



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»

ΦΟΙΤΗΤΗΣ : ΑΝΔΡΕΑΣ ΜΠΕΝΑΡΔΗΣ (Α/Μ: ΜΘ21030)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2023

Το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος. / the intellectual work fulfilled and submitted based on the delivered master thesis is exclusive property of mine personally. Appropriate credit has been given in this diploma thesis regarding any information and material included in it that have been derived from other sources. I am also fully aware that any misrepresentation in connection with this declaration may at any time result in immediate revocation of the degree title.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΜΕΡΟΣ Α΄	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	8
1.1 Έννοια και σημασία της στρατηγικής	8
1.2 Έννοια και σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ μιας επιχείρησης	10
1.3 Επίπεδα στρατηγικής	13
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	17
2.1 Όραμα μιας επιχείρησης	17
2.2 Πρόταση αποστολής	17
2.3 Σκοποί και στόχοι μιας επιχείρησης	18
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	21
3.1.1. Βασικά χαρακτηριστικά του γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST Analysis)	22
3.1.2. Βασικά χαρακτηριστικά του άμεσου περιβάλλοντος (υπόδειγμα Porter)	27
3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	35
3.2.1. Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος	36
3.2.2 Δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης	39
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T	42
4.1 Δημιουργία του μοντέλου ανάλυσης S.W.O.T	42
4.2 Ευκαιρίες και απειλές	43
4.3 Σημασία και κριτική της ανάλυσης S.W.O.T	45
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	47
ΜΕΡΟΣ Β´	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	48
5.1 Γενικές πληροφορίες και ιστορική αναδρομή της επιχείρησης	48
5.2 Όραμα, στόχος και πρόταση αποστολής της επιχείρησης	54
5.3 Οργανωτική δομή και λειτουργία της επιχείρησης	56
5.4 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	58
5.4.1 Γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης (PEST Analysis)	59
5.4.2 Άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Δυνάμεις Porter)	64
5.5 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	70
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	82

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της σημασίας της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ στον χώρο των επιχειρήσεων. Στο πρώτο κομμάτι της εργασίας θα παρουσιαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο και οι ορισμοί βασικών εννοιών της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς και το πλαίσιο στο οποίο αυτοί εφαρμόζονται στο σήμερα και στον επιχειρηματικό κόσμο. Στο δεύτερο κομμάτι της εργασίας θα γίνει μελέτη πάνω σε μια από τις πιο γνωστές διεθνοποιημένες επιχειρήσεις παγκοσμίως των τελευταίων δεκαετιών, στην ΙΚΕΑ, ώστε να τονιστεί και να αναδειχθεί η σημασία της στρατηγικής στην εξέλιξη και τη λειτουργία της εταιρείας μέχρι και σήμερα. Θα εξεταστεί πόσο σημαντική ήταν η στρατηγική του ιδρυτή της επιχείρησης από το ξεκίνημα της, πόσο ξεκάθαρα είχε ορίσει το όραμα και τους σκοπούς της επιχείρησης, πόσο καινοτόμα αποδείχθηκε η επιχείρηση στον κλάδο της με βάση αποφάσεις που έλαβε ή λαμβάνει ακόμη και σήμερα και τέλος πως κατάφερε και, όχι μόνο ανταπεξήλθε αλλά, πρωταγωνίστησε σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με λίγα λόγια πως έθεσε σε εφαρμογή την στρατηγική και το στρατηγικό της μάνατζμεντ και μάλιστα σε περιόδους που αυτό δεν ήταν ευρέως διαδεδομένο στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τί είναι αυτό που ορίζει μια επιχείρηση ως πετυχημένη στον κλάδο της; Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον η επιτυχία μιας επιχείρησης αποτελεί κάτι ιδιαίτερος δύσκολο επιχείρημα το οποίο πρέπει να διέπεται από ορισμένα στοιχεία. Είναι ζωτικής σημασίας για το μέλλον της επιχείρησης η κατάστρωση ορθής επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής με σκοπό να πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Επομένως καταλαβαίνει κανείς ότι η στρατηγική ορίζει σε μεγάλο βαθμό και την τύχη μιας επιχείρησης. Σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και προκύπτουν νέες ανάγκες η έγκαιρη και ορθή στρατηγική αποτελούν κομβικά στοιχεία ώστε να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταπεξέλθει και να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Για να χαρακτηριστεί μια στρατηγική ορθή και έγκαιρη οφείλει να έχει αξιολογήσει καλά τους παράγοντες, να έχει χαραχθεί ένα ακριβές πλάνο εκτέλεσης της και τέλος να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Ωστόσο στο τελικό αποτέλεσμα εισέρχεται και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα. Πολλές φορές θα χρειαστεί η σωστή διαχείριση, το σωστό management, από τον εκάστοτε επικεφαλής της επιχείρησης, ώστε να μπορέσει να φέρει εις πέρας τη στρατηγική και η επιχείρηση του να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι στους ανταγωνιστές της.

Επομένως, η στρατηγική είναι κάτι σύνθετο άλλα το πιο σημαντικό κομμάτι στο μέλλον μιας επιχείρησης και στο πώς αυτή θα επιτύχει τους σκοπούς της και θα ορίζεται ως επιτυχημένη στον κλάδο της απέναντι στους ανταγωνιστές της.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όλοι χρειάζονται μια στρατηγική. Αρχηγοί στρατών, μεγάλων εταιρειών και πολιτικών κομμάτων διαχρονικά είχαν την ανάγκη στρατηγικής, αλλά πλέον δεν υπάρχει σοβαρός οργανισμός που να μπορεί να ανταπεξέλθει χωρίς στρατηγικό πλάνο. Παρά τη δυσκολία εξεύρεσης λύσεων μέσα στην αβεβαιότητα και στη σύγχυση των ανθρώπινων σχέσεων, η στρατηγική προσέγγιση θεωρείται αποτελεσματικότερη έναντι μιας τακτικής, πόσο μάλλον μιας τυχαίας. Η ύπαρξη στρατηγικής υποδηλώνει την ικανότητα και διορατικότητα του αρχηγού να κοιτάει πέρα από το βραχυπρόθεσμο μέλλον, ώστε να στοχεύσει στο μακροπρόθεσμο μέλλον, να αντιμετωπίζει αιτίες και όχι συμπτώματα, να κοιτάει δάση και όχι δέντρα. Χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής, η αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος θεωρείται αμέλεια. (Freedman, 2013)

Μπορεί ο όρος στρατηγική να χρησιμοποιήθηκε αρχικά για θέματα που σχετίζονται με τον πόλεμο, ωστόσο υπάρχουν πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις το σημαντικότερο στοιχείο είναι το ταίριασμα ή εναρμόνιση (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες από την άλλη. Αυτή είναι και η βάση της στρατηγικής, το ταίριασμα δηλαδή των δυνάμεων και των ικανοτήτων έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων στο «πεδίο της μάχης» (Γεωργόπουλος, 2013)

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί ορισμοί και έννοιες για το τι σημαίνει στρατηγική. Παρακάτω βρίσκονται μερικοί από αυτούς που σχετίζονται με τη στρατηγική στον επιχειρηματικό κόσμο:

«Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλό – οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια

μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματα της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων» (**James Brain Quinn, 1980**)

“Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης» (**Kenneth Andrews, 1981**)

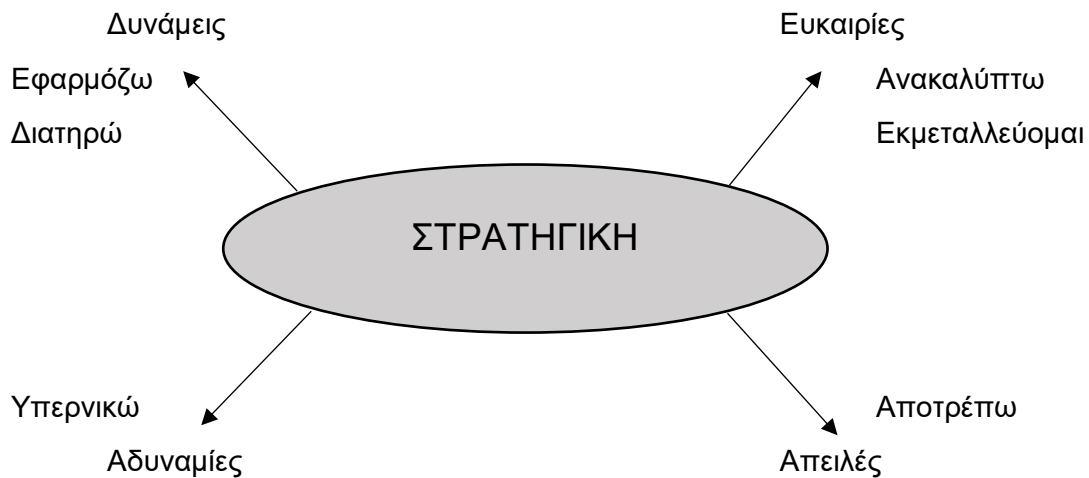
Συνοπτικά λοιπόν, με τον όρο στρατηγική μιας επιχείρησης θα λέγαμε τον συντονισμό συγκεκριμένων ενεργειών που λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους ώστε να αποκτήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος. Ο στόχος και ο σκοπός μιας καλά δομημένης στρατηγικής δεν είναι μόνο το βραχυπρόθεσμο και σύντομο κέρδος αλλά η απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών μακροπρόθεσμα ώστε αυτό να βοηθήσει στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για να οριστεί και διαμορφωθεί σωστά μια στρατηγική οφείλουν να εξεταστούν μερικά ζητήματα. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Πώς να προβάλεις την επιχείρηση μέσα στον κλάδο.
- Πώς να προσεγγίσεις πελάτες.
- Πώς να ανταγωνιστείς τους αντιπάλους.
- Πώς να επιτύχεις τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Πώς να εκμεταλλευτείς σωστά τις ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Πώς να αντιμετωπίσεις τις συνεχόμενες οικονομικές μεταβολές και το ιδιαίτερος ανταγωνιστικό και «πολυτάραχο» περιβάλλον (turbulent environment) της αγοράς.

Γίνεται φανερό λοιπόν, η σημασία της στρατηγικής και το ότι αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας της και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, το πώς θα κινηθεί στο μέλλον, τι ευκαιρίες θα της παρουσιαστούν για να αναπτυχθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει και πώς θα διαχειριστεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της (Γεωργόπουλος,2013). Σε αυτό σημαντικό ρόλο θα παίξει το μάνατζμεντ της επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) που θα ακολουθήσει.

Εσωτερικό περιβάλλον

Εξωτερικό περιβάλλον

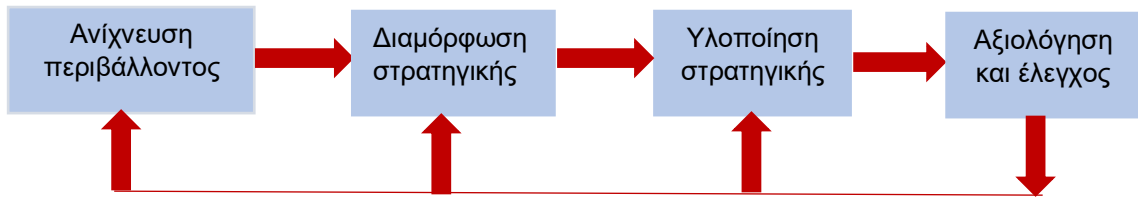


Διάγραμμα 1.1 Στρατηγική επιχείρησης

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου 2013

1.2 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) είναι ένα σύνολο διαχειριστικών-στρατηγικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνεται η εξερεύνηση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), η διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), η υλοποίηση της στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος της. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ επομένως, επικεντρώνεται στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών που έχει η επιχείρηση στο εσωτερικό της περιβάλλον. (Thomas L. Wheelen, 2012)



Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία στη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability , Prentice Hall, Thirteenth edition, 2012

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει επισημανθεί ότι η ύπαρξη στρατηγικού μάνατζμεντ δεν εγγυάται αποτελεσματικότερη επίδοση. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάποιο στρατηγικό σχέδιο για την επιχείρησή τους. Ορισμένοι από τους λόγους που ενισχύουν την άποψη αυτή είναι οι εξής :

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Βοηθάει στη λήψη λογικών αποφάσεων και κινήσεων, με την παροχή δεδομένων σε περιπτώσεις όπου υπάρχει κίνδυνος για την επιχείρηση.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τα διοικητικά στελέχη στο να βελτιώσουν την ικανότητα τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, μέσω της επικέντρωσης στα βασικά προβλήματα της επιχείρησης.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βελτιώνει τους όρους επιχειρηματικής επικοινωνίας, το συντονισμό ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, την κατανομή των πόρων καθώς και το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, όπως είναι οι προϋπολογισμοί της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των χρόνων και αυτό οφείλεται κυρίως στις αλλαγές που υπήρξαν στο εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος (Διάγραμμα 1.2), οδήγησαν με την πάροδο των ετών στην εξέλιξη του και στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ορθή ανίχνευση του περιβάλλοντος. Αυτό είχε

ως αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει περάσει από τις εξής φάσεις:

- Πρώτη Φάση: Βασικός Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός: Τα διοικητικά στελέχη και οι επιχειρήσεις εντοπίζουν το βασικό στρατηγικό τους πλάνο με βάση τον ετήσιο προϋπολογισμό. Οι προϋπολογισμοί και οι έλεγχοι αποτελούν τυπικές δραστηριότητες και είναι αναπόσπαστο κομμάτι των διοικητικών διαδικασιών, η χρήση των οποίων από τα στελέχη βοηθούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση σε αυτή τη φάση είναι η σταθερότητα και η αποφυγή σημαντικών αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως οι επιχειρήσεις καταστρώνουν τους ετήσιους προϋπολογισμούς τους και με βάση αυτούς στο τέλος πραγματοποιούνται οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Δεύτερη Φάση: Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός: Βασική ιδέα και στόχος αυτής της φάσης είναι η πρόβλεψη των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αφετηρία της συγκεκριμένης φάσης είναι η πρόβλεψη για τα επόμενα έτη των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται οι σκοποί της επιχείρησης στους διάφορους τομείς λειτουργίας της (παραγωγή, μάρκετινγκ, προσωπικό) με βάση την αρχική πρόβλεψη των πωλήσεων. Το τελικό στάδιο είναι η ενοποίηση όλων των προβλέψεων σε ένα συγκεκριμένο χρηματοοικονομικό σχέδιο, το οποίο διατηρεί τις τυπικές μετρήσεις του προϋπολογισμού (Πρώτη φάση) αλλά περιλαμβάνει περισσότερες από μια χρηματοοικονομικές περιόδους.
- Τρίτη Φάση: Στρατηγικός σχεδιασμός: Σε αυτή την τρίτη φάση η βασική θεώρηση είναι ότι το παρελθόν δεν μπορεί να υποδείξει το μέλλον. Το ευμετάβλητο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής, ταυτόχρονα με την αναγνώριση αλλαγής επιχειρηματικής κατεύθυνσης, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ουσιαστικά επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό που προκύπτει στον κλάδο και στο πώς αυτός θα αντιμετωπιστεί από την επιχείρηση. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί στελέχη με πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις. Ταυτόχρονα, απαιτεί την υιοθέτηση μιας δυναμικής και όχι στατικής προσέγγισης του σχεδιασμού, λόγω του ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος. Επομένως, ο χαρακτήρας του περιβάλλοντος καθώς και ο

αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που δεν μπορούν να ελεγχθούν, ωθεί την ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης σε μεγαλύτερη ενασχόληση με την διαδικασία του σχεδιασμού, δηλαδή την επόμενη φάση που ονομάζεται στρατηγικό μάνατζμεντ.

- Τέταρτη Φάση: Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Σε αυτή τη φάση οι λειτουργίες των στελεχών εστιάζονται στον σχεδιασμό σαν να είναι η μόνη διαθέσιμη διαδικασία, ώστε να αντιληφθούν καλύτερα τα θέματα που αντιμετωπίζουν. Ο σχεδιασμός θα πρέπει προσεκτικά να ενοποιείται με άλλα σημαντικά επιχειρησιακά συστήματα, όπως ο διοικητικός έλεγχος, επικοινωνία και πληροφορία, καθώς και με τη διαχείριση και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα, θα πρέπει να υπάρχει και η απαραίτητη υποστήριξη από την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, ώστε να ορίζονται σωστά και με σαφήνεια οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης, κυρίως σε ότι αφορά τα ανώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.

Επομένως ο πυρήνας του στρατηγικού μάνατζμεντ συνοψίζεται στα εξής:

- Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης.
- Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες.
- Κλειδί της επιτυχίας είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες που θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται παρερμηνεία ή σύγχυση του όρου επιχειρηματική στρατηγική και επιχειρηματικό μάνατζμεντ με τον όρο επιχειρησιακή στρατηγική και επιχειρηματικό μάνατζμεντ. Ωστόσο, αυτές οι δύο έννοιες αν και αποτελούν μέρος της συνολικής στρατηγικής μιας επιχείρησης διαφέρουν ως προς τον στόχο τους, αλλά και ως προς τα άτομα τα οποία την εκτελούν. Ιεραρχικά, η επιχειρησιακή στρατηγική βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της στρατηγικής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) έχει ως σκοπό τη διάκριση και τον καθορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός, καθώς και πως θα δομηθούν και θα διαχειριστούν οι συνολικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής ορίζεται η συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης όσον αφορά στην

ανάπτυξη και τη διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Για αυτό και τις αποφάσεις και τις ενέργειες σε αυτό το επίπεδο της έχουν τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στο κέντρο λήψης αποφάσεων του οργανισμού, με στόχο και γνώμονα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή τα θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι συνήθως πολύπλοκα και διαφορετικά σε σχέση με εκείνα που αφορούν το επιχειρηματικό κομμάτι, απαιτείται η διαμόρφωση τους από διοικητικά στελέχη με γνώση και ικανότητα στο να διαμορφώσουν μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποτελεσματική στρατηγική. Ουσιαστικά και συνοψίζοντας η επιχειρησιακή στρατηγική επικεντρώνεται και περιγράφει :

- τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της
- τη διοίκηση των διαφορετικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει
- το είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει
- τη ροή των χρηματικών και όχι μόνο πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές της δραστηριότητες
- τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων της

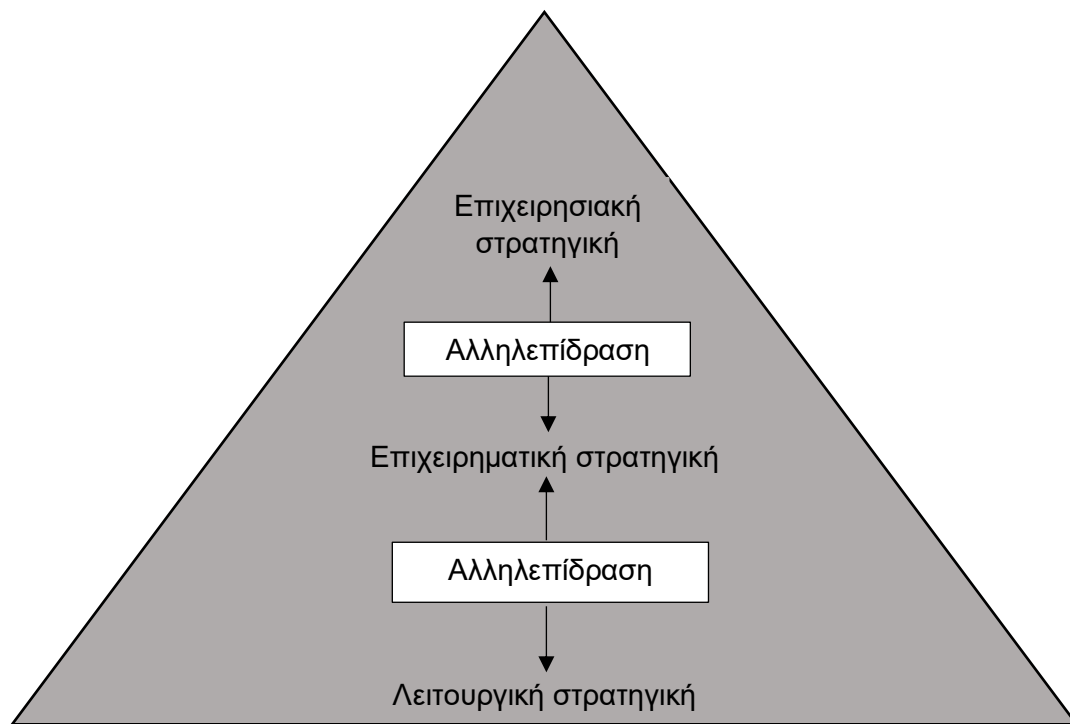
Από την άλλη πλευρά η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) σχετίζεται με τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε κάθε μορφή και κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας που ασχολείται ο οργανισμός (Γεωργόπουλος, 2013). Σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής το ερώτημα στο οποίο καλείται να δώσει απαντήσεις η επιχείρηση είναι πώς θα ανταγωνισθεί σε κάθε επιχειρηματική μονάδα που έχει επιλέξει να ασχοληθεί όσον αφορά την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε χαμηλής θέσης κόστους είτε μοναδικότητας προϊόντος ή υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη (αυτό που πολλές φορές αναφέρεται ως διαφοροποίηση). Με βάση το τελευταίο στοιχείο παρατηρείται και η διάκριση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε στρατηγική Ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy). Συνοπτικά λοιπόν η επιχειρηματική στρατηγική :

- ενεργοποιείται στο επίπεδο της στρατηγικής επιχειρηματικών μονάδων με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού στην αγορά
- στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους και στην διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει

- διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικών μονάδων αλλά πάντα στο πλαίσιο και τους στόχους που έχει θέσει η επιχειρησιακή στρατηγική.

