διοικητικό συμβούλιο όσο και με την υλοποίηση της που αφορά τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα της διοίκησης. Στο στρατηγικό μάνατζμεντ, σε επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής και υλοποίησης στρατηγικής, πρόκληση αποτελεί η πιθανότητα λάθους που μπορεί να δημιουργήσει είτε σοβαρά οικονομικά προβλήματα και να καταστήσει την εκάστοτε επιχείρηση οικονομικά μη βιώσιμη είτε δυσκολία στο να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013).

1.2.1 Οι φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ

Σε συνθήκες συνεχών μεταβολών, το στρατηγικό μάνατζμεντ, για την αντιμετώπιση ζητημάτων που προκύπτουν, διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις, δύο που αφορούν την στατική ανάλυση και είναι ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και δύο που αφορούν τη δυναμική ανάλυση, δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός και το ίδιο το στρατηγικό μάνατζμεντ (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός: Συνήθως αφορά τον επόμενο ένα χρόνο, οι μάνατζερς καλούνται να υπολογίσουν τον απαιτούμενο προϋπολογισμό γι' αυτό σε αυτό το στάδιο ξεκινούν τη δημιουργία ενός πλάνου με τις επερχόμενες δραστηριότητές τους. Δεν πρόκειται για λεπτομερή ανάλυση, αντίθετα βασίζεται σε στοιχεία που βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης γι' αυτό και θεωρείται ένα απλοϊκός επιχειρησιακός σχεδιασμός.

Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός: Σε πολλές περιπτώσεις, ένας ετήσιος προϋπολογισμός δεν θεωρείται αρκετός για τον προγραμματισμό μίας εταιρείας και την ενίσχυση της δράσης της, απαιτούνται μακροχρόνια προγράμματα, κυρίως διάρκειας

μεταξύ τριών με πέντε ετών, τα οποία συγκεντρώνουν πληροφορίες όχι μόνο από το εσωτερικό της εκάστοτε εταιρείας αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον, ανακαλύπτοντας έτσι τις νέες τάσεις στην αγορά και διευρύνοντας τον στρατηγικό τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων που προκύπτουν.

Στρατηγικός Σχεδιασμός: Στη συγκεκριμένη φάση, η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας του σχεδιασμού, χρησιμοποιώντας ένα οργανωμένο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, με σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, που απαιτούν συντονισμένη οργάνωση για επιτυχημένη δράση. Την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού την αναλαμβάνει μία καταρτισμένη ομάδα, με δυνατότητες πρόβλεψης των μελλοντικών τάσεων και λήψης αποφάσεων με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο. Η διοίκηση του ανωτέρου επιπέδου ενημερώνεται από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα που αναλαμβάνουν ζητήματα υλοποίησης και αξιολογεί το τρέχον στρατηγικό σχέδιο μία φορά το χρόνο, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο επιτυχημένα στρατηγικά σχέδια.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Σε αυτή τη φάση, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη της έντονης παρουσίας και δράσης των στελεχών της μεσαίας και της κατώτερης διοίκησης, σχηματίζονται ομάδες διευθυντών και υπαλλήλων από διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, αλλά και από διάφορα τμήματα ή ομάδες εργασίας. Αναπτύσσουν και ενσωματώνουν μια σειρά από σχέδια που δίνουν έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, στρατηγικά σχέδια που περιγράφουν λεπτομερώς ζητήματα εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου, τα οποία προκειμένου να προβλέψουν με ακρίβεια το μέλλον, επικεντρώνονται ακόμα και σε πιθανά σενάρια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Πλέον κανείς μπορεί να αναφερθεί σε στρατηγικό τρόπο σκέψης από όλα τα επίπεδα του οργανισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι στρατηγικές πληροφορίες, που προηγουμένως ήταν διαθέσιμες μόνο στην ανώτατη διοίκηση, πια χρησιμοποιούνται από άτομα σε όλο τον οργανισμό. Αν και η ανώτατη διοίκηση αποτελεί βάση για τον στρατηγικό σχεδιασμό, οι στρατηγικές που προκύπτουν μπορεί να προέρχονται από οπουδήποτε στον οργανισμό, ο προγραμματισμός είναι συνήθως διαδραστικός σε όλα τα επίπεδα και δεν είναι πλέον αυστηρά από πάνω προς τα κάτω.

1.2.2 Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ

Στη σύγχρονη εποχή η μεγαλύτερη πρόκληση που οφείλει να αντιμετωπίσει με επιτυχία κάθε επιχείρηση είναι οι συνεχείς μεταβολές που παρατηρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παρουσιάζει σημαντικά αυξημένη επίδοση σε παροντικό χρόνο και στο άμεσο μέλλον, ωστόσο η δυσκολία έγκειται στην διατήρησή της αλλά και την ενίσχυσή της μακροπρόθεσμα. Οι δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης θα πρέπει όχι μόνο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του παρόντος αλλά θα πρέπει να είναι εφικτή η προσαρμογή τους στις συνεχείς μελλοντικές αλλαγές της αγοράς, γεγονός που ενισχύει την αβεβαιότητα. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί αυτόν τον μηχανισμό της εκάστοτε επιχείρησης που αναπτύχθηκε με σκοπό την άμεση διαχείριση και αντιμετώπιση αυτού του είδους την αβεβαιότητα, επικεντρώνεται στην επιχείρηση ως σύνολο, αναλύοντας τόσο τα προβλήματα όσο και τις ευκαιρίες με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η Ανώτατη Διοίκηση και καλείται να λάβει σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ βοηθά την εκάστοτε οργάνωση να αποκτήσει μια καθαρή εικόνα του στρατηγικού οράματός της, να διακρίνει και να εστιάσει σε ό, τι είναι πραγματικά στρατηγικά σημαντικό και τέλος στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος. Έρευνες μεταξύ επιχειρήσεων δείχνουν πως πολλές επιχειρήσεις έχασαν την ηγετική τους θέση, διότι βρέθηκαν άλλες που ακολούθησαν επιτυχημένες και ευέλικτες στρατηγικές, με αποτέλεσμα την αυξημένη επίδοση μακροπρόθεσμα. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εκτός από την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας συμβάλλει και σε άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αρχικά, θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές, ορίζει την αποστολή και το όραμα της, που δηλαδή θέλει να βρεθεί η επιχείρηση αλλά και τον τρόπο, δηλαδή τα μέσα που χρειάζεται για να πετύχει τους στόχους της.

Συγχρόνως, με τη διαμόρφωση στρατηγικής διευκολύνεται η λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, καθώς με τη βοήθεια μίας κοινής και σαφούς για όλους στρατηγικής, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Λόγω των κριτηρίων και των σταθερών που έχουν τεθεί είναι δυνατό να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται στους εργαζομένους το αίσθημα της συλλογικής δράσης, χωρίς την παρουσία στρατηγικής δεν υφίσταται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των

εργαζομένων, επομένως γίνεται λόγος για ένα απλό σύνολο ατόμων που ο καθένας δρα σύμφωνα με τη βούλησή του.

Τέλος, χωρίς τη διαμόρφωση στρατηγικής, δε δύναται η επιχείρηση να παρουσιάζει ξεκάθαρη θέση στην αγορά και δεν μπορεί να δρα αποτελεσματικά σ' αυτήν. Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται αρχικά πλήρης κατανόηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή των τάσεων της αγοράς, των ευκαιριών, των απειλών, της θέσης των ανταγωνιστών καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας αντίστοιχα και στη συνέχεια η στρατηγική που θα συνδέσει επιτυχημένα τα δύο περιβάλλοντα, ώστε να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

1.2.3 Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ

Στο παρελθόν, μία επιχείρηση θεωρούταν επιτυχημένη όταν είχε αυξημένα κέρδη από την παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στην εγχώρια αγορά, οι εξαγωγές ήταν περιορισμένες και τα κέρδη από αυτές αν και επιθυμητά, δεν καθόριζαν τη συνολική της επιτυχία, συνήθως σε μία οργανωμένη επιχείρηση ένα πολύ μικρό ποσοστό εργαζομένων ασχολούταν με το εμπόριο στο εξωτερικό, η έμφαση δινόταν στις εγχώριες πωλήσεις. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, οι μεγάλες εδραιωμένες εταιρείες δεν έδιναν έμφαση στην καινοτομία, η καινοτομία όφειλε να απασχολεί μόνο τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο, αντίθετα θεωρούσαν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ήδη ισχυρής επιχείρησης, το μέγεθος, πως δηλαδή θα επεκταθεί. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι σαφές πως η ανάπτυξη έρχεται μόνο μέσω της επικράτησης απέναντι στον ανταγωνισμό δίνοντας συνεχώς αξία στον πελάτη και προσφέροντας καινοτόμες ιδέες, δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποτελεί πόλο έλξης για τους αγοραστές, συνεπώς η εκάστοτε επιχείρηση προοδεύει, αντίθετα η απουσία καινοτομίας οδηγεί στη στασιμότητα.

Τέλος, μέχρι το πρόσφατο παρελθόν κάθε επιχείρηση δρούσε ελεύθερη χωρίς να οφείλει να ακολουθεί βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές, δεν υπήρχαν νομοθεσίες σχετικά με τη μόλυνση του περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα τη διασπορά των αποβλήτων. Με την είσοδο στον 21^ο αιώνα, οι αντιλήψεις σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος

άλλαξαν, κάθε επιχείρηση μέσα από νόμους που θεσπίστηκαν υποχρεούται να λάβει μέτρα για τη μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος, βασικός στόχος καθεμίας έγινε η βιωσιμότητα. Ο όρος βιωσιμότητα στο πλαίσιο της επιχείρησης περιγράφεται με τρία διαφορετικά αποτελέσματα:

- Καθαρό κέρδος ή ζημία.
- Η κοινωνική ευθύνη του εκάστοτε οργανισμού.
- Η περιβαλλοντική ευθύνη του εκάστοτε οργανισμού.

Όλα αυτά καθορίζουν τη φήμη κάθε οργανισμού απέναντι σε όλα τα σύγχρονα ζητήματα που προκύπτουν, αναζητούν πιστοποιήσεις που επιβεβαιώνουν ότι αρχικά είναι σε μεγάλο βαθμό αυτόνομες και επίσης ότι δεν ενισχύουν με τη δράση τους το αποτύπωμα άνθρακα, ότι δηλαδή προσπαθούν συνεχώς για τη βελτίωση της θέσης τους τόσο απέναντι στην κοινωνία όσο και απέναντι στο περιβάλλον. (Elkington, 1994). Επομένως, είναι εμφανές πως υπάρχουν προκλήσεις που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, με αποτέλεσμα η παρουσία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ να θεωρείται απαραίτητη για τη λήψη, αλλά και την υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων που καθορίζουν τη λειτουργία και εξέλιξη κάθε επιχείρησης (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και των διεθνοποιημένων αγορών έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, πλέον η εργασία, η γνώση και το κεφάλαιο είναι σε θέση να κινούνται εκτός συνόρων με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα και με λιγότερα προβλήματα σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν. (Friedman, 2007). Για παράδειγμα η παγκόσμια διαθεσιμότητα του Διαδικτύου και οι υλικοτεχνικές βελτιώσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως η μεταφορά με εμπορευματοκιβώτια, σημαίνει ότι οι εταιρείες μπορούν πλέον να εντοπίσουν συνεργάτες οπουδήποτε για να εξυπηρετήσουν οποιοδήποτε στην παγκόσμια αγορά. Επίσης, για τις εταιρείες που αναζητούν χαμηλό κόστος παραγωγής, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια νέα οδό για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς μπορούν να κατασκευάζουν τα προϊόντα τους σε συγκεκριμένες χώρες, με το κόστος που επιθυμούν και να τα πωλούν σε κάθε ήπειρο.

Πολλές εταιρείες της Βόρειας Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή σε εταιρείες της Κίνας, της Ανατολικής Ευρώπης ή της Ινδίας είτε την παραγωγή τους, είτε την ανάπτυξη λογισμικού είτε την εξυπηρέτηση πελατών. Όπως φαίνεται οι διεθνείς αναθέσεις θεωρούνται το μέσο επιτυχίας για την Ανώτατη Διοίκηση, δεδομένου ότι όλο και περισσότερες βιομηχανίες γίνονται παγκόσμιες, το στρατηγικό μάνατζμεντ για μία επιχείρηση θεωρείται όλο και περισσότερο αναγκαίο μέσο για την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σύσταση ενώσεων και συμφωνιών, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, μεταβάλλουν τον τρόπο λειτουργίας των πολυεθνικών, δημιούργησαν μία αυξημένη ομοιομορφία μεταξύ των προϊόντα να μπορούν ώστε να πωλούνται με μεγαλύτερη ευκολία παγκοσμίως, με αποτέλεσμα να μην είναι λίγες οι περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ισχυρών επιχειρήσεων (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

Η επίδραση της καινοτομίας

Ο όρος καινοτομία στις επιχειρήσεις χρησιμοποιείται για να περιγράψει νέα προϊόντα, υπηρεσίες και μεθόδους που επιτρέπουν στην επιχείρηση να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σε κάθε περίπτωση δεν αποτελεί μια μεμονωμένη λειτουργία και δεν λαμβάνει χώρα στο χώρο ενός εργαστηρίου. Η πρόοδος εξαρτάται από τις ίδιες ανθρώπινες και τεχνολογικές δυνατότητες, ο συνδυασμός της συνεργασίας, της ψηφιοποίησης, της αξιοποίησης δεδομένων, της δημιουργίας τεχνητής νοημοσύνης με την ανάπτυξη των απαραίτητων ανθρωπίνων δεξιοτήτων και την εφαρμογή διαλειτουργικών ομάδων και ευέλικτων τρόπων εργασίας αποτελούν τα μέσα για καινοτομία. Σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα καινοτομίας της Boston Consulting Group (BCG), το 2022:

- Οι πέντε κορυφαίες καινοτόμες εταιρείες θεωρήθηκαν η Apple, η Microsoft, η Amazon, η Alphabet και η Tesla.
- Το 80% των εταιρειών που κατατάσσεται μεταξύ των κορυφαίων καινοτόμων οργανισμών ήταν από τις πρώτες που ασπάστηκαν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές αρχές και αρχές διακυβέρνησης και καθιέρωσαν δεσμεύσεις για απαλλαγή από εκπομπές αερίων επιβλαβών για το περιβάλλον.
- Το 60% των εταιρειών με υψηλές εκπομπές στοχεύουν στην καινοτομία προηγμένης τεχνολογίας που αποτελεί τον βασικό παράγοντα εστίασης στην καινοτομία για τις εταιρείες αυτού του είδους.

- Η πλειοψηφία των ηγετών υποστηρίζει ότι η καινοτομία που βασίζεται τόσο σε υπάρχουσες όσο και σε αναδυόμενες τεχνολογίες είναι απαραίτητη για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόσουν την υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους για να δημιουργήσουν προϊόντα και διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον στο άμεσο μέλλον. Η προηγμένη τεχνολογία είναι το κλειδί για την απαλλαγή από το αποτύπωμα του άνθρακα με την πάροδο του χρόνου.
- Ενώ οι ηγέτες διαθέτουν πληθώρα καινοτόμων ιδεών, μεταξύ των εταιρειών που είναι ασπάζονται την καινοτομία, μόνο το 20% σημείωσε την απαραίτητη υψηλή βαθμολογία στο πλαίσιο συγκριτικής αξιολόγησης καινοτομίας που τις χαρακτηρίζουν ως έτοιμες καινοτόμες, ενώ πάνω από τα τρία τέταρτα των αφοσιωμένων καινοτόμων πρέπει να ενισχύσουν τις δυνατότητές τους σε αυτό το πλαίσιο.
- Ωστόσο το 80% των επιχειρήσεων φαίνεται να σημειώνει ανοδική πορεία προς τη μάθηση και εξέλιξη.

Η καινοτομία αποτελεί το μέσο που δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στην αγορά, ωστόσο σε κάθε περίπτωση είναι ο τρόπος εφαρμογής των καινοτόμων ιδεών που συμβάλλει στην επιτυχία σε συνδυασμό με την κατάλληλη χρονική στιγμή που προωθούνται οι ενέργειες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Tablet Newton που κυκλοφόρησε η Apple το 1992 το οποίο είτε λόγω λάθους “timing” είτε λανθασμένων προωθητικών ενεργειών δεν κίνησε το ενδιαφέρον των αγοραστών, σε αντίθεση με λίγα χρόνια αργότερα που αντίστοιχες συσκευές αποτέλεσαν επιτακτική ανάγκη των αγοραστών. Επομένως, είναι εμφανές πως θα πρέπει να ακολουθηθεί ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο, ώστε μια καινοτόμα ιδέα να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

Η επίδραση της βιωσιμότητας

Η βιωσιμότητα αναφέρεται στη χρήση επιχειρηματικών πρακτικών για τη διαχείριση παράλληλα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τόσο του καθαρού κέρδους ή ζημίας, όσο της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης, όσο και της περιβαλλοντικής της ευθύνης. Η εκάστοτε επιχείρηση έχει ευθύνη απέναντι στους μετόχους γι’ αυτό και θα πρέπει να επικρατήσει στον

κλάδο στον οποίο βρίσκεται, παρά τις μεταβολές που γίνονται στην αγορά, στην κοινωνία, αλλά και στο περιβάλλον, η στρατηγική της οφείλει να διαμορφώνεται με τέτοιον τρόπο, ώστε να ικανοποιεί παράλληλα τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους πελάτες της αλλά και την κοινότητα στην οποία ανήκει. Όσον αφορά τις βιώσιμες πρακτικές, αυτές συμβάλλουν καθοριστικά στη μείωση των μολύνσεων, στην ενίσχυση της καινοτομίας, αλλά και στο γενικό αίσθημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η αειφορία αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους αλλά και μέσο προστασίας του περιβάλλοντος.

Κάθε εταιρεία έχει ευθύνη να σέβεται το περιβάλλον, γεγονός που πραγματοποιείται με ενέργειες όπως η ανακύκλωση, η αυξημένη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η μείωση των απορριμμάτων και άλλες αντίστοιχες ενέργειες που δημιουργούν μηδενικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Η αναγνωρισμένη παγκοσμίως πιστοποίηση για περιβαλλοντική απόδοση είναι το ISO 14001, που περιγράφει το πλαίσιο δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση. Κάθε επιχείρηση εκτός από το κόστος της εκπομπής αερίων, θα πρέπει να αξιολογήσει και τις επιπτώσεις που σχετίζονται με το κλίμα, όπως τη μείωση διαθεσιμότητας ενέργειας και νερού, την αξιοπιστία των υποδομών και των εφοδιαστικών αλυσίδων αλλά και τον κίνδυνο των μολυσματικών ασθενειών. Πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον αναφέρουν ότι 178 μεμονωμένα γεγονότα καιρικών και κλιματικών καταστροφών κόστισαν συνολικά σε διάστημα 35 χρόνων 1 τρισεκατομμύριο δολάρια.

Είναι εμφανές πως η παγκοσμιοποίηση, η καινοτομία και η βιωσιμότητα αποτελούν πραγματικές προκλήσεις για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι είναι δύσκολο για μία εταιρεία να παρακολουθεί όλες τις τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικό-νομικές και κοινωνικές-πολιτιστικές αλλαγές παγκοσμίως προκειμένου να προσαρμοστεί. Γι' αυτόν το λόγο λοιπόν, έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες που εξηγούν πώς οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στις μεταβολές του περιβάλλοντος και να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

Η *θεωρία της πληθυσμιακής οικολογίας* προτείνει ότι από τη στιγμή που ένας οργανισμός εδραιωθεί με επιτυχία σε μία συγκεκριμένη περιβαλλοντική θέση, δε δύναται να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και θα πρέπει να αντικατασταθεί με εξαγορά ή χρεοκοπία από άλλους οργανισμούς που ταιριάζουν περισσότερο το νέο περιβάλλον. Αντίθετα, η *θεωρία των θεσμών* υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί μπορούν και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες μιμούμενοι άλλους επιτυχημένους οργανισμούς. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες μιμούμενοι

τις στρατηγικές και τεχνικές διαχείρισης μιας εταιρείας, βέβαια στο πλαίσιο της θεωρίας δεν είναι ξεκάθαρο ποιος έχει το ρόλο να αναπτύσσει επιτυχημένες νέες στρατηγικές.

Παράλληλα, η προοπτική της στρατηγικής επιλογής εξελίσσοντας την παραπάνω θεωρία, τονίζει ότι οι οργανισμοί όχι μόνο προσαρμόζονται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά διαθέτουν και τα μέσα να αναμορφώσουν το περιβάλλον τους. Οι αποφάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης έχουν μεγάλο αντίκτυπο σε ολόκληρο τον κλάδο. Η άποψη του ότι η προσαρμογή είναι μια δυναμική διαδικασία ταιριάζει με την άποψη της *θεωρίας της οργανωσιακής μάθησης*, η οποία υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός προσαρμόζεται αμυντικά σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και χρησιμοποιεί τις γνώσεις του για να πετύχει την προσαρμογή μεταξύ του ίδιου και του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει. Έτσι ενισχύεται η προοπτική να συμπεριληφθούν άτομα από όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Πλέον σταδιακά πολλές εταιρείες συνειδητοποιούν ότι πρέπει να στραφούν από έναν κάθετα οργανωμένο τρόπο διοίκησης, σε οριζόντια διαχείριση, που προσφέρει μεγαλύτερη διαδραστικότητα στον οργανισμό και συμβάλλει στην αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

1.3 Η διάκριση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Για τη διαμόρφωση στρατηγικής μίας επιχείρησης, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως το πλαίσιο του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει και ανταγωνίζεται. Μόνο έχοντας πλήρη εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι εφικτό να σχεδιάσει τη στρατηγική της και να καθορίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με τον όρο ανίχνευση περιβάλλοντος εννοούμε ένα σύνολο ενεργειών που περιλαμβάνουν τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών σχετικών με τη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης, που χρησιμοποιείται ως εργαλείο αποφυγής στρατηγικού αιφνιδιασμού για να εξασφαλίσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Οι μεταβολές στο περιβάλλον είναι δυνατό να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά μια εταιρεία, διότι πολλές καινοτόμες εταιρείες έχουν τεθεί εκτός λειτουργίας είτε λόγω της αποτυχίας τους να προσαρμοστούν σε συνθήκες που επιβάλλει το περιβάλλον και ο ανταγωνισμός είτε λόγω της αδυναμίας τους να επιφέρουν οι ίδιες την αλλαγή. Συγχρόνως, ωστόσο, οι μεταβολές στο περιβάλλον εκτός από εμπόδια δημιουργούν και νέες ευκαιρίες,

γι' αυτό και ένας οργανισμός οφείλει να εξετάζει τι συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον και να προσαρμόζεται, συγκρίνοντας τις ανάγκες του περιβάλλοντος και παράλληλα τις δυνατότητες που έχει ο ίδιος να προσφέρει, διαμορφώνοντας μία στρατηγική προσαρμογής στις μεταβολές, ιδιαίτερα σε περιόδους έντονης περιβαλλοντικής αβεβαιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, στη σύγχρονη εποχή η έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας συνδέεται με το γεγονός ότι το περιβάλλον για όλους τους οργανισμούς μεταβάλλεται συνεχώς, η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες και την αλλαγή της αγοράς και ως επακόλουθο την ανάγκη για νέα προϊόντων δημιουργεί ζητήματα στην ανώτατη διοίκηση ως προς τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη διατήρηση ισορροπίας. Ωστόσο, την ίδια στιγμή αυτή πραγματικότητα αποτελεί μια ευκαιρία για δημιουργία νέων όρων ανταγωνισμού όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία κατέχουν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά την ανίχνευση του περιβάλλοντος, οι μάνατζερς θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2, ότι το εξωτερικό αρχικά, περιβάλλον διακρίνεται στο φυσικό, στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον μιας εταιρείας. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια ζωή και το κλίμα, σχηματίζοντας έτσι ένα οικοσύστημα. Το γενικευμένο περιβάλλον είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας που περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που δεν επηρεάζουν τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, αντίθετα καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις μακροχρόνιες αποφάσεις του και είναι δυνατό να επηρεάζουν πολλούς κλάδους ταυτόχρονα. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017):

- Οικονομικές δυνάμεις: συντονίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
- Τεχνολογικές δυνάμεις: δημιουργούν καινοτόμες ιδέες για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών.
- Πολιτικές-νομικές δυνάμεις: κατανέμουν την εξουσία και διασφαλίζουν την προστασία μέσω νόμων και κανονισμών.
- Κοινωνικές-πολιτισμικές δυνάμεις: προστατεύουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το άμεσο περιβάλλον εργασίας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα μια εταιρεία και ως επακόλουθο επηρεάζονται από την ίδια, αποτελείται κυρίως από κυβερνήσεις, τοπικές κοινότητες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές,

εργαζομένους και τα συνδικάτα, ομάδες ειδικών συμφερόντων και εμπορικές ενώσεις. Το μικρο-περιβάλλον μιας εταιρείας όπως αλλιώς χαρακτηρίζεται, επικεντρώνεται συνήθως στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η ίδια. Όμως και τα τρία περιβάλλοντα τα οποία αναφέρθηκαν καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού, γι' αυτό και πρέπει να αξιολογούνται οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτά, ώστε να λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις με βάση τα δεδομένα. Για παράδειγμα, σημαντικές αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον τείνουν να επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης και στη συνέχεια το άμεσο περιβάλλον εργασίας, δεδομένου ότι καθορίζεται η ανάπτυξη ή η παρακμή ολόκληρων βιομηχανιών.



Διάγραμμα 1.2 Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

1.3.1 Η ανίχνευση του φυσικού περιβάλλοντος

Μέχρι τον 20^ο αιώνα το φυσικό περιβάλλον αποτελούσε ένα σημαντικό δωρεάν πόρο για τις επιχειρήσεις, δε θεωρούταν αναγκαία η προστασία του, γι' αυτό και δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις κατάχρησης. Αποτελούσε έναν πόρο που μπορούσε να αγοραστεί, να πωληθεί ή και να μοιραστεί και οι παρενέργειες της ρύπανσης δε γίνονταν αντιληπτές, μέχρι που σημαντικά προβλήματα ήρθαν στην επιφάνεια και υπήρξε η ανάγκη να ληφθούν μέτρα που υποχρέωναν τον εκάστοτε οργανισμό να αντιμετωπίσει τις παρενέργειες των δραστηριοτήτων του. Βασικός στόχος των δράσεων έγινε η βιωσιμότητα κατά την οποία η επιβίωση των επιχειρήσεων δεν εξαρτάται μόνο από το οικονομικό και κοινωνικό σύστημα στο οποίο ανήκουν αλλά και από το φυσικό οικοσύστημα στο οποίο είναι ενσωματωμένες. Μια επιχείρηση πρέπει να εξετάζει λεπτομερώς το φυσικό περιβάλλον για παράγοντες που παλαιότερα θεωρούταν δεδομένοι όπως η διαθεσιμότητα γλυκού νερού και καθαρού αέρα,

δεδομένου ότι παγκοσμίως πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος, όπως η στάθμη της θάλασσας, ο καιρός και το κλίμα, γίνονται όλο και πιο αβέβαιες και δύσκολο να προβλεφθούν. Επομένως, η ανώτατη διοίκηση οφείλει να εξετάζει τα δεδομένα και να λαμβάνει αποφάσεις που θα καθορίζονται από τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στο φυσικό περιβάλλον, διότι έτσι η διοίκηση δύναται να εντοπίζει ευκολότερα ευκαιρίες για να εκπληρώσει το μέλλον τις ανάγκες της αγοράς που βασίζονται σε φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα ή διαδικασίες.

