

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (MBA TQM)



Διπλωματική Εργασία

**‘Διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής στη
σύγχρονη επιχείρηση’**

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Κορδονούρης Στυλιανός

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2018

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κα. Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου για την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και την άμεση ανταπόκριση της σε κάθε μου αίτημα.

Είμαι ευγνώμων τόσο στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, όσο και στους καθηγητές που το στελέχωναν, καθώς έδωσαν στις ανησυχίες μου νέες διαστάσεις. Διαστάσεις που με οδήγησαν σε διαφορετικές, μέχρι πρότινος σε μένα, αναζητήσεις τόσο ακαδημαϊκές όσο και επαγγελματικές.

Η παρούσα διπλωματική αφιερώνεται στους συμφοιτητές και στους συνοδοιπόρους αυτού του ταξιδιού. Απογεύματα πλέον κενά από συζητήσεις και ενδιαφέρουσες απόψεις, καθόλου εφάμιλλα με αυτά της προηγούμενης διετίας. Απογεύματα που σε έβγαζαν από τη βολή σου, επειδή ένιωθες τον ανταγωνισμό να βρίσκεται κάπου εκεί τριγύρω, που τώρα όμως έχουν αφήσει την ανάμνηση ότι άξιζε κάθε μικρή θυσία.

Στη μητέρα μου, που αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις, στην μητέρα μου που ανήκει σε αυτόν τον κόσμο, στη μητέρα μου με την αυθεντική φωνή.

Σύνοψη

Στη παρούσα εργασία επιχειρείται να δοθεί έμφαση στα σύγχρονα εργαλεία που οφείλουν να διαθέτουν στην «φαρέτρα» τους οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον 21^ο αιώνα. Με σεβασμό και κατανόηση στην ιστορία και στην πορεία θεμελίωσης τόσο του επιστημονικού όρου της στρατηγικής όσο και αυτού του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναλύεται τα θεμελιώδη στοιχεία που πρέπει να διαθέτει η στρατηγική της σύγχρονης επιχείρησης και το πώς αυτή θα φθάσει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και εκτέλεση της. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο μελετάται ο ορισμός του όρου της στρατηγικής, του στρατηγικού μάνατζμεντ και των επιμέρους στοιχείων που απαρτίζουν και συμπληρώνουν τους δυο παραπάνω όρους. Στα επόμενα δύο κεφάλαια αναλύεται τόσο η σημασία της ανάλυσης του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με διάφορες προσεγγίσεις, από τη διεθνή βιβλιογραφία επιχειρείται η ολοκληρωμένη προσέγγιση και μελέτη αυτών. Στο τέταρτο κεφάλαιο εισάγεται ένας σύγχρονος για τον επιστημονικό τομέα της στρατηγικής όρος, αυτός της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης. Με τον όρο αυτό εννοούμε τεχνικές, μεθόδους και εργαλεία που θα συνεισφέρουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις να πετύχουν εκείνη τη στρατηγική που θα είναι αποτελεσματική σε όρους κόστους, απόδοσης και επίδοσης. Κατά το επόμενο κεφάλαιο, μελετάται και αναλύεται το φάσμα των επιχειρηματικών μοντέλων, παραδοσιακά αλλά και σύγχρονα εργαλεία που συνεπικουρούν στην επίτευξη των στόχων των πρώτων και τρόποι ανάπτυξης των τελευταίων. Τέλος, η σύνοψη και τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας εντοπίζονται στο τελευταίο και έκτο κεφάλαιο.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή.....	7
1.1	Ορισμός στρατηγικής.....	7
1.2	Διαχείριση / Διοίκηση σε αβέβαιες συνθήκες.....	8
1.3	Φύση της στρατηγικής.....	9
1.3.1	Σύγκριση στρατηγικής με στρατηγική διοίκηση/διαχείριση.....	9
1.4	Τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ;.....	10
1.5	Οι έξι συνιστώσες της στρατηγικής.....	12
1.5.1	Η άποψη της λογικής και της γλώσσας.....	16
1.5.2	Η άποψη της Μάθησης.....	22
1.5.3	Η Πολιτιστική άποψη.....	27
1.5.4	Η Πολιτική Άποψη.....	34
1.5.5	Η Ηθική Άποψη.....	38
1.5.6	Η Άποψη του Σχεδιασμού.....	45
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	51
	Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	52
2	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	53
2.1	Εισαγωγή.....	53
2.2	P.E.S.T.L.E.....	53
2.3	Προσέγγιση κατά PORTER.....	58
2.3.1	Ανταγωνιστικές πιέσεις από υφιστάμενες επιχειρήσεις.....	63
2.3.2	Ανταγωνιστικές πιέσεις που συνδέονται με την απειλή των νεοεισερχόμενων..	66
2.3.3	Ανταγωνιστικές πιέσεις από υποκατάστατα προϊόντα.....	69
2.3.4	Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από Προμηθευτή - Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτή.....	70
2.3.5	Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τον Αγοραστή -Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστή.....	72
2.4	Χάρτες στρατηγικών ομάδων - Οι θέσεις των βασικών ανταγωνιστών.....	76
2.5	Ανάλυση SWOT.....	78
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	81
	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	82

3	Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	83
3.1	Εισαγωγή	83
3.2	Χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	83
3.3	Δομή και Κουλτούρα της επιχείρησης	86
3.4	Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	88
3.4.1	Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	88
3.4.2	Αλυσίδα Αξίας	90
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου	97
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	98
4	Μεθοδολογία Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης.....	98
4.1	Εισαγωγή	98
4.2	Οι αρχές της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης.....	98
4.3	Η προέλευση του Lean Startup	99
4.4	Ο ορισμός της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης	100
4.5	Οι πρακτικές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης	100
4.5.1	Κατευθυντήριες πρακτικές.....	100
4.5.2	Πρακτικές επιτάχυνσης	102
4.5.3	Ανάπτυξη πελατείας και έναρξη λειτουργίας.....	103
4.5.4	Απαιτήσεις εφαρμογής της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης.....	104
4.6	Κατευθυντήριες Πρακτικές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης.....	105
4.6.1	Η διαδικασία του βρόχου ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε.....	106
4.6.2	Η πρακτική του «Βγες έξω από το κτίριο»	111
4.6.3	Η πρακτική του «Ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος»	113
4.6.4	Η πρακτική της «Καινοτόμας Υπευθυνότητας»	117
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου	119
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	120
5	Επιχειρηματικά μοντέλα	120
5.1	Εισαγωγή	120
5.2	Ορισμός, σκοπός και στοιχεία που συνθέτουν τα επιχειρηματικά μοντέλα.....	120
5.2.1	Καθορισμός της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου.....	120
5.2.2	Στόχοι επιχειρηματικών μοντέλων.....	121
5.3	Διαστάσεις επιχειρηματικού μοντέλου	122

5.4	Σχέση Επιχειρηματικού μοντέλου με άλλες έννοιες.....	123
5.4.1	Επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγική.....	124
5.4.2	Επιχειρηματικά μοντέλα και οργανωτική «ευθυγράμμιση».....	125
5.4.3	Επιχειρηματικά μοντέλα και πόροι και δραστηριότητες.....	126
5.4.4	Επιχειρηματικά μοντέλα και ροές κόστους και εσόδων.....	127
5.4.5	Επιχειρηματικά μοντέλα και καινοτομία.....	127
5.5	Εργαλεία επιχειρηματικών μοντέλων και εναλλακτικά εργαλεία επιχειρηματικών μοντέλων.....	129
5.5.1	Επιχειρηματικό μοντέλο καμβά.....	129
5.5.2	Επιχειρηματικό μοντέλο καμβά και στρατηγική.....	132
5.5.3	Διαδικασία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών.....	133
5.5.4	Επιχειρηματικό μοντέλο καμβά και εργαλεία.....	134
5.5.5	Εργαλεία για την ανάπτυξη Πελατών.....	141
5.5.6	Εργαλεία για τη δημιουργία ενός Ε.Β.Π.....	147
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	150
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	151
6	Συμπεράσματα.....	152
	Βιβλιογραφία.....	155

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. 1	Προσεγγίσεις σχετικά με το περιβάλλον.....	11
Πίνακας 1. 2	Σημασία της κουλτούρας στη στρατηγική αλλαγή.....	31
Πίνακας 4. 1	Πρακτικές Διεύθυνσης.....	101
Πίνακας 4. 2	Πρακτικές Επιτάχυνσης.....	102
Πίνακας 4. 3	Οφέλη της διαδικασίας «Χτίσε – Μέτρα – Μάθε».....	109
Πίνακας 4. 4	Προκλήσεις της διαδικασίας «Χτίσε – Μέτρα – Μάθε».....	111
Πίνακας 5.1	Πίνακας Εργαλείων Μέτρησης και Ανάλυσης.....	145

Ευρετήριο Πινάκων

Διάγραμμα 4.1:	Ο βρόχος ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε.....	106
Διάγραμμα 5.1:	Καμβάς προσφοράς αξίας.....	137

1 Εισαγωγή

1.1 Ορισμός στρατηγικής

Ο όρος στρατηγική προέρχεται από τη δεκαετία που ακολούθησε τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα όπλα και τα πυρομαχικά, που συνόδευαν τους στρατιώτες στον πόλεμο αναπτυσσόταν και αναπτύσσονται για αιώνες, και πάντα, παράλληλα με τις εμπορικές δραστηριότητες και την εξέλιξη αυτών. Μετά τον πόλεμο, η σχολή του Harvard ξεκίνησε να διερευνά το τι σημαίνει πειθαρχία και στρατηγική και όπως θα δούμε παρακάτω, η στρατηγική συνδυάστηκε με ποικίλες έννοιες όπως τη SWOT ανάλυση, τα στρατηγικά χαρτοφυλάκια, τις καμπύλες εμπειριών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ghemawat, 1999). Αυτά έγιναν εργαλεία αναφοράς της διοίκησης στη δεκαετία του 1970. Είναι δύσκολο, τώρα, να συλλάβουμε την επιστήμη της στρατηγικής χωρίς αυτούς τους όρους.

Οι πιθανότητες ενός οργανισμού να επιβιώσει και να αναπτυχθεί από την αρχή της δημιουργίας του είναι μεγαλύτερες εάν έχει τη σωστή στρατηγική. Κάθε οργάνωση θα ήταν καλό να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη στρατηγική, διότι θα μπορούσε να βελτιώσει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας της. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η στρατηγική, πρέπει να καθοριστεί πρώτα η «αποστολή» της οργάνωσης. Ο ορισμός του όρου αποστολή είναι: "Γιατί υπάρχει ο οργανισμός, ειδικά το γιατί προσφέρει στους πελάτες του το συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία" (Karlan and Norton, 2008). Για μια επιτυχημένη αποστολή, ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια αποτελεσματική στρατηγική όσον αφορά τη διαχείριση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

"Η στρατηγική ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιχειρηματική οργάνωση, το πως θέλει να είναι και πώς θα φτάσει στον επιθυμητό στόχο" ανέφεραν οι Boddy and Paton, (1998). Στη συνέχεια, οι Mintzberg και Quinn (1996) παρατηρούν ότι η στρατηγική είναι μια αμφίδρομη σχέση απαιτώντας συχνή επικοινωνία τόσο από τους οραματιστές ηγέτες όσο και τους ισχυρούς ακολούθους. Με λίγα λόγια, η στρατηγική λογίζεται, όπως επισημαίνουν οι Karlan και Norton (2008), ως η ικανότητα εκτίμησης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, που μπορούν να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Το όραμα για την εξασφάλιση της στρατηγικής αξιοποιεί τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τις αδυναμίες και τις απειλές. Οι Boddy και Paton (1998) είπαν

ότι, «Η στρατηγική είναι πιθανό να είναι σύνθετη ως προς τη φύση της και να ενέχει έναν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, και μπορεί επίσης να συνεπάγεται σημαντική αλλαγή στους οργανισμούς. Επομένως, η "στρατηγική" πρέπει να είναι ένας καθοριστικός και συγκεκριμένος οδηγός, ο οποίος πρέπει να υλοποιηθεί αποτελεσματικά προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή του οργανισμού. Γενικά, σε έναν οργανισμό δύναται να περιλαμβάνονται τρία επίπεδα στρατηγικής. Το πρώτο είναι η επιχειρησιακή στρατηγική που επηρεάζει την αποστολή ενός οργανισμού. Η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με έναν οργανισμό στο σύνολό του. Στρατηγικές αποφάσεις εδώ πρέπει να σχετίζονται με τις επιμέρους εταιρικές μονάδες. Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η επιχειρηματική που αφορά τον τρόπο επιτυχίας του ανταγωνισμού σε μια συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής είναι η λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού, στρατηγική που αφορά την αποτελεσματική ενσωμάτωση των οργανωτικών πόρων, τις διαδικασίες, τους ανθρώπους και τις δεξιότητές τους για την εκπλήρωση της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού (Karlan και Norton, 2008).

1.2 Διαχείριση / Διοίκηση σε αβέβαιες συνθήκες

Οι αναδυόμενες διοικητικές προκλήσεις, τις οποίες τα ανώτερα στελέχη αρχίζουν να αντιμετωπίζουν, περιλαμβάνουν πολλές αβεβαιότητες, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στην ανταγωνιστικότητά τους περιβάλλοντος και πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες και να αποφεύγουν τις απειλές (Harrel, 2007). Η διαχείριση των ανθρώπων είναι μια σύνθετη διαδικασία ανατροφοδότησης, επειδή η διαχείριση των ατόμων μέσα μια οργάνωση, τόσο ως άτομα όσο και ως μέλη ενός δικτύου εργασίας, απαιτεί την επιλογή ενός τρόπου επίδρασης στις συμπεριφορές τους. Για παράδειγμα, αλλάζοντας την οργανωτική κουλτούρα, η ηθική και οι πολιτικές είναι πιθανό να επηρεάσουν την οργανωτική λειτουργία. Οι Boddy και Paton (1998) υποστηρίζουν ότι ένα βασικό στοιχείο αυτού του τρόπου σκέψης για τις οργανώσεις είναι να δούμε τη διαφορά μεταξύ των λεγόμενων γραμμικών αλλαγών, δηλαδή, αλλαγών που συμβαίνουν βήμα βήμα, και εκείνων που βασίζονται σε συστήματα επίδρασης της συμπεριφοράς. Τα γεγονότα και οι συνθήκες που επικρατούν στον έξω κόσμο αλλάζουν κατά τρόπους με τους οποίους η διοίκηση δεν μπορεί να προβλέψει αυτή την αλλαγή άμεσα στα στρατηγικά της σχέδια. Για τους λόγους αυτούς, είναι αδύνατο να βρεθούν σαφείς γραμμικές σχέσεις μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος

(Boddy και Paton, 1998). Επομένως, είναι απαραίτητο να ανακαλύψουμε μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος (Forrester, 1958).

Για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα μια αβεβαιότητα, τα στελέχη επιχειρούν να κατανοήσουν και να απεικονίσουν τι συνέβη. Μπορεί να υπάρχουν πολλές αμφισημίες σχετικά με την κατανομή των αιτιών (Boddy και Paton, 1998) λόγω της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Όπως και οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύπλοκες και περιλαμβάνουν υψηλό βαθμό της αβεβαιότητας, οπότε υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για την προώθηση της εφαρμογής της σωστής στρατηγικής διαχείρισης. Η φύση της στρατηγικής διοίκησης είναι, ωστόσο, διαφορετική από άλλες πτυχές της διοίκησης, όπως θα δούμε και παρακάτω.

1.3 Φύση της στρατηγικής

1.3.1 Σύγκριση στρατηγικής με στρατηγική διοίκηση/διαχείριση

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης σε οργανισμούς. Το μέγεθος του οργανισμού αποτελεί βασικό παράγοντα. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική είναι τα διαφορετικά στυλ διοίκησης, η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, των διαδικασιών παραγωγής και η φύση των προβλημάτων. Πιο συχνά απαιτούνται για την αντιμετώπιση προβλημάτων επιχειρησιακού ελέγχου, καταστάσεις όπως η αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων, η διαχείριση των οικονομικών ή ακόμη και ο σχεδιασμός κάποιων νέων προγραμμάτων που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι όλοι πολύ σημαντικοί, ωστόσο χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και η αποτελεσματική διαχείριση των ήδη αναπτυγμένων πόρων, πάντα σε ένα περιορισμένο περιβάλλον του οργανισμού και στο πλαίσιο μιας υπάρχουσας στρατηγικής. Η φύση της στρατηγικής διαχείρισης που τονίζει την οργάνωση σε ολόκληρο τον κόσμο, ενσωματώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή της, καθώς και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που θα έχει η στρατηγική στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, το στρατηγικό management, είναι διαφορετικό από την επιχειρησιακή διαχείριση και στρατηγική διοίκηση, η οποία δίνει έμφαση σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά προβλήματα, και τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις αυτών.

1.4 Τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ;

Οι Boddy και Paton υποστηρίζουν ότι, η στρατηγική διοίκηση είναι το καθήκον εκείνο που σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο οργάνωσης περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη όσο και την εφαρμογή στρατηγικής. Διαθέτει την ικανότητα να κατευθύνει την οργάνωση στο σύνολό της μέσω της στρατηγικής αλλαγής υπό συνθήκες πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας (Boddy and Paton, 1998). Η στρατηγική διαχείριση δεν θεωρείται ως μια επίσημη διαδικασία σχεδιασμού, αλλά το πλήθος των διαδικασιών με τις οποίες αναπτύσσονται στρατηγικές σε οργανισμούς με βάση τις εμπειρίες των διαχειριστών.

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση της στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής.

Ανάλυση περιβάλλοντος: Το περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το μεν εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τα στοιχεία, τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει αλλά την επηρεάζουν κυρίως έμμεσα. Τα δε εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που η εταιρεία διαμορφώνει και συνθέτει για την επίτευξη των στόχων της.

Διαμόρφωση στρατηγικής: Η παραπάνω ανάλυση οδηγεί στην διαμόρφωση της στρατηγικής, η οποία αποτελεί την δεύτερη φάση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στην διαδικασία αυτή ο οργανισμός καθορίζει:

- Την αποστολή του, δηλαδή το λόγο ύπαρξής του και λειτουργίας του.
- Τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.
- Τις επιμέρους στρατηγικές προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι.
- Τις πολιτικές που θα πρέπει να υιοθετηθούν για να υλοποιηθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικές και οι στόχοι.

Υλοποίηση της στρατηγικής: Η υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Τα προγράμματα ουσιαστικά περιλαμβάνουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί προσδιορίζουν το χρηματοοικονομικό αντίκτυπο του προγράμματος. Οι διαδικασίες ορίζονται ως βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των επιμέρους καθηκόντων.

Αξιολόγηση και έλεγχος: Στη φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους τους οποίους έχουν τεθεί σε πρωταρχικό στάδιο.

Οι περιβαλλοντικές συνθήκες καθίστανται δυναμικές ή πολύπλοκες, διαφορετικά απαιτούνται προσεγγίσεις για την κατανόηση του περιβάλλοντος, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα και εξηγείται στις ακόλουθες παραγράφους:

Πίνακας 1. 1 Προσεγγίσεις σχετικά με το περιβάλλον

Συνθήκες Περιβάλλοντος	Απλή	Περίπλοκη
Στατικές	Ανάλυση Ιστορικών Δεδομένων	Αποκεντροποίηση
	Πρόβλεψη	Εμπειρία & Μάθηση
Δυναμικές		Σχεδίαση Σεναρίων

Πηγή: Johnson, G. and Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice-Hall, London

Σε στατικές συνθήκες, το περιβάλλον είναι σχετικά εύκολο να προβλεφθεί μιας και δεν υφίσταται αξιοσημείωτη μεταβολή σε αυτό. Όταν ο ανταγωνισμός και οι αγορές καθορίζονται σταδιακά κατά την πάροδο του χρόνου και οι τεχνικές διαδικασίες των δραστηριοτήτων είναι σχετικά απλές, οι μελλοντικές περιβαλλοντικές συνθήκες είναι πιθανότερο να είναι ευκολότερα προβλέψιμες.

Σε δυναμικές συνθήκες, οι διαχειριστές πρέπει όχι μόνο να ανησυχούν για το παρελθόν, αλλά πρέπει επίσης να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο μέλλον. Μπορούν να το κάνουν αυτό διαισθητικά, π.χ. με σχεδίαση διαφόρων σεναρίων. Ένα σενάριο περιγράφεται ως "όχι μόνο μια πρόβλεψη, αλλά μία πιθανή μελλοντική δομή και κατάσταση της αγοράς" (Porter, 1985). Περιλαμβάνει τον εντοπισμό των αβεβαιοτήτων, τον προσδιορισμό των αιτιωδών

παραγόντων και τον σχηματισμό μιας σειράς πιθανών υποθέσεων και την ενσωμάτωσή τους στο σενάριο.

Σε πολύπλοκες καταστάσεις, μια οργάνωση διαπιστώνει ότι είναι δύσκολο να κατανοήσει την αλληλεπίδραση και επιρροή των διαφόρων παραγόντων στο περίπλοκο περιβάλλον. Για παράδειγμα, μια πολυεθνική εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίσει διαφορετικούς πολιτισμούς χωρών και να διαχειριστεί τις σχέσεις της εταιρείας με τους ενδιαφερόμενους κ.λπ. λόγω της ποικιλομορφίας της. Όπως υποστηρίζει ο Τζάκσον (2000), ένας οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιήσει μια πολυ-μεταβλητή στατηγική για να αντιμετωπίσει τα περίπλοκα προβλήματα της συμπεριφοράς των λαών.

1.5 Οι έξι συνιστώσες της στρατηγικής

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη στρατηγική αποκαλύπτει ότι ο Mintzberg (1987) εξηγεί ότι το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης δεν μπορεί να βασίζεται σε έναν ενιαίο ορισμό της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, η ρητή αναγνώριση πολλαπλών ορισμών, μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες και τους ερευνητές να εξετάσουν μερικές από τις αλληλεξαρτήσεις του περιβάλλοντος. Ας εξετάσουμε το παράδειγμα της εταιρείας Honda. Δεν πήγε στην Αμερική με την κύρια πρόθεση να πουλήσει μικρές οικογενειακές μοτοσυκλέτες, η στρατηγική της αναδύθηκε, βήμα προς βήμα, αλλά μόλις αναγνωρίστηκε, έγινε σκόπιμη και συγκεκριμένη. Η Honda ανέπτυξε τις προθέσεις της μέσω των ενεργειών της.

Με βάση τα επιχειρήματα του Mintzberg (1991) και του Ansoff (1994), στην πραγματικότητα, ο Mintzberg υπογραμμίζει την αναδυόμενη στρατηγική, το γεγονός και την άτυπη εκμάθηση μέσα από αυτή, αλλά ο Ansoff αναφέρεται στην επιδιωκόμενη στρατηγική, την επιστήμη και στη τυπική άποψη περί σχεδιασμού. Ο Mintzberg αναφέρει: "Ας μην αφήσουμε τους εαυτούς μας να γοητευτούν με την εκμάθηση ή τη στρατηγική σχεδίαση. Ένα σκορ 1-0 για την άτυπη μάθηση σε σχέση με τον επίσημο προγραμματισμό δεν αντικατοπτρίζει το πλούτο της πρακτικής διαχείρισης σε όλα, αλλά τη φτώχεια των επιδόσεων στο τομέα της έρευνας. Αντίθετα, πρέπει να ενθαρρυνθεί να συνδυαστεί με τη πολύπλοκη και ασαφή σκέψη". Επιπλέον, ο Mintzberg (1994) αναφέρει ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός πάσχει από τρεις "θεμελιώδεις πλάνες". Ο Mintzberg εξηγεί επίσης με το άρθρο "The Blind Men And The Elephant" ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι οι τυφλοί και η διαμόρφωση στρατηγικής είναι ο ελέφαντας. Από την αρχή κανείς δεν είχε τη σκέψη να δει ολόκληρο το κτήνος, αλλά

όλοι έχουν πάρει ένα μέρος του και το κακομεταχειριζόταν σε απόλυτη άγνοια για τα υπόλοιπα. Σίγουρα δεν παίρνουμε έναν ελέφαντα προσθέτοντας ένα ένα τα επιμέρους μέρη του. Ένας ελέφαντας είναι κάτι περισσότερο από αυτό. Ωστόσο, για να κατανοήσουμε το σύνολο πρέπει επίσης να κατανοήσουμε τα μέρη. Συνεπώς, ο Mintzberg παρουσιάζει δέκα διαφορετικές τάξεις / επίθετα αναφορικά με τη στρατηγική και τον σχεδιασμό (σχεδιασμός, επιχειρηματικός σχεδιασμός, τοποθέτηση, επιχειρηματική, γνωστική, μάθηση, δύναμη, πολιτιστική, περιβαλλοντική και διαμόρφωση), που εμπίπτουν σε τρεις ομάδες. Οι πρώτες τρεις τάξεις έχουν συντακτικό χαρακτήρα. Με τη σειρά τους, οι έξι τάξεις που ακολουθούν, εξετάζουν συγκεκριμένες πτυχές της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής, και αφορούν λιγότερο τη σχεδίαση της ιδανικής στρατηγικής. Η τελική ομάδα είναι μόνο μία τάξη, που ονομάζεται διαμόρφωση. Οι άνθρωποι σε αυτό το «σχολείο» (με τις διαφορετικές τάξεις), επιδιώκοντας να ενταχθούν, συγκεντρώνουν τα διάφορα στοιχεία του θηρίου - τη διαδικασία λήψης στρατηγικής, το περιεχόμενο των στρατηγικών, τις οργανωτικές δομές και το περιεχόμενό τους.

Ο Ansoff (1994) συνιστά ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πεθαίνει, αλλά μεταλλάσσεται σε διάφορες μορφές στρατηγικού σχεδιασμού. Ο ίδιος αναφέρει: "Σε αυτή την πρακτική συμμετέχουν γενικοί διευθυντές και εργαζόμενοι με σκοπό την ανάπτυξη σχεδίων, το προσωπικό καταλαμβάνει ρόλους καταλύτη, και η διαδικασία σχεδιασμού συνδυάζει τη δημιουργικότητα και την ορθολογική ανάλυση", προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του περιβάλλοντος. Οι Bossidy και Charan (2002) επισημαίνουν ότι ένας καλός στρατηγικός σχεδιασμός, ως διαδικασία, απαιτεί τη μέγιστη προσοχή στον «τρόπο» εφαρμογής της στρατηγικής. Επιπλέον, οι Johnson και Scholes (2002) προτείνουν επίσης ότι ο σχεδιασμός μπορεί να είναι χρήσιμος με διάφορους τρόπους, όπως στην ανάπτυξη της σκέψης για την επίλυση περίπλοκων στρατηγικών προβλημάτων, συμβάλλοντας στον συντονισμό των πόρων για την υλοποίησή του, βοηθώντας να γνωστοποιήσει την προγραμματισμένη στρατηγική και να την χρησιμοποιήσει ως μέσο ελέγχου του περιβάλλοντος. Οι Kim και Mauborgne (2005), προτείνουν την ενσωμάτωση της εφαρμογής στη στρατηγική. Το έγγραφο του Mintzberg (1994), έδωσε στο φως τη διαφορά μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της. Ο Mintzberg είχε αναφέρει επίσης ότι, "Επομένως, η διαμορφωτική προσέγγιση δεν πρέπει να μας επιτρέψει να αγνοήσουμε τις αποχρώσεις του βρώμικου μας κόσμου. Χρειαζόμαστε έργο και στρατηγική που να διαθέτει λεπτομέρεια και που εκθέτει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των πραγμάτων.

Όπως επεσήμανε ο ίδιος, οι πλουσιότερες μορφές ζωής υπάρχουν στις άκρες, μεταξύ θάλασσας και γης, δασών και πεδίων και ούτω καθεξής.

Επομένως η στρατηγική είναι ένα σχέδιο για το μέλλον όπως προτείνει ο Ansoff (1965) που εντάσσεται στον τομέα σχεδιασμού. Η άποψη στρατηγικού σχεδιασμού βασίζεται στη διαμόρφωση στρατηγικής, όπως προγραμματίζοντας σε ξεχωριστά βήματα, καθένα με πολλά επιμέρους, και επικεντρώνεται στη ρύθμιση του από την αρχή, με την κατάρτιση προϋπολογισμών και επιχειρησιακών σχεδίων καθώς φθάνουμε στο τέλος του. Επικεντρώνεται στην πρόβλεψη, αλλά μια σημαντική έλλειψη αυτής της άποψης είναι η υπερβολική έμφαση σχετικά με την ποσοτική ανάλυση. Στην πραγματικότητα, η στρατηγική διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει και ποιοτικά στοιχεία στην ανάλυση της. Ως εκ τούτου, η έρευνα αυτή περιλαμβάνει επίσης ποιοτική μέτρηση: υπάλληλοι, ικανοποίηση του πελάτη και απόδοση των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται αναλύσεις (εάν αυτό – τότε) για να προβλέψουν τις δυναμικές και πολύπλοκες αλλαγές που συνδυάζουν το σχεδιασμό και ολοκληρωμένη αξιολόγηση απόψεων και επιδόσεων από άτομα με μεγάλη εμπειρία

Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να χτίσει μια γέφυρα, τη γέφυρα των κανόνων, και μπορεί να προσφέρει έναν απλό και καλύτερο τρόπο για τον έλεγχο ενός συστήματος ή μιας διαδικασίας όπως ένας άνθρωπος που έχει διάφορους κανόνες στο κεφάλι του (Kosko, 1999). Η στρατηγική είναι μια προοπτική που κοιτάζει μέσα στον οργανισμό. Ο Schumpeter (1947) προτείνει μια επιχειρηματική άποψη που τονίζει τις αντιλήψεις και την εικόνα, δηλαδή ένα όραμα. Έτσι, προτείνεται η λογική και η γλωσσική άποψη να προωθήσει την αλληλεπίδραση της ιδέας και της γνώσης της στρατηγικής σε οργανισμούς ως τη μπλε στρατηγική των ωκεανών και ανέφερε επίσης ότι οι διευθυντές πρέπει να «ξυπνούν» τους υπαλλήλους μέχρι να δημιουργηθεί η ανάγκη για μια στρατηγική μετατόπιση – αλλαγή (Kim και Mauborgne, 2005).

Η στρατηγική είναι μια διαδικασία που εξετάζει τη συμπεριφορά του παρελθόντος. Ο Lindholm (1959) σημειώνει ότι η στρατηγική είναι πιθανό να είναι μια μαθησιακή δραστηριότητα και όχι μια ελεγχόμενη διαδικασία ορθολογικής διαχείρισης. Ωστόσο, η μελέτη των καταστάσεων είναι μια μεταβαλλόμενη διαδικασία που οδηγεί στην αποσύνθεση της στρατηγικής και την ασυνέπεια. Η έρευνα αυτή προτείνει τη συνεκτικότητα της μάθησης και της γνώσης αλληλεπιδρώντας με την πολιτιστική άποψη. Η στρατηγική είναι μια θέση για την προβολή μιας εξωτερικής αγοράς, όπως η θέση του Porter (1980, 2008) για την οικονομική αγορά. Ωστόσο, η άποψη αυτή υπερτονίζει οικονομικές, ανταγωνιστικές, γενικές στρατηγικές

και αναλυτικούς υπολογισμούς. Παραβλέπει τις αντιοικονομικές, τις συνεργατικές προοπτικές, τις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού ως ατού της οργανωτικής κουλτούρας. Η στρατηγική είναι ένα εργαλείο που προσπαθεί να ξεπεράσει τους οργανωτικούς ανταγωνιστές και προβλήματα. Ωστόσο, υπάρχει και η μακροοικονομική πολιτική άποψη, ότι ένας οργανισμός μπορεί να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές αντί να διεξάγεται ανταγωνισμός "head-to-head". Επιπλέον, η στρατηγική πρέπει να συνεχίζει να εξετάζει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων, όπως οι Post et al. (2002) επισημαίνουν, πρέπει να δίνεται έμφαση στο ρόλο των σχέσεων των ενδιαφερομένων μερών και στη δημιουργία μια συνεχτικής οργάνωσης. Η έρευνα αυτή υποστηρίζει, επομένως, ότι η στρατηγική αφορά επίσης την επίτευξη των στόχων των εταίρων, προσδοκίες.