Στην κατώτερη βαθμίδα της στρατηγικής ιεραρχίας βρίσκεται η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) η οποία αφορά τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση. Περιγράφει τις επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα και μονάδα του οργανισμού πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους (Γεωργόπουλος, 2013). Ουσιαστικά σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής τα επιμέρους τμήματα μιας επιχείρησης αναπτύσσουν τις κατάλληλες στρατηγικές με βάση τους σκοπούς και τα όρια που έχουν τεθεί από τα ανώτερα επίπεδα στρατηγικής (επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική κατά ιεραρχική σειρά) έτσι ώστε να επιτευχθεί η γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Συνοπτικά στο επίπεδο της λειτουργικής στρατηγικής :

- σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση
- αναπτύσσεται στα πλαίσια και στα όρια που έχουν τεθεί από τις ανώτερες κλίμακες στρατηγικής (Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική)
- συντονίζεται η δράση και οι λειτουργία των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης με βάση την γενικότερη στρατηγική ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους



Διάγραμμα 1.3: Επίπεδα της Στρατηγικής

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου 2013

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Freedman Lawrence (2013), Strategy: A History , Oxford University Press
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος(2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ΄ Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020), CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY The Quest for Competitive Advantage Concept and Cases (22nd Edition), McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York
4. Wheelen Thomas, Hunger David(2012), Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth edition , Prentice Hall

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΟΡΑΜΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μετά την αναφορά στα επίπεδα στρατηγικής και στην ιεράρχηση της στρατηγικής ηγεσίας ενός οργανισμού, στο παρόν κεφάλαιο θα αποτυπωθεί η διαδικασία και ποια στάδια ακολουθεί μια επιχείρηση. Πρώτο βήμα αποτελεί ο καθορισμός του οράματος, που ουσιαστικά δεν αναφέρεται σε κάποιον συγκεκριμένο στόχο, αλλά αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών και εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και των μετόχων για την εξέλιξη και την πορεία που θα έχει η επιχείρηση τους στο μέλλον. Μέσα από την έκφραση του περιγράφεται η ιδανική μελλοντική εικόνα του οργανισμού σύμφωνα με τα θέλω των διοικούντων, επομένως γίνεται έκδηλος και ο μακροπρόθεσμος χαρακτήρας που το διέπει. Ορισμένες φορές το όραμα μπορεί να εκφράζει και την επιθυμία αλλαγής του περιβάλλοντος στον οποίο δραστηριοποιείται και πως οραματίζεται εκείνη αυτό το περιβάλλον μελλοντικά. Με βάση τα προαναφερθέντα είναι καθήκον και υποχρέωση των ανώτατων διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης να εκπονήσουν και να προβάλουν ένα ξεκάθαρο όραμα για την επιχείρηση, το οποίο θα αποτελέσει οδηγό για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Ουσιαστικά μέσω του οράματος αποτυπώνονται οι σκοποί της επιχείρησης, σε ένα ανώτερο επίπεδο, και οφείλουν οι σκοποί να συμπίπτουν με αυτούς των ιδρυτών για την καλύτερη εξέλιξη της επιχείρησης. Το όραμα αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί η πρόταση αποστολής με την οποία θα ασχοληθούμε ακριβώς παρακάτω. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.2 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Η πρόταση αποστολής είναι η δήλωση που εκφράζει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και που καθοδηγεί τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης προς την επιθυμητή επίδοση. Μια ορθά διαμορφωμένη και διατυπωμένη πρόταση αποστολής θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση της επιχείρησης, σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται, σε ποιους πελάτες απευθύνεται και ποιους στόχους

αποδοτικότητας έχει για τα επόμενα χρόνια. Μέσα από μια ξεκάθαρη και σαφή πρόταση αποστολής θα πρέπει να γίνεται κατανοητή η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς και η αξία της επιχείρησης έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων της αγοράς. Θα πρέπει ουσιαστικά να γίνεται μια διάκριση έτσι ώστε να προκύψει αξία και επομένως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η αποστολή μπορεί να βασίζεται στο όραμα, ωστόσο αποτελεί την απαρχή και το πρώτο βήμα της διαμόρφωσης, αλλά και της διαδικασίας της όλης στρατηγικής μιας επιχείρησης. Για αυτό και είναι άκρως σημαντική η ορθή και σαφής διατύπωση της έτσι ώστε να μην οδηγηθεί η επιχείρηση σε στρατηγικά λάθη.

Γίνεται κατανοητή επομένως η πολυπλοκότητα και η δυσκολία ανάπτυξης μιας ορθής πρότασης αποστολής και για αυτόν τον λόγο απαιτεί και εμπειρία και διορατικότητα από τα στελέχη που την εκφράζουν. Η πρόταση αποστολής θα πρέπει να επικοινωνηθεί σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης έτσι ώστε να γνωρίζουν την προσφορά της στην αγορά και στους πελάτες καθώς και τι είναι αυτό που την διακρίνει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, έτσι ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες τους στην διαμόρφωση διαφοράς άρα και αξίας, αυτού που ονομάζουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.3 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εφόσον λοιπόν έχει αποσαφηνιστεί το όραμα και η πρόταση αποστολής μέσω της οποίας το όραμα θα γίνει εφικτό να πραγματοποιηθεί (ή έστω να γίνει προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση), τα στελέχη που διαμορφώνουν το στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης θέτουν ορισμένους σκοπούς. Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να κάνουμε μια σημαντική διάκριση δύο όρων που συχνά χρησιμοποιούνται με διαφορετική και όχι ακριβή ερμηνεία. Οι όροι στόχοι (**goals**) και αντικειμενικοί σκοποί (**objectives**) συχνά συγχέονται και δεν αποδίδονται με ακρίβεια.

Οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένων στρατηγικά πράξεων και αποφάσεων. Θέτουν με ακρίβεια τι πρόκειται να συμβεί και μέσα σε ποιο χρονικό πλαίσιο ενώ έχουν και ποσοτικό χαρακτήρα. Οι σκοποί αποτυπώνουν ουσιαστικά τις φιλοδοξίες της διοικητικής ηγεσίας για το μέλλον και την επίδοση της επιχείρησης. Έχουν επομένως μακροπρόθεσμο πλάνο και θα πρέπει να είναι

μετρήσιμοι ποσοτικά, καθώς και πλήρως κατανοητοί και ρεαλιστικοί για κάθε μονάδα της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και χρονικά προσδιορισμένοι αντικειμενικοί σκοποί έχουν σημαντική διοικητική αξία γιατί (A.Thompson, M.Peteraf, J.Gamble, A.J. Strickland III, 2020):

1. Συγκεντρώνουν την οργανωτική προσοχή και ευθυγραμμίζουν όλες τις μονάδες του οργανισμού με βάση αυτούς,
2. Χρησιμεύουν ως κριτήρια για την παρακολούθηση της απόδοσης μιας επιχείρησης καθώς και για την πρόοδο της,
3. Παρακινούν τους εργαζομένους έτσι ώστε να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να είναι πιο αποδοτικοί.

Από την άλλη πλευρά, οι στόχοι αποτελούν μια ανοιχτή (open-ended) πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να πετύχει χωρίς όμως χρονικά κριτήρια και χωρίς ποσοτικοποίηση του τι ήθελε να πετύχει. Με βάση αυτά τα δύο θα διαμορφωθεί και η κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρηση, καθώς οι δύο παραπάνω έννοιες θα πρέπει να είναι σύμφωνες και να έχουν ως βάση τη γενικότερη αποστολή της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος(2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020), CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY The Quest for Competitive Advantage Concept and Cases (22nd Edition), McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για την κατάστρωση ορθής στρατηγικής, τα διοικητικά στελέχη, δηλαδή εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για τον καταρτισμό της, οφείλουν να έχουν μια εμπειριστατωμένη γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται ήδη ή πρόκειται να το κάνουν στο μέλλον. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζεται σε εξωτερικό περιβάλλον, που αφορά όλους τους εξωγενείς παράγοντες που αφορούν την επιχείρηση και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, και το εσωτερικό περιβάλλον που αφορά τις δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν μέσα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η διορατική ανάγνωση και αντίληψη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος από τους διευθυντές είναι απαραίτητη έτσι ώστε να χαράξουν και να εκτελέσουν μια ορθή στρατηγική που θα συνάδει με την κατάσταση και την θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση την δεδομένη χρονική στιγμή.

Ξεκινώντας από το εξωτερικό περιβάλλον, στη διαδικασία ανάλυση και αντίληψης του πρέπει να αναφερθεί ο διαχωρισμός τους σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και σε άμεσο ή μικρο-περιβάλλον. Στο μακρο-περιβάλλον, εξετάζονται επιλεκτικά και διεξοδικά ορισμένοι παράγοντες που είναι ανεξάρτητοι από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και οι οποίοι παράγοντες επηρεάζουν όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις ως ένα βαθμό. Οι παράγοντες αυτοί, αφορούν το φυσικό ή κοινωνικό περιβάλλον και η επιρροή τους παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής για μια επιχείρηση. Όπως θα δούμε και παρακάτω αυτοί οι παράγοντες χωρίζονται σε κατηγορίες και συνήθως αναφέρονται ως PEST Analysis λόγω των αρχικών τους γραμμάτων.

Από την άλλη πλευρά, στο μικρο-περιβάλλον εξετάζονται και αναλύονται οι δυνάμεις εκείνες που σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εξέλιξη της επιχείρησης. Υπό αυτήν την έννοια γίνεται σαφής η σημασία της ορθής αξιολόγησης τους στη διαδικασία κατάστρωσης στρατηγικής από την επιχείρηση.

Μέσα από την ανάλυση αυτή, στόχος είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευθεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει ή να μειώσει των αντίκτυπο των απειλών. (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται μέσα σε ένα εξαιρετικά σύνθετο και πολύπλοκο εμπορικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και ηθικό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον δυναμικό που συνεχώς εναλλάσσεται και επηρεάζει την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσαρμόζουν και να διαμορφώνουν την στρατηγική τους με βάση αυτές τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν μέσα σε αυτό και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις είναι ικανές μέσα από την αλλαγή στρατηγικών να διαμορφώσουν και να προκαλέσουν αλλαγές στο περιβάλλον τους και να το επηρεάσουν ανταγωνιστικά όπως ακριβώς επηρεάζονται και εκείνες από αυτό. (Γεωργόπουλος, 2013)

Γίνεται σαφές ότι το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερος ασταθές και αβέβαιο και για αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντική η σωστή μελέτη και αξιολόγηση του από τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να διαφέρει στον βαθμό που αλλάζει και τροποποιείται και με βάση αυτό χαρακτηρίζεται και ως *δυναμικό*, εάν αλλάζουν συχνά τα στοιχεία του περιβάλλοντος του, ή *σταθερό*, εάν οι αλλαγές που προκύπτουν είναι μικρές. Αυτό έχει να κάνει τόσο με τον αριθμό των στοιχείων και παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον όσο και με την γνώση και την κατάρτιση που έχει η διοίκηση μιας επιχείρησης έτσι ώστε να αναγνωρίσει και να αξιολογήσει ορθά τις εκάστοτε αλλαγές στο περιβάλλον της.

3.1.1. Βασικά χαρακτηριστικά του γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST Analysis)

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από τις δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν κάθε οργανισμό και επιχείρηση στην οικονομία. Αφορά τις αλλαγές και τους παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα σε ποιον βιομηχανικό κλάδο δραστηριοποιείται. Αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες δεν επηρεάζουν συνήθως τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες μιας επιχείρησης αλλά τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και την στρατηγική τους και μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.

Ο αντίκτυπος και οι επιπτώσεις των εξωγενών παραγόντων μπορεί να μετριάσει μέσω της αξιολόγησης του περιβάλλοντος και των αλλαγών, της προληπτικής στρατηγικής, καθώς και της αξιοποίησης νέων ευκαιριών για απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης, που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία διαφοροποίησης του περιβάλλοντος.

Αν και υπάρχουν πολλοί εξωγενείς παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον και επηρεάζουν κάθε επιχείρηση, οι κυριότεροι αφορούν τέσσερις κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό και αναφέρονται ως PEST λόγω των αρχικών τους (Political, Economic, Sociocultural, Technological).

Η ανάλυση αυτών των παραγόντων (PEST Analysis) αποτελεί ένα σημαντικό και ιδιαίτερος ευρύ εργαλείο για την κατανόηση στρατηγικών κινδύνων και αποφάσεων καθώς βοηθάει στην αξιολόγηση και την αναγνώριση των αλλαγών που διαμορφώνονται στο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη ανάλυση αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης στην εκπόνηση στρατηγικής από μια επιχείρηση. Ο κάθε παράγοντας έχει σημαντικό αντίκτυπο και διαφορετικά χαρακτηριστικά με κοινό τους ότι όλοι επηρεάζουν σε έναν βαθμό την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης.

Πολιτικό περιβάλλον: Ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές αποφάσεις θα παρέμβουν και θα επηρεάσουν τη δυναμική και την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη συγκεκριμένη ανάλυση. Είναι φυσιολογικό οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση και κυβέρνηση. Η πολιτική που ασκεί μια κυβέρνηση στο εμπόριο, την φορολογία των επιχειρήσεων, την εργασία και την περιβαλλοντική νομοθεσία είναι σημαντική ως προς την αξιολόγηση της από τα διοικητικά στελέχη καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά μια επιχείρηση. Ταυτόχρονα οι εμπορικοί περιορισμοί και η πολιτική σταθερότητα μιας χώρας είναι παράγοντες που μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των παραπάνω αποτελεί η οικονομική καταστροφή για την Formula One στις αρχές του 21^{ου} αιώνα όταν η Ευρωπαϊκή Ένωση απαγόρευσε τη διαφήμιση καπνού, που μέχρι τότε αποτελούσε σημαντικό χορηγό του αθλήματος και κατέφυγαν σε άλλες περιοχές εκτός Ευρώπης. Επίσης η απόσυρση της μηχανής αναζήτησης Google από την Κίνα το 2010, λόγω της έντονης κυβερνητικής λογοκρισίας. Οι πολιτικοί παράγοντες κατηγοριοποιούνται σε τρία κύρια επίπεδα: το υπερεθνικό, το εθνικό και το υποεθνικό επίπεδο.

Καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες τείνουν να γίνουν περισσότερο παγκοσμιοποιημένες, το υπερεθνικό επίπεδο αποκτά όλο και περισσότερη βαρύτητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές χώρες να οργανώνονται σε πολιτικά και οικονομικά μπλοκ και να χάνουν μέρος της εθνικής τους κυριαρχίας με στόχο την καλύτερη θέση τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επομένως μια επιχείρηση οφείλει όχι μόνο να εξετάζει το εθνικό πολιτικό σύστημα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, αλλά και σε ποιο πολιτικό μπλοκ υπάγεται αυτή καθώς επηρεάζεται από αυτό. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενταχθούν σε ομάδες λόμπι έτσι ώστε να επηρεάσουν τη χάραξη πολιτικής προς όφελος τους. Ακόμη και αν δεν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό, η πολιτική επιτήρηση σε υπερεθνικό επίπεδο μπορεί να παρέχει την απαιτούμενη επιχειρηματική γνώση και ευφυΐα ώστε να αναπτυχθούν οι σωστές στρατηγικές με βάση τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον. (Tanya Sammut-Bonnici, David Galea, 2014)

Τομείς εθνικής πολιτικής που μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τη δημοσιονομική πολιτική, εθνικά κίνητρα για επιχειρήσεις, διαδικασίες αδειοδότησης και έγκρισης νέων προϊόντων, πολιτική διαφθοράς και αφάνειας, καθώς και κυβερνητικά κριτήρια προτεραιότητας ενός συγκεκριμένου τομέα της οικονομίας. Αν και οι περισσότερες χώρες δραστηριοποιούνται και λειτουργούν με το μοντέλο της ανοιχτής αγοράς, υπάρχουν περιπτώσεις κρατικής παρέμβασης σε χώρες με ατέλειες στην αγορά τους. (Tanya Sammut-Bonnici, David Galea, 2014)

Επομένως γίνεται κατανοητός ο σύνθετος χαρακτήρας του πολιτικού περιβάλλοντος, καθώς και ο πολύπλοκος αντίκτυπος που μπορεί να έχει προς κάθε επιχείρηση. Για να αποφευχθεί ή να μετριαστεί αυτός ο κίνδυνος οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξετάζουν τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας, τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο καθώς και την σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις και την πολιτική που αυτή εφαρμόζει.

Οικονομικό περιβάλλον: Το γενικό οικονομικό περιβάλλον όπως είναι εύκολα αντιληπτό, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της και μπορεί να καθορίσει την κερδοφορία της και την ανταγωνιστική της θέση μέσα στην αγορά. Οι μακροοικονομικές εξελίξεις αποτελούν μια σημαντική εξωγενής δύναμη που επηρεάζει τις επιχειρήσεις και είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Ορισμένες από τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν στο γενικό οικονομικό περιβάλλον αφορούν τον πληθωρισμό, τα επιτόκια και τους

δανεισμούς από τις τράπεζες, το δείκτης ανεργίας, το διαθέσιμο κατά κεφαλήν εισόδημα καθώς και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου. Ο κάθε παράγοντας έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει το μέλλον και τις πρακτικές μιας επιχείρησης. Βέβαια για κάθε επιχείρηση και κλάδο οι παράγοντες μπορεί να έχουν είτε αρνητική είτε θετική χροιά. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστικές εταιρείες μπορεί να είναι ευάλωτες σε τυχόν οικονομικές πτώσεις και ανατιμήσεις, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζονται θετικά από παράγοντες όπως είναι τα χαμηλά επιτόκια των τραπεζών.

Όλοι οι παραπάνω οικονομικοί παράγοντες αναδεικνύουν τη σημασία της συνεχούς παρακολούθησης και μελέτης των βασικών οικονομικών παραγόντων και αλλαγών που επηρεάζουν τον κλάδο τους. Ωστόσο αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο αν αναλογιστούμε τον πολύπλοκο και σύνθετο χαρακτήρα και αντίκτυπο που αυτοί έχουν ως προς κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Με γνώμονα τα παραπάνω οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν διεξοδικά σειρά γεγονότων και καταστάσεων όπως είναι το ΑΕΠ (GDP) και το κατά κεφαλήν εισόδημα της χώρας που δραστηριοποιούνται, τα επίπεδα ανεργίας, μισθών και εργασιακών δικαιωμάτων και συνθηκών, τη σταθερότητα των νομισμάτων στην παγκόσμια οικονομία, τις τάσεις πληθωρισμού καθώς και το ύψος του συνόλου των επιχειρηματικών επενδύσεων στην χώρα και ακολούθως στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον: Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις κοινωνικές αξίες, συμπεριφορές, κοινωνικές επιρροές, το μορφωτικό επίπεδο και τον τρόπο ζωής που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας και οι οποίες επηρεάζουν τη ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Παράλληλα περιλαμβάνει και δημογραφικούς παράγοντες όπως είναι το μέγεθος του πληθυσμού, ο ρυθμός ανάπτυξης και η ηλικιακή κατανομή. Οι παραπάνω παράγοντες διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή και αλλάζουν με την πάροδο των χρόνων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ενήμερες και να εξετάζουν σοβαρά αυτούς τους παράγοντες, ειδικότερα τα στελέχη τα οποία ασχολούνται με τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να είναι η τάση προς ποιο υγιεινούς τρόπους ζωής και διατροφής που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης σε προϊόντα γυμναστήριου και υγιεινά διατροφικά προϊόντα με αποτέλεσμα να μειωθεί η ζήτηση προϊόντων που είναι αντίθετα προς αυτά όπως το αλκοόλ και τα σνακ. Η επίδραση που αυτοί οι παράγοντες έχουν στις επιχειρήσεις είναι διπλή γιατί μπορεί ταυτόχρονα ο ίδιος παράγοντας να την επηρεάζει και προς όφελος της, αλλά ταυτόχρονα να τη δυσκολεύει στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, η γενικότερη αύξηση του μορφωτικού επιπέδου με την πάροδο των χρόνων να μην προσφέρει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να έχει πιο καταρτισμένο και

μορφωμένο προσωπικό, αλλά ταυτόχρονα απευθύνεται σε ένα πιο απαιτητικό και εξίσου μορφωμένο καταναλωτικό κοινό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα με την πάροδο των χρόνων να έρχεται στο επίκεντρο πλέον ο καταναλωτής και πως το προϊόν μιας επιχείρησης θα ταυτιστεί με τις κοινωνικές τους αξίες και την καθημερινότητα του και όχι το αντίθετο.

Ωστόσο η επιρροή των κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων δε μένει μόνο στα προϊόντα και πώς αυτά θα γίνουν ελκυστικά στους πελάτες. Έχει να κάνει και με την εσωτερική δομή και το εσωτερικό οργανόγραμμα των επιχειρήσεων. Πλέον όλο και περισσότερες γυναίκες ανέρχονται σε υψηλές βαθμίδες στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης και οφείλει κάθε οργανισμός να λειτουργεί με βάση την ισότητα και τις αξίες που υπάρχουν και αναδεικνύονται στην κοινωνία. Γενικά, κάθε επιχείρηση οφείλει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να προσαρμόζεται με βάση τα χαρακτηριστικά του, καθώς αν τυχόν έρθει σε σύγκρουση με αυτό μπορεί να επηρεαστεί η επιτυχία και το μέλλον της.