1.3.2 Η ανίχνευση του μάκρο-περιβάλλοντος

Το μάκρο-περιβάλλον ή διαφορετικά γενικευμένο περιβάλλον συγκεντρώνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομία κάθε επιχείρησης σε όποιον κλάδο και αν ανήκει, για παράδειγμα οι δημογραφικές, οι πολιτικές, αλλά και τεχνολογικές αλλαγές μιας χώρας, σε συνδυασμό με την αγοραστική δύναμη των πολιτών της και την αύξηση ή πτώση των επιτοκίων καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους. Οι δυνάμεις που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια και δεν σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είναι δυνατό να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μακρο-περιβάλλον, αντίθετα μπορεί είτε να αφορούν μακροπρόθεσμες μεταβολές όπως είναι η γήρανση του πληθυσμού ή η παγκοσμιοποίηση, είτε περισσότερο ευμετάβλητες καταστάσεις όπως τα επιτόκια, οι τιμές των πρώτων υλών και άλλες παρόμοιες καταστάσεις. (Γεωργόπουλος, 2013)

Υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια που διακρίνουν τις κατηγορίες του γενικευμένου περιβάλλοντος, τέσσερις σημαντικές κατηγορίες είναι το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό περιβάλλον. Όπως φαίνεται και συνοπτικά στον πίνακα 1.1, στο Πολιτικό μπορεί να συμπεριληφθεί και ο, τι σχετίζεται με το Νομικό περιβάλλον και αντίστοιχα στο Κοινωνικοπολιτιστικό, ό,τι αφορά το Ηθικό περιβάλλον, γι' αυτό το λόγο στη συγκεκριμένη ανάλυση δεν ανήκουν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες όπως πολλές φορές συνηθίζεται. Το βέβαιο σε κάθε περίπτωση είναι πως οι αλλαγές σε ένα περιβάλλον επηρεάζουν σημαντικά και τα υπόλοιπα, σε μεγαλύτερο είτε μικρότερο βαθμό, γεγονός που εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν και δημιουργεί σοβαρό αίσθημα αβεβαιότητας στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα συχνά να μην μπορούν να προβλέψουν το μέλλον, γι' αυτό και στη διαμόρφωση της στρατηγικής τα στελέχη κάθε επιχείρησης οφείλουν

να λαμβάνουν υπόψη τις ραγδαίες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να δρουν με βάση αυτό.

Πίνακας 1.1 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> * Ακαθάριστο εθνικό προϊόν * Επιτόκια * Προσφορά χρήματος * Πληθωριστικές τάσεις * Επίπεδο ανεργίας * Έλεγχος Μισθών/Τιμών * Υπο / Ανα - τιμηση * Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος * Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> * Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη * Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη * Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών * Προστασία ευρεσιτεχνιών * Νέα Προϊόντα * Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά * Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> * Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων * Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος * Φορολογία * Ειδικά κίνητρα * Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου * Κυβερνητική σταθερότητα * Νόμοι για προαλήψεις και προαγωγές 	<ul style="list-style-type: none"> * Αλλαγές στον τρόπο ζωής * Καριέρα * Δραστηριοποίηση των καταναλωτών * Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία * Μετακίνηση του πληθυσμού * Ρυθμός γεννήσεων * Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/11640900/>

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά τη γενική πολιτική κατάσταση που επικρατεί στις χώρες που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται, αλλά και τη στάση που διατηρεί η εκάστοτε κυβέρνηση απέναντι στις επιχειρήσεις, πως δηλαδή οι νόμοι, οι κυβερνητικοί φορείς και οι διάφορες ομάδες πίεσης επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού πλαισίου από την κυβέρνηση μιας χώρας που είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές, αλλά και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Γι' αυτό το λόγο τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση των πολιτικών συνθηκών που επικρατούν, για να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε δύσκολη συνθήκη.

Σε χώρες με δημοκρατικό πολίτευμα όποια αλλαγή νομοθεσίας προκύπτει, συνήθως κηρύσσεται ένα χρονικό διάστημα νωρίτερα προετοιμάζοντας τη βιομηχανία της χώρας. Το πρόβλημα, ωστόσο, έγκειται στην αλλαγή των κυβερνήσεων που πολλές φορές μεταβάλλεται η στάση του κράτους έναντι των επιχειρήσεων, δημιουργώντας το αίσθημα

του «πολιτικού κινδύνου». Για να αποφευχθεί η συνθήκη αυτή η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να λαμβάνει πλήρη γνώση των θέσεων κάθε κόμματος της πολιτικής σκηνής της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, έναντι στις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τις πολιτικές συμφωνίες που έχουν γίνει τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και περιφερειακά, αλλά και παγκόσμια και κυρίως του τρόπου αντιμετώπισης της εκάστοτε κυβέρνησης τόσο ως προς τις εταιρείες όσο και την πολιτική της για την επικράτηση του μονοπωλίου αλλά και του γενικότερου ανταγωνισμού.

Παράλληλα, η αξιολόγηση του πολιτικού περιβάλλοντος κρίνεται αναγκαία και για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως έχουν να διαχειριστούν εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες, σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται η διαμόρφωση μιας ευέλικτης στρατηγικής προκειμένου να αποφευχθεί η καταστροφή. Ιδιαίτερα σε χώρες που χαρακτηρίζονται από πολιτική αστάθεια όπως για παράδειγμα το Ιράν, το Αφγανιστάν, η Κίνα, η Αφρική και άλλες είναι πιθανές σημαντικές αλλαγές όπως η υποτίμηση του νομίσματος, η αλλοτρίωση περιουσιακών στοιχείων, η κρατικοποίηση ιδιωτικών επιχειρήσεων σε δικτατορικά καθεστώτα που θα δημιουργήσουν σημαντικά ζητήματα για επίλυση με στόχο την επιβίωση της επιχείρησης.

Είναι εμφανές λοιπόν, πως η διοίκηση επιχειρήσεων δεν αφορά μόνο το εσωτερικό μίας χώρας, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών απαιτείται έλεγχος σε επίπεδο χώρας που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, και σε κάθε περίπτωση το Πολιτικό περιβάλλον διαμορφώνει το μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η διαμόρφωση στρατηγικής κάθε οργανισμού εξαρτάται άμεσα από τις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν.

Οικονομικό περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία βασική μεταβλητή που επηρεάζει κατά ανάλογο βαθμό τόσο μεγάλες όσο και μικρότερες επιχειρήσεις, αφορά κυρίως την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Τέτοια μεγέθη είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), τα επιτόκια, η προσφορά χρήματος, ο πληθωρισμός, το επίπεδο ανεργίας, ο κατώτατος μισθός και άλλα. Η οικονομική κατάσταση των μελών της κοινωνίας επιφέρει σημαντικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Για

παράδειγμα, μια αύξηση των επιτοκίων σημαίνει υψηλότερα επιτόκια στεγαστικών δανείων και αύξηση του κόστους αγοράς ενός σπιτιού, επομένως μείωση της ζήτησης για νέα σπίτια και παράλληλα για οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με την αγορά ενός νέου σπιτιού, όπως ηλεκτρικές συσκευές, έπιπλα και άλλα. Αντίστοιχα, αλλαγές στην τιμή του πετρελαίου έχουν παρόμοιο αντίκτυπο σε πολλές βιομηχανίες, από τη συσκευασία και τα αυτοκίνητα έως και τη φιλοξενία με τη ναυτιλία. Επομένως, είναι εμφανές πως η μείωση της αγοραστικής δύναμης των αγοραστών ή αύξηση της αβεβαιότητας στο χώρο εργασίας οδηγούν στην ελάττωση της κατανάλωσης προϊόντων που δεν είναι ζωτικής σημασίας

Για να γίνει σωστή αξιολόγηση του οικονομικού περιβάλλοντος σε ένα γενικευμένο περιβάλλον για τη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων, θα πρέπει να εξετασθεί παράλληλα τόσο το οικονομικό περιβάλλον της συγκεκριμένης επιχείρησης, όσο του κλάδου στον οποίο ανήκει, αλλά και το εθνικό και παγκόσμιο περιβάλλον οικονομίας, δεδομένου ότι πλέον αναφερόμαστε στην παγκοσμιοποίηση των αγορών. Υπάρχουν πολλά γεγονότα σε παγκόσμιο επίπεδο τα οποία συνεχίζουν να επηρεάζουν τον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως η παγκοσμιοποίηση, ο πληθωρισμός, η πτώση των δίδυμων πύργων που κλόνισε τη Νέα Υόρκη, το κέντρο του εμπορίου των ΗΠΑ και άλλα γεγονότα. Επομένως, οι επιπτώσεις τέτοιων γεγονότων, οδηγούν τις επιχειρήσεις να αναλύουν οικονομικά μεγέθη όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλή εισόδημα, τους μισθούς, τις συνθήκες εργασίας, την προσφορά χρήματος και τα επίπεδα ανεργίας, καθώς και ζητήματα όπως τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και ενέργειας, την κατάσταση των εθνικών νομισμάτων και τον πληθωρισμό. Συνεπώς είναι εμφανές, πως το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα του γενικευμένου περιβάλλοντος και μία επιχείρηση δεν είναι δυνατό να επιβιώσει αν δε λάβει υπόψη τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε όλα τα επίπεδα. Όσον αφορά τη σύσταση νέων επιχειρήσεων, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση δεδομένου ότι σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι με προοπτικές σημαντικής εξέλιξης.

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αφορά το γενικότερο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, πιστεύω, απόψεων και γενικότερου τρόπου ζωής των πολιτών που ανήκουν σε μία κοινωνία. Κάθε επιχείρηση είναι καλό να ενεργεί βασιζόμενη στα θέλω και στις ανάγκες μίας κοινωνίας και

των ομάδων που ανήκουν σε αυτή γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς λόγω δηλαδή της δυσαρέσκειας των αγοραστών. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι (Παπαδάκης, 2016):

- Η διανομή του εισοδήματος στη σύγχρονη κοινωνία.
- Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται με βάση τον σύγχρονο τρόπο ζωής.
- Ο καταναλωτισμός και η συμπεριφορά των αγοραστών απέναντι σε παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η αντίληψη για την ισότητα μεταξύ των δύο φύλων και η αντιμετώπιση του γυναικείου φύλου στην εργασία.
- Το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία, στον ελεύθερο χρόνο αλλά και σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ.
- Οι εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Η αλλαγή του συνόλου των παραγόντων στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις μέσο ελέγχου ευκαιριών και απειλών με στόχο την ανάπτυξη.

Παράλληλα με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε ολόκληρη την κοινωνία, τα στελέχη των εταιρειών οφείλουν να προσαρμόζονται όχι μόνο όσον αφορά τις παροχές προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στον τρόπο διοίκησης, όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων τους και τις γενικότερες εσωτερικές πολιτικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η θέση της γυναίκας στην εργασία στη σύγχρονη εποχή, είτε αυτό σχετίζεται με τη θέληση και τις αυξημένες δυνατότητες για εξέλιξη είτε με υπηρεσίες φροντίδας των παιδιών τους. Αντίστοιχα, η ένταξη πολλών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά επιβάλλει ριζικές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, εξαιτίας των διαφορετικών πολιτιστικών περιβαλλόντων, τα στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν βασικές πτυχές των διαφορετικών πολιτισμών και να προσαρμόζονται σε αυτές, ακόμα και η ίδια η γλώσσα ως τρόπος έκφρασης επηρεάζει την προώθηση προϊόντων σε μία χώρα.

Στη σύγχρονη εποχή σε παγκόσμιο επίπεδο για παράδειγμα οι επιχειρήσεις οφείλουν να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με τα παρακάτω κοινωνικά ζητήματα που απασχολούν τους πολίτες (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017):

- Ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης, καθώς η ανακύκλωση και η προστασία του περιβάλλοντος γίνονται όλο και περισσότερο τρόπος ζωής. Για παράδειγμα τα πλαστικά προϊόντα μίας χρήσης έχουν καταργηθεί και έχουν αντικατασταθεί από άλλα υλικά κυρίως επαναχρησιμοποιούμενα.

- Αυξημένη συνείδηση για την υγεία, ανησυχίες για την προσωπική υγεία τροφοδοτούν την τάση για έναν υγιή τρόπο ζωής, με αυξημένες προσπάθειες αντιμετώπισης της παχυσαρκίας.
- Επέκταση των παροχών που αφορούν τους ηλικιωμένους, καθώς οι ανάγκες τους αυξάνονται σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις τους.
- Αλλαγή του ρυθμού και τρόπου ζωής, δεδομένου της άμεσης επικοινωνίας μέσω κινητών τηλεφώνων και διαφόρων εφαρμογών η επικοινωνία βελτιώνεται και γίνεται πιο αποτελεσματική, παράλληλα ωστόσο ασκεί μεγαλύτερη πίεση στους ανθρώπους, καθώς οι ρυθμοί ζωής γίνονται γρηγορότεροι. Βέβαια, αυτή η εύκολη επικοινωνία και πρόσβαση παντού και αυξάνει τις επιλογές των καταναλωτών και επιτρέπει στους εργαζομένους να μετακινούνται να εργάζονται εξ αποστάσεως απ' όπου επιθυμούν.
- Αλλαγή της σύνθεσης του σύγχρονου νοικοκυριού, περισσότερες μονογονεϊκές οικογένειες σε σχέση με το παρελθόν και το τυπικό οικογενειακό νοικοκυριό, όπως απεικονίστηκε στο παρελθόν πλέον δεν κατέχει την ίδια θέση στην κοινωνία.
- Αύξηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού και των αγορών, μεγάλη μετανάστευση από τις αναπτυσσόμενες προς τις ανεπτυγμένες χώρες με αποτέλεσμα την αύξηση των μειονοτήτων και την ανάγκη για αποδοχή της διαφορετικότητας όσον αφορά τις φυλές, τις θρησκείες και τον τρόπο ζωής.

Συνοψίζοντας, είναι εμφανές πως η συνθήκες στον σύγχρονες κοινωνίες συνεχώς μεταβάλλονται, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να πρέπει να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και να λειτουργούν με βάση αυτά.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Το Τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη νέα γνώση που δημιουργείται και το πως αυτή μεταφέρεται στα νέα προϊόντα, υπηρεσίες και γενικότερα στις παροχές. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει (Γεωργόπουλος, 2013):

- τις ανακαλύψεις της επιστήμης,
- τα εξελιγμένα μηχανήματα αλλά και τις μεθόδους παραγωγής,

- τις εξελίξεις στην αυτοματοποίηση,
- τους νέους τρόπους διανομής μέσω της τεχνολογίας,
- την πληθώρα επιλογών μέσω διαδικτύου.

Αδιαμφισβήτητα, στη σύγχρονη εποχή οι αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας είναι ίσως οι ταχύτερες σε σχέση με τους άλλους τομείς του γενικευμένου περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να δυσκολεύονται να αφομοιώσουν τα νέα δεδομένα. Ωστόσο, οι εξελίξεις της τεχνολογίας επηρεάζουν θετικά πολλούς κλάδους της οικονομίας, δεδομένου ότι δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν, με την παραγωγή νέων προϊόντων αλλά και δημιουργώντας νέες υπηρεσίες. Παράλληλα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις ανάπτυξης και νέων κλάδων, με τη βοήθεια της τεχνολογίας, όπως είναι η τεχνητή νοημοσύνη, η βιοτεχνολογία και άλλοι.

Εκτός από περιπτώσεις όπου η τεχνολογία αποτελεί ευκαιρία για την εκάστοτε επιχείρηση, υπάρχει το ενδεχόμενο να αποτελέσει απειλή, αν ο οργανισμός δεν καταφέρει να προσαρμοστεί στο απαιτούμενο χρονικό διάστημα και επιτυχημένα στα νέα δεδομένα. Σε πολλές περιπτώσεις, πολλές θέσεις εργασίας αντικαθίστανται εξαιτίας του αυτοματισμού ή των τεχνολογικών αλλαγών που απαιτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση λόγω των νέων τεχνολογιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τεχνολογικών καινοτομιών που έχουν ήδη σημαντικό αντίκτυπο στη βιομηχανία αποτελούν (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017):

- Η χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, όπως είναι η αιολική, η γεωθερμία, η ηλιακή, και άλλες εναλλακτικές πηγές ενέργειας θα πρέπει να αυξηθεί σημαντικά. Για παράδειγμα τις τελευταίες δεκαετίες, το κόστος κατασκευής και εγκατάστασης ενός φωτοβολταϊκού ηλιακού συστήματος έχει μειωθεί κατά το 1/5 του αρχικού κόστους και η χωρητικότητά τους έχει διπλασιαστεί.
- Η ύπαρξη εικονικών προσωπικών βοηθών, δηλαδή έξυπνων προγραμμάτων υπολογιστή που παρακολουθούν τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα φαξ και τις τηλεφωνικές κλήσεις και μπορούν να αναλαμβάνουν καθημερινές εργασίες, όπως είναι η σύνταξη κάποιου μηνύματος, η ανάκτηση αρχείων, ακόμα και η πραγματοποίηση τηλεφωνικής κλήσης ή έλεγχος αιτημάτων, αποτελώντας ένα είδος γραμματέα, που εύκολα θα μπορούσε να αντικαταστήσει ένα άτομο σε συνθήκες ρουτίνας.
- Η ανάπτυξη των ρομπότ που έχει περιοριστεί εξαιτίας της έλλειψης αισθητηριακών συσκευών και εξελιγμένων συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης, ωστόσο οι

βελτιώσεις σε αυτούς τους τομείς θα έχουν ως επακόλουθο τη δημιουργία ρομπότ που θα εκτελούν διαφόρων ειδών εργασίες.

Είναι εμφανές, λοιπόν, πως οι στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με τη μελέτη των αλλαγών του τεχνολογικού περιβάλλοντος θεωρούνται απαραίτητες για τις επιχειρήσεις, καθώς μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς και παράλληλα να εντοπίσουν νέες κερδοφόρες ευκαιρίες που θα τους βοηθήσουν τόσο στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και υψηλή θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

1.3.3 Η αναγκαιότητα ανίχνευσης του μακρο-περιβάλλοντος

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, κάθε επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει το τι συμβαίνει στο μακρο-περιβάλλον, δεδομένου ότι μόνο έτσι είναι εύκολο να εντοπίσει τις πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές και να τις εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το γενικευμένο περιβάλλον αφορά μία πληθώρα επιχειρήσεων που επηρεάζονται η κάθε μία σε διαφορετικό βαθμό είτε θετικά είτε αρνητικά από τις εξελίξεις στο περιβάλλον. Γι' αυτό λοιπόν χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST όπου εξετάζονται όλες οι δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της κάθε επιχείρησης, ωστόσο οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα ωθούν την ανώτατη διοίκηση στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

1.3.4 Η ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ομάδες και τα στοιχεία που επηρεάζουν, αλλά και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση, οι δυνάμεις αυτές δηλαδή αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση και αποτελούν μέρος τόσο του κλάδου στον οποίο ανήκει όσο και της ευρύτερης οικονομίας. Επομένως, το άμεσο περιβάλλον όπως αλλιώς χαρακτηρίζεται θεωρείται το περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται και εξελίσσεται και εκτός από την ίδια την επιχείρηση περιλαμβάνει και τις ομάδες με τις οποίες αλληλοεπιδρά, όπως οι προμηθευτές, οι αγοραστές, οι ανταγωνιστές, οι κυβερνήσεις, τα συνδικάτα, οι τοπικές κοινωνίες και άλλα. Στο άμεσο διαμορφώνονται οι συνθήκες

ανταγωνισμού σε επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, έτσι τα διευθυντικά στελέχη κάθε οργανισμού εξετάζουν τις ανάγκες κάθε ομάδας που ανήκει σε αυτόν τον κλάδο και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις με στόχο την ικανοποίηση των επιθυμιών της πλειοψηφίας των ομάδων και ως επακόλουθο την επικράτηση στον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος,2013).

1.3.5 Η προσέγγιση του PORTER

Ο Michael Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (1980) μελετά την ελκυστικότητα κάθε κλάδου με βάση την ένταση του ανταγωνισμού σ' αυτόν, ο οποίος καθορίζεται από πέντε κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Πιο συγκεκριμένα, η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει σε έναν κλάδο καθεμία από τις παρακάτω δυνάμεις:

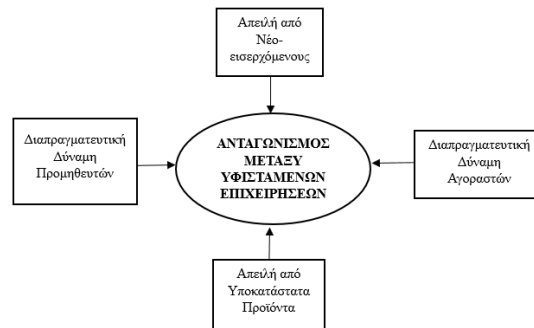
- την απειλή νεοεισερχομένων στον κλάδο,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων,
- την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Σε κάθε περίπτωση, όσο πιο ισχυρή είναι καθεμία από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένη είναι η δυνατότητά κάθε επιχείρησης στον κλάδο να αυξήσει το κέρδος της, επομένως έτσι μειώνεται και η ελκυστικότητα του κλάδου. Συγκεκριμένα, μία ισχυρή δύναμη εκλαμβάνεται ως απειλή αφού μειώνεται η πιθανότητα κέρδους για μία ήδη υπάρχουσα στον κλάδο επιχείρηση και η ελκυστικότητα του κλάδου για πιθανές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ενώ μια λιγότερο ισχυρή δύναμη εύκολα μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία, διότι αυξάνει το περιθώριο κέρδους για μία εταιρεία και παράλληλα ενισχύει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Είναι σαφές πως το Υπόδειγμα Porter αναλύει έναν ολόκληρο κλάδο και όχι μία μεμονωμένη περίπτωση επιχείρησης και ένας κλάδος θεωρείται ελκυστικός όταν εύκολα μία επιχείρηση μπορεί να έχει μεγάλο κέρδος, σε περίπτωση σταθερής μείωσης κερδών, ένας κλάδος χαρακτηρίζεται μη ελκυστικός. Για το άμεσο μέλλον της επιχείρησης, οι δυνάμεις του Porter είναι πιθανό να λειτουργούν ως τροχοπέδη για τις ανάγκες ανάπτυξης μίας επιχείρησης, ωστόσο με τη διεξοδική ανάλυση του κλάδου και των ανταγωνιστικών δυνάμεων, η

διαμόρφωση στρατηγικής και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, μακροπρόθεσμα είναι εφικτό να μετατρέψει τις απειλές σε ευκαιρίες για τον εκάστοτε οργανισμό.

Όσον αφορά τις δυνάμεις, αν και η ανάλυση Porter αναφέρεται σε πέντε δυνάμεις, μία έκτη δύναμη προστίθεται, αυτή των «άλλων ενδιαφερόντων» ή «other stakeholders» που αφορά άλλους παράγοντες που δεν μπορούν να κατανεμηθούν σε κάποια άλλη από τις πέντε δυνάμεις αλλά είναι εξίσου σημαντικές για τον κλάδο και επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοσή του, όπως είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, τα εργατικά σωματεία, οι μέτοχοι και άλλες ομάδες από το περιβάλλον εργασίας. Παρακάτω παρουσιάζονται λεπτομερώς οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του υποδείγματος του Porter που εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.3.



Διάγραμμα 1.3 Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Η απειλή των νεοεισερχομένων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο συνήθως παρουσιάζουν ισχυρή θέληση, νέες ιδέες, δυναμικότητα και στοχεύουν να κατακτήσουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς αρχικά και στη συνέχεια μέρος από τους διαθέσιμους πόρους, με αποτέλεσμα να αποτελούν απειλή για το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο. Ο Porter παρουσιάζει την απειλή των νεοεισερχομένων ως άμεσα σχετιζόμενη με την ισχύ των υπαρχόντων εμποδίων εισόδου στον συγκεκριμένο κλάδο και παράλληλα θεωρεί ότι δεν είναι μόνο η πραγματική είσοδος νέων ανταγωνιστών που επηρεάζει τον κλάδο αλλά ακόμα και μόνο η απειλή νεοεισερχομένων στη βιομηχανία είναι δυνατό να καθορίζει τον ανταγωνισμό και να

επηρεάζει την κερδοφορία του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων στον κλάδο ως προς τη δυνατότητα εισόδου όπως τα παρακάτω (Porter, 1980):

- *Οικονομίες κλίμακος*: σχετίζεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να αυξήσει την ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος δεδομένου ότι με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος της παραγόμενης μονάδας ή να μειώσει μέσο κόστος παραγωγής με πιο αποτελεσματική χρήση πόρων με την πάροδο του χρόνου. Όταν δημιουργούνται οικονομίες κλίμακος η πιθανότητα ένταξης νεοεισερχομένων στον κλάδο μειώνεται, εξαιτίας της δημιουργίας μειονεκτήματος κόστους σε περίπτωση εισόδου σε μικρή κλίμακα ή εξαιτίας εντάσεων από τους ήδη υπάρχοντες στον κλάδο σε περίπτωση παραγωγής μεγάλης ποσότητας προϊόντος.
- *Κεφαλαιακές απαιτήσεις*: αφορά τα κεφάλαια που θα πρέπει να επενδυθούν στην επιχείρηση τόσο για τις εγκαταστάσεις όσο για τα αποθέματα και κάθε άλλη λειτουργία της επιχείρησης που πολλές φορές δε θα έχει και άμεση απόδοση για τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση, όπως για παράδειγμα είναι το κεφάλαιο που επενδύεται στην έρευνα και ανάπτυξη, επομένως η ανάγκη για αυξημένο κεφάλαιο συχνά αποτελεί εμπόδιο για μία επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο.
- *Διαφοροποίηση προϊόντος*: σχετίζεται με τις πραγματικές αλλά και τις αντιλαμβανόμενες διαφοροποιήσεις που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο και μπορεί εύκολα να κινήσει το ενδιαφέρον των αγοραστών. Θεωρείται δύσκολη και με υψηλό κόστος η διαδικασία προώθησης ενός διαφορετικού προϊόντος μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης, δεδομένου ότι συχνά ισχυρές ήδη υπάρχουσες στο χώρο εταιρείες δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου μέσω του υψηλού επιπέδου διαφημίσεις και μέσων προβολής που χρησιμοποιούν.
- *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής*: πρόκληση για μία νέα επιχείρηση στον κλάδο αποτελεί η δυνατότητα εύρεσης διαθέσιμων καναλιών διανομής που θα οδηγήσουν τα προϊόντα στον αγοραστή. Οι ήδη υπάρχοντες στην αγορά οργανισμοί πολλές φορές καθοδηγούν τα κανάλια διανομής με αποτέλεσμα να εμποδίζουν νέες επιχειρήσεις να προωθήσουν τα προϊόντα τους, ειδικά σε περιπτώσεις περιορισμένου δικτύου διανομής, διότι όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου σε αυτά για έναν νεοεισερχόμενο που χρειάζεται να εφαρμόσει επιθετική προώθηση απέναντι σε μία εταιρεία διανομής.
- *Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος*: όταν ένα προϊόν κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, θεωρείται ως το πρότυπο για αυτόν τον τύπο

προϊόντος και ο κατασκευαστής αποκτά βασικό πλεονέκτημα κόστους. Εξαιτίας της άμεσης πρόσβασης στις πρώτες ύλες, της ευνοϊκής τοποθεσίας, των διαφόρων επιχορηγήσεων και άλλων παρόμοιων παραγόντων οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονέκτημα κόστους, ενώ οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν πρακτικά ζητήματα που αυξάνουν το κόστος.