Επίσης η θεωρία καθορίζει τους εταίρους σύμφωνα με τις πηγές που διαθέτουν στα χέρια τους σε: πελάτες, εργαζομένου, μετόχους και τη πολιτεία. Όπως ο Jones (2007) αναφέρει «ο ενδιαφερόμενος είναι μια συλλογή εσωτερικών και εξωτερικών ομάδων» (Freeman, 1984). Ο όρος «ενδιαφερόμενοι φορείς» θα μπορούσε να οριστεί ως «κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει, ή επηρεάζεται από, την επίτευξη ενός εταιρικού σκοπού» (Freeman, 1984). Οι προσδοκίες των διάφορων συνεργατών μπορούν να αλληλεπιδρούν και να επηρεάζουν οργανωτική λήψη αποφάσεων, τότε να γίνει μια στρατηγική. Για παράδειγμα, στην εργασία, δόθηκε έμφαση σε μια προσέγγιση διοίκησης και ελέγχου για την προώθηση της συμμόρφωσης: σοφός κανόνες, τιμωρία, κατάρτιση και την υποβολή εκθέσεων. Αντίστροφα, η προσέγγιση αξιών και ακεραιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά, διότι οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση της αξίας της επιχείρησης (Tyler, 2008).

Ο Paine (1994) υποστηρίζει ότι οι αξίες και η ακεραιότητα στη προσέγγιση, στηρίζεται στους υπαλλήλους επειδή πιστεύουν ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος να ενεργήσουν. Εξάλλου, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι συζητούν για τις αξίες και το πώς οι άνθρωποι με υψηλή ακεραιότητα μπορεί να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων. Ερευνητές πιστοποιούν, "Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με τους κανόνες ακόμη και όταν αυτοί δεν αναφέρονται. Αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι καλοί διαχειριστές και φορείς των εταιρικών αξιών. Στην προσέγγιση αυτή, η εφαρμογή των προτύπων δεν ανήκει μόνο στην ηθική τους υπαλλήλους και τους σχεδιαστές τους, αλλά σε όλους τους εργαζομένους. Με άλλα λόγια, η ηθική και η επιχειρηματική επιτυχία μπορεί να συνδυαστεί

(Tyler, 2008). Ο Friedman (1962) πιστεύει ότι ο δεοντολογικός έλεγχος δεν πρέπει να διαχωριστεί από την ιδέα της κοινωνικής ευθύνης. Αυτή η έρευνα πιστεύει, ωστόσο, ότι η ηθική αντίληψη όχι μόνο περιλαμβάνει την κοινωνική ευθύνη αλλά περιλαμβάνει και τα συμφέροντα και τις υποχρεώσεις των μετόχων ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η ενότητα περιγράφει, γενικά, τα πλεονεκτήματα του συνδυασμού των έξι απόψεων - συνιστωσών σε μια πλουραλιστική προσέγγιση στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής. Ωστε να να αποκτήσουν πληρέστερη κατανόηση των ισχυρών και των περιορισμών του κάθε ατόμου της προοπτικής και της πιθανής συνεισφοράς της στη στρατηγική διαχείριση, κάθε άποψη είναι παρουσιάζονται με περισσότερες λεπτομέρειες.

1.5.1 Η άποψη της λογικής και της γλώσσας

Ο ρόλος της λογικής είναι σημαντικός επειδή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και ενεργούν. Ο Ford (1994) ισχυρίζεται ότι η λογική αναφέρεται σε βασικές παραδοχές, οι οποίες αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η συλλογιστική διαδικασία. Παρέχει την άποψη μέσω της οποίας οι άνθρωποι βλέπουν τα πάντα: λέει στους ανθρώπους τι είναι αλήθεια, τι είναι καλό, και ποια είναι η φύση του τα πράγματα είναι. Η γλώσσα είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία επικοινωνίας που έχει ένας διευθυντής. Τα στελέχη χρησιμοποιούν τη γλώσσα σε ό, τι κάνουν, όπως σε συναντήσεις, και στην ομαδική επικοινωνία. Η γλώσσα είναι το μέσο μέσα από το οποίο είναι η στρατηγική μέσω των οποίων διασαφηνίζονται οι σιωπηρές πληροφορίες και μέσω των ιδεών μοιράζονται μέσα σε οργανισμούς. Όταν κάποιος «λειτουργεί» με μια συγκεκριμένη λογική, λαμβάνει υπόψη του τους κανόνες και τα όριά του συστήματος στο οποίο δρα. Η λογική θέτει τα προβλήματα, παρέχει την ερμηνεία για την εξήγησή τους και την κατανόησή τους, και αποφασίζει για τις λύσεις τους.

Η λογική που περιλαμβάνει μόνο δύο τιμές ονομάζεται δυαδική λογική. Αυτή παίρνει τη διπολική μορφή ανταγωνισμού / συνεργασίας, διαμόρφωση στρατηγικής / υλοποίηση στρατηγικής, τους στοχαστές / τους πράκτορες, και το αληθινό / ψεύτικο. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει δημοφιλές να αμφισβητηθεί αυτό το είδος της σκέψης, με την προτροπή ότι οι διευθυντές αλλάζουν από το 'either / or' στο 'Both / And' και συναντάνται το παράδοξο πιο συχνά. Η Stacey (1996) έχει τονίσει πολλά χρήσιμα πράγματα για το παράδοξο. Ωστόσο, διατηρεί μια δυαδική διάρθρωση όταν εξετάζει τους οργανισμούς και τη διοίκηση. Ομοίως, οι

Kaufman (1985), δημιουργούν μια νέα έννοια Είτε / Ή εναντίον Και τα δύο / Και, τα οποία μπορούν να επισημάνουν ακόμη και το έργο εκείνων που ασχολούνται με δομές ασαφούς λογική. Ο Κοσκός (1994) θέτει μια πολικότητα μεταξύ του Αριστοτέλη και της προφητείας του Α και Όχι του Α 'και ο Βούδας, ο «προφήτης του Α και όχι Α». Η προφητεία του Αριστοτέλη του Α ή του Α' σημαίνει ότι οι τιμές των δυαδικών ψηφίων περιγράφουν τους ενδιαφερόμενους ότι ανήκουν εξ ολοκλήρου σε οργανισμούς ή ότι δεν ανήκουν σε οργανισμούς, δηλαδή με μια τιμή bit 1 ή μια τιμή bit 0. Ο προφήτης του Βούδα του Α και του Not A σημαίνει ότι μια τιμή bit είναι ένας βαθμός ή ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1. Αυτή η έρευνα υποστηρίζει ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων τείνουν να καλλιεργούν ασαφείς, ολιστικές και πλουραλιστικές σκέψεις αντί για διχοτομική σκέψη στη διατύπωση και υλοποίηση στη στρατηγική διαχείριση. Ταυτόχρονα, ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη σημασία της επίσημης και αναποτελεσματικής επικοινωνίας, επειδή οι ιδέες του ηγέτη κρατούν μια ισχυρή στάση, η οποία τείνει να αποτρέψει τις απόψεις των μελών της οργάνωσης. Ωστόσο, μερικά στελέχη ενδέχεται να μην έχουν αναγνώριση της πολύπλοκης, πλουραλιστικής και ολοκληρωμένης επικοινωνιακής σκέψης.

Ο Gronstedt (1996) επισημαίνει ότι η ολοκληρωμένη επικοινωνία χρησιμοποιεί έναν κατάλληλο συνδυασμό αποστολής, λήψης και διαδραστικών εργαλείων που προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα κλάδων επικοινωνίας για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών. Κάτω από τη μηχανική σύλληψη της οργάνωσης, τη συμπεριφορά των στρατηγικών, η αλλαγή επηρεάζεται έντονα από ιδέες που αναπτύχθηκαν μέσω ενός συνδυασμού υποθέσεων οικονομικού ορθολογισμού και σταθερότητας. Στόχος των δραστηριοτήτων διαχείρισης είναι να επιτευχθεί ένα προκαθορισμένο, βέλτιστο και λογικά προερχόμενο σύνολο στόχων που αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Αντίθετα, ο Μάρτιν και ο Σίμον (1958) υποστηρίζουν ότι ο κύριος καθοριστικός παράγοντας της στρατηγικής συμπεριφοράς επηρεάζεται από τη βιολογία, κοινωνιολογία, ψυχολογία, δυναμική του συστήματος και την εξελικτική οικονομία, παρά από τον οικονομικό ορθολογισμό. Επομένως, η χάραξη στρατηγικής διέπεται από δραστηριότητες οι οποίες συνήθως προκύπτουν από μια ευρεία ποικιλία επιρροών. Κατά την άποψή τους, η ανάπτυξη συστημάτων μη ισορροπίας βασίζεται στην ενσωμάτωση ενός πολύπλοκου δικτύου αλληλεπιδράσεων και τυχαίων εξελίξεων, που οδηγεί στην εμφάνιση και διαμόρφωση νέων συστημάτων. Έτσι, τα περισσότερα κοινωνικά φαινόμενα δεν είναι ούτε μηχανιστικά, ούτε

χαοτική, αλλά εντοπίζονται σε μια δυναμική κατάσταση που βρίσκεται κάπου μεταξύ των δύο, με άλλα λόγια, μια λογική δύο παραγόντων είναι μια περίπτωση ασαφούς και πολύπλοκης λογικής. Ομοίως, η γραμμική σκέψη μπορεί να θεωρηθεί ειδική περίπτωση συστημάτων σκέψης. Οι διευθυντές δεν μιλάνε πλέον για διχοτόμηση μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Και οι δύο έννοιες αποτελούν μέρος των πληροφοριών της στρατηγικής διαχείρισης σε οργανισμούς. Επιπλέον, μπορούν να προωθήσουν την ολοκληρωμένη επικοινωνία εντός των οργανώσεων, προκειμένου να ενισχυθεί η συνοχή μεταξύ μελών και να γίνει πιο εύκολα κατανοητή η στρατηγική. Οι Kaplan και Norton υπογραμμίζουν ότι, η ομάδα ηγεσίας μιας επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να συνεδριάζει περιοδικά για να επανεξετάσει τη πρόοδο της στρατηγικής της. Επιχειρησιακά ζητήματα, εκτός εάν είναι ιδιαίτερα σημαντικά και διαλειτουργικά, δεν θα πρέπει να συζητούνται σε αυτή τη συνάντηση. Η συμμετοχή στις αναθεωρήσεις της στρατηγικής θα πρέπει να είναι υποχρεωτικές για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της μονάδας και όλα τα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής. (Kaplan and Norton, 2008, 74) Η στρατηγική διαχείριση, επομένως, ασχολείται πρωτίστως με τη διαδικασία της πλουραλιστικής σκέψης, με τον τρόπο διατήρησης της καλύτερης σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσω της προσαρμογής στο περιβάλλον μέσω της βελτίωσης της σκέψης του ηγέτες του οργανισμού.

1.5.1.1 Έλεγχος της άποψης λογικής και γλώσσας

Στο έργο της στρατηγικής διαχείρισης, της διαδικασίας λογικής σκέψης και της επικοινωνίας οι δεξιότητες διαδραματίζουν καίριο ρόλο. Τα οργανωτικά μέλη πρέπει να κατανοήσουν το στόχο, την αποστολή, τη φύση των δραστηριοτήτων της εταιρείας και τη θέση της εταιρείας στην αγορά. Επειτα οι εργαζόμενοι μπορούν να συνειδητοποιήσουν το ρόλο που οι ίδιοι διαδραματίζουν και να υλοποιήσουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της οργάνωσης επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες χρειάζονται ασαφή και πλουραλιστική σκέψη αντί για δυαδική σκέψη. Ο έλεγχος των στοιχείων της λογικής και της γλώσσας πραγματοποιήθηκε σε οργανισμούς μέσω ερωτηματολογίου στις κάτωθι ερωτήσεις και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν διαφωνούν ή συμφωνούν στις παρακάτω προτάσεις:

- Ενημερωθήκατε για τους στόχους, την αποστολή και τα σχέδια της επιχείρησης;
- Ενημερωθήκατε για τις δραστηριότητες της επιχείρησης στην αγορά;
- Ενημερωθήκατε για ευαίσθητης σημασίας ζητήματα;
- Ενθαρρύνθηκαν τα στελέχη να συναντιούνται με τους υφιστάμενους τους, προκειμένου να συζητούνται θέματα του οργανισμού;
- Υπήρχε ανακοίνωση προς τους υπαλλήλους περί σημαντικών εταιρικών γεγονότων;
- Ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα και εάν ναι ανταμείβονται από την επιχείρηση;
- Έχει γίνει ανασκόπηση της συνολικής πορείας του κάθε εργαζομένου από τον προϊστάμενο του;

1.5.1.2 Βελτίωση της άποψης της γλώσσας

Η επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις σημαντικές λειτουργίες εντός μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου, κινήτρου, συναισθηματικής έκφρασης και πληροφόρησης (Robbins, 2003). Η επικοινωνία μπορεί να ρέει κάθετα, πλευρικά και ολοκληρωμένα (πλευρικά και κάθετα). Αυτά τα διαφορετικά επίπεδα επικοινωνίας μπορούν να είναι βασικής αποτελεσματικότητας, μέτριας και ισχυρής. Η κατακόρυφη διάσταση μπορεί να χωριστεί περαιτέρω στις προς τα κάτω και προς τα πάνω κατευθύνσεις.

- Προς τα κάτω και προς τα πάνω

Η επικοινωνία που πηγαιίνει από ένα επίπεδο μιας ομάδας ή ενός οργανισμού σε ένα κατώτερο επίπεδο είναι μια προς τα κάτω επικοινωνία. Όταν οι άνθρωποι σκέφτονται τα στελέχη να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους, το πτωτικό μοτίβο είναι αυτό που συνήθως τους έρχεται πρώτα στο μυαλό. Χρησιμοποιείται από τους ηγέτες των ομάδων και τους εργαζόμενους για την ανάθεση στόχων, την παροχή οδηγιών εργασίας, την ενημέρωση των υπαλλήλων για τις πολιτικές και διαδικασίες, όταν πρέπει να επισημανθούν προβλήματα που χρήζουν προσοχής και προσφέρουν δυνατότητα ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση. Ωστόσο, η επικοινωνία προς τα κάτω δεν είναι απαραίτητο να γίνεται μέσω προσωπικής επαφής. Η ανοδική επικοινωνία ρέει σε ένα υψηλότερο επίπεδο στον οργανισμό. Είναι συνηθισμένο να προσφέρει ανατροφοδότηση σε ανώτερα στελέχη, να τους ενημερώνει για την πρόοδο προς

τους στόχους και τυχόν τρέχοντα προβλήματα. Η επικοινωνία προς τα πάνω ενημερώνει τα στελέχη σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν για τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους και την οργάνωση εν γένει. Τα στελέχη βασίζονται επίσης στην ανοδική επικοινωνία για τη διάχυση ιδεών και για το πώς μπορούν να βελτιωθούν τα πράγματα.

- Πλευρική

Όταν η επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας εργασίας ή μεταξύ αυτών - μέλη των ομάδων εργασίας στο ίδιο επίπεδο, μεταξύ στελεχών στο ίδιο επίπεδο, ή - μεταξύ οποιουδήποτε οριζόντια ισοδύναμου προσωπικού, ονομάζεται πλευρική επικοινωνία. Γιατί θα υπήρχε ανάγκη για οριζόντιες επικοινωνίες εάν σε μια οργάνωση οι κάθετες επικοινωνίες είναι αποτελεσματικές; Η απάντηση είναι ότι οι οριζόντιες επικοινωνίες είναι συχνά απαραίτητες για την εκοινόνομηση χρόνου και τη διευκόλυνση του συντονισμού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι πλευρικές σχέσεις επιβάλλονται επισήμως. Συχνά δημιουργούνται ανεπίσημα, βραχυκυκλώνουν την κάθετη ιεραρχία και να επιταχύνουν τη δράση. Οι πλευρικές επικοινωνίες μπορούν να διευκολύνουν τη μεταφορά της άποψης της διοίκησης, μιας και η αυστηρή τήρηση της τυπικής κατακόρυφης δομής, για όλα τα είδη των μηνυμάτων, μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική και ακριβή μεταφορά πληροφοριών.

- Ολοκληρωμένη επικοινωνία

Περιλαμβάνει όλες τα ενδιαφερόμενα μέρη που ενμτοπίζονται σε μια επιχείρηση και αποτελείται από πέντε πτυχές: ενσωμάτωση ευαισθητοποίησης, ενοποιημένη εικόνα, ενσωμάτωση βάσεων δεδομένων, ολοκλήρωση με βάση τον πελάτη και με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Ενσωμάτωση ευαισθητοποίησης

Σύμφωνα με τους Duncan και Caywood, η συνειδητοποίηση των μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, πολιτικών και κοινωνικών περιβαλλόντων δημιουργεί στην επιχείρηση την απαίτηση για την ανάπτυξη ενός νέου επιχειρηματικού συστήματος που να ανταποκρίνεται στην αγορά. (Duncan and Caywood, 1996,24)

Ο Caywood (1997) αναφέρει ότι μια διαδικασία "συγκριτικής αξιολόγησης" των βέλτιστων πρακτικών των σημαντικών και μη σημαντικών ανταγωνιστών μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να καταλάβει πώς άλλοι επιτυχημένοι οργανισμοί ανταποκρίθηκαν στην αλλαγή

τους περιβάλλοντος. Αυτή η πτυχή αναγνωρίζει την αξία της ύπαρξης συνεκτικού μηνύματος, αίσθησης και εμφάνισης της επικοινωνίας που προέρχονται από οργανισμούς. Το πιο απλό χαρακτηριστικό της ολοκληρωμένης επικοινωνίας είναι να έχουμε μια ενοποιημένη εικόνα όλων των ενεργειών επικοινωνίας, που συνήθως αναφέρονται ως "μία εμφάνιση, μία φωνή", στη φρασεολογία του κλάδου. Με άλλα λόγια μια ανάλυση του δικτύου επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη του επικοινωνιακού προγράμματος, ιδίως από την άποψη όλων των ενδιαφερομένων. Μια πτυχή της φιλοσοφίας της διαχείρισης της ποιότητας (TQM) είναι εκείνη των συστημάτων και διαδικασιών. Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει στην ενσωμάτωση της εικόνας που αναπτύχθηκε από τους βασικούς ενδιαφερόμενους μέσω διαλειτουργικών διαδικασιών. Ορισμένα εργαλεία του TQM, όπως το benchmarking και το lean, δύναται να συμβάλλουν στην επικοινωνία του σωστού μηνύματος σε όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους.

- Ενσωμάτωση της βάσης δεδομένων

Η ενοποίηση βάσεων δεδομένων επιχειρεί να αναπτύξει μια πιο εξατομικευμένη αμφίδρομη επικοινωνία για την υπέρβαση της μονόδρομης επικοινωνίας. Αυτή η πτυχή της ολοκλήρωσης της βάσης δεδομένων καθιστά πραγματικά δυνατή την αμφίδρομη επικοινωνία συνδέοντας τον οργανισμό με τους ενδιαφερόμενους. Αυτό μεγιστοποιεί την ανατροφοδότηση και μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για να ενθαρρύνουν τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη για να έρθουν σε επικοινωνία με τον οργανισμό.

- Ενσωμάτωση βάσει πελατών

Για την ολοκλήρωση με βάση τον πελάτη, είναι απαραίτητο για το τμήμα επικοινωνίας να συνεργαστεί με όλους τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής και κυρίως με τους εργαζόμενους που αλληλεπιδρούν με τους καταναλωτές, για παράδειγμα, οι άνθρωποι στα τηλεφωνικά κέντρα.

- Ενσωμάτωση με βάση τους συμμετέχοντες

Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, επειδή αυτές οι δεκάδες ή ακόμη και εκατοντάδες ομάδες και τα άτομα που βρίσκονται εντός αυτών μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για τις οργανώσεις να κατανοήσουν πώς πρέπει να γίνει ο προσδιορισμός των

συγκεκριμένων ενδιαφερόμενων μερών. Το σωστό εργαλείο της ανάλυσης των ενδιαφερομένων μπορεί να αναγνωρίσει ενδιαφερόμενους για την ολοκληρωμένη επικοινωνία. Ο Harrison καθορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη, ως, «Η αναγνώριση και την ιεράρχηση των ενδιαφερομένων μερών πρέπει να γίνει μέσω της αξιολόγηση των αναγκών τους, συλλογή ιδεών από αυτούς, καθώς και την ενσωμάτωση αυτής της γνώσης στη στρατηγική διαδικασία του σχεδιασμού. Η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό άγνωστων πληροφοριών και, επιπλέον, μπορεί να επιτευχθεί μεγαλύτερη κατανόηση των αναγκών και των στόχων τους έτσι ώστε η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών και των φορέων να βελτιωθεί. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι προς τα κάτω και προς τα πάνω επικοινωνίες δεν είναι πάντα εις πρόσωπο. Η πλευρική επικοινωνία μπορεί βραχυπρόθεσμα να διευκολύνει τη λειτουργική συνεργασία εντός των οργανισμών. Επιπλέον, η ολοκληρωμένη επικοινωνία μπορεί να υποστηρίξει επωφελείς σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών για την προώθηση της στρατηγικής.

1.5.2 Η άποψη της Μάθησης

Η άποψη της μάθησης προέρχεται από τον Lindblom και το άρθρο του, «The Science of Muddling Through», αλλά αναπτύχθηκε εις βάθος στο βιβλίο του Quinn: «Στρατηγικές για την Αλλαγή». Ο Quinn (1980) επισημαίνει ότι η αλλαγή στην στρατηγική ενσωματώνει την αλληλεπίδραση των δυνάμεων που δέχεται ένας οργανισμός. Υποθέτει ότι η στρατηγική διαδικασία δεν διαθέτει σειρά και πειθαρχία, γι' αυτό τονίζει τη σημασία αναδυόμενης αντί της προβλεπόμενης στρατηγικής.

Προβλεπόμενη στρατηγική: η προσπάθεια για την ανάπτυξη της στρατηγικής με συστηματική ανάλυση των επιμέρους στοιχείων (πόρων, ικανοτήτων, θέσης, και του περιβάλλοντος), η οποία επικεντρώνεται στον έλεγχο. Ωστόσο, η μάθηση δίνει προσοχή στην αναδυόμενη στρατηγική, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και να αναπτύσσουν περαιτέρω ένα σχέδιο, και στη συνέχεια, διαμορφώνουν μια στρατηγική. Όπως ο Edmondson προτείνει, «Η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας στην οποία η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μπορούν να ευδοκιμήσουν, και η ευελιξία και η καινοτομία ανθούν, αποδίδει στις περισσότερες των καταστάσεων. Και όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι οι ιδέες τους είναι ευπρόσδεκτες, θα αναζητούν συνέχεια τρόπους για να καινοτομήσουν και να μειώσουν το

κόστος μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό έχει επιπτώσεις τόσο για τη γνώση και για την ανάληψη δράσης. Η προβλεπόμενη στρατηγική πέφτει συχνά στην παγίδα της ανάλυσης / επιλογής από την εφαρμογή και αναδυόμενα θέματα δε θα ληφθούν υπόψη. Αυτό σημαίνει ότι οι αναδυόμενες στρατηγικές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της πολυπλοκότητας τους περιβάλλοντος. Η κατ' ουσίαν την άποψη της μάθησης είναι η διαδικασία της προσαρμογής, η ικανότητα να αντιδρά σε απροσδόκητα γεγονότα, να εκμεταλλεύεται ή να πειραματίζεται με νέες ιδέες. Ο Mintzberg δίνει το παράδειγμα ενός πωλητή να ανεβαίνει με την ιδέα της πώλησης ενός υπάρχοντος προϊόντος σε ορισμένους νέους πελάτες. Σύντομα όλες οι άλλες πωλητές αρχίζουν να κάνουν το ίδιο και «μια μέρα, μήνες αργότερα, τα στελέχη ανακαλύπτουν ότι η εταιρεία έχει εισέλθει σε μια νέα αγορά.» Αυτό δεν ήταν προγραμματισμένο, αλλά έγινε μέσα από τη μάθηση. Οι άνθρωποι μαθαίνουν κατά τη διαδικασία της εκτέλεσης.

Ένα σύστημα υφίσταται φυσικώς μετάβαση σε σημεία ισορροπίας μέσω της περιβαλλοντική προσαρμογής. Έλεγχος και η πειθαρχία είναι αναδυόμενα στοιχεία και όχι προκαθορισμένα. Αυτή η φυσική εμφάνιση της πειθαρχίας έγινε γνωστή ως αυτό-οργάνωση.

Πρώτον, υπάρχει η φυσική εμφάνιση, όχι μόνο της τάξης, αλλά και των νέων δομών και τρόπων συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών μάθησης και εξέλιξης. Δεύτερον, υπάρχουν ανοικτά συστήματα διοίκησης, που λειτουργούν μακριά από την ισορροπία. Τρίτον, υπάρχουν εσωτερικοί βρόχοι ανάδρασης που διαμορφώνονται και αναπτύσσονται μέσω αλληλεπίδρασης. Η μάθηση είναι, ως εκ τούτου, ένα σημαντικό γεγονός που λαμβάνει χώρα μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ καθιερωμένων ρουτινών και νέων καταστάσεων. Κάτω από ένα δυναμικό περιβάλλον, η μάθηση και η στρατηγική είναι σταθερά συνδεδεμένες, στην πραγματικότητα είναι συνώνυμες. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι οι πιο δύσκολες πτυχές της μάθησης σε σχέση με τη στρατηγική είναι οι εξής:

- Να δημιουργήσει σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που να κάνουν την εκμάθηση εφικτή και πιο εύκολη.
- Να εκτιμήσει τους ρυθμούς μεταβολής του περιβάλλοντος.
- Να αναπτύξει με μια δεδομένη προοπτική προηγμένα συστήματα.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι όταν ο οργανωτικός ηγέτης ψάχνει για το λάθος, πρέπει πρωτίστως να είναι υπέρμαχος του πειραματισμού και να ανέχεται τα λάθη που γίνονται σε μια προσπάθεια βελτίωσης μια υπάρχουσας κατάστασης. Για παράδειγμα, το πρώτο προϊόν της Sony, μια κουζίνα ρυζιού, ποτέ δεν λειτούργησε καλά, και η πρώτη σημαντική καινοτομία, ένα μαγνητόφωνο, ήταν μια πλήρης αποτυχία στην αγορά. Η Wal-Mart είναι η ισχυρότερη λιανικής πώλησης στον κόσμο σήμερα, αλλά το πρώτο κατάστημα άνοιξε από τον Sam Walton, ιδρυτής της Wal-Mart, έκλεισε με εφιαλτικό τρόπο, λόγω των πολλών επιχειρηματικών συμφωνιών. Αυτό που δείχνει κάθε ένα από αυτά τα παραδείγματα είναι ότι το κλειδί για την τελική επιτυχία είναι η ανοχή στα λάθη που αναπόφευκτα συνδέονται με την επιδίωξη του καινοτόμου και καινούργιου. Ο Ralph Stayer, ο καινοτόμος Διευθύνων Σύμβουλος της Johnsonville Foods, στέλνει το ίδιο μήνυμα όταν λέει, "Anything worth doing is worth doing poorly". Με άλλα λόγια, αν είναι σημαντικό κάτι, θα πρέπει να είμαστε πρόθυμοι να ανεχθούμε κάποια λάθη κατά τη διάρκεια της εκμάθησης για πώς να το κάνουμε. (Miller, 1998)

Ουσιαστικά, αυτό που αποτελεί προϋπόθεση για τη μάθηση είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων, κατοχή πληροφοριών, γνώσεων, δεξιοτήτων και η διάχυση αυτών εντός των ορίων του οργανισμού. Ο Edmondson (200) υποστήριξε στο άρθρο με τίτλο, «Η ανταγωνιστική επιτακτική ανάγκη της μάθησης», «Τα σημερινά στελέχη έχουν ως πρόκληση να εμπνεύσουν και να μπορέσουν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στη επίλυση, μέρα με τη μέρα, προβλημάτων που δεν μπορούν να προβλεφθούν.» Ωστόσο, αν ένας οργανισμός υπερτονίζει τη μάθηση, μπορεί να υπονομεύσει την ικανότητα των εργαζομένων να παράγουν μια αποτελεσματική στρατηγική. Ως εκ τούτου, η πτυχή της μάθησης στο πλαίσιο της στρατηγικής σημαίνει τη συνεχή προσπάθεια της μάθησης νέων γνώσεων πάντα κατά την εκτέλεση της στρατηγικής, τονίζοντας τη συλλογική μάθηση για τη βελτίωση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων, και την ενθάρρυνση υιοθέτησης νέων καινοτόμων στρατηγικών, κάτω από ένα πολύπλοκο και επικίνδυνο καθεστώς. Ο Tilles αναφέρει ότι, «Όταν οι εταιρείες σταματούν να μαθαίνουν ως οργανισμοί, αρχίζουν να αναρωτιούνται ακατάπαυστα και ανεπιτυχώς για το πώς πρέπει να είναι η κατάλληλη συμπεριφορά προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το πόσο καιρό θα επιβιώσουν είναι συνάρτηση του πόσο γρήγορα το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν αλλάζει.

1.5.2.1 Έλεγχος της Άποψης της Μάθησης

Μια ιεραρχική δομή με λειτουργικό προσανατολισμό συχνά προβαίνει σε βελτιστοποίηση μεμονωμένων λειτουργιών σε βάρος του συνόλου της επιχείρησης και του πελάτη. Οι οργανώσεις που διαθέτουν υψηλά επίπεδα μάθησης συμπεριφέρονται ριζοσπαστικά και διαφορετικά από τις παραδοσιακές οργανώσεις. Οι παραδοσιακοί οργανισμοί έχουν την τάση να τονίζουν αρκετά τον στρατηγικό σχεδιασμό και την πορεία των εργασιών. Σε αντίθεση, οι οργανισμοί μάθησης δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού με υψηλά επίπεδα μάθησης είναι η βάση για τον έλεγχο της άποψης της μάθησης. Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της διαδικασίας μάθησης ελέγχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από τους εργαζομένους στις κάτωθι προτάσεις:

- Συμφωνείτε με την άποψη πως εάν δεν είστε ευέλικτοι δεν θα είστε εξελίξιμοι;
- Συμφωνείτε με την άποψη πως ο κυρίαρχος φόβος σας είναι να παραμείνετε στάσιμοι και όχι το να κάνετε λάθη;
- Συμφωνείτε με την άποψη ότι ο κάθε ένας εργαζόμενος έχει ευθύνη για το επίπεδο καινοτομίας της επιχείρησης;
- Συμφωνείτε με την άποψη ότι πρέπει συνεχώς να επιδιώκεται συνεχής βελτίωση και έρευνα;
- Συμφωνείτε με την άποψη ότι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση και η τεχνογνωσία;

1.5.2.2 Βελτίωση της Άποψης της Μάθησης

Στη βιβλιογραφία, υπάρχει μια διάκριση μεταξύ απλού βρόχου μάθησης (π.χ. η βελτίωση της υφιστάμενης ρουτίνας) και του διπλού βρόχου μάθησης (επανασχεδίαση), η οποία αμφισβητεί θεμελιωδώς τις παραδοχές, που στηρίζουν μία συγκεκριμένη ρουτίνα, και ίσως εισάγοντας ένα εντελώς νέο βρόχο μάθησης. Η μάθηση του διπλού βρόχου επιτρέπει σε κορυφαία στελέχη, διευθυντές και υπαλλήλους πρώτης γραμμής να μάθουν να συνεργάζονται για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, τα οργανωτικά μέλη μοιράζονται εμπειρίες με τους συναδέλφους τους στις συνεδριάσεις, παρακολουθούν εξωτερικά συνέδρια και ανταλλάσσουν πληροφορίες με

προμηθευτές. Αυτό ενισχύει τις νέες γνώσεις των εργαζομένων μέσω του μετασχηματισμού των εμπειριών και πληροφοριών σε γνώσεις.