Τεχνολογικό περιβάλλον: Η διαρκώς αυξανόμενη τεχνολογική ανάπτυξη και οι αλλαγές που αυτή επιφέρει αποτελούν ιδιαίτερος σημαντικό παράγοντα, όχι μόνο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά σε πολλές περιπτώσεις και για τη βιωσιμότητα της. Αυτό έχει να κάνει με την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται και το βραχύχρονο πλεονέκτημα που μπορεί να προσφέρει ώστε να αποκτήσει μια επιχείρηση καλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μιας άλλης. Οι αλλαγές που προκύπτουν καθημερινά μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην αφάνεια εφόσον μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στις τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις του περιβάλλοντος. Η συνεχής εξέλιξη και πρόοδος οφείλει να είναι αυτοσκοπός για κάθε επιχείρηση που θέλει να βρίσκεται σε θέση ισχύος καθώς νέες ευκαιρίες παρουσιάζονται και πρέπει να είναι σε ετοιμότητα. Είναι εμφανές πως με την πάροδο των χρόνων οι τεχνολογικές εξελίξεις διαμόρφωσαν διαφορετικές συνθήκες και τάσεις στον επιχειρηματικό και βιομηχανικό κόσμο. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης (AI), που θεωρείται το μέλλον της τεχνολογίας, από πολλές επιχειρήσεις τόσο για πρακτικούς λόγους με την χρησιμοποίηση ρομπότ για την παραγωγή όσο και με την αξιοποίηση της για ανάλυση δεδομένων ώστε να προκύψουν συμπεράσματα για την πορεία και τις μελλοντικές επιχειρηματικές αποφάσεις της. Βέβαια η τεχνολογικές αλλαγές μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να αποτελέσουν και απειλή με κυριότερο παράδειγμα την αντικατάσταση ανθρώπινου δυναμικού ή να οδηγήσει μια εργασία στην αφάνεια και να την κάνει απαρχαιωμένη. Επομένως κάθε επιχείρηση οφείλει να μελετά γρήγορα και αποτελεσματικά τις αλλαγές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, καθώς θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει πρώτη τυχόν

νέες ευκαιρίες που θα προκύψουν και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο.

Με βάση αυτούς τους παράγοντες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι απολύτως ενημερωμένες για τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον γιατί αυτές είναι δυνατόν να προκαλέσουν ευκαιρίες ή απειλές για το μέλλον και την πορεία της επιχείρησης. Πάνω σε αυτό το κομμάτι θα πρέπει η κάθε επιχείρηση και τα αρμόδια, για στρατηγικές και επιχειρηματικές αποφάσεις, στελέχη να ακολουθούν την καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Σε ένα πολυτάραχο, πολύπλοκο και σύνθετο περιβάλλον η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική και να προσαρμόζεται ταχύτητα στις τυχόν αλλαγές και εξελίξεις του έτσι ώστε να υπάρξει αντιμετώπιση της κατάστασης και σταθερότητα για τη δυναμική της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά μια πιο προδραστική προσέγγιση θα πρέπει να υιοθετείται σε περιπτώσεις που το περιβάλλον αλλάζει ταχύτατα και θα πρέπει η επιχείρηση να προλάβει καταστάσεις. (Γεωργόπουλος, 2013)

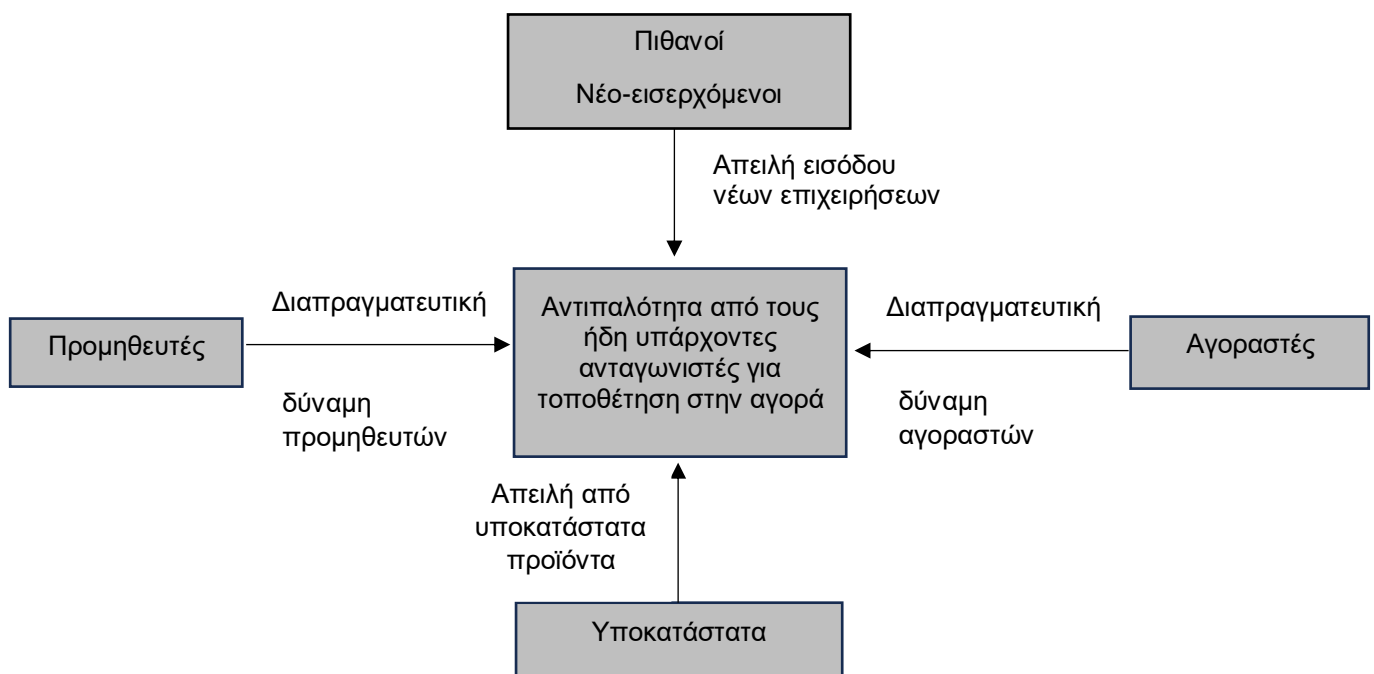
3.1.2 Βασικά χαρακτηριστικά του άμεσου περιβάλλοντος (υπόδειγμα Porter)

Στο άμεσο περιβάλλον ή αλλιώς μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται οι δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση και τη δραστηριότητα της. Πρόκειται για δυνάμεις που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν συστατικά στοιχεία κάθε κλάδου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να αναλύσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου της. Στο σημείο αυτό πρέπει να ορίσουμε την έννοια του κλάδου που περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις και τις δυνάμεις που τις επηρεάζουν. Ο κλάδος περιλαμβάνει μια ομάδα εταιρειών ή επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο προϊόν ή ακριβέστερα που παράγουν προϊόντα που αποτελούν υποκατάστατα το ένα του άλλου. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει και στον τομέα των υπηρεσιών όπου οι ίδιες υπηρεσίες (πχ. υγειονομική περίθαλψη, κοινωνικές υπηρεσίες, εκπαίδευση, κ.α.) μπορούν να προσφερθούν από διαφορετικούς οργανισμούς. (Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2005). Επομένως είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα στελέχη που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις να κατανοήσουν και να αναλύσουν ορθά τις δυνάμεις που λειτουργούν

μέσα στον κλάδο αλλά και ανάμεσα στις επιχειρήσεις έτσι ώστε να βρεθούν σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών τους.

Για την ανάλυση των δυνάμεων μιας επιχείρησης στο άμεσο περιβάλλον της χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Porter, με το οποίο μπορεί να αναλυθεί η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που βρίσκεται και ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Η φύση και η ένταση αυτού του ανταγωνισμού καθορίζεται από πέντε βασικές δυνάμεις(βλ. διάγραμμα 3.1), οι οποίες επηρεάζουν την πορεία και την κερδοφορία ενός οργανισμού. Αυτές οι πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και καθορίζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι:

- η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον βιομηχανικό κλάδο
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων



Διάγραμμα 3.1 : Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου 2013

Για τον Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική αφορά των συνδυασμό των στόχων που θέτει μια επιχείρηση και των πολιτικών και μεθόδων με τους οποίους επιδιώκει να τους πετύχει. Σκοπός κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η εύρεση της κατάλληλης θέσης στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικά από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και ή δυνατόν να της επηρεάσει υπέρ της. Μέσω της μελέτης του υποδείγματος Porter τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να διακρίνουν τυχόν ευκαιρίες και απειλές και να διαμορφώσουν ανάλογα την στρατηγική τους έτσι ώστε να βρίσκεται η επιχείρηση σε ετοιμότητα απέναντι σε αυτές. Αξίζει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα Porter πρέπει να εξετάζεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και όχι στο σύνολο της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει επειδή μια επιχείρηση μπορεί να έχει διαφορετικές λειτουργίες και να εντάσσεται σε παραπάνω από μία αγορές και ο αντίκτυπος των δυνάμεων ανταγωνισμού να διαφέρει από την μια αγορά στην άλλη.

➤ **Απειλή εισόδου Νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων**

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη και τον βαθμό φραγών εισόδου στον κλάδο. Φραγμοί εισόδου είναι εκείνοι οι παράγοντες που καθυστερούν ή εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Οι συγκεκριμένοι φραγμοί δύναται να επιβραδύνουν την είσοδο μιας επιχείρησης αλλά όχι να την αποκλείσουν τελείως. Τέτοια φραγμοί εισόδου μπορεί να είναι :

Οικονομίες κλίμακας: Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζεται η μείωση του κόστους κάθε παραγόμενης μονάδας, καθώς αυξάνεται η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται. Έτσι μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει το δίλλημα αν θα εισέλθει σε έναν κλάδο με μικρή κλίμακα που θα της δημιουργήσει μειονέκτημα κόστους, ή αν θα εισέλθει σε έναν κλάδο με μεγάλη κλίμακα όπου θα υπάρξουν έντονες αντιδράσεις από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για είσοδο στον κλάδο: Η είσοδος σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο με τον ήδη υπάρχων ανταγωνισμό απαιτεί επενδύσεις από την επιχείρηση έτσι ώστε να μπορέσει να βρεθεί στο ίδιο επίπεδο ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες. Το ύψος των επενδύσεων καθώς και η αποτελεσματική τους επένδυση διαφέρει ανάλογα με τον τομέα της βιομηχανίας και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να μην αποφέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Το τελευταίο αφορά κυρίως επιχειρήσεις που επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη χωρίς να υπάρχει εγγυημένο αποτέλεσμα.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Με τον όρο διαφοροποίηση αναφέρεται η πραγματική ή αντιληπτή από τους καταναλωτές μοναδικότητα και διαφοροποίηση ενός προϊόντος. Μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτό το εργαλείο για να δημιουργήσουν μοναδικότητα και να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών προς το προϊόν τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια νέα επιχείρηση να πρέπει να υπερνικήσει αυτό το αίσθημα και να μπορέσει να ανταγωνιστεί μέσα στον κλάδο.

Πρόσβαση σε δίκτυα προμήθειας ή διανομής: Η είσοδος στα διαθέσιμα κανάλια προμήθειας και παραγωγής μπορεί να αποτελέσει έναν ακόμη φραγμό εισόδου για μια νέα επιχείρηση. Όσο λιγότερα κανάλια εισόδου υπάρχουν διαθέσιμα για την διανομή των προϊόντων τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου για μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο.

Εμπιστοσύνη πελατών και προμηθευτών: Η είσοδος σε έναν κλάδο όπου υπάρχουν ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις που έχουν τεχνογνωσία και καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και τους αγοραστές (μονοπωλιακό φαινόμενο) μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την είσοδο και τον ανταγωνισμό μιας νέας επιχείρησης.

Κυβερνητική Πολιτική: Η κυβερνητική πολιτική μιας χώρας μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου στην αγορά μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Χαρακτηριστικό πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί ο περιορισμός των ελεύθερων τηλεοπτικών αδειών στην Ελλάδα.

➤ **Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους και άμεσους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Η σχέση ωστόσο μεταξύ τους πολλές φορές μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, και το κατά πόσο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν απέναντι της, αυξάνεται όταν:

- Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές υλών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην έχουν την δυνατότητα να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες ή ποιότητα.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα ή εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκαλείται αναγκαιότητα και εξάρτηση των επιχειρήσεων από τους προμηθευτές και οι τελευταίοι να θέτουν τις τιμές και τις συνθήκες που εκείνοι επιθυμούν.

- Υψηλό κόστος μετακίνησης στους αγοραστές. Αυτό συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να αλλάξει προμηθευτές και αυτό το κόστος αλλαγής θα επιβαρύνει τους αγοραστές του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Οι ύλες των προμηθευτών αποτελούν σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητο το προϊόν ενός προμηθευτή για την παραγωγή του τελικού προϊόντος από την επιχείρηση. Έτσι δημιουργείται τεράστια διαπραγματευτική δύναμη για τους προμηθευτές αφού η επιχείρηση θέτει σε κίνδυνο την παραγωγική της διαδικασία.
- Οι προμηθευτές μπορούν να ανταγωνιστούν άμεσα τους πρώην αγοραστές τους εφόσον δεν είναι ικανοποιημένοι από τις τιμές ή της συνθήκες μιας συμφωνίας. Η δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές για καθετοποίηση προς τα εμπρός τους δίνει την δυνατότητα να μπουν οι ίδιοι στην αγορά πουλώντας τα δικά τους προϊόντα που προηγουμένως τα προμήθευαν στους επερχόμενους ανταγωνιστές τους.

Γενικά οι δυνάμεις αυτές συνδυαζόμενες καθορίζουν την επιρροή και την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν τόσο περισσότερο μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές αποφάσεις μιας επιχείρησης. Οι προμηθευτές αναζητούν υψηλές τιμές, σταθερή ζήτηση για τα προϊόντα τους, έγκαιρη πληρωμή των οφειλών προς αυτούς καθώς και τήρηση των συμφωνιών προς αυτούς.

➤ **Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών**

Οι αγοραστές των επιχειρήσεων έχουν σημαντική επιρροή στην επιβίωση και κερδοφορία της, καθώς είναι αυτοί στους οποίους απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Οι αγοραστές από την μεριά τους επιδιώκουν να αγοράσουν τα προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, να έχουν ανώτερα επίπεδα ποιότητας και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Σύμφωνα με το υπόδειγμα Porter, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις όταν:

- Υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του βιομηχανικού κλάδου. Σε αυτήν την περίπτωση η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται καθώς οι επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια να χάσουν οποιονδήποτε πελάτη τους.

- Ο όγκος των αγορών είναι πολύ μεγάλος. Σε αυτήν την περίπτωση οι αγοραστές έχουν την δύναμη να επιβάλουν τους όρους που επιθυμούν στα συμβόλαια και να επιτυγχάνουν παραχωρήσεις ως προς τις τιμές των προϊόντων.
- Το προϊόν των επιχειρήσεων είναι αδιαφοροποίητο ή άφθονο. Αυτό δίνει την δυνατότητα στους αγοραστές να μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού σε καλύτερες τιμές. Επίσης σημαίνει ότι το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές είναι μικρό.
- Τα κέρδη των αγοραστών είναι μικρά. Σε αυτήν την περίπτωση οι αγοραστές βρίσκονται συνέχεια σε πίεση ώστε να διατηρήσουν σε χαμηλά επίπεδα το κόστος των αγορών. Επομένως δημιουργούνται κίνητρα για χαμηλότερες τιμές στις προμήθειες και στις πρώτες ύλες.
- Υπάρχει δυνατότητα για κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω από τους αγοραστές. Όταν δηλαδή οι αγοραστές μπορούν να εκτελέσουν και να παράγουν δραστηριότητες και προϊόντα του κλάδου από τον οποίο προμηθεύονται.

Αυτές οι δυνάμεις συνδυαστικά μπορούν να μεγεθύνουν και να καθορίσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι αγοραστές θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν από τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αφού αποτελούν μέρος του άμεσου περιβάλλοντος της. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών θα πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό καθώς μπορούν να επιφέρουν παρόμοια αποτελέσματα στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων του κλάδου.

➤ Πίεση ή Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Η πίεση ή απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα υπάρχει για όλες τις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη τους μπορεί να μειώσει τη ζήτηση των προϊόντων καθώς οι πελάτες έχουν περισσότερες εναλλακτικές επιλογές, ακόμη και αν διαφέρουν σε ορισμένα χαρακτηριστικά. Η απειλή από τα υποκατάστατα είναι μεγαλύτερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη ή όταν υπάρχει καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση από τα πρωτότυπα προϊόντα του κλάδου. Για να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα σε έναν κλάδο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν και να διαφοροποιήσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι σημαντικά για τους αγοραστές, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η διανομή, κλπ. Η μορφή

και η ένταση της απειλής των υποκατάστατων απέναντι στις επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να διαφέρει και να εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- Η ολική αντικατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο. Σε αυτήν την περίπτωση η απειλή είναι ιδιαίτερα μεγάλη εφόσον προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή και στο ίδιο ή και καλύτερο επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης.
- Η διαμόρφωση νέων αναγκών ή τεχνολογιών. Αυτό μπορεί να προκαλέσει την μείωση ή και την εξαφάνιση της ζήτησης του ήδη υπάρχοντος και να θεωρηθεί παρωχημένο πλέον στην αγορά.
- Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλη αγορά τα οποία όμως ανταγωνίζονται στο εισόδημα χρήσης των καταναλωτών. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι κατασκευαστές επιπλών οι οποίοι εκτός από μεταξύ τους ανταγωνίζονται και με τις υπόλοιπες διαθέσιμες αγορές οικιακών δαπανών και συσκευών. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί το αίσθημα της προτεραιότητας και να υποκαταστήσει την αγορά άλλων συσκευών οικιακής χρήσης όπως είναι οι τηλεοράσεις, οι κουζίνες, κ.α.

➤ **Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων**

Η ένταση του ανταγωνισμού ενός κλάδου αποτελεί σημαντικό στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι προηγούμενες τέσσερις δυνάμεις παρέχουν ένα γενικό πλαίσιο του κλάδου. Η κερδοφορία όμως ενός κλάδου και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Σε περιπτώσεις που η ένταση ανταγωνισμού είναι χαμηλή δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και επομένως να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Σε περιπτώσεις όμως που η ένταση είναι υψηλή αυξάνεται και ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τον πόλεμο στις τιμές ανάμεσα στις επιχειρήσεις και επομένως μικρότερα κέρδη για αυτές. Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα βιομηχανικό κλάδο είναι οι εξής:

- Ο μεγάλος αριθμός και ο βαθμός ισορροπίας που βρίσκονται οι ανταγωνιστές. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με ισορροπημένο μέγεθος ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος αφού κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Αντίθετα όταν σε ένα βιομηχανικό κλάδο υπάρχουν μια ή δύο

κυρίαρχες επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός τείνει να είναι χαμηλότερος και οι αγορές πιο σταθερές.

- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Όταν μια αγορά βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους ώστε να εξυπηρετήσουν τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών τους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός πελατών και επομένως μικρότερη ανάγκη για προσέλκυση εκείνων που «ανήκουν» στους ανταγωνιστές τους. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν ένας κλάδος βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης ή ακόμη και παρακμής οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν καθώς δεν υπάρχει η μεγάλη ζήτηση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και επομένως αυξάνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους.
- Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν ένα πολύ μεγάλο μέρος ή ολόκληρο μέρος της παραγωγικής τους διαδικασίας και επομένως να παράγουν μεγάλες ποσότητες και να αυξήσουν την προσφορά και ως επακόλουθο να συμπιεστούν οι τιμές. Η συμπίεση των τιμών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης. Σε βιομηχανικούς κλάδους που οι επιχειρήσεις έχουν διαφοροποιήσει επιτυχώς τα προϊόντα η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή. Όταν όμως το προϊόν ενός κλάδου είναι αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Η μη διαφοροποίηση του προϊόντος έχει ως αποτέλεσμα το χαμηλό κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές, αφού μπορούν εύκολα να μετακινηθούν και να επιλέξουν το προϊόν που τους συμφέρει με βάση την τιμή και την εξυπηρέτηση. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε έναν πόλεμο τιμών μεταξύ τους.
- Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου. Σε πολλές περιπτώσεις μια επιχείρηση μπορεί να εξακολουθεί να ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο ακόμη και αν δεν έχει την προσδοκώμενη αποδοτικότητα. Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμείνουν στον κλάδο. Τέτοια εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, απαγορευτικό κόστος εξόδου λόγω εργασιακών συμβάσεων, στρατηγικές αλληλεξάρτησης, συναισθηματικά εμπόδια λόγω στενών σχέσεων με το προσωπικό, κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί. Στις περιπτώσεις

που υπάρχουν εμπόδια εξόδου μια επιχείρηση εξακολουθεί να προσφέρει το προϊόν της μέσα στον κλάδο χωρίς κέρδη, αυξάνοντας όμως την προσφορά και επομένως και τον ανταγωνισμό.