- *Κυβερνητική πολιτική:* οι κυβερνήσεις καθορίζουν την είσοδο σε έναν κλάδο με διάφορα μέσα. Περιορίζουν ακόμα και εμποδίζουν την παρουσία νεοεισερχομένων επιχειρήσεων μέσω της αδειοδότησης ή άλλων απαιτήσεων, ακόμα και περιορίζοντας την πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή ελέγχοντας την είσοδο στην αγορά επιβάλλοντας για παράδειγμα μονοπώλια.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε έναν κλάδο ως προμηθευτές ορίζονται οι οργανισμοί και τα άτομα που παρέχουν τα απαραίτητα υλικά, τις πληροφορίες και τις γνώσεις στον εκάστοτε οργανισμό με τα οποία μπορεί να παράγει αγαθά και υπηρεσίες (Martinez και Wolverton, 2009). Αποτελούν το βασικό συνεργάτη κάθε επιχείρησης και είναι δυνατό να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρός και έχει σημαντική διαπραγματευτική δύναμη εάν ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες (Porter, 1980):

- Ο κλάδος των προμηθευτών αποτελείται από λίγες εταιρείες, αλλά πουλάει τα προϊόντα του σε πολλές επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν είτε καλύτερες τιμές είτε άλλες διευκολύνσεις.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία που διαθέτει ο προμηθευτής είναι μοναδικό ή έχει δημιουργήσει αυξημένο κόστος μετακίνησης. Όσον αφορά το κόστος μετακίνησης, είναι το αυξημένο ποσό που θα χρειαστεί μία επιχείρηση να πληρώσει σε περίπτωση αλλαγής του προμηθευτή.
- Τα υποκατάστατα δεν είναι άμεσα διαθέσιμα και οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να αγοράζουν μόνο από συγκεκριμένους προμηθευτές που καθορίζουν το ύψος των τιμών.

- Η καθετοποίηση των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι εφικτή, οι προμηθευτές ολοκληρώνονται προς τα εμπρός και πλέον αποτελούν ανταγωνιστές για τους πρώην αγοραστές τους.
- Οι περιπτώσεις που ο αγοραστής προμηθεύεται μόνο μία ελάχιστη ποσότητα αγαθών ή υπηρεσιών από μία ομάδα προμηθευτών με αποτέλεσμα να είναι ασήμαντο για τον προμηθευτή και να μη δίνει τη δέουσα προσοχή στον πελάτη του.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές ασκούν επιρροή σε έναν κλάδο μέσω της δυνατότητας που έχουν να διαπραγματεύονται τόσο τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών που τους παρέχονται, όσο και την ποιότητα τους, εξαιτίας της παρουσίας πλήθους ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο που τους διευκολύνει στη μετακίνηση. Πάντα στοχεύουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή σε συνδυασμό με την καλύτερη δυνατή ποιότητα. Ωστόσο δεν σημαίνει πως οι αγοραστές έχουν πάντα διαπραγματευτική δύναμη, μόνο αν επικρατούν κάποιες από τις παρακάτω συνθήκες έχουν μεγαλύτερη δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Παρακάτω αναφέρονται μερικές (Porter, 1980):

- Ένας αγοραστής αγοράζει ένα μεγάλο ίσως και το μεγαλύτερο ποσοστό του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διαθέτει ο προμηθευτής. Σε αυτή την περίπτωση θα διεκδικήσει ανταγωνιστικές τιμές, ιδιαίτερα χαμηλές, διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να αναζητήσει νέο προμηθευτή.
- Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, παράγοντας ο ίδιος το προϊόν που αποτελεί πρώτη ύλη για τη δραστηριότητά του και συνηθίζει να προμηθεύεται από άλλους παρόχους.
- Το προϊόν είναι κοινό και παρέχεται σε μεγάλη ποσότητα, χωρίς να παρατηρούνται ελλείψεις, επομένως οι αγοραστές μπορούν να το προμηθευτούν από πολλές και διαφορετικές πηγές και παράλληλα το κόστος μετακίνησης είναι ιδιαίτερα χαμηλό.
- Το προϊόν που προμηθεύεται ο αγοραστής αποτελεί υψηλό ποσοστό του κόστους του παρέχοντας έτσι ένα κίνητρο για αγορές σε χαμηλότερη τιμή, αυτό αντιπροσωπεύει συνθήκες μεταπώλησης.
- Ένας αγοραστής έχει χαμηλό κέρδος με αποτέλεσμα να είναι ευαίσθητος στο κόστος και να ασκεί σημαντικές πιέσεις για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους για πρώτες ύλες.

- Ο αγοραστής γνωρίζει πολύ καλά τι συμβαίνει στον κλάδο, ζήτηση, προσφορά, τρέχουσες τιμές, κόστος παραγωγής και άλλα, επομένως μπορεί να ασκήσει πίεση στον κλάδο, σε αντίθεση με περιπτώσεις που δεν υπάρχει διαθέσιμη πληροφόρηση.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σε μία βιομηχανία ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτή καθορίζει και την ελκυστικότητά της. Εάν το επίπεδο ανταγωνισμού είναι χαμηλό τότε το περιθώριο κέρδους είναι μεγαλύτερο καθώς οι τιμές πώλησης αυξάνονται άρα και η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μεγαλύτερη, αντίθετα σε περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού η κερδοφορία είναι μικρότερη, καθώς οι τιμές διατηρούνται χαμηλά για να είναι ανταγωνιστικές και ο κλάδος δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός. Σύμφωνα με το υπόδειγμα Porter, ο έντονος ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία πολλών παραγόντων και από τους οποίους παρατίθενται παρακάτω (Porter, 1980):

- Αριθμός ανταγωνιστών: Όταν οι ανταγωνιστές είναι πολλοί και περίπου ίσοι σε μέγεθος τότε παρουσιάζονται έντονες συνθήκες ανταγωνισμού, καθώς προσπαθούν να επικρατήσουν σε δύσκολες καταστάσεις.
- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Σε περιπτώσεις ανάπτυξης του κλάδου η εκάστοτε επιχείρηση στοχεύει στη σωστή αξιοποίηση των πόρων της για την εξυπηρέτηση των πελατών της, επομένως δεν ενδιαφέρεται για την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αντίθετα, σε φάσεις στασιμότητας ή ύφεσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση ξεχωριστά επιδιώκει να διατηρήσει μερίδιο αγοράς, ξεπερνώντας τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου.
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας: Ένα προϊόν είτε είναι μοναδικό και διαφοροποιείται από τα παραγόμενα από ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου, επομένως κερδίζει τον ανταγωνισμό, είτε έχει κοινά χαρακτηριστικά με τα υπόλοιπα της αγοράς και δεν διαφέρει ανάλογα με τον προμηθευτή.
- Ύψος φραγμών εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου που κυρίως είναι εμπορικά και στρατηγικά συχνά δεν επιτρέπουν σε μια εταιρεία να εγκαταλείψει έναν κλάδο και πολλές φορές συνεχίζει να είναι ενεργή χωρίς κέρδος, ωστόσο το γεγονός αυτό αυξάνει την προσφορά και ως επακόλουθο και τον ανταγωνισμό.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Ως υποκατάστατο χαρακτηρίζεται το προϊόν που αν και είναι διαφορετικό είναι δυνατό να ικανοποιήσει τις ίδιες απαιτήσεις όπως το αρχικό προϊόν, δηλαδή εκτελεί την ίδια ή παρόμοια λειτουργία με διαφορετικό μέσο και επιτυγχάνει ακόμα και ολική υποκατάσταση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Stevia ως υποκατάστατο της ζάχαρης. Όταν ένα υποκατάστατο προϊόν είναι αποδοτικό και έχει χαμηλό κόστος αλλαγής για τους αγοραστές τότε αποτελεί εμπόδιο για τις εταιρείες που παράγουν τα αρχικά προϊόντα. Η ανακάλυψη ισχυρών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών σημαίνει αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών που δίνουν το ίδιο αποτέλεσμα, παρόλο που έχουν δομικές διαφορές με το αρχικό αγαθό. Για να γίνει ελκυστικό ένα τέτοιο προϊόν θα πρέπει να διαθέτει εμφανή πλεονεκτήματα σε σχέση με το αρχικό προϊόν. Δεν είναι βέβαιο πως για το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών μπορούν να υπάρξουν υποκατάστατα. Όμως, ένα ισχυρό υποκατάστατο θέτει ανώτατη τιμή πώλησης και δεν επιτρέπει την ανεξέλεγκτη αύξηση των τιμών των προϊόντων του κλάδου (Porter, 1980).

1.3.6 Οι προκλήσεις στη χρήση του υποδείγματος Porter

Η πρακτική εφαρμογή του πλαισίου των πέντε δυνάμεων σίγουρα δεν είναι τόσο εύκολη όπως παρουσιάζεται θεωρητικά, υπάρχουν τόσο εσφαλμένες εφαρμογές όσο και δυσκολίες στη διαχείρισή του. Παρακάτω κάποιες από τις αιτίες που δημιουργούν δυσκολίες στην εφαρμογή του.

1. Έλλειψη βάθους: Πολλοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται επιφανειακά τις πέντε δυνάμεις και τον τρόπο εφαρμογής τους, γι' αυτόν το λόγο η ανάλυση τους είναι ελλιπής ακόμα και λανθασμένη, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε άστοχες στρατηγικές αποφάσεις.
2. Έλλειψη στρατηγικής διορατικότητας: Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι το παραπάνω μέσο δεν χρησιμοποιείται μόνο για τη μελέτη της ελκυστικότητας του κλάδου, αλλά αποτελεί και μέσο για μια επιχείρηση να εξετάσει την κατάσταση του κλάδου και να

ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τις υφιστάμενες επιχειρήσεις μέσω της λήψης ορθών στρατηγικών αποφάσεων. Σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης απαιτείται να αλλάξουν οι κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις στρατηγικές αποφάσεις που έχουν ληφθεί δεδομένου κάποιας απρόσμενης. Σε αυτό το σημείο ο λήπτης αποφάσεων οφείλει να δράσει άμεσα και με οξυδέρκεια όσον αφορά την ανάλυση των πέντε δυνάμεων.

3. Θέσεις κάθε γενιάς: Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο εφαρμογής των πέντε δυνάμεων είναι η γενιά στην οποία ανήκουν. Για παράδειγμα η γενιά Y αν και είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένη με τα μέσα ενημέρωσης, την τεχνολογία και τις συνθήκες ενός πιο περίπλοκου τρόπου ζωής, αναζητούν τη σταθερότητα που είναι αποτέλεσμα της οργάνωσης που φέρνει η εξουσία και η δομή. Στοχεύουν σε υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών γι' αυτό και αναλύουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δυνάμεις του Porter για μία αντίστοιχη στις απαιτήσεις τους στη λήψη αποφάσεων.

Ωστόσο παρά τις προκλήσεις που αναλύθηκαν, είναι βέβαιο πως το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα ισχυρό μέσο για την ανώτατη διοίκηση, γεγονός που αποδεικνύεται από την ανθεκτικότητά του μέσα στα χρόνια, την πληρότητα και την ευκολία χρήσης που συμβάλλουν στην εφαρμογή του σε πραγματικούς οργανισμούς για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

1.4 Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Μια επιχείρηση εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οφείλει να εξετάσει διεξοδικά και το εσωτερικό της περιβάλλον, να διακρίνει τις δυνάμεις και αδυναμίες της, δηλαδή τι πράττει επιτυχημένα και τι όχι και συνεπώς ποιο είναι το σημείο υπεροχής της δηλαδή το συγκριτικό της πλεονέκτημα με το οποίο μπορεί να ανταγωνιστεί τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο. Έτσι λοιπόν, για να διαμορφωθεί η στρατηγική τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης οι οποίες περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της και με βάση αυτά να επιλέξουν τι στρατηγική θα ακολουθήσουν (Γεωργόπουλος, 2013).

Η δομή μίας οργάνωσης περιλαμβάνει την ιεραρχία, τον τρόπο επικοινωνίας και τη ροή εργασίας ή παραγωγής και συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση μίας αποδοτικής επιχειρησιακής στρατηγικής, γι' αυτό και είναι αναγκαίο η δομή να είναι συμβατή με τη

στρατηγική που εφαρμόζει ή στοχεύει να υλοποιήσει η εκάστοτε επιχείρηση, σε αντίθεση περίπτωση αν δεν αντιπροσωπεύει τις ανάγκες της θα πρέπει να αλλάξει είτε η στρατηγική είτε η δομή (Γεωργόπουλος, 2013).

Όσον αφορά την κουλτούρα της επιχείρησης αποτελείται από το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών της που είναι κοινά για το σύνολο των μελών της και συμβάλλουν σημαντικά στη διαφοροποίησή της σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, προβάλλει τις αξίες των ιδρυτών που ως επακόλουθο καθορίζουν τον τρόπο δράσης των στελεχών αλλά και γενικότερα την αποστολή της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα διαμορφώνει την ταυτότητα των εργαζομένων ως προς τον τρόπο δράσης τους και τους ενθαρρύνει για συνεχή βελτίωση, δημιουργεί μία αλληλουχία και μία συνθήκη σταθερότητας στο εργασιακό περιβάλλον και καθοδηγεί τους εργαζομένους για τον τρόπο εκπροσώπησής της επιχείρησης προς τα έξω, εκτός χώρου εργασίας (Γεωργόπουλος, 2013).

Τέλος, οι πόροι ενός οργανισμού διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους και αποτελούν τα μέσα επίτευξης των στόχων της. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι αποτελούν προαπαιτούμενο για τη λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης, αποτελεί πρόκληση τόσο η απόκτηση, όσο η κατανομή σε διάφορες λειτουργίες και κυρίως η σωστή κατανομή σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε φορά.

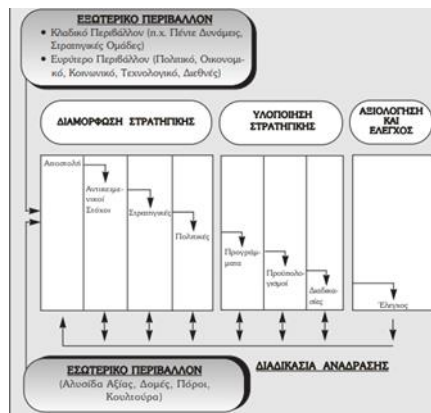
Οι φυσικοί πόροι αφορούν τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή αλλά και την ευκολία πρόσβασης σε αυτές, την ποιότητα των εγκαταστάσεων, δηλαδή τι απόδοση έχουν και την τοποθεσία τους, δηλαδή κατά πόσο διευκολύνουν την παραγωγική διαδικασία και τις ανάγκες της επιχείρησης. Παράλληλα, οι τεχνολογικοί πόροι σχετίζονται με την τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα, αφορά την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών με τη βοήθεια της ή την έρευνα και ανάπτυξη που οδηγεί σε βελτιωμένη έκδοση προϊόντων ή διαδικασιών παραγωγής ή επεξεργασίας.

Τέλος, ένας καθοριστικός παράγοντας στη λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι που συμβάλλουν στη διαχείριση των υπολοίπων αναγκαίων πόρων μίας επιχείρησης, γι' αυτό και πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για τις ανάγκες της επιχείρησης είτε εξειδικευμένες γνώσεις είτε διοικητικές ικανότητες για την ενοποίηση των πόρων. Έτσι η επιχείρηση έχοντας πλήρη εικόνα των παραγόντων που αποτελούν τόσο το εσωτερικό της περιβάλλον όσο και αυτών που αποτελούν το εξωτερικό έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τις δυνάμεις και αδυναμίες της αλλά

και τις ευκαιρίες και απειλές και να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013).

1.5 Η διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής σχετίζεται με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό που αφορά κυρίως την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας εταιρείας, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4. Ξεκινά με την ανάλυση των συνθηκών, την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και προχωρά στην εύρεση μιας στρατηγικής που αξιοποιεί τις δυνάμεις της αλλά και τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζει με επιτυχία τις εξωτερικές και εσωτερικές απειλές και αδυναμίες.



Διάγραμμα 1.4 Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Wheelen T.L. and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 2012

Όραμα & αποστολή

Ένα από τα πρώτα βήματα για επιτυχημένη διαμόρφωση στρατηγικής είναι ο ορισμός του οράματος της επιχείρησης και η δήλωση της αποστολής της. Το όραμα (vision) αντιπροσωπεύει το που θέλει να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, τι θέλει δηλαδή να γίνει και τι να πετύχει μακροπρόθεσμα. Καθορίζει τους στόχους και την στρατηγική τους οποίους

πρέπει να ακολουθήσει η οργάνωση. Η δήλωση οράματος περιγράφει ουσιαστικά τι θα γίνει αν η επιχείρηση επιτύχει την αποστολή της (Γεωργόπουλος, 2013).

Παράλληλα, η αποστολή (mission) είναι ο λόγος ύπαρξης της κάθε επιχείρησης στον κλάδο και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ καθώς ορίζει την επιχείρηση και κατευθύνει τους εργαζομένους προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση δράσης για την επίτευξη των στόχων της. Η δήλωση αποστολής για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να ορίζει τη *βασική αγορά*, δηλαδή το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται, τη *συνεισφορά* του εκάστοτε οργανισμού την αγορά στην οποία ανήκει και τέλος τη *διάκριση*, δηλαδή τι τον διαφοροποιεί από τους αντίστοιχους στον κλάδο οργανισμούς, γεγονός που αποτελεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και προσεγγίζει περισσότερους αγοραστές. Μια δήλωση αποστολής θα πρέπει να διαμορφωθεί έτσι ώστε να δηλώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, μία λανθασμένη τοποθέτηση μπορεί να οδηγήσει τόσο σε λάθος διαμόρφωση όσο και λάθος υλοποίηση στρατηγικής, η εφαρμογή της στρατηγικής έχει ως αφετηρία μια χρήσιμη, εστιασμένη αποστολή που βασίζεται σε εκείνα τα πλεονεκτήματα που κάθε άτομο στην εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για τη λήψη αποφάσεων (Γεωργόπουλος, 2013). Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής έχει πέντε κοινά στοιχεία (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017):

1. Πρέπει να είναι μικρής έκτασης ώστε κάθε εργαζόμενος να τη θυμάται.
2. Πρέπει να είναι κατανοητή ώστε όλοι στην εταιρεία να μπορούν να κατανοήσουν τους στόχους της ανώτατης διοίκησης.
3. Πρέπει να παρέχει κατεύθυνση στις δραστηριότητες των εργαζομένων της εταιρείας.
4. Πρέπει να περιγράφει λεπτομερώς τι κάνει η εταιρεία και τι δεν κάνει.
5. Πρέπει να περιλαμβάνει μετρήσιμα μεγέθη ώστε τα επίπεδα προόδου να είναι εμφανή.

Σκοποί

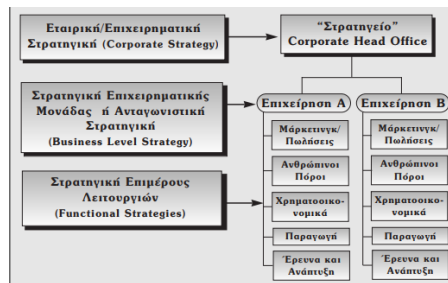
Οι σκοποί μιας εταιρείας (objectives) θεωρούνται επίσης σημαντικοί για την εφαρμογή μιας στρατηγικής, είναι τα τελικά αποτελέσματα μίας σχεδιασμένης δραστηριότητας, όπου προσδιορίζεται τί πρέπει να πραγματοποιηθεί και σε ποιο χρονικό διάστημα, μπορεί να αφορά ανάπτυξη, πλουτισμό, κερδοφορία, παροχές σε εργαζομένους και άλλα. Είναι πιθανό να αφορά είτε το άμεσο μέλλον και να είναι απόλυτα συγκεκριμένοι είτε να είναι τόσο γενικοί που να παρέχουν ελάχιστη πραγματική καθοδήγηση. Παράλληλα, μπορεί να παρατηρείται σημαντική διαφορά μεταξύ προγραμματισμένων και επιτευχθέντων σκοπών και όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο χρειάζεται να γίνεται επαναπροσδιορισμός είτε της στρατηγικής είτε

των σκοπών, γι' αυτό το λόγο οι σκοποί πρέπει να επανεξετάζονται συνεχώς για να διασφαλίζεται η χρησιμότητά τους (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

Στρατηγικές

Η στρατηγική μίας επιχείρησης (strategy) υποδηλώνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Στη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής παρατηρούνται τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής, όπως εμφανίζονται και στο διάγραμμα 1.5, η επιχειρησιακή που αφορά την κατεύθυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, η επιχειρηματική που αφορά τον τρόπο που επιλέγει κάθε επιχείρηση να ανταγωνιστεί αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου και τέλος η λειτουργική που αφορά τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

1.5.1 Επίπεδα στρατηγικής



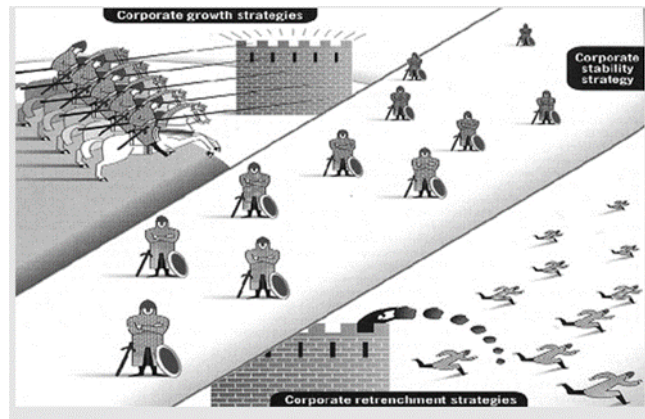
Διάγραμμα 1.5 Τα 3 επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 2016

Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) μίας επιχείρησης περιγράφει τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού, σε ποιες δραστηριότητες πρόκειται να εμπλακεί και πως η ανώτατη διοίκηση οφείλει να διοικεί την κάθε επιχειρηματική μονάδα, ώστε να επιτύχει μία αποτελεσματική δράση που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της στον κλάδο και θα επιφέρει κερδοφορία. Πιο συγκεκριμένα, αφορά τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον

τρόπο αντιμετώπισης των προοπτικών ανάπτυξης, με τον τρόπο δράσης και τη γραμμή παραγωγής που επιλέγει, με τη διαχείριση πόρων, με τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον και με τον τρόπο αύξησης της απόδοσης των επενδύσεων. Η επιχειρησιακή στρατηγική διακρίνεται (διάγραμμα 1.6), σε στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies).



Διάγραμμα 1.6 Τρεις Επιλογές Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Πηγή: Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 2016

Οι στρατηγικές ανάπτυξης σχετίζονται με τις νέες δραστηριότητες που πρόκειται να διεξάγει ένας οργανισμός με στόχο τη συνεχή αύξηση του κέρδους και μπορεί να επιτευχθεί είτε με ολοκλήρωση (integration) είτε με διαπύκνωση ή διεύρυνση (diversification). Όσον αφορά την ολοκλήρωση, διακρίνεται στην οριζόντια και στην κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) σχετίζεται με συνθήκες εξαγοράς ή συγχώνευσης επιχειρήσεων που είτε ανταγωνίζονται είτε στοχεύουν σε διαφορετικό μερίδιο της αγοράς. Σε αυτήν την περίπτωση η εκάστοτε επιχείρηση αναπτύσσεται εξωτερικά και επιλέγει αυτόν τον τρόπο γιατί κερδίζει και το διαθέσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και παράλληλα μειώνει και τον ανταγωνισμό στον κλάδο, έτσι επιτυγχάνεται η ανάπτυξη ενός οργανισμού ιδιαίτερα σε συνθήκες όπου η δυναμικότητα ενός κλάδου υπερτερεί του μεγέθους και της ζήτησης της αγοράς. Συγχρόνως, και η είσοδος σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή σε νέο μερίδιο της αγοράς θεωρείται οριζόντια ανάπτυξη. Αντίθετα κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση αποφασίζει να εισέλθει και σε άλλα μέρη της διαδικασίας παραγωγής, είτε σε

προηγούμενο είτε σε επόμενο στάδιο από αυτό που ήδη δραστηριοποιείται, πρόκειται δηλαδή κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω. Μια τέτοια στρατηγική επιλέγεται διότι συμβάλλει στη μείωση εξάρτησης από εξωτερικούς συνεργάτες, στην πρόσβαση σε πρώτες ύλες και άλλους απαραίτητους πόρους, στον αυξημένο έλεγχο της επιχείρησης αλλά και στην ενίσχυση του κέρδους που σε άλλες συνθήκες θα επενδύονταν εκτός επιχείρησης.

Όσον αφορά την στρατηγική της διαποίκισης, σχετίζεται με τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης είτε σε νέο κλάδο είτε με νέα προϊόντα, διαφορετικής φύσης σε σχέση με την αρχική της δραστηριότητα. Στόχος μίας τέτοιας στρατηγικής είναι η ανάπτυξη, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και συγχρόνως αυξάνοντας τη συνολική της αξία, ενώ παράλληλα επιδιώκει την αποδυνάμωση των πλεονεκτημάτων του ανταγωνισμού. Διακρίνεται σε συσχετισμένη διαποίκιση (*related diversification*) και ασυσχέτιστη διαποίκιση (*unrelated diversification*), η συσχετισμένη αφορά την ενασχόληση με καινούριες δραστηριότητες που όμως έχουν μία κοινή βάση με τις προγενέστερες σε επίπεδο τεχνολογίας, αγοράς και προϊόντων με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ίδιας της επιχείρησης σε περιπτώσεις που η ελαστικότητα του κλάδου έχει μειωθεί. Η ασυσχέτιστη, ωστόσο, σχετίζεται με την ανάπτυξη της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που δεν συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσες και βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διαφορετικές δραστηριότητες, σε ένα νέο κλάδο. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που θα θεωρηθεί πως ο κλάδος είναι μη-ελκυστικός, και επομένως μειώνεται η αξία της εκάστοτε επιχείρησης. Μία τέτοια στρατηγική ενέχει κινδύνους, λόγω του ρίσκου που λαμβάνεται, όμως είναι πιθανό να αποδειχτεί ιδιαίτερα κερδοφόρα με τη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων.