Μεγάλη προσπάθεια λαμβάνει χώρα σε οριακό (incremental) επίπεδο, μερικές φορές στο επίπεδο της επανασχεδίασης, αλλά σπάνια στο μετασχηματιστικό επίπεδο (δημιουργία μιας αλλαγής στο περιεχόμενο της επικοινωνίας / στρατηγικής). Ο Hargrove (2000) εκφράζει το στόχο της μάθησης λέγοντας ότι: Μπορώ να χρησιμοποιήσω το μοντέλο με τον τριπλό βρόχο μάθησης, το οποίο ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικό στον ρόλο μου ως στέλεχος, τόσο επηρεάζοντας τις επιδόσεις όσο βοηθώντας την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Το τυπικό σενάριο είναι ότι οι άνθρωποι έχουν έναν στόχο, λαμβάνουν δράση, και παράγουν ακούσια αποτελέσματα. Εγώ καθοδηγώ τη σκέψη μου για ό, τι χρειάζεται, ρωτώντας στον εαυτό μου την ακόλουθη ερώτηση: (1) Το άτομο πρέπει να αλλάζει τον τρόπο που ενεργεί, ίσως να γίνει ηγέτης και όχι ένας διευθυντής; (2) Μήπως το άτομο αυτό έχει τρόπους σκέψης που οδηγούν σε μια ανικανότητα να λύσει το πρόβλημα; Και (3) Μήπως το άτομο χρειάζεται μια συμβουλή για το πώς να κάνει το ίδιο πράγμα καλύτερα;

Μάθηση Μονού βρόχου

Η έρευνα επισημαίνει ότι η μάθηση απλού βρόχου των νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσω οριακής βελτίωσης είναι ασθενέστερη από εκείνη του διπλού βρόχου και πόσο μάλλον από εκείνη του τριπλού βρόχου. Αυτό περιλαμβάνει το να κάνει κάτι καλύτερο, χωρίς κατ'ανάγκην να εξετάσει τις υποκείμενες πεποιθήσεις και υποθέσεις.

Μάθηση Διπλού βρόχου

Αυτό το επίπεδο της μάθησης συχνά αγκαλιάζει και περιλαμβάνει εκείνου του απλού βρόχου, αλλά πηγαίνει και πέρα από αυτό. Αυτό είναι το επίπεδο της ανάλυσης της διαδικασίας, όπου οι εργαζόμενοι γίνονται παρατηρητές του εαυτού τους, ζητώντας, «Τι συμβαίνει εδώ; Ποια είναι τα σχέδια;» Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να βλέπουν ότι είναι μέρος ενός συστήματος αλληλεπίδρασης, και ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα από τη δική τους συμπεριφορά. . Με την αναδιατύπωση της σκέψης του εργαζομένου και της συμπεριφοράς του, ο τελευταίος μαθαίνει να είναι λιγότερο αμυντικός, πιο ανοιχτός, και αναπτύσσει την

αυτο-επίγνωση. Αυτό είναι το σημείο όπου οι περισσότερες ατομικές ή / και οργανωτικές αλλαγές γίνονται πράξη.

Μάθηση Τριπλού βρόχου

Αυτού του είδους η μάθηση, του τριπλού βρόχου, περιλαμβάνει τη μεταμόρφωση των εργαζομένων, δημιουργώντας μια μετατόπιση του εαυτού τους. Είτε σταδιακά ή ξαφνικά, οι σκέψεις των εργαζομένων και τα συναισθήματα τους παράγουν ερωτήματα όσον αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής και επεξεργάζονται σε μεγαλύτερο βάθος την όλη διαδικασία. Όπως ο Hargrove τονίζει, «Οι άνθρωποι εντός των οργανισμών ανακαλύπτουν ότι αν και επίλυση σύνθετων προβλημάτων απαιτεί ομάδες, η επίλυση των προβλημάτων υψηλότερης πολυπλοκότητας απαιτεί δημιουργική συνεργασία μεταξύ ανθρώπων που εκπροσωπούν διαφορετικές απόψεις και υπόβαθρα. Γίνεται όλο και πιο σαφές ότι η δημιουργική μεγαλοφυΐα δεν είναι το αποτέλεσμα μεμονωμένων προσπαθειών, αλλά μάλλον εκείνων που έχουν συλλογικό χαρακτήρα, και αυτό συμβαίνει έντονα στην έρευνα και την ανάπτυξη, την εμπορία ή για το χώρο του εργοστασίου.» (Hargrove, 2000)

Με λίγα λόγια, η φύση της σχέσης του να βοηθάς και της διάχυσης της γνώσης κάνει όλη τη διαφορά στην ενεργοποίηση και την ενίσχυση της μάθησης εντός του οργανισμού. Η προσπάθεια στο να εκπαιδευτεί κανείς στα single-βρόχου επίπεδα και στον διπλό βρόχο της μάθησης μπορεί να προκαλέσει αυτόματα μετασχηματιστική αλλαγή. Σίγουρα, άλλες στρατηγικές ικανότητες και άλλες μέθοδοι ενίσχυσης της μετασχηματιστικής μάθησης από αυτές που αναφέρονται παραπάνω θα μπορούσε να είναι χρήσιμες. Σε αυτή την εργασία υπάρχουν προσεγγίσεις μονού βρόχου και διπλού βρόχου ως πρωταρχικές που ενίοτε μπορεί να εμποδίζουν την μάθηση όπως την μάθαμε μέσω του τριπλού βρόχου, διότι προβαίνουν στην ενίσχυση των προκαταλήψεων, προκειμένου να προχωρήσει η υλοποίηση της στρατηγικής..

1.5.3 Η Πολιτιστική άποψη

Η πολιτιστική άποψη είναι μια συλλογική διαδικασία (Mintzberg και Quinn, 1996) για την λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας. Ο πολιτισμός ενώνει τις επιμέρους ομάδες εργαζομένων

σε μια ολοκληρωμένη οντότητα που ονομάζεται οργάνωση και περαιτέρω γίνεται η δύναμη του οργανισμού, ακόμη και η ψυχή του φυσικού σώματος του. Με άλλα λόγια, είναι η προσωπικότητα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, όπως Mankins και Steele (2005) τονίζουν «Γεφυρώνοντας το κενό μεταξύ στρατηγικής και απόδοσης, αυτό από μόνο του, προσφέρει δύο πλεονεκτήματα, την αλλαγής κουλτούρας με έναν μεγάλο και διαρκή αντίκτυπο στην οργάνωση στις δυνατότητες, στρατηγικές, και την ανταγωνιστικότητα. Ο Schein (1985) αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα ως το πρότυπο των βασικών παραδοχών που μια συγκεκριμένη ομάδα έχει ανακαλύψει για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της προσαρμογής στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Η σημασία της λέξης πολιτισμός είναι δύσκολο να εκφραστεί με ακρίβεια, αλλά ο καθένας ξέρει τι είναι. Αυτό προκύπτει στην αρχή από μια μεμονωμένη ομάδα ανθρώπων μαζί με την οργανωτική εμπειρία που έχει συσσωρευτεί με το πέρασμα χρόνου. Τα έμπειρα στελέχη αναφέρουν ότι τα νέα μέλη μιας οργάνωσης σύντομα μαθαίνουν την ιδιαίτερη κουλτούρα του οργανισμού με την εξέταση των στάσεων των υφιστάμενων εργαζομένων, το τι φορούν τα μέλη, τους όρους ή τη γλώσσα που χρησιμοποιείται. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζοντας τη σημασία της πολιτιστικής διάστασης, προσπαθούν να τη χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας (π.χ. Hofstede, 1991, Hall, Johnson και Scholes, 1997) έχει δημιουργηθεί την τελευταία δεκαετία σχετικά με την έννοια του οργανωτικού πολιτισμού-ιδιαίτερα σε σχέση με το πώς πρέπει να γίνεται η αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα. Οι προσπάθειες για την αλλαγή αυτής φαίνεται ότι θα αποτύχουν κατά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου. Για το λόγο αυτό, πολλοί στρατηγικοί σχεδιαστές δίνουν τώρα μεγάλη έμφαση στις στρατηγικές αξίες στην αποστολή και στο όραμα. Τέτοιες αλλαγές, ωστόσο, είναι σταθερές και σταδιακές, έχοντας πάντα κατά νου τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Για τους υποστηρικτές της συνεχούς αλλαγής, η προσέγγιση της στρατηγικής της αλλαγής είναι όπως το τρέξιμο ενός μαραθωνίου με σπριντ. Οι Μαραθωνοδρόμοι δεν κερδίζουν ή ακόμη τερματίζουν τον μαραθώνιο επειδή είναι καλοί ως σπρίντερς, αλλά επειδή έχουν υπομονή και επιμονή και μπορούν να διατηρούν σταθερό ρυθμό για αρκετή ώρα. Ορισμένες οργανώσεις συμπεριφέρονται σαν το λαγό στο μύθο του Αισώπου, επιδεικνύοντας τις ικανότητες τους να αναλάβουν και να κάνουν μεγάλα άλματα, αλλά εν τέλει τιμωρούνται παρατηρώντας μόνο τον βραχυχρόνιο και όχι τον μακροχρόνιο στόχο. Αντίθετα, άλλες οργανώσεις συμπεριφέρονται

περισσότερο σαν τη χελώνα, που κινείται σταδιακά και χωρίς διακοπή, με επίκεντρο σε έναν πιο μακροπρόθεσμο στόχο. Αυτό είναι περισσότερο σύμφωνο με την εξελικτική θεωρία, παρά την επαναστατική προοπτική, η οποία αντανάκλα συνήθως μια ανορθολογική εμμονή με τους βραχυπρόθεσμους στόχους (Wit και Meyer, 1998). Με βάση την εξελικτική θεωρία, τα γενετικά συστήματα μπορεί να διαχωριστούν σε δύο επιμέρους: τα προσαρμοστικά και τα διαμόρφωσης.

Τα προσαρμοστικά συστήματα είναι ανοικτά σε σταδιακές αλλαγές, ανάλογα με την συμπεριφορά του περιβάλλοντος ή τη πίεση από τους πελάτες. Σε αντίθεση, τα διαμορφωτικά συστήματα αποτελούνται από εσωτερικά επιμέρους ισορροπημένα συγκροτήματα που δεν είναι ανοικτά σε περιβαλλοντικές αλλαγές, αλλά το άτομο επεμβαίνει για να τα αλλάξει. Στην πραγματικότητα, οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το υπόβαθρο και μέρος των παραπάνω συστημάτων (Wernerfelt, 1984), η οποία περιλαμβάνει τους πόρους και τις ικανότητες. Οι οργανωτικές ικανότητες αποτελούνται από πλήθος παραγόντων συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής κουλτούρας, των κεφαλαίων, των δεξιοτήτων, της τεχνολογίας, της ικανότητας διοίκησης και διαχείρισης

Ως εκ τούτου, θα ενσωματώσει την ατομική γνώση των μελών και τα μέλη στη συνέχεια θα θεσπίσουν μια ξεχωριστή οργανωτική κουλτούρα. Στο πολιτιστικό σύστημα, οι εισροές περιλαμβάνουν τελετουργίες, σύμβολα, ιστορίες, και τις αξίες του ανταγωνισμού ή την υπηρεσία. Οι επιμέρους διαδικασίες βασίζονται σε παραδοχές, τις αξίες και τους κανόνες, των μελών που λειτουργούν στα πλαίσια του οργανισμού. Οι πολιτιστικές εκροές περιλαμβάνουν οργανωτικές συμπεριφορές, τις στρατηγικές, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την ποιότητα αυτών. Ο Peters προτείνει ότι μια ισχυρή και ξεχωριστή κουλτούρα βοηθά στην ενσωμάτωση των ατόμων σε έναν οργανισμό. Ισχυρίζεται επίσης ότι η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας είναι βασικό στοιχείο σε οργανισμούς υψηλής απόδοσης. Επιπλέον, η ισχυρή κουλτούρα συνδέεται με τη συχνή χρήση των τελετουργιών, των συμβόλων, των ιστοριών, συνθημάτων, και αξιών. Αυτά τα στοιχεία δύναται να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων στις αξίες και στην ρφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας. Ωστόσο, από έρευνα διακοσίων εταιρειών διαπιστώθηκε ότι μια ισχυρή κουλτούρα δεν εξασφαλίζει την επιτυχία, εκτός εάν ο αυτή καθαυτή ενθαρρύνει την υγιή και ομαλή προσαρμογή στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Μια ισχυρή κουλτούρα, ως εκ τούτου, μπορούμε να πούμε ότι όχι μόνο δεν ενθαρρύνει αλλά μπορεί να δράσει επιζήμια για την επιτυχία της οργάνωσης. Επιπλέον, η

ισχυρή κουλτοοδηγεί σε δύο ακόμη προβλήματα. Ένα πρόβλημα είναι ότι η κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει, και το άλλο πρόβλημα είναι η δυσκολία στο να δούμε την κουλτούρα ως ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που καθιστά μια οργάνωση μοναδική, αγνοώντας την ιδέα της ισορροπίας μεταξύ εσωτερικών πόρων και εξωτερικού ανταγωνισμού.

1.5.3.1 Έλεγχος της Πολιτιστικής Άποψης

Για τον έλεγχο της πολιτιστικής άποψης κλήθηκαν οι υπαλληλοι, σύμφωνα με τον (Rowe, 1994), να ιεραρχήσουν τη σημαντικότητα των κάτωθι παραγόντων:

- Αξίες του ιδρυτή της εταιρείας
- Το ηγετικό στυλ των στελεχών
- Ωριμότητα του οργανισμού και των μελών του
- Συνοχή και συνεργασία
- Κλίμα του οργανισμού
- Ανταμοιβές για υψηλή απόδοση
- Επίπεδο τεχνολογίας
- Επίπεδο τεχνογνωσίας
- Επίπεδο εργασιακής αφάλειας
- Αίσθηση του επείγοντος
- Αίσθηση του ανήκω σε ομάδα

Οι τέσσερις διαστάσεις στις οποίες, η κουλτούρα και η αλλαγή στρατηγικής σχετίζονται δείχνονται στον παρακάτω πίνακα. Χαμηλή βαθμολογία και στις δύο στήλες δείχνουν ότι η αλλαγή είναι ασυμβίβαστη με τη κουλτούρα και ότι άλλοι παράγοντες, εκτός από τον πολιτισμό, πρέπει να ληφθούν υπόψη. Μια χαμηλή βαθμολογία στο πρώτη στήλη και μια υψηλή βαθμολογία στο δεύτερη (Συμβατότητα των στοιχείων με τη προτεινόμενη στρατηγική) δείχνουν ότι η κουλτούρα σχετίζεται με τη στρατηγική, αλλά απαιτείται προσοχή στα επιμέρους στοιχεία της κουλτούρας. Μια υψηλή βαθμολογία στην πρώτη στήλη και ένα χαμηλό σκορ στη δεύτερη σημαίνει μια σοβαρά περιορισμένη σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της στρατηγικής. Αν τα αποτελέσματα στις δύο στήλες είναι υψηλά, τότε η προσαρμογή είναι υποστηρικτική: δηλαδή στοιχεία που είναι σημαντικά για την κουλτούρα είναι έντονα συμβατά

με τη στρατηγική. Όσο ισχυρότερα είναι τα στοιχεία της κουλτούρας και πιο αδύναμα εκείνα της στρατηγικής, τόσο πιο δύσκολο είναι για τη στρατηγική για να πετύχει.

Πίνακας 1. 2 Σημασία της κουλτούρας στη στρατηγική αλλαγή

	Χαμηλή	Υψηλή
Σημαντικότητα άνωθεν παραγόντων	Περιορισμένη	Υποστηρικτική
	Μη σταθερή και σχετική με τις αξίες	Σχετική με τις αξίες
	Συμβατότητα των παραγόντων με τη στρατηγική	

Πηγή: Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B. and Mockler, R.J. (1994). Strategic Management. Addison-Wesley, New York.

1.5.3.2 Βελτίωση της Πολιτιστικής Άποψης

Τα συστατικά που αποτελούν την κουλτούρα περιλαμβάνουν τα τρία παρακάτω επίπεδα, τα οποία δύναται να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου για να συνάδουν με τις οργανωτικές αλλαγές.

- Αντικείμενα και έθιμα (επιφανειακή κουλτούρα)
- Συμπεριφορές και δράσεις (βαθύτερη κουλτούρα): Αυτά είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς όπως οι τρόποι λήψεων των αποφάσεων και οι μορφές επίλυσης προβλημάτων. Οι συμπεριφορές είναι λιγότερο ορατές από την επιφανειακή κουλτούρα.
- Οι αξίες που βρίσκονται στον εταιρικό πυρήνα, τα ήθη και οι πεποιθήσεις (η βαθύτατη κουλτούρα): Οι αποφάσεις που τα μέλη παίρνουν σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος, δίκαιο ή άδικο. Επίσης τα οργανωτικά μέλη μπορεί να αναπτύξουν διαφορετικές ερμηνείες των αξιών και απόψεις περί ηθικών ζητημάτων, για να είναι σε θέση βγάλουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους. Ο Petrack (1990) αναγνωρίζει ότι οι τέσσερις κατηγορίες του πολιτισμού βασίζονται σε δύο παράγοντες: το ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί ευελιξία και σταθερότητα, την εστίαση σε στρατηγικής φύσεως γεγονότα και η δύναμη της αλλαγής διακρίνεται σε εσωτερική ή

εξωτερική. Μελέτες της κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας αυτής έχουν προτείνει το κατάλληλο fit μεταξύ της στρατηγικής, του περιβάλλοντος και της κουλτούρας. Τα τέσσερα διαφορετικά οργανωτικά χαρακτηριστικά του πολιτισμού είναι τα εξής:

(1) Πολιτισμική προσαρμοστικότητα χαρακτηρίζεται από στρατηγική εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον μέσω της ευελιξίας και προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών. Η κουλτούρα ενθαρρύνει τους κανόνες και τις πεποιθήσεις που υποστηρίζουν την ικανότητα του οργανισμού για να ανιχνεύει, ερμηνεύει και μεταφράζει τα σήματα από το περιβάλλον σε νέες συμπεριφορές.

(2) Η αποστολή της κουλτούρας χαρακτηρίζεται από έμφαση σε μια σαφή εικόνα του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων, όπως η αύξηση των πωλήσεων, ή μεριδίου της αγοράς, για να βοηθήσει την επίτευξη του σκοπού, μέσα από την προσήλωση στον προσανατολισμό της αποστολής.

(3) Η κουλτούρα έχει ως πρωταρχικό στόχο τη συμμετοχή και τη συνοχή των μελών της οργάνωσης και δύναται να μεταβάλλει ραγδαία τις προσδοκίες αυτών όταν αλλάζει το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή, οι εργαζόμενοι τείνουν να μοιράζονται το όραμα και την εμπιστοσύνη μεταξύ τους ως αρμονική οικογένεια, παρά τις συνεχόμενες πιέσεις.

(4) Η γραφειοκρατική διάσταση της κουλτούρας διαθέτει έναν εσωτερικό προσανατολισμό για ένα πιο σταθερό περιβάλλον, και προσπαθεί να τονίσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης, και την ιεραρχική ηγεσία ως τη καταλληλότερη μορφή οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου. Αντικείμενα και έθιμα που συνδέονται άμεσα με την κουλτούρα μπορεί να υποβαθμίζονται ή αναβαθμίζονται και οι συμπεριφορές ενίοτε μπορεί να μην διέπονται από τις εταιρικές αξίες και ιδανικά. Διαφορές σχετικά με τα αντικείμενα και τις διαστάσεις των εθίμων δεν είναι αρκετές για να χαλάσουν την συνεργασία μεταξύ των μελών της οργάνωσης, διότι μπορούν να ξεπεραστούν με την εκμάθηση των εθίμων και της 'εταιρικής' γλώσσας. Οι διαφορές και διακυμάνσεις στις συμπεριφορές σε μεγάλο βαθμό μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας εταιρικής σχέσης μιας και θα έχουν προκληθεί από διαφορές στον σχεδιασμό, στη λήψη των αποφάσεων και στην επικοινωνία.

Η σημασία της διαχείρισης των στρατηγικών σχέσεων κρίνεται πάντα με τον τρόπο που ένα κοινό όραμα είναι χτισμένο και από τα κίνητρα των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια, οι ακαδημαϊκοί και τα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει ότι η εταιρική κουλτούρα έχει σημαντική

επιρροή στην οργάνωση, και ιδιαίτερα, στη στρατηγική διαχείριση (Cummins). Η βιβλιογραφία επίσης αναφέρει ότι ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει τα επίπεδα ABC για να χτίσει μία από τις (1990) τέσσερις οργανωτικές πολιτιστικές μορφές του. Δεν υπάρχει κάποιο ιδανικό ύφος και μορφή κουλτούρας για μια οργάνωση καθώς υπάρχει πλήθος διάφορων μορφών κουλτούρας που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά φαίνεται να ταιριάζουν με διάφορους οργανωτικούς στόχους.

Για παράδειγμα, στην Ασία ένας κρατικός οργανισμός, κατάφερε να αλλάξει την κουλτούρα της μέσα από μια γραφειοκρατική αλλαγή και έτσι προσαρμόστηκε καλύτερα. Ωστόσο, κατά την όλη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας σε μια εταιρεία, γεννήθηκαν ερωτήματα όπως: για το εάν πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης που θα δώσει το καλό παράδειγμα για τους εργαζόμενους ώστε οι τελευταίοι να ακολουθήσουν? Και τι συλλ ηγεσίας πρέπει να ακολουθηθεί? τι σύστημα ανταμοιβής πρέπει να υιοθετηθεί για τη σύνδεση των επιδόσεων των εργαζομένων με την ανταμοιβή τους? Πρέπει να υποστηρίζεται ένα σύστημα προτάσεων, το οποίο να επιτρέπει στους υπαλλήλους να συμμετέχουν και να προτείνουν βελτιώσεις σε ζητήματα, όπως οι επιχειρησιακές διαδικασίες, καινοτόμες προοπτικές, και το ηθικό των εργαζομένων;

Τελικά, η ο εν λόγω οργανισμός κατάφερε να αναστρέψει το συνολικό κλίμα και παράλληλα έλαβε χώρα αύξηση επιδομάτων και προνομίων των εργαζομένων. Έτσι, η έρευνα αυτή προτείνει πέντε συμβουλές για την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας.

(1) Οι ηγέτες οφείλουν να ρυθμίζουν και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους και ως συνέπεια και το συλλ ηγεσίας για να δίνουν με τη συμπεριφορά τους το καλό παράδειγμα στους υπόλοιπους εργαζομένους.

(2) Η ολοκληρωμένη και αποτελεσματική επικοινωνία καταφέρνει να τονίζει την σημασία των στρατηγικών στόχων μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών και προωθεί μια κατεύθυνση προσανατολισμού προς την επίτευξη αμοιβαίων αποτελεσμάτων.

(3) Η σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση μπορεί να παρακινήσει και να ενισχύσει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων για νέες ιδέες και καινοτομίες.

(4) Η ισχυρή παρουσία της δεοντολογίας κατά την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού διαδικασία συνεπικουρεί στην επίτευξη ενός σωστού, δίκαιου και ωφέλιμου, πάντα σύμφωνα με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις προσδοκίες αυτών στρατηγικού σχεδιασμού

(5) Η δημιουργία κουλτούρας μάθησης και πειθαρχίας καταφέρνει να ενισχύει τη γνώση των εργαζομένων, την εμπειρία, και την ικανότητα της μάθησης, και οι τελευταίες έχουν αποτελεσματικό αντίκτυπο στην εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.

1.5.4 Η Πολιτική Άποψη

Ο Lindblom (1959) στα συγγραφικά του έργα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική λήψης αποφάσεων δεν είναι επιστημονική ή ορθολογική διαδικασία, αλλά μια επαναληπτική σταδιακή διαδικασία. Η θέση του είναι ότι η ορθολογική προσέγγιση που περιγράφεται από τον Simon (1947) δεν είναι ρεαλιστική και υποστηρίζει ότι περιορίζει την ανάπτυξη της πνευματικής ικανότητας των ανθρώπων, την σωστή αξιοποίηση των πόρων και ως συνέπεια αποτελούσαν εμπόδιο στον αποτελεσματικό ορθολογικό σχεδιασμό και την λεπτομερή αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών. Επίσης επισημαίνεται, ότι οι συνεχείς αξιολογήσεις και μελέτες του περιβάλλοντος ενσωματώνονται σε κάθε εν δυνάμει στρατηγική όμως η πολυπλοκότητα πολλών κοινωνικών προβλημάτων είναι τέτοια που κάνει τον εντοπισμό της αιτίας και του αποτελέσματος δύσκολη και μερικές φορές ανέφικτη. Αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές στις αξίες μεταξύ των ατόμων και ομάδων στην κοινωνία, και ο πράγοντας που θα καθορίσει τελικά ποιες στρατηγικές και επιλογές ευνοούνται είναι μόνο η σχετική δύναμη των ομάδων.

Η στρατηγική επιλογή, ως εκ τούτου, δεν είναι μια ολοκληρωμένη και αντικειμενική διαδικασία, αλλά παίρνει τη μορφή της συγκριτικής ανάλυσης των διάφορων επιλογών, εκείνων που θεωρούνται πολιτικά αποδεκτές προκειμένου να εφαρμοστούν στη πορεία. Ο Bolman αναφέρεται σε προτάσεις για τον κόσμο της οργανωτικής πολιτικής ως εξής.

- Οι οργανισμοί είναι συνασπισμοί των διαφόρων ατόμων και ομάδων συμφερόντων.

- Μπορεί να υπάρχουν διαρκείς διαφορές μεταξύ των μελών του συνασπισμού στις αξίες, τις πεποιθήσεις, πληροφορίες, τα ενδιαφέροντα και τις αντιλήψεις της πραγματικότητας.

- Οι πιο σημαντικές αποφάσεις συνήθως αφορούν την κατανομή των περιορισμένων πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

- Οι στόχοι και αποφάσεις προκύπτουν από την διαπραγμάτευση μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών.

Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των αποφάσεων και των δράσεων, τα στελέχη πρέπει να αναλογιστούν εκείνες τις απόψεις που διαφέρουν από εκείνες των ενδιαφερόμενων μερών που βασίζονται στην περιορισμένη και μη ολοκληρωμένη επεξεργασία των γεγονότων και πληροφοριών.

Η πολιτική άποψη έχει δύο σκέλη:

- Την μικρο - πολιτική άποψη, η οποία υπογραμμίζει την αντιμετώπιση του 'παιχνιδιού' της πολιτικής και εστιάζει στον περιορισμό των συγκρούσεων μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης λόγω εσωτερικών παραγόντων.
- Την μακρο – πολιτική άποψη που δίνει έμφαση στην οργάνωση που ενεργεί για ίδιον όφελος σε σύγκριση με άλλες οργανώσεις. Κατά συνέπεια, οι υποστηρικτές της πολιτικής άποψης υποστηρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να διατυπωθεί μια βέλτιστη στρατηγική και να εφαρμοστεί μονομερώς. Με άλλα λόγια, οποιαδήποτε στρατηγική θα υποπέσει σε λάθη σε κάθε επιμέρους στάδιο της όλης διαδικασίας, λόγω των αντικρουόμενων στόχων των ατόμων και των υφιστάμενων ή μελλοντικών συνασπισμών. Η πολιτική άποψη προτείνει ότι εταιρείες πρέπει να ξεφύγουν από τη θεώρηση της λήψης στρατηγικών αποφάσεων ως το αποτέλεσμα από τη σύσκεψη ομοιογενών ομάδων. Όπως ο Astley (1985) επισημαίνει, η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών μερών έχει έρθει για να μείνει και θα είναι αυτή που θα επικρατήσει, προκειμένου η συνολική διαδικασία χάραξης στρατηγικής να αποβεί αποτελεσματική.

Ωστόσο, τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να δώσουν προσοχή στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών αντί να περιορίζονται σε τεχνάσματα και διαπραγματεύσεις, κατά παθητικό τρόπο. Είναι σαφές ότι η πολιτική άποψη υπονοεί κατά κάποιον τρόπο τη χειραγώγηση των τρίτων μερών, προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Ο Johnson (2002) περιγράφει τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής των οργανισμών, σαν «Εξωτερικά εξαρτώμενη, δηλαδή από μεταβλητές και παράγοντες που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και ασκούν επίδραση στον οργανισμό». Θεωρεί ότι η στρατηγική των

επιχειρήσεων συχνά επιβάλλεται από τους εξωτερικούς παράγοντες και ως συνέπεια η ελευθερία της επιλογής γίνεται αρκετά περιορισμένη.

Κατά άλλους η στρατηγική, δηλαδή η δυνατότητας διαπραγμάτευσης μεταξύ ανομοιογενών ομάδων με επιτυχία, εξαρτάται από τη σχετική δύναμη των ομάδων που συμμετέχουν στην όλη διαδικασία (Boddy και Paton, 1998). Ως εκ τούτου, ένας ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να εξετάσουν τις προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών και να υιοθετήσουν ηθικές ιδέες για την αντιμετώπιση των επιχειρημάτων, προκειμένου να εξευρεθεί η αποτελεσματική στρατηγική.

1.5.4.1 Έλεγχος της Πολιτικής Άποψης

Μια προσέγγιση για την απεικόνιση και την αξιολόγηση των διαφόρων διοικητικών - ηγετικών στυλ είναι αυτή των Blake και Mouton (1964). Είναι γνωστή και ως Διοικητικό Πλέγμα. Το διοικητικό πλέγμα προσφέρει μια βάση για σύγκριση των διαφορετικών τρόπων διαχείρισης μιας κατάστασης μέσα από τη μελέτη δύο κύριες διαστάσεις - μεταβλητών:

- Ενδιαφέρον για την παραγωγή: Είναι το ποσό της έμφασης που ο ηγέτης αποδίδει στην εκπλήρωση των καθηκόντων, επιτυγχάνοντας ένα υψηλό επίπεδο παραγωγής, προκειμένου να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελεσμάτα ή κέρδη.

- Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους: Είναι το ποσό της έμφασης που δίνει ο ηγέτης για τους υφισταμένους και τους συναδέλφους κατανοώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Το διοικητικό πλέγμα δείχνει ότι χαμηλές βαθμολογίες στις δύο παραπάνω μεταβλητές αντιπροσωπεύουν «Φτωχή Διαχείριση». Ένα χαμηλό σκορ στην πρώτη μεταβλητή (ενδιαφέρον για την παραγωγή) και ένα υψηλό σκορ στη δεύτερη (ενδιαφέρον για τους ανθρώπους) δείχνουν έναν ηγέτη που χαρακτηρίζεται ως «Country Club Manager». Μέση βαθμολογία και στις δύο μεταβλητές αποτελούν τα συστατικά ενός ηγέτη που χαρακτηρίζεται ως «Middle of the Road Manager». Μια υψηλή βαθμολογία στην πρώτη μεταβλητή και ένα χαμηλό σκορ στο δεύτερο δείχνουν «Αργή Συμμόρφωση».

1.5.4.2 Βελτίωση της Πολιτικής Άποψης

Αυτό το θέμα αφορά τη στάση των ηγετών ως προς τους εργαζομένους του οργανισμού. Στοιχεία έρευνας που διεξήχθη σε εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών και της Γερμανίας φανερώνουν ότι, πρακτικές με επίκεντρο τον άνθρωπο συνδέονται στενά με πολύ υψηλότερα κέρδη και σημαντικά χαμηλότερο ρυθμό φυγής ανθρωπίνου δυναμικού (Kinicki, 2006). Οι άνθρωποι και εταιρείες που έχουν ως επίκεντρο τέτοιες πρακτικές, αναφέρουν ότι οι τελευταίες περιλαμβάνουν την ασφάλεια της απασχόλησης, τη διατήρηση αυστηρών διαδικασιών κατά τη πρόσληψη, την συνεχή επένδυση στην εκπαίδευση και στη διενέργεια δραστηριοτήτων για την οικοδόμηση ενός καλύτερου κλίματος εμπιστοσύνης. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να εφαρμοστούν κατά τρόπο συντονισμένο και συστηματικό τρόπο και όχι μεμονωμένα και περιστασιακά.

Ως εκ τούτου οι σημερινοί οργανισμοί, είναι απαραίτητο, πως πρέπει να υποβάλλονται σε μεγάλες και μόνιμες αλλαγές, αλλά, αυτό που η πολιτική άποψη πρέπει να υποστηρίζει είναι ότι, η ατομική λήψη αποφάσεων και η εντολών, πρέπει να δώσει τη θέση της στη συμμετοχική διοίκηση και την ενδυνάμωση των ομαδικών πρωτοβουλιών.