Επομένως, με βάση το υπόδειγμα Porter χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ενός βιομηχανικού κλάδου και προσπαθούν να αμυνθούν από τους παράγοντες ανταγωνισμού, ή από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Με βάση αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαμορφώσουν την στρατηγική τους έτσι ώστε είτε να αποτρέψουν και εμποδίσουν την είσοδο νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων(ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις), είτε να κάμψουν τα εμπόδια εισόδου και να εισέλθουν επιτυχώς και με ευκολία στον κλάδο(νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις).

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως αναφέραμε και στην αρχή του κεφαλαίο κάθε επιχείρηση οφείλει να εξετάζει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να βρουν τους παράγοντες και τις μεταβλητές στο εσωτερικό της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της. Ένα στοιχείο που μπορεί να αποτελέσει δύναμη για μια επιχείρηση, είναι εκείνο που θα αποτελέσει σημείο υπεροχής και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή η γνώση μια επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τα παραπάνω αποτελούν βασικά συστατικά για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Αντιθέτως, εφόσον μια επιχείρηση έχει έλλειψη πόρων, αδυναμία στις ικανότητες και στην απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης τότε αυτόματα θέτει σε αμφιβολία την επιτυχία της στρατηγικής διαδικασίας και εκτέλεσης της. Ουσιαστικά αδυναμία αποτελεί οποιαδήποτε κατάσταση θέτει την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση ανταγωνισμού απέναντι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

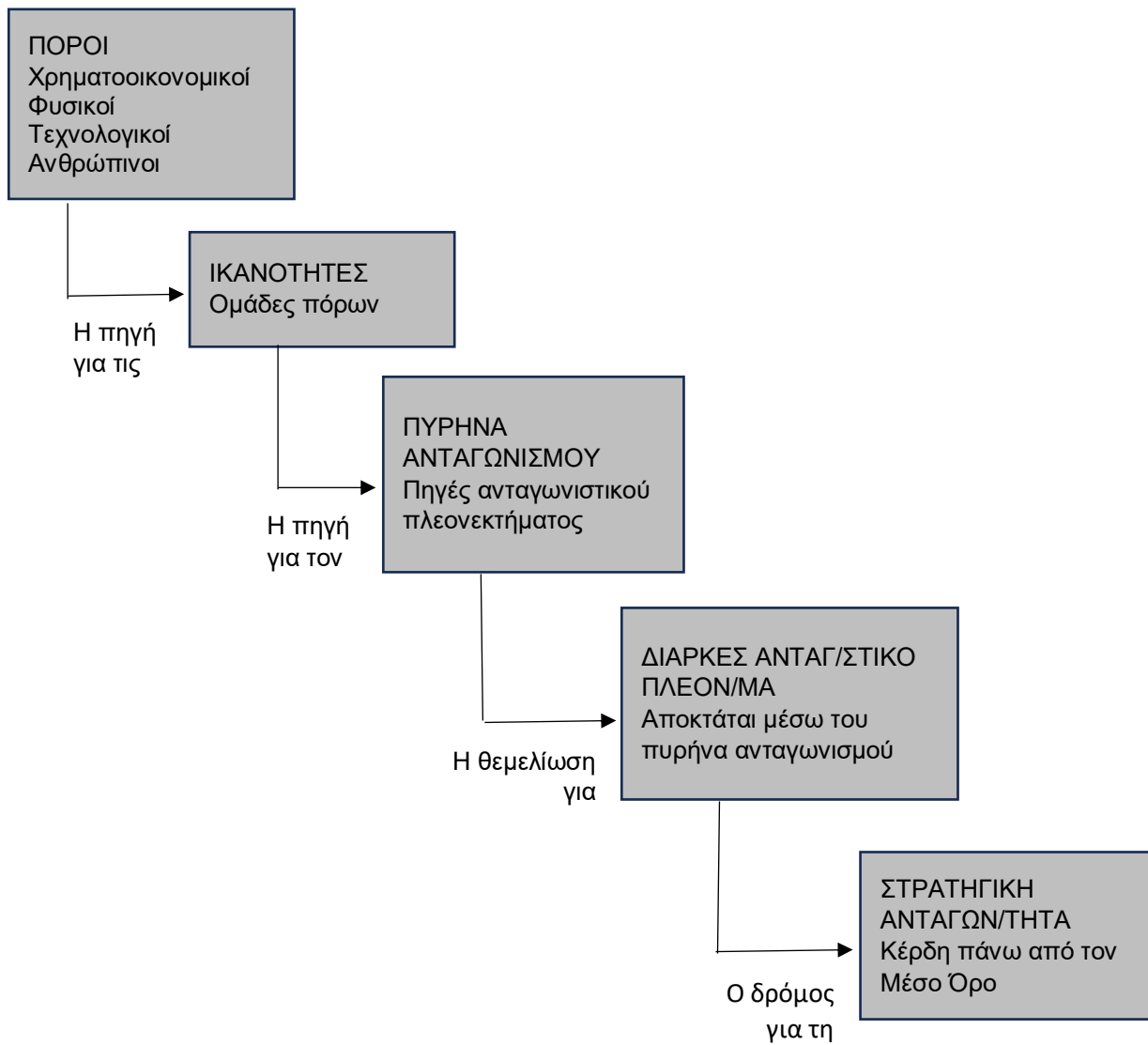
Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό αποτελεί αυτοσκοπό για τις επιχειρήσεις και είναι η βάση πάνω στην οποία διαμορφώνονται και λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις. Στην διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση προσπαθεί να κατανοήσει τις δυνατότητες της και ποιες ενέργειες μπορεί να πραγματοποιήσει με βάση τους πόρους, τις ικανότητες, τον πυρήνα ανταγωνισμού και την διακεκριμένη μοναδικότητα της.

3.2.1 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος

Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και επομένως αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία του οργανισμού. Περιλαμβάνουν *υλικά περιουσιακά στοιχεία*, όπως οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα οικονομικά και η τοποθεσία της επιχείρησης, *ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία*, όπως είναι ο αριθμός των εργαζομένων, οι δεξιότητες και τα κίνητρά τους, και *άυλα περιουσιακά στοιχεία*, όπως είναι η τεχνογνωσία, τα πνευματικά δικαιώματα, η κουλτούρα και η φήμη της.

Οι ικανότητες αναφέρονται στην δυνατότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται ορθά τους πόρους της. Ουσιαστικά χαρακτηρίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση με την αξιοποίηση και των συνδυασμό των πόρων της έτσι ώστε να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές, τις επενδύσεις σε παραγωγή.

Η επιτυχής σύζευξη των πόρων της επιχείρησης, η οποία ξεπερνά τα όρια ενός τμήματος και γίνεται ευρέως διαδεδομένη εντός της εταιρείας αποτελεί βασική ικανότητα για την επιχείρηση. Οι βασικές ικανότητες είναι εκείνες που εκτός από την επιχείρηση της διαθέτουν και οι ανταγωνιστές του κλάδου. Αντιθέτως, αν μια ικανότητα της επιχείρησης είναι μοναδική, υπερέχει των ανταγωνιστών της και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, τότε χαρακτηρίζεται ως διακεκριμένη ικανότητα. Οι τελευταίες αποτελούν και την πηγή για τον πυρήνα ανταγωνισμού και δίνουν την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να θεμελιώσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την στιγμή λοιπόν που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την βάση για την διαμόρφωση και λήψη στρατηγικών αποφάσεων, γίνεται κατανοητό ότι στόχος κάθε επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία μοναδικών ικανοτήτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους.



Διάγραμμα 3.2: Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2013

Για να αξιολογηθούν οι ικανότητες μιας επιχείρησης ο Jay Barney το 1991 πρότεινε ένα μοντέλο ανάλυσης πάνω σε τέσσερις άξονες: της αξίας (value), της μοναδικότητας (rarity), της αντιγραφής-μίμησης (imitability) και της οργάνωσης (organization). Η VRIO ανάλυση θέτει ένα ερώτημα για κάθε άξονα στην επιχείρηση και με βάση αυτό τα στελέχη της προσπαθούν να αξιολογήσουν τις ικανότητες του οργανισμού. Τα ερωτήματα που καλούνται να αξιολογήσουν και να απαντήσουν είναι τα εξής:

- **Αξία (Value):** Προσφέρει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ;
- **Μοναδικότητα (Rarity):** Δεν το διαθέτουν άλλοι ανταγωνιστές;
- **Μίμηση (Imitability):** Είναι δαπανηρό για άλλους να την μιμηθούν ;
- **Οργάνωση (Organization):** Είναι η εταιρεία οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τους πόρους ;

Εάν η απάντηση σε καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις είναι ναι για μια συγκεκριμένη ικανότητα, λαμβάνεται υπόψη ως μια δύναμη για την επιχείρηση και επομένως μια διακριτή ικανότητα. Αυτό θα δώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα την οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις και κερδοφορία.

Ένα ακόμη βασικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η οργανωσιακή δομή της. Με ποιον τρόπο δηλαδή είναι οργανωμένη μια επιχείρηση ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα. (Γεωργόπουλος, 2013)

Απλή Δομή (Simple Structure): Δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Οι κύριες αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη της εταιρείας. Αυτή η μορφή είναι κατάλληλη και συναντάται κυρίως σε μικρές ή νέες επιχειρήσεις.

Λειτουργική Δομή (Functional Structure): Οι επικεφαλές των τμημάτων διεκπεραιώνουν τις δραστηριότητες που τους αναλογούν και απευθύνονται στον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης, ο οποίος ενοποιεί τις ενέργειες και τις αποφάσεις για το σύνολο του οργανισμού. Είναι κατάλληλο δομή για μεσαίες επιχειρήσεις με ορισμένο αριθμό προϊόντων στον κλάδο.

Δομή κατά τμήματα (Divisional Structure): Η συγκεκριμένη δομή συναντάται σε αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό προϊόντων και τμημάτων στο

εσωτερικό του οργανισμού. Κάθε τμήμα της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για συγκεκριμένες απαιτήσεις και απευθύνεται στον αρμόδιο μάνατζερ του τμήματος τους.

Τέλος ένας ακόμη παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η κουλτούρα. Με αυτήν ορίζεται το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της επιχείρησης. Μέσα από αυτά δημιουργούνται κανόνες συμπεριφοράς και αντικατοπτρίζονται οι αξίες και τα οράματα του ιδρυτή της επιχείρησης. Προσδίδει μια ταυτότητα στην επιχείρηση και γίνεται κατανοητός ο λόγος ύπαρξης της στον κλάδο.

3.2.2 Δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης

Μια επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε, έχει στο εσωτερικό της περιβάλλον δυνάμεις και αδυναμίες. Αυτές μπορούν να εντοπιστούν στη δομή της, στις λειτουργίες της και στους πόρους της. Οι δυνάμεις αποτελούν σημαντικό στοιχείο για μια επιχείρηση γιατί μέσω αυτών μπορούν να εξυπηρετήσουν τους καταναλωτές και επομένως να αναπτύξουν την επιχείρηση τους. Αν τις δυνάμεις τους καταφέρουν να τις μετατρέψουν σε ικανότητες τότε έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι δυνάμεις μιας επιχείρησης μπορεί να είναι:

- Επαρκείς χρηματικοί πόροι
- Ιδιαιτερότητα του προϊόντος
- Ανταγωνιστική ικανότητα έναντι των αντιπάλων της
- Άριστη παραγωγική διαδικασία
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Καινοτομία
- Διοικητική οργάνωση
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Τεχνολογική εξειδίκευση
- Εξειδικευμένο και άριστα καταρτισμένο προσωπικό
- Εύκολα προσβάσιμη στους καταναλωτές και στα κανάλια αγοράς

Ταυτόχρονα μια επιχείρηση ενδέχεται να έχει αδυναμίες στο εσωτερικό της περιβάλλον. Σκοπός της επιχείρησης και των διοικητικών στελεχών είναι να εντοπίσουν τις αδυναμίες της και να τις μετατρέψουν σε δυνάμεις έτσι ώστε να μην εμποδίζεται η ανάπτυξη της. Αδυναμίες για μια επιχείρηση μπορεί να είναι:

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Ξεπερασμένες εγκαταστάσεις
- Κακή εκτέλεση στρατηγικής
- Μη καταρτισμένο προσωπικό
- Απουσία ικανών διοικητικών στελεχών
- Αδύναμο μάρκετινγκ και εικόνα στην αγορά
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Αδυναμία χρηματοδότησης των αναγκαίων στρατηγικών ενεργειών

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εξαλείψει τις αδυναμίες από το εσωτερικό της πρέπει να μελετήσει και να αντιληφθεί στο έπακρο σε ποιο κομμάτι υστερεί και δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020), CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY The Quest for Competitive Advantage Concept and Cases (22nd Edition), McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York,
3. Wheelen Thomas, Hunger David (2012), Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth edition , Prentice Hall
4. Cary L. Cooper (2014), Wiley encyclopedia of management Third edition, volume 12. Strategic management / edited by John McGee and Tanya Sammut-Bonnici, Wiley, Chichester, West Sussex, United Kingdom
5. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2005), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases 7th Edition, Prentice Hall Financial Times
6. Michael E. Porter (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι ιδιαίτερως σημαντική για τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής η επιχείρηση και τα διοικητικά στελέχη που έχουν επωμιστεί την ευθύνη, καλούνται να εντοπίσουν και να ξεχωρίσουν την κατεύθυνση που θα έχει η επιχείρηση. Σε αυτή τη διαδικασία ανάλυσης των στρατηγικών παραγόντων με την οποία θα δώσουν πλεονέκτημα στην επιχείρηση, η ανάλυση SWOT αποτελεί βασικό εργαλείο. Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης η επιχείρηση αναλύει το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Στόχος της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι να προσδιορίσει σε τι βαθμό τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης συσχετίζονται και είναι ικανά να αντιμετωπίσουν τις απειλές ή να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα από τα παλαιότερα και πιο ευρέως διαδεδομένα εργαλεία στρατηγικής παγκοσμίως. Το μεγαλύτερο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις αποτελούσε ή αποτυχία των στρατηγικών στόχων της. Το πρόβλημα δεν ήταν να βρεθεί μόνο η αιτία και οι λόγοι της αποτυχίας, αλλά και τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση ώστε να μετατρέψει αυτούς τους λόγους σε παράγοντες επιτυχίας της. Η αρχική ανάλυση SWOT, που αρχικά ονομαζόταν SOFT σχεδιάστηκε και χρησίμευσε ως εργαλείο σε ένα από τα παλιότερα πλαίσια στρατηγικού σχεδιασμού, που λεγόταν Σύστημα Σχεδίων (System of Plans), την δεκαετία του 1960. Η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως ένα μέρος μια επακριβώς σχεδιασμένης διαδικασίας στην οποία συμμετείχαν όλα τα διοικητικά μέλη και οι διευθυντές μια επιχείρησης με σκοπό το μακροπρόθεσμο οργανωτικό σχεδιασμό (Richard W. Puyt, Finn Birger Lie, Celeste P.M. Wilderom, 2023). Η μετέπειτα ανάλυση SWOT προήλθε από έρευνα που διεξήχθη στο SRI την περίοδο 1960-1970. Η έρευνα χρηματοδοτήθηκε από τις εταιρείες του Fortune 500 για να ανακαλύψει τι πήγε στραβά

με τον εταιρικό σχεδιασμό και να δημιουργήσει ένα νέο σύστημα για τη διαχείριση της αλλαγής στην παγκόσμια αγορά και οικονομία. Με επικεφαλής τον Robert Stewart, η ερευνητική ομάδα περιλάμβανε επίσης τη Marion Doshier, τον Dr. Otis Benepe, τον Birger Lie και τον Albert Humphrey. Ο τελευταίος θεωρείται και ο ιδρυτής και θεμελιωτής την ανάλυσης SWOT. Η μέθοδος του εταιρικού σχεδιασμού που ακολουθούσαν μέχρι τότε οι επιχειρήσεις είχε αρχίσει να μην αποδίδει και να χτυπά τις επιχειρήσεις της Fortune 500, αφού πολλές φορές οδηγούσε σε αμφισβητούμενους συμβιβασμούς και αδυναμία ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Μέσα από την ανάλυση πολλών εταιρειών σε διάστημα 10 χρόνων η ομάδα έρευνας κατέληξε σε επτά βασικά ευρήματα πάνω στα οποία βασίστηκε και η δημιουργία του μοντέλου της SWOT ανάλυσης. Αυτά τα 7 βασικά ευρήματα που οδήγησαν και στην μετατροπή του μοντέλου SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat) σε SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), που αναφέρονται και ως «αλυσίδα της λογικής» («Chain of Logic») αφορούν :

- Value (Αξιολόγηση)
- Appraise (Εκτίμηση)
- Motivation (Κίνητρο)
- Search (Αναζήτηση)
- Select (Επιλογές)
- Programme (Πρόγραμμα)
- Act (Δράση)

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτέλεσε και τη βάση πάνω στην οποία δημιουργήθηκε το μοντέλο SWOT analysis, το οποίο συναντάμε μέχρι και σήμερα στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής για μια επιχείρηση. Για να θεωρηθεί αποτελεσματική η εφαρμογή της ανάλυσης ωστόσο, πρέπει να εξετάζονται συνδυαστικά και ταυτόχρονα τόσο οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης, που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, όσο και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

4.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιέχει στρατηγικά στοιχεία τα οποία μια επιχείρηση οφείλει να μελετήσει και να αξιολογήσει. Στρατηγικά στοιχεία ορίζονται οι περιβαλλοντικές τάσεις, που έχουν μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να συμβούν και

παράλληλα μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση. Αυτές οι τάσεις αξιολογούνται και κατατάσσονται από την επιχείρηση με βάση την προτεραιότητά τους. Αυτές οι περιβαλλοντικές τάσεις, αφού αναλυθούν, κατηγοριοποιούνται στη συνέχεια ως *ευκαιρίες* ή *απειλές* για την επιχείρηση και αποτελούν μέρος της ανάλυσης SWOT, και επομένως μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Οι ευκαιρίες στο περιβάλλον μιας επιχείρησης παίζουν μεγάλο ρόλο στη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Τα διοικητικά στελέχη που αναλαμβάνουν τη διαμόρφωση στρατηγικής εξετάζουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά και αξιολογούν τις δυνατότητες ανάπτυξης και κερδοφορίας της επιχείρησης. Οι ευκαιρίες στο περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες και μπορεί να είναι άφθονες ή σπάνιες, παροδικές ή μόνιμες και από εξαιρετικά ελκυστικές έως οριακά ενδιαφέρουσες ή μη ταιριαστές. Συνηθώς οι αγορές που διακρίνονται για την ταχέως αναδυόμενη και μεταβαλλόμενη ανάπτυξή τους εμφανίζουν μεγάλες ευκαιρίες οι οποίες όμως είναι δύσκολο να αναγνωριστούν εγκαίρως λόγω του χαρακτήρα που έχει η αγορά. Ορισμένες μορφές ευκαιριών που μπορούν να παρουσιαστούν για μια επιχείρηση είναι :

- Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα της αγοράς
- Νέα γραμμή παραγωγής για να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών
- Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων
- Καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας
- Γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά
- Προσαρμοστικότητα στις τεχνολογικές αλλαγές του περιβάλλοντος
- Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής
- Εξαγορά ανταγωνιστή

Στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης υπάρχουν όμως και απειλές. Ορισμένοι παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελούν απειλές για την κερδοφορία και την ανταγωνιστική της ευημερία. Οι εξωτερικές απειλές ενδέχεται να μην προκαλούν περισσότερο από ένα μέτριο βαθμό αντιξοότητας ή μπορεί να είναι αρκετά σημαντικές έτσι ώστε η κατάσταση και η θέση μιας εταιρείας να φαίνεται αδύναμη στην αγορά. Σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις οι απειλές στην αγορά μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε άμεση κρίση και μάχη για την επιβίωση της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κρίση της περιόδου 2008-09 που οδήγησε πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε μια άνευ προηγουμένου κρίση λόγω των

συνέπειών των στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου, των διογκωμένων αξιολογήσεων πιστοληπτικής ικανότητας στα στεγαστικά δάνεια υψηλού κινδύνου, στη κατάρρευση των τιμών των κατοικιών και σε μια αγορά πλημμυρισμένη από στεγαστικά δάνεια επενδύσεων (χρεωστικές υποχρεώσεις με εξασφαλίσεις) των οποίων οι αξίες εξαμίστηκαν ξαφνικά (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020). Απειλές για μια επιχείρηση μπορεί να αποτελούν παράγοντες όπως :

- Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων
- Κυβερνητική πολιτική ενάντια στην επιχείρηση
- Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Αλλαγή στις συνήθειες και στις ανάγκες των καταναλωτών
- Παγκόσμια οικονομική κρίση
- Χρηματοοικονομικά προβλήματα μιας χώρας (πχ. πληθωρισμός)

4.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Η σημασία της ανάλυσης SWOT δεν σταματάει στην απλή αναγνώριση και καταγραφή των δυνάμεων και αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών για μια επιχείρηση. Το μοντέλο ανάλυσης λειτουργεί σαν εργαλείο στη διαδικασία χάραξης στρατηγικής της επιχείρησης και είναι ικανό να προσφέρει μια ισχυρή βάση για την κατανόηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, ώστε να δραστηριοποιηθεί με τέτοιο τρόπο που θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία στις επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα της παρουσιαστούν και να μετριάσει τις εξωτερικές απειλές και τις ανταγωνιστικές αδυναμίες της. Επιπρόσθετα, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας μιας υπάρχουσας στρατηγικής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας («Ανάλυση Υπάρχουσας Κατάστασης – Situational Analysis) και μπορεί να βοηθήσει στη μετάφραση αυτών των πληροφοριών σε προτεινόμενες στρατηγικές δράσεις. (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020)