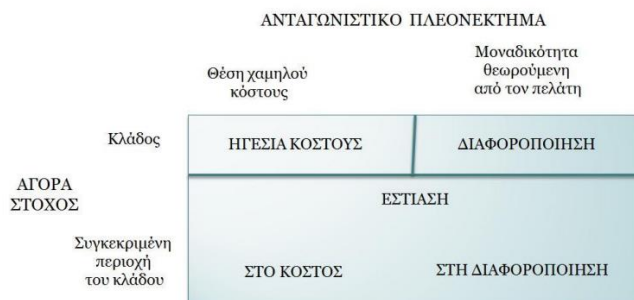
Οι στρατηγικές σταθεροποίησης δεν επιτρέπουν την ιδιαίτερη αλλαγή των δεδομένων, ωστόσο η επίδοσή της επιχείρησης είναι ικανοποιητικά καλή και στο εξωτερικό περιβάλλον δεν παρατηρούνται ιδιαίτερες μεταβολές. Σε αυτήν την περίπτωση μία επιχείρηση είτε ακολουθεί στρατηγική παύσης είτε στρατηγική συνέχισης με προσοχή, ώστε αργότερα να κινηθεί είτε προς την ανάπτυξη είτε προς την περισυλλογή, δηλαδή πρόκειται για μία προσωρινή συνθήκη που δεν είναι δυνατό να συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα και συνήθως εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που ο ανταγωνισμός και η ελκυστικότητα του κλάδου δεν είναι σε υψηλά επίπεδα.

Οι στρατηγικές περισυλλογής ακολουθούν δραστηριότητες περιορισμού λειτουργιών της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση της επίδοσής της. Διακρίνονται, αρχικά σε στρατηγική

διάσωσης ή αναστροφής όπου η επιχείρηση στοχεύει στη βελτίωση της επίδοσης με τη λιγότερη δυνατή εκμετάλλευση πόρων με στόχο την αντιμετώπιση των αδυναμιών. Επίσης παρατηρείται η στρατηγική αιχμαλώτισης ή αποεπένδυσης που η οργάνωση είτε προμηθεύει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της σε κάποια μεγαλύτερη με αντάλλαγμα τη μείωση του αισθήματος αβεβαιότητας είτε πουλάει μία επιχειρηματική ομάδα ή ένα τμήμα αντίστοιχα. Τέλος, η ρευστοποίηση ή χρεοκοπία που στην πρώτη περίπτωση πωλούνται όλα τα περιουσιακά στοιχεία και παύει η λειτουργία με το μοίρασμα των εσόδων στους μετόχους ενώ στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση παραδίδεται στα δικαστήρια και υπόκειται σε διάφορες ρυθμίσεις χωρίς να τίθεται θέμα για τα συμφέροντα των μετόχων (Γεωργόπουλος, 2013).

Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Η επιχειρηματική στρατηγική μία οργάνωσης υπάρχει η δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική απέναντι σε όλους τους ανταγωνιστές του κλάδου, αλλά και συνεργάσιμη δηλαδή να ακολουθείται συνεργασία με μία ή περισσότερες εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο για να κατακτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών. Στόχος της είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στον αγοραστή κερδίζοντας τη μέγιστη δυνατή αξία, που επιτυγχάνεται μόνο δίνοντας αξία στον πελάτη ισχυρότερη από αυτή που παρέχει ο εκάστοτε ανταγωνιστής. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.7, από τις οποίες τα στελέχη μίας επιχείρησης οφείλουν να επιλέξουν μία για να επιτύχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013).



Διάγραμμα 1.7 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Ηγεσία κόστους: είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλότερου κόστους που στοχεύει η επιχείρηση να γίνει ο πιο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο μειώνοντας το κόστος από την εμπειρία που ήδη διαθέτει, τα γενικά έξοδα, ελαχιστοποιώντας το κόστος σε τομείς όπως είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη, η εξυπηρέτηση, η διαφήμιση και άλλα. Αποτέλεσμα, το κόστος αγοράς των προϊόντων για τον αγοραστή να είναι μικρότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης στον κλάδο και παράλληλα η επιχείρηση να είναι κερδοφόρα. Την ίδια στιγμή, εκτός του ότι επιτυγχάνει να διατηρεί μία ισχυρή θέση έναντι του ανταγωνισμού, η κερδοφορία μένει σταθερό πλεονέκτημα ακόμα και σε κρίσιμες συνθήκες και η διαπραγματευτική της δύναμη ως προς τους προμηθευτές μεγάλη, διότι μικρό κόστος σημαίνει περισσότερες πωλήσεις, άρα μεγαλύτερη παραγωγή και μεγαλύτερη ανάγκη για παροχή πρώτων υλών. Τέλος, οι πωλήσεις σε χαμηλή τιμή αποτελεί εμπόδιο εισόδου νεοεισερχομένων στον κλάδο διότι δεν μπορούν να ανταγωνιστούν το πλεονέκτημα της ηγεσίας κόστους (Porter, 1980).

Διαφοροποίηση: Η διαφοροποίηση στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου, ιδιαίτερου προϊόντος ή μίας αντίστοιχης υπηρεσίας που παρουσιάζουν στοιχεία μοναδικά και είναι αντιληπτό από το αγοραστικό κοινό ότι χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία του VRIO, με αποτέλεσμα την προσέλκυση των αγοραστών γι' αυτόν το λόγο. Αποτελεί μια βιώσιμη στρατηγική δεδομένου ότι το υψηλό κόστος παραγωγής μεταφέρεται στον καταναλωτή και παράλληλα αποτελεί εμπόδιο για τους νεοεισερχομένους στον κλάδο, καθώς υφίσταται η δυσκολία διαφοροποίησης για να επικρατήσουν στον ανταγωνισμό. Η στρατηγική διαφοροποίησης δεδομένου ότι δημιουργεί ισχυρά εμπόδια εισόδου είναι πιο πιθανό να αποφέρει μεγαλύτερη κερδοφορία συγκριτικά με μια χαμηλού κόστους στρατηγική γιατί στην πρώτη περίπτωση δημιουργείται μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου. Μια στρατηγική χαμηλού κόστους ωστόσο, έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει στην απόκτηση μεριδίου αγοράς (Porter, 1980).

Εστίαση: διακρίνεται σε εστίαση με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση, που ισχύουν τα δεδομένα που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στη συγκεκριμένη περίπτωση η κάθε μία απευθύνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών όπου μελετώνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους και η εξυπηρέτησή τους αποτελεί βασικό στόχο, με αποτέλεσμα άλλα τμήματα της αγοράς να αποκλείονται, δηλαδή δεν αποτελεί προτεραιότητα η εξυπηρέτηση ολόκληρου του αγοραστικού κοινού. Η τμηματοποίηση γίνεται με βάση τον τύπο του πελάτη, το είδος των προϊόντων αλλά και τη γεωγραφική περιοχή που απευθύνεται η εκάστοτε επιχείρηση (Porter, 1980).

Λειτουργική στρατηγική

Όσον αφορά τη λειτουργική στρατηγική σχετίζεται με την αξιοποίηση των πόρων, δηλαδή η κάθε επιχείρηση ορίζει τη διαχείριση των πόρων και ικανοτήτων της με τέτοιον τρόπο ώστε να αποδίδουν απόλυτα όλες οι λειτουργίες της και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Σε κάθε περίπτωση, αυτές οι στρατηγικές κάνουν εφικτή τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των πόρων και των δεξιοτήτων που διαθέτει μια εταιρεία. Ο αριθμός των λειτουργικών στρατηγικών θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των τμημάτων ή των δραστηριοτήτων στις οποίες είναι αφιερωμένο. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στο πλαίσιο και με βάση την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας και από την Ανώτατη Διοίκηση με γνώμονα την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).

1.5.2 Η ανάλυση SWOT

Διάφοροι μελετητές έχουν συμφωνήσει ότι η ανάλυση SWOT που βασίζεται στις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές μίας επιχείρησης συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση στρατηγικής. Στον πίνακα 1.2, παρατίθενται οι ευνοϊκές και οι δυσμενείς εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες ώστε τα στελέχη να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις και ευκαιρίες οι οποίες διατίθενται για επιτυχημένη δράση και να αποκτήσουν πλήρη εικόνα πώς οι αδυναμίες και οι απειλές μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο για περαιτέρω εξέλιξη και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς διαμορφώνεται με ευκολία και σε μικρό χρονικό διάστημα, ομαδοποιεί τα εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα και τα θετικά και τα αρνητικά με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ιδεών και την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών.

Εξετάζοντας τις δυνάμεις και αδυναμίες που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον και αφορούν την εικόνα, τη δομή, την πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, αλλά και τη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων και παράλληλα ελέγχοντας τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι συνθήκες στην αγορά, οι προμηθευτές, αλλά και τα οικονομικά, τα πολιτικά και άλλα ζητήματα, δίνεται η δυνατότητα στην κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει στρατηγική κατάλληλη για τις ανάγκες της. Πολλοί οργανισμοί συχνά αποτυγχάνουν στην επίτευξη των στόχων τους στο χρονικό διάστημα που έχουν θέσει, καθώς δε βελτιώνουν τη στρατηγική που εφαρμόζουν.

Παράλληλα, ωστόσο δεν είναι λίγη η κριτική που έχει ασκηθεί ενάντια στην ανάλυση SWOT, καθώς θεωρείται ότι υπάρχει και ο κίνδυνος είτε λανθασμένης εφαρμογής της, είτε λανθασμένης ερμηνείας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν ακόμα και από λάθος ομαδοποίηση των δεδομένων. Την ίδια στιγμή, θεωρείται από πολλούς ότι αποτελείται από τυχαίες απόψεις, κάποιες δυνάμεις μπορεί να είναι και αδυναμίες αντίστοιχα και οι ευκαιρίες με τις απειλές. Τέλος, ασκείται κριτική στο ότι στις θέσεις αυτές δε λαμβάνεται υπόψη η προσέγγιση του αγοραστή και ότι δεν πραγματοποιείται επικυρωμένη αξιολόγηση. Σε κάθε περίπτωση όμως η ανάλυση SWOT συμβάλλει στην ορθή ενημέρωση και στη συνέχεια στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, αρκεί να έχει χρησιμοποιηθεί με ορθό τρόπο, κάθε στέλεχος οφείλει να αναγνωρίζει δυνάμεις που διαθέτει, τις αδυναμίες που απειλούν την ακεραιότητά του και παράλληλα τις ευκαιρίες που μπορούν εύκολα να συνδυαστούν με τις δυνάμεις του και τις απειλές που ίσως επηρεάσουν το εσωτερικό περιβάλλον και η SWOT ανάλυση μπορεί να καθορίσει τα παραπάνω σε μεγάλο βαθμό. Στη συνέχεια η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται να συνδυάσει τη γνώση που διαθέτει με τη διορατικότητά της για τη διαμόρφωση μίας επιτυχημένης στρατηγικής (Bamford, Hoffman, Hunger και Wheelen, 2017).

Πίνακας 1.2 SWOT Ανάλυση

	ΘΕΤΙΚΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ
Εσωτερικό Περιβάλλον	<p>Δυνατά Σημεία (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνιστικό προϊόν/Υπηρεσία • Brand Name • Υγιής Οικονομική Κατάσταση • Σωστή Οικονομική Διαχείριση • Καλή τοποθεσία επιχείρησης • Εξειδικευμένο προσωπικό • Γνώση και εμπειρία αντικειμένου • Σύγχρονα Συστήματα προηγμένης τεχνολογίας • Μακροχρόνιες πελατειακές Σχέσεις 	<p>Αδύναμα Σημεία (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προϊόν χαμηλής ζήτησης • Κακή οικονομική διαχείριση • Ανεπαρκές κεφάλαιο ζήτησης • Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες • Κακή τοποθεσία επιχείρησης • Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ • Μη εξειδικευμένο προσωπικό • Έλλειψη τεχνογνωσίας • Μειωμένη αγοραστική δύναμη
Εξωτερικό Περιβάλλον	<p>Ευκαιρίες (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Νέες υποδομές • Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από Ευρωπαϊκά & κρατικά προγράμματα • Ανάγκη για νέα καινοτόμα προϊόντα • Αλλαγές στις συνήθειες/προτιμήσεις καταναλωτών • Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω διαδικτύου) • Ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών • Νέες τραπεζικές υπηρεσίες 	<p>Απειλές (Threatens)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση Ανταγωνισμού • Ασταθές οικονομικό περιβάλλον / οικονομική κρίση • Μείωση αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών • Αλλαγές στις συνήθειες/προτιμήσεις των καταναλωτών • Αύξηση πληθωρισμού / επιτοκίων • Αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές • Μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες

Πηγή: <https://agrosimvoulos.gr/analisi-swot-i-stratigiki-analisi-tis-epixirisis/>

1.6 Η υλοποίηση στρατηγικής

Στο στάδιο της υλοποίησης στρατηγικής, ένας οργανισμός εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές που προαναφέρθηκαν, είναι μία διαδικασία που πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης με στόχο πραγμάτωση επιτυχημένων στρατηγικών. Αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό σημείο της στρατηγικής διαδικασίας, δεδομένου ότι χωρίς την εφαρμογή της στρατηγικής δεν είναι εφικτή η επίτευξη των στόχων και των σκοπών της εκάστοτε επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση η εφαρμογή θα πρέπει να γίνει με προσοχή, καθώς μία λανθασμένη επιλογή είναι εύκολο να οδηγήσει σε καταστάσεις αποτυχίας. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο θα πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία σε ζητήματα όπως για

παράδειγμα ποιοι αναλαμβάνουν την υλοποίηση στρατηγικής, πως θα επιτευχθεί η συνεργασία μεταξύ τους και πως ολόκληρη η επιχείρηση θα οδηγηθεί στη νέα συνθήκη που επιδιώκει η ανώτατη διοίκηση, σε αντίθετη περίπτωση, είναι πιθανό να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα που θα οδηγήσουν σε αποτυχία της υλοποίησης.

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης στρατηγικής αποτελεί σύνηθες φαινόμενο να προκύπτουν κολλήματα σε σχέση με τον πραγματικό χρόνο που εν τέλει απαιτείται που είναι περισσότερος από αυτόν που υπολογίζεται αρχικά, σε σχέση με απρόβλεπτα προβλήματα που προκύπτουν ή με δυσκολίες συνεννόησης μεταξύ την ανώτατης διοίκησης που διαμορφώνει τη στρατηγική και αυτών που την υλοποιούν, δεδομένου ότι είτε δεν διατίθεται η απαιτούμενη γνώση είτε δεν παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση ή η καθοδήγηση που χρειάζεται από τα διευθυντικά στελέχη είτε εξαιτίας άλλων εξωτερικών παραγόντων.

Η εφαρμογή της στρατηγικής αποτελείται από τη διαμόρφωση προγραμμάτων και τακτικών που στοχεύουν σε καινοτόμες οργανωτικές δραστηριότητες, προϋπολογισμών που μελετούν τα διαθέσιμα κεφάλαια που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών και των διαδικασιών για τη διαχείριση όποιου ζητήματος προκύπτει. Αρχικά, οι έννοιες πρόγραμμα και τακτική, αποτελούν εναλλάξιμους όρους δεδομένου ότι η τακτική περιγράφεται ως ένα λειτουργικό σχέδιο που αναφέρει λεπτομερώς πως θα πραγματοποιηθεί η στρατηγική και το πρόγραμμα ορίζεται ως το σύνολο των τακτικών, που αποτελούνται από τα βήματα και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει κανείς για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Στη συνέχεια, μετά τα προγράμματα και τις τακτικές, ακολουθεί η διαδικασία του προϋπολογισμού, ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη, όπου κοστολογούνται τα προγράμματα της επιχείρησης, ώστε να εγκριθούν. Τέλος, αναπτύσσονται οι διαδικασίες, όπου περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την υλοποίηση των προγραμμάτων και των τακτικών σχεδίων της εκάστοτε επιχείρησης. Οι διαδικασίες συνιστούν ένα από τα βασικότερα μέρη που συμβάλλουν καθοριστικά στις επιτυχίες των επιχειρήσεων, σε κάθε περίπτωση απαιτείται συνεχής επικαιροποίηση αυτών διαδικασιών εξαιτίας των μεταβολών είτε εξωτερικών παραγόντων είτε της στρατηγικής, δηλαδή πριν από την επιτυχή εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής, οι τρέχουσες διαδικασίες είναι πιθανό να χρειαστεί να μεταβληθούν (Γεωργόπουλος, 2013).

1.7 Η αξιολόγηση & ο έλεγχος στρατηγικής

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής στην πραγματικότητα μελετά αν τα αρχικά σχέδια της επιχείρησης κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής έχουν πραγματοποιηθεί. Αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, αλλά διατηρεί καίρια θέση δεδομένου ότι συγκρίνονται οι αρχικοί επιδιωκόμενοι σκοποί με αυτούς που τελικά επιτυγχάνονται και έτσι η διοίκηση λαμβάνει την ενημέρωση που χρειάζεται για τη λήψη κομβικών αποφάσεων. Επιπρόσθετα, εξαιτίας του ραγδαίου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κόσμο των επιχειρήσεων, αλλά και των συχνών μεταβολών σε αυτόν, η ορθή υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει να ελέγχεται συνεχώς, για να είναι δυνατή η επιβίωση της επιχείρησης.

Η παραπάνω διαδικασία αποτελείται από πέντε στάδια, αρχικά από τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης, δηλαδή καθορίζονται οι δραστηριότητες που θα αξιολογηθούν ως προς την επίδοση. Δεύτερο στάδιο αποτελεί ο ορισμός προκαθορισμένων προτύπων, αφορά δηλαδή τα πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρηση και σύμφωνα με τα οποία μετρείται η επίδοση της, στη συνέχεια συμβαίνει η μέτρηση της επίδοσης σε συγκεκριμένο χρόνο, χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικά αλλά και ποιοτικά μεγέθη. Τέλος, στα τελευταία δύο στάδια, γίνεται σύγκριση μεταξύ επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης, όπου αν η επίδοση βρίσκεται μέσα στα επιθυμητά όρια, η διαδικασία της αξιολόγησης τερματίζεται, σε αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις και σε αυτήν τη φάση εκτελείται η λήψη διορθωτικών μέσων, αφού πρώτα γίνουν σαφή τα αίτια της αποτυχίας, τι μέτρα πρέπει να ληφθούν και ποιος θα τα υλοποιήσει. Επομένως, είναι εμφανές πως μία στρατηγική μπορεί να οριστεί ως πετυχημένη, μετά το στάδιο του ελέγχου και της αξιολόγησης, όπου γίνονται οι απαραίτητες μετρήσεις και γίνεται εμφανές τι έχει επιτευχθεί και σε τι θα πρέπει να γίνει μεγαλύτερη προσπάθεια (Γεωργόπουλος, 2013).

1.8 Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. [3^η εκδ.], Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. [Τόμος Α΄ Θεωρία, 7^η εκδ.], Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. και Wheelen, T. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. [15th edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.

Dobbs, M., (2014). 'Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates'. Competitiveness Review. pp. 32-45.

Friedman, T., (2007). The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-First Century. [3rd edition], United Kingdom: Penguin Books Limited.

Ghoshal, S., Lampel, J., Mintzberg, H. και Quinn, J., B. (2003). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. [2nd edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.

Helms, M., Nixon, J., (2010). 'Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade'. Journal of Strategy and Management. pp. 215-251.

Martinez, M., Wolverton, M., (2009). Innovative Strategies Making in Higher Education. United States: Information Age Publishing.

McKeown, M., (2020). The Strategy Book. How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results. [3rd edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.

Porter, M., (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Mathooko, F., Ogotu, M., (2014). 'M. Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya'. International Journal of Educational Management. pp. 334-354.

Wheelen T.L. and D.J. Hunger, (2012). 'Strategic Management and Business Policy' Toward Global Sustainability.

Baeza, R., Cornock, W., Hurwitz, A., Manly, J., Paschkewitz, J. και Ringel, M. κ. ά.
(15/09/2022), 'Are You Ready for Green Growth?'. Ιστοσελίδα: www.bcg.com
<https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-in-climate-and-sustainability-will-lead-to-green-growth> (Τελευταία πρόσβαση: 20/05/2023).

‘Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος’, Ιστοσελίδα: <https://slideplayer.gr/slide/11640900/>
(Τελευταία πρόσβαση: 15/09/2023).

‘Η στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης’ (29/08/2022), Ιστοσελίδα:
<https://agrosimvoulos.gr/analisi-swot-i-stratigiki-analisi-tis-epixirisis> (Τελευταία πρόσβαση:
15/09/2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1 Έννοια Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

2.1.1 Ορισμός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό σημείο ανάλυσης όσον αφορά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Υπάρχουν αρκετές και διαφορετικές θέσεις για τον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με κοινό σημείο την άποψη ότι δημιουργεί αξία.

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το επίκεντρο της επίδοσης μιας επιχείρησης στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής αγοράς. Σκοπός του είναι να περιγράψει πως μία επιχείρηση πετυχαίνει να αναπτύξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράλληλα να εφαρμόσει τις ευρέως διαδεδομένες γενικές στρατηγικές (generic strategies). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει χαμηλή θέση κόστους ή μοναδικότητα προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη. Επιπλέον, θεωρείται ότι το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ξεπερνά την αξία που η εκάστοτε επιχείρηση δύναται να δημιουργήσει για τους αγοραστές της ή ξεπερνά το απαιτούμενο κόστος για να το δημιουργήσει (Porter, 1980).
- Διακριτικές ικανότητες (distinctive competencies) σε μία επιχείρηση χαρακτηρίζονται αυτές που προέρχονται από χαρακτηριστικά που άλλες στερούνται, δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, βρίσκονται σε σπανιότητα. Έτσι μια ξεχωριστή ικανότητα γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζεται σε έναν κλάδο ή όταν μεταφέρεται σε μια αγορά. Η αξία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μετράται ως προστιθέμενη αξία. (Kay, 1993).
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση διαθέτει σε μία αγορά όταν το οικονομικό της αποτέλεσμα είναι υψηλότερο από το μέσο οικονομικό αποτέλεσμα των άλλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο. Οικονομικό αποτέλεσμα ορίζεται

η διαφορά μεταξύ του αποτελέσματος που αποκτάται από την επένδυση σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και των αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να έχουν επιτευχθεί με την επένδυση στους ίδιους πόρους σε μία πιο προσοδοφόρα εναλλακτική δραστηριότητα (Besanko, Dranove, Shanley, 2000).

- Κάθε επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι ενέργειες της στον κλάδο δημιουργούν οικονομική αξία και όταν σε αυτές συμμετέχουν λίγες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με παρόμοιες ενέργειες. Παράλληλα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται άμεσα με την απόδοση, υποστηρίζοντας ότι όταν μία επιχείρηση αποκτά απόδοση πάνω από την κανονική, τότε παράγει αξία μεγαλύτερη από την αναμενόμενη για τους πόρους που χρησιμοποιεί, σε αυτήν την περίπτωση η θετική διαφορά μεταξύ των αναμενόμενης αξίας και της πραγματικής χαρακτηρίζεται ως οικονομικό κέρδος (Barney, 2002).
- Η πλειοψηφία των συμβουλευτικών εταιρειών μετρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τις αποδόσεις των μετόχων.

Όπως είναι εμφανές, οι παραπάνω απόψεις σε πολλά σημεία συγκρούονται όσον αφορά τον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε στον τρόπο που μετράται η αξία, είτε στο τί σημαίνει έσοδα και κόστος ευκαιρίας για την εκάστοτε επιχείρηση και επομένως τί σημαίνει για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, συνοψίζοντας τα παραπάνω ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο εξής: *Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η κάθε επιχείρηση μπορεί να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές της στον κλάδο αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).*

Σύμφωνα με τη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθήσουν πολιτικές που δημιουργούν υψηλής ποιότητας προϊόντα προς πώληση σε υψηλές τιμές στην αγορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στην ιδέα ότι η οικονομική εργασία είναι παρούσα και οι φυσικοί πόροι δεν κρίνονται απαραίτητοι για μια καλή οικονομία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι απαραίτητο για ικανοποιημένους πελάτες που θα λάβουν υψηλότερη αξία με τα προϊόντα που θα λάβουν. Οι απαιτήσεις μπορούν να εκπληρωθούν μέσω της οργάνωσης της παραγωγής και όσο το δυνατόν του χαμηλότερου κόστους παραγωγής (Ranko, Berislav και Antun, 2008). Τέλος, οι σπάνιοι και πολύτιμοι πόροι είναι εφικτό να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεδομένου ότι είναι δύσκολος αφ' ενός μεν ο εντοπισμός τους αφ' ετέρου δε η εύρεση υποκατάστατων,

δίνουν τη δυνατότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν ένας οργανισμός αποκτά ή αναπτύσσει ένα χαρακτηριστικό ή συνδυασμό χαρακτηριστικών που του δίνουν τη δυνατότητα να ξεπερνά τις επιδόσεις του σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, όπως μεταλλεύματα υψηλής ποιότητας ή πρόσβαση σε καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και άλλα (Barney, 1991).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται η ικανότητα να επικρατήσει η εκάστοτε επιχείρηση έναντι του ήδη υπάρχοντος ανταγωνισμού. Έτσι, η μεγαλύτερη απόδοση που εξασφαλίζεται μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά. Επίσης, παρέχει την κατανόηση ότι οι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση και η επιχειρηματική στρατηγική θα έχουν αντίκτυπο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική διαφοροποίησης αναπτύσσεται συνήθως γύρω από πολλά χαρακτηριστικά όπως η ποιότητα των προϊόντων, η τεχνολογία, η καινοτομία, η αξιοπιστία, η φήμη της εταιρείας, η ανθεκτικότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών, την οποία πρέπει να είναι δύσκολο να μιμηθούν οι αντίπαλοι (Mose, 2010). Μια εταιρεία που εφαρμόζει μία στρατηγική διαφοροποίησης είναι σε θέση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της λόγω της ικανότητάς της να δημιουργεί εμπόδια εισόδου σε πιθανούς νεοεισερχόμενους δημιουργώντας πιστότητα πελατών μέσω ποιοτικών προσφορών, διαφήμισης και τεχνικών μάρκετινγκ. Τέλος, ο Barney (1991) τόνισε την προσπάθεια των επιχειρήσεων να εμποδίζουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών προκειμένου να αποτρέψουν τη μίμησή τους και την εκμετάλλευση των πόρων τους με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.1.2 Διάκριση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η δυναμική του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από τη σπανιότητα και την αδυναμία μίμησης των πόρων του και των δυνατοτήτων του. Όσο μικρότερες πιθανότητες για μίμηση υπάρχουν, αφενός τόσο πιο ισχυρό είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον κάτοχό του, αφετέρου τόσο μεγαλύτερο μειονέκτημα κόστους αντιμετωπίζει ο ανταγωνιστής κατά τη μίμησή του. Επομένως, συχνά το συγκριτικό πλεονέκτημα (core competence) είναι μια σημαντική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη των εταιρικών σκοπών και της υψηλότερης επίδοσης.