Ο βαθμός πολιτικής προσωπικότητας ενός ατόμου είναι θέμα προσωπικών αξιών, ηθικής και ιδιοσυγκρασίας. Άτομα που είναι είτε αυστηρώς μη πολιτικά είτε άκρως πολιτικά θα πληρώσουν τίμημα για τη συμπεριφορά τους. Ο πρώτος μπορεί να αισθανθεί απομονωμένος, ενώ ο τελευταίος μπορεί να διατρέξει τον κίνδυνο να χαρακτηριστεί ως αυτόνομος και να χάσει την αξιοπιστία του. Οι άνθρωποι και στα δύο άκρα του πολιτικού φάσματος μπορούν να θεωρηθούν ως χρήσιμα εργαλεία επιβίωσης σε πολύπλοκους και δεδαλώδεις οργανισμούς. Όπως κάποιοι ειδικοί επισημαίνουν η πολιτική συμπεριφορά έχει αποκομίσει ένα κακό όνομα λόγω της σύνδεσής της με τους πολιτικούς και τη δημόσια τάξη. Από μόνη της, η εκμετάλλευση της εξουσίας και άλλων πόρων για την επίτευξη ορισμένων στόχων δεν είναι εγγενώς ανήθικη. Όλα εξαρτώνται από το ποια είναι η φύση των προτιμώμενων στόχων. (Kinicki και Kreitner, 2006)

1.5.5 Η Ηθική Άποψη

Μια σημαντική, που συχνά παραβλέπεται, πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης είναι το σύνολο των ηθικών και αξιών, καθώς η καλή ηθική εντός του οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ικανοποιητικής φήμης. (Schwab, 1999). Η φήμη θεωρείται ως έναν από τους πόρους που έχει την πιο σημαντική συμβολή στην επιτυχία των επιχειρήσεων (Hall, 1992). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, «Οι πόροι, που λογίζονται ως στρατηγικής σημασίας, είναι η φήμη, η έρευνα, η ανάπτυξη κλπ, καθώς είναι αυτοί οι παράγοντες που διέπουν το μέλλον εκμεταλλεύοντας τη πλήρη δυναμική του οργανισμού.» Ο Ansoff (1979) δείχνει ότι τα στρατηγικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις κατά το τελευταίο τέταρτο του 20ου αιώνα ήταν πιο ταραχώδη και πολύπλοκα από ό, τι στο παρελθόν.

Ο ίδιος επισημαίνει με σαφήνεια τις αυξανόμενες κοινωνικές, πολιτικές και ηθικές απαιτήσεις που οι οργανώσεις κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν στο δεύτερο μισό του αιώνα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η στρατηγική της εταιρείας παρέχει ένα αποδεκτό θεωρητικό πλαίσιο για την ενσωμάτωση των ηθικών και των αξιών των μελών των οργανώσεων, στην διαμόρφωση της στρατηγικής και στις διαδικασίες υλοποίησης αυτής (Stead, 2000). Ηθική, ως εκ τούτου, δεν είναι «απλή» λογική, αλλά η γλώσσα της ασαφούς και περίπλοκης λογικής. Ασαφή όρια μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να γίνει πιο εύκολη η κατανόηση των σιτιστωσών που απαρτίζουν τις οργανωτικές δομές και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Έτσι, αντί της απότομης διαφοράς του Mintzberg μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, τα στελέχη μπορούν να αναγνωρίζουν ότι η μερική συμμετοχή των τεμνόμενων συνόλων, μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην κατανόηση της παραπάνω περίπλοκης λογικής. Επιπλέον, υπάρχει δυναμική εκμετάλλευσης και εξεύρεσης λύσης για τους αντίθετους στόχους μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών. Η στρατηγική της εταιρείας επιτρέπει επίσης την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ ενός στρατηγικού πράγοντα που αποτελεί μείζον ζήτημα της επιχείρησης και των βασικών μετόχων της, υπό το πρίσμα των βασικών αξιών και ηθικών. Οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με άλλους παράγοντες στο περιβάλλον τους, όπως καταναλωτές, αγορά εργασίας, η κυβέρνηση και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις είναι στρατηγικές, με την έννοια ότι οι αποφάσεις από έναν παράγοντα προκαλεί πολλές φορές αναμενόμενες και μηαντιδράσεις από

τους άλλους, και ως εκ τούτου η στρατηγική αντανακλά την αναγνώριση της αλληλεξάρτησης. (Levy, 1994)

Η ηθική άποψη δείχνει ότι μια εταιρεία έχει κοινωνική ευθύνη να κάνει το σωστό, με βάση τέσσερα επιχειρήματα: την ηθική υποχρέωση, την αειφορία, να λειτουργεί σε ένα ισορροπημένο περιβάλλον, και τη φήμη (Porter, 2006), να κάνει τους ανθρώπους να κατανοήσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη που είναι πολύ σημαντικό για την εκπλήρωση της συνολικής στρατηγικής (Cummings, 2009). Ειδικότερα, η έννοια της διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών σημαίνει ότι η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής εξετάζουν τις προσδοκίες και τις ανησυχίες όλων των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών. Ένα παράδειγμα της ηθικής διάστασης παρέχεται από Wen-Lung Shiu, ιδρυτής μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στο χώρο της χημικής βιομηχανίας, του οποίου οι ιδέες – πεποιθήσεις διακυβέρνησης είναι «Βάλε τον εαυτό σου στη θέση του άλλου» και πάντα προτρέπει τα μέλη του οργανισμού που διευθύνει να ενεργούν με ανιδιοτέλεια.

Έτσι λοιπόν κατά τη διάρκεια του 1990, όταν οι τιμές μιας χημικής ουσίας είχαν δραματικά αυξηθεί, η εταιρεία του και ο ίδιος προσπάθησε να κρατήσει την τιμή της σταθερή για την εγχώρια αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, κατάφερε να κερδίσει μια καλή φήμη και εκείνη τη χρονιά η εταιρεία του κατέγραψε κέρδη ρεκόρ (FT List, 1994). Ο Murphy (1996) επισημαίνει ότι η εμπιστοσύνη είναι ο πυρήνας της ηθικής πειθαρχίας και ότι τείνει να δημιουργεί το πλαίσιο στο οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν κατά θετικό τρόπο. Τα ενδιαφερόμενα μέρη, υπό τις παραπάνω συνθήκες, θα προχωρήσουν σε ένα νέο επίπεδο δέσμευσης. Με άλλα λόγια, οι δύο εταίροι θα είναι ευκολότερο να κρατήσουν τις υποσχέσεις τους για την διατήρηση της καλής συνεργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, ως εκ τούτου, απαιτεί τρεις βασικέςαρετές: την εμπιστοσύνη → τη δέσμευση → την ενδυνάμωση.

Συνεπώς, βασικό στρατηγικό ζήτημα στο εσωτερικό των οργανισμών είναι η ηθική στάση που έχει υιοθετηθεί σχετικά με το βαθμός στον οποίο η οργάνωση θα πρέπει να υπερβαίνει αυτές τις ελάχιστες υποχρεώσεις σε σχέση με κάθε συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων μερών. Ο Carroll (1979) προτείνει την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που θα πρέπει να τονιστεί, στο μέλλον, ακόμη περισσότερο στην όλη διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης. Ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι, «Η υποχρέωση ενός οργανισμού για τη μεγιστοποίηση

των θετικών και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της στην κοινωνία»(Dibb, 2001).

Η αλληλεξάρτηση μεταξύ μιας επιχείρησης και της κοινωνίας παίρνει δύο μορφές: στη μια επιχείρηση έχει επίδραση στην κοινωνία μέσα από τις δραστηριότητες της, και στην άλλη εξωτερικές κοινωνικές καταστάσεις επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ερμηνεύει τις υποχρεώσεις της εταιρείας προς τους ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι πλήττονται από την οργανωτική στρατηγική και τις πρακτικές της. (Porter 2003) Επίσης, πολλές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να είναι κερδοφόρα για μια επιχείρηση (Smith, 2002). Η επιχειρησιακή ηθική είναι μια σημαντική κατευθυντήρια γραμμή για την οργανωτική πολιτική και τη συμπεριφορά και ως εκ τούτου, μια ηθικά καλή πρόθεση και στη συνέχεια ενέργεια αποτελεί προϋπόθεση για την προώθηση της στρατηγικής. Οι υποχρεώσεις αυτές πρέπει να περιλαμβάνουν οικονομικές, νομικές, ηθικές, και φιλανθρωπικές ανησυχίες που σχετίζονται με την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Το τμήμα αυτό έχει προσδιορίσει τις συνολικές υποχρεώσεις που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός που αφορούν το ρόλο του στην κοινωνία. Περιλαμβάνει επίσης το βαθμό στον οποίο θα λειτουργήσει εντός ή εκτός πλαισίων της οργανωτικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, η ηθική μπορεί να εγείρει κάποια δύσκολα ζητήματα για τα άτομα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη μέσα στους οργανισμούς:

(1) Ποια είναι η ευθύνη του ανώτερου διευθυντή; Ποιες είναι εκείνες οι ιδιότητες των στελεχών που κρίνονται απαραίτητες για να έρθει η επιτυχία σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον? Η απάντηση είναι: Να είσαι ανοιχτός, να ανταποκρίνεσαι άμεσα στα αιτήματα των άλλων, να αναγνωρίζεις την προσπάθεια και την αξία των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, να δημιουργείς ευκαιρίες για τους ανθρώπους, να προσπαθείς να χτίσεις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης, προκειμένου να ενσωματωθούν και να διαχυθούν πιο εύκολα οι αξίες του οργανισμού. Εάν δεν μπορούμε να είμαστε ειλικρινείς, τότε πώς είναι δυνατόν να αναμένουμε από τους άλλους να είναι;

(2) Τι βαθμό ενδυνάμωσης λαμβάνει ένας ανώτερος διευθυντής λαμβάνει από τον οργανισμό;

(3) Πώς ένας οργανισμός ενθαρρύνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της δια-οργάνωσης και ενδο-οργάνωσης;

(4) Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν συνήθως μια ισχυρή θέση μέσα στον οργανισμό, ικανή για να επηρεάσει τις προσδοκίες των άλλων ενδιαφερομένων μερών. Έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και κανάλια της επιρροής, που δεν είναι διαθέσιμες σε πολλά άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η δύναμη - πλεονέκτημα συνεπάγεται άμεσα την ηθική ευθύνη του να συμπεριφέρεται κανείς με ακεραιότητα. Ο Freeman (1984) υποστηρίζει ότι, οι μελετητές στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης είναι σαφείς στις παραινέσεις τους, ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ενέχουν μια ισχυρή ηθική και ένα ιδιαίτερο ηθικό στοιχείο. Ειδικότερα, ο Gilbert (1996) προσδίδει στην ηθική με μια νέα έννοια, η οποία την καθιστά να γίνει μέρος της στρατηγικής κατά φυσικό τρόπο (Cummings και Daellenbach, 2009), και όχι κάτι που πρέπει να εγκατασταθεί δια της βίας σε μια ξένη κατάσταση. Με λίγα λόγια, ο στόχος της ηθικής άποψης είναι η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης → δέσμευσης → ενδυνάμωσης της εφαρμογής →, και κατόπιν μείωση των συγκρούσεων, τη δημιουργία καλών σχέσεων, τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ του οργανισμού και των φορέων της.

1.5.5.1 Έλεγχος της Ηθικής Άποψης

Ο έλεγχος των ηθικών άποψη περιλαμβάνει τρεις θεωρίες: των πολιτών, της δικαιοσύνης και του ωφελιμισμού. Σημειώνεται επίσης ότι οι στρατηγικές σε σχέση με τους εργαζόμενους, τους καταναλωτές και τις κοινότητες μπορούν να αξιολογηθούν με τη βοήθεια των κριτηρίων που πηγάζουν από τα δικαιώματά τους. Τα παρακάτω είναι μερικά από τα δικαιώματα (1-7) και συνοψίζονται οι ανησυχίες για τη δικαιοσύνη (8-10) με βάση ορισμένους κανόνες.

(1) Δικαίωμα στη ζωή: Πράξεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της στρατηγικής δεν θα πρέπει να θέτουν σε κίνδυνο τη ζωή οποιουδήποτε ενδιαφερομένου ή εν δυνάμει ενδιαφερομένου.

(2) Δικαίωμα ιδιοκτησίας: Πράξεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της στρατηγικής δεν πρέπει να παραβιάζουν οποιοδήποτε αίτημα των ενδιαφερομένων μερών για την κυριότητα των υλικών αγαθών ή ως γνωστόν την «ιδιοκτησία».

(3) Δικαίωμα στην ελεύθερη συναίνεση: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα να αντιμετωπίζονται από την εταιρεία ως καταναλωτές μόνο όταν υπάρχει και η συγκατάθεση τους.

(4) Δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή και οι ίδιοι πρέπει να αποφασίζουν το τι θα μοιράζονται και με ποιους.

(5) Το δικαίωμα της ελευθερίας της συνείδησης: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα να απέχουν από κάθε τι που παραβιάζει τα ηθικά ή θρησκευτικά πρότυπα στα οποία εμμένουν.

(6) Δικαίωμα στην ελευθερία του λόγου: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα να ασκούν κριτική πάντα με ειλικρίνεια και οι δράσεις τους να διέπονται από ηθική και αξίες, προκειμένου να μην παραβιάζουν τα δικαιώματα των άλλων.

(7) Δικαίωμα σε δίκαιη δίκη: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα σε δίκαιη και αμερόληπτη ακρόαση κάθε φορά που πιστεύουν ότι τα δικαιώματά τους έχουν παραβιαστεί.

(8) Διανεμητικοί κανόνες: Πράξεις που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της στρατηγικής θα πρέπει να προσφέρουν οφέλη και να επιβαρύνουν δίκαια τα ενδιαφερόμενα μέρη, πάντα με βάση τους στόχους και τις προσδοκίες τους. Η στρατηγική δεν θα πρέπει να οδηγήσει σε επιδείνωση της θέσης των λιγότερα ευνοημένων ενδιαφερομένων.

(9) Δίκαιη διαχείριση: Οι κανόνες και οι πολιτικές της στρατηγικής θα πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένοι και να εκτελούνται με συνέπεια και αμεροληψία.

(10) Κανόνες αποζημίωσης: Τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν θα πρέπει να θεωρηθούν υπεύθυνα για θέματα επί των οποίων δεν έχουν / είχαν κανέναν έλεγχο. Ο ωφελιμισμός επικεντρώνεται να κάνει «το μεγαλύτερο καλό για το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.» Αυτό το κριτήριο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων όσον αφορά για το τι τα επιμέρους μέρη ζητούν και το πως το επιδιώκουν.

(11) Ηθικά άκρα: Η στρατηγική έκβαση θα έχει ως αποτέλεσμα το μεγαλύτερο καλό για το μεγαλύτερος αριθμός για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

(12) Ηθικά μέσα: Τα μέτρα που ελήφθησαν για την εφαρμογή της στρατηγικής θα πρέπει να αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη των στόχων των ενδιαφερομένων μερών και του κοινού καλού.

1.5.5.2 Βελτίωση της Ηθικής Άποψης

Η έρευνα βασίζεται σε τρεις ηθικές αρχές για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς μιας εταιρείας, αν πληροί την ηθική ή όχι. Τρεις ηθικές αρχές, συμπεριλαμβανομένης της τελεολογίας, δεοντολογίας και του κοινωνικού συμβολαίου, εισάγονται στο εξής και η βιβλιογραφία θεωρεί πως πρόκειται να ενισχυθούν οι ηθικές συμπεριφορές σε μια επιχείρηση, αν υποθέσουμε ότι αυτές βρίσκονται σε ένα δεδομένο επίπεδο.

1. Τελεολογία

Η άποψη της τελεολογίας τονίζει τη συνέπεια της λήψης αποφάσεων να παραμελεί τη διαδικασία της υιοθέτησης σωστής συμπεριφοράς σε μια εταιρεία. Επικεντρώνεται σε οργανωτικά πλεονεκτήματα παρά στα ατομικά. Ο Fritzsche (1997) επισημαίνει ότι η ηθική άποψη του εγωισμού και ωφελιμισμού είναι τελεολογική. Ο ωφελιμισμός εξαρτάται μόνο από τις συνέπειες της συμπεριφοράς του να κρίνουμε το σωστό ή λάθος μιας δραστηριότητας σε μια εταιρεία, έτσι ώστε να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα απλό και κατανοητό τρόπο λήψης αποφάσεων. Το μόνο που χρειάζεται είναι να αξιολογήσει το κόστος και το όφελος που πηγάζει από τις αποφάσεις. Ωστόσο, δεν υπάρχουν πάντα ποσοτικοί δείκτες διαθέσιμοι.

2. Δεοντολογία

Η άποψη δεοντολογίας, σε αντίθεση με την τελεολογία, επικεντρώνεται στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, αντί να εξετάσει τη συνέπεια των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Τείνει να είναι αυτή η οποία ασχολείται με τα δικαιώματα και τη δικαιοσύνη των ατόμων, αλλά παραβλέπει τα οφέλη/δυνάμεις του οργανισμού και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε αρνητικές επιδόσεις. Ο Fritzsche (1997) επισημαίνει ότι οι αρχές των δικαιωμάτων και της δικαιοσύνης είναι ο πυρήνας της δεοντολογίας, όπως η «κατηγορική προσταγή» δίνει έμφαση στην αρχή των δικαιωμάτων και «η θεωρία της δικαιοσύνης», συμπεριλαμβανομένων της ανταποδοτικής, της διανεμητικής, αντισταθμιστικής, και διαδικαστικής δικαιοσύνης, είναι η ψυχή της αρχής της δικαιοσύνης. Όπως ο Kimme (2006) αναφέρει, «η δίκαιη διαδικασία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την όλη διαδικασία χάραξης πολιτικής, καθώς παράγει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και τους εμπνέει να συνεργάζονται εθελοντικά στη σύνθεση και

στην υλοποίηση της στρατηγικής. Ο Weiss (1994) πιστεύει, ωστόσο, ότι η εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να μεταχειρίζεται ισότιμα, χωρίς διακρίσεις όλους τους υπαλλήλους, κάτι που για πολλούς δεν είναι εύκολο αλλά πρέπει να γίνει πραγματικότητα. Οι ηθικές αρχές της τελεολογίας και της δεοντολογίας δεν είναι απολύτως αλάνθαστες, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τον οδηγό για την αξιολόγηση των ηθικών αρχών κατά τη διαδικασία της υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρείας.

3. Κοινωνικό Συμβόλαιο

Ο Donaldson (1999) υποστηρίζει ότι μια κοινωνική σύμβαση αποτελείται από κανόνες, έτσι ώστε να περιλαμβάνει τη τελεολογική και δεοντολογική προοπτική. Για παράδειγμα, η ηθική μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών πρέπει να εστιάζει στο πώς πρέπει να επιτευχθεί κλίμα εμπιστοσύνης και αρμονική σχέση μεταξύ τους, έτσι ώστε οι εργοδότες πραγματικά να ασχολούνται με τις ανάγκες των εργαζομένων τους και οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους να είναι σε θέση να συνεισφέρουν τις δεξιότητες και ικανότητες στην εργασία τους. Επίσης η εταιρική δεοντολογία βασίζεται στην ιδανική ποιότητα, άριστη εξυπηρέτηση και στη λέξη από στόμα σε στόμα για την οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών. Η ανταγωνιστική πλευρά της ηθικής δίνει έμφαση τόσο στις ανταγωνιστικές όσο και στις συνεργατικές σχέσεις, ενώ η μετοχική ηθική έχει ως στόχο να επιτύχει κερδοσκοπικούς στόχους. Η εταιρική δεοντολογία, όσον αφορά την κοινωνία, δίνει προσοχή στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ όσον αφορά τη κυβέρνηση και τα δημόσια οικονομικά η ηθική έγκειται στο πλαίσιο της παροχής αποτελεσματικών υπηρεσιών για να ενισχύσει τη σχέση μεταξύ της εταιρείας και της κυβέρνησης.

Σε γενικές γραμμές, η σειρά σημαντικότητας / προτεραιότητας στις ηθικές αρχές είναι οι εξής: Πρώτον, μια οργάνωση θα πρέπει να αναπτύξει πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς, δηλαδή, το δικαίωμα αρχής, όπως η προστασία των δικαιωμάτων της εργασίας. Δεύτερον και τελευταίο, ένας οργανισμός οφείλει να υπακούει και να σέβεται στην αρχή της δικαιοσύνης, π.χ. η κατανομή των πόρων του οργανισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων να βασίζεται στην αρχή της δικαιοσύνης.

1.5.6 Η Άποψη του Σχεδιασμού

Η άποψη του σχεδιασμού προέρχεται από το 1965 και τον Ansoff. Το σύνθημα της άποψης του σχεδιασμού είναι «Πρόβλεψε και προετοιμάσου». Ο σχεδιασμός δίνει έμφαση στην επισημοποίηση της αποστολής της στρατηγικής και η φύση του τείνει να προωθήσει και να επιβάλει μια κατανοητή και συγκεκριμένη κατεύθυνση για τον οργανισμό. Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι η ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων θα παράγουν σύνθεση μέσα από την αποσύνθεση της διαδικασίας της στρατηγικής, δημιουργώντας μια σειρά βημάτων, που πρέπει να διεξαχθούν με αλληλουχία, προκειμένου να καταφέρουμε την παραγωγή ολοκληρωμένων στρατηγικών. Έτσι, δεν υπάρχει ιεράρχηση των στόχων που εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ιεραρχία των προγραμμάτων δράσης. Ο Harreld (2007) αναφέρει, «Η πραγματική διαδικασία σχεδιασμού είναι μια άσκηση του προσωπικού να αναλάβει την υποχρέωση να ικανοποιήσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, χωρίς να έχουν πάντα μια ακριβή εικόνα του επιχειρηματικού κόσμου και των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν, προκειμένου η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική.» Ο Mintzberg (1994) υποστηρίζει ότι ο πυρήνας του στρατηγικού σχεδιασμού επικεντρώνεται στην «επιστημονική σκέψη.» Ο Kast (1970) προτείνει ότι υπάρχουν έξι επιμέρους συνιστώσες σε αυτό το χαρακτηρισμό της επιστημονικής μεθόδου ως εξής:

Λογική: Η επιστημονική προσέγγιση αναμένεται να είναι βασισμένη λογική, σε αντίθεση με τη δημιουργικότητα και παραγωγική σκέψη. Μπορεί να φαίνεται και να θεωρείται σπάνιο, αλλά σύμφωνα με τον Mintzberg κρίνεται ως σωστό.

Γραμμική σκέψη: Η Διαχείριση και η λήψη αποφάσεων συνδέεται στενά με τις υποθέσεις της γραμμικής σκέψης: την βήμα-προς-βήμα ανάλυση, αξιολόγηση και εφαρμογή. Οι υποστηρικτές της ορθολογικής σκέψης σημειώνουν ότι, στην πραγματικότητα, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη συχνά πρέπει να κάνουν πίσω και να επαναλάβουν κάποια από αυτά τα βήματα, έτσι ώστε να επιλέγονται οι στρατηγικές που δεν λειτουργούν και έχουν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Ποσοτικός προσδιορισμός: Υπάρχει μια ποσοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ενώ αυτή η προσέγγιση είναι εξαιρετική για ορισμένους στόχους, έχει την τάση να επικεντρώνεται υπερβολικά σε μετρήσιμους και ποσοτικούς παράγοντες. Τείνει να

υπονομεύει την σημαντικότητα των ποιοτικών παραγόντων και τη συσχέτιση τους με άλλους οργανωτικούς παράγοντες που συχνά καθορίζουν σημαντικά τη στρατηγική επιτυχία σε μια κατάσταση.

Η αναγωγή: Περιλαμβάνει την αναζήτηση εκείνων των στοιχείων που με την ανάλυση τους θα ενσωματωθούν στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο, αγνοεί άλλες επιρροές, παραμελώντας το γεγονός ότι τα στοιχεία των διαφόρων συστημάτων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ο Teece (1997) υποστηρίζει ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια «ολοκληρωμένη προσέγγιση» και όχι την αναγωγή για την αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων κατά τη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Έλεγχος: Οι διευθυντές είναι πάντα λογικό να ανησυχούν για τον έλεγχο. Η έμφαση δεν δίνεται στην παραγωγή, αλλά στην κάλυψη σημαντικών ορόσημων στην στρατηγική της κατάρτισης του προϋπολογισμού και στην τήρηση προκαθορισμένων προγραμμάτων δαπανών.

Επιπλέον, ο Mintzberg έχει αναφέρει ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός πάσχει από τρεις «θεμελιώδεις πλάνες»:

Η πλάνη του προκαθορισμού: Η κριτική βασίζεται στη πρόβλεψη της κατάστασης του περιβάλλοντος μέσω της πρόβλεψης άλλων παραγόντων που το απαρτίζουν, το ξεδίπλωμα της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής και η επιβολή της παραχθείσας στρατηγικής σε ένα ευμετάβλητο και υποτιθέμενα συγκαταβατικό περιβάλλον. Ο Stacey έρχεται σε αντίθεση με την άποψη της προβλεψιμότητας και την αναγνώρισε ως ανακρίβεια μεγάλου βεληνεκούς.

Η πλάνη της αποκόλλησης: Ο Mintzberg υποστηρίζει κατά την κεντρική κατεύθυνση του στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία είναι ο διαχωρισμός του σχεδιασμού από την εφαρμογή της στρατηγικής. Αυτή η προσέγγιση αφήνει ανεκμετάλλευτη την πνευματική ικανότητα των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα. Επίσης αναφέρεται ότι, «Ιδιαίτερη σημασία έχει το έργο που επιτρέπει διαφορετικούς τρόπους ανάλυσης, παρεμβαίνοντας σε οργανισμούς αντλώντας σημαντικά στοιχεία».

Η πλάνη της τυποποίησης: Ο όρος στρατηγική, σύμφωνα με Mintzberg, απαιτεί διορατικότητα, δημιουργικότητα και τη σύνθεση ανόμοιων μεταξύ τους ενδιαφερόμενων μερών (δηλαδή, όλα τα πράγματα που επισημοποίηση αποθαρρύνει). Η διαίσθηση και η καινοτομία δεν μπορεί να επισημοποιηθεί, όπως και η δημιουργικότητα χρειάζεται κάτι παραπάνω για να λειτουργήσει

πέρα από τις τυπικές διαδικασίες. «Οι διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν αλλάξει σημαντικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω των προκλήσεων που δέχονται οι εταιρείες από το ταραχώδες και απρόβλεπτο περιβάλλον. Αυτό που απαιτείται είναι μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και ταχύτερη ανταπόκριση στις εξωτερικές αλλαγές.

Η άποψη του Simon είναι ότι η πολυπλοκότητα των στρατηγικών αποφάσεων απαιτεί μια ρητή και επίσημη προσέγγιση. Ωστόσο, οι Boddy και Paton (1998) σημειώνουν ότι άλλες απόψεις της στρατηγικής διαχείρισης είναι πιο περιγραφικές και προσπαθούν να περιγράψουν τον τρόπο διαχείρισης και διοίκησης πιο ορθά. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία χάραξης πολιτικής εξασφαλίζει δυναμικές προσαρμογές στη στρατηγική και η εφαρμογή αυτής γίνεται εγκαίρως. Ως εκ τούτου, η διαδικασία της στρατηγικής πρέπει να ενσωματώσει μια προσέγγιση πολλών απόψεων και να ενθαρρύνει την υιοθέτηση μιας σειράς εναλλακτικών προσεγγίσεων (Cumplings). Κατά τα παραπάνω, είμαστε στη θέση να μιλήσουμε για τον «διαδραστικό σχεδιασμό», ο οποίος τονίζει τη συνεχή μάθηση και προσαρμογή. Ωστόσο, οι Johnson και Scholes προτείνουν ότι ο τυποποιημένος σχεδιασμός της στρατηγικής μπορεί να είναι χρήσιμος με διάφορους τρόπους:

Πρώτον, μπορεί να παρέχει μια δομημένη ανάλυση των πολύπλοκων στρατηγικών προβλημάτων και δύναται να αμφισβητήσει ό,τι θεωρούμε δεδομένο.

Δεύτερον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας τρόπος για τη συμμετοχή των ανθρώπων στην ανάπτυξη της στρατηγικής, ως εκ τούτου και στη δημιουργία αποτελεσματικού συντονισμού και κατανομής των πόρων για να τεθεί σε ισχύ.

Τρίτον η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί επίσης να βοηθήσει στο να επικοινωνηθεί πιο εύκολα η προβλεπόμενη στρατηγική.

Τέταρτον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο ελέγχου για την τακτική επανεξέταση των επιδόσεων και προόδου σε σχέση με τους στόχους που έχουν συμφωνηθεί προηγουμένως κατά της διάρκεια της όλης διαδικασίας.

Ως εκ τούτου, τα στελέχη χρειάζονται μια προσέγγιση για τη στρατηγική διαχείριση με βάση την άποψη του σχεδιασμού, η οποία να είναι πλουραλιστική, δηλαδή ακόμη και αντικρουόμενες ιδέες και απόψεις να εκφράζονται, να διατυπώνονται και γιατί όχι ακόμη και να ενσωματώνονται στη στρατηγική της επιχείρησης. Όπως Τζάκσον σημειώνει, «Ο

πλουραλισμός πρέπει να λειτουργεί ως μια προσέγγιση για τη διαχείριση πολύπλοκων προβλημάτων, χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες και θέτοντας αντικρουόμενα παραδείγματα από κοινού, καθώς επίσης και να ενθαρρύνει τη συνδυασμένη χρήση των ποικίλων μεθόδων, μοντέλων, εργαλείων και τεχνικών, κατά ένα θεωρητικό και μεθοδολογικό ορθό τρόπο, για να εξασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή ευελιξία.

1.5.6.1 Έλεγχος της Άποψης του Σχεδιασμού

Σύμφωνα με την έρευνα του Thompson (1997) ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν θα πρέπει να αναληφθεί σαν έργο προς εκτέλεση μόνο από τον διευθύνοντα σύμβουλο ή από τους ειδικούς του στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων μπορεί να είναι προκατελημμένο και να αδυνατεί να παράγοένα ισορροπημένο πρόγραμμα. Αντ' αυτού, είναι σημαντικό να συμμετέχουν, σε αυτό κατά κάποιο τρόπο, όλοι τα τμήματα που επηρεάζονται άμεσα με την εφαρμογή του σχεδίου.

1.5.6.2 Η άσκηση της Άποψης του Σχεδιασμού

Ο βασικός στόχος κάθε στρατηγικής είναι η δημιουργία ενός βιώσιμου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο υπάρχουν και στρατηγικές που αποτυγχάνουν, γιατί;

Μια στρατηγική άποψη σχεδιασμού θα πρέπει να είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης και ότι οι ηγέτες εταιρεία μπορεί να εξαρτηθεί από την επίτευξη των στόχων της εταιρείας τους. Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, τα στελέχη εξετάζουν εάν και πώς η εταιρεία μπορεί να κάνει πράγματα και την επίτευξη των στόχων της. Η διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου αρχίζει με την αναγνώριση των κρίσιμων ζητημάτων πίσω αυτό, για παράδειγμα, μια εταιρεία θα μπορούσε να μεταφέρει τη στρατηγική εστίαση της από τους τελικούς πελάτες στους ενδιάμεσους πελάτες.

Πόσο βάσιμες είναι οι παραδοχές στις οποίες βασίζεται η άποψη του σχεδιασμού; Υπάρχει οργανωτική ικανότητα για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού κίνηση; Ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των εναλλακτικών λύσεων; Μπορεί η οργάνωση προσαρμόσει το πρόγραμμα σε γρήγορες αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον; Τι κάνει μια εταιρεία να θέτει βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους;

Για την άσκηση του στρατηγικού σχεδιασμού σε μια εταιρεία, η εταιρεία από μόνη της θα πρέπει να συνδεθεί με τη συμπεριφορά των ανθρώπων και στη συνέχεια να συνδυαστούν τα επιμέρους τμήματα της με εκείνο της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας (Karlan, 2008), έτσι ώστε, συμπεριλαμβανομένων και των άλλων πέντε συμπληρωματικές απόψεις, να ευθυγραμμίζονται οι στόχοι, προκειμένου να επιτευχθεί αυτό που η εταιρεία θέλει. Οι Mankins και Steele (2005) αναφέρουν ότι οι εταιρείες υψηλής απόδοσης έχουν καταφέρει να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ στρατηγικής και απόδοσης μέσω του καλύτερου προγραμματισμού διαδικασιών και την εφαρμογή αυτών. Η έρευνα αυτή, ως εκ τούτου, προτείνει μια ισχυρή στρατηγική κίνηση σχεδιασμού για την άσκηση εφαρμογή της στρατηγικής, η οποία θα πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα θέματα, προκειμένου να ξεπεράσει τις έξι ανεπάρκειες της άποψης σχεδιασμού.