Η απλότητα της SWOT ανάλυσης την καθιστά από την μια ένα εύχρηστο εργαλείο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί και τον κυριότερο

περιορισμό της για μια βαθύτερη και ακριβέστερη κατανόηση της κατάστασης μιας εταιρείας. Αυτή η απλότητα της SWOT ανάλυσης της δίνει πολλές φορές περιγραφικό χαρακτήρα. Αυτό την καθιστά αναποτελεσματική καθώς δεν δίνει σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αν και μπορεί να διαγνώσει αποτελεσματικά ένα αποτέλεσμα ή μια κατάσταση, στην περίπτωση που οι ενέργειες της επιχείρησης οι οποίες έχουν προηγηθεί δεν είναι σωστές ή δεν έχουν εκτελεστεί σωστά, η αποτελεσματικότητα του μοντέλου είναι ελάχιστη. Επομένως από μόνο της η ανάλυση δεν μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Ωστόσο, εάν χρησιμοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο και την κατάλληλη οργάνωση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και των κατάλληλων ενεργειών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, το μοντέλο της SWOT ανάλυσης χρησιμεύει ως ένα εργαλείο κατανόησης του οργανισμού, του προϊόντος μια επιχείρησης και των χαρακτηριστικών που την διέπουν και μπορεί να δώσει την δυνατότητα, στους επιχειρησιακούς αναλυτές και στα διοικητικά στελέχη που ασχολούνται με τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης, ώστε να εστιάσουν στα σημαντικά ενδιαφέροντα που θα δώσουν την ευκαιρία ανάπτυξης για την εταιρεία. Ωστόσο, περιορίζεται καθώς από μόνο του δεν μπορεί να δώσει αναλυτική εικόνα για την επιχείρηση και σε πολλές περιπτώσεις δεν μπορεί να δώσει σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις από μόνο του χωρίς την σωστή χρήση του. (IIBA, 2015)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Lawrence G. Fine (2009), The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats, Kick It
2. Richard W. Puyt, Finn Birger Lie, Celeste P.M. Wilderom (2023), Long Range Planning: Volume 56, Issue 3, The origins of SWOT analysis, Elsevier Ltd. University of Twente
3. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020), CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY The Quest for Competitive Advantage Concept and Cases (22nd Edition), McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York,
5. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2005), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases 7th Edition, Prentice Hall Financial Times
6. Humphrey A. (2005), SWOT Analysis for Management Consulting, SRI Alumni Newsletter
7. IIBA (2015), A Guide To The Business Analysis: Body Of Knowledge(3rd Edition), International Institute of Business Analysis

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο Β΄ Μέρος θα εξετασθούν τα θεωρητικά στοιχεία που αναφέρθηκαν μελετώντας την εφαρμογή τους ή μη πάνω σε μία από τις μεγαλύτερες διεθνείς επιχειρήσεις, την ΙΚΕΑ. Θα αναφερθεί η ιστορική της διαδρομή από την ίδρυση της μέχρι και σήμερα και πώς εξελίχθηκε μέσα στο πέρασμα των χρόνων. Ταυτόχρονα θα υπάρξει μελέτη και αξιολόγηση τόσο των χαρακτηριστικών που την διέπουν ή την χαρακτήριζαν τα προηγούμενα χρόνια, καθώς και των στρατηγικών αποφάσεων που πήρε ή έχει πάρει για το μέλλον της. Στο τέλος του κεφαλαίου θα υπάρχει μια εκτίμηση και τα συμπεράσματα με βάση τη μελέτη όλων των παραπάνω στοιχείων για την πορεία και το μέλλον της εταιρείας.

5.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εμπορική εταιρεία ΙΚΕΑ ιδρύθηκε επίσημα στις 28 Ιουλίου του 1943 από τον 17χρονο τότε Ingvar Kamprad στην περιοχή Elmtaryd της Σουηδίας . Η εταιρεία μάλιστα έλαβε το όνομα της από τα αρχικά του ονόματος του Ingvard Kamprad και των περιοχών στις οποίες είχε μεγαλώσει (Elmtaryd και Agunnaryd). Ωστόσο η μορφή της εταιρείας τα πρώτα χρόνια ήταν πολύ μακριά σε σχέση με αυτή που γνωρίζουμε σήμερα. Στα πρώτα βήματα και χρόνια της εταιρείας ο Ingvar Kamprad εισήγαγε συλλό, ρολόγια και κάλτσες μαθαίνοντας σιγά σιγά πως λειτουργεί η αγορά. Ωστόσο οι περιορισμοί στις άδειες των εισαγωγών οδήγησαν τη μεταστροφή του στην αγορά των επίπλων μετά από 5 χρόνια. Διαπιστώνοντας ότι υπήρχε μια μεγάλη ευκαιρία στη σχέση και τη ζήτηση πελατών και κατασκευαστή, έριξε το βάρος και επένδυσε πάνω σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο. Αν και ο ίδιος υποστήριζε ότι δεν ήταν ιδιαίτερα καλός

μαθητής στο σχολείο, οι διαλέξεις ενός συγκεκριμένου μαθήματος (“Taylorism” ή αλλιώς Επιστημονικό Μάνατζμεντ) του κέντρισαν την προσοχή και του έδωσαν την έμπνευση για το μοντέλο που θα ακολουθούσε μετέπειτα. Παρατήρησε λοιπόν ότι στις εμπορικές δραστηριότητες εκείνης της περιόδου το ενδιαφέρον επικεντρωνόταν στην αποδοτική παραγωγή του προϊόντος, αλλά πολύ μικρή έως καθόλου προσπάθεια δεν γινόταν για τη διανομή του. Σαν να μην υπήρχε στην παραγωγική διαδικασία με το που ένα προϊόν έφευγε από το εργοστάσιο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η διαδικασία της διανομής να είναι αργή και ξεπερασμένη.

Παρατηρώντας λοιπόν αυτό το γεγονός στην εμπορική δραστηριότητα της περιόδου ο Ingvar Kamprad αποφάσισε να επικεντρωθεί και να ρίξει όλο το βάρος στην διανομή. Πίστευε ότι για να γίνει επιτυχημένος ένας επιχειρηματίας αρκούσε να βρει τον απλούστερο και οικονομικότερο τρόπο διανομής των προϊόντων από το εργοστάσιο προς τους πελάτες. Αφού λοιπόν τα πρώτα του χρόνια καταπιανόταν με διάφορα εισαγόμενα προϊόντα η απόφαση για την μετατόπιση του επιχειρηματικού του ενδιαφέροντος ήρθε στα τέλη της δεκαετίας του 1940 όπου αποφάσισε να ασχοληθεί με τα έπιπλα και την πώληση τους μέσω ταχυδρομικής παραγγελίας.

Η αγορά και ο κλάδος των επίπλων εκείνη την περίοδο ήταν ιδιαίτερος ανταγωνιστικός και απαιτούσε τολμηρές και αποφασιστικές κινήσεις για να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό. Αυτό συνέβαινε γιατί, αν και η Σουηδία όπως και οι υπόλοιπη Ευρώπη, είχε πληγεί από την Οικονομική Κρίση του 1930, οι πολιτικές αποφάσεις που είχαν ληφθεί ήταν ευνοϊκές ως προς τους πολίτες και την κατασκευή κατοικιών μέσω της παροχής δανείων σε όσους ήθελαν να χτίσουν σπίτια. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η είσοδος του Kamprad και της εταιρείας του στην αγορά των επίπλων να έρθει σε μια περίοδο που υπήρχε μεγάλη ζήτηση από του καταναλωτές αφού οι πολίτες επένδυαν σε σπίτια και έπιπλα.

Τα πρώτα του προϊόντα ξεπούλησαν και η εταιρεία είχε αρχίσει να λαμβάνει ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Αυτό συνέβαινε, σύμφωνα με τον ιδρυτή της, επειδή η IKEA προσέφερε τις χαμηλότερες τιμές στην αγορά χωρίς να μειώνει την ποιότητα της κατασκευής. Αυτό ήταν δυνατό εξαιτίας του υψηλού κύκλου εργασιών, της άμεσης παράδοσης από το εργοστάσιο και του χαμηλού κόστους γενικών εξόδων σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο ο

Kamprad δεν σταμάτησε εκεί και έψαχνε συνεχώς τρόπους ώστε να χαμηλώσει τα γενικά έξοδα χωρίς να υπάρξει διαφορά στην ποιότητα των προϊόντων.

Ένας τομέας που αποδείχτηκε ότι θα μπορούσε να εξοικονομηθούν χρήματα, ήταν τα υφάσματα των επίπλων. Έτσι όλα τα έπιπλα πωλούνταν χωρίς ύφασμα και οι ίδιοι οι πελάτες αποφάσιζαν με ποιο ύφασμα θα τα κάλυπταν. Η εταιρεία πρόσφερε στους πελάτες μια περιορισμένη γκάμα υφασμάτων που θα μπορούσαν να επιλέξουν οι καταναλωτές για τα έπιπλα τους. Το γεγονός ότι έδινε περιορισμένες επιλογές στα υφάσματα οδηγούσε στην αύξηση του όγκου των παραγγελιών και επομένως σε χαμηλότερες τιμές. Και δεν σταμάτησε εκεί αλλά σκέφτηκε τι θα γινόταν αν η IKEA άρχιζε να αγοράζει τα υφάσματα για όλους τους προμηθευτές της επικαλυμμένων επίπλων απευθείας από τα κλωστοϋφαντουργεία; Αυτό θα ανέβαζε τον όγκο και θα οδηγούσε σε ακόμη χαμηλότερες τιμές. Οι μεμονωμένοι προμηθευτές δεν θα μπορούσαν να παραγγείλουν τόσο μεγάλη ποσότητα υφασμάτων. Έτσι κατάφερε να ρίξει την τιμή και το κόστος των εξόδων χωρίς να μειώσει την ποιότητα του προϊόντος. Μάλιστα ο ίδιος και η οικογένεια του ανέλαβαν την αποθήκευση των υφασμάτων από τα κλωστοϋφαντουργεία καθώς και την κοπή των υφασμάτων για κάθε έπιπλο έτσι ώστε να μην χρειαστεί έξοδο υπαλλήλων. Ο Ingvar άρχισε να συνεργάζεται με τα εργοστάσια επίπλων καθώς οι ιδέες για την αγορά και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων ήταν θετικές και προς αυτούς.

Η πρώτη δυσκολία για την IKEA παρατηρήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιούνται στις ταχυδρομικές παραγγελίες γινόταν όλο και πιο έντονος και το μεγαλύτερο εργαλείο για εκείνες ήταν η τιμή των προϊόντων. Έτσι, όλο και περισσότεροι ανταγωνιστές ρίχνουν τις τιμές των προϊόντων και πιέζουν την IKEA προς περαιτέρω μείωση των τιμών. Αυτό είχε ως επακόλουθο να υπάρξει μεγάλη μείωση στις τιμές των προϊόντων αλλά με αντίκτυπο στην ποιότητα τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έδινε η χαμηλή τιμή των προϊόντων έχασε τη σημασία της, αφού όλο και περισσότερα παράπονα και επιστροφές προϊόντων παρατηρούνταν, με αποτέλεσμα η εταιρεία να κινδυνεύει να χάσει την φήμη της.

Το πρόβλημα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στις ταχυδρομικές παραγγελίες ήταν ότι οι πελάτες δεν είχαν άμεση επαφή με τα προϊόντα αλλά τα έβλεπαν σε καταλόγους. Αυτό οδήγησε τον Kamprad να σκεφτεί και να

ανοίξει τον πρώτο χώρο έκθεσης των προϊόντων του προς το καταναλωτικό κοινό το 1953 στην περιοχή Älmhult, όταν παρουσιάστηκε η ευκαιρία να αγοράσει ένα παλαιό εργοστάσιο επιχείρησης που έκλεισε και να το μετατρέψει σε εκθεσιακό χώρο. Αυτό το γεγονός αποτέλεσε και τις πρώτες βάσεις διαμόρφωσης της εταιρείας όπως την γνωρίζουμε σήμερα.

Οι καταναλωτές είχαν την ευκαιρία να δουν τα προϊόντα στους καταλόγους, στη συνέχεια από κοντά στο φυσικό κατάστημα και ακολούθως να τα παραλάβουν στο σπίτι τους. Μάλιστα, το ίδιο έτος και στην προσπάθεια του να εξοικονομήσει και να μειώσει το κόστος μεταφοράς των προϊόντων του, ο Kamprad βρήκε την πρωτοποριακή λύση των flat-pack επίπλων, κάτι που ισχύει μέχρι και σήμερα και αποτελεί σήμα κατατεθέν της IKEA. Ουσιαστικά οι καταναλωτές θα μπορούσαν να παραλάβουν τα έπιπλα σπίτι τους σε κομμάτια και όχι ήδη κατασκευασμένα και με μια απλή συναρμολόγηση να τα έχουν έτοιμα προς χρήση. Αυτό έδινε τη δυνατότητα στην εταιρεία να εξοικονομήσει αποθηκευτικό χώρο και παράλληλα να εξυπηρετεί μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών λόγω της εξοικονόμησης χώρου και μεγέθους.

Οι τακτικές και οι στρατηγικές αποφάσεις του Ingvar Kamprad οδήγησαν την IKEA στην απόκτηση πλεονεκτικής θέσης στην αγορά των επίπλων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μεγαλώσει ο ανταγωνισμός από τους αντιπάλους της και μάλιστα να φτάσει μέχρι και σε σημείο μπουϊκοτάζ στα μέσα της δεκαετίας του 1950. Αυτό συνέβη με τη μορφή απειλών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων προς τους προμηθευτές της αγοράς ότι θα σταματήσουν να αγοράζουν από αυτούς εάν οι τελευταίοι προμηθεύαν την IKEA. Το συγκεκριμένο γεγονός οδήγησε την επιχείρηση και τον ίδιο τον Ingvar στην αναζήτηση νέων προμηθευτών έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στον όγκο των παραγγελιών και διατηρήσει τη θετική πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης. Ένα άλλωστε από τα χαρακτηριστικά του ιδρυτή της, που πέρασε και στην ταυτότητα της επιχείρησης, ήταν η αξιοποίηση των πιθανών προβλημάτων και η προοπτική που μπορεί να είχαν σαν μια νέα ευκαιρία.

Έτσι και σε αυτό το πρόβλημα η προεργασία και το κίνητρο του ιδρυτή της οδήγησαν την εταιρεία στο να αναζητήσει νέα σχέδια και έπιπλα αφού δεν μπορούσε να προμηθευτεί τα ήδη υπάρχοντα του κλάδου. Για να προμηθευτεί λοιπόν τις πρώτες ύλες και τα προϊόντα ο Kamprad αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τη φήμη που είχε χτίσει η επιχείρηση και να αναζητήσει

προμηθευτές εκτός της Σουηδίας. Πρώτα απευθύνθηκε σε προμηθευτές στη Δανία που δεν μπορούσαν να καλύψουν το μέγεθος των παραγγελιών της IKEA και εν τέλει η λύση βρέθηκε στην Πολωνία και στη σύναψη συμφωνίας με Πολωνικές εταιρείας προμηθειών που θα μπορούσαν να δώσουν τα απαραίτητα σε ποιότητα και ποσότητα προϊόντα στην IKEA.

Αυτή η αναζήτηση και η συμφωνία με προμηθευτές από το εξωτερικό αποτελεί και την απαρχή της ανάπτυξης της IKEA στην διεθνή αγορά. Αρχικά, την δεκαετία του 1960, στις γειτονικές αγορές της Σκανδιναβίας και πιο συγκεκριμένα στην Νορβηγία και την Δανία. Ωστόσο η μεγάλη ανάπτυξη ήρθε την δεκαετία του 1970 με την εξάπλωση της εταιρείας σε χώρες από τρεις διαφορετικές ηπείρους (Ευρώπη, Ασία και Βόρεια Αμερική). Μέχρι και σήμερα η IKEA διατηρεί καταστήματα πώλησης επίπλων σε 61 χώρες (62 μέχρι την απόσυρση από την αγορά της Ρωσίας λόγω της εισβολής στην Ουκρανία το 2022), και μελλοντικά πρόκειται να επεκταθεί και σε ακόμη τουλάχιστον 5 αγορές.

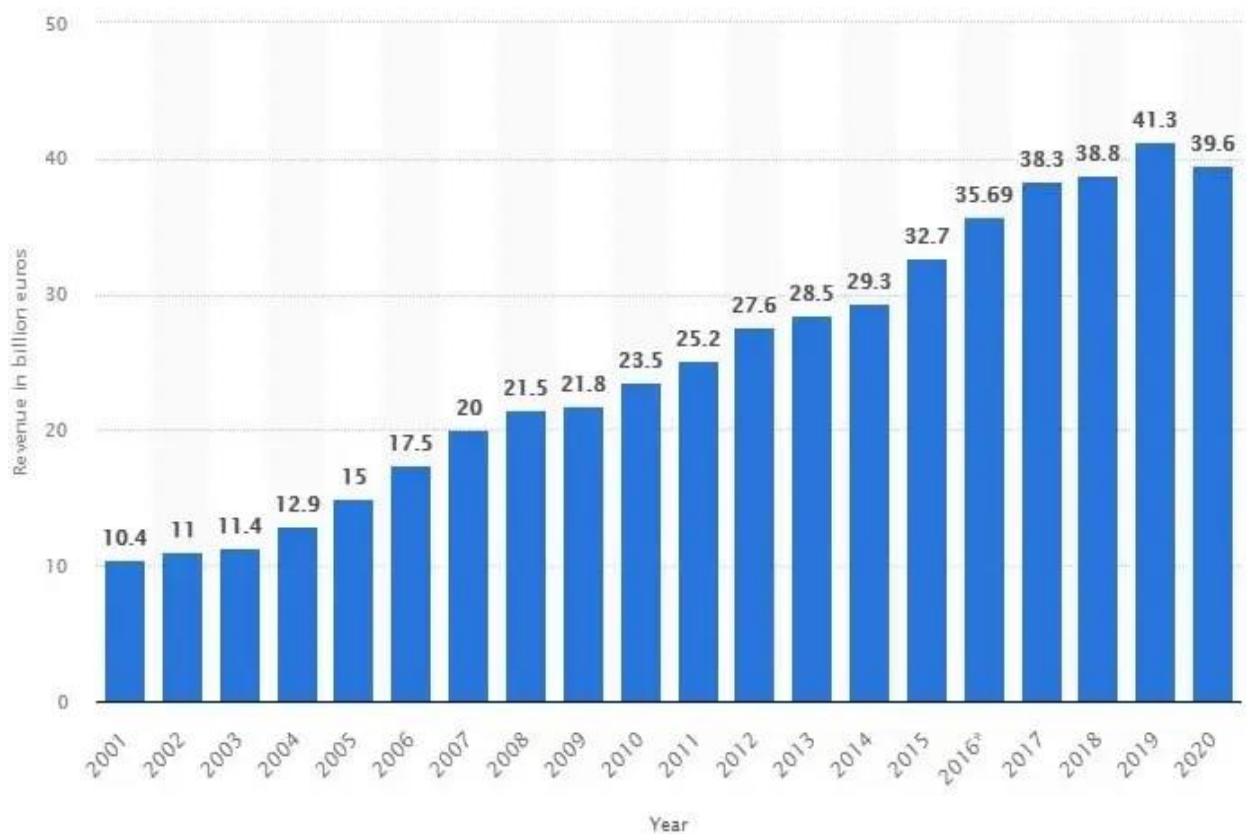
Τα σημαντικότερα σημεία-σταθμοί στην πορεία και την εξέλιξη της IKEA στην πάροδο των χρόνων μέχρι και σήμερα αποτελούν :

- **1943:** Ο Ingvar Kamprad ιδρύει την IKEA ως μια επιχείρηση που πουλάει στυλό, ρολόγια και κάλτσες μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών.
- **1948:** Μετατόπιση ενδιαφέροντος για τα προϊόντα προς πώληση και δραστηριοποίηση στον χώρο των επίπλων.
- **1953:** Άνοιγμα του πρώτου φυσικού εκθεσιακού χώρου των επίπλων και παρουσίαση νέου τρόπου διανομής και συσκευής των επίπλων με την ιδέα του flat-pack design(αποσυναρμολογούμενα έπιπλα).
- **1960:** Η IKEA, με απόφαση του Ingvar Kamprad, ανοίγει το πρώτο εστιατόριο εντός του καταστήματος έτσι ώστε να αντιμετωπίσει την μειωμένη προσέλευση στις μεσημεριανές ώρες που είχε παρατηρηθεί.
- **1963:** Ανοίγει το πρώτο κατάστημα εκτός των συνόρων της Σουηδίας και πιο συγκεκριμένα στην Νορβηγία.
- **1974:** Αφού έχει προηγηθεί η ανάπτυξή της σε περισσότερες χώρες και περιοχές της Ευρώπης τα αμέσως προηγούμενα χρόνια, το 1974 η IKEA ανοίγει τα πρώτα καταστήματα της σε άλλη ήπειρο, πιο συγκεκριμένα σε τρεις χώρες της Ασίας(Χόνγκ Κόνγκ, Σιγκαπούρη, Ιαπωνία). Στην Ιαπωνία θα παραμείνει μέχρι το 1983 αφού δεν

μπόρεσε να ακολουθήσει τα πρότυπα και τα χαρακτηριστικά της Ιαπωνικής κουλτούρας και πολιτισμού.