Συνεπώς, για να εξετάσει κανείς πως μία επιχείρηση οδηγείται σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το ζητούμενο, θα πρέπει να αναλύσει τη σχέση μεταξύ συγκριτικού πλεονεκτήματος, διακριτής υπεροχής και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Ρόλος του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος για την Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το συγκριτικό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο δεξιοτήτων και τεχνολογιών, που δεν αφορά ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά μία σειρά προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μία επιχείρηση και της δίνει τη δυνατότητα να παρέχει ένα ιδιαίτερο όφελος στους πελάτες της. Αποτελεί τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βασικά χαρακτηριστικά την αξία που προσδίδει στον αγοραστή, τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και την επεκτασιμότητα (Hamel και Prahalad, 1994). Παράλληλα, το συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί το επίκεντρο της επίδοσης μίας επιχείρησης, εστιάζει στο κόστος, στη διαφοροποίηση και στο σύνολο των δραστηριοτήτων της, με στόχο την εξάλειψη κάθε πιθανότητας για μίμηση από τον ανταγωνισμό (Porter, 1985). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό όχι μόνο να προσφέρει υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και να προσφέρει γνήσια αξία στον πελάτη, εξασφαλίζοντας έτσι δεσπόμενη θέση στην αγορά. Οι εσωτερικοί πόροι και οι δυνάμεις που διαθέτει ένας οργανισμός αποτελούν σημαντικό μέρος της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί που επιθυμούν να διαμορφώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δε θα είναι δυνατό να διαβρωθεί, θα πρέπει να επιτύχουν συνδέσμους μεταξύ του συγκριτικού πλεονεκτήματος και των δυνάμεων τους που θα το καθιστούν αδιαπέραστο και αδύνατο να αναπαραχθεί.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί τη βάση των μελλοντικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μέσω αυτού επαναπροσδιορίζεται η χρήση των διαθέσιμων πόρων άρα και οι ικανότητες του οργανισμού και δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό και το συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης δεν πρέπει να είναι εύκολα μεταβιβάσιμο ή εύκολο να το μιμηθεί κανείς, αντίθετα ωφελεί να είναι σπάνιο και ανθεκτικό γιατί μόνο με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να επιφέρει μεγαλύτερο κέρδος και να αποτελέσει βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε εταιρεία για να αναπτυχθεί και να καταφέρει να επικρατήσει στον κλάδο της έναντι στον ανταγωνισμό θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, συνέπεια, οξύτητα, ευκινησία και καινοτομία (Meyer και Utterback, 1993).

Πηγές Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι πόροι που διαθέτει η εκάστοτε επιχείρηση, αντικατοπτρίζουν την ιδιαιτερότητά της και αποτελούν πηγές ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ίδιες και παράλληλα δημιουργούν εμπόδια για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να τα μιμηθούν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την αξία που δίνει στον αγοραστή, την σπανιότητα και τη δυνατότητα μίμησης από τον ανταγωνισμό τόσο των πόρων του όσο και των δυνατοτήτων του, αλλά και τη δική του ικανότητα να τα αξιοποιήσει κατάλληλα. Στο συνεχώς αναπτυσσόμενο κόσμο των επιχειρήσεων, μόνο οι οργανισμοί που είναι σε θέση να χτίζουν συνεχώς νέες στρατηγικές επενδύσεις με γρηγορότερους ρυθμούς και φθηνότερα από αυτές των ανταγωνιστών τους θα επιτύχουν μεγαλύτερες επιδόσεις και τη δημιουργία μακροπρόθεσμα διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην παραπάνω συνθήκη κεντρικό ρόλο κατέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα (Barney, 1995).

Κάθε επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις των συνεχών μεταβολών, της πολυπλοκότητας και του ανταγωνισμού θα πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες ανάγκες. Μόνο με τη χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων όπως είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα, με τη δημιουργία νέων οργανωτικών μορφών και με την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας, μπορεί να επιτύχει τα παραπάνω. Οι επαναλαμβανόμενες αλλαγές και οι προκλήσεις εκ φύσεως επηρεάζουν έντονα τις συνθήκες της αγοράς καθιστώντας το μέλλον αβέβαιο και ακόμη πιο περίπλοκο. Το Πληροφοριακό Σύστημα αλλά και η τεχνολογία που κάθε εταιρεία επιλέγει να χρησιμοποιήσει, συμβάλλει καθοριστικά στην είσοδό της στις διεθνείς αγορές και θέτει τις βάσεις για την επακόλουθη επέκταση. Την ίδια στιγμή και η οργανωτική δομή πρέπει να εξελιχθεί με τέτοιο τρόπο που να μπορεί συντονίζει τις λειτουργίες της εκάστοτε εταιρείας σε μία διαφορετική εκτός συνόρων αγορά. Τέλος, η διαχείριση των πόρων κατέχει σημαντική θέση για την επίτευξη της ανάπτυξης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Craig και Douglas, 1996).

Κάθε οργανισμός που στοχεύει τόσο στη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου του όσο και στην ενίσχυση, εκτός από τα παραπάνω οφείλει και να καινοτομεί, σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η εταιρεία πρέπει δηλαδή να ορίσει ένα καινοτόμο μελλοντικό πρόγραμμα, σε αντίθετη περίπτωση εάν ένας οργανισμός δεν έχει τη θέληση ή

την ικανότητα για καινοτομία, αναπόφευκτα καταλήγει με απαρχαιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες που δεν κινούν το ενδιαφέρον των αγοραστών. Γι' αυτόν το λόγο λοιπόν, κάθε επιχείρηση με τη βοήθεια κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει και της τεχνολογίας, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, οφείλει να αναζητά σταδιακές βελτιώσεις για οτιδήποτε έχει τη δυνατότητα, με σκοπό να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης χρειάζεται να στοχεύουν σε νέες στρατηγικές ανταγωνισμού με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά, δεδομένου ότι μόνο με καινοτόμες ιδέες, προσεγγίσεις και οργανωτικές ρυθμίσεις μπορούν να ανταγωνιστούν (Hamel και Prahalad 1985).

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα γενικό μοντέλο ανταγωνισμού που επιτρέπει την ενσωμάτωση δομικών στοιχείων του ανταγωνισμού που υπάρχουν στην αγορά. Ένας απλός τρόπος για να γίνει αντιληπτή η δύναμη του ανταγωνισμού στην αγορά είναι να εξεταστεί η ανταγωνιστική συμπεριφορά μιας μοναδικής επιχείρησης που εισέρχεται σε μια νέα αγορά. Η επιχείρηση αυτή είναι μόνη στην αρχή, αλλά σταδιακά οι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά, μειώνοντας έτσι την ανταγωνιστική θέση της πρώτης επιχείρησης. Έτσι, σε περίπτωση που η πρώτη επιχείρηση δε δύναται να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες δημιουργώντας κάποιο καινούριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ίσως χρειαστεί να ακολουθήσει η έξοδος της από την αγορά. Παράλληλα, θεωρείται πολύ σημαντικό τα στελέχη των επιχειρήσεων που καθυστέρησαν να εισέλθουν στον κλάδο να λαμβάνουν αποφάσεις με σκοπό τη μείωση της αδράνειας της βιομηχανίας, δηλαδή θα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εάν επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μοντέλο υπονοεί ότι η ακριβής αξιολόγηση του ανταγωνισμού καθορίζει την αλλαγή ή την ενίσχυση μιας δεδομένης επιχειρηματικής θέσης. Μια λανθασμένη αξιολόγηση από μια επιχείρηση μπορεί είτε να υποτιμήσει την κατάσταση και να έχει ως αποτέλεσμα την επιδείνωση της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης, είτε να υπάρξει υπερβολική ανταπόκριση που θα επιφέρει εξάντληση των πόρων με μικρό κέρδος.

Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το συγκριτικό πλεονέκτημα που διαθέτει η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο αν το εκμεταλλευτεί με το σωστό τρόπο και αποκτήσει

αξία, ωστόσο το βασικό ζήτημα είναι η διατήρησή του, που μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη συνεχή αναζωογόνησή του.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε είναι αποτέλεσμα διαφοροποίησης, είτε χαμηλού κόστους, υπάρχει ο κίνδυνος να είναι προσωρινό, γι' αυτό και κάθε επιχείρηση οφείλει να εξετάζει σε ποιο βαθμό μπορεί να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πριν τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, πόσο εύκολο δηλαδή είναι να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό και να προσφέρει παρόμοια οφέλη. Ωστόσο, το αποκτώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω χαμηλότερων τιμών ή παροχής διαφοροποιημένου προϊόντος και υπηρεσίας είναι εφικτό σε μικρό χρονικό διάστημα να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό, μπορεί να υπάρχει μία επιχείρηση που θα πρωτοπορήσει, αλλά οι υπόλοιπες θα ακολουθήσουν παρέχοντας παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες σε αντίστοιχες τιμές, επομένως έτσι χάνεται εύκολα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, η πρώτη επιχείρηση που καινοτομεί, θα πρέπει να βρει τρόπους να διατηρήσει το πλεονέκτημά της, όπως για παράδειγμα να δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης», που οι ανταγωνιστές δε θα έχουν τη δυνατότητα να εξαλείψουν. Επίσης, οφείλουν να καινοτομούν συνεχώς, δηλαδή να πραγματώνουν νέες πρωτοποριακές ιδέες που αναζωογονούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να μετατραπεί σε μειονέκτημα. Συνεπώς, τα στελέχη των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το είδος της επιχειρηματικής στρατηγικής (competitive strategy) που έχουν επιλέξει να εφαρμόζουν, είναι αναγκαίο να λαμβάνουν υπόψη τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως μέρος του στρατηγικού μάντζμεντ και η λήψη αποφάσεων να καθοδηγείται από αυτό. Χωρίς την παρουσία του στρατηγικού μάντζμεντ, για διαμόρφωση στρατηγικής, η ανάπτυξη αποδοτικών και αποτελεσματικών στρατηγικών κρίνεται σχεδόν ανέφικτη.

2.1.3 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πόροι που διαθέτει μία επιχείρηση κατέχουν σημαντική θέση και καθορίζουν τη λειτουργία της. Παρακάτω στον πίνακα 2.1, παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα διαθέσιμων πόρων.

Πίνακας 2.1 Παραδείγματα Διαθέσιμων Πόρων

Διαθέσιμοι Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Δανειοληπτική ικανότητα επιχείρησης. • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια. • Έλεγχος χρεωστών-πιστωτών. • Πηγές άντλησης κεφαλαίου.
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία του εργοστασίου. • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός εργαζομένων. • Ειδικευση προσωπικού. • Εκπαίδευση των εργαζομένων. • Προσαρμοστικότητα και αφοσίωση.
Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Δομή επιχείρησης • Συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα και δικαιώματα ευρεσιτεχνίας) • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις

Πηγή: <https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/>

Τεχνολογία και Καινοτομία

Η έννοια της καινοτομίας κατέχει σημαντική θέση στην οικονομική ανάπτυξη τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και γενικότερα των χωρών, δεδομένου ότι οι καινοτόμες εταιρείες διεξάγουν επιστημονική έρευνα και εμπορευματοποιούν τα αποτελέσματά τους, δημιουργώντας μεγαλύτερη αξία, με αποτέλεσμα τόσο οι ίδιες οι εταιρείες να παίρνουν σημαντικό μερίδιο της αξίας που δημιουργήθηκε πρόσφατα, όσο και να αυξάνεται ο πλούτος για τη χώρα τους και για τους κατοίκους γενικότερα. Καινοτόμα δε θεωρούνται μόνο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται, αλλά και οι διαδικασίες που ακολουθούνται. Καινοτόμα προϊόντα χαρακτηρίζονται αυτά που είναι νέα τόσο για τον παραγωγό, όσο και για τον πελάτη και το διανομέα, αλλά και τον τελικό χρήστη. Αντίστοιχα, οι καινοτόμες διαδικασίες σχετίζονται είτε με τη μείωση του κόστους παραγωγής είτε με την παραγωγή νέων προϊόντων. Παρά την αυξανόμενη σημασία της καινοτομίας και τη θέση που κατέχει η τεχνολογία για την ανάπτυξη μίας εταιρείας, λίγα είναι γνωστά από το πώς η τεχνολογική καινοτομία σε διαφορετικούς οργανισμούς καθοδηγείται από τον στρατηγικό σχεδιασμό τους, το σχέδιο δηλαδή που καθοδηγεί τη συσσώρευση και την ανάπτυξη τεχνολογικών πόρων και ικανοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιαίτερα καινοτόμες εταιρείες αναζητούν συνεχώς βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες και τρόπους παραγωγής και παράλληλα επιδιώκουν την ενίσχυση των δυνάμεων και των διαθέσιμων πόρων. Η ικανότητα ενός έθνους να καινοτομεί προέρχεται από τη συλλογική ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων του, όσο πιο καινοτόμες είναι οι

επιχειρήσεις ενός έθνους, τόσο ισχυρότερο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτού του έθνους. Συγχρόνως, η καινοτομία προωθεί την παραγωγικότητα και όσο πιο παραγωγική είναι μια εταιρεία, τόσο πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί τους πόρους του κατά συνέπεια όσο πιο παραγωγικές είναι οι επιχειρήσεις σε ένα έθνος, τόσο πιο αποτελεσματικά το έθνος χρησιμοποιεί τους πόρους του (Knight, 2007). Συνοψίζοντας, η καινοτομία και η επιχειρηματική δραστηριότητα θεωρούνται κινητήριες δυνάμεις της μακροπρόθεσμης οικονομικής ευημερίας και επομένως τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι ίδια τα κράτη οφείλουν να δίνουν έμφαση σ' αυτό.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα άτομα που αποτελούν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Είναι βέβαιο πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατό να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, αρκεί ο ίδιος ο οργανισμός να δημιουργήσει αξία σ' αυτό με τρόπο που είναι δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές του. Παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως οι διαθέσιμοι πόροι, η τεχνολογία και οι οικονομίες κλίμακας χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία αξίας, ωστόσο το βασικό ζήτημα που προκύπτει είναι ότι οι πηγές αυτές είναι περισσότερο προσιτές στη μίμηση. Συνεπώς, υπάρχει η περίπτωση να είναι λιγότερο σημαντικές για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε αντίθεση με μια περίπλοκη κοινωνική δομή όπως ένα σύστημα απασχόλησης, που μπορεί να αποτελέσει μία βασική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jackson and Schuler, 1995).

Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό, η πρώτη πρακτική αφορά σε εσωτερικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας, στην εσωτερική μετακίνηση των εργαζομένων. Στη συνέχεια, σημαντική θέση κατέχουν τα συστήματα εκπαίδευσης που διαθέτουν οι οργανισμοί και παρέχουν τόσο ευκαιρίες κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους, όσο διαδικασίες για κοινωνικοποίηση και δυνατότητα απόκτησης των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Οι αξιολογήσεις βασίζονται στην απόδοση των απασχολούμενων και η ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι φαίνεται από το κίνητρό τους να συνεχίζουν αποδοτικά το έργο τους. Παράλληλα, η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων, τόσο στη λήψη αποφάσεων αλλά και στην κοινοποίηση προτάσεων για βελτίωση αποτελεί σημαντική στρατηγική πρακτική.

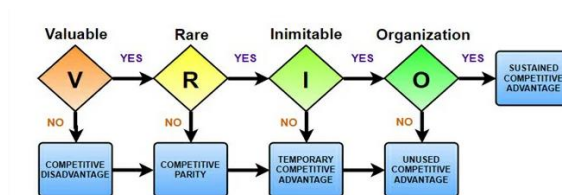
Σημαντικός παράγοντας θεωρείται η λεπτομερής περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης εργασίας στο πλαίσιο που αυτή είναι σαφώς καθορισμένη, με στόχο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με ακρίβεια τι αναμένεται να κάνουν. Τέλος, ο επιμερισμός των κερδών αντανακλά το ενδιαφέρον για ολόκληρο τον οργανισμό και τη βιώσιμη ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου (Akhtar, Ding, και Gloria, 2008). Θεωρείται πως κάθε επαγγελματίας που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να χαρακτηρίζεται από κάποιες βασικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να συμμετάσχει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό στον οποίο ανήκει. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται να διαθέτει επιχειρηματικές ικανότητες, επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις, ικανότητα ένταξης σε ένα σύνολο και ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής. Στόχο σε κάθε περίπτωση αποτελεί η ευθυγράμμιση της προσφοράς του εργατικού δυναμικού με τις ανάγκες του οργανισμού για μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης και τη διασφάλιση της μελλοντικής επιβίωσης και επιτυχίας. Αν εξασφαλιστούν τα παραπάνω, με γνώμονα τον σεβασμό του εργατικού δυναμικού αλλά και την ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού, τότε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι εφικτό να αποτελούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εκάστοτε επιχείρηση.

Οργανωτική Δομή

Κάθε οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων που είναι δυνατό να δομηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τους στόχους του και η δομή του καθορίζει και τον τρόπο λειτουργίας του και αντιμετώπισης των γεγονότων. Η οργανωτική δομή δίνει τη δυνατότητα κατανομής των ευθυνών για διεκπεραίωση των υποχρεώσεων σε διαφορετικές ομάδες, είτε αυτό αφορά σε κάποιο τμήμα, είτε κάποια ομάδα εργασίας, είτε ακόμα και ένα άτομο. Στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής, οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται συνήθως ή με συμβάσεις εργασίας περιορισμένου χρόνου ή με συμβάσεις αορίστου χρόνου. Συχνά η ανάγκη για αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγεί στην επαναπροσέγγιση του τρόπου λειτουργίας των δομών και των διαδικασιών, οι εταιρείες επικεντρώνονται στις δυνάμεις τους και διαμορφώνουν από την αρχή τα όρια τους με στόχο τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλλαγή των οργανωτικών δομών από λειτουργικές σε πολύ τμηματικές, μέσω της μετατόπισης των εργασιών των επιχειρήσεων προς άλλες μικρότερες, δηλαδή πολλοί οργανισμοί αναγνωρίζοντας πως άλλες εταιρείες υπερτερούν σε δεξιότητες ή πόρους δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες για τη συμπλήρωση και μερικές φορές την ενίσχυση

των δικών τους ικανοτήτων, μέσω συμμαχιών ή εξωτερικής ανάθεσης οι εταιρείες φαίνεται να ενισχύουν τα όρια τους γύρω από ένα μικρότερο πλαίσιο δραστηριοτήτων (Petison και Johri, 2006). Μια αποτελεσματική οργανωτική δομή διευκολύνει τις σχέσεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον μεταξύ διαφορετικών φορέων και ενισχύει την αποδοτικότητα, καταστεί δυνατή την παρακολούθηση των διαδικασιών, αντιμετωπίζει τις μεταβολές που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών και τέλος, επιτρέπει την εξωτερίκευση των ατομικών δεξιοτήτων με στόχο την ευελιξία και τη δημιουργικότητα. Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα παραπάνω, όταν μια επιχείρηση επεκτείνεται, η αλυσίδα διοίκησης ενισχύεται όπως και τα όρια ελέγχου. Όμως όταν ένας οργανισμός ενηλικιωθεί, η ευελιξία και η δημιουργικότητα αρχίζουν να εκλείπουν. Ως εκ τούτου, οι οργανωτικές δομές είναι απαραίτητο να αλλάζουν σταδιακά με στόχο την ανάκαμψη. Αν μία τέτοια αλλαγή δεν πετύχει, η τελική διαφυγή είναι να απομακρυνθεί αυτή η οργάνωση και να ακολουθήσει μία εντελώς νέα.

2.2 Ανάπτυξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Διάγραμμα 2.1 VRIO

Πηγή: <https://gitmind.com/vrio-analysis.html>

2.2.1 Μεθοδολογία Ανάπτυξης

Οι πόροι που διαθέτει κάθε οργανισμός αποτελούν τα περιουσιακά του στοιχεία (resources) και κατά συνέπεια τα βασικά δομικά του στοιχεία, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή οι εργαζόμενοι σε συνδυασμό με τις δεξιότητές τους και τα κίνητρά τους και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως η τεχνολογία, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα, ο πολιτισμός και η φήμη του.

Παράλληλα, οι δυνατότητες (capabilities) σχετίζονται με την ικανότητα μιας εταιρείας να αξιοποιεί σωστά τους διαθέσιμους πόρους της, με σκοπό να τους μετατρέψει από εισροές σε εκροές μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών. Για παράδειγμα, η ικανότητα μάρκετινγκ μιας εταιρείας βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ειδικών μάρκετινγκ, των καναλιών διανομής και των πωλητών. Μια ικανότητα βασίζεται κυρίως σε μια συγκεκριμένη λειτουργία αν και υπάρχουν, διαφορετικών ειδών δυνατότητες, μάρκετινγκ, παραγωγής, αλλά και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο οι δυνατότητες αυτές να μεταβάλλονται συνεχώς και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες που προκύπτουν σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και ονομάζονται δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities). Στη συνέχεια, όσον αφορά την έννοια της ικανότητας ως πλεονέκτημα (competency) σχετίζεται με τον συνδυασμό και συντονισμό ενός συνόλου δυνατοτήτων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η παρουσίαση νέων προϊόντων από ένα τμήμα μιας εταιρείας είναι πιθανό να είναι συνέπεια συνεργασίας του τμήματος των πληροφοριακών συστημάτων, του μάρκετινγκ, της έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και της παραγωγής, με ισομερή προσφορά από το κάθε τμήμα ξεχωριστά. Το συγκριτικό πλεονέκτημα (core competency), είναι κάτι που η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει εξαιρετικά, αποτελείται από ένα σύνολο διεργασιών και είναι ευρέως διαδεδομένο εντός της εταιρείας, και είναι κάτι που η εταιρεία μπορεί να κάνει εξαιρετικά καλά. Για παράδειγμα, το συγκριτικό πλεονέκτημα της Avon είναι η τεχνογνωσία που διαθέτει στις πωλήσεις από πόρτα σε πόρτα. Κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύει συνεχώς στο συγκριτικό του πλεονέκτημα, διότι υπάρχει ο κίνδυνος αυτή η δύναμη που διαθέτει σταδιακά να μετατραπεί σε αδυναμία, αφού ωριμάσει. Αποτελεί πολύτιμο στοιχείο κάθε οργανισμού και μετατρέπεται σε διακριτή υπεροχή όταν ξεπερνά τον ανταγωνισμό. Η προσέγγιση που βασίζεται στους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες του εκάστοτε οργανισμού χρειάζεται προκειμένου να καθοριστεί πώς ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να είναι και διατηρήσιμα. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται σήμερα έχει τις ρίζες της σε έργα του Wernerfelt (1984) που σχετίζονται με την ανάλυση VRIO, όπως φαίνεται συνοπτικά στο διάγραμμα 2.1, όπου προτείνονται τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης:

1. Αξία (Value): Προσφέρει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. Σπανιότητα (Rariness): Διαθέτει ένας άλλος ανταγωνιστής ή κατά προτίμηση κανένας ανταγωνιστής παρόμοιο πλεονέκτημα στο ίδιο επίπεδο;
3. Δυνατότητα Μίμησης (Imitability): Έχουν οι ανταγωνιστές τη δυνατότητα να μιμηθούν τη δυνατότητα αυτή;

4. Οργάνωση: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί σωστά τον διαθέσιμο πόρο;

Εάν η απάντηση σε καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις συνολικά είναι θετική όσον αφορά μία συγκεκριμένη ικανότητα, τότε η δύναμη αυτή θεωρείται διακριτή υπεροχή, η οποία δίνει τη δυνατότητα για ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερες επιδόσεις. Πιο συγκεκριμένα, ένας πόρος ή ικανότητα είναι πολύτιμος όταν δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να χρεώνει περισσότερο για τις προσφορές του από ότι οι ανταγωνιστές για τις δικές τους ή όταν έχει χαμηλότερο κόστος από εκείνα των ανταγωνιστών. Γενικότερα, επιτυγχάνεται όταν παρέχει πρόταση αξίας στον πελάτη που υπερβαίνει αυτή των ανταγωνιστών. Όσον αφορά την σπανιότητα, προκειμένου να είναι χρήσιμο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάποιος πόρος ή κάποια δυνατότητα, δεν πρέπει να κατέχεται από τους ανταγωνιστές του οργανισμού, ωστόσο εάν ένας ανταγωνιστής μόνο διαθέτει τον ίδιο πόρο ή ικανότητα ακόμη και σε ισοδύναμο επίπεδο, τότε εξακολουθεί να είναι σχετικά σπάνιο. Μόνο εάν περισσότεροι από ένας ανταγωνιστές έχουν τους ίδιους πόρους, τότε αποτυγχάνει η σπανιότητα και θα αποκλειστεί ως δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, η ικανότητα μίμησης σχετίζεται με τον ανταγωνισμό, δηλαδή εάν ένας οργανισμός έχει πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι πιθανό οι ανταγωνιστές να αναζητήσουν έναν τρόπο να ταιριάξουν με αυτό που προσφέρεται στην αγορά είτε μέσω της μίμησής του είτε προσπαθώντας να το υποκαταστήσει, όμως όσο περισσότερο μπορεί ένας οργανισμός διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, τόσο μεγαλύτερη επίδοση θα έχει. Η μίμηση είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και οι δυνατότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αναπαραχθούν από άλλους. Στο βαθμό που η διακριτική ικανότητα μιας επιχείρησης του δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι ανταγωνιστές θα κάνουν ό,τι μπορούν να μάθουν και να μιμηθούν αυτό το σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι προσπάθειες των ανταγωνιστών μπορούν κυμαίνονται από την αντίστροφη μηχανική (που περιλαμβάνει τη διάσπαση του προϊόντος ενός ανταγωνιστή για να μάθουμε πώς λειτουργεί), στην πρόσληψη εργαζομένων από τον ανταγωνιστή, έως την πλήρη παραβίαση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Μια βασική ικανότητα μπορεί εύκολα να μιμηθεί στο βαθμό που είναι διαφανές, μεταβιβάσιμο και αναπαραγόμενο.

Μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε μία διακριτή υπεροχή με τέσσερις τρόπους:

- Μπορεί να είναι ένα περιουσιακό στοιχείο και να ανήκει στην ίδια, όπως η περίπτωση μίας ευρεσιτεχνίας, που προέρχεται από την ίδρυση της εταιρείας.
- Μπορεί να ανήκει σε κάποιον άλλον και να αγοραστεί.

- Μπορεί να χρησιμοποιείται από κοινού με κάποια άλλη επιχειρηματική μονάδα ή κάποιο συνεργάτη.
- Μπορεί να δημιουργηθεί προσεκτικά και μεθοδικά και στη συνέχεια να ενσωματωθεί σταδιακά στις ανάγκες της εταιρείας.