- (1) Ανίχνευση και αναγνώριση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- (2) Ο προσδιορισμός κρίσιμων θεμάτων της εταιρείας και ενσωμάτωση της επικοινωνίας.
- (3) Η αξιολόγηση της ικανότητας εκτέλεσης της στρατηγικής.
- (4) Η διερεύνηση και προάσπιση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.
- (5) Η εξισορρόπηση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας.

Για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες της άποψης σχεδιασμού, η βιβλιογραφία συνδυάζει τις πέντε προαναφερθείσες απόψεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής της στρατηγικής. Η άποψη της λογικής και της γλώσσας δείχνει ότι τα στελέχη πρέπει να προωθήσουν τη συμμετοχή των μελών του οργανισμού μέσα από τις διάφορες μορφές επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένων των προς τα κάτω, προς τα άνω, πλευρικής και ολοκληρωμένης επικοινωνίας και με την ενθάρρυνση της πλουραλιστικής σκέψης. Σύμφωνα με τη γνωστική άποψη, είδαμε ότι οι νοητικές διεργασίες των ανθρώπων είναι θεωρητικά περιορισμένες. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν την ασάφεια για το τι είναι απαραίτητο και μη, για την αποτελεσματική διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή της. Η δυναμική και η συνθετότητα που κατέχει το περιβάλλον, η θέα της μάθησης, η συσσώρευση γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μέσα από τη μελέτη του περιβάλλοντος κρίνονται ως κρίσιμη σημασίας για αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της

στρατηγικής. Αυτή η άποψη δίνει έμφαση τόσο στον διπλό βρόχο, όσο και στον τριπλό βρόχο για την απόκτηση της απαραίτητης γνώσης και εφαρμογή της στρατηγικής. Ωστόσο, τα στελέχη πρέπει να σημειώσουν τα πιθανά προβλήματα που δύναται να προκύψουν από την απουσία των άνωθεν. Στη βιβλιογραφία, συχνά, χρησιμοποιείται ο όρος «Στρατηγική Μετατόπιση» για να εξηγηθεί το πρόβλημα της μαθησιακής διαδικασίας και της απόκτησης γνώσης. Επομένως, η επίτευξη της συλλογικής γνώσης των ατόμων και των ομάδων μέσα από την πολιτιστική άποψη είναι απαραίτητη. Η πολιτιστική άποψη τονίζει ότι η στρατηγική διαχείριση είναι μια διαδικασία συνεχούς κοινωνικής εξέλιξης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τις συλλογικές πεποιθήσεις και να αναπτύξει ένα κοινό όραμα, προκειμένου να γίνει πιο ομαλή εφαρμογή της στρατηγικής. Αυτή η άποψη μπορεί να ενσωματώσει τη γνώση και την εμπειρία της μάθησης σε οργανισμούς και να αναπτυχθούν οργανωτικές δομές ικανές να υποστηρίξουν ένα σύστημα αποζημίωσης και επιβολής κυρώσεων, το σχεδιασμό συστημάτων ανταμοιβών και των συστημάτων επικοινωνίας σε οργανισμούς, έτσι ώστε ένας οργανισμός μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής εφαρμογής.

Το μοντέλο των έξι απόψεων προτείνει μια πολιτική άποψη που προσπαθεί να αλλάξει την οργανωτική κουλτούρα, από τα αντικείμενα και τα έθιμα έως τον πυρήνα των αξιών και τις πεποιθήσεις των ατόμων, μέσα από την υιοθέτηση διαφορετικών συλλ ηγεσίας. Η πολιτική άποψη τονίζει τον συμβιβασμό μεταξύ αντικρουόμενων ατόμων και ομάδων μέσα από την υιοθέτηση διαφορετικών συλλ ηγεσίας. Οι ηγέτες οι οποίοι προώθουν μια συγκεκριμένη κουλτούρα πρέπει να λάβουν υπόψη ότι τα πράγματα μπορεί να γίνουν πιο αποτελεσματικά, δίνοντας στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ανταμοιβή. «Ο καλός ηγέτης είναι αυτός που οι άνθρωποι επαινούν. Ο μεγάλος ηγέτης είναι αυτός που επιτρέπει στους ανθρώπους να λένε, «Το κάναμε μόνοι μας».

Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να εξετάσουν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών για την επιδίωξη / εφαρμογή της στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα μέσω της υποστήριξης αυτών. Για να μειωθεί η πολιτική σύγκρουση, η βιβλιογραφία προτείνει μια ηθική άποψη βασίζεται στην ιδέα, «βάλτε τον εαυτό σας στη θέση των άλλων και ο καθένας από εμάς να είναι ανιδιοτελής». Στην πραγματικότητα, η ηθική ιδέα προέρχεται από δύο σημαντικές επιμέρους ιδέες για τη λήψη στρατηγικών

αποφάσεων. Ωστόσο, η πλειοψηφία των στρατηγικών μελετητών της διοίκησης, αγνοούν τις ηθικές ιδέες.

Όπως ο Porter επισημαίνει οι προσπάθειες δημιουργίας κοινής αξίας μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές και τη μελέτη των κοινωνικών διαστάσεων εντός του ανταγωνιστικού πλαισίου, έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο για την προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, αλλά και αλλαγής του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες και η κοινωνία σκέφτονται ο ένας για τον άλλον. Οι κυβερνήσεις και εταιρείες πρέπει να σταματήσουν να σκέφτονται μόνο με όρους «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» και να αρχίσουν να σκέφτονται με όρους “εταιρικής κοινωνικής ένταξης.” Η αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης ως κοινή αξία θα απαιτήσει δραματικά διαφορετικό τρόπο σκέψης σε επιχείρηση. (Porter, 2006). Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην ιδέα της ηγεσίας μέσω της ηθικής πειθαρχίας. Η έννοια της φιλοσοφίας Lao-Tzu δίνει έμφαση στη θετική σχέση μεταξύ της θυσίας και της επίτευξης, δηλαδή, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ανιδιοτελείς, έτσι ώστε να επιτευχθεί υψηλή αποτελεσματικότητα και η αυτοπραγμάτωση στους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η ηθική άποψη δεν αφορά μόνο τα άτομα και ομάδες μέσα στις οργανώσεις, αλλά δίνει επίσης την προσοχή στην αλληλεξάρτηση μεταξύ ενός της οργάνωση και των ενδιαφερόμενων μερών.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στην παραπάνω ενότητα, αναφέρθηκαν οι διαφορετικές απόψεις της στρατηγικής διαχείρισης και το πως αυτές θα ενισχύσουν την διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής και την εφαρμογή αυτής, που διέπεται από έξι σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν κυρίως από την άποψη του σχεδιασμού. Στην πραγματικότητα, ο Ansoff (1994) πιστεύει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πέθανε, αλλά έχει μετατραπεί σε πολλές διαφορετικές επιμέρους μορφές. Ο Cummings (2009) αναφέρει ότι η στροφή αυτή τελικά είναι όντως στρατηγικός σχεδιασμός, αλλά αποτελεί μόνο ένα μέρος ενός ευρύτερου πεδίου στρατηγικής. Ο Bossidy (2002) επισημαίνει ότι η ιδανική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού απαιτεί τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή για να το «Πώς» πρέπει να γίνει η εφαρμογή της στρατηγικής. Στον στρατηγικό τομέα, σημαίνοντες συγγραφείς όπως ο Mintzberg (1994), Stacey (1992), και Hamel και Prahalad (1994) είναι υπέρμαχοι της μετατόπισης του στρατηγικού σχεδιασμού, όσον αφορά τη συνολική διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης. Ως εκ τούτου, ένα κενό υπάρχει στην

εφαρμογή της στρατηγικής, δηλαδή μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και στρατηγικής διαχείρισης.

Οι έξι εναλλακτικές απόψεις τονίζουν τον πλουραλιστικό τρόπο σκέψης και συμπληρώνουν τις αδυναμίες και τα κενά της παραδοσιακής άποψης του σχεδιασμού, μιας διαδικασίας συνεχούς ανάλυσης, βήμα-βήμα, παρά την επιρροή της αλληλεπίδρασης των σχέσεων, διοίκησης και ελέγχου. Αντ' αυτού, οι έξι απόψεις τονίζουν την αλληλεπίδραση των ενδιαφερομένων μερών στους οργανισμούς και επηρεάζουν τους τελευταίους στην διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής. Ταυτόχρονα, η έρευνα προσθέτει δύο απόψεις: αυτή της λογικής / γλώσσας, και την ηθική άποψη. Η άποψη της λογικής / γλώσσας αναφέρεται σε προσπάθειες για την ενθάρρυνση της συμμετοχής των οργανωτικών μελών, προς τα κάτω, προς τα επάνω, πλάγια, προκειμένου να επιτευχθεί η πλουραλιστική σκέψη. Από την άλλη πλευρά, η ηθική άποψη τονίζει τη θετική σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και εκτείνεται στην υποστήριξη της εταιρική κοινωνική ευθύνης, δέσμευσης, ενδυνάμωσης, και προωθεί την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι παραπάνω απόψεις αποτελούν εν τέλει τις προσπάθειες για να κατανοηθούν οι διαφορετικές ιδέες της στρατηγικής λήψης αποφάσεων που συνδέονται με τις έξι απόψεις της στρατηγικής διαχείρισης.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, London. Mintzberg, H. (1987a). *The Strategy Concept. I : Five P's of Strategy*.
2. *California Management Review*, 30(1), 11-24. Mintzberg, H. (1987b). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
3. Mintzberg, H. (1991). *Learning 1. Planning 0 Reply to Igor Ansoff*, *Strategic Management Journal*, 12, 463-466.
4. Mintzberg, H. (1994a). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
5. Mintzberg, H. (1994b). *Rethinking Strategic Planning, Part 1: Pitfalls and Fallacies*. *Long Range Planning*.
6. . Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice-Hall, London.
7. Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall, London.
8. Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. , (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 13TH edition, Pearson Prentice Hall.

9. Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B. and Mockler, R.J. (1994). Strategic Management. Addison-Wesley, New York.
10. Johnson, G. and Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice-Hall, London.

2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

2.1 Εισαγωγή

Στο μακρο-περιβάλλον μιας εταιρείας εντοπίζονται εκείνοι οι παράγοντες και δραστηριότητες που λαμβάνουν δράση εκτός των ορίων της εταιρείας. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό ώστε να επηρεάσει τις αποφάσεις που η εταιρεία λαμβάνει τελικά για την κατεύθυνσή της, τους στόχους, τη στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο της. Οι επιρροές από τον εξωτερικό δακτύλιο του μακρο-περιβάλλοντος μπορεί μερικές φορές να έχουν υψηλή επίδραση στην επιχειρηματική κατάσταση ενός οργανισμού και έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική κατεύθυνση και στρατηγική. Για παράδειγμα τα δημογραφικά στοιχεία της γήρανσης του πληθυσμού και της μεγαλύτερης διάρκειας ζωής αυτού έχουν δραματικό αντίκτυπο στις επιχειρηματικές προοπτικές και τις στρατηγικές της υγειονομικής περίθαλψης ως εκ τούτου στα συνταγογραφούμενα φάρμακα. Οι επιχειρήσεις στις περισσότερες βιομηχανίες πρέπει να δημιουργούν στρατηγικές που ανταποκρίνονται στις περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, στην αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου και της ευρυζωνικής τεχνολογίας και των τιμών της ενέργειας.

2.2 P.E.S.T.L.E

Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της εταιρείας, ωστόσο ασκούν επιρροή, κατά άμεσο τρόπο, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στην ολότητα των δραστηριοτήτων της. Από την άλλη, στο άμεσο περιβάλλον εντοπίζονται στοιχεία και μεταβλητές που η επιρροή τους κρίνεται ως άμεση για την επιχείρηση καθώς είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και εντοπίζεται ο κλάδος στον οποίο ανήκει. Συνεπώς, σκοπός της επιχείρησης είναι να μελετήσει όσο το δυνατόν καλύτερα αυτές τις μεταβλητές προκειμένου να εκμεταλλευτεί εγκαίρως τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.. Τα στοιχεία που αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση στο μακρο-περιβάλλον δύναται να κατηγοριοποιηθούν στους ακόλουθους τύπους κατηγοριών

(πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί, διεθνείς και νομικοί). Η ανάλυση των παραπάνω κατηγοριών αποτελεί σημαντικό εργαλείο και εφόδιο καθώς θα βοηθήσει τα μέγιστα την επιχείρηση στην χάραξη της σωστής και αποτελεσματικής στρατηγικής. Έτσι η ανάλυση PESTLE διερευνά:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
- Το Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο (Legal)
- και τα Περιβαλλοντικά-Ηθικά θέματα (Environmental)

Πολιτικό Περιβάλλον

Όπως γίνεται κατανοητό, ο όρος πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την πολιτική κατάσταση ενός κράτους ή μιας χώρας. Οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτό, είτε ευνοϊκές είτε αρνητικές, επηρεάζουν τόσο τις τοπικές όσο και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αρκετές φορές έχει παρατηρηθεί να συμβαίνει το αντίθετο αλλά το γεγονός αυτό αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στα νομοθετήματα, τους κανόνες, τους περιορισμούς και στις ρυθμιστικές παρεμβάσεις που προβαίνει η πολιτεία και η κυβέρνηση. Τροποποιήσεις των προαναφερθέντων παραγόντων δύναται να προκαλέσουν αναταραχή στις επιχειρήσεις, καθώς οι τελευταίες πρέπει να είναι συνεχώς σε αφύπνιση, προκειμένου να εξετάσουν το βαθμό της επιρροής αυτών των αλλαγών και να προσαρμοστούν σε περιορισμένο χρόνο σε αυτές. Θέματα φορολογίας, αποκρατικοποιήσεων, δικαιοσύνης και νομοθεσίας, κανόνες περί προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων είναι πιθανό να μεταβληθούν και να προκαλέσουν ντόμινο αντιδράσεων από τους κλάδους. Επίσης, δε πρέπει να λησμονήσουμε ότι οι επίδραση και τα συμφέροντα των πολιτικά ενδιαφερόμενων μερών είναι μεγάλη και οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να έχουν ικανοποιημένα εκείνα τα μέρη που οι ίδιες θεωρούν κρίσιμα, προκειμένου να μην υπάρχουν στρεβλώσεις και εμπόδια στο έργο τους. Το παραπάνω ισχύει και για τον κλάδο. Τέλος, τα συνδικαλιστικά όργανα διαδραματίζουν, συχνά, μοχλό πιέσεων προς τους

κυβερνητικούς φορείς και παρατηρείται ότι η δύναμη που κατέχουν είναι ικανή στο να προκαλέσει αλλαγές αξιόλογες τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ή ενσωματώσουν ή αντιδράσουν.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή της χώρας και της κοινωνίας. Περιλαμβάνει τόσο τα μακρο-οικονομικά όσο και τα μικρο-οικονομικά μεγέθη ενός κράτους καθώς και προβλέψεις γεγονότων και εξελίξεων που μπορεί να λάβουν χώρα και με τη σειρά τους να επηρεάσουν έναν κλάδο ή μια επιχείρηση.

Παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον αποτελούν:

- Επιτόκια δανεισμού
- Ύψος πληθωρισμού
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Δείκτες χρηματιστηρίου
- Επίπεδα απασχόλησης και ανεργία
- Μεριδίο αγοράς
- Μεταβολη του ΑΕΠ
- Το κατά κεφαλήν εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Την προσφορά χρήματος
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ενέργειας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Το ύψος των ΑΞΕ
- Το εμπορικό ισοζύγιο

Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό ή πολιτισμικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, ιδανικών και εθίμων. Οι αξίες, τα ιδανικά και τα έθιμα είναι στοιχεία που διαφοροποιούν τους λαούς και τα κράτη αναμεταξύ τους. Συνεπώς, μια επιχείρηση οφείλει να μελετάει την επίδραση των παραπάνω στοιχείων στις λειτουργίες της και να προσαρμόζεται αναλόγως. Αντιλήψεις, απόψεις, ιδιαιτερότητες στις καταναλωτικές συνήθειες είναι μερικοί από τους παράγοντες που αξίζουν να αναλυθούν και έχουν αντίκτυπο στη συνολική καταναλωτική ζήτηση.

Επίσης παράγοντες που ανήκουν στο κοινωνικό περιβάλλον είναι:

- Γλώσσες και θρησκείες
- Πολιτισμός και επίδραση αυτού στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
- Θέματα υγείας, ασφάλειας, κοινωνικής πρόνοιας
- Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- Μέση ηλικία του πληθυσμού
- Κατάτμηση αγοραστικού και καταναλωτικού κοινού
- Αντιλήψεις για εγχώρια και εισαγόμενα προϊόντα

Η ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος πρέπει να λάβει υπόψη της επίσης δημογραφικά στοιχεία καθώς μπορεί να παρέχουν στα στελέχη τη δυνατότητα να προβλέψουν την εξέλιξη αυτών των παραγόντων και να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους πριν ακόμη συμβούν οι αλλαγές. Άρα, οι επιχειρήσεις θα είναι σε πλεονεκτική θέση, αν έχουν κάνει σωστή πρόβλεψη, και θα ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, ένα ακόμη αντικείμενο προς ανάλυση είναι η εργασιακή ηθική. Για να κατανοήσουμε τη σημασία του παράγοντα αυτού, αρκεί μόνο να σκεφτούμε ότι πλέον υπάρχουν εργασιακά περιβάλλοντα με εργαζόμενους από διαφορετικά κράτη και έχουν μεγαλώσει με διαφορετικές συνθήκες και προσλαμβάνουσες. Συνεπώς, υπάρχει η πιθανότητα αυτά τα άτομα να έχουν διαφορετικές επιθυμίες, αξίες και ιδανικά και η επιχείρηση σε αυτή τη περίπτωση οφείλει να προσαρμοστεί στις νέες αυτές συνθήκες.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα γεγονότα εκείνα που εντοπίζονται έξω από την αγορά και έχουν μεγάλη βαρύτητα και αντίκτυπο για την επιχείρηση. Πρέπει να τονιστεί ότι τα επιτεύγματα της τεχνολογίας πολλές φορές μπορεί να λειτουργήσουν τόσο ως ευκαιρίες όσο και ως απειλές για την επιχείρηση αλλά ακόμα και για τον κλάδο ολόκληρο. Τέτοια μπορεί να αφορούν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν ένα προϊόν όχι μόνο κατά την παραγωγή του αλλά σε όλο το φάσμα της διάθεσης του μέχρι και την κατανάλωση του.

Θέματα που εμπíπτουν στην ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι:

- Επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D).
- Τεχνολογίες που εξοικονομούν κόστος και χρόνο.
- Τεχνολογίες που εξασφαλίζουν περισσότερο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Τεχνολογίες που βοηθούν στην αξιοποίηση των καναλιών διανομής.
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τον πελάτη.
- Αυτοματοποιημένες μεθόδους και μηχανήματα παραγωγής.

Επειδή η ταχύτητα με την οποία συμβαίνουν οι τεχνολογικές αλλαγές είναι τόσο μεγάλη, έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα που πολλές επιχειρήσεις αδυνατούσαν να αφομοιώσουν τις τεχνολογικές αλλαγές και το γεγονός αυτό έθεσε σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητα τους. Γι' αυτό τον λόγο η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη από την εκάστοτε επιχείρηση και κλάδο, καθώς πρέπει να βρίσκονται πάντα σε πλεονεκτική θέση προκειμένου να εκμεταλεύονται τις ευκαιρίες, να αποφεύγουν και να αντιμετωπίζουν τις απειλές και από τις πρώτες να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Περιβαλλοντικά θέματα

Τα περιβαλλοντικά θέματα έχουν να κάνουν με την μελέτη φαινομένων που αφορούν τις καιρικές συνθήκες και το κλίμα. Περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι προσπάθειες για την αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανανεωσίμων πηγών ενέργειας, την ομαλή αξιοποίηση τους και την ορθή ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού. Όπως έχει ήδη παρατηρηθεί, πολλές επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί από τα περιβαλλοντικά θέματα και έχουν θέσει στόχους για την μείωση της εκπομπής ρύπων, προκειμένου να συνδράμουν και αυτές με τη σειρά τους στην προσπάθεια που γίνεται για την προστασία του περιβάλλοντος. Μια επιχείρηση που δείχνει με πράξεις την υπευθυνότητα της προς το περιβάλλον ενδέχεται να κερδίσει εκείνη την μερίδα των οικολόγων καταναλωτών και να πείσει ακόμα και άλλους καταναλωτές για να την εμπιστευτούν.

Νομικό Περιβάλλον

Η νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους και τα κανονιστικά πλαίσια που αφορούν θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

2.3 Προσέγγιση κατά PORTER

Σύμφωνα με τον Porter (1985) , οι εταιρείες πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις αλλαγές τον τρόπο ζωής, τις διατροφικές συνήθειες, τις προτιμήσεις του ελεύθερου χρόνου και τις στάσεις απέναντι στη διατροφή και να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές τους. Εκδηλώσεις στον εξωτερικό δακτύλιο του μακρο-περιβάλλοντος μπορεί να συμβούν γρήγορα ή αργά και με ή χωρίς προειδοποίηση. Ο αντίκτυπος των παραγόντων του εξωτερικού δακτυλίου στις στρατηγικές των επιχειρήσεων μπορεί να κυμαίνεται από μικρός ως μεγάλος. Καθώς τα στελέχη της εταιρείας σαρώνουν το εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να είναι σε εγρήγορση για τις δυνητικά σημαντικές εξελίξεις των εξωτερικών δακτυλίων, να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο και την επιρροή τους και να προσαρμόσουν την κατεύθυνση και τη στρατηγική της εταιρείας όπως

είναι απαραίτητο. Ωστόσο, οι παράγοντες και οι δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος μιας εταιρείας που έχει η μεγαλύτερο αντίκτυπο στρατηγική διαμόρφωσης αφορούν άμεσα τη βιομηχανία στην οποία ανήκει, τις ενέργειες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τη συμπεριφορά των αγοραστών, τις σχετικές με τον προμηθευτή παραμέτρους κ.ο.κ. Για να κατανοήσουμε βαθιά τη βιομηχανία και το ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας, τα στελέχη δεν χρειάζεται να συγκεντρώνουν όλες τις πληροφορίες που μπορούν να βρουν και να ξοδεύουν υπερβολικούς πόρους. Αντίθετα, το έργο τους πρέπει να είναι πολύ πιο εστιασμένο. Η στρατηγική της εταιρείας συνεπάγεται τη χρήση ορισμένων καλά καθορισμένων εννοιών και εργαλείων για να ληφθούν σωστές απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ποιες είναι οι κυρίαρχες οικονομικές δυνατότητες του κλάδου;
2. Ποια τα είδη των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου και πόσο ισχυρή είναι κάθε δύναμη;
3. Ποιες είναι δυνάμεις της αλλαγής της βιομηχανίας και τι επιπτώσεις θα έχουν στην ανταγωνιστική ένταση και κερδοφορία της βιομηχανίας;
4. Ποια εταιρεία έχει ισχυρή θέση και ποια όχι;
5. Ποιες στρατηγικές κινήσεις είναι πιθανό να κάνουν οι αντίπαλοι;
6. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για τη μελλοντική ανταγωνιστική επιτυχία;
7. Ποιες είναι οι προοπτικές του κλάδου;

Οι απαντήσεις με βάση τις αναλύσεις σε αυτές τις ερωτήσεις παρέχουν στα στελέχη την κατανόηση που απαιτείται για τη δημιουργία μιας στρατηγικής που ταιριάζει στην εξωτερική κατάσταση της εταιρείας (Porter, 2008). Επειδή οι βιομηχανίες διαφέρουν τόσο σημαντικά, η ανάλυση της βιομηχανίας και του κλάδου μιας εταιρείας αρχίζει με τον εντοπισμό κυρίαρχων οικονομικών χαρακτηριστικών και σχηματίζοντας μια εικόνα του τοπίου της βιομηχανίας. Τα οικονομικά χαρακτηριστικά καθορίζονται από παράγοντες όπως το μέγεθος της αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξης, ο αριθμός και τα μεγέθη αγοραστών και πωλητών, τα γεωγραφικά όρια της αγοράς (τα οποία μπορούν να διαφέρουν από το τοπικό σε παγκόσμιο επίπεδο), τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, ο ρυθμός της καινοτομίας του προϊόντος, οι συνθήκες προσφοράς / ζήτησης στην αγορά, ο ρυθμός ανάπτυξης των τεχνολογικών αλλαγών, την έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης και τον βαθμό στον οποίο το κόστος επηρεάζεται από οικονομίες κλίμακας (δηλ. καταστάσεις στις οποίες προκύπτουν επιχειρήσεις μεγάλου όγκου) σε

χαμηλότερο κόστος μονάδας) και τις καμπύλες μάθησης / εμπειρίας (δηλ. καταστάσεις στις οποίες παρατηρείται μείωση του κόστους καθώς η εταιρεία αποκτά γνώσεις και εμπειρία).

Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Prahalad & Hamel (1990), στις βιομηχανίες που χαρακτηρίζονται από ένα προϊόν, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην έρευνα και την ανάπτυξη (E & A) και στην ανάπτυξη ισχυρών δυνατοτήτων καινοτομίας προϊόντων. Επομένως, η στρατηγική της συνεχούς καινοτομίας των προϊόντων γίνεται προϋπόθεση επιβίωσης σε τέτοιες βιομηχανίες όπως τα βιντεοπαιχνίδια, τα κινητά τηλέφωνα και τα φαρμακευτικά προϊόντα.

Μέγεθος αγοράς και ρυθμός ανάπτυξης

- Πόσο μεγάλη είναι η βιομηχανία και πόσο γρήγορα αναπτύσσεται;
- Ποια είναι η θέση της βιομηχανίας στον κύκλο ζωής (πρώιμη ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη και απογείωση, πρόωρη ωρίμανση και επιβράδυνση της ανάπτυξης, κορεσμού και στασιμότητα, μείωση)
- Υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις ή λίγες και μεγάλες;
- Παρατηρείται συγκέντρωση επιχειρήσεων;

Πεδίο ανταγωνισμού ανταγωνισμός

- Είναι η γεωγραφική περιοχή πάνω στην οποία οι περισσότερες εταιρείες ανταγωνίζονται τοπική, περιφερειακή, εθνική, πολυεθνική ή παγκόσμια;
- Η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική επιτυχία μιας εταιρείας στηρίζεται στις εξαγωγές;

Αριθμός αγοραστών

- Η ζήτηση της αγοράς είναι κατακερματισμένη μεταξύ πολλών αγοραστών;
- Οι αγοραστές έχουν διαπραγματευτική ισχύ επειδή αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες;

Διαφοροποίηση προϊόντος

- Είναι τα προϊόντα των αντιπάλων πιο διαφοροποιημένα ή λιγότερο διαφοροποιημένα;
- Τα όμοια προϊόντα προκαλούν μεταβολή των τιμών;

Καινοτομία προϊόντων

- Η βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ταχεία καινοτομία προϊόντων και σύντομους προϊόντικούς κύκλους;
- Πόσο σημαντική είναι η E & A και η καινοτομία των προϊόντων;

Προσφορά & Ζήτηση

- Υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής ικανότητας που πιέζει τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους;
- Η βιομηχανία έχει υπεράριθμους ανταγωνιστές;
- Υπάρχουν μικρές προμήθειες για τη δημιουργία μιας αγοράς πωλητών;
- Ποιος είναι ο ρόλος της τεχνολογικής εξέλιξης στην βιομηχανία;
- Οι συνεχιζόμενες αναβαθμίσεις των εγκαταστάσεων / εξοπλισμού είναι απαραίτητες λόγω της ταχύτητας εξέλιξης των τεχνολογιών παραγωγής;
- Τα περισσότερα μέλη του κλάδου έχουν ή χρειάζονται ισχυρές τεχνολογικές δυνατότητες;

Κάθετη ολοκλήρωση

- Οι περισσότεροι ανταγωνιστές λειτουργούν σε ένα μόνο στάδιο της βιομηχανίας (μέρη και κατασκευή, συναρμολόγηση, διανομή, λιανική πώληση) ή μερικοί ανταγωνιστές λειτουργούν σε πολλαπλά στάδια;
- Υπάρχει κάποιο κόστος ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα;

Οικονομίες κλίμακας

- Η βιομηχανία χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας κατά την αγορά, την κατασκευή, τη διαφήμιση, τη ναυτιλία ή άλλες δραστηριότητες;
- Οι μεγάλες εταιρείες έχουν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους σε αντίθεση με της μικρότερης κλίμακας επιχειρήσεις;

Καμπύλη μάθησης / εμπειρίας

- Υπάρχουν ορισμένες βιομηχανικές δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από ισχυρή μάθηση / εμπειρία ("learning by doing"), έτσι ώστε το μοναδιαίο κόστος να μειώνεται καθώς πραγματοποιείται η εκτέλεση της δραστηριότητας;
- Ποιες εταιρείες έχουν πλεονεκτήματα κόστους, λόγω της μάθησης / εμπειρίας στην εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων;

Ο συνδυασμός των ανταγωνιστικών δυνάμεων που λειτουργούν σε μια εταιρία δεν είναι ποτέ ο ίδιος μεταξύ επιχειρήσεων. Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη συστηματική διάγνωση του κύριου ανταγωνισμού πιέσεις στην αγορά και την αξιολόγηση της αντοχής και τη σημασία του καθενός είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

1. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που συνδέονται με τον κλάδο.
2. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που συνδέονται με την απειλή των *νεοεισερχόμενων* στον κλάδο.
3. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τις προσπάθειες των εταιριών εκτός του κλάδου να κερδίσουν μερίδιο μέσω *υποκατάστατων προϊόντων*.
4. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που απορρέουν από τον *προμηθευτή* διαπραγματευτική δύναμη και προμηθευτή.
5. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τον *αγοραστή* και τη διαπραγματευτική του δύναμη.

Ο τρόπος χρησιμοποιείται το μοντέλο πέντε δυνάμεων για να καθορίσει τη φύση και τη δύναμη του ανταγωνιστικού / πιέσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία είναι να οικοδομηθεί η εικόνα του ανταγωνισμού σε τρία στάδια:

- Βήμα 1: Προσδιορισμός των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πιέσεων που συνδέονται με καθεμία από τις πέντε δυνάμεις.
- Βήμα 2: Αξιολόγηση πόσο ισχυρές είναι οι πιέσεις από κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις.
- Βήμα 3: Προσδιορίστε αν η συλλογική δύναμη των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι ευνοϊκή για την απόκτηση κερδών.

2.3.1 Ανταγωνιστικές πιέσεις από υφιστάμενες επιχειρήσεις

Η ισχυρότερη από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι οι πιέσεις που δέχεται μια επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Στην πραγματικότητα, η αγορά είναι ένα ανταγωνιστικό πεδίο μάχης όπου δεν υπάρχει αρχή και τέλος. Οι ανταγωνιστές είναι επιρρεπείς να χρησιμοποιούν οποιαδήποτε όπλα έχουν στο επιχειρησιακό τους οπλοστάσιο, προκειμένου να βελτιώσουν τις θέσεις τους στην αγορά, να βελτώσουν τις σχέσεις τους με το αγοραστικό κοινό και να κερδίσουν όσο το δυνατόν παραπάνω σε όρους πωλήσεων και κέρδους. Η πρόκληση είναι να δημιουργηθεί εκείνη η στρατηγική που τουλάχιστον θα επιτρέψει σε μια εταιρεία να παράγει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων. Όμως οι ανταγωνιστικές πιέσεις είναι συνεχείς και έντονες. Όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε στρατηγική κίνηση που παράγει καλά αποτελέσματα, οι αντίπαλοί της συνήθως ανταποκρίνονται επιθετικές ή αμυντικές αντισταθμίσεις, αλλάζοντας τη στρατηγική τους έμφαση ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών προϊόντων, τακτικές μάρκετινγκ και δυνατότητες άλλο. Αυτό το μοτίβο δράσης και αντίδρασης, κίνηση και αντιστροφή, ρυθμίστε και αναπροσαρμόζει παράγει ένα συνεχώς εξελισσόμενο ανταγωνιστικό τοπίο στο οποίο η μάχη της αγοράς και οι ροές, μερικές φορές παίρνει απρόβλεπτες ανατροπές και στροφές, και παράγει νικητές και ηττημένους. Όμως οι νικητές - οι σημερινοί ηγέτες της αγοράς - δεν έχουν εγγυήσεις για συνεχή ηγεσία · η επιτυχία τους στην αγορά δεν είναι πιο ανθεκτική από τη δύναμη των στρατηγικών τους να απομακρύνουν τις στρατηγικές των φιλόδοξων αμφισβητιών. Σε κάθε βιομηχανία, η τρέχουσα jockeying των αντιπάλων οδηγεί σε μία ή

περισσότερες εταιρείες που κερδίζουν ή να χάσουν την ορμή στην αγορά ανάλογα με το αν οι τελευταίες στρατηγικές τους οι ελιγμοί επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν.

Ορισμένοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό της αντιπαλότητας μεταξύ ανταγωνιστών ενός κλάδου είναι κατά σειρά:

- Ένας δείκτης είναι ο έντονος ανταγωνισμός τιμών. Επίσης υπάρχει σημαντική πίεση στα μέλη ενός κλάδου να μειώσουν τις δαπάνες τους, προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους έναντι των ανταγωνιστών τους. Ένας άλλος δείκτης ενεργού ανταγωνισμού είναι η ταχεία εισαγωγή ή δημιουργία προηγμένων προϊόντων, δηλαδή όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές εισάγουν ή παράγουν νέα ή βελτιωμένα προϊόντα.
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών προκαλεί με τη σειρά πίεση για δημιουργικότητα και καινοτομία στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να εκμεταλλευτούν πρώτες το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οι τακτικές μάρκετινγκ και τιμολόγησης αποτελούν σημαντικές προσπάθειες για την ένταση του ανταγωνισμού.
- Επίσης η επέκταση και η δημιουργία αποτελεσματικών εμπορικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων με τους συνεργάτες τους ενδέχεται να προκαλέσει πιέσεις προς τις όμοιες επιχειρήσεις του κλάδου.

Επίσης πρέπει να τονίσουμε ότι ο ανταγωνισμός είναι συνήθως ισχυρότερος όταν υπάρχει αργή ανάπτυξη του κλάδου. Η ταχέως αναπτυσσόμενη ζήτηση δημιουργεί αρκετές νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες για όλα τα μέλη του κλάδου. Σε αγορές όπου η ανάπτυξη είναι υποτονική ή όπου η ζήτηση του αγοραστικού κοινού πέφτει απροσδόκητα, οι επιχειρήσεις με πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα είναι συχνά ικανές να μειώσουν τις τιμές και να ξεκινήσουν άλλες τακτικές αύξησης των πωλήσεων, δημιουργώντας έτσι μια μάχη για το μερίδιο αγοράς που μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση των αδύναμων και αναποτελεσματικών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός είναι συνήθως ασθενέστερος σε βιομηχανίες που αποτελούνται από πάρα πολλούς αντιπάλους καθώς η επίπτωση των ενεργειών μιας εταιρείας διαχέεται σπó λεπτό σε λεπτό σε όλα τα μέλη της βιομηχανίας. Ένας μεγαλύτερος αριθμός ανταγωνιστών

μπορεί πραγματικά να αρχίσει να αποδυναμώνει την αντιπαλότητα όταν μια βιομηχανία γίνει «γεμίσει» με τόσους πολλούς αντιπάλους επειδή ο αντίκτυπος των επιτυχημένων κινήσεων από οποιαδήποτε εταιρεία θα διαδοθεί άμεσα στις υπόλοιπες του κλάδου. Στο βαθμό που οι στρατηγικές κινήσεις μιας εταιρείας κυμαίνονται από το γεγονός ότι έχουν αισθητή επίπτωση στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τότε τα μέλη της βιομηχανίας σύντομα θα μάθουν ότι δεν είναι επιτακτική ανάγκη να απαντάτε κάθε φορά που κάποιος αντίπαλος ή άλλος κάνει κάτι για να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά. Ο ανταγωνισμός τείνει επίσης να είναι αδύναμος εάν ένας κλάδος αποτελείται από δύο ή τρεις ή τέσσερις επιχειρήσεις. Σε μια αγορά με λίγους ανταγωνιστές, κάθε ανταγωνιστής μαθαίνει σύντομα τις τυχόν επιθετικές κινήσεις του άλλου ανταγωνιστή για να αυξήσει τις πωλήσεις του και το μερίδιο αγοράς και αυτό μπορεί να έχει άμεσο αρνητικό αντίκτυπο, προκαλώντας βέβαια σθεναρά αντίποινα και διακινδυνεύοντας μια ολοκληρωτική μάχη για το μερίδιο της αγοράς και είναι πιθανό να μειώσει τα κέρδη όλων των ενδιαφερομένων.

Ακόμη ο ανταγωνισμός αυξάνεται όταν η ζήτηση από τη πλευρά του αγοραστικού κοινού πέφτει και οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα ή / και απογραφή. Οι υπερβολικές συνθήκες εφοδιασμού και προσφοράς δημιουργούν έναν "αγοραστή" αγορά ", θέτουν πρόσθετη ανταγωνιστική πίεση στους αντιπάλους της βιομηχανίας για να αγωνιστούν για πιο κερδοφόρα επίπεδα πωλήσεων. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται καθώς τα προϊόντα των αντιπάλων γίνονται πιο τυποποιημένα και μειώνεται καθώς τα προϊόντα των ανταγωνιστών της βιομηχανίας γίνονται πιο εντόνως διαφοροποιημένα. Όταν τα προϊόντα / υπηρεσίες των αντιπάλων είναι ίδια ή ελάχιστα διαφοροποιημένα, οι αγοραστές έχουν λιγότερους λόγους να είναι αφοσιωμένοι σε ένα εμπορικό σήμα – και το γεγονός αυτό αποτελεί μια κατάσταση που διευκολύνει τους ανταγωνιστές να πείσουν τους αγοραστές να στραφούν σε αυτά που παράφουν και προσφέρουν οι ίδιοι. Σε αντίθεση, σε ένα ισχυρά διαφοροποιημένο προϊόν οι προσφορές μεταξύ των αντιπάλων γεννούν μεγάλη αφοσίωση από πλευράς αγοραστών, επειδή πολλοί αγοραστές θεωρούν τα χαρακτηριστικά ορισμένων σημάτων ως καλύτερα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων επηρεάζει επίσης κόστος μετατροπής. Όταν οι προσφορές των αντιπάλων είναι ταυτόσημες ή αδύναμες διαφοροποιημένο, είναι συνήθως εύκολο και φθηνό για τους αγοραστές να αλλάζουν τις τιμές τους αγοράς από έναν πωλητή σε άλλο. Υψηλά διαφοροποιημένα προϊόντα αυξάνουν την πιθανότητα να θεωρήσουν οι αγοραστές ότι είναι πιο δαπανηρό να αλλάξουν σήματα.

Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος όταν οι συνθήκες του κλάδου προτρέπουν κατά κάποιο τρόπο τους ανταγωνιστές να χρησιμοποιήσουν μειώσεις τιμών ή άλλων μεθόδων για την ενίσχυση των πωλήσεων τους. Όταν ένα προϊόν είναι εποχιακά ή δαπανηρά για να υπάρχει απόθεμα, τότε δημιουργούνται ανταγωνιστικές πιέσεις κάθε φορά που μία ή περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να μειώσουν τις τιμές και να προχωρήσουν σε αποθεματοποίηση. Ομοίως, κάθε φορά που τα πάγια έξοδα αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος του συνόλου έτσι ώστε το κόστος μονάδας να τείνει να είναι το χαμηλότερο στην ή σχεδόν πλήρη χωρητικότητα, τότε οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε σημαντική πίεση για τη μείωση των τιμών ή με άλλο τρόπο να προσπαθήσουν να ενισχύσουν τις πωλήσεις όποτε λειτουργούν κάτω από την πλήρη χωρητικότητα. Η μη χρησιμοποιηθείσα ικανότητα επιβάλλει μια σημαντική «ποινή» που αυξάνει το κόστος επειδή υπάρχουν λιγότερες μονάδες πάνω από αυτές που δύναται η εκάστοτε επιχείρηση να καταναίμει τα πάγια έξοδα. Η πίεση του υψηλού σταθερού κόστους μπορεί να ωθήσει τις αντίπαλες επιχειρήσεις σε παραχωρήσεις τιμών, ειδικές εκπτώσεις, επιστροφές, χρηματοδότηση χαμηλού επιτοκίου και άλλες τακτικές αύξησης του όγκου πωλήσεων.

2.3.2 Ανταγωνιστικές πιέσεις που συνδέονται με την απειλή των νεοεισερχόμενων

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθορίζουν εάν η απειλή νέων εταιρειών που εισέρχονται στην αγορά / κλάδο δημιουργεί σημαντική ανταγωνιστική πίεση. Ένας παράγοντας σχετίζεται με το μέγεθος της ομάδας πιθανών υποψηφίων συμμετοχής και τους πόρους που διαχειρίζονται. Σαν κανόνα, όσο μεγαλύτερη είναι η δεξαμενή των υποψηφίων συμμετοχής, τόσο ισχυρότερη είναι η απειλή πιθανής εισόδου. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν ορισμένοι από τους πιθανούς υποψηφίους έχουν άφθονους πόρους και τη δυνατότητα να καταστούν πολυάριθμοι υποψήφιοι για ηγετική θέση στην αγορά. Συχνά, οι ισχυρότερες ανταγωνιστικές πιέσεις που συνδέονται με πιθανή είσοδο δεν προέρχονται από αλλά επιχειρηματικά μέρη από τους σημερινούς επιχειρηματίες που αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης. Τα υπάρχοντα μέλη του κλάδου είναι συχνά ισχυροί υποψήφιοι για την είσοδο σε τμήματα της αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές στις οποίες επί του παρόντος δεν έχουν παρουσία στην αγορά. Εταιρείες που έχουν ήδη καθιερωθεί σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων ή στις οποίες υπάρχουν συχνά γεωγραφικές περιοχές τους πόρους, τις ικανότητες και τις ανταγωνιστικές δυνατότητες για να

παρεμποδίσουν τα εμπόδια εισέρχονται σε διαφορετικό τμήμα της αγοράς ή σε νέα γεωγραφική περιοχή. Ένας δεύτερος παράγοντας αφορά το κατά πόσον οι πιθανοί υποψήφιοι εισόδου αντιμετωπίζουν υψηλό ή χαμηλό επίπεδο εμπόδια εισόδου. Τα υψηλά εμπόδια μειώνουν την ανταγωνιστική απειλή δυνητικής εισόδου, ενώ είναι χαμηλά τα εμπόδια καθιστούν την είσοδο πιο πιθανή, ειδικά εάν η βιομηχανία αναπτύσσεται και προσφέρεται ελκυστική ευκαιρίες κέρδους. Οι πιο ευρέως διαδεδομένοι φραγμοί που εισέρχονται στους υποψηφίους είναι:

- Η παρουσία ευμεγέθους οικονομίων κλίμακας στην παραγωγή ή σε άλλες περιοχές επιχειρηματικής λειτουργίας.

Όταν εταιρείες απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα κόστους που συνδέεται με μεγάλης κλίμακας λειτουργία, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες πρέπει να εισέλθουν με μεγάλη κλίμακα παραγωγή (δαπανηρή και ίσως επικίνδυνη κίνηση) και ενδέχεται να δεχτούν πλήγμα στη κερδοφορία τους. Προσπαθώντας να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα του μικρού μεγέθους με την είσοδο και τη δημιουργία μεγάλης κλίμακας μονάδας μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμα προβλήματα πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας για τον νεοεισερχόμενο (έως ότου δημιουργηθεί όγκος πωλήσεων), και μπορεί να απειλήσει τα μερίδια αγοράς των υφιστάμενων επιχειρήσεων που πρόκειται ως αντίδραση να προβούν σε ισχυρούς αμυντικούς χειρισμούς (περικοπές τιμών, αυξημένη διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων και παρόμοια παρεμπόδιση δράσεις) για να διατηρήσουν τις θέσεις τους και να κάνουν τα πράγματα δυσκολότερο για μια νέα επιχείρηση.

- Κόστος λειτουργίας και πόροι που δεν σχετίζονται άμεσα με την κλίμακα λειτουργίας.

Εκτός από τις οικονομίες κλίμακας, υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν χαμηλό κόστος μονάδας που είναι δύσκολο να συναντηθεί από τους νεοεισερχόμενους. Επίσης ένα ισχυρό εμπορικό σήμα προτιμήσεις συνεπάγεται έναν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης των πελατών, επομένως όσο ισχυρότερη είναι η προσκόλληση των αγοραστών σε καθιερωμένες μάρκες, τόσο πιο δύσκολο είναι για τους νεοεισερχόμενους

να εισέλθουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ένας νεοεισερχόμενος πρέπει να διαθέτει ακρετούς οικονομικούς πόρους, έτσι ώστε να δαπανηθούν για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων. Η αναγνώριση ενός εμπορικού σήματος και η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης των πελατών μπορεί να είναι μια αργή και δαπανηρή διαδικασία. Για να ξεπεραστούν οι νέοι ανταγωνιστές, οι εδραιωμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να χρειαστεί να προσφέρουν στους αγοραστές έκπτωση στη τιμή ή να αυξήσουν την ποιότητα των προσφερόμεων προϊόντων. Όλα αυτά μπορούν να σημαίνουν χαμηλότερα αναμενόμενα τα περιθώρια κέρδους για τους νεοεισερχόμενους, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις.

- Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις.

Η μεγαλύτερη απαίτηση είναι η συνολική επένδυση που απαιτείται για την εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά με επιτυχία. Οι πιο προφανείς κεφαλαιακές απαιτήσεις για τους νεοεισερχομένους αφορούν τη μεταποίηση, τις εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, τις διαφημίσεις και εκστρατείες προώθησης πωλήσεων, το κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση αποθεμάτων, την πίστωση των πελατών, και επαρκή χρηματικά διαθέσιμα για την κάλυψη των δαπανών εκκίνησης.

- Οι δυσκολίες της οικοδόμησης ενός δικτύου διανομέων ή εμπόρων λιανικής πώλησης και την εξασφάλιση επαρκούς χώρου στα ράφια των λιανοπωλητών.

Ένας δυνητικός ανταγωνιστής μπορεί να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις που μπορεί να σχετίζονται με τους διαύλους διανομής. Οι χονδρικοί διανομείς μπορεί να είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ένα προϊόν που στερείται αναγνώρισης από το καταναλωτικό κοινό. Οι έμποροι λιανικής πώλησης πρέπει να πεισθούν, προκειμένου να δώσουν σε ένα νέο εμπορικό σήμα άφθονο χώρο προβολής. Όταν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις διαθέτουν ισχυρά δίκτυα διανομέων ή λιανοπωλητών που λειτουργούν καλά, ένας νεοφερμένος έχει μια ανηφόρα να διαβεί. Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει μερικές φορές να «αγοράσουν» το δρόμο τους για να εισέλθουν σε χονδρικά ή λιανικά κανάλια μειώνοντας τις τιμές τους για να παρέχουν στους αντιπροσώπους και στους διανομείς υψηλότερες προσαυξήσεις και περιθώρια κέρδους ή δίνοντάς τους μεγάλα διαφημιστικά επιδόματα.

- Περιοριστικές ρυθμιστικές πολιτικές.

Κυβερνητικοί φορείς μπορούν να περιορίσουν ή ακόμα και μπαρ εισόδου, απαιτώντας άδειες και άδειες. Ρυθμιζόμενες βιομηχανίες όπως η καλωδιακή τηλεόραση, τις τηλεπικοινωνίες, τις ηλεκτρικές συσκευές και τα δίκτυα φυσικού αερίου, τη ραδιοτηλεοπτική μετάδοση, η λιανική πώληση λικέρ και οι σιδηρόδρομοι συνεπάγονται ελεγχόμενη από την κυβέρνηση είσοδο. Σε διεθνές επίπεδο αγορές, οι κυβερνήσεις υποδοχής περιορίζουν συνήθως την ξένη είσοδο και πρέπει εγκρίνει όλες τις αιτήσεις ξένων επενδύσεων. Αρκετά εξουσιοδοτημένο από την κυβέρνηση οι κανονισμοί ασφαλείας και τα περιβαλλοντικά πρότυπα είναι εμπόδια εισόδου επειδή αυξάνουν το κόστος εισόδου.

2.3.3 Ανταγωνιστικές πιέσεις από υποκατάστατα προϊόντα

Εταιρείες που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο δέχονται ανταγωνιστικές πιέσεις από τις ενέργειες των επιχειρήσεων από στενά παρακείμενα προϊόντα ξένου κλάδου κάθε φορά που οι αγοραστές βλέπουν ή θεωρούν τα προϊόντα τους ως «καλά» υποκατάστατα. Για παράδειγμα, οι παραγωγοί ζάχαρης δέχονται ανταγωνιστικές πιέσεις από τους κατασκευαστές τεχνητών γλυκαντικών ουσιών. Ομοίως, οι παραγωγοί γυαλιά και τους φακούς επαφής αντιμετωπίζουν επί του παρόντος τοποθέτησης ανταγωνιστικές πιέσεις από το αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών σε διορθωτικές επεμβάσεις λέιζερ. Το πόσο ισχυρές είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις από τα υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. Διαθεσιμότητα και ελκυστική τιμή.

Η παρουσία του άμεσα διαθέσιμου και σε ελκυστική τιμή υποκατάστατου δημιουργεί ανταγωνιστική πίεση με την τοποθέτηση ενός ανώτατου ορίου στις τιμές από τα μέλη του κλάδου καθώς μπορεί να χρεώνουν παραπάνω χωρίς να δίνουν στους πελάτες ένα κίνητρο να στραφούν σε υποκατάστατα. Όταν τα υποκατάστατα είναι φθηνότερα έναντι των προϊόντων του κλάδου, τα μέλη του κλάδου έχουν περιέλθει κάτω από τη βαριά πίεση του ανταγωνισμού για να μειώσουν τις τιμές τους και να βρουν τρόπους απορρόφησης του κόστους.

2. Εάν οι αγοραστές κρίνουν ότι τα υποκατάστατα είναι καλύτερα από άποψη ποιότητας, απόδοσης, και άλλων σχετικών ιδιοτήτων, τότε οι πιέσεις στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γίνονται ακόμα πιο σοβαρές. Η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων καλεί αναπόφευκτα τους πελάτες να συγκρίνουν τις επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά, την ευκολία χρήσης, και άλλα χαρακτηριστικά, καθώς και των τιμών. Εδραιωμένες επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν νέα χαρακτηριστικά απόδοσης και χαρακτηριστικά προκειμένου να γίνουν τα προσφερόμενα προϊόντα τους πιο ανταγωνιστικά.

3. Αν οι δαπάνες που οι αγοραστές επιβαρύνονται κατά τη μετάβαση στα υποκατάστατα είναι υψηλές ή χαμηλές. Το υψηλό κόστος μεταστροφής σε υποκατάστατα κάνει τα υποκατάστατα να φαίνονται λιγότερο ελκυστικά, ενώ το χαμηλό κόστος δελεάζει τους αγοραστές. Τυπικά κόστη μεταστροφής μπορεί να είναι, οι δαπάνες του πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος ελέγχου της ποιότητας και της αξιοπιστίας του υποκατάστατου, το ψυχολογικό κόστος της απομάκρυνσης από τον παλιό προμηθευτή και ενδοχομένως το κόστος επανακατάρτισης του προσωπικού, αποδυναμώνουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις που τα μέλη του κλάδου βιώνουν από υποκατάστατα εκτός αν οι πωλητές των υποκατάστατων είναι επιτυχείς στο να αντισταθμίζουν την υψηλή εναλλαγή κόστος με δελεαστικές εκπτώσεις ή πρόσθετες βελτιώσεις απόδοσης.

2.3.4 Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από Προμηθευτή - Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτή

Οι σχέσεις αντιπροσωπεύουν μια αδύναμη ή ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη εξαρτάται από το εάν οι μεγάλοι προμηθευτές διαθέτουν επαρκή διαπραγματευτική ισχύ να επηρεάσει τους όρους και τις προϋποθέσεις της προσφοράς προς όφελός τους, και τη φύση και έκταση της συνεργασίας μεταξύ του προμηθευτή και της επιχείρησης.

Όταν οι μεγάλοι προμηθευτές σε έναν κλάδο που έχει μεγάλη επιρροή στον καθορισμό των όρων και οι προϋποθέσεων του στοιχείου που προμηθεύουν, τότε είναι σε θέση να ασκούν ανταγωνιστική πίεση σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις.

Επίσης, μικρής κλίμακας λιανοπωλητές πρέπει συχνά να αντιμετωπίσουν τη δύναμη ισχυρών κατασκευαστών των οποίων τα προϊόντα έχουν ιδιαίτερο κύρος και έχουν σεβαστά εμπορικά

σήματα. Με άλλα λόγια όταν ένας κατασκευαστής ξέρει ότι λιανοπωλητής πρέπει να εφοδιάζεται με το προϊόν του, μόνο και μόνο επειδή οι καταναλωτές περιμένουν να βρουν το προϊόν στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης όπου ψωνίζουν, ο κατασκευαστής τότε έχει κάποια ισχύ τιμολόγησης.

Οι παράγοντες που καθορίζουν το αν κάποιος από τους προμηθευτές σε μια βιομηχανία είναι σε θέση να ασκήσουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη είναι:

- Όταν μεγάλοι προμηθευτές είναι οι κύριες και οι μόνες πηγές σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Τέτοιοι προμηθευτές δύναται να χρησιμοποιήσουν υπέρ τους τη μόχλευση των τιμών, εκτός και αν ο κλάδος μαστίζεται από πλεονάζουσα παραγωγή.
- Όταν είναι δύσκολο ή δαπανηρό για τα μέλη του κλάδου να αλλάξουν τις αγορές τους από έναν προμηθευτή σε άλλο ή να στραφούν σε άλλα εκλυστικά προϊόντα. Όταν το κόστος αλλαγής σήματος είναι υψηλό τότε υπάρχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη από την πλευρά των προμηθευτών, ενώ το χαμηλό κόστος μεταγωγής και η άμεση διαθεσιμότητα του υποκατάστατου ισοδυναμούν σε αδύναμη διαπραγματευτική δύναμη.
- Όταν ορισμένοι προμηθευτές παρέχουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν που βελτιώνει την απόδοση ή την ποιότητα των προϊόντων του κλάδου. Όσο πιο πολύτιμο το προϊόν ή υπηρεσία από άποψη της ενίσχυσης της απόδοσης ή της ποιότητας των προϊόντων του κλάδου ή της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών παραγωγής τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Όταν ορισμένοι προμηθευτές παρέχουν εξοπλισμό ή υπηρεσίες που προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους. Οι προμηθευτές που παρέχουν εξοικονόμηση κόστους εξοπλισμού ή άλλων πολύτιμων και σχετίζονται με την παραγωγή είναι πιθανό να έχουν αρκετή διαπραγματευτική δύναμη. Τα μέλη του κλάδου που δεν προμηθεύονται από τους εν λόγω προμηθευτές μπορούν να βρεθούν σε μειονεκτική θέση κόστους.
- Όταν οι προμηθευτές παρέχουν ένα στοιχείο που αντιπροσωπεύει ένα αρκετά μεγάλο μέρος των δαπανών του προϊόντος / ων του κλάδου. Όσο μεγαλύτερη είναι το κόστος του συγκεκριμένου μέρους ή εξαρτήματος, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα του ανταγωνισμού στην

αγορά να επηρεάζεται από τις ενέργειες των προμηθευτών να αυξήσουν ή να μειώσουν τις τιμές τους.

- Όταν τα μέλη του κλάδου είναι μεγάλοι πελάτες των προμηθευτών. Ως κανονας, οι προμηθευτές έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη όταν οι πωλήσεις τους στα μέλη της αυτό βιομηχανία αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό των συνολικών πωλήσεών τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ευημερία των προμηθευτών είναι στενά συνδεδεμένη με την ευημερία των μεγάλων πελατών τους. Οι προμηθευτές έχουν στη συνέχεια ένα μεγάλο κίνητρο για την προστασία και την ενίσχυση των πελατών τους ανταγωνιστικότητας μέσω λογικές τιμές, εξαιρετική ποιότητα, και τις συνεχείς εξελίξεις στην τεχνολογία των στοιχείων που παρέχονται.

2.3.5 Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τον Αγοραστή -Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστή

Οι σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του αγοραστικού κοινού αντιπροσωπεύουν μια αδύναμη ή ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη που εξαρτάται στο εάν κάποιοι ή πολλοί αγοραστές έχουν επαρκή διαπραγματευτική δύναμη για να αποκτήσουν κάποιο είδους πλεονέκτημα σε όρους τιμών και άλλων ευνοϊκών προϋποθέσεων.

Όπως με τους προμηθευτές, η μόχλευση σε ορισμένα είδη λόγω ευνοϊκότερων όρων μπορεί να κυμαίνεται από αδύναμη ως ισχυρή. Οι μεμονωμένοι καταναλωτές, για παράδειγμα, σπάνια έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη σε παραχωρήσεις επί των τιμών ή άλλων ευνοϊκών όρων. Οι πρωτογενείς εξαιρέσεις αφορούν περιπτώσεις στις οποίες το «παζάρεμα» των τιμών είναι σύνηθες, όπως η αγορά των καινούργιων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, σπιτιών, καθώς και τιμαλφή. Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, οι μεμονωμένοι αγοραστές δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά προϊόντων από τους κατασκευαστές λόγω της ανάγκης των κατασκευαστών για την ευρεία έκθεση λιανικής και την τοποθέτηση αυτών σε πιο ελκυστική θέση στο ράφι.

Οι έμποροι λιανικής πώλησης μπορούν να αποθηκεύσουν δύο ή τρία ανταγωνιστικά σήματα ενός προϊόντος, αλλά σπάνια όλων των ανταγωνιστικών προϊόντων, έτσι ώστε ο ανταγωνισμός

μεταξύ των προμηθευτών για προβολή στα ράφια των δημοφιλών πολυκατάστημα λιανικής πώλησης να δίνει σημαντική διαπραγματευτική δύναμη. Μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, έχουν επαρκή διαπραγματευτική ισχύ να απαιτήσει προώθησης επιδόματα και εφάπαξ καταβολές (που ονομάζεται εγκοπή αμοιβές) από τα τρόφιμα κατασκευαστές προϊόντων σε αντάλλαγμα για την αποθήκευση ορισμένες μάρκες ή τη θέση τους με τον καλύτερο θέσεις ράφι. Αγοραστές με «επιφάνεια και γόητρο» έχουν αυξημένο βαθμό επιρροής στις διαπραγματεύσεις με τους πωλητές, επειδή η φήμη ενός πωλητή ενισχύεται από έχοντας αγοραστές κύρος στη λίστα των πελατών του. Ακόμη και αν οι αγοραστές δεν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες δύναται να αποκτούν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη μέσα από τις ακόλουθες περιστάσεις:

- Αν το κόστος είναι χαμηλό για τους αγοραστές να στραφούν σε ανταγωνιστικά σήματα ή υποκατάστατα. Αγοραστές που μπορούν να αλλάξουν εύκολα εμπορικά σήματα έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους αγοραστές που έχουν υψηλό κόστος αλλαγής. Όταν τα προϊόντα του ανταγωνιστή είναι σχεδόν ταυτόσημα, είναι σχετικά εύκολο για τους αγοραστές να μεταβούν από τη μία εταιρεία στην άλλη με μικρό ή καθόλου κόστος και με τη σειρά τους οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι πρόθυμες να κάνουν παραχωρήσεις για να κερδίσει ή να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη ενός αγοραστή.
- Εάν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός ή αν ένας πελάτης είναι ιδιαίτερα σημαντικός για μια επιχείρηση. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των αγοραστών, τόσο λιγότερα εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις να βρουν εναλλακτικούς αγοραστές.
- Όταν η ζήτηση είναι αδύναμη και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν πρόσθετες πωλήσεις των προϊόντων τους. Αδύναμη ζήτηση δημιουργεί μια «αγορά των αγοραστών» και αντίστροφως, η ισχυρή και ταχέως αυξανόμενη ζήτηση δημιουργεί μια «αγορά των επιχειρήσεων».
- Εάν οι αγοραστές είναι καλά ενημερωμένοι σχετικά με τα προϊόντα των επιχειρήσεων, για τις τιμές και το κόστος μπορεί να έχουν αισθητά καλή διαπραγματευτική θέση. Η διαθεσιμότητα των πληροφοριών του προϊόντος δίνει προστιθέμενη διαπραγματευτική δύναμη στους ιδιώτες. Οι αγοραστές μπορούν εύκολα να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές και τα χαρακτηριστικά των πακέτων διακοπών, τις τράπεζες για τα καλύτερα επιτόκια των

υποθήκες και δάνεια, και να βρείτε τις καλύτερες τιμές για τα στοιχεία μεγάλος-εισιτηρίων όπως ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές. Επίσης, τα άτομα μπορούν να κάνουν έρευνα αγοράς για την καλύτερη διαπραγμάτευση για την Διαδίκτυο και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να διαπραγματευτούν μια καλύτερη συμφωνία από τους τοπικούς εμπόρους λιανικής πώλησης. Αυτή η μέθοδος είναι πλέον κοινότυπη για την αγορά καινούργιων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Επιπλέον, το Διαδίκτυο έχει δημιουργήσει ευκαιρίες για τους κατασκευαστές, χονδρέμποροι, λιανικής πώλησης, και μερικές φορές τα άτομα να συμμετάσχουν σε απευθείας σύνδεση ομάδες αγορά για τη συγκέντρωση την αγοραστική δύναμη και την προσέγγισή τους προμηθευτές τους για καλύτερους όρους από ό, τι θα μπορούσε να είναι πάρει ξεχωριστά.

- Οι έμποροι λιανικής πώλησης μπορεί να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη με την παραγωγή και προώθηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Λιανικές επιχειρήσεις τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, έχουν επιλέξει να ανταγωνιστούν τη Procter & Gamble, έναν από τους μεγαλύτερους προμηθευτές, με το δικό τους σήμα απορρυπαντικού πλυντηρίων ρούχων, τα οποία διατίθεται μειωμένο κατά 20 έως 25 τοις εκατό από το αντίστοιχο επώνυμο προϊόν.
- Όταν οι αγοραστές έχουν τη διακριτική ευχέρεια για το αν και πότε θα αγοράσουν το προϊόν. Πολλοί καταναλωτές, αν είναι δυσαρεστημένοι με τις παρούσες ευκαιρίες που προσφέρονται στην αγορά, μπορεί να είναι σε θέση να καθυστερήσουν την αγορά μέχρι να βελτιωθούν οι τιμές και οι όροι χρηματοδότησης. Εάν η επιχειρηματικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι με τις τιμές ή για παράδειγμα με τα χαρακτηριστικά ασφαλείας των συστημάτων λογισμικού, μπορεί είτε να αγοράσουν με κάποια ενδεικτική καθυστέρηση έως ότου το προϊόν της επόμενης γενιάς θα είναι διαθέσιμο. Αν φοιτητές πιστεύουν ότι οι τιμές των καινούργιων ακαδημαϊκών βιβλίων είναι πολύ υψηλές, θα αγοράσουν μεταχειρισμένα αντίγραφα.

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων ευνοεί την κερδοφορία;

Η μελέτη της κάθε μίας από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις παρέχει ένα ισχυρό εργαλείο για να κατανοήσουν τα στελέχη ενός οργανισμού σε έναν δεδομένο κλάδο. Μόλις οι υπεύθυνοι χάραξης της στρατηγικής αποκτήσουν μια εικόνα περί των ειδικών ανταγωνιστικών πιέσεων που περιλαμβάνει η κάθε δύναμη και αφού προσδιορίσουν εάν αυτές οι πιέσεις αποτελούν μια ισχυρή, μέτρια, ή αδύναμη ανταγωνιστική δύναμη, το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί η

συλλογική δύναμη των πέντε δυνάμεων και να καθοριστεί αν η κατάσταση του κλάδου και του ανταγωνισμού είναι τέτοια που να ευνοεί την κερδοφορία. Ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη σοβαρά το εάν μια συγκεκριμένη δύναμη δύναται να υπονομεύει τις άλλες και εάν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη που να υπονομεύει ακόμα και την κερδοφορία του οργανισμού.