- **1985:** Ανοίγει το πρώτο κατάστημα της εταιρείας στις ΗΠΑ, και πιο συγκεκριμένα στην Φιλαδέλφεια.
- **2001:** Ξεκινάει το πρώτο ηλεκτρονικό εμπόριο των προϊόντων της στην αγορά της Σουηδίας και της Δανίας.
- **2015:** Επεκτείνει το ηλεκτρονικό της εμπόριο με ανανεωμένη ιστοσελίδα που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της.
- **2017:** Σχεδιάζει ηλεκτρονική εφαρμογή (*IKEA Place*) για κινητά έτσι ώστε οι καταναλωτές να έχουν την δυνατότητα να «τοποθετήσουν» εικονικά τα έπιπλα στο σπίτι τους.
- **2021:** Σχεδιάζει νέα εφαρμογή (*IKEA Studio*) για κινητά μέσω της οποίας οι καταναλωτές μπορούν να δημιουργήσουν και να σχεδιάσουν δωμάτια με τα έπιπλα της εταιρείας.

Επομένως είναι φανερή η θετική πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης σε κολοσσό στην πάροδο των χρόνων και αυτό οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες, είτε εσωτερικούς που αφορούσαν και αφορούν την επιχείρηση, είτε εξωτερικούς που έχουν να κάνουν με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον. Η εξέλιξη της φαίνεται και στον Πίνακα 5.1 που αποτυπώνει τα συνολικά μεικτά έσοδα της επιχείρησης (**revenue**) και τα οποία παρουσίασαν συνεχή άνοδο με εξαίρεση το 2020 λόγω της πανδημίας COVID-19.



Πίνακας 5.1: Καθαρά ετήσια έσοδα του ομίλου ΙΚΕΑ Group για την περίοδο 2001- 2020

Πηγή : <https://www.statista.com/statistics/264433/annual-sales-of-ikea-worldwide/>

5.2 ΟΡΑΜΑ, ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και στο Α' μέρος της έρευνας που επικεντρώθηκε στη θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μανάτζμεντ των επιχειρήσεων, είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να έχει συγκεκριμένο όραμα, πάνω στο οποίο θα βασιστεί η πρόταση αποστολής της επιχείρησης καθώς και οι σκοποί και οι στόχοι της.

Έτσι και στην IKEA ένας από τους σημαντικότερους λόγους επιτυχίας της επιχείρησης από το ξεκίνημα της ήταν το σαφές και κατανοητό όραμα που είχε ο ιδρυτής της, ο Ingvar Kamprad. Αν και ήταν φανερή η πρόθεση και το όραμα του Kamprad από την ίδρυση της επιχείρησης, πριν ακόμη αρχίσει να δραστηριοποιείται στον χώρο των επίπλων, αυτό διατυπώθηκε και επίσημα το 1976 με την έκδοση του εγχειριδίου *“The Testament of a Furniture Dealer”* στο οποίο περιέγραφε την ιδεολογία του και το όραμα που είχε για την επιχείρηση. Με την εξάπλωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης σε περισσότερες χώρες ο ιδρυτής της θεώρησε σκόπιμο να καταγράψει την ιδεολογία της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να γίνεται κατανοητή σε όλους τους εργαζομένους της. Το όραμα του αποτυπώθηκε ξεκάθαρα στο εγχειρίδιο κάνοντας λόγο για *«να κάνουμε καλύτερη την καθημερινότητα των περισσότερων ανθρώπων» (όραμα επιχείρησης)* και συνέχισε *«προσφέροντας μια μεγάλη γκάμα καλοσχεδιασμένων, λειτουργικών επίπλων σπιτιού σε τιμές τόσο χαμηλές έτσι ώστε τα προϊόντα να είναι προσιτά στους περισσότερους από αυτούς» (πρόταση αποστολής)* (Ingvar Kamprad, 1976).

Για να πετύχει αυτό το όραμα ο ιδρυτής της χρησιμοποίησε μια πολυεπίπεδη, αλλά ταυτόχρονα ξεκάθαρη στρατηγική. Από την πρώτη στιγμή έκανε ξεκάθαρο ότι είναι με το μέρος των καταναλωτών και βάζει σε προτεραιότητα το συμφέρον εκείνων, θεωρώντας πως *«ότι είναι καλό για τους πελάτες μας, είναι καλό και για την επιχείρησή μας»*. Ωστόσο το όραμα του δεν σταματούσε στο κομμάτι της επιχείρησης, καθώς πίστευε και εν τέλει δικαιώθηκε, ότι μέσα από την ιδεολογία της IKEA θα μπορούσε να αλλάξει τη μορφή και την ιδεολογία που επικρατούσε εκείνη την περίοδο στην αγορά των επίπλων. Αποτέλεσε το έναυσμα για να φύγει το επίκεντρο της διανομής επίπλων στους λίγους και προνομιούχους και να μπορέσει να εκδημοκρατιστεί η αγορά και ο κλάδος, και έτσι μεγαλύτερος αριθμός καταναλωτών να μπορεί να αγοράσει προϊόντα και έπιπλα σπιτιού σε προσιτές τιμές.

Μάλιστα η εκ δημοκρατική στρατηγική που ακολούθησε ο Ingvar Kamprad παρομοιάστηκε πολλές φορές με εκείνη του Henry Ford στην αγορά των αυτοκινήτων, καθώς και οι δύο με τις αποφάσεις και τις ενέργειες του μετασχημάτισαν των κλάδων στον οποίο δραστηριοποιούνταν, κάνοντας τον πιο θελκτικό και προσιτό προς τους καταναλωτές. Παράλληλα, έδωσε μεγάλη έμφαση στο περιβάλλον και τη βιωσιμότητα του, προσπαθώντας συνεχώς να λειτουργεί με τους εκάστοτε όρους «πράσινης ανάπτυξης». Αυτό πρόσφερε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μειώνει το συνολικό της κόστος με την εξοικονόμηση ενέργειας και ταυτόχρονα να προστατεύει το περιβάλλον και τα υλικά τα οποία είναι απαραίτητα για την κατασκευή των προϊόντων

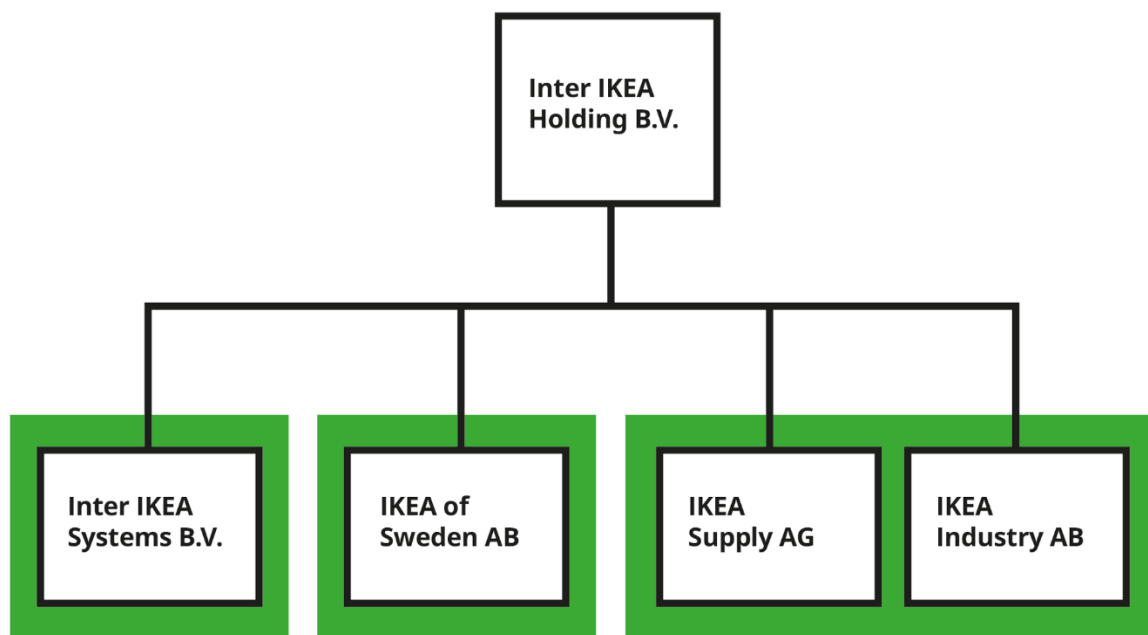
της. Η στρατηγική της επιχείρησης από το ξεκίνημα της μέχρι και σήμερα βασίζεται σε πέντε κύριους άξονες :

- **Λειτουργικότητα:** Απλοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης καθώς και της κατασκευής και διανομής των προϊόντων.
- **Μορφή:** Μινιμαλιστική αρχιτεκτονική των επίπλων
- **Βιωσιμότητα:** Έξυπνη και ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων υλικών και πόρων με στόχο την δημιουργία ικανών προϊόντων
- **Ποιότητα:** Ανθεκτικότητα και αντοχή στην πάροδο των χρόνων χωρίς φθορές
- **Προσιτή τιμή:** Μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής έτσι ώστε να μειωθεί και η τελική τιμή του προϊόντος και αυτό να είναι προσιτό σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό.

Αυτοί οι πέντε κύριοι άξονες αποτέλεσαν και τους βασικούς στόχους (**goals**) της ΙΚΕΑ από το ξεκίνημα της μέχρι και σήμερα. Με γνώμονα και βασικό κριτήριο αυτούς υιοθετήθηκε η εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης στην πάροδο των χρόνων, γεγονός που οδήγησε την επιχείρηση στην τεράστια ανάπτυξη της.

5.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η οργανωτική δομή της ΙΚΕΑ μπορεί να οριστεί εξαιρετικά λειτουργική και με παγκόσμια στρατηγική αγοράς. Αν και στο ξεκίνημα της εταιρείας ο Ingvar Kamprad ακολούθησε το μοντέλο της απλής δομής (simple structure) λαμβάνοντας ο ίδιος τις αποφάσεις και χωρίς τη δημιουργία επιμέρους λειτουργικών τμημάτων, μετά την ανάπτυξη και την εξάπλωση της επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο αναγκάστηκε να αλλάξει προσέγγιση. Σήμερα, όπως θα δούμε και στο διάγραμμα 5.1, υπάρχουν τέσσερα βασικά τμήματα λειτουργιών τα οποία έχουν αποκλειστικές αρμοδιότητες στον τομέα τους και όλοι απευθύνονται και αναφέρονται στην κεντρική διοίκηση της επιχείρησης.



Διάγραμμα 5.1: Οργανωτική δομή της Inter IKEA Group

Πηγή: <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/our-business-in-brief>

Η Inter IKEA Holding B.V. είναι η εταιρεία στην οποία ανήκει το χαρτοφυλάκιο της IKEA και η οποία περιλαμβάνει και επικεντρώνεται στους τους τομείς γκάμας προϊόντων, προμήθειών και εμπορίου. Κάτω από την ομπρέλα της υπάρχουν τέσσερα λειτουργικά «τμήματα-εταιρείες» τα οποία έχουν ξεχωριστές αρμοδιότητες. Στόχος της Inter IKEA Holding που αποτελεί το ανώτατο επίπεδο οργανωτικής ομάδας στην ιεραρχία, είναι να ενοποιήσει τις ενέργειες των υφιστάμενων τμημάτων της, έτσι ώστε να δημιουργήσει τις απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Inter IKEA Systems B.V.: Είναι η εταιρεία και το τμήμα το οποίο κατέχει νομικά όλη την πνευματική ιδιοκτησία της επωνυμίας IKEA (λογότυπο, λέξη, εμπορικά σήματα κ.λπ.). Είναι υπεύθυνη για το franchise της επιχείρησης παγκοσμίως αν και για να μπορέσει να παραδώσει τη συνολική προσφορά franchise στους δικαιοδόχους, έχει αναθέσει ορισμένα καθήκοντα σε άλλα νομικά πρόσωπα μέσω συμφωνιών. Η εταιρεία κυκλοφορεί οδηγούς και εγχειρίδια διαφόρων εξαρτημάτων της μάρκας IKEA. Πραγματοποιεί επίσης έρευνα σχετικά με την αγορά στην οποία βρίσκεται η IKEA και δημοσιεύει αναφορές και «εργαλεία» στους εμπόρους λιανικής της IKEA. Το τμήμα άρχισε να λειτουργεί το 1983.

IKEA of Sweden AB: Είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την κατασκευή των προϊόντων επίπλωσης σπιτιού. Ταυτόχρονα έχει στον έλεγχο της και τα προϊόντα φαγητού που υπάρχουν στα εστιατόρια των καταστημάτων της επιχείρησης. Ουσιαστικά ασχολείται με το κομμάτι της γκάμας των προϊόντων και της ποιότητας των προϊόντων. Είναι το παλαιότερο τμήμα της λειτουργικής δομής στην επιχείρηση αφού οι δραστηριότητες του ξεκινούν από την απαρχή της εταιρείας το 1943.

IKEA Supply AG: Είναι το τμήμα το οποίο δραστηριοποιείται και ασχολείται με την προμήθεια και διανομή των προϊόντων της IKEA σε franchise καταστήματα της IKEA παγκοσμίως. Το συγκεκριμένο τμήμα διαθέτει αρκετά κέντρα διανομής προϊόντων σε όλο τον κόσμο.

IKEA Industry AB: Σχεδιάζει και παράγει ένα μέρος των προϊόντων της IKEA (περίπου 10-12%), με βάση το ξύλο. Ασχολείται με διάφορες πτυχές της διαχείρισης των δασών, των πριονιστηρίων, της παραγωγής σανίδων και εξαρτημάτων και της κατασκευής και διανομής επίπλων. Η βάση της βρίσκεται στην Σουηδία.

5.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της καθώς μέσα σε αυτό βρίσκονται οι ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί αλλά και οι απειλές τις οποίες οφείλει να αποφύγει. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον. Το πρώτο αφορά όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή ανεξαρτήτως του κλάδου ενώ το δεύτερο αφορά τον κλάδο και την συγκεκριμένη επιχείρηση. Η σώστή μελέτη και η εξαγωγή χρήσιμων και ορθών συμπερασμάτων μπορεί να προσφέρει ένα σημαντικό πλεονέκτημα και να βοηθήσει στην επιλογή στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

5.4.1 Γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης (PEST Analysis)

Στο κομμάτι του γενικευμένου ή μακρο-περιβάλλοντος ο καλύτερος τρόπος για να εξετάσουμε τους παράγοντες και τις μεταβλητές που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, είναι η PEST Analysis. Η PEST ανάλυση, ασχολείται με το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον και τους παράγοντες οι οποίοι υπάρχουν σε αυτά και αποτελούν το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και την επηρεάζουν άλλοτε θετικά δημιουργώντας ευκαιρίες προς εκμετάλλευση και άλλοτε αρνητικά προκαλώντας απειλές που μπορούν να προκαλέσουν ζημιά και κίνδυνο στις επιχειρήσεις.

Η IKEA ως μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται παγκοσμίως είναι απολύτως λογικό να επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες και να είναι αρκετά πιο περίπλοκη η PEST ανάλυση για εκείνη. Αυτό συμβαίνει γιατί μπορεί ορισμένοι παράγοντες και ορισμένες μεταβλητές να επηρεάζουν συγκεκριμένο αριθμό περιοχών στους οποίους δραστηριοποιείται. Για αυτό και η ανάλυση μου θα επικεντρωθεί στο γενικό πλαίσιο και στις συνολικές λειτουργίες του ομίλου της επιχείρησης και όχι σε κάθε περιοχή ξεχωριστά. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένα παραδείγματα που κάποιοι παράγοντες επηρέασαν την επιχείρηση σε συγκεκριμένες περιοχές και θα αναφερθούν παρακάτω.

Πολιτικό περιβάλλον: Η IKEA λειτουργεί σε πολλές χώρες παγκοσμίως, και το πολιτικό περιβάλλον σε κάθε χώρα μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στη λειτουργία της εταιρείας. Τα έσοδα της IKEA εξαρτώνται από την παγκόσμια πολιτική κατάσταση στην αγορά και από ένα ευρύ φάσμα πολιτικών παραγόντων, όπως η στάση της κυβέρνησης απέναντι στην εταιρεία και η πολιτική σταθερότητα. Άλλοι πολιτικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις της IKEA περιλαμβάνουν το επίπεδο γραφειοκρατίας, τον βαθμό διαφθοράς, την άσκηση πίεσης στην εγχώρια αγορά και τους περιορισμούς στις εισαγωγές σε αγορές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση της IKEA.

Στο κομμάτι της νομοθεσίας και της εναρμόνισης με τους νόμους της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η IKEA υπάρχουν παραδείγματα διαχρονικά. Ένα πρόσφατο παράδειγμα, συνέβη το 2019 στην Κίνα όταν η IKEA αναγκάστηκε να αποσύρει πάνω από 29 εκατομμύρια προϊόντα με την ονομασία «TROLIGTVIS» (ταξιδιωτική κούπα), καθώς διαπιστώθηκε ότι μπορούσαν να μεταδώσουν επίπεδα χημικών ουσιών που υπερβαίνουν το επιτρεπόμενο από την κινεζική νομοθεσία όριο. Ταυτόχρονα όμως οι νομοθεσίες και η ορθή ανάλυση τους μπορεί να προσφέρει και ευκαιρίες σε μια

επιχείρηση. Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αποτέλεσε η έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2016 (*“IKEA: Flat Pack Tax Avoidance”*) για το πως η IKEA κατάφερε να χρησιμοποιήσει τους φορολογικούς κανόνες στην ΕΕ προς όφελός της καταφέροντας να αποφύγει ένα εκτιμώμενο ποσό 1 δισεκατομμυρίου ευρώ σε διάστημα 6 ετών. Με τη σχολαστική δημιουργία ενός εταιρικού ιστού οργανισμών, χρησιμοποιώντας περίπλοκες δομές, αδελφές εταιρείες, χρηματικές μεταφορές και μυστικούς δικαιούχους, η IKEA απέφυγε τους φόρους. Στην ουσία πρόκειται για ένα σύστημα που έχει σχεδιαστεί για την αποφυγή της φορολογίας. Απλώς ανέλυσαν το ανεπαρκές φορολογικό σύστημα που ίσχυε τότε στην Ευρωπαϊκή Ένωση και έκαναν κατάχρηση των αδυναμιών του. Μέσω εσωτερικών χρηματοοικονομικών συναλλαγών όπως π.χ. καταβάλλοντας δικαιώματα, τόκους ή άλλες επιβαρύνσεις σε αδελφές εταιρείες και θυγατρικές της, η IKEA κατάφερε να κάνει χρήση διαφορετικών φορολογικών συντελεστών. Με αυτόν τον τρόπο η IKEA κατάφερε να ελιχθεί με τέτοιο τρόπο και να αποφύγει μεγάλο μέρος των φόρων εισοδήματός της.

Ένα ακόμη πολιτικός παράγοντας που έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για την IKEA λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα της, είναι οι διεθνείς σχέσεις. Η IKEA πρέπει να διαχειρίζεται διεθνείς σχέσεις και να επιδιώκει θετικές σχέσεις με τις κυβερνήσεις και τους οργανισμούς σε κάθε χώρα. Η IKEA έχοντας της αρχική της έδρα στην Σουηδία και με δραστηριότητα σχεδόν σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, διατηρεί άριστες σχέσεις με τις χώρες της Ευρώπης, αλλά και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα διατήρησης καλών σχέσεων και εναρμόνισης με τους νόμους και τις στρατηγικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η θερμή υποστήριξη από την αρχή της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, με ενέργειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Από την άλλη πλευρά χαρακτηριστικό και πιο πρόσφατο παράδειγμα, πως οι διεθνείς σχέσεις και τα διεθνή γεγονότα μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της IKEA, αποτελεί η απόσυρση της επιχείρησης από την αγορά της Ρωσίας και της Λευκορωσίας μετά την εισβολή της πρώτης στην Ουκρανία το 2022.

Ακόμη ένας πολιτικός παράγοντας που υπάρχει στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες τους είναι η αύξηση των δασμών και τον φόρων στις εισαγωγές και στις εξαγωγές. Για την IKEA το μεγαλύτερο τέτοιο πρόβλημα αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί ο εμπορικός «πόλεμος» μεταξύ Ηνωμένων Πολιτειών και Κίνας. Το αποκορύφωμα των επιπτώσεων αυτού του εμπορικού πολέμου ήρθε την περίοδο της προεδρίας του Donald Trump στις ΗΠΑ, όπου αυξήθηκε η φορολογία στις εισαγωγές από άλλες χώρες από 10% σε 25% και

αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μειωθούν οι εξαγωγές της IKEA προς την μεγαλύτερη αγορά παγκοσμίως σε σημαντικό βαθμό.

Οικονομικό περιβάλλον: Το οικονομικό περιβάλλον της IKEA αναπτύσσεται σε μια σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την οικονομική απόδοση και τη στρατηγική της εταιρείας. Η μακροοικονομική κατάσταση παγκοσμίως καθώς και η οικονομική ισχύς των καταναλωτών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν κάθε επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης και της IKEA.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα μακροοικονομικής κατάστασης αποτέλεσε η περίοδος της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης από το 2007 έως το 2009. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η ζήτηση για πολυτελή έπιπλα μειώθηκε, επηρεάζοντας τα έσοδα της IKEA και αναγκάζοντας την επιχείρηση να προβεί σε περικοπή 5000 θέσεων εργασίας. Παρόλα αυτά, λόγω της στρατηγικής ηγεσίας κόστους της επιχείρησης και της προσφοράς πιο οικονομικών προϊόντων στους καταναλωτές η εταιρεία κατάφερε να παρουσιάσει κέρδη στον ισολογισμό της.