Φαίνεται πως οι μεγαλύτερες εταιρείες προτιμούν την εσωτερική ανάπτυξη παρά τις εξαγορές, καθώς η αύξηση των εσόδων και του κέρδους προέρχεται κυρίως από άυλα στοιχεία, τη γνώση όπως για παράδειγμα τα πνευματικά δικαιώματα, τα εμπορικά μυστικά και τις ισχυρές επωνυμίες και όχι από τις εξαγορές. Παράλληλα, αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση των πόρων τους και των ικανοτήτων τους, συχνά βρίσκονται κοντά στους ανταγωνιστές τους, δηλαδή διαμορφώνουν ομάδες (clusters) με άλλες ισχυρές εταιρείες και βιομηχανίες που βρίσκονται σε κοντινά γεωγραφικά σημεία, γεγονός που τους βοηθά. Σύμφωνα με τον Michael Porter (1998) τα clusters να έχουν πρόσβαση σε υπαλλήλους, προμηθευτές, εξειδικευμένες πληροφορίες και συμπληρωματικά προϊόντα και να διαθέτουν ένα μέτρο σύγκρισης της επίδοσης τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, οι πόροι και οι δυνατότητες αποκτώνται πιο εύκολα εξαιτίας του δικτύου αυτού των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες (clusters) συχνά επικοινωνούν, ανταλλάσσοντας απόψεις και γνώσεις, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να μαθαίνουν η μία από την άλλη ενώ παράλληλα ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Είναι εμφανές πως οι εταιρείες με ισχυρές ικανότητες δεν έχουν σημαντικό κέρδος από ένα σύμπλεγμα τέτοιου είδους με άλλες εταιρείες και επομένως μπορούν και να το αποφύγουν. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με αδυναμίες στην τεχνογνωσία, στο διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, στα προγράμματα κατάρτισης, στους προμηθευτές και στα κανάλια διανομής έχουν ισχυρά κίνητρα για ομαδοποίηση, καθώς το κέρδος για αυτούς είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Ωστόσο, αν και είναι εφικτό κανείς να μιμηθεί τις βασικές ικανότητες μιας άλλης εταιρείας όταν προέρχονται από ρητή γνώση, δηλαδή από τη σαφή γνώση που μπορεί εύκολα να μεταδοθεί και να επικοινωνηθεί, δε συμβαίνει το ίδιο με τη σιωπηρή γνώση, που είναι η γνώση που δεν κοινοποιείται εύκολα δεδομένου ότι πηγάζει από την εμπειρία των εργαζομένων και την κουλτούρα της εταιρείας και είναι αυτή που συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς δεν είναι εύκολη η μίμησή της από τους ανταγωνιστές, είναι πολύπλοκη και συνδυασμένη με άλλα είδη γνώσης με τέτοιον τρόπο που ακόμη και η διοίκηση δεν μπορεί να ορίσει με

σαφήνεια την ικανότητα. Για να οδηγήσει σε επιτυχημένες πρακτικές, η σιωπηρή γνώση είναι αναγκαίο να προσδιορίζεται με σαφήνεια και να κωδικοποιείται σωστά εάν πρόκειται να διαδοθεί σε όλη την επιχείρηση.

Βέβαια, υπάρχει ο κίνδυνος αν η άρρητη γνώση αναγνωρισθεί και καταγραφεί να αποτελέσει σημείο μίμησης από τους ανταγωνιστές, γι' αυτό και τα στελέχη της εταιρείας θα πρέπει να βρουν τρόπο διαφύλαξης της. Οι πόροι και οι ικανότητες διακρίνονται σε αυτούς που δεν είναι διαφανείς, μεταβιβάσιμοι και ευάλωτοι στη μίμηση από άλλη εταιρεία, δηλαδή είναι βιώσιμοι και προστατεύονται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ισχυρές επωνυμίες ή σιωπηρή γνώση και επομένως μπορούν να χαρακτηριστούν ως διακριτή υπεροχή που μπορεί να οδηγήσει σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, υπάρχουν αυτοί οι πόροι ή οι ικανότητες που δέχονται υψηλότερες πιέσεις μίμησης επειδή βασίζονται σε τεχνολογία που εύκολα μπορεί να αντιγραφεί. Σε περίπτωση που μια εταιρεία διαθέτει πόρους περισσότερο αναλώσιμους, ο κύριος τρόπος για να ανταγωνιστεί είναι οι γρήγοροι ρυθμοί παραγωγής και κυκλοφορίας στην αγορά των προϊόντων της, σε αντίθετη περίπτωση δεν είναι εφικτό ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα κάθε οργανισμού έγκειται στις πολιτικές, τις διαδικασίες, την κουλτούρα και τους κανόνες του.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα στελέχη να αναγνωρίζουν τα πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης ώστε να τα αναζωογονούν συνεχώς, να αξιολογούν τους πόρους και τις δυνατότητες τους και στη συνέχεια να καταλήγουν τι από αυτά αποτελούν δυνάμεις και τι αδυναμίες που χρειάζονται αντιμετώπιση για την εξέλιξη του οργανισμού, συγκρίνοντας τις επιδόσεις της εταιρείας σε σχέση με τις επιδόσεις της στο παρελθόν, σε σχέση με τους βασικούς της ανταγωνιστές και σε σχέση με ολόκληρο τον κλάδο μπορούν να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματα, αλλά και τα μειονεκτήματα που διαθέτουν και να διαμορφώσουν την κατάλληλη στρατηγική για την υλοποίηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί, πως παρόλο που μια διακριτή υπεροχή θεωρείται ότι ανήκει σε μια εταιρεία και αποτελεί βασική της δύναμη και μέσο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπάρχει ο κίνδυνος να πάψει να υφίσταται αυτό, σε περίπτωση που κάποιος ανταγωνιστής καταφέρει να μιμηθεί τη δυνατότητα αυτή με αποτέλεσμα αυτό που θεωρούταν διακριτή υπεροχή να μετατραπεί στην ελάχιστη απαίτηση που χρειάζεται για να μπορέσει να ανταγωνιστεί κανείς στον κλάδο. Παρ' όλο που το πλεονέκτημα εξακολουθεί να αποτελεί μια δύναμη για την επιχείρηση την ίδια πλέον δεν διαθέτει το στοιχείο της μοναδικότητας, διότι

μπορεί εύκολα κανείς να το μιμηθεί, άρα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτόν το λόγο λοιπόν, χρειάζεται η εκάστοτε επιχείρηση να βρίσκει τρόπους για συνεχή αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, ώστε να επιτυγχάνει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2.2.2 Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter (1985), τα στελέχη κάθε επιχείρησης οφείλουν να αναζητούν μία στρατηγική που θα τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιοποιώντας τις δυνάμεις που διαθέτει η ίδια. Για να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να δίνει συνεχώς αξία στον αγοραστή της, είτε προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες στο χαμηλότερο δυνατό κόστος είτε προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες σε υψηλότερο κόστος αλλά με ιδιαίτερη επιπρόσθετη αξία για τον αγοραστή παρά το κόστος, διαφοροποιώντας τα σε σχέση με ό, τι προσφέρεται στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί ότι οι στρατηγικές μίας επιχείρησης εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες, στην ηγεσία κόστους και στη διαφοροποίηση, όμως η διαφοροποίηση και η στρατηγική ηγεσίας κόστους αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα ευρύ φάσμα αγοράς ή κλάδου, ενώ παράλληλα εντοπίζονται και οι στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και εστίασης με βάση το κόστος που υιοθετούνται σε μια περιορισμένη αγορά ή βιομηχανία. Επομένως, εφαρμόζοντας τις δυνάμεις της κάθε επιχείρηση σε καθένα από τα δύο, είτε δηλαδή σε ένα ευρύ είτε σε ένα περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, προκύπτουν τρία είδη επιχειρηματικών στρατηγικών (διάγραμμα 2.2), η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση που εφαρμόζονται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας και διαμορφώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 2.2 Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Διαφοροποίηση

Με βάση τη στρατηγική της διαφοροποίησης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με την παροχή ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας συνήθως μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με αυτό που παρέχει ο ανταγωνισμός, ωστόσο με πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα. Πρόκειται για καινοτόμα προϊόντα, υψηλής ποιότητας και τεχνολογικών προδιαγραφών που δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν ή να αντικαθιστούν από υποκατάστατα. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χτίζοντας σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο συμβαλλομένων, οι αγοραστές θεωρούν τα προϊόντα μοναδικά και σταδιακά διαμορφώνεται ένα σταθερό, ικανοποιημένο αγοραστικό κοινό, καθόλου ευαίσθητο στην τιμή που δεν αναζητά εύκολα νέα προϊόντα (Γεωργόπουλος, 2013). Παράλληλα, είναι σαφές πως οι εταιρείες που πετυχαίνουν σε μια στρατηγική διαφοροποίησης συχνά διαθέτουν δυνάμεις όπως (Wang, Lin, Chu, 2010):

- πρόσβαση σε κορυφαία επιστημονική έρευνα.
- ομάδα ανάπτυξης προϊόντων υψηλής εξειδίκευσης και δημιουργικότητας.
- ισχυρή ομάδα πωλήσεων με την ικανότητα να επικοινωνεί με επιτυχία τις δυνατότητες των προϊόντων.
- εταιρική φήμη για ποιότητα και καινοτομία.

Ηγεσία κόστους

Με τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, ο στόχος των επιχειρήσεων που την ακολουθούν είναι να γίνει ο παραγωγός ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος στη βιομηχανία, με αποτέλεσμα όλα σχεδόν τα τμήματα της εκάστοτε επιχείρησης να παρέχουν τις υπηρεσίες τους με έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Αποτέλεσμα της παραπάνω συνθήκης είναι η παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών στη χαμηλότερη δυνατή και συνεπώς ανταγωνιστική τιμή ακόμα και στην περίπτωση που η επιτευχθείσα τιμή πώλησης ισούται ή πλησιάζει το μέσο όρο της αγοράς, ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος θα απολαμβάνει το μεγαλύτερο κέρδος. Αυτού του τύπου η στρατηγική συνήθως συνδέεται με

επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας που προσφέρουν τυποποιημένα προϊόντα με σχετικά μικρή διαφοροποίηση που είναι απολύτως αποδεκτά από την πλειοψηφία των πελατών. Παράλληλα, απαιτεί εμπειρία όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες, επένδυση σε σύγχρονο εξοπλισμό καθώς και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας, ώστε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να μην μπορούν να προσεγγίσουν τόσο χαμηλό κόστος για το ίδιο προϊόν (Γεωργόπουλος, 2013).

Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν στη στρατηγική της ηγεσίας κόστους διαθέτουν κάποιες δυνάμεις (Wang, Lin, Chu, 2010):

- πρόσβαση στο κεφάλαιο που προϋποθέτει η επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία όπως είναι ο εξοπλισμός παραγωγής, γεγονός που αποτελεί εμπόδιο εισόδου που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ξεπεράσουν
- ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντων για αποτελεσματική κατασκευή
- υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας στη μηχανική διαδικασία παραγωγής καθώς και εμπειρία
- πρόσβαση σε χαμηλού κόστους αλλά και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- μικρό κόστος σε διαδικασίες όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, οι πωλήσεις, οι διαφήμιση και άλλα
- αποτελεσματικά κανάλια διανομής

Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης έχει ως στόχο την κατοχή μίας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρότερο μερίδιο της αγοράς, είτε αυτό σχετίζεται με τη γεωγραφική θέση είτε τους πελάτες στους οποίους εστιάζει η επιχείρηση και μπορεί να επιτευχθεί είτε παρέχοντας κάποιο προϊόν ή υπηρεσία σε χαμηλότερη τιμή, δηλαδή εστίαση με βάση το κόστος, είτε με τη διαφοροποίηση για μεγαλύτερη κάλυψη των αναγκών, δηλαδή εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Μία τέτοια στρατηγική εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, που μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, αγοραστές σε συγκεκριμένη γεωγραφική θέση ή με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες και η εκάστοτε επιχείρηση στοχεύει στην αποτελεσματική και μέγιστη δυνατή εξυπηρέτησή τους, σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό που ενεργοποιούνται για μεγαλύτερα τμήματα πελατών. Συνέπεια των παραπάνω είναι επιχειρήσεις που ακολουθούν τέτοιες πολιτικές να διαμορφώνουν δύναμη σε σχέση με τον

ανταγωνισμό, στηριζόμενοι στις διαφορές μεταξύ των τμημάτων της αγοράς (Γεωργόπουλος, 2013).

Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, μια επιχείρηση επιθυμεί να διαφοροποιηθεί μέσα σε ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς, διακρίνοντας τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών του μεριδίου της αγοράς, αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν ευκαιρίες για παροχή προϊόντων που διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές που συνήθως στοχεύουν μια μεγαλύτερη ομάδα αγοραστικού κοινού. Οι εταιρείες που αναπτύσσουν στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση παράγουν προσαρμοσμένα προϊόντα για μικρά τμήματα της αγοράς, αυτό σημαίνει ότι θα πετύχουν στην περίπτωση που οι σχετικές ποσότητες είναι πολύ μικρές για να τις χειριστούν οι ανταγωνιστές που απευθύνονται σε ολόκληρο το αγοραστικό ή όταν το ποσοστό διαφοροποίησης που απαιτείται είναι παραπάνω από τις δυνατότητες αυτού που διαφοροποιείται για ολόκληρο τον κλάδο. Ωστόσο, το πιο σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική είναι να διασφαλίσει ότι οι πελάτες έχουν πραγματικά διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, άρα υπάρχει μία έγκυρη βάση για διαφοροποίηση και ότι τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα δεν ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες (Wang, Lin, Chu, 2010).

Εστίαση με βάση το κόστος

Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται ακολουθώντας στρατηγικές εστίασης με βάση το κόστος για την εξυπηρέτηση ενός περιορισμένου τμήματος της αγοράς, στοχεύουν γενικά αγοραστές ενός κλάδου, δεδομένου ότι αυτοί οι αγοραστές καταναλώνουν μικρές ποσότητες και δεν είναι εύκολο να εξυπηρετηθούν από μεγάλους ανταγωνιστές της βιομηχανίας με το ίδιο χαμηλό κόστος. Εδώ μια επιχείρηση επιδιώκει ένα πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους σε περιορισμένο μερίδιο της αγοράς, παρέχοντας ένα βασικό προϊόν, παρόμοιο με αυτό που θεωρείται ανώτερο προϊόν και έχει χαρακτηριστεί ηγέτης της αγοράς, πλήρως αποδεκτό καταναλωτές με περιορισμένες ικανότητες (Wang, Lin, Chu, 2010).

2.3 Συμπέρασμα

Συνοψίζοντας λοιπόν, είναι εμφανές πως η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κυρίως του διατηρήσιμου ακολουθεί μία αλληλουχία διαδικασιών και εξαρτάται άμεσα από τα διαθέσιμα συγκριτικά πλεονεκτήματα καθώς και τις πηγές του ανταγωνισμού που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός. Για να επιτευχθεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσδίδει αξία στην επιχείρηση, αλλά και στον αγοραστή, να είναι σπάνιο, δύσκολο κανείς να το μιμηθεί και η ίδια η επιχείρηση να είναι τόσο οργανωμένη ώστε να το διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο. Σε κάθε περίπτωση επιλέγεται αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης συνδέεται με τη διαφοροποίηση, την ηγεσία του κόστους ή την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση ή με βάση την ηγεσία κόστους με στόχο την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των δυνάμεων της και την ενίσχυση της επίδοσής της.

2.4 Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. [3^η εκδ.], Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Akhtar, S., Ding, D. και Ge, G., (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise. *Human Resource Management*. pp. 15-32

Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. και Wheelen, T. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. [15th edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.

Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*. pp.99-120.

Barney, J., (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*.

Besanko, D., Dranove, D. και Shanley, M., (2000). 'Economics of Strategy'. [2nd edition], New York: John Wiley & Sons.

Craig, S. και Douglas, S., (1996). Responding to Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition and Conscience. *The Columbia Journal of World Business*.

Christensen, C. (2001). 'The past and future of competitive advantage'. *MIT Sloan Management Review*. pp. 105-109.

Hamel, G. και Prahalad, C.K., (1985). 'Do you Really have a Global Strategy?' *Harvard Business Review*. pp. 139-148.

Hamel, G. και Prahalad, C.K., (1994). *Competing for the Future*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Jackson, S., και Schuler, R., (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Science.

Jay, B., (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. [2nd edition], Reading, Mass: Addison-Wesley.

Kay, J., (1993). *Foundations of Corporate Success*. Great Britain: Oxford University Press.

Knight, G., (2007). International Business Strategy and Managerial Skills. Prentice Hall

Meyer, M. και Utterback, J., (1983). 'The Product Family and the Dynamics of Core Capability'. Sloan Management Review. pp. 29-47.

Moses, A., (2010). Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships. Africa: Conference on Entrepreneurship.

Porter, M., (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Porter, M., (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Porter, M., (1998). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. Boston: Harvard Business School Press.

Petison, P., και Johri, L., (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand. Strategic Direction. pp. 3-5.

Ranko, S., Berislav, B., και Antun, S., (2008). Document management system as source of competitive advantage. New Ways in Manufacturing Engineering.

Rumelt, R., Kunin, H. & E. (2003). 'What in the World is Competitive Advantage?' The Anderson School at UCLA.

Wang, W., Lin, C. και Chu, Y. (2010). 'Types of Competitive Advantage and Analysis'. International Journal of Business and Management.

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. pp. 171–180.

Ιστοσελίδα: <https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/> (τελευταία πρόσβαση: 30/08/2023)

Opinaldo, N., (2022). 'An Introduction to VRIO Analysis with Example', Ιστοσελίδα: <https://gitmind.com/vrio-analysis.html> (τελευταία πρόσβαση: 30/08/2023)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 Βασικά στοιχεία της εταιρείας

Πρόκειται για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο εμπόριο ανταλλακτικών μηχανημάτων με έδρα την Αθήνα από το 1983. Βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, όπου υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, ανήκει στον κλάδο των επιχειρήσεων που ειδικεύονται στα ανταλλακτικά φίλτρα και πιο συγκεκριμένα ασχολείται με την εισαγωγή και εμπορία φίλτρων, αλλά και τη σχεδίαση και κατασκευή συστημάτων φιλτραρίσματος. Συνεργάστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα και είναι έως και σήμερα εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος, με όλες τις απαραίτητες πιστοποιήσεις, μιας κορυφαίας παγκοσμίως κατασκευάστριας εταιρείας φίλτρων, παράλληλα συνεργάζεται και με άλλους σημαντικούς κατασκευαστές ανταλλακτικών της παγκόσμιας αγοράς.

Η εταιρεία διαθέτει προϊόντα και λύσεις για τη βιομηχανία, τη ναυτιλία, για λατομεία και μεταλλεία, αλλά και κατασκευαστικές και τεχνικές εταιρείες όπως και φορτηγά, λεωφορεία και αγροτικά μηχανήματα με αποτέλεσμα να καλύπτει έτσι τις ανάγκες ενός μεγάλου εύρους πελατών. Ανήκει στην κατηγορία αυτών που δραστηριοποιούνται στο χονδρικό εμπόριο, δηλαδή στη μαζική πώληση των προϊόντων της, με έμφαση στην ποιότητα και όχι στην τιμή των πωληθέντων. Διαθέτει ένα μοναδικό κατάστημα εκεί που βρίσκεται και η έδρα της επιχείρησης και δε δραστηριοποιείται ακόμα στο ηλεκτρονικό εμπόριο, παρόλο που θεωρείται μία απαραίτητη επένδυση για τις επιχειρήσεις κάθε κλάδου στη σύγχρονη εποχή, συνηθίζει να δέχεται πελάτες στο κατάστημα και παράλληλα τηλεφωνικές παραγγελίες.

Μέγεθος επιχείρησης

Απαρτίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο που στελεχώνεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Πρόεδρο οι οποίοι είναι και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και κυρίως έχουν την εποπτεία όλων των υπόλοιπων τμημάτων, καθώς είναι υπεύθυνοι για τη λήψη των τελικών αποφάσεων, ιδιαίτερα σε κρίσιμες καταστάσεις και από περίπου σταθερά δέκα εργαζομένους, οι οποίοι αποτελούν τον κορμό της επιχείρησης και στελεχώνουν τα παρακάτω τμήματά της:

1. Εμπορικό Τμήμα: Είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση των εμπορευμάτων και την προώθησή τους στην αγορά. Λόγω του σύνθετου αντικειμένου του χωρίζεται στα ακόλουθα τμήματα:
 - Τμήμα Προμηθειών: Αποτελείται από δύο εργαζομένους που ασχολούνται κυρίως με την εξασφάλιση των απαραίτητων προς πώληση προϊόντων, καθώς πρόκειται για μία επιχείρηση εισαγωγών. Το τμήμα αυτό φροντίζει για τη συνεχή εξασφάλιση αποθεμάτων στα αναγκαία εμπορεύματα. Έχει άμεση και συχνή επικοινωνία με τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές, αλλά και με πιθανούς νέους με στόχο την αποφυγή ελλείψεων και τη σύναψη κερδοφόρων συμφωνιών με ξένες και ελληνικές εταιρείες, για την εξασφάλιση υλικών που ικανοποιούν τα κριτήρια ποιότητας και τιμής που έχουν τεθεί από τη διεύθυνση της επιχείρησης. Σταδιακά η επιχείρηση έχει καταφέρει να διατηρεί μακροχρόνιες συνεργασίες εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της, γεγονός που τη βοηθά στη διατήρηση μίας αποθήκης υψηλού αποθέματος και καλής ποιότητας προϊόντων. Παράλληλα, πρόκειται για έμπειρους εργαζομένους που προβλέπουν τις ανάγκες της αγοράς και συνάπτουν νέες συνεργασίες για προμήθεια νέων, προηγμένων προϊόντων, ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό.
 - Τμήμα Πωλήσεων: Στελεχώνεται από ανθρώπους που ασχολούνται με την προώθηση των φίλτρων, οι οποίοι έρχονται σε επικοινωνία καθημερινά τόσο με τους υφιστάμενους πελάτες όσο και με τους πιθανά μελλοντικούς, με κύριο στόχο την ενημέρωση, την παρουσίαση νέων προϊόντων, την επίλυση προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι καθώς και τη λήψη παραγγελιών. Είναι ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα της επιχείρησης, καθώς πρόκειται για το Τμήμα με το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή ο αγοραστής και η επιχείρηση. Κατά βάση αποσκοπεί στην άμεση και όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση των ζητημάτων που απασχολούν τον αγοραστή και συχνά είναι επείγοντα.
 - Τμήμα Marketing: Ένα τμήμα όχι ιδιαίτερα αναπτυγμένο στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Απασχολεί ένα άτομο, το οποίο με τη βοήθεια του τμήματος πωλήσεων είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση εμπορικής πολιτικής της εταιρείας. Καθορίζουν τον τρόπο προώθησης των προϊόντων, την τιμολογιακή πολιτική και διαθέτουν προωθητικό υλικό και οδηγίες όσον αφορά τις ιδιότητες και τις εφαρμογές των προϊόντων φίλτρανσης που θεωρούνται απαραίτητες για τις πωλήσεις. Συχνά οργανώνουν ταξίδια για την προώθηση των προϊόντων και

την ενίσχυση του πελατολογίου, επίσης και η συμμετοχή σε εκθέσεις είναι σημαντικό μέρος της δουλειάς τους.

- Τμήμα Logistics: Στις θέσεις του τμήματος βρίσκονται δύο υπάλληλοι, όπου είναι υπεύθυνοι για τη διακίνηση των εμπορευμάτων. Εποπτεύουν και εκτελούν τις παραγγελίες των αγοραστών προς την εταιρεία και παράλληλα παραλαμβάνουν και ελέγχουν οτιδήποτε προμηθεύεται η επιχείρηση. Βασική τους υποχρέωση αποτελεί η όσο το δυνατό γρηγορότερη παράδοση των εμπορευμάτων στον τελικό αγοραστή.
2. Τμήμα Οικονομικών: Το συγκεκριμένο Τμήμα ασχολείται με την καταγραφή των οικονομικών δεδομένων και τον χρηματοοικονομικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Εργάζονται τρία άτομα και διακρίνεται σε δύο τμήματα.
- Λογιστήριο: Πραγματοποιούνται οι τιμολογήσεις των αγαθών, καταγράφονται όλες οι υπόλοιπες λογιστικές κινήσεις της επιχείρησης όπως είναι οι αγορές, οι πωλήσεις, οι εισπράξεις, οι πληρωμές, η τακτοποίηση όλων των λειτουργικών εξόδων και οτιδήποτε άλλο σχετικό, από εκεί παράλληλα εκδίδονται τα οικονομικά αποτελέσματα και συντάσσονται οι οικονομικές καταστάσεις που αποτυπώνουν την οικονομική πορεία της εταιρείας. Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο τμήμα είναι τα εμπόδια στην είσπραξη των οφειλών, δεδομένου ότι η επιχείρηση λειτουργεί με πίστωση και συχνά πελάτες που κάνουν μεγάλο ετήσιο τζίρο δεν προχωρούν σε εξόφληση μέσα στο χρονικό πλαίσιο που έχει τεθεί, γεγονός που δημιουργεί ένα σύνολο προβλημάτων στις οικονομικές συναλλαγές της εταιρείας.
 - Τμήμα Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού: Το τμήμα αυτό ασχολείται με τις χρηματοοικονομικές ροές της επιχείρησης. Με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές ανάπτυξης και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά σχεδιάζει τον τρόπο υλοποίησης των επιχειρηματικών προγραμμάτων και παράλληλα διανέμει τους πόρους της εταιρείας στα διάφορα τμήματά της, ελέγχει την χρηματοοικονομική θέση της και προτείνει λύσεις για την καλύτερη και αποδοτικότερη πραγματοποίηση των οικονομικών στόχων της εταιρείας.
 - Παράλληλα, η υπεύθυνη του λογιστηρίου μαζί με το διευθύνοντα σύμβουλο ασχολούνται με τα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι δεν υπάρχει ένα αυτοτελές τμήμα.

Τέλος, όσον αφορά τη διαχείριση των ζητημάτων εγκατάστασης και συντήρησης λογισμικού, δικτύων καθώς και των Πληροφοριακών Συστημάτων που χρησιμοποιούνται, η επιχείρηση διαθέτει εξωτερικό συνεργάτη που διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία τους.

Συνοψίζοντας, πρόκειται για μία μικρομεσαία επιχείρηση που έχει καταφέρει να διατηρήσει σταθερό το εργατικό της δυναμικό για πολλά χρόνια, γεγονός που συμβάλλει στην πολύ καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Αν και λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους σταθερά στις ίδιες θέσεις, χωρίς ακόμα και εσωτερικές μετακινήσεις, παρατηρούνται συχνά περιπτώσεις μειωμένης παραγωγικότητας, πρόκειται για έμπειρους εργαζομένους του κλάδου που έχουν καταφέρει να εξελίσσονται συνεχώς, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων που παρέχονται αλλά και συμμετοχής σε μεγάλες εκθέσεις με αποτέλεσμα να διατηρούν την επιχείρηση σε υψηλά επίπεδα. Λόγω της τεχνογνωσίας που διαθέτουν αλλά και της προθυμίας τους, έχουν δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους αγοραστές και κατά συνέπεια σταθερές συνεργασίες. Παρ' όλα αυτά, όσον αφορά το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, βασικό πρόβλημα αποτελεί ο μικρός αριθμός των εργαζομένων οι οποίοι, εξαιτίας του φόρτου εργασίας αλλά και των ψηφιακών αδυναμιών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σχετικά με τη γενικότερη οργάνωσή της, καταλήγουν στην ανάληψη πληθώρας ευθυνών που δεν ανήκουν στα καθήκοντά τους, γεγονός που συχνά δημιουργεί προβλήματα στη συνεργασία.