Είναι ο κλάδος ανταγωνιστικά ελκυστικός ή απλός ελκυστικός;

Κατά κανόνα, όσο ισχυρότερη είναι η συλλογική επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, τόσο χαμηλότερη είναι η συνδυασμένη κερδοφορία των φορέων του κλάδου. Η πιο ακραία περίπτωση ενός ανταγωνιστικού και ελκυστικού κλάδου είναι όταν και οι πέντε δυνάμεις παράγουν ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις:

Ο έντονος ανταγωνισμός σε συνδυασμό με τις ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται και από τις πέντε κατευθύνσεις οδηγεί σχεδόν πάντα την κερδοφορία της βιομηχανίας σε χαμηλά επίπεδα, παράγει απώλειες για πολλά μέλη του κλάδου και αναγκάζει κάποιες από τις επιχειρήσεις να εξέλθουν από αυτόν. Όμως, μια βιομηχανία μπορεί να είναι ανταγωνιστικά ελκυστική ακόμη και όταν οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι μη ισχυρές. Έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από μόνο δύο ή τρεις από τις πέντε δυνάμεις μπορεί να αρκεί για να ανατρέψει τις προϋποθέσεις για την καλή κερδοφορία και να οδηγήσει ορισμένες εταιρείες να σταματήσουν το έργο τους. Σε αντίθεση, όταν η συλλογική επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι μέτρια, μια βιομηχανία είναι ανταγωνιστικά ελκυστική με την έννοια ότι τα μέλη του κλάδου αναμένουν να κερδίσουν καλά κέρδη και η επένδυσή τους να έχει ικανοποιητική απόδοση. Το ιδανικό ανταγωνιστικό περιβάλλον για την απόκτηση κερδών είναι εκείνο κατά το οποίο και οι προμηθευτές και οι πελάτες είναι σε αδύναμη διαπραγματευτική θέση, δεν υπάρχουν καλά υποκατάστατα, υψηλά εμπόδια εμποδίζουν την περαιτέρω είσοδο, και η αντιπαλότητα μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων παράγει μόνο μέτριες ανταγωνιστικές πιέσεις. Στις περισσότερες βιομηχανίες, η συλλογική δύναμη των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι κάπου κοντά στο μέσο των δύο άκρων της και συνήθως κυμαίνονται από ελαφρώς ισχυρές, σε σχέση με το μέσο κανονικό, έως ελαφρώς ασθενές επιτρέποντας καλά διοικούμενες εταιρείες με σαφείς και αποτελεσματικές στρατηγικές να έχουν ελκυστικά κέρδη.

Ποιος κατέχει την ισχυρή θέση στον κλάδο και ποιος δεν είναι και τόσο ισχυρός;

Οι ανταγωνιστικές εταιρείες που πωλούν συνήθως σε διαφορετικές κλίμακες τιμών / ποιότητας, χρησιμοποιούν διαφορετικά κανάλια διανομής, ενσωματώνουν χαρακτηριστικά του προϊόντος που απευθύνονται σε διαφορετικούς τύπους των αγοραστών, έχουν διαφορετική γεωγραφική κάλυψη, και ούτω καθεξής, είναι αυτονόητο ότι, μερικές από αυτές, δύναται να απολαμβάνουν πιο ισχυρές ή πιο ελκυστικές θέσεις στην αγορά από ό,τι άλλες εταιρείες. Η καλύτερη τεχνική για τον εντοπισμό των θέσεων των εταιρειών στην αγορά και στον κλάδο είναι η χαρτογράφηση των εταιρειών αυτού. Το εργαλείο αυτό είναι χρήσιμο για τη σύγκριση των θέσεων στην αγορά της κάθε επιχείρησης χωριστά ή για την ομαδοποίησή τους, όταν δεν είναι εύκολο να εξεταστούν ξεχωριστά.

2.4 Χάρτες στρατηγικών ομάδων - Οι θέσεις των βασικών ανταγωνιστών

Μια στρατηγική ομάδα αποτελείται από τα μέλη του κλάδου με παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά. Εταιρείες στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να μοιάζουν η μία με την άλλη κατά έναν από τους παρακάτω τρόπους: Μπορούν να έχουν συγκρίσιμο εύρος των προϊόντων, ίδιο εύρος τιμής / ποιότητας, χρησιμοποιούν ίδια κανάλια διανομής, να απευθύνονται σε παρόμοιους τύπους των αγοραστών, μπορεί να εξαρτώνται σε παρόμοιες τεχνολογίες και επίπεδο τεχνογνωσίας. Ένας κλάδος περιέχει μόνο μία στρατηγική ομάδα όταν όλες επιχειρήσεις επιδιώκουν κατ 'ουσίαν ταυτόσημες στρατηγικές και έχουν συγκρίσιμες θέσεις στην αγορά. Στο άλλο άκρο, μπορεί να υπάρχει κάποιος κλάδος που να περιέχει μεγάλο αριθμό στρατηγικών ομάδων καθώς μπορεί να υπάρχουν ανταγωνιστές με διαφορετικές προσεγγίσεις και θέσεις / μεγέθη στην αγορά. Η διαδικασία για την κατασκευή ενός στρατηγικού χάρτη είναι:

- Προσδιορισμός εκείνων των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τυπικές μεταβλητές είναι τιμή / εύρος ποιότητας, γεωγραφική κάλυψη, βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης, εύρος προϊόντος.
- Σχεδιασμός των δυο αξόνων και τοποθέτηση στον κάθενα μιας μεταβλητής η οποία πρέπει να διαφοροποιείται από την αντίστοιχη του άλλου άξονα. Έπειτα πρέπει να γίνει η τοποθέτηση των επιχειρήσεων του κλάδου έχοντας λάβει υπόψη τις σχετικές μεταβλητές.

- Στη συνέχεια πρέπει να γίνει η αντιστοίχιση εκείνων των επιχειρήσεων που εμπίπτουν στο περίπου την ίδια στρατηγική, καθώς θα πρέπει να σχηματίσουν μια στρατηγική ομάδα.
- Και τέλος, πραγματοποιείται ο σχεδιασμός των κύκλων γύρω από τη κάθε μια στρατηγική ομάδα, καθιστώντας το μέγεθος τους ανάλογο προς το μέγεθος του μεριδίου του ομίλου των συνολικών εσόδων από τις πωλήσεις του κλάδου.

Αρκετές κατευθυντήριες οδηγίες πρέπει να τηρούνται στην χαρτογράφηση των θέσεων των στρατηγικών ομάδες στη συνολική στρατηγική για το διάστημα της βιομηχανίας. Κατ' αρχάς, οι δύο μεταβλητές που θα επιλεγθούν ως άξονες για τον χάρτη θα πρέπει να μην έχουν υψηλή συσχέτιση. Δεύτερον, οι μεταβλητές επιλέγονται ως άξονες για τον χάρτη θα πρέπει να φανερώνουν τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Επομένως πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν αντίπαλες εταιρείες και να χρησιμοποιηθούν αυτά ως μεταβλητές για τους άξονες και ως βάση για τη λήψη αποφάσεων για το σε ποια στρατηγική ομάδα ανήκει κάθε επιχείρηση. Τρίτον, οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται ως άξονες δεν χρειάζεται να είναι είτε ποσοτικές είτε συνεχή. Αντίθετα, μπορούν να είναι διακριτές μεταβλητές ή καθορισμένες από την άποψη των διακριτών κατηγοριών και των συνδυασμών. Τέταρτον, με βάση τα μεγέθη των κύκλων για σύμφωνα πάντα με τις πωλήσεις των επιχειρήσεων, ο χάρτης απεικονίζει τα σχετικά μεγέθη της κάθε στρατηγική ομάδα.

Συνεπώς, οι στρατηγικοί χάρτες μπορεί να βοηθήσουν σε πλήθος αναλύσεων. Το πιο σημαντικό είναι ότι προσφέρουν την ευκολία του να εντοπίσει κανείς με μόνο μια ματιά τα μεγέθη και τις αντίστοιχες διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των στρατηγικών ομάδων. Ομοιότητες και διαφορές γίνονται εύκολα αντιληπτές. Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι δεν είναι όλες οι θέσεις στο χάρτη είναι εξίσου ελκυστικές. Μερικοί λόγοι για τους οποίους ορισμένες θέσεις μπορεί να είναι πιο ελκυστικές από τις άλλες είναι:

- Πρώτον, μπορεί να επικρατούν ανταγωνιστικές πιέσεις και αντίρροπες δυνάμεις εντός του κλάδου που μπορεί να ευνοούν κάποια στρατηγική ομάδα και να βλάπτουν κάποια άλλη. Η διάκριση για το ποια στρατηγική ομάδα είναι ευνοούμενη και ποια όχι, απαιτεί περαιτέρω ανάλυση. Αρκετά συχνά οι δυνάμεις και πιέσεις του ανταγωνισμού

διαφέρουν από ομάδα σε ομάδα. Οι επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες που είναι αρνητικά επηρεάζονται από έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις και τις δυνάμεις οδήγησης μπορεί να προσπαθήσει να στραφούν σε ένα ευνοϊκότερα βρίσκεται ομάδας. Αλλά η στροφή προς μια διαφορετική θέση στο χάρτη μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη όταν οι φραγμοί εισόδου για τη στρατηγική ομάδα είναι υψηλοί. Επιπλέον, όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε μια νέα στρατηγική ομάδα σχεδόν πάντα δέχεται ανταγωνιστικές πιέσεις από την στρατηγική ομάδα-στόχο. Εάν ορισμένες επιχειρήσεις επιθυμούν να μεταβάλλουν την ανταγωνιστική τους θέση στο χάρτη, πρέπει να τοποθετηθούν βέλη που να δείχνουν τη στοχευμένη κατεύθυνση.

- Οι δυνατότητες των διαφορετικών στρατηγικών ομάδων διαφέρουν λόγω των δυνατών και αδύνατων σημείων της εκάστοτε επιχείρησης στον κλάδο στον οποίον ανήκει. Οι προοπτικές κέρδους των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μπορεί να διαφέρουν, λόγω των διαφορετικών ρυθμών ανάπτυξης. Έτσι, μέρος της στρατηγικής ανάλυσης της ομάδας χάρτη συνεπάγεται πάντα την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το σημείο στο οποίο βρίσκεται η «καλύτερη» θέση. Ποια επιχειρήσεις / στρατηγικές ομάδες προορίζονται να ευημερεί, λόγω της θέσης τους; Ποια επιχειρήσεις / στρατηγικές ομάδες φαίνεται πως πρέπει να αποδόσουν καλύτερα, λόγω της θέσης τους; Γιατί κάποια τμήματα του χάρτη είναι καλύτερα από άλλα;

2.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αναφέρεται στα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που δέχεται από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Είναι χρήσιμη καθώς δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να μελετήσουν και να αναλύσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται και να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις για να εκμεταλλευτούν ή να αντιμετωπίσουν μια δεδομένη κατάσταση.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντοπίζονται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς πηγάζουν από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές.

Τα Δυνατά σημεία σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία
- Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση ή προϊόντα περιορισμένης προσφοράς
- Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων ή εξειδικευμένης γνώσης στο αντικείμενο
- Σωστά καταρτισμένο προσωπικό
- Καλή τοποθεσία της επιχείρησης
- Θέση της επιχείρησης στην αγορά
- Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης και του προγραμματισμού της επιχείρησης
- Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών, κερδοφορία)
- Σωστή οικονομική διαχείριση, ρευστότητα και πιστοληπτική ικανότητα

Τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης μπορούν να είναι:

- Οι περιορισμένες ικανότητες διοίκησης και η κακή οργάνωση της επιχείρησης
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη υιοθέτηση υποσχέσεων
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Μη σωστά καταρτισμένο προσωπικό
- Προβλήματα στις επιμέρους λειτουργίες της

Με τη ανάλυση των αδύνατων σημείων θα μελετηθεί:

- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού και τι πρέπει να αλλάξει
- Τι θα πρέπει να αποφύγει και τι να βελτιώσει
- Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και η επιχείρηση δεν το προσφέρει.

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των πελατών. Να τονιστεί ότι η παραπάνω ανάλυση χρήζει να είναι τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική καθώς θα μας παρέχει εκείνα τα αποτελέσματα και συμπεράσματα, που θα είναι αξιολογημένα πάντα σύμφωνα με τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Από την άλλη μεριά οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί.

Οι ευκαιρίες σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές και έργα που πραγματοποιούνται
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. επενδυτικός νόμος)
- Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- Οι αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Τα «κενά» στην αγορά τα οποία να μπορεί να καλύψει η επιχείρηση
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής όπως για παράδειγμα μέσω του Διαδικτύου
- Οι νέοι τρόποι διάθεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (e-shops)
- Η τεχνολογική πρόοδος και οι καινοτομίες στις οποίες δεν μπορούν να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές
- Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης

Οι ευκαιρίες εντοπίζονται μέσα από τη συστηματική μελέτη των δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους ή μέσω της εξάλειψης κάποιου αδύνατου σημείου.

Οι απειλές δύνανται να περιλαμβάνουν:

- Μια παγκόσμια οικονομική κρίση και διαρκή παρατεταμένη ύφεση.
- Οι διεθνείς πολιτικο-οικονομικές συγκυρίες (τρομοκρατία, αύξηση της πετρελαίου).
- Μία ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η άμεση προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Οι συνεχείς μεταβολές της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η σημαντική εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί το εργαλείο που μέσω αυτού η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία της, να επενδύσει πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τα αδύνατα σημεία της και να προσδιορίσει τις απειλές που θα εμφανιστούν, να προετοιμαστεί αναλόγως και να τις αποφύγει με τα κατάλληλες πρακτικές.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Για την ανάλυση του μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PESTLE. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη ανάλυση το περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτισμικές και πολιτικές δυνάμεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και τις κατευθυντήριες γραμμές τους σύμφωνα με τις μεταβολές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αυτές τις

μεταβολές, προβλέπουν το πότε αυτές θα γίνουν και το πώς θα επηρεάσουν τους οργανισμούς στους οποίους λειτουργούν.

Εκτός από την ανάλυση του πολυδιάστατου και μεταβαλλόμενου μακρό-περιβάλλοντος της επιχείρησης, κρίνεται αναγκαία η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος. Με άλλα λόγια αναφερόμαστε στη μελέτη και ανάλυση του κλάδου, μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί το εργαλείο ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, μιας και αναλύει τις συνθήκες του κλάδου, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, τις απειλές από υποκατάστατα και νεοεισερχομένους. Σκοπός της ανάλυσης Porter είναι η μελέτη όλων των μεταβλητών που δύναται να επηρεάσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Τέλος η ανάλυση SWOT θεωρείται ιδιαίτερη χρήσιμη για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκονται με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν την μελλοντική στρατηγική τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία, να τα αξιοποιήσει σωστά και να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει τα αδύνατα σημεία της και να τα διορθώσει. Ακόμα, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προσδιορίσει τις απειλές που θα εμφανιστούν, να προετοιμαστεί αναλόγως και να τους αντιμετωπίσει με τα κατάλληλα βήματα.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, NewYork.
2. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, NewYork.
3. Porter, M.E. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review.
4. Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
5. Porter, M.E. and Kramer, M.M. (2006). *Strategy Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.

6. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
7. Thompson, Strickland, Gamble (2005). Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases.
8. Wheelen Thomas. L.Hunger David J., (2012). Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall.

3 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Εισαγωγή

Στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της. Για να εντοπιστούν θα πρέπει να γίνει επίσης μια εις βάθος ανάλυση μέσα στην επιχείρηση με στόχο να βρεθούν τα απαραίτητα στοιχεία, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι πιθανό να καθορίσουν το κατά πόσο είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ενώ παράλληλα να αποφύγει τις απειλές. Ουσιαστικά η παραπάνω διαδικασία θα οδηγήσει στην εύρεση εκείνων των πόρων που είναι σημαντικοί για την λειτουργία της επιχείρησης.

3.2 Χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται ως καθοριστικής σημασίας αφού με την καταγραφή των δυνάμεων και αδυναμιών και των επιμέρους δραστηριοτήτων και λειτουργιών θα φανεί το που και πως η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους αυτούς προκειμένου να τους μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικό μείγμα από τους πόρους που έχει στη διάθεση της ή είναι διαθέσιμοι εντός του κλάδου του οποίου λειτουργεί και αποτελούν το γνώρισμα που την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της. Το μείγμα αυτό καθίστα σημαντικό για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

Οι πόροι κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Φυσικοί ή υλικοί πόροι

- Ανθρώπινοι πόροι
- Οικονομικοί - χρηματοοικονομικοί πόροι
- Τεχνολογικοί πόροι
- Πληροφοριακοί πόροι

Φυσικοί Πόροι

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται πόροι που έχουν να κάνουν με τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης. Οικόπεδα, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, εξοπλισμός, και αποθέματα αποτελούν μερικούς από τους βασικότερους φυσικούς πόρους. Το επίπεδο και η ποσότητα που θα έχει στη διάθεση της, από τους παραπάνω πόρους, η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να κρίνει την ταχύτητα ανταπόκρισης της επιχείρησης σε αυξομειώσεις της ζήτησης και σε μεταβολές της αγοράς. Καθένας από τους προαναφερθέντες πόρους είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση αφού επηρεάζει τις αποφάσεις της και ενδέχεται να προσδώσει διαφορετικά πλεονεκτήματα.

Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι ή αλλιώς το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης αποτελείται κύρις από:

- Τους εργαζόμενους οι οποίοι κατέχουν εκτελεστικό έργο.
- Τα στελέχη που το έργο τους είναι και εκτελεστικό και διοικητικό.
- Τα επιτελικά στελέχη που το έργο τους είναι υποστηρικτικό και καθοδηγητικό προς τα στελέχη και ενδέχεται να μην αποτελούν μέρος της επιχείρησης, αλλά απλώς να συνεργάζονται ως τρίτα μέρη.

Η επιείρηση είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη του προσωπικού, για την συνεχή αξιολόγηση και εκπαίδευση του, την τοποθέτηση του εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση για να αποδώσει καλύτερα και την παρακίνηση του για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να προσδιορίσει τον άριστο αριθμό των εγγραζομένων που θα εξασφαλίσουν την ικανή δυναμικότητα, προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις

απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Κίνητρα και ανταμοιβές πρέπει να παρέχονται, καθώς είναι απαραίτητα για την παρακίνηση του προσωπικού για βελτίωση.

Οικονομικοί Πόροι

Η λειτουργία και η επιβίωση της κάθε επιχείρησης είναι άρρηκτα συνιφασμένη με την ύπαρξη χρηματοοικονομικών πόρων. Πόρων που η επιχείρηση θα τους διαθέσει σωστά και θα τους επενδύσει ορθά για να καλύψει τα έξοδα της και να επιτύχει τους στόχους τους οποίους επιθυμεί. Ωστόσο, αξίζει να τονιστεί ότι οι ανάγκες της κάθε επιχείρησης είναι ξεχωριστές και ότι πλήθος αυτών συχνά αναζητούν νέους πόρους και πηγές, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Γίνεται αντιληπτό δηλαδή ότι οι πηγές των χρηματοοικονομικών πόρων μπορεί να είναι το:

- Αποθεματικό κεφάλαιο
- Μετοχικό κεφάλαιο
- Δανειακό κεφάλαιο
- Επιχορηγήσεις από το κράτος

Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την αποτελεσματικότερη κατανομή των παραπάνω πόρων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητας της αρχικά, η κερδοφορία και ανάπτυξη της μελλοντικά.

Τεχνολογικοί Πόροι

Στους τεχνολογικούς πόρους περιλαμβάνονται το πλήθος των διαδικασιών, συστημάτων και η τεχνογνωσία που εντοπίζεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετικό επίπεδο τεχνολογίας, που καθορίζει τη δυναμικότητα της, την ικανότητα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών. Η απόκτηση νέων τεχνολογιών απαιτεί επιπρόσθετους οικονομικούς πόρους και ενδέχεται και επιπλέον κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού. Η τεχνολογία και τα τεχνολογικά συστήματα που διαθέτει κάθε

επιχείρηση αναλύουν και διαχειρίζονται διαφόρων ειδών πληροφορίες οι οποίες θα πρέπει να είναι ικανές και αξιόπιστες, προκειμένου να βοηθήσουν την επιχείρηση στο να λάβει τις σωστές αποφάσεις.

3.3 Δομή και Κουλτούρα της επιχείρησης

Η δομή είναι εκείνη που ξεχωρίζει μια επιχείρηση από τις αντίστοιχες του κλάδου της για το πώς είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας. Απαρτίζει και αντανακλά τους ρόλους, τις σχέσεις των ανθρώπων και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών και διοικητικών επιπέδων, προκειμένου να πραγματοποιείται η αποστολή της επιχείρησης. Η δομή της κάθε επιχείρησης παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Οι βασικοί τύποι που κυριαρχούν στις σημερινές επιχειρήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

Απλή δομή: Συναντάνται κυρίως σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με λίγες γραμμές παραγωγής.

Λειτουργική δομή: Συναντάται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές γραμμές παραγωγής. Υπάρχει εξειδίκευση στο προσωπικό, η οποία είναι απαραίτητη για την επιτυχία της στον κλάδο και στην αγορά στην οποία λειτουργεί. Οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή.

Τμηματική δομή: Συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής. Οι υπάλληλοι είναι πλήρως εξειδικευμένοι. Μεταξύ των τμημάτων υπάρχουν διαφορετικού τύπου συνέργειες.

Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs): Είναι τμήματα ή ομάδες τμημάτων που έχουν την ευθύνη για την παραγωγή ή/και τη διάθεση ενός ποριόντος ή υπηρεσίας στην αγορά. Ένα SBU μπορεί να είναι οποιουδήποτε μεγέθους ή επιπέδου αρκεί να έχει:

- Μοναδική αποστολή
- Συγκεκριμένους ανταγωνιστές
- Δεδομένη αγορά-στόχο

Ασυσχέτιστη δομή: Συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολυάριθμες γραμμές παραγωγής που η κάθε μια αφορά ξεχωριστό κλάδο. Διοικούνται από αυτόνομα διοικητικά συμβούλια που συνήθως δεν επιτρέπουν την ύπαρξη συνεργιών μεταξύ των διαφόρων γραμμών.

Η **επιχειρησιακή κουλτούρα** είναι το συνολύθευμα των πεποιθήσεων, ιδανικών και αξιών που διέπουν τα μέλη μιας επιχείρησης και μεταλαμπαδεύονται από γενιά σε γενιά. Επίσης η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι και πρέπει να είναι συνώνυμο του οράματος και της αποστολής του ιδρυτή της εταιρείας. Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί την ταυτότητα του οργανισμού.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα διακρίνεται από: την ένταση, που αναφέρεται στο βαθμό που τα μέλη της επιχείρησης αποδέχονται τα ιδανικά, τις αξίες ή άλλο στοιχείο κουλτούρας και την ενσωμάτωση, που αναφέρεται στο πως που τα άτομα μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα.

Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων στην επιχείρηση πραγματοποιείται η μετάδοση των βασικών αξιών, προκειμένου να ενσωματωθούν γρηγορότερα στην επιχειρηματική κουλτούρα. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια αίσθηση δέσμευσης στους υπαλλήλους που βοηθά τους εργαζομένους να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις ως ένα κοινωνικό σύνολο και αποτελεί σημείο αναφοράς για τη κατανόηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η επιχειρησιακή κουλτούρα διαθέτει επτά βασικές διαστάσεις:

- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
- Εστίαση στη λεπτομέρεια
- Εστίαση στον άνθρωπο
- Εστίαση στην ομαδική εργασία

- Επιθετικότητα
- Σταθερότητα

3.4 Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούνται δύο θεωρίες: η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η τεχνική της αλυσίδας αξίας. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων αναφέρει πως η αποτελεσματική χρήση και κατανομή των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, οι οποίες είναι ικανές να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναγνωρίζει τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης και δύναται να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.4.1 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων αν και επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν αγνοεί τις καταστάσεις και τις συνθήκες που υπάρχουν στο εξωτερικό της. Αναφέρει ότι κάθε εταιρεία διαθέτει και εκμεταλλεύεται τους πόρους και ικανότητες που έχει στη διάθεση της, εντελώς διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της, πάντα για την επίτευξη των στόχων της.

Οι πόροι διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Τους υλικούς (φυσικούς, χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους, οργανωτικούς) και τους άυλους (τεχνολογικούς, καινοτομικούς, φήμης).

Ωστόσο πέρα από τους πόρους, η επιχείρηση διαθέτει και ικανότητες οι οποίες συνδυάζονται με τους πόρους, προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι ικανότητες αποτελούν το αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης μιας ομάδας πόρων και διαχωρίζονται

στις οριακές και θεμελιώδεις. Οι μεν οριακές είναι οι ικανότητες που είναι εύκολα να αντιγραφθούν εάν δεν έχει γίνει ήδη από τον ανταγωνισμό και οι δε είναι αυτές που είναι ανέφικτο να μιμηθούν και αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες εκτός από το γεγονός ότι δύναται να έχουν μεγαλύτερη ζωή από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, είναι περιορισμένες και συνήθως αφορούν πλήθος προϊόντων. Επίσης διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και συμβάλλουν στη δημιουργία προστιθέμενης καταναλωτικής αξίας.

Αντίθετοι στην άποψη αυτή υποστηρίζουν ότι, η εστίαση μόνο στους εσωτερικούς πόρους ή τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης μπορεί να περιορίσει την μάθηση νέων ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, οι βασικές ικανότητες μπορούν επίσης να γίνουν "βασικές δυσκαμψίες" όταν οι καθιερωμένες ικανότητες καθίστανται υπερβολικά κυρίαρχες. Επιπλέον, ο Hedman (2003) επικρίνει την εν λόγω καθώς και τις προοπτικές εισόδου / εξόδου γιατί παραβλέπει τα εμπόδια που μπορεί να υπάρξουν στη δυναμικότητα της στρατηγικής και στη διαχείριση.

Ως αποτέλεσμα, ο Teece (1997) υποστηρίζει ότι σε ένα δυναμικό περιβάλλον, η προοπτική των δυναμικών δυνατοτήτων προσθέτει ένα νέο πλαίσιο που εστιάζεται στην ικανότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται το ταλέντο, τη δημιουργικότητα, την τεχνογνωσία, τις σχέσεις και την τεχνολογία σε ένα παγκόσμιο και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Η επιτυχία της οργάνωσης εξαρτάται από την ικανότητα εντοπισμού των ευκαιριών της αγοράς και την οργάνωση διαδικασιών για την αντιμετώπιση αυτών ευκαιριών. Ως αποτέλεσμα, η ικανότητα συντονισμού των πόρων και των δυνατοτήτων γίνεται μια καθόλα ανταγωνιστική παράμετρος για τους οργανισμούς προκειμένου να δημιουργηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, οι δυνατότητες που διαθέτει μια επιχείρηση εξαρτώνται κατά πολύ μεγάλο μέρος από την πορεία της. Συνεπώς, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πηγάζουν από την ανάπτυξη των τρέχουσων δυνατοτήτων και οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

3.4.2 Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας ως όρος δημιουργήθηκε από τον Porter το 1985. Η αλυσίδα αξίας "διαχωρίζει τις σχετικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης και βοηθάει στο να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά του κόστους, τις υπάρχουσες και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης". Η αλυσίδα αξίας του Porter αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την εμπορία, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος της ". Ο Porter διακρίνει τις:

- **πρωτογενείς δραστηριότητες:** όπως η εφοδιαστική αλυσίδα, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις
- **υποστηρικτικές δραστηριότητες:** προμήθειες, έρευνα και ανάπτυξη, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διαχείριση των εσωτερικών υποδομών

Αλυσίδα εφοδιασμού

Η αλυσίδα αξίας του Porter αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη της αλυσίδας εφοδιασμού. Σε σύγκριση με την εσωτερική εστίαση της εταιρείας της αλυσίδας αξίας του Porter, η αλυσίδα εφοδιασμού επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής στην ενδοεπιχειρησιακή ροή υλικών και πληροφοριών στον τελικό καταναλωτή. Βασική ιδέα της αλυσίδας εφοδιασμού είναι η καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εταιρειών, που ανήκουν στην ίδια αλυσίδα εφοδιασμού, προκειμένου να βελτιωθεί ο χρόνος και το κόστος.

Ο Corsten (2005) επισημαίνει ότι μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένας ειδικός τύπος δικτύου που αποτελείται από πολυεπίπεδες εφοδιαστικών αλυσίδες που ανήκουν σε νομικά διαφορετικές εταιρείες. Ο ρόλος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ο συντονισμός των ροών των υλικών, των προϊόντων και πληροφοριών μεταξύ αυτών των εταιρειών.

Ο Stadtler (2005) ασχολείται με την πτυχή της πολυεπίπεδης κατασκευής ημιτελών και τελικών προϊόντων συναρμολόγησης μέσα πολυεπίπεδα βήματα. Εισάγει επίσης διαφορετικούς τύπους κόμβων για την προμήθεια, παραγωγή, διανομή και τις πωλήσεις και επιβεβαιώνει τη μονή κατεύθυνση των υλικών και πληροφοριών. Επίσης τονίζει τη διαφορά μεταξύ ενδο-οργανωτικών και δια-οργανωτικών αλυσίδων εφοδιασμού (Stadtler 2004).

Η επανεξέταση του Knolmayer (2009) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία μεταξύ των κόμβων επιτυγχάνει την διασφάλιση της συνεργασίας σε όλο το μήκος της αλυσίδας. Επιπλέον, η επικοινωνία δεν είναι μόνο μονόδρομη αλλά αμφίδρομη. Εδώ, εστιάζουμε στις πρωταρχικές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας που επηρεάζουν άμεσα την κατώτατη γραμμή της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Porter,

- η προμήθεια είναι μια πρωταρχική δραστηριότητα δημιουργίας αξίας και ένα βασικό στοιχείο της αλυσίδα εφοδιασμού και όχι μια λειτουργία υποστήριξης,
- οι δραστηριότητες που αντιμετωπίζουν οι αγορές συνδυάζονται με αυτές των πωλήσεων
- οι εισερχόμενες και εξερχόμενες δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας συνδυάζονται στη διανομή,
- Η λειτουργία στην αλυσίδα αξίας του Porter διευκρινίζεται με τον όρο παραγωγή.

Τελικά, η έννοια της αλυσίδας εφοδιασμού επεκτείνεται σε τρεις ερευνητικούς τομείς με αντίστοιχα επιμέρους θέματα που σχετίζονται με το πρόβλημα της διαχείρισης μιας συνολικής αλυσίδας αξίας από άκρο σε άκρο και από τον όγκο και την αξία:

- Έννοιες για τη διαχείριση αξιών στην αλυσίδα αξίας
- Έννοιες για τη διαχείριση της ζήτησης στην αλυσίδα αξίας
- Έννοιες για τη διαχείριση της προσφοράς στην αλυσίδα αξίας

3.4.2.1 Έννοιες για τη διαχείριση αξιών

Οι αξίες στην αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας αφορούν θέματα λογιστικής, δηλαδή το κέρδος και τον έλεγχο του κόστους. Το πεδίο εφαρμογής είναι η λειτουργία υποστήριξης της αλυσίδας αξίας και της εταιρικής χρηματοδότησης που ενδιαφέρονται για την επένδυση υπερβολικών χρηματοοικονομικών πόρων στις χρηματοπιστωτικές αγορές, η οποία δεν αποτελεί βασική δραστηριότητα της αλυσίδα αξίας. Η ενοποίηση της αλυσίδας αξίας με την εταιρική χρηματοδότηση είναι ένας τομέας για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Η οικονομική λογιστική είναι η βάση για την ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση όλων των τιμών. Οι διαδικασίες της οικονομικής λογιστικής για τους λογαριασμούς απαιτήσεων, π.χ. πληρωμές από πελάτες και πληρωτέους λογαριασμούς, είναι βασικές διαδικασίες χρηματοοικονομικής λογιστικής. Μέσα στην εταιρεία, πρέπει να εξασφαλιστεί η ακριβής αξιολόγηση των αξιών σύμφωνα με τα νομικά λογιστικά πρότυπα όπως τα IAS ή USGAAP. Τυπικά προβλήματα αξιολόγησης εντός της αλυσίδα αξίας είναι για παράδειγμα η ακριβής αξιολόγηση των στοιχείων ενεργητικού όπως τα πάγια και το κόστος των πόρων που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή με βάση τους διαφόρους τρόπους απόσβεσης.