Η νομισματική ισοτιμία αποτελεί ακόμη έναν σημαντικό οικονομικό παράγοντα στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων που μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες ή απειλές (στις περισσότερες περιπτώσεις) για εκείνες. Για παράδειγμα η υποτίμηση της Σουηδικής Κορόνας που είναι το νόμισμα στην αρχική έδρα της επιχείρησης, όπως ήταν λογικό είχε αρνητικό αντίκτυπο στην IKEA, καθώς αυξανόταν το κόστος εισαγωγής πρώτων υλών. Επίσης, τέτοιο πρόβλημα ανέκυψε για την εταιρεία και μετά την έξοδο του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση (BREXIT), που οδήγησε στην υποτίμηση της Αγγλικής Λίρας. Στην τελευταία περίπτωση και για να αντιμετωπίσει αυτή την απειλή η IKEA αποφάσισε να αυξήσει τον αριθμό των προϊόντων που παράγονταν στο Ηνωμένο Βασίλειο και να μπορέσει να εξοικονομήσει και να αντιμετωπίσει την αύξηση στο κόστος παραγωγής και προμήθειας των πρώτων υλών.

Ένας ακόμη οικονομικός παράγοντας που επηρέασε και επηρεάζει την IKEA είναι η διακύμανση στο κόστος και τις τιμές των πρώτων υλών. Αν και οι τιμές των πρώτων υλών μπορεί να επηρεαστούν και από διαφορετικούς και όχι μόνο οικονομικούς παράγοντες, η άνοδος της τιμής τους προκαλεί αύξηση του κόστους κατασκευής των προϊόντων. Πράγματι η IKEA τα τελευταία χρόνια εξαιτίας και της συνεχιζόμενης αύξησης των τιμών στις πρώτες ύλες των προϊόντων της, κυρίως του ξύλου και του μετάλλου, έχει αυξήσει τις τιμές των προϊόντων της μέχρι και 80%, προσπαθώντας να

προσαρμοστεί στις νέες οικονομικές συνθήκες, αλλά ταυτόχρονα μένοντας πιστή στην ιδεολογία της για προσφορά ποιοτικών προϊόντων σε προσιτές τιμές για τους καταναλωτές.

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον: Οι κοινωνικοί έχουν σημαντική επίδραση στην IKEA, λόγω της παγκόσμιας δραστηριότητας της επιχείρησης. Η IKEA προσπαθεί και στις περισσότερες των περιπτώσεων προσαρμόζεται στις τάσεις και τις απαιτήσεις των αγορών και των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Αν και ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι η ομοιότητα των προϊόντων της σε ορισμένες περιπτώσεις τα προσαρμόζει έτσι ώστε να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο και ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται.

Ο σημαντικότερος κοινωνικός παράγοντας που βρίσκεται μάλιστα και στο επίκεντρο των στρατηγικών αποφάσεων της IKEA είναι η βιωσιμότητα και η πράσινη ανάπτυξη. Το γεγονός ότι όλο και μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού ασχολείται και ευαισθητοποιείται σε θέματα που αφορούν την βιωσιμότητα του περιβάλλοντος και των προϊόντων, έχει δώσει την δυνατότητα και την ευκαιρία στην εταιρεία να ρίξει το βάρος της σε έναν τομέα που πάντοτε βρισκόταν στον πυρήνα της. Η μείωση της ενέργειας στην παραγωγική διαδικασία και η χρησιμοποίηση ανακυκλώσιμων υλικών έχει βοηθήσει αρκετά στην ανάπτυξη της εταιρείας, ειδικότερα τα τελευταία χρόνια με την πολιτική πράσινης ανάπτυξης στο επίκεντρο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κοινωνικά και δημογραφικά φαινόμενα όπως η γήρανση του πληθυσμού, η υπογεννητικότητα ή η αστικοποίηση μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές για την IKEA. Στις πρώτες δύο περιπτώσεις η γήρανση του πληθυσμού και η υπογεννητικότητα μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση, καθώς η IKEA διαχρονικά είχε ως στόχο στην αγορά τους νεότερους ηλικιακά καταναλωτές. Από την άλλη πλευρά η αστικοποίηση που αυξάνεται όλο και περισσότερο και έχει ως αποτέλεσμα όλο και μεγαλύτερος αριθμός ατόμων να μένει σε μικρότερα διαμερίσματα, δίνει την ευκαιρία στην IKEA να πουλήσει τα προϊόντα της τα οποία είναι ιδιαίτερα ελκυστικά λόγω της εξοικονόμησης χώρου και της διάρθρωσής τους.

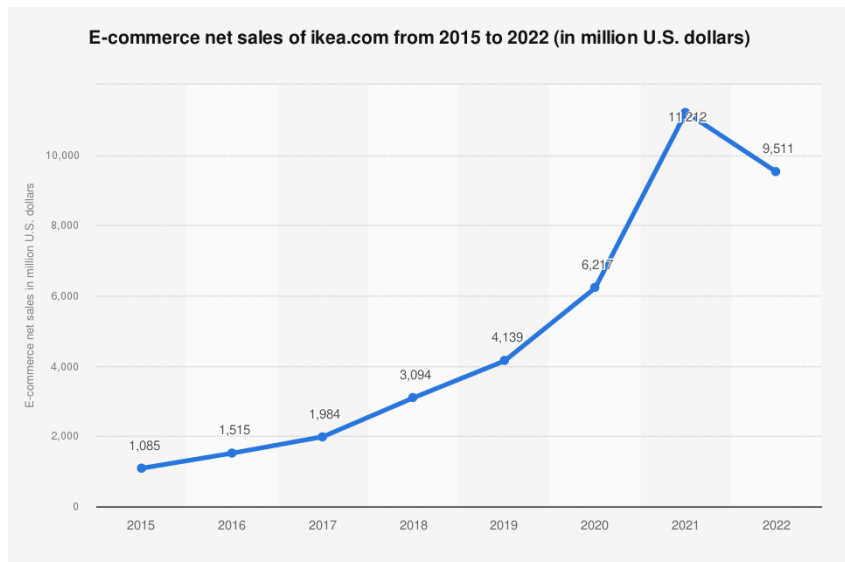
Ένας ακόμη κοινωνικός παράγοντας που έχει προκαλέσει και αρνητικά αλλά και θετικά σχόλια είναι οι διαφορετικές πεποιθήσεις και τα διαφορετικά στερεότυπα που υπάρχουν στις χώρες που δραστηριοποιείται η IKEA. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που συνέβη το 2012 και απέσπασε αρκετά αρνητικά σχόλια αναγκάζοντας την εταιρεία να απολογηθεί αποτέλεσε η αφαίρεση των γυναικών από τους καταλόγους διαφήμισης

των προϊόντων στην Σαουδική Αραβία εξαιτίας των στερεοτύπων για την εικόνα των γυναικών στην συγκεκριμένη χώρα. Η εταιρεία καταλαβαίνοντας ότι αυτή η ενέργεια αντιτίθεται με τις αξίες και την ιδεολογία που αντιπροσωπεύει και μπορεί να θεωρηθεί απειλή για την φήμη της, απολογήθηκε για το γεγονός αυτό ζητώντας δημόσια συγγνώμη.

Τεχνολογικό περιβάλλον: Το τεχνολογικό περιβάλλον και οι παράγοντες του έχουν έντονη επίδραση στην IKEA, τόσο στην παραγωγή των προϊόντων της όσο και στον τρόπο πώλησής τους. Είναι λογικό με την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη που παρατηρείται, μια επιχείρηση να βρίσκεται πάντα σε ετοιμότητα απέναντι στις αλλαγές που θα προκύψουν.

Έτσι και η IKEA από πολύ νωρίς ξεκίνησε το ηλεκτρονικό εμπόριο των προϊόντων της. Σε μια κίνηση πρωτοποριακή για τα δεδομένα της εποχής το 2001 ξεκίνησε την ηλεκτρονική παραγγελία και πώληση των προϊόντων της στην Σουηδία και την Δανία. Ωστόσο η μεγάλη αύξηση στις ηλεκτρονικές πωλήσεις, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 5.2, ήρθε από το 2015 και μετά με την επέκταση του συστήματος και της ιστοσελίδας ηλεκτρονικών παραγγελιών έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών της παγκοσμίως.

Παράλληλα η χρησιμοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης(AI) και την εικονικής πραγματικότητας(VR) έχουν βοηθήσει την επιχείρηση και έχουν δημιουργήσει περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης για εκείνη. Στην πρώτη περίπτωση η IKEA χρησιμοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη προς όφελος της για την ανάλυση δεδομένων, την πρόβλεψη των τάσεων των καταναλωτών, την εξατομίκευση των εμπειριών πελατών και την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών μέσω chatbots. Στην δεύτερη περίπτωση η IKEA με τον συνδυασμό της τεχνητής νοημοσύνης και της εικονικής πραγματικότητας δίνει την δυνατότητα στους πελάτες της να δημιουργήσουν τον δικό τους χώρο με έπιπλα και προϊόντα της, χρησιμοποιώντας τις εφαρμογές “IKEA Place” και “IKEA Studio” για smartphones, αλλά και μέσω της ιστοσελίδας “IKEA Kreativ”



Πίνακας 5.2: Καθαρές πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω της ιστοσελίδας ikea.com για την περίοδο 2015-2022(μετρήσιμα σε εκατομμύρια Αμερικανικού δολαρίου)

Πηγή: <https://www.statista.com/>

5.4.2 Άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Δυνάμεις Porter)

Το άμεσο ή αλλιώς μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από τις δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Αφού λοιπόν αναλύσαμε το γενικευμένο περιβάλλον της ΙΚΕΑ διαχρονικά, θα συνεχίσουμε με την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της. Στην διαδικασία ανάλυσης του θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα Porter το οποίο περιλαμβάνει τις πέντε δυνάμεις οι οποίες έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν άμεσα την επιχείρηση. Αυτές οι πέντε δυνάμεις όπως αναφέρθηκαν και σε προηγούμενα κεφάλαια είναι :

- Απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον βιομηχανικό κλάδο
- διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Μιας και οι συγκεκριμένες δυνάμεις αφορούν συγκεκριμένο κλάδο, πρέπει να διευκρινίσουμε τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η ΙΚΕΑ. Η εταιρεία ΙΚΕΑ δραστηριοποιείται στον κλάδο λιανικής και επίπλων και αποτελεί τον σημαντικότερο

οργανισμό στον κλάδο της τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως. Ο κλάδος των επίπλων έχει μια πλούσια ιστορία που εκτείνεται σε αιώνες και σε πολλές ηπείρους. Σήμερα, η βιομηχανία επίπλων είναι μια παγκόσμια βιομηχανία αξίας 587 δισεκατομμυρίων δολαρίων, με μεγάλη γκάμα προϊόντων και στυλ που ταιριάζουν σε όλων των ειδών τις προτιμήσεις. Η χρήση προηγμένων τεχνικών κατασκευής και υλικών όπως πλαστικά και σύνθετα υλικά έχει αυξήσει την απόδοση και έχει μειώσει το κόστος παραγωγής των επίπλων αισθητά. Ταυτόχρονα, η αυξανόμενη κατανόηση και ο ενστερνισμός των περιβαλλοντικών ανησυχιών έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη εστίαση στα βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον έπιπλα. Ένα ακόμη στοιχείο του κλάδου είναι η άνοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς έχει διευκολύνει τους καταναλωτές να ερευνούν και να αγοράζουν έπιπλα παγκοσμίως. Επομένως γίνεται κατανοητό πως μιλάμε για έναν ιδιαίτερος απαιτητικό και ανταγωνιστικό κλάδο για τις επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον κλάδο: Μερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή από την είσοδο νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων είναι η αυξανόμενη τάση προς το διαδικτυακό λιανικό εμπόριο. Καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο συνεχίζει να αναπτύσσεται, γίνεται ευκολότερο για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση να δημιουργήσει μια διαδικτυακή παρουσία και να ανταγωνιστεί καθιερωμένους λιανοπωλητές. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες και οι αγορές παρέχουν ευκαιρίες σε μικρότερους παίκτες να προσεγγίσουν μια ευρεία βάση πελατών χωρίς την ανάγκη εκτεταμένων δικτύων φυσικών καταστημάτων. Παράλληλα, η βιομηχανία επίπλων και οικιακών προϊόντων εξελίσσεται συνεχώς, καθοδηγούμενη από τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και τις τάσεις σχεδιασμού. Οι νεοεισερχόμενοι με καινοτόμες προσφορές προϊόντων ή μοναδικά επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να κατακτήσουν εξειδικευμένες αγορές ή να διαφοροποιηθούν μέσω του σχεδιασμού, της βιωσιμότητας ή άλλων παραγόντων.

Ωστόσο το κύριο εμπόδιο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι να πρέπει να ανταγωνιστούν για τα ίδια κανάλια προμήθειας και διανομής που χρησιμοποιούν οι καθιερωμένες εταιρείες της αγοράς. Οι επιχειρήσεις του κλάδου στο παρελθόν έχουν αναπτύξει ένα καλά οργανωμένο και αναγνωρισμένο δίκτυο καναλιών προβολής και διανομής των προϊόντων της.

Επιπροσθέτως, ακόμη ένα εμπόδιο για μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο είναι οι οικονομίες κλίμακας που υπάρχουν μέσα σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις του κλάδου

με συνεχιζόμενη ανάπτυξη και πρόοδο, έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ισχυρές οικονομίες κλίμακας, μέσω της έρευνας, της εξειδίκευσης και της κάθετης ολοκλήρωσης σε πολλές περιπτώσεις, με αποτέλεσμα να έχουν μειώσει σε μεγάλο βαθμό το μακροπρόθεσμο κόστος της παραγωγής.

Επομένως, η απειλή από νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις για την IKEA θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από **μέτρια έως πολύ μικρή**.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών απέναντι στον κλάδο. Πρώτον, η βιομηχανία επίπλων και οικιακών προϊόντων βασίζεται σε μια ποικιλία πρώτων υλών, όπως ξύλο, μέταλλα, υφάσματα και πλαστικά. Η διαθεσιμότητα και η τιμολόγηση αυτών των υλικών μπορεί να επηρεάσει την ισχύ του προμηθευτή. Εάν υπάρχουν περιορισμένες πηγές ή διακυμάνσεις στις τιμές των βασικών υλικών, οι προμηθευτές μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, η συγκέντρωση προμηθευτών σε συγκεκριμένες περιοχές ή χώρες μπορεί να επηρεάσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Εάν οι προμηθευτές είναι συγκεντρωμένοι σε λίγους τομείς, μπορεί να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο των τιμών και των όρων συμφωνίας στις διαπραγματεύσεις με τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, εάν οι προμηθευτές είναι διαφορετικοί και γεωγραφικά διασκορπισμένοι, η επιχείρηση μπορεί να έχει μεγαλύτερη ευελιξία στις επιλογές προμήθειας, μειώνοντας την ισχύ των προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των υφιστάμενων προμηθευτών μπορεί επίσης να επηρεαστεί από την απειλή νέων προμηθευτών στον κλάδο. Καθώς αυξάνονται οι προμηθευτές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αυτόματα μειώνεται η διαπραγματευτική ισχύς των ήδη υφιστάμενων προμηθευτών προς τις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν δημιουργήσει ένα ισχυρό και εκτεταμένο δίκτυο προμηθευτών όλα αυτά τα χρόνια βασιζόμενες στην κυρίαρχη ανταγωνιστική θέση που έχουν στον κλάδο. Καταρχήν, η παγκόσμια κλίμακα και η αγοραστική δύναμη των επιχειρήσεων προσφέρουν ένα πλεονέκτημα στις διαπραγματεύσεις της με τους προμηθευτές. Πραγματοποιώντας μεγάλες παραγγελίες και διατηρώντας μακροχρόνιες σχέσεις με αξιόπιστους προμηθευτές, οι επιχειρήσεις μπορούν να

ασκήσουν επιρροή στις τιμές, τους όρους και την ποιότητα των προϊόντων. Ταυτόχρονα, συχνά συνεργάζονται στενά με τους προμηθευτές τους για να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων τους.

Επομένως, με βάση τα στοιχεία και τις ενέργειες των επιχειρήσεων του κλάδου ναί μεν έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, όμως παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, η συγκέντρωση προμηθευτών και η διαθεσιμότητα εναλλακτικών πηγών μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο της διαπραγματευτικής δύναμης που κατέχουν οι προμηθευτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που προκάλεσε την αύξηση των τιμών στα προϊόντα της ΙΚΕΑ, είναι η αύξηση των τιμών στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της. Κρίνοντας από αυτά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών απέναντι στην κλάδο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως **μέτρια**.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στη σημαντική διαπραγματευτική δύναμη που κατέχουν οι αγοραστές.

Πρώτο και κυριότερο στοιχείο της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών είναι ότι οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα επιλογών στην αγορά επίπλων. Αυτή η αφθονία επιλογών δίνει στους αγοραστές τη δυνατότητα να συγκρίνουν τιμές, ποιότητα και χαρακτηριστικά, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναζητήσουν την καλύτερη σχέση ποιότητας τιμής. Εάν οι αγοραστές αντιληφθούν ότι μπορούν να αποκτήσουν παρόμοια προϊόντα σε πιο ευνοϊκή τιμή ή με καλύτερη εξυπηρέτηση για εκείνους, μπορούν εύκολα να στραφούν σε εναλλακτικές μάρκες ή λιανοπωλητές.

Ταυτόχρονα, όπως αναφέραμε και παραπάνω σημαντική ενίσχυση στην δύναμη των αγοραστών έπαιξε η ανάπτυξη του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Έχοντας εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, κριτικές προϊόντων και συγκρίσεις τιμών, οι πελάτες μπορούν να κάνουν έρευνα, να συγκρίνουν και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να είναι πιο απαιτητικοί στις επιλογές αγορών τους.

Ένα ακόμη στοιχείο που αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι η ίδια η μορφή ο ίδιος ο κλάδος της πώλησης επίπλων. Δεδομένου ότι οι αγορές επίπλων είναι συνήθως σπάνιες και περιλαμβάνουν σημαντικές οικονομικές επενδύσεις, οι πελάτες τείνουν να αξιολογούν προσεκτικά τις επιλογές τους και μπορεί να καθυστερήσουν ή να παραιτηθούν από τις αγορές εάν δεν βρουν την επιθυμητή πρόταση αξίας.

Γενικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο του λιανεμπορίου των επίπλων χαρακτηρίζεται ως **υψηλή**.

Πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα που είναι διαθέσιμα στην αγορά είναι σημαντική. Και σε αυτή την περίπτωση τόσο οι ευρεία γκάμα εναλλακτικών ανταγωνιστικών προϊόντων, όσο και η αύξηση του ηλεκτρονικού λιανικού εμπορίου, έχουν δώσει την δυνατότητα και σε άλλες επιχειρήσεις να παράγουν και να διανέμουν υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό αυξάνει τις διαθέσιμες επιλογές των καταναλωτών. Ειδικότερα, μεγάλες πλατφόρμες και ιστοσελίδες που ασχολούνται με το λιανεμπόριο, όπως το Amazon και το Wayfair, αποτελούν απειλή για την μείωση των ηλεκτρονικών πωλήσεων της IKEA.

Επομένως, παρόλο που η απειλή των υποκατάστατων υφίσταται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η IKEA, οι στρατηγικές της ενέργειες χαρακτηρίζουν αυτή την απειλή ως **μέτρια**.

Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο διαμορφώνεται με βάση τις ενέργειες των επιχειρήσεων οι οποίες επιδιώκουν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση έναντι των αντιπάλων τους. Στον κλάδο του εμπορίου επίπλων ο ανταγωνισμός είναι αρκετά υψηλός εξαιτίας ορισμένων παραγόντων όπως η πληθώρα ανταγωνιστών που δραστηριοποιείται μέσα στον κλάδο, η χαμηλή διαφοροποίηση προϊόντων, οι ανταγωνιστικές τιμές, η εξάρτηση του κλάδου στη διαφήμιση και το μάρκετινγκ για την προσέγγιση πελατών και τα χαμηλά εμπόδια εισόδου σε αυτόν.

Η παρουσία πολλών επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα όπως είναι λογικό αυξάνει των υφιστάμενο ανταγωνισμό εντός του κλάδου. Παράλληλα, οι πόλεμοι τιμών, οι προωθητικές προσφορές ή οι εκπτώσεις για να προσελκύσουν πελάτες, ασκούν πίεση προς μια επιχείρηση έτσι ώστε να διατηρήσει ανταγωνιστικές τις τιμές της. Ταυτόχρονα η διαφήμιση των προϊόντων έχει σημαντική επίπτωση στις πωλήσεις των προϊόντων και αναγκάζει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους έτσι ώστε να προβάλουν τα δικά τους προϊόντα.