Κλάδος

Πρόκειται για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ανταλλακτικών φίλτρων, αποτελεί μία παραδοσιακή επιχείρηση του κλάδου που εισάγει τα προϊόντα της από μεγάλους κατασκευαστές της παγκόσμιας αγοράς και προχωρά στη μεταπώλησή τους. Στον ίδιο κλάδο υπάρχει μία πληθώρα αντίστοιχων επιχειρήσεων που κατέχουν παρόμοιο μερίδιο αγοράς, η διαφοροποίηση μεταξύ τους έγκειται στην έμφαση που δίνεται στην ποιότητα, αλλά και στην εξυπηρέτηση των αγοραστών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η επιτυχία πηγάζει από την αναγνωρισιμότητα του βασικού προμηθευτή της εταιρείας, που είναι πολύ γνωστή στο χώρο της φίλτρανσης παγκοσμίως και διαθέτει ένα ιδιαίτερα ισχυρό brand name. Παράλληλα πρόκειται για μία επιχείρηση, που διαθέτει άκρως εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που καταφέρνει να δημιουργεί προσωπική σχέση με κάθε πελάτη ξεχωριστά, με στόχο την κάλυψη των αναγκών του. Αντίστοιχα, στον ίδιο κλάδο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις πώλησης ανταλλακτικών φίλτρων που παρέχουν μόνο τα προϊόντα και όχι τεχνική υποστήριξη, λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων.

Αξίες

Η επιχείρηση διακρίνεται για την ακεραιότητά της, ενεργεί με γνώμονα την ειλικρίνεια και σεβόμενη τις ανάγκες των πελατών της, για το σεβασμό στον άνθρωπο, είτε αυτό αφορά το εργατικό δυναμικό, είτε τους πελάτες, αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιτυχίας της. Επίσης, οι υψηλές επιδόσεις, με συνεχή βελτίωση της απόδοσης, χωρίς βέβαια να διακυβεύεται η ακεραιότητα και ο σεβασμός απέναντι στον άνθρωπο και η ομαδικότητα, δηλαδή η εμπιστοσύνη στο συνάδελφο για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι αξίες της επιχείρησης συνοψίζονται σε έντιμη σχέση με τους πελάτες, σε υγιές εργασιακό περιβάλλον και σε ευκαιρίες εξέλιξης για τους εργαζομένους.

Όραμα

Όραμα της επιχείρησης θα μπορούσε κανείς να πει πως είναι η επέκτασή της στο εσωτερικό της χώρας, με υποκαταστήματα πώλησης σε κάποιες μεγάλες πόλεις της χώρας, ώστε να μπορεί να παρέχει την καλύτερη δυνατή και άμεση εξυπηρέτηση στο σύνολο το αγοραστικού της κοινού που βρίσκεται σε ολόκληρη τη χώρα, διατηρώντας έτσι τις ήδη υπάρχουσες μακροχρόνιες επιχειρηματικές σχέσεις με τους αγοραστές της. Με γνώμονα την αξία που δίνει στον πελάτη και την παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας, κυριαρχεί το όραμα για μία ισχυρή εταιρεία με σταθερό πελατολόγιο και σταθερούς υπαλλήλους που εργάζονται με στόχο τόσο την προσωπική τους εξέλιξη όσο και την ανάπτυξη ολόκληρης της επιχείρησης, με την προώθηση νέων καινοτόμων ιδεών.

Αποστολή

Αποστολή της επιχείρησης είναι να μπορεί να παρέχει φίλτρα ώστε να καλύπτει τις ανάγκες κατασκευαστικών, χωματοουργικών εταιρειών, εταιρειών εξόρυξης, καθώς και φορητών, λεωφορείων, αγροτικών μηχανημάτων, βιομηχανικών και ναυτιλιακών εφαρμογών, που αποτελούν τη βασική αγορά. Σημείο διάκρισης αποτελεί η ανάγκη για ευχαριστημένους αγοραστές, με τη βοήθεια της παρουσίας υψηλής ποιότητας προϊόντων, της άμεσης τεχνικής υποστήριξης και του υψηλού αποθέματος σε προϊόντα για κάλυψη κάθε ανάγκης.

Κοινωνική Υπευθυνότητα

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ή κοινωνική υπευθυνότητα, παρά την ευρύτατη διάδοσή της τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί για πολλούς να αποτελεί μια αμφιλεγόμενη πρακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για το σχηματισμό της εταιρικής εικόνας. Οι βασικοί πυλώνες

της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η αγορά, το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι και η κοινωνία.

Στην προκειμένη περίπτωση η εταιρεία αναγνωρίζει τις υποχρεώσεις της απέναντι στο περιβάλλον και την ανάγκη για συνεχή βελτίωση των επιδόσεών της όσον αφορά αυτό, με στόχο την οικονομική της ανάπτυξη σε αρμονία με την προστασία του περιβάλλοντος. Εστιάζει αρχικά, στη διαχείριση των παραγόμενων στερεών και υγρών αποβλήτων, ανακυκλώνοντάς τα, επίσης, στην εξοικονόμηση ενέργειας με την ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης της κατανάλωσης φυσικών πόρων αλλά και στην ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων για θέματα περιβάλλοντος. Βέβαια, η εταιρεία λόγω του αντικειμένου της δεν αναπτύσσει πράσινα εμπορεύματα και δεν επιβαρύνει ιδιαίτερα το περιβάλλον κατά τη μεταφορά και διάθεση των εμπορευμάτων της.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία σέβεται απόλυτα τις Διεθνείς Αρχές Ανθρώπινων Δικαιωμάτων και πιο συγκεκριμένα τις αρχές που σχετίζονται με την ίση μεταχείριση, το σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων, τη διαφορετικότητα και την παροχή ίσων ευκαιριών. Η διασφάλιση των παραπάνω αποτελεί βασικό ζήτημα για την εταιρεία, πάντοτε δρα με γνώμονα την ισοτιμία, την ίση μεταχείριση των πελατών και καταδικάζει κάθε είδος ρατσιστικής συμπεριφοράς. Τέλος, διασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για το δυναμικό της, με την τήρηση των βασικών κανόνων υγείας και ασφάλειας για την αποφυγή οποιουδήποτε ζητήματος και τηρεί την εργατική νομοθεσία, σεβόμενη τη συνδικαλιστική ελευθερία.

Στόχοι

Οι στόχοι της επιχείρησης περιορίζονται σε:

- Αύξηση του τζίρου.
- Βελτίωση του περιθωρίου μικτού και καθαρού κέρδους
- Αειφόρος ανάπτυξη.

Πολιτικές

Οι πολιτικές της εταιρείας στα στάδια της παραγωγικής και λειτουργικής της δραστηριότητας δίνουν έμφαση:

- Στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

- Στην εφαρμογή διαδικασιών που στηρίζονται σε διαφάνεια και δικαιοσύνη αλλά και στην καθιέρωση κοινών αρχών και κανόνων.
- Στο σεβασμό για το περιβάλλον.
- Στη λειτουργία της επιχείρησης που εποπτεύεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Στρατηγικές

- Διατήρηση σχέσεων: διατήρηση άριστης συνεργασίας τόσο με τους πελάτες όσο και με τους βασικούς της προμηθευτές.
- Αναδιοργάνωση – Ανάπτυξη: ανάπτυξη νέων και βελτίωση των ήδη υπαρχουσών υπηρεσιών και προϊόντων και εισαγωγή σε νέες δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- Επέκταση: επέκταση στα αμέσως επόμενα έτη σε νέες αγορές, για την υφιστάμενη δραστηριότητα, με σκοπό την προσέλκυση πελατών με υψηλότερο εισόδημα.

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους μας δείχνει την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος ο συγκεκριμένος δείκτης, τόσο καλύτερη παραμένει η θέση της επιχείρησης σε σχέση με τα κέρδη, δύναται δηλαδή να αντιμετωπίσει ευκολότερα μία πιθανή αύξηση του κόστους των πωληθέντων. Μία ενδεχόμενη αύξηση του κόστους πωληθέντων θα αντιμετωπιστεί με μεγαλύτερη ευκολία, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, διότι σημαίνει πως η διοίκηση έχει επιτύχει φθηνές αγορές και υψηλές πωλήσεις. Στην προκειμένη περίπτωση, μεταξύ των δύο ετών παρατηρείται μία μικρή πτώση, γεγονός που οφείλεται στις συνεχείς ανατιμήσεις που προκλήθηκαν στα προϊόντα κατά το έτος 2021, λόγω της έλλειψης πρώτων υλών.

Για το 2020:

Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους =

$$\text{Μικτό Αποτέλεσμα} / \text{Πωλήσεις} \times 100 = 505.081,07 \text{ €} / 1.112.789,30 \text{ €} \times 100 = 45,39$$

Για το 2021:

Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους =

$$\text{Μικτό Αποτέλεσμα} / \text{Πωλήσεις} \times 100 = 451.162,48 \text{ €} / 1.044.248,85 \text{ €} \times 100 = 43,20$$

Δεδομένου των συνεπειών της πανδημίας κυρίως κατά το έτος 2021, παρατηρείται καθοδική πορεία για την επιχείρηση, γεγονός που παρακολουθείται από τη διοίκηση, για ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Για τη χρήση του 2021, οι πωλήσεις ανήλθαν σε 1.044.248,85 € και τα αποτελέσματα προ φόρων σε 111.359,48 €. Το κέρδος χρήσης για την επιχείρηση ανέρχεται σε 84.444,39 € και η φορολογική της υποχρέωση σε 26.915,09 €, το τακτικό αποθεματικό για το 2021 στα 4.222,22 € και το αποτέλεσμα της χρήσης 80.222,17 €. Υψηλότερο ήταν το σύνολο των πωλήσεων για το έτος 2020, που ανέρχεται στα 1.112.789,30 € και το αποτέλεσμα χρήσης σε 171.277,63 €, δεδομένου ότι ακόμη δεν είχαν φανεί οι επιπτώσεις της πανδημίας, αλλά και της έλλειψης πρώτων υλών. Αντίστοιχα, αυξημένες φαίνονται οι πωλήσεις και για το έτος 2022 σε σύγκριση με τα προηγούμενα δύο έτη, γεγονός ενθαρρυντικό.

Εξαιτίας των παραπάνω, ο κυριότερος στόχος της διοίκησης για τα επόμενα έτη είναι η αύξηση των πωλήσεων, με είσοδο σε νέες αγορές αλλά και διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου, με τη βοήθεια καινοτόμων υπηρεσιών και εμπορευμάτων.

3.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος

3.2.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST)

Η μελέτη του μακρο-περιβάλλοντος συμβάλλει καθοριστικά στην καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας αφενός του εκάστοτε κλάδου και αφετέρου της ίδιας της εταιρείας, με σκοπό τη διαμόρφωση στρατηγικής. Η στρατηγική συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, στην πλήρη κατανόηση του γενικευμένου περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εταιρεία, γι' αυτό τον λόγο, θεωρείται απαραίτητη η αξιολόγηση του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος του κλάδου που ανήκει η εταιρεία, όπως παρουσιάζεται συνοπτικά στον πίνακα 3.1, ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Πίνακας 3.1 Ανάλυση Pest

Πολιτικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">• Πολιτική εξυγίανση.• Φορολογία.• Διεθνείς πολιτικές και Νομοθεσία.• Κρατική πολιτική.
Οικονομικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">• Οικονομική κρίση.• Υγειονομική κρίση (Covid19).• Επιτόκια, τραπεζική χρηματοδότηση.• Αύξηση ΑΕΠ.
Κοινωνικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">• Μείωση πληθυσμού της χώρας.• Ειδίκευση προσωπικού.• Μετανάστευση.• Συνθήκες εργασίας.• Κοινωνικά πρότυπα.
Τεχνολογικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">• Έρευνα & Ανάπτυξη.• Ηλεκτρονικό Εμπόριο.• Πρόσβαση στην πληροφορία.• Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

Πηγή: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SDE03/->

Πολιτικό Περιβάλλον

Οι συνθήκες που επικρατούν στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας συχνά δημιουργούν σημαντικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει ο κλάδος, παρά την πολιτική σταθερότητα που παρατηρείται την τελευταία τριετία, μετά τη δεκαετή οικονομική κρίση που οδήγησε σε ιδιαίτερη πολιτική αστάθεια και δημιούργησε σημαντικά προβλήματα στην προσπάθεια επιβίωσης του κλάδου. Συχνά η φορολογική αστάθεια με την οποία έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, οι διεθνείς πολιτικές καταστάσεις με βασικό πρόβλημα την έλλειψη πρώτων υλών, οι νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος της ΕΕ, η εργασιακή νομοθεσία, η αυξημένη γραφειοκρατία, αποτελούν ζητήματα που αποθαρρύνουν την ανάκαμψη του κλάδου. Παράλληλα, αμφιλεγόμενο ζήτημα αποτελεί και η θέση της Ελλάδας σχετικά με τη διαφάνεια των κρατικών πολιτικών, σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες. Βέβαια, ενθαρρυντικό γεγονός αποτελούν οι επιδοτήσεις μέσω εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Οικονομικό Περιβάλλον

Η ελληνική και διεθνής οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τη διετή υγειονομική κρίση της πανδημίας έχουν επηρεάσει σημαντικά την επιχειρηματική δραστηριότητα, ιδιαίτερα στον κλάδο των κατασκευαστικών εταιρειών και οτιδήποτε συνεπάγεται με αυτόν όπως είναι και ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου των ανταλλακτικών φίλτρων και άλλοι. Σταδιακά έχουν προκύψει σημαντικά ζητήματα που αποθαρρύνουν αισθητά την ανάκαμψη του όπως είναι οι κίνδυνοι του συναλλάγματος, τα επιτόκια, το διαθέσιμο εισόδημα, η δυσκολία στην τραπεζική χρηματοδότηση ακόμη και για υγιείς επιχειρήσεις, η παύση των δημοσίων έργων

που επηρεάζουν άμεσα την επιβίωση του κλάδου, η συνεχής αύξηση της φορολογίας, οι ελλείψεις των πρώτων υλών που οδηγούν σε συνεχή αύξηση των τιμών και ως επακόλουθο σε αστάθεια της αγοράς και άλλα παρόμοια εμπόδια. Βέβαια είναι σημαντικό να αναφερθεί πως για το έτος 2023, μετά τη σημαντική πτώση του ΑΕΠ το 2020 και την αύξηση κατά 11% στα επόμενα δύο χρόνια, οι τιμές είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικές. Παρατηρείται σημαντική ανάκαμψη με τη δημιουργία νέων έργων, όπως μπορεί να είναι τα νέα αεροδρόμια ή δρόμοι που κατασκευάζονται, γεγονός που δημιουργεί χώρο για την ανάπτυξη της αγοράς. Τέλος, σύμφωνα με μετρήσεις της ΕΛΣΤΑΤ, στο χονδρικό εμπόριο παρατηρείται σταθερή αύξηση της ζήτησης, ωστόσο, εξαιτίας του πληθωρισμού φαίνεται στην πλειοψηφία των αγορών να αυξάνεται η αξία των αγορών και όχι ο όγκος τους.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι συνθήκες που επικρατούν στο κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζουν και τη λειτουργία του κλάδου. Για παράδειγμα βασικό πρόβλημα αποτελεί η σταδιακή μείωση του μόνιμου πληθυσμού της χώρας, κατά 3,11% σε σχέση με το 2011. Κύρια ευθύνη κατέχει η μετανάστευση κυρίως στο εξωτερικό νέων καταρτισμένων ανθρώπων, το ανθρώπινο δυναμικό υψηλής κατάρτισης μεταναστεύει κυρίως λόγω της υψηλής ανεργίας, αλλά και των χαμηλών μισθών, με συνέπεια να αποδυναμώνεται η αγορά εργασίας από στελέχη τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν με τις γνώσεις τους σε πολλούς τομείς της επιχειρηματικότητας γενικότερα και του κλάδου αυτού ειδικότερα. Η τεχνογνωσία εξαιτίας του υψηλού επιπέδου μόρφωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη του κλάδου, η εκπαίδευση που λαμβάνουν πλέον οι νέοι είναι εμφανώς υψηλότερου επιπέδου και μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην εξέλιξη. Τέλος μεταβολές εξαιτίας καταναλωτικών προτύπων αλλά και συνηθειών που προέκυψαν εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης επηρεάζουν τον κλάδο του χονδρικού εμπορίου.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και τον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ανταλλακτικών φίλτρων, εκτός της δυνατότητας που δίνεται για ενίσχυση των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης, σημαντική θέση κατέχουν η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου που δίνεται η δυνατότητα παροχής προϊόντων στο αγοραστικό κοινό, μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων ή με τη βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και η διευκόλυνση που παρέχει η πρόσβαση στο Διαδίκτυο, η εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων, η ανάπτυξη καναλιών διανομής μέσω του Διαδικτύου, καθώς

και η βελτίωση των μεταφορικών υποδομών για την καλύτερη μεταφορά των εμπορευμάτων.

Συνοψίζοντας, είναι εμφανές πως το σύνολο των τομέων που αναφέρθηκαν επηρεάζουν καθοριστικά την επιχειρηματικότητα, η σταθερότητα που δημιουργείται σταδιακά στο πολιτικό περιβάλλον, η σταδιακή οικονομική ανάπτυξη καθώς και η κατάρτιση των εργαζομένων μαζί με την τεχνολογική ανάπτυξη στηρίζουν την δραστηριότητα στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ανταλλακτικών φίλτρων.

3.2.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος (Υπόδειγμα Porter)

Παράλληλα με την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η επιχείρηση, θεωρείται απαραίτητη και η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, δηλαδή όλων εκείνων των δυνάμεων που επηρεάζουν άμεσα τη-λειτουργία της και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους όπως είναι οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι κυβερνήσεις και οι εργατικές ενώσεις, που αποτελούν τα ιδιαίτερα συστατικά στοιχεία κάθε κλάδου και συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία αναγνωρίζει τη θέση που κατέχει στον κλάδο και διαμορφώνει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού όπως αναλύονται στο Υπόδειγμα του Porter.

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός που παρατηρείται μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο για τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση στρατηγικής, σε περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού η κερδοφορία περιορίζεται, σε αντίθετη περίπτωση αυξάνεται, στην προκειμένη περίπτωση ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι έντονος, υπάρχουν αρκετές εταιρείες που εμπορεύονται τα ίδια προϊόντα και πλέον ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αν και είναι σταθερά καλός, δεν παρουσιάζει σημαντική αύξηση. Τα φίλτρα ανταλλακτικών αν και στις περισσότερες περιπτώσεις προέρχονται από διαφορετικούς κατασκευαστές, έχουν την ίδια λειτουργία και παράλληλα το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή δεν είναι μεγάλο, δεδομένου ότι αναφερόμαστε σε παροχές που διαφοροποιούνται κυρίως λόγω εξυπηρέτησης ή τιμής και όχι λόγω μοναδικότητας. Επομένως οι αγοραστές εύκολα μπορούν να μεταφερθούν μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Παράλληλα, όλες οι

εταιρείες που εισάγουν φίλτρα και ειδικεύονται στο χονδρικό εμπόριο, δημιουργούν μεγάλα αποθέματα, επομένως το κόστος αποθήκευσης είναι σημαντικό. Τέλος, οι επιχειρήσεις του κλάδου συνήθως έχουν να αντιμετωπίσουν υψηλά εμπόδια εξόδου εξαιτίας της δυσκολίας ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων και των αποθεμάτων, καταβολής αποζημιώσεων στους εργαζομένους και άλλα παρόμοια ζητήματα.

Απειλή από νέο-εισερχόμενους στον κλάδο

Κάθε κλάδος δε μένει στατικός, συχνά νέες επιχειρήσεις τείνουν να εισέλθουν σε αυτόν, διεκδικώντας μερίδιο αγοράς, πόρους και κέρδη. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η είσοδος στον κλάδο δεν προαπαιτεί μοναδικότητα, αλλά προσπάθεια για διαφοροποίηση στην ποιότητα του προϊόντος, όσο και στο είδος των παροχών, χρειάζεται εξειδίκευση και τεχνικές γνώσεις για τα προϊόντα που παρέχονται, γεγονός που θεωρείται πρόκληση για έναν νέο επιχειρηματία του χώρου. Οφείλει να αφουγκραστεί τον αγοραστή και να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα τον ικανοποιήσει, ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της φήμης του. Συγχρόνως, πρέπει να αντιμετωπιστούν και τα ζητήματα που αφορούν τις οικονομίες κλίμακας, οι νεοεισερχόμενοι στον χώρο οφείλουν να προσαρμοστούν στις παροχές των ήδη υπάρχοντων που απευθύνονται σε άλλο εύρος πελατολογίου. Επομένως η επιχείρηση χρειάζεται μεγάλο κεφάλαιο ώστε να καταφέρει να γίνει αποδοτική. Η διαμόρφωση αποθέματος και η δημιουργία μιας επαρκούς αποθήκης ανήκει στα προαπαιτούμενα για την είσοδο και την επιβίωση στον κλάδο και παράλληλα αποτελεί μια σημαντικά κοστοβόρα διαδικασία.

Τέλος, όσον αφορά τα κανάλια διανομής, συνήθως κάθε επιχείρηση έχει διαμορφώσει ήδη τις επαγγελματικές συναναστροφές της με τους διάφορους μεσάζοντες, ώστε να προϊόντα από τον κατασκευαστή να οδηγηθούν στον τελικό χρήστη. Δημιουργούνται σταδιακά σταθερές συνεργασίες που προσφέρουν επαγγελματική ασφάλεια εκατέρωθεν. Μία νέα εταιρεία μπορεί να προσεγγίσει διάφορα κανάλια διανομής (π.χ. μεταφορικές εταιρείες, εμπόρους, προμηθευτές κ.α.), ώστε να διαπραγματευτούν. Η συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν προσφέρει ιδιαίτερα ελκυστικούς όρους. Σε αντίθετη περίπτωση οι σταθερές, πολυετείς συνεργασίες προτιμώνται. Συνοψίζοντας, τα πλεονεκτήματα των ήδη υπάρχοντων στο χώρο σχετίζονται κυρίως με την εμπειρία και τις επαγγελματικές σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί, γεγονός που είναι σημαντικό, αλλά δεν εμποδίζει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο, ιδιαίτερα αυτήν την εποχή όπου η κυβερνητική πολιτική στηρίζει την ανάπτυξη της αγοράς.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ανταλλακτικών φίλτρων στους προμηθευτές συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές κατασκευαστικές εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν εργοστάσια σε διάφορα σημεία του κόσμου και εξειδικεύονται στην παραγωγή και εμπορία ανταλλακτικών φίλτρων για διάφορους κλάδους της βιομηχανίας συμπεριλαμβανομένου και εμπορικών βιομηχανικών κλάδων. Στον κόσμο υπάρχουν αρκετές εταιρείες που μπορούν να προσφέρουν μεγάλη γκάμα φίλτρων που να καλύπτει τις ανάγκες των χονδρέμπορων και συνήθως αναζητούν σχεδόν αποκλειστική και σταθερή συνεργασία, δηλαδή κάθε εταιρεία μεταπώλησης να αποτελεί εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο στην εκάστοτε χώρα για την πολυεθνική, γι' αυτόν το λόγο μετά τη σύναψη συνεργασίας κάθε χονδρέμπορος ειδικότερα με μεγάλα ποσοστά πωλήσεων είναι πολύ σημαντικός για τον εκάστοτε προμηθευτή του. Παράλληλα όμως το ίδιο ισχύει και για τον αγοραστή δεδομένου ότι το κόστος μετακίνησης είναι μεγάλο λόγω του αποθέματος που έχει δημιουργηθεί στη διάρκεια των χρόνων, αλλά και των συμφωνιών που έχουν συναφθεί. Τα προϊόντα που διατίθενται έχουν μεγάλη ομοιότητα, δε διαφέρουν στον τρόπο χρήσης ή στα χαρακτηριστικά, παρά μόνο θα μπορούσε κανείς να αναφέρει πως η ποιότητα διαφέρει ανά κατασκευαστή και επομένως και η τιμή αγοράς. Τέλος, από τις βασικές διαπραγματευτικές δυνάμεις των προμηθευτών είναι απουσία υποκατάστατων προϊόντων που να τους περιορίζει, αλλά και η δυνατότητά τους για ολοκλήρωση προς τα εμπρός αν το επιθυμούν, δηλαδή με πώληση κατευθείαν στον τελικό χρήστη, χωρίς παρουσία μεσαζόντων, που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι χονδρέμποροι, γεγονός που θα αλλάξει κατά πολύ τις ισορροπίες της αγοράς. Συνοψίζοντας, είναι εμφανές πως η παρουσία των προμηθευτών στον κλάδο είναι ισχυρή και ορίζει τις συνθήκες της αγοράς.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Στους αγοραστές του κλάδου συμπεριλαμβάνονται έμποροι, βιομηχανίες, ναυτιλιακές εταιρείες, λατομεία, μεταλλεία, κατασκευαστικές και τεχνικές εταιρείες, αλλά και ιδιοκτήτες φορητών, λεωφορείων και μηχανημάτων, οι οποίοι προμηθεύονται προϊόντα απαραίτητα και ιδιαίτερα χρήσιμα για τις ανάγκες τους. Συνήθως λειτουργούν με γνώμονα την ποιότητα, και την καλύτερη παροχή υπηρεσιών και όχι την τιμή, δεδομένου ότι πρόκειται κυρίως για ισχυρές εταιρείες στον κλάδο τους με μεγάλο περιθώριο κέρδους. Η διαπραγματευτική τους δύναμη έγκειται στην πρόσβαση που έχουν σε πληθώρα πληροφοριών. Λόγω των επαφών και συνεργασιών που διαθέτουν μπορούν εύκολα να λαμβάνουν πληροφορίες για τις συνθήκες της αγοράς, γεγονός που τους βοηθάει να επιλέξουν τον κατάλληλο για τις

ανάγκες τους προμηθευτή. Ωστόσο εύκολα αποδεσμεύονται από συνεργασίες που δεν τους ικανοποιούν, ώστε να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή και άμεση εξυπηρέτηση, δεδομένου ότι το κόστος μετακίνησης είναι στις περισσότερες περιπτώσεις χαμηλό για τον τελικό χρήστη. Βέβαια, σε κάθε περίπτωση η ολοκλήρωση προς τα πίσω είναι αρκετά δύσκολη, διότι πρόκειται για αλλαγή κλάδου δραστηριοποίησης.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η παρουσία των υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά θέτει ανώτατη τιμή πώλησης και δεν επιτρέπει να αυξηθούν ανεξέλεγκτα οι τιμές των αγαθών του κλάδου, ωστόσο στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου φίλτρων δεν παρατηρούνται υποκατάστατα προϊόντα που να μπορούν να ανταγωνιστούν τη δραστηριότητα των μέχρι τώρα επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, μετά την ανάλυση του Υποδείγματος του Porter φαίνεται πως πρόκειται για έναν κλάδο που παρά το μεγάλο ανταγωνισμό που υπάρχει από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, η απειλή που δέχεται από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι ασθενής, όπως και διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Παράλληλα, δεν υπάρχουν δείγματα απειλής από υποκατάστατα προϊόντα και μόνο η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία στον κλάδο. Επομένως, θεωρείται ότι πρόκειται σε για έναν ελκυστικό κλάδο με μεγάλη δυνατότητα κερδοφορίας.