Ελέγχου Κέρδους και Κόστους

Ο έλεγχος των κερδών και του κόστους έχει ως στόχο την παροχή πληροφοριών ως υποστήριξη για τη λήψη αποφάσεων για την καλύτερη διαχείριση των επιχειρήσεων και επενδύσεων χρησιμοποιώντας δείκτες με βάση την αξία, π.χ. τη μέτρηση του κόστους και της κερδοφορίας της εταιρείας, των πελατών, των προϊόντων. Ο έλεγχος των κερδών και του κόστους βασίζεται στις δομές των διαφορετικών ειδών του κόστους, των κέντρων κόστους και αντικειμένων κόστους όπως τα προϊόντα ή οι πελάτες. Τα κέρδη και τα κόστη κατανέμονται σε αντικείμενα κόστους όπως τα προϊόντα για να γίνει η αξιολόγηση της κερδοφορίας της μονάδας. Από την άλλη, οι έμμεσες δαπάνες απαιτούν μεθόδους κατανομής προσανατολισμένες στις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ προϊόντων και σταθερού κόστους. Ένα κοινό πρόβλημα είναι η διάθεση/διανομή του σταθερού κόστους παραγωγής όπως οι μετατοπίσεις και οι αποσβέσεις των στοιχείων του ενεργητικού επί των παραγόμενων προϊόντων. Εδώ, οι υπολογισμένοι δείκτες εξαρτώνται από την κατάσταση του όγκου. Διαφορετικά αποτελέσματα κερδών αναφέρθηκαν υποστηρίζοντας διαφορετικές προοπτικές για την κατάσταση εισοδήματος της εταιρείας:

- Το EBITDA έχει πιο βραχυπρόθεσμη προοπτική και επικεντρώνεται στο μεταβλητό κόστος εξαιρουμένων των πάγιων εξόδων για στοιχεία του ενεργητικού.
- Το EBIT έχει περισσότερη μεσοπρόθεσμη έως μακροπρόθεσμη προοπτική, συμπεριλαμβανομένου και του σταθερού κόστους.
- Τα ΚΠΦ συγκρίνουν τα συνολικά κέρδη λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική δομή και τα αποτελέσματα της εταιρείας ανεξάρτητα από τους φόρους.

- Το καθαρό εισόδημα είναι το πραγματικό εισόδημα που απομένει στην εταιρεία. Το EBIT και το EBITDA είναι κοινοί δείκτες που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική εταιρική λήψη αποφάσεων για την ανάλυση της λειτουργικής κερδοφορίας.

3.4.2.2 Διαχείριση Ζήτησης

Οι έννοιες της διαχείρισης ζήτησης θεωρούν τη ζήτηση και τις πωλήσεις ως ενεργούς τομείς της λήψης αποφάσεων σχετικά με την τιμολόγηση και την ποσότητα των πωλήσεων. Τα ερευνητικά πεδία που αφορούν αυτές τις αποφάσεις είναι κατά κύριο λόγο η μικροοικονομία, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, καθώς και η διαχείριση εσόδων.

Μικροοικονομικά

Τα μικροοικονομικά συμβάλλουν στη διαχείριση με γνώμονα τη ζήτηση σχετικά με μηχανισμούς αγοράς και τιμολόγησης. Συγγένειες της ζήτησης και της προσφοράς από τη μικρο-προοπτική των αγοραστών και των πωλητών καθώς οι συμμετέχοντες στην αγορά ερευνούνται. Συγκεκριμένα, οι αγοραπωλησίες, η σχέση μεταξύ τιμής και ποσότητας και οι μηχανισμοί τιμολόγησης σχετίζονται για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την ποσότητα και την τιμή των πωλήσεων. Οι αστερισμοί της αγοράς εξαρτώνται από τον αριθμό των συμμετεχόντων στην αγορά και η πλευρά της προσφοράς και της ζήτησης διαφοροποιείται σε σε πολυάριθμες μορφές.

Πωλήσεις και μάρκετινγκ

Η απόφαση για την τιμή και την ποσότητα των πωλήσεων αφορά τον τομέα του μάρκετινγκ. Στα μέσα του 20ού αιώνα στις βιομηχανικές χώρες, οι αγορές μεταβλήθηκαν από την υπερβολική ζήτηση και την ανεπαρκή προσφορά προς την υπέρβαση του εφοδιασμού και του ανταγωνισμού σε κορεσμένες αγορές και η εστίαση της εταιρείας από τον παραγωγικό προσανατολισμό προς τον προσανατολισμό των πωλήσεων. Το μάρκετινγκ έχει πιο στρατηγικό προσανατολισμό προς το συνολικό χαρτοφυλάκιο των προϊόντων, ενώ οι πωλήσεις έχουν πιο λειτουργικό προσανατολισμό προς την αγορά και τους πελάτες. Συγκεκριμένα, η τιμή καθώς

και οι όροι και οι προϋποθέσεις αποτελούν βασικές αποφάσεις που οδηγούν στην κερδοφορία. Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, μι αδιάβρωση των τιμών μπορεί να παρατηρηθεί όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό και οι τιμές μειώνονται υπερβολικά, δεδομένου ότι δεν έχουν συστηματικό και στρατηγικό χαρακτήρα.

Διαχείριση των εσόδων

Η διαχείριση εσόδων είναι η πιο πρόσφατη διαχείριση με γνώμονα τη ζήτηση. Ασχολείται με τις αποφάσεις διαχείρισης της ζήτησης και τα συστήματα που απαιτούνται για να γίνει η αποτελεσματική παρακολούθηση των εσόδων. Ο Tallury και ο Van Ryzin (2005) διακρίνουν:

- **Αποφάσεις πωλήσεων:** αποφάσεις σχετικά με τον τόπο πώλησης, το πότε και σε ποιον.
- **Αποφάσεις ζήτησης:** εκτίμηση της ζήτησης και των χαρακτηριστικών της. Ο Tallury και ο Van Ryzin διακρίνουν τρεις βασικές κατηγορίες ζήτησης για τη διαχείριση των εσόδων (Tallury & Van Ryzin, 2005):
 - **Διαρθρωτικές αποφάσεις** σχετικά με τους μηχανισμούς τιμολόγησης (δημοπρασίες, διαπραγματεύσεις, αναγραφόμενες τιμές), μηχανισμοί τμηματοποίησης, όροι συναλλαγών, ομαδοποίηση των προϊόντων.
 - **Τιμολογιακές αποφάσεις** σχετικά με τον τρόπο καθορισμού των τιμοκαταλόγων, των τιμών προσφοράς, των τιμών σε πλειστηριασμούς κ.α.
 - **Αποφάσεις ποσότητας:** εάν θα γίνει αποδεκτή ή απορριφθεί μια προσφορά για αγορά, πως πρέπει η επιχείρηση να καταναίμει την παραγωγή ή τη χωρητικότητα σε διαφορετικά τμήματα, προϊόντα ή κανάλια και πότε να παρακρατήσει ένα προϊόν από την αγορά και να πουλήσει σε μεταγενέστερα σημεία στο χρόνο.

Οι βασικές αρχές διαχείρισης των εσόδων:

- Όταν η εξισορρόπηση της ζήτησης και της προσφοράς δεν επικεντρώνεται στο κόστος, αλλά επί της τιμής, πρέπει η τιμολόγηση με βάση το κόστος να αντικαθίσταται με την τιμολόγηση που να είναι προσανατολισμένη στην αγορά.
- Να μην πωλούν σε μαζικές αγορές, αλλά σε κατακερματισμένες μικρο-αγορές.

- Η λήψη αποφάσεων να μην βασίζεται σε υποθέσεις, αλλά βασίζεται σε γεγονότα.
- Να επανεξετάζονται συνεχώς οι ευκαιρίες κερδοφορίας.

Η διαχείριση των εσόδων βασίζεται σε ποσοτικές μεθόδους όπως στατιστικές, προσομοίωση και βελτιστοποίηση καθώς και συστήματα που περιλαμβάνουν βήματα για τη συλλογή δεδομένων, εκτίμηση και πρόβλεψη, βελτιστοποίηση και έλεγχος πωλήσεων.

3.4.2.3 Διαχείριση προσφοράς

Η πλευρά της προσφοράς της αλυσίδας αξίας έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας από τα μέσα του 20ου αιώνα. Ο τομέας της έρευνας μπορεί να δομηθεί σε διαχείριση των μεταφορών, τη διαχείριση της παραγωγής και την προμήθεια, όπως καθώς και τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.

Διαχείριση μεταφορών

Η διαχείριση των μεταφορών προέρχεται από τη δεκαετία του 1950 με τα προβλήματα συντονισμού και διαχείρισης που υπήρχαν στον στρατιωτικό τομέα. Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία του σχεδιασμού, της εφαρμογής και του ελέγχου της αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης των αγαθών και συναφών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο της κατανάλωσης με σκοπό την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών. Ο στόχος της εφοδιαστικής είναι να διαθέσει πόρους, όπως προϊόντα και υπηρεσίες τους ανθρώπους, όταν τα χρειάζονται.

Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να διαφοροποιηθεί σε εισερχόμενη εφοδιαστική για αγορασμένα αγαθά, για παραγωγή, την εφοδιαστική διανομής τελικών προϊόντων και διάθεσης και την αντίστροφη για ανακυκλωμένα, επιστραφέντα εμπορεύματα. Χαρακτηριστικό είναι ότι η εφοδιαστική και η διοικητική διαχείριση είναι συγκεντρωμένες στην αποθήκευση και τη μεταφορά.

Διαχείριση Παραγωγής

Η διαχείριση της παραγωγής επικεντρώνεται σε προβλήματα διαχείρισης στη παραγωγή. Η βιομηχανική παραγωγή ορίζεται ως «η δημιουργία προϊόντων χρησιμοποιώντας αγαθά υλικών και άυλων εισροών που βασίζονται σε τεχνικές μεθόδους επεξεργασίας».

Οι προμήθειες καλύπτουν "όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας ή / και της αγοράς, έχοντας ως στόχο να θέσουν τα αντικείμενα στη διάθεση της εταιρείας που είναι απαραίτητα. Ακόμη, όροι που βρίσκονται στο πλαίσιο των προμηθειών είναι η στρατηγική προμήθεια, η αγορά, η διαχείριση της προσφοράς και / ή διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές.

Υπάρχουν δύο βασικές λειτουργίες προμηθειών: η μεταπώληση ή αγορά για κατανάλωση και η μετατροπή.

Επίσης στη βιβλιογραφία αναφέρεται και ο όρος στρατηγική προμήθεια, δηλαδή η συγκέντρωση και η στρατηγική διαχείριση των αγορών, ως τον κύριο μοχλό εξοικονόμησης κόστους μέσω της ομαδοποίησης του όγκου των αγορών, την ενοποίηση πολλών έως ελάχιστων προμηθευτών μέσα από μακροπρόθεσμες συμφωνίες για μεγάλους όγκους που οδηγούν σε αύξηση των οικονομιών κλίμακας για τους επιλεγμένους προμηθευτές και χαμηλότερες τιμές αγοράς για το την εταιρεία. Η έρευνα για τις προμήθειες διερευνά επίσης αποτελεσματικές διαδικασίες προμηθειών και μηχανισμούς τιμολόγησης, όπως οι αντίστροφοι πλειστηριασμοί και / ή οι αγορές (Hartmann 2002). Επιπλέον, στρατηγικές συμμαχίες με τους προμηθευτές και συμβάλλουν όχι μόνο στην ελαχιστοποίηση του κόστους αλλά και στην από κοινού χρήση ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού

Η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι το επόμενο βήμα στις προσανατολισμένες στην προσφορά έννοιες με έμφαση στις αποφάσεις παραγωγής και διανομής. Το κυριότερο κίνητρο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν το φαινόμενο bullwhip. Το φαινόμενο του bullwhip παρατηρήθηκε ήδη από τη δεκαετία του 1950 και τη δεκαετία του '60 από το MIT: οι μικρές αλλαγές στη ζήτηση των καταναλωτών οδήγησαν σε σημαντική διακύμανση την παραγωγή και τα αποθέματα στον ακόλουθο λιανοπωλητή και τον κατασκευαστή βήματα της αλυσίδας εφοδιασμού. Χρονικές καθυστερήσεις στην πληροφόρηση και στις ροές υλικών

μεταξύ των συμμετεχόντων στην αλυσίδα εφοδιασμού έχουν εντοπιστεί ως κύριες αιτίες για το bullwhip (Corsten, 2001).

Το φαινόμενο του bullwhip ώθησε την έρευνα για να βρεθούν τρόποι προκειμένου να βελτιωθεί η ροή των πληροφοριών και των υλικών. Αρκετοί συγγραφείς καθορίζουν ένα σύνολο στόχων που σχετίζονται με τη βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού:

- Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας για την κάλυψη της συγκεκριμένης ζήτησης.
- Μείωση των χρόνων παράδοσης, μείωση αποθεμάτων και αύξηση της αξιοπιστίας των παραδόσεων με τον γενικό στόχο να αυξηθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης του τελικού καταναλωτή και μείωση του κόστους σε όλα τα στάδια της αλυσίδας προσφοράς στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και μεγιστοποίηση της συνολικής παραγόμενης αξίας.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συνοψίζοντας κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, προκειμένου να κατανοήσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες της και τα στοιχεία εκείνα που θα την βοηθήσουν να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα στοιχεία που αναφέραμε, και θα βοηθήσουν την επιχείρηση στο να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της είναι οι πόροι και ικανότητες της. Τόσο η φύση αυτών όσο και η διανομή τους στις λειτουργίες της επιχείρησης κρίνεται ως στρατηγικής σημασίας.

Ένας άλλος τρόπος ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η τεχνική της αλυσίδας αξίας, καθώς είναι το εργαλείο που βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων μέσω του διαχωρισμού της επιχείρησης σε επιμέρους λειτουργίες. Κάθε λειτουργία διαθέτει διαφορετική σπουδαιότητα από τις υπόλοιπες και γίνεται αντιληπτό ότι και η αξία που δημιουργείται στον πελάτη εξαρτάται κατά πολύ από την προαναφερθείσα σπουδαιότητα. Επίσης η αλυσίδα αξίας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των επιμέρους λειτουργιών και να εντοπίσουν εκείνους τους παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Talluri K. & Van Ryzin G. (2004). The theory and Practice of Revenue Management
2. Porter M. (1985). Competitive A Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance.
3. Wheelen Thomas. L.Hunger David J., (2012). Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall.
4. Meyer R. / Wagner al. (2006). Analyzing and Financing Value Chains.
5. Γεωργόπουλος Ν. (2010). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

4 Μεθοδολογία Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης

4.1 Εισαγωγή

Αυτή η ενότητα παρουσιάζει μια επισκόπηση της μεθοδολογίας της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης και τις αρχές, τις ρίζες και τις έννοιες που υπάρχουν περί αυτής. Επιπλέον, αναφέρονται δύο επιμέρους ομάδες πρακτικών της συγκεκριμένης μεθοδολογίας (πρακτικές διεύθυνσης και επιτάχυνσης). Τέλος, η ενότητα αναλύει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εφαρμογή της μεθοδολογίας σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

4.2 Οι αρχές της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης

Για να κατανοήσουμε πλήρως τη μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης, πρέπει να διερευνήσουμε τις πέντε αρχές που τη διέπουν:

Αρχή 1: «Οι επιχειρηματίες είναι παντού. Δεν χρειάζεται να εργάζεστε σε ένα γκαράζ για να ξεκινήσετε. Η έννοια της επιχειρηματικότητας περιλαμβάνει όποιον εργάζεται και θεωρεί τον εαυτό του μέρος της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης: δηλαδή σαν ένα ανθρώπινο όργανο για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών υπό συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας. Αυτό

σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες είναι παντού και η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να λειτουργήσει σε οποιαδήποτε εταιρεία ανεξαρτήτου μεγέθους, τομέα ή κλάδου.»

Αρχή 2: «Η επιχειρηματικότητα συνεπάγεται με τη διοίκηση και διαχείριση. Η εκκίνηση είναι ένας θεσμός, δεν είναι μόνο ένα προϊόν, και γι 'αυτό απαιτεί ένα νέο είδος διαχείρισης στα πλαίσια της ακραίας αβεβαιότητας. Στην πραγματικότητα, όπως θα δούμε αργότερα, ο «επιχειρηματίας» θα πρέπει να θεωρηθεί ως ξεχωριστός τίτλος εργασίας σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις που εξαρτώνται από την καινοτομία για τη μελλοντική ανάπτυξή τους.»

Αρχή 3: «Ελεγχόμενη μάθηση. Οι επιχειρήσεις δεν υπάρχουν μόνο για να κερδίσουν χρήματα και να εξυπηρετούν τους πελάτες. Υπάρχουν για να μάθουν πώς να οικοδομήσουν μια βιώσιμη επιχείρηση. Αυτή η μάθηση μπορεί να προέλθει επιστημονικά, εκτελώντας συχνά πειράματα που επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να δοκιμάσουν κάθε ένα στοιχείο / παράγοντα από το οράμα τους.»

Αρχή 4: «Κατασκεύασε – Μέτρησε - Μάθε. Η θεμελιώδης δραστηριότητα μιας επιχειρηματικής εκκίνησης είναι να μετατρέψει τις ιδέες σε προϊόντα, να μετρήσει τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες ανταποκρίνονται και, στη συνέχεια, να μάθει αν πρέπει να στρέψει την προσοχή της αλλού ή να επιμείνει. Όλες οι επιτυχημένες διαδικασίες εκκίνησης θα πρέπει να έχουν ως στόχο να επιταχύνουν τον συγκεκριμένο βρόχο ανάδρασης».

Αρχή 5: «Υπευθυνότητα στην καινοτομία. Προκειμένου να βελτιωθούν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, πρέπει να επικεντρωθούμε στη μελέτη του πώς να μετρήσουμε την πρόοδο, πώς να ορίσουμε ορόσημα και πώς να δώσουμε προτεραιότητα στην εργασία. Αυτό απαιτεί ένα νέο είδος υπευθυνότητας ειδικά σχεδιασμένο για νέα επιχειρηματικά ξεκινήματα».

4.3 Η προέλευση του Lean Startup

Ο Eric Ries (2011), εξηγεί στο βιβλίο του «Πώς οι σημερινοί επιχειρηματίες κάνουν χρήση της καινοτομίας για τη δημιουργία επιτυχημένων επιχειρήσεων» και ότι οι παραδοσιακές πρακτικές και ιδέες της διοίκησης δεν είναι επαρκείς για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών προκλήσεων των νέων εταιρειών. Με τη διερεύνηση και μελέτη νέων προσεγγίσεων, ο Ries διαπίστωσε ότι η προσαρμογή στη λιτή σκέψη, στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας, θα επιτρέψει να διακρίνουμε μεταξύ των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία σε σχέση με αυτές που δεν δημιουργούν. Έτσι, ο Ries, αποφάσισε να

εφαρμόσει τον λιτό τρόπο σκέψης στο χώρο και τη διαδικασία της καινοτομίας. Μετά την αρχική ανάπτυξή της και βελτίωσης της καινοτομίας, η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση αντιπροσωπεύει μια νέα προσέγγιση για τη δημιουργία συνεχούς καινοτομίας που βασίζεται σε πολλές προηγούμενες ιδέες διαχείρισης και ανάπτυξης προϊόντων και ιδεών, συμπεριλαμβανομένων της βιομηχανικής παραγωγή, του σχεδιασμού σκέψης, και της καινοτομίας ανάπτυξης».

4.4 Ο ορισμός της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης

Η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης περιγράφεται στο βιβλίο του Eric Ries ως μια μέθοδος. Αναφέρεται επίσης ως ένα πλαίσιο, ένα πρότυπο, μια μεθοδολογία, μια προσέγγιση, ένα σύνολο πρακτικών και ένα σύνολο τεχνικών. Ωστόσο, συνιστά να μην τη θεωρούμε ως ένα σύνολο τακτικών ή βημάτων. Για το σκοπό της σαφήνειας, θα χρησιμοποιήσουμε τους όρους μεθοδολογία, αρχών και πρακτικών (αντί μεθόδων). Ως εκ τούτου, μπορούμε να ορίσουμε τη μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης ως «ένα σύνολο πρακτικών για τη βοήθεια των επιχειρηματιών να αυξήσουν τις πιθανότητες τους για μια επιτυχημένη εκκίνηση». Πρώτον, με τη διδασκαλία των επιχειρηματιών για το πώς να οδηγούν μια επιχείρηση μέσα από τη διαδικασία της διεύθυνσης. Δεύτερον, επιτρέποντας στους επιχειρηματίες να αναβαθμίσουν και να αναπτύξουν την επιχείρηση με μέγιστη δυνατή ταχύτητα.

4.5 Οι πρακτικές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης

Η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης μπορεί να χωριστεί σε δύο ομάδες πρακτικών: τις πρακτικές διεύθυνσης (που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση του συνολικού χρόνου μέσω του βρόχου ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρησε - Μάθε) και στις πρακτικές επιτάχυνσης που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται χωρίς να θυσιάζουν ταχύτητα και την ευκινησία. Το πρώτο σύνολο πρακτικών πρέπει να εφαρμοστεί πριν χρησιμοποιηθεί το δεύτερο σύνολο.

4.5.1 Κατευθυντήριες πρακτικές

Οι πρακτικές διεύθυνσης επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να μάθουν να κατευθύνουν προς την πιο αποτελεσματική προσέγγιση. Οι επιχειρηματίες μπορούν να υποθέσουν ποια είναι η

σωστή κατεύθυνση και να δοκιμάσουν και αξιολογήσουν την προόδο των υποθέσεων που έκαναν, ενώ παράλληλα κερδίζουν πολύτιμες πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν να πάρουν τις σωστές αποφάσεις. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Χτίσε – Μέτρησε - Μάθε και λογίζεται ως ένας βρόχος ανάδρασης. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τον κατάλογο των πρακτικών διεύθυνσης.

Πίνακας 4. 1 Πρακτικές Διεύθυνσης

Σκοπός	Όνομα Μεθόδου	Περιγραφή
Υπέθεσε	Άλμα της Πίστης	Αρκετά επικίνδυνες υποθέσεις για την επιχείρηση
	«Βγες έξω από το κτίριο»	Συνομιλία με δυνητικούς πελάτες για να εξετάσουν τις παραπάνω υποθέσεις
Αξιολόγησε	Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν	Κατασκευή εκείνου του προϊόντος, που βασίζεται στις παραπάνω υποθέσεις
Μέτρησε	Υπεύθυνη Καινοτομία	Ποσοτικοποίηση της μάθησης
	Καινοτόμες Μετρήσεις	Μετρήσει που συνδέουν το προϊόν με την συνεχή μάθηση
	Μετρήσεις σε group ατόμων	Δύο διαφορετικές εκδόσεις του ίδιου προϊόντος σε δυο διαφορετικά γκρουπ ατόμων
	Kanban	Ιεράρχηση των στάδιων εξέλιξης του προϊόντος
Μάθε	Χρήσιμη Μάθηση	Μάθηση μέσα από πειράματα και νέες υποθέσεις
	Διατήρησε ή Απόφυγε	Ανάπτυξη μηχανισμού για να γίνεται εύκολα η ανάπτυξη των

		προϊόντων και η ανακάλυψη εναλλακτικών
--	--	---

Πηγή: Ries E. (2011). THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st ed. Crown Business, New York.

4.5.2 Πρακτικές επιτάχυνσης

Οι πρακτικές επιτάχυνσης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επεκταθούν και να αναπτυχθούν γρήγορα, προσαρμόζοντας αποτελεσματικά την οργανωτική τους δομή και κουλτούρα. Όλα αυτά, χωρίς να διακυβεύεται η ταχύτητα, η ευελιξία και συγχρόνως διατηρείται η ικανότητα καινοτομίας. Ο Πίνακας 4.2 περιγράφει τις πρακτικές επιτάχυνσης που προτείνει η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης.

Πίνακας 4. 2 Πρακτικές Επιτάχυνσης

Σκοπός	Όνομα Μεθόδου	Περιγραφή
<i>Κλίμακα</i>	Μικρές Παρτίδες	Μείωση παρτίδων παραγωγής για να αυξηθεί η ανάδραση
	Συνεχής Βελτίωση	Γρήγορος εντοπισμός των ελαττωμάτων
	Έγκαιρη Διόρθωση	Παύση της παραγωγής για διόρθωση ενός προβλήματος, το οποίο θα λυθεί μια για πάντα
<i>Ανάπτυξη</i>	Μοχλοί Ανάπτυξης	Μηχανισμοί ανάπτυξης
<i>Προσαρμογή</i>	Πέντε Γιατί	Ανάλυση αιτίου – αποτελέσματος
<i>Καινοτομία</i>	Δομή Ομάδας	Μικρές και ευέλικτες ομάδες με συγκεκριμένο κεφάλαιο και ανεξάρτητη δικαιοδοσία

	Πλατφόρμα για Καινοτομία	Ανάπτυξη πλατφόρμας για καινοτομία που να λειτουργεί αναξάρτητα από τη μητρική εταιρεία
--	--------------------------	---

Πηγή: Ries E. (2011). THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st ed. Crown Business, New York.

4.5.3 Ανάπτυξη πελατείας και έναρξη λειτουργίας

Τα δύο σύνολα των προαναφερθέντων πρακτικών της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης ταιριάζουν τέλεια με τα τέσσερα στάδια εκκίνησης που καθορίστηκαν από τη διαδικασία ανάπτυξης πελατών του Steve Blank και τις δυο φάσεις (αναζήτηση και εκτέλεση). Η φάση αναζήτησης, η οποία περιλαμβάνει τα βήματα εξακρίβωσης πελατών και επικύρωσης συτών, αντιστοιχεί με τις πρακτικές διεύθυνσης. Ο στόχος αυτών των δύο σταδίων είναι να επικυρώσουν ότι υπάρχει ένα πρόβλημα που χρήζει λύσης και ότι οι πελάτες εντοπίζουν την αξία στη λύση του. Έτσι, πρέπει να εστιάσουμε στο να αναζητήσουμε και να βρούμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο που θα μπορούσε να αναπτυχθεί και να γίνει βιώσιμο. Μόλις αυτό επιτευχθεί, η επιχείρηση έχει βρει μια λύση που προσφέρει αξία σε ένα κομμάτι της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, έχουμε τη φάση εκτέλεσης, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης πελατολογίου, που αντιστοιχεί σε πρακτικές επιτάχυνσης. Ο στόχος αυτών των δύο σταδίων είναι να κάνει την επιχείρηση βιώσιμη και εν δυνάμει επεκτάσιμη ως προς τα μεγέθη αγοράς. Ως εκ τούτου, οι πρακτικές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης που σχετίζονται με την επιτάχυνση είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς σχετίζονται με τη βελτίωση, την εκτέλεση, την απόδοση και την εκμάθηση για το πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε αξία που θα είναι αντιληπτή στους πελάτες. Τέτοιες πρακτικές είναι οι πρακτικές διεύθυνσης που πρέπει να εφαρμοστούν πριν αρχίζει η «επιτάχυνση» της επιχείρησης.

4.5.4 Απαιτήσεις εφαρμογής της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης

Η εφαρμογή της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης σε μια εταιρεία απαιτεί μια οργανωτική δομή, την κουλτούρα και την πειθαρχία ικανή για να χειριστεί την έρευνα για την ανάπτυξη ενώ συγχρόνως να διατηρήσει ως έχουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της. Επιπλέον, η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας σε υπάρχουσες διαδικασίες απαιτεί την έγκριση της εταιρείας να προσαρμόσει τις πρακτικές στην υπάρχουσα κουλτούρα και διαδικασίες. Η εφαρμογή της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης απαιτεί τη δομή της ομάδας να είναι αυτο-αυτόνομη και την ανάπτυξη μικρών διατμηματικών ομάδων που να έχουν μικρό κεφάλαιο, την αναγκαία εξουσία, προκειμένου να μην επιβραδύνεται η διαδικασία της μάθησης και της και της καινοτομίας. Ο Ries επισημαίνει ότι αρκετές επιχειρήσεις έχουν παρατηρήσει ότι η παρουσία ενός ηγέτη είναι απαραίτητη για να καθοδηγήσει αποτελεσματικά τις ομάδες που ασχολούνται με τη διοίκηση και τη καινοτομία. Επίσης, η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης υποστηρίζει ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δώσει πλήρη υποστήριξη για τη δημιουργία δομών και διατμηματικών ομάδων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Όταν πρόκειται για αλλαγές στην οργανωτική δομή, οι υποστηρικτές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης ενθαρρύνουν τη δημιουργία μιας «πλατφόρμας για την καινοτομία» με τους δικούς της κανόνες, που λειτουργεί εντός προκαθορισμένων και συμφωνημένων ορίων που ενισχύουν την διάχυση της μάθησης και της καινοτομίας σε μια επιχείρηση. Μια άλλη σημαντική προϋπόθεση είναι η ανάγκη να αλλάξει η κουλτούρα της εταιρείας. Ο Ries αναφέρει ότι η ανώτερη διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει και να μετελαμπαδεύσει μια, πιο καινοτόμο και ανοιχτή στην αλλαγή νοοτροπία, των εργαζομένων της για την προώθηση της δημιουργικότητας, αφοσίωσης και του πάθους για καινοτομία σε ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης. Επίσης, αναγνωρίζει την ανάγκη για μια αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων και της διοίκησης προς μια φιλοσοφία διαχείρισης που έχει ως στόχο να εξισορροπήσει την εξερεύνηση για κάτι καινούργιο.

Έτσι, ο Ries προτείνει ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίξει την δημιουργία διατμηματικών ομάδων καινοτομίας που θα έχουν σωστή κατανομή των εργαζομένων και να χρησιμοποιήσει την υπεύθυνη καινοτομία για την σωστή στοχοθέτηση και ανάπτυξη συστήματος ανταμοιβών, δίνοντας παράλληλα στους εργαζόμενους την ελευθερία της

καινοτομίας και της έρευνας. Άρα έχοντας έναν σαφή μαθησιακό προσανατολισμό, η απόκτηση γνώσης και πρακτικών και επίγνωσης της στρατηγικής της θέσης θα επιτρέψει μια επιχείρηση να πετύχει. Αξίζει να τονιστεί, ότι ο ρόλος του πελάτη είναι το κλειδί για να αναπτυχθούν και ενσωματωθούν οι τρόποι και οι πρακτικές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης στην ανάπτυξη του προϊόντος.

4.6 Κατευθυντήριες Πρακτικές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης

Αυτή η ενότητα εξετάζει λεπτομερέστερα τις τέσσερις πρακτικές καθοδήγησης της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης σε σχέση με την επίδραση της εφαρμογής τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι επιλεγμένες πρακτικές σχετίζονται άμεσα με τον βρόχος ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε. Η επιλογή αυτών των πρακτικών βασίζεται στα ακόλουθα:

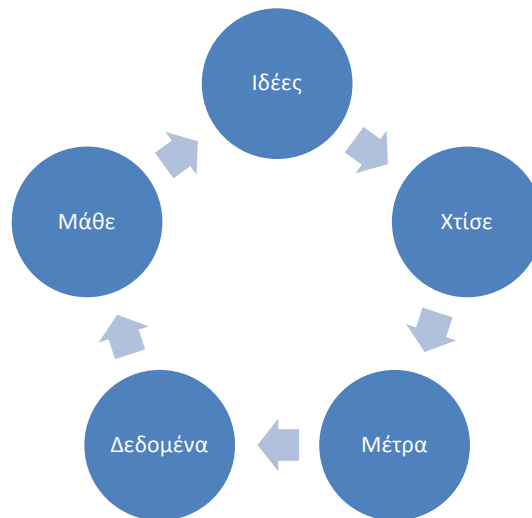
- Ο βρόχος ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε περιλαμβάνει τις βασικές πρακτικές διεύθυνσης. Επομένως, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτή η μεγάλη εικόνα αυτής της πρακτικής.
- Η πρακτική «Βγες έξω από το Κτίριο» είναι πιο