Πιο συγκεκριμένα η ΙΚΕΑ για να μπορέσει να ανταπεξέλθει και να αναπτυχθεί μέσα σε αυτό το γενικότερο υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου, χρησιμοποιεί τα χαρακτηριστικά τα οποία της προσφέρουν πλεονέκτημα. Τέτοια είναι οι οικονομίες κλίμακας που διαθέτει, η παγκόσμια παρουσία της στις αγορές και η φήμη του ονόματός της. Ταυτόχρονα, πάνω στις βασικές της αρχές και στην βασική της ιδεολογία, η εταιρεία επενδύει στην καινοτομία σχεδιασμού, τη βιωσιμότητα και την εμπειρία των πελατών για να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να προσελκύσει περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές της. Τέλος, η ισχυρή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που την κατατάσσει σε μια από τις καλύτερες ανεξαρτήτως κλάδου, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και οι στρατηγικές βελτιστοποίησης κόστους και μάρκετινγκ, επιτρέπουν στην ΙΚΕΑ να διατηρεί ανταγωνιστικές τιμές και περιθώρια κέρδους.

Επομένως, αν και η ΙΚΕΑ καταφέρνει μέσα από σωστές στρατηγικές αποφάσεις να διατηρεί την θέση της στην αγορά και να κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντίπαλων της, η δύναμη και η ένταση του ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως **υψηλή**.

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΙΚΕΑ προκύπτουν οι ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευθεί η εταιρεία, καθώς και οι απειλές τις οποίες πρέπει να αποφύγει.

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες για την ΙΚΕΑ είναι:

- Η περαιτέρω αξιοποίηση της συνεχώς αυξημένης αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου. Αν και η ΙΚΕΑ παρουσιάζει αυξητική τάση στις ηλεκτρονικές

πωλήσεις της ανά χρόνο, αυτές αποτελούν το ¼ των συνολικών της πωλήσεων παγκοσμίως. Για το 2022 η ΙΚΕΑ είχε 22% ηλεκτρονικές πωλήσεις έναντι 75% που ήταν οι πωλήσεις σε φυσικά καταστήματα (3% η παροχές υπηρεσιών).

- Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και της τεχνολογικής καινοτομίας θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας με αποτέλεσμα περισσότερες πωλήσεις. Ταυτόχρονα, θα βοηθούσε στην ελαχιστοποίηση της σπατάλης με τον εξορθολογισμό των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό, με τη σειρά του, θα βοηθούσε στη μείωση του κόστους, ενισχύοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους

Οι σημαντικότερες απειλές για την ΙΚΕΑ είναι:

- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από άλλους λιανοπωλητές επίπλων που προσπαθούν να μιμηθούν την επιτυχία και τις τακτικές της ΙΚΕΑ, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο ανταγωνισμός προκαλείται είτε από μεγάλες επιχειρήσεις είτε από αλυσίδες μικρού μεγέθους οι οποίοι διεκδικούν μερίδιο στην αγορά.
- Η αύξηση των τιμών στις πρώτες ύλες μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ΙΚΕΑ, καθώς θα οδηγήσει σε αύξηση του κόστους παραγωγής και επομένως είτε σε μείωση των πιθανών κερδών είτε σε αυξήσεις τιμών που μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους αγοραστές.

5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η στρατηγική ανάλυση όμως δεν σταματά στο κομμάτι του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κάθε μια επιχείρηση οφείλει να αναλύει τους εσωτερικούς παράγοντες, τους διαθέσιμους πόρους και τα χαρακτηριστικά εκείνα τα όποια θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που δεν λειτουργούν σωστά και φέρνουν σε μειονεκτική θέση την επιχείρηση. Με άλλα λόγια μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να εντοπίσει τις **δυνάμεις** και τις **αδυναμίες** που την χαρακτηρίζουν. Με βάση αυτή την ανάλυση του συνδυασμού των πόρων έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι ικανότητες μιας επιχείρησης, προκύπτει η αξιολόγηση των δυνάμεων και των

αδυναμιών της επιχείρησης έτσι ώστε να καταλήξει στην στρατηγική που θα ακολουθήσει. Η μέθοδος ανάλυσης που χρησιμοποιείται είναι η SWOT ανάλυση που περιλαμβάνει και τις ευκαιρίες και απειλές που προαναφέραμε στην ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η IKEA από την ίδρυση της κιάλας ακολούθησε το όραμα και την ιδεολογία του ιδρυτή της Ingvar Kamprad. Για αυτό και επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένους άξονες και παράγοντες οι οποίοι της έδωσαν στην πάροδο των χρόνων ένα ιδιαίτερος σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι σημαντικότερες δυνάμεις της IKEA είναι:

- Η αξιοποίηση της φήμης και της επωνυμίας της εταιρείας και η εξάπλωση των δραστηριοτήτων της σε περισσότερες χώρες παγκοσμίως. Αυτή την στιγμή η IKEA δραστηριοποιείται σε 61 χώρες παγκοσμίως. Θα μπορούσε να εξερευνήσει περισσότερες αγορές στην Λατινική Αμερική και την Ασία και με επίκεντρο τις προσιτές τιμές να προσελκύσει καταναλωτές με χαμηλά και μεσαία εισοδήματα σε τέτοιες χώρες.
- Μοναδικότητα: Η IKEA κατάφερε να ανανεώνει και να εξελίσει τα προϊόντα της χωρίς όμως να ξεφεύγει από τις βασικές της αρχές. Η μοναδικότητα της IKEA έγκειται στην ικανότητά της να είναι ένας οργανισμός με όραμα, χρησιμοποιώντας δημιουργικότητα και καινοτομία.
- Οι προσιτές τιμές: Μια από τις βασικές αρχές και ιδεολογίες του Kamprad και επομένως και της IKEA, ήταν η δημιουργία επίπλων και οικιακών προϊόντων που θα ήταν προσιτά σε όλους. Χωρίς «εκπτώσεις» στην ποιότητα και την ανθεκτικότητα των προϊόντων η IKEA καταφέρνει μέχρι και σήμερα να διατηρεί τα προϊόντα της σε ιδιαίτερος χαμηλές και συνάμα ανταγωνιστικές τιμές και έτσι να κερδίζει την προτίμηση των καταναλωτών.
- Ο συνεχής εκδημοκρατισμός της αγοράς που αποτέλεσε βλέψη του ιδρυτή της από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Το γεγονός ότι κράτησε συνειδητή στάση απέναντι στην προσβασιμότητα και στις προσιτές τιμές για τους καταναλωτές προσέδωσε φήμη και κύρος στην επωνυμία της εταιρίας και επομένως και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η επωνυμία της εταιρίας που αναφέρθηκε αποτελεί μια ακόμη ισχυρή δύναμη του οργανισμού. Η IKEA κατάφερε να χτίσει ένα ισχυρό όνομα και μια μεγάλη φήμη παγκοσμίως με αποτέλεσμα να περάσει συνειδητά στους καταναλωτές η προτίμηση προς τα προϊόντα της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι το 2020

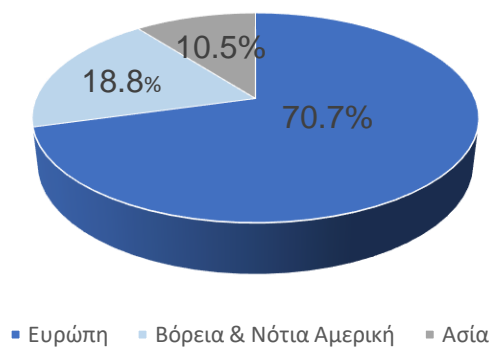
- η εταιρία ανακηρύχθηκε ως η μάρκα με την μεγαλύτερη αξία στον χώρο της λιανικής επίπλων με αξία που έφθανε τα 48 δισεκατομμύρια Δολάρια Αμερικής.
- Ως φυσικό επακόλουθο της μεγάλης χρηματιστηριακής αξίας και των οικονομικών πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, η ΙΚΕΑ έχει την δυνατότητα να επενδύει σημαντικά ποσά στην έρευνα και την ανάπτυξη των προϊόντων και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.
 - Η εξάπλωση της παγκοσμίως της έχει δώσει την δυνατότητα να απευθύνεται σε μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό και επομένως να αυξάνει και την κερδοφορία της
 - Η τάση της εταιρείας προς την βιωσιμότητα από τα πρώτα κιόλας χρόνια της θεωρείται μια πολύ σημαντική δύναμη για εκείνη. Αρχικά τόσο γιατί κατάφερε να μειώσει περισσότερο το κόστος παραγωγής της αλλά και μετέπειτα με την ευαισθητοποίηση όλο και περισσότερης μερίδας του πληθυσμού προς την βιωσιμότητα του περιβάλλοντος, η ΙΚΕΑ κατάφερε να αυξήσει την ζήτηση των προϊόντων της.

Οι σημαντικότερες αδυναμίες της ΙΚΕΑ είναι:

- Σε ορισμένες περιπτώσεις και με την προσπάθεια για μείωση του κόστους παραγωγής και την τοποθέτηση χαμηλών τιμών στα προϊόντα της, η ΙΚΕΑ έβγαλε στην αγορά προϊόντα που ήταν χαμηλότερης ποιότητας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτέλεσε μια σειρά μοντέλου που αφορούσε ντουλάπες σπιτιού και η οποία είχε προβλήματα στην τοποθέτηση και την στερέωση της με αποτέλεσμα να προκληθούν ατυχήματα και η εταιρεία να αναγκαστεί να ανακαλέσει τα προϊόντα της.
- Οι λάθος αποφάσεις της εταιρείας στο παρελθόν σε θέματα που είχαν να κάνουν με κοινωνικά φαινόμενα και κοινωνικές ανισότητες. Η ΙΚΕΑ είχε λάβει αρνητικά σχόλια στο παρελθόν σε παραπάνω από μια περιπτώσεις, όταν στην προσπάθεια της να εναρμονιστεί με τις κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις μιας νέας αγοράς ήρθε σε σύγκρουση με τις αξίες που πρέσβευε για ισότητα. Παραδείγματος χάριν, σε χώρες όπως η Ρωσία ή η Σαουδική Αραβία υπήρξε λογοκρισία στην διαφήμιση των προϊόντων, στην πρώτη περίπτωση με την λογοκρισία για άτομα με ομοφυλοφιλικές τάσεις και στην δεύτερη με την εξαφάνιση των γυναικών από τους διαφημιστικούς καταλόγους της.

- Η χαμηλή της παρουσία σε μια σημαντική αγορά όπως είναι αυτή της Ασίας. Έχοντας ρίξει το επίκεντρο του βάρους στις αγορές της Ευρώπης και την Βορείου Αμερικής, η ΙΚΕΑ έχει αφήσει στην άκρη μια πολύ σημαντική και την πολυπληθέστερη αγορά στον πλανήτη, αυτή της Ασίας. Χαρακτηριστικός είναι και ο Πίνακας 5.3, που παρουσιάζει τις πωλήσεις της ΙΚΕΑ ανά ήπειρο για το 2022.

Μερίδιο αγοράς πωλήσεων ανά ήπειρο για την ΙΚΕΑ το 2022



Πίνακα 5.3: Μερίδιο αγοράς πωλήσεων ανά ήπειρο για την ΙΚΕΑ το 2022

Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/241808/sales-per-region-of-ikea/>

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Richard Koch, Greg Lockwood (2016), Simplify: How the Best Businesses in the World Succeed, Entrepreneur Press
2. Ingvar Kamprad (1976), The Testament of a Furniture Dealer, Inter IKEA Systems B.V. 1976 – 2016
3. Marc Auerbach(2016), IKEA: Flat Pack Tax Avoidance, A study commissioned by the Greens/EFA Group in the European Parliament
4. Ιστότοπος IKEA (<https://www.ikea.com/>)
5. Ιστότοπος IKEA (https://Ikea_museum.com/en/explore/the-story-of-ikea/the-birth-of-ikea/)
6. Ιστότοπος IKEA (<https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/our-business-in-brief>)
7. Ιστότοπος IKEA
(<https://www.ikea.com.hk/en/newsroom/news/general/detail/recall-troligtvis>)
8. Ιστότοπος IKEA
(<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/sustainability/cop25-ikea-applauds-green-deal-movement-toward-a-climate-neutral-europe-191211/>)
9. Ιστότοπος IKEA
(<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/ikea-takes-the-next-step-to-scale-down-in-russia-and-belarus-220615/>)
10. Ιστότοπος IKEA (<https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/>)
11. Ιστότοπος IKEA (<https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/for-suppliers/>)
12. Ιστότοπος IKEA (<https://www.ikea.com/us/en/customer-service/product-support/recalls/following-an-additional-child-fatality-ikea-recalls-29-million-malm-and-other-models-of-chests-pub4128a7af>)
13. Ιστότοπος Statista (<https://www.statista.com/>)
14. Ιστότοπος Hivelr (<https://www.hivelr.com>)

15. Ιστότοπος Guardian
(<https://www.theguardian.com/business/2017/may/20/ikea-seeks-to-make-more-products-in-uk-to-fend-off-post-brexit-vote-price-rises>)
16. Ιστότοπος Guardian
(<https://www.theguardian.com/world/2012/oct/02/ikea-apologises-removing-women-saudi-arabia-catalogue>)
17. Ιστότοπος News Sky (<https://news.sky.com/story/ikea-prices-have-soared-by-up-to-80-amid-surg-ing-raw-material-costs-says-retail-intelligence-firm-12723501>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ανάλυση της δομής και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της ΙΚΕΑ γίνεται φανερή η δυναμική και το μέγεθος που έχει διαμορφώσει η εταιρεία με την πάροδο των χρόνων. Από μία μικρή ατομική επιχείρηση στις αρχές της δεκαετίας του 1940, κατάφερε με σταθερό πλάνο και συγκεκριμένο όραμα και ιδεολογία να εξελιχθεί σε έναν οικονομικό και εμπορικό κολοσσό που δεσπόζει στον κλάδο δραστηριότητας του.

Πάνω σε συγκεκριμένους άξονες στηρίχθηκε και στηρίζεται μέχρι και σήμερα όλο το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης για ανάπτυξη και κερδοφορία. Οι άξονες αυτοί είναι:

- Ηγεσία στον Κόστος παραγωγής και στις χαμηλές τιμές της αγοράς.
- Καινοτομία και σχεδιασμός πρωτοπριακών αλλά ταυτόχρονα απλών και προσιτών οικονομικά επίπλων.
- Βιωσιμότητα ως προς τα προϊόντα της αλλά και το περιβάλλον
- Παγκόσμια διεύρυνση ώστε να απευθυνθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό
- Κινητήριοι μοχλός και πυρήνας των δράσεων είναι οι καταναλωτές της εταιρείας.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική της ΙΚΕΑ βασίζεται στον συνδυασμό της ηγεσίας στον τομέα του κόστους, της καινοτομίας προϊόντων, του σχεδιασμού και της βιωσιμότητας. Η ικανότητά τους να διατηρούν χαμηλές τιμές ενώ προσφέρουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και αυτός είναι ο βασικός παράγοντας της επιτυχίας της. Επιπλέον, η δέσμευση της εταιρείας στη βιωσιμότητα και η προσαρμογή σε παγκόσμιες αγορές ενισχύουν τον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στον βιομηχανικό κλάδο. Η παγκόσμια διεύρυνση και η προσήλωση στην παροχή θετικής εμπειρίας πελατών εδραιώνουν ακόμη περισσότερο τη θέση της ως ηγέτη στον χώρο της λιανικής και του εμπορίου επίπλων. Και η στρατηγική της θεωρείται, ως επί το πλείστον, άκρως επιτυχημένη στην πάροδο των χρόνων.

Ωστόσο η εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει περαιτέρω τις αγορές της καθώς οι ανταγωνιστικές δυνάμεις και οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται για να επιβάλουν νέες προκλήσεις για τον οργανισμό της ΙΚΕΑ. Η εταιρεία πρέπει να χαράξει

νέες στρατηγικές για να διατηρήσει την ισχυρή οικονομική της θέση και να μπορέσει να συνεχίσει την διαρκή της εξέλιξη και πρόοδο.

Θεωρώ ότι η βάση των δράσεων της προς αυτήν την κατεύθυνση θα πρέπει να είναι οι εξής δύο κινήσεις:

- Πρώτον, η διεύρυνση της επιχείρησης σε χώρες στις οποίες υπάρχει μεγάλο αγοραστικό και πληθυσμιακό κοινό με χαμηλό ή μεσαίο επίπεδο εισοδήματος. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει τις χαμηλές τιμές των προϊόντων της και να απευθυνθεί σε μια μεγάλη μερίδα ατόμων, η οποία θα μπορέσει να αγοράσει τα προϊόντα της καθώς αυτά θα προσφέρονται σε προσιτές τιμές. Μάλιστα, σε αυτήν την κατεύθυνση και για να αυξήσει περαιτέρω την κερδοφορία της θα ήταν προτιμότερο να επενδύσει στο ηλεκτρονικό λιανεμπόριο, καθώς έτσι θα μπορέσει να εξοικονομήσει χρήματα και κόστος που χρειάζονται για την κατασκευή, την συντήρηση και την λειτουργία φυσικών καταστημάτων και εργατικού δυναμικού.
- Δεύτερον, με βάση την μεταστροφή ολόκληρου του πλανήτη και των πολιτικών βιωσιμότητας που βρίσκονται τα τελευταία χρόνια στον πυρήνα των εξελίξεων, πρέπει η ΙΚΕΑ να συνεχίσει ή ακόμη και να επενδύσει περαιτέρω στο κομμάτι αυτό. Θα πρέπει η βιωσιμότητα να έρθει σε πρώτο πλάνο με την μείωση της χρήσης πρώτων υλών που είναι επιβλαβή για το περιβάλλον, την μείωση ενέργειας στην διαδικασία παραγωγής και την κατασκευή επίπλων και προϊόντων από ανακυκλώσιμα και βιώσιμα υλικά. Σε αυτό το κομμάτι αρωγός και σύμμαχος μπορεί και πρέπει να είναι και η τεχνολογία, καθώς η χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων προμηθειών και παραγωγής θα μπορέσει να προσφέρει μια διαχειρίσιμη και λειτουργική παραγωγική διαδικασία με όσο το δυνατόν λιγότερη ενέργεια.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Ιστότοπος ΙΚΕΑ (<https://www.ikea.com/>)

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Freedman Lawrence (2013), Strategy: A History , Oxford University Press

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J. Strickland III (2020), CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY The Quest for Competitive Advantage Concept and Cases (22nd Edition), McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York,

Wheelen Thomas, Hunger David (2012), Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth edition , Prentice Hall

Cary L. Cooper (2014), Wiley encyclopedia of management Third edition, volume 12. Strategic management / edited by John McGee and Tanya Sammut-Bonnici, Wiley, Chichester, West Sussex, United Kingdom

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2005), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases 7th Edition, Prentice Hall Financial Times

Michael E. Porter (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press

Lawrence G. Fine (2009), The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats, Kick It

Richard W. Puyt, Finn Birger Lie, Celeste P.M. Wilderom (2023), Long Range Planning: Volume 56, Issue 3, The origins of SWOT analysis, Elsevier Ltd. University of Twente

Humphrey A. (2005), SWOT Analysis for Management Consulting, SRI Alumni Newsletter

IIBA (2015), A Guide To The Business Analysis: Body Of Knowledge(3rd Edition), International Institute of Business Analysis

Richard Koch, Greg Lockwood (2016), Simplify: How the Best Businesses in the World Succeed, Entrepreneur Press

Ingvar Kamprad (1976), The Testament of a Furniture Dealer, Inter IKEA Systems B.V. 1976 - 2016

Marc Auerbach(2016), Ikea: Flat Pack Tax Avoidance, A study commissioned by the Greens/EFA Group in the European Parliament

<https://www.ikea.com/>

<https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/the-birth-of-ikea/>

<https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/our-business-in-brief>

<https://www.ikea.com.hk/en/newsroom/news/general/detail/recall-troligtvis>

<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/sustainability/cop25-ikea-applauds-green-deal-movement-toward-a-climate-neutral-europe-191211/>

<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/ikea-takes-the-next-step-to-scale-down-in-russia-and-belarus-220615/>

<https://www.theguardian.com/business/2017/may/20/ikea-seeks-to-make-more-products-in-uk-to-fend-off-post-brexit-vote-price-rises>

<https://news.sky.com/story/ikea-prices-have-soared-by-up-to-80-amid-surging-raw-material-costs-says-retail-intelligence-firm-12723501>

<https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/>

<https://www.theguardian.com/world/2012/oct/02/ikea-apologises-removing-women-saudi-arabia-catalogue>

<https://www.ikea.com/us/en/newsroom/corporate-news/ikea-launches-new-ai-powered-digital-experience-empowering-customers-to-create-lifelike-room-designs-pub58c94890>

<https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/for-suppliers/>

<https://www.hivelr.com>

<https://www.statista.com/>

<https://www.ikea.com/us/en/customer-service/product-support/recalls/following-an-additional-child-fatality-ikea-recalls-29-million-malm-and-other-models-of-chests-pub4128a7af>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική επιχείρησης	10
Διάγραμμα 1.2: Βασικά στοιχεία στη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ	11
Διάγραμμα 1.3: Επίπεδα της Στρατηγικής	16
Διάγραμμα 3.1 : Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό	28
Διάγραμμα 3.2: Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	37
Διάγραμμα 5.1: Οργανωτική δομή της Inter IKEA Group	56

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1: Καθαρά ετήσια έσοδα του ομίλου IKEA Group για την περίοδο 2001- 2020	53
Πίνακας 5.2 : Καθαρές πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω της ιστοσελίδες ikea.com για την περίοδο 2015-2022 (μετρήσιμα σε εκατομμύρια Αμερικανικού δολαρίου)	63
Πίνακα 5.3: Μερίδιο αγοράς πωλήσεων ανά ήπειρο για την IKEA το 2022	74