3.2.3 Ανάλυση SWOT

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εκάστοτε επιχείρησης βασίζεται στην ανάλυση της θέσης και κατάστασής της (situation analysis), κατά την οποία εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που αφορούν το εσωτερικό της περιβάλλον της, αλλά και οι ευκαιρίες και απειλές που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση ανήκει. Η ανάλυση SWOT, όπως χαρακτηρίζεται χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και ως επακόλουθο για τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση στρατηγικής για το μέλλον.

Δυνάμεις

- Εμπειρία χρόνων στον κλάδο, άρα και εξειδίκευση.
- Ισχυρή θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

- Ισχυρό brand name, αντιπρόσωπος μιας εκ των μεγαλύτερων εταιρειών κατασκευής φίλτρων παγκοσμίως.
- Διαθέτει πιστοποιήσεις.
- Μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές της.
- Προνομακία τοποθεσία της επιχείρησης, στο κέντρο σημείο της Αθήνας.
- Καλά οργανωμένη αποθήκη με υψηλή ποσότητα αποθεμάτων.
- Συνεχής ενημέρωση της αποθήκης με νέα, προηγμένα φίλτρα.
- Παροχή καλής ποιότητας προϊόντων με γνώμονα την άμεση και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των αγοραστών.
- Συνέπεια στις παραδόσεις των προϊόντων.
- Σταθερό και εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό που διαθέτει τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων μέσω σεμιναρίων, συμμετοχής σε εκθέσεις και άλλων δραστηριοτήτων.
- Διαμόρφωση προσωπικών σχέσεων με τους αγοραστές, λόγω σταθερών συνεργασιών.
- Σταθερή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, χωρίς προβλήματα οικονομικής διαχείρισης, ρευστότητας και πιστοληπτικής ικανότητας.

Αδυναμίες

- Σημαντικά λειτουργικά έξοδα.
- Εξάρτηση από μεγάλους πελάτες και συνεχείς δυσκολίες στην είσπραξη χρημάτων απ' αυτούς.
- Απουσία από το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Ψηφιακά ανώριμη επιχείρηση, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στην εσωτερική της οργάνωση.
- Ανάγκη για περισσότερους εργαζομένους για κάποια τμήματα.
- Αδύναμο τμήμα Μάρκετινγκ.
- Περιπτώσεις μειωμένης παραγωγικότητας κάποιων εργαζομένων.

Ευκαιρίες

- Σταδιακή ανάκαμψη μετά την πολυετή οικονομική κρίση, νέα έργα και υποδομές δημιουργούνται (π.χ. αεροδρόμια, δρόμοι και άλλα)
- Επιδοτήσεις μέσω αναπτυξιακών εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

- Ύπαρξη Διαδικτύου με το οποίο βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας και ενισχύεται η αποδοτικότητα.
- Νέοι τρόποι διάθεσης των προϊόντων στο αγοραστικό κοινό, όπως ηλεκτρονικά καταστήματα και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Απειλές

- Μετανάστευση στο εξωτερικό εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.
- Μεγάλο διάστημα οικονομικής και υγειονομικής κρίσης που δημιούργησε σημαντικά ζητήματα που χρειάζονται χρόνο για να αντιμετωπιστούν.
- Αστάθεια στην αγορά, συνεχής αύξηση τιμών.
- Ζητήματα έλλειψης πρώτων υλών.
- Νομοθετικές αλλαγές και αύξηση φορολογίας.
- Αύξηση των επιτοκίων και εμπόδια στη δανειοδότηση.
- Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο.

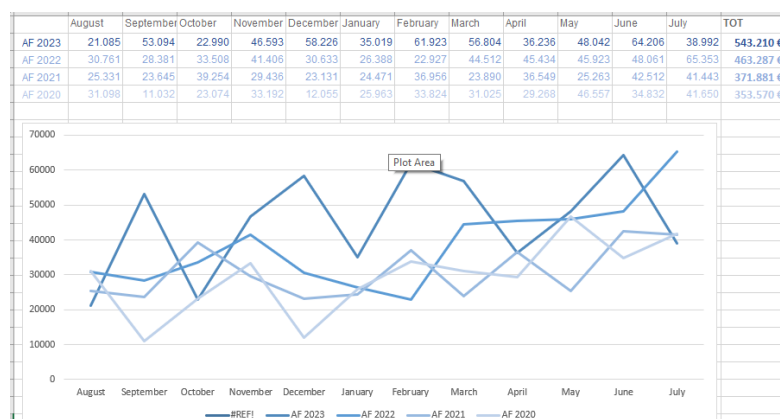
3.3 Στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση

Πρόκειται για μία επιχείρηση που διατηρεί μία πολυετή δυναμική παρουσία στον κλάδο της φίλτρασης και βασική της στρατηγική προτεραιότητα αποτελεί η διατήρηση της επιτυχημένης πορείας που ήδη έχει όλα αυτά τα χρόνια, αλλά και η σταδιακή ανάπτυξή της, στοχεύοντας στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Καθώς πρόκειται για μία μικρομεσαία επιχείρηση με περιορισμένους διαθέσιμους πόρους, τόσο ανθρώπινους όσο και οικονομικούς, αλλά και παράλληλα για έναν οργανισμό που γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό το πως λειτουργεί ο συγκεκριμένος κλάδος και ο ανταγωνισμός σε αυτόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης και πιο συγκεκριμένα συγκέντρωσης. Η επιχείρηση ειδικεύεται μόνο στην πώληση φίλτρων, δεν έχει εισέλθει και ούτε στοχεύει στην ένταξή της σε ένα νέο κλάδο, αντίθετα η διοίκηση θεωρεί πως τα προϊόντα της έχουν πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης και πως η αξιοποίηση των πόρων τους σε αυτά θα επιφέρει μεγάλα κέρδη στην επιχείρηση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σημαντική αύξηση των πωλήσεων, γεγονός που αποδεικνύεται από τη σταθερή αύξηση των εισαγωγών από τον βασικό της προμηθευτή, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1. Μετά την οικονομική κρίση και παρά τα προβλήματα που δημιούργησε η πανδημία, η εταιρεία φαίνεται να παρουσιάζει μία σταθερά ανοδική πορεία, γεγονός που την οδήγησε και στην ενίσχυση του εργατικού της δυναμικού, επιλέγοντας για καίριες θέσεις καταρτισμένους υπαλλήλους. Η επιχείρηση έχει επιλέξει να αναπτυχθεί εσωτερικά με τη βοήθεια των προϊόντων που ήδη διαθέτει, εξελίσσοντάς τα, στοχεύοντας έτσι στην εξάπλωσή της στην αγορά. Διαθέτοντας μεγάλη εμπειρία στον τρόπο που λειτουργεί ο κλάδος, αλλά και εξειδίκευση, τα στελέχη καταφέρνουν να αποφύγουν στρατηγικά σφάλματα και παράλληλα η διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος γίνεται περισσότερο εφικτή.



Διάγραμμα 3.1 Εισαγωγές Προϊόντων

Πηγή: <https://www.softone.gr/cloud-erp/>

3.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, η συγκεκριμένη επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Εμπορεύεται φίλτρα από ένα μεγάλο παγκόσμιο κατασκευαστή, τα οποία παράλληλα πολλές εταιρείες παραγωγής μηχανημάτων τα χρησιμοποιούν ως πρώτη εγκατάσταση, γεγονός που αποδεικνύει την υψηλή ποιότητά τους. Επομένως, θεωρείται πως τα φίλτρα που διαθέτει στο αγοραστικό κοινό διαφέρουν ποιοτικά από αυτά που παρέχουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, δικαιολογώντας έτσι την υψηλότερη τιμή πώλησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες ολόκληρης της αγοράς και συνδυαστικά με τα προϊόντα, δύναται να παρέχει και τεχνική υποστήριξη, γεγονός που τη βοηθά να διαφοροποιηθεί από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Ο αγοραστής στρέφεται

εκεί για το σύνολο των παροχών που δίνονται, δηλαδή με αυτόν τον τρόπο έχει πετύχει να έχει σταθερούς πελάτες, πιστούς στα προϊόντα και στην τεχνική υποστήριξη που δέχονται και όχι ευαίσθητους στην τιμή. Έτσι, η επιχείρηση έχει καταφέρει να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, διατηρώντας διαρκώς ευχαριστημένους τους πελάτες της εξαιτίας της άμεσης εξυπηρέτησής τους, γεγονός που αποδεικνύεται από την ανοδική πορεία των πωλήσεων, ακόμα και στα δύο έτη που η πανδημία επηρέασε σε μεγάλο βαθμό πολλούς κλάδους (πίνακας 3.2). Βέβαια, σε κάθε περίπτωση έχει κατορθώσει να διατηρεί τις τιμές σε ανταγωνιστικό επίπεδο, ώστε οι αγοραστές να μην χρειαστεί να ερευνήσουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα, καθώς το κόστος δεν πρέπει να αγνοείται σε καμία περίπτωση, ακόμα και αν δεν αποτελεί βασική παράμετρο.

Πίνακας 3.2 Σύνολο Πωλήσεων τα τελευταία 3 έτη

Έτος	2020	2021	2022
Σύνολο Πωλήσεων	1.112.789,30 €	1.044.248,85 €	1.140.437,38 €

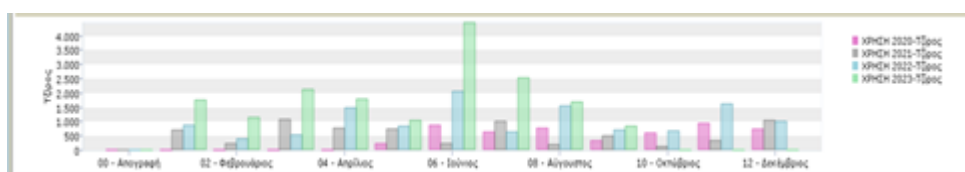
Πηγή: <https://www.softone.gr/cloud-erp/>

3.4 Αξία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία

Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει καταφέρει να διακριθεί συγκριτικά με άλλες εταιρείες του κλάδου, διαμορφώνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κυρίως όσον αφορά την άμεση και στοχευμένη εξυπηρέτηση των πελατών της. Επιθυμεί κάθε φορά η κάλυψη των αναγκών των αγοραστών να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη, γι' αυτό το λόγο καταφέρει να δημιουργεί σταθερή και προσωπική σχέση με του ίδιους. Λόγω του ιδιαίτερα καταρτισμένου εργατικού δυναμικού που διαθέτει, αλλά και του μεγάλου αποθέματος προϊόντων, καταφέρει να κερδίζει την εμπιστοσύνη του αγοραστή, δημιουργώντας μία ευχάριστη εμπειρία εξυπηρέτησης που δύσκολα θα θελήσει ο πελάτης να αλλάξει.

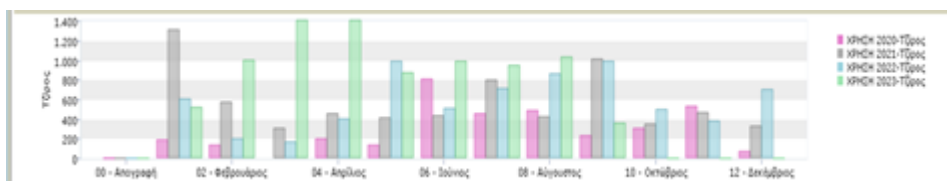
Βασικό σημείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η τεχνική υποστήριξη, όπου εξειδικευμένοι εργαζόμενοι επικοινωνούν με τον εκάστοτε πελάτη, αναγνωρίζουν το

πρόβλημα που υπάρχει και τον καθοδηγούν ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης, αν χρειαστεί δε, μεταβαίνουν και στο σημείο του προβλήματος εκτός του καταστήματος που διαθέτει η επιχείρηση. Όσον αφορά τον κλάδο της φίλτρανσης, υπάρχει μεγάλη ποικιλία, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Γι' αυτό και συχνά χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και αρκεί μόνο η αγορά φίλτρων από ένα κατάστημα. Επομένως, λόγω της βοήθειας που η εταιρεία μπορεί να διαθέσει στους πελάτες της, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με εκείνους. Έχει καταφέρει να συνάψει μόνιμες και σχεδόν αποκλειστικές όπως φαίνεται συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες, κυρίως κατασκευαστικές, αλλά και της ναυτιλίας, γεγονός που αποδεικνύει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σταδιακά οι σταθερές της συνεργασίες αναπτύσσονται, γεγονός που αποδεικνύεται από τη συνεχή αύξηση των πωλήσεων της ανά πελάτη, όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες (3.2, 3.3 και 3.4), όπου παρουσιάζονται οι πωλήσεις ανά έτος σε τρεις διαφορετικούς πελάτες.



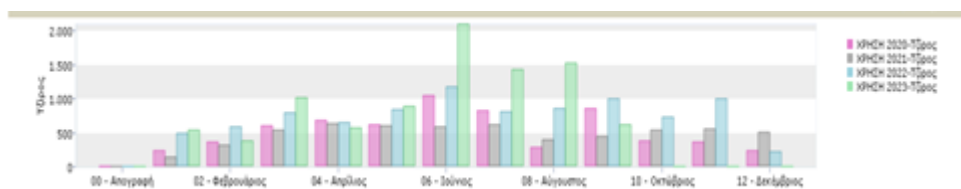
Διάγραμμα 3.2 Πελάτης 1. Κατάσταση πωλήσεων

Πηγή: <https://www.softone.gr/cloud-erp/>



Διάγραμμα 3.3 Πελάτης 2. Κατάσταση πωλήσεων

Πηγή: <https://www.softone.gr/cloud-erp/>



Διάγραμμα 1.4 Πελάτης 3. Κατάσταση πωλήσεων

Παράλληλα, έχει καταφέρει να δημιουργήσει και ένα αρκετά γρήγορο δίκτυο διανομής, ώστε ακόμα και πελάτες της επαρχίας να μπορούν να παραλάβουν τα προϊόντα τους σε λιγότερο από 24 ώρες, εξαιτίας της γρήγορης ανταπόκρισης του τμήματος logistics και της καλής συνεργασίας με μεταφορικές εταιρείες. Οι παραγγελίες των άμεσα διαθέσιμων προϊόντων ετοιμάζονται και παραδίδονται στην εταιρεία μεταφοράς την ίδια μέρα που καταχωρούνται και εν συνεχεία σε μερικές ώρες φτάνουν στον τελικό αγοραστή.

Ωστόσο, για να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να προσπαθεί για την αναζωογόνησή του συνεχώς, μιας και δεν αρκεί μόνο το υπάρχον, δεδομένου ότι και οι υπόλοιπες, του κλάδου, επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώνονται. Γι' αυτό λοιπόν η επιχείρηση προσπαθεί συνεχώς να εξελίσσεται όσον αφορά τις δυνατότητες εξυπηρέτησης που διαθέτει. Αρχικά, συνάπτει συνεχώς συνεργασίες με νέους προμηθευτές, ώστε να αυξάνει την γκάμα των προϊόντων που διαθέτει, πάντοτε με γνώμονα την καλή ποιότητα για την κάλυψη όσο το δυνατό περισσότερων αναγκών των πελατών της. Επίσης, προσπαθεί συνεχώς για τη βελτίωση του μηχανισμού εύρεσης των σωστών φίλτρων για την κάθε περίπτωση ξεχωριστά, ώστε κάθε πελάτης να μπορεί να επιλύσει το πρόβλημα που αντιμετωπίζει όσο το δυνατό γρηγορότερα και χωρίς αστοχίες. Τέλος, προσανατολίζεται στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας με μείωση του κόστους μεταφοράς τόσο από τους προμηθευτές στην εταιρεία, όσο και από την εταιρεία στον τελικό αγοραστή, κάνοντας συνεχώς διαπραγματεύσεις και προσπαθώντας για συμφέρουσες συμφωνίες, αφενός για την ίδια την εταιρεία, αφετέρου για τον τελικό παραλήπτη.

Επομένως, είναι εμφανές πως όλες οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση έχουν ως στόχο την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Επιθυμεί, έτσι, σε κάθε περίπτωση να δημιουργεί ευχαριστημένους πελάτες και σε αυτό το σημείο έγκειται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Παράλληλα, προσπαθεί συνεχώς για την αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, πάντοτε με γνώμονα τον τελικό αγοραστή, γεγονός που τη βοηθά στη διαμόρφωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού μοντέλου.

3.5 Πρόταση στρατηγικής

Όσον αφορά την περίπτωση της συγκεκριμένης εταιρείας, πρόκειται για μία μικρομεσαία επιχείρηση που παρά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τις δυνάμεις που διαθέτει, συχνά αντιμετωπίζει προβλήματα απέναντι στον ανταγωνισμό μεγαλύτερων εταιρειών, οι οποίες φαίνεται να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται ταχύτερα σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς. Επομένως, για να επιτύχει μια σταθερή πορεία ανάπτυξης και μακροβιότητα χρειάζεται να ακολουθήσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο που να βασίζεται στις αλλαγές τόσο του γενικευμένου όσο και του άμεσου περιβάλλοντος της.

Αρχικά, ένα μεγαλύτερο δίκτυο πωλητών που να βρίσκονται σε ολόκληρη τη χώρα θα βοηθούσε τόσο στην καλύτερη επικοινωνία του brand name, όσο και στην αύξηση των πωλήσεων. Στην προκειμένη περίπτωση, η επιχείρηση διαθέτει δύο πωλητές οι οποίοι βρίσκονται κυρίως στο κατάστημα που διατηρείται και ανά διαστήματα ταξιδεύουν σε ολόκληρη τη χώρα για επικοινωνία με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες αλλά και για την προσέγγιση νέων. Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η διαμόρφωση ενός δικτύου εξειδικευμένων, αποκλειστικά εξωτερικών πωλητών που θα βρίσκονται σε συγκεκριμένα σημεία της χώρας και θα έρχονται σε συχνότερη επαφή με το αγοραστικό κοινό της επαρχίας καλύπτοντας τις ανάγκες του και προωθώντας τα νέα προϊόντα. Παράλληλα, με τη διαμόρφωση ενός τέτοιου δικτύου δε θα δημιουργούνται ζητήματα με την απουσία των ήδη υπαρχόντων πωλητών από το κατάστημα εξαιτίας επαγγελματικών ταξιδιών.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε, η επιχείρηση ακολουθεί μία στρατηγική συγκέντρωσης, δηλαδή εξειδικεύεται σε ένα μόνο προϊόν, τα φίλτρα. Ωστόσο, στον συγκεκριμένο κλάδο είναι εφικτή η εφαρμογή μιας πρότασης στρατηγικής ανάπτυξης, πιο συγκεκριμένα στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης με τη διάθεση νέων, αλλά άμεσα σχετιζόμενων προϊόντων με τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανταγωνισμού.

Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος της φίλτρανσης διαθέτει μία ποικιλία συμπληρωματικών προϊόντων, όπως είναι τα διάφορα υγρά ανταλλακτικά (π.χ. λάδια κ.α.) τα οποία θα μπορούσαν να πωληθούν στο συγκεκριμένο κατάστημα για την κάλυψη ακόμα περισσότερων αναγκών του εκάστοτε αγοραστή. Δηλαδή, θα μπορούσε η επιχείρηση να εμπορεύεται μία νέα σειρά προϊόντων όπως είναι τα διάφορα λιπαντικά ανταλλακτικά, με

στόχο την ενίσχυση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητάς της αλλά και την αδρανοποίηση του πλεονεκτήματος ανταγωνιστικών εταιρειών, που ήδη έχουν ακολουθήσει την πώληση τέτοιου είδους προϊόντων. Παράλληλα, μία τέτοια κίνηση εκτός του ότι συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων της εταιρείας, αποτελεί και κίνητρο για εξέλιξη των εργαζομένων, πιο συγκεκριμένα για διαμόρφωση και υλοποίηση νέων στρατηγικών

Τέλος, πρόκειται για μία επιχείρηση ψηφιακά ανώριμη που δε διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα και δεν έχει αποδεχτεί απόλυτα την ανάγκη για εξέλιξη στον ψηφιακό κόσμο. Δεδομένου ότι πια η πλειοψηφία των αγοραστών συχνά προτιμά το ηλεκτρονικό εμπόριο, η διαμόρφωση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος ειδικά διαμορφωμένου στις ανάγκες της επιχείρησης θα ενίσχυε σημαντικά το ποσοστό των πωλήσεων. Για τις νεότερες γενιές αγοραστών οι τηλεφωνικές παραγγελίες αποτελούν παρωχημένο τρόπο συναλλαγής, επομένως οι ηλεκτρονικές αγορές θα αύξαναν σημαντικά το πελατολόγιο της επιχείρησης και ως επακόλουθο θα ενίσχυαν σημαντικά τη θέση της εταιρείας στον ανταγωνισμό. Επίσης, ένας γενικότερος ψηφιακός εκσυγχρονισμός θα συνέβαλε καθοριστικά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης, όπως είναι η λήψη δεδομένων που αφορούν τους πελάτες και την κατηγοριοποίησή τους, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η προσπάθεια για εξέλιξη και επίτευξη περισσότερων στόχων και άλλες παρόμοιες λειτουργίες.

3.6 Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

‘Βασικά Μεγέθη Εγχώριας Οικονομίας και του κλάδου του Χονδρικού Εμπορίου’ (01/02/2022). Ιστοσελίδα: <https://supportwestathens.gr/blog/vasika-megethi-egchorias-oikonomias-kai-tou-kladou-tou-chondrikou-eboriou/> (Τελευταία πρόσβαση: 15/09/2023).

Ελληνική Στατιστική Αρχή, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SDE03/->.

Softone Cloud ERP, <https://www.softone.gr/cloud-erp/>

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. [3^η εκδ.], Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
2. Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. [Τόμος Α΄ Θεωρία, 7^η εκδ.], Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

3. Akhtar, S., Ding, D. και Ge, G., (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise. Human Resource Management. pp. 15-32
4. Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management Science. pp.99-120.
5. Barney, J., (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive.
6. Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. και Wheelen, T. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. [15th edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.
7. Besanko, D., Dranove, D. και Shanley, M., (2000). 'Economics of Strategy. [2nd edition], New York: John Wiley & Sons.
8. Craig, S. και Douglas, S., (1996). Responding to Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition and Conscience. The Columbia Journal of World Business.
9. Christensen, C. (2001). 'The past and future of competitive advantage'. MIT Sloan Management Review. pp. 105-109.
10. Dobbs, M., (2014). 'Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates'. Competitiveness Review. pp. 32-45.
11. Friedman, T., (2007). The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-First Century. [3rd edition], United Kingdom: Penguin Books Limited.
12. Ghoshal, S., Lampel, J., Mintzberg, H. και Quinn, J., B. (2003). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. [2nd edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.

13. Hamel, G. και Prahalad, C.K., (1985). 'Do you Really have a Global Strategy?' Harvard Business Review. pp. 139-148.
14. Hamel, G. και Prahalad, C.K., (1994). Competing for the Future. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
15. Helms, M., Nixon, J., (2010). 'Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade'. Journal of Strategy and Management. pp. 215-251.
16. Jackson, S., και Schuler, R., (1995). Strategic Human Resource Management. Blackwell Science.
17. Jay, B., (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. [2nd edition], Reading, Mass: Addison-Wesley.
18. Kay, J., (1993). Foundations of Corporate Success. Great Britain: Oxford University Press.
19. Knight, G., (2007). International Business Strategy and Managerial Skills. Prentice Hall
20. Martinez, M., Wolverson, M., (2009). Innovative Strategies Making in Higher Education. United States: Information Age Publishing.
21. Mathooko, F., Ogutu, M., (2014). 'M. Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya'. International Journal of Educational Management. pp. 334-354.
22. McKeown, M., (2020). The Strategy Book. How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results. [3rd edition], United Kingdom: Pearson Education Limited.
23. Meyer, M. και Utterback, J., (1983). 'The Product Family and the Dynamics of Core Capability'. Sloan Management Review. pp. 29-47.
24. Moses, A., (2010). Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships. Africa: Conference on Entrepreneurship.
25. Porter, M., (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
26. Porter, M., (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

27. Porter, M., (1998). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. Boston: Harvard Business School Press.
28. Petison, P., και Johri, L., (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand. Strategic Direction. pp. 3-5.
29. Ranko, S., Berislav, B., και Antun, S., (2008). Document management system as source of competitive advantage. New Ways in Manufacturing Engineering.
30. Rumelt, R., Kunin, H. & E. (2003). 'What in the World is Competitive Advantage?' The Anderson School at UCLA.
31. Wang, W., Lin, C. και Chu, Y. (2010). 'Types of Competitive Advantage and Analysis'. International Journal of Business and Management.
32. Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. pp. 171–180.
33. Wheelen T.L. and D.J. Hunger, (2012). 'Strategic Management and Business Policy' Toward Global Sustainability.

Ηλεκτρονικές Πηγές

34. 'Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος', Ιστοσελίδα: <https://slideplayer.gr/slide/11640900/> (Τελευταία πρόσβαση: 15/09/2023).
35. 'Η στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης' (29/08/2022), Ιστοσελίδα: <https://agrosimvoulos.gr/analisi-swot-i-stratigiki-analisi-tis-epixirisis> (Τελευταία πρόσβαση: 15/09/2023).
36. 'Βασικά Μεγέθη Εγχώριας Οικονομίας και του κλάδου του Χονδρικού Εμπορίου' (01/02/2022). Ιστοσελίδα: <https://supportwestathens.gr/blog/vasika-megethi-egchorias-oikonomias-kai-tou-kladou-tou-chondrikou-eboriou/> (Τελευταία πρόσβαση: 15/09/2023).
37. Ελληνική Στατιστική Αρχή, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SDE03/>.
38. Baeza, R., Cornock, W., Hurwitz, A., Manly, J., Paschkewitz, J. και Ringel, M. κ. ά. (15/09/2022), 'Are You Ready for Green Growth?'. Ιστοσελίδα: www.bcg.com <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-in-climate-and-sustainability-will-lead-to-green-growth> (Τελευταία πρόσβαση: 20/05/2023).
39. Ιστοσελίδα: <https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/> (τελευταία πρόσβαση: 30/08/2023)

40. Opinaldo, N., (2022). 'An Introduction to VRIO Analysis with Example', Ιστοσελίδα:
<https://gitmind.com/vrio-analysis.html> (τελευταία πρόσβαση: 30/08/2023)
41. Softone Cloud ERP, <https://www.softone.gr/cloud-erp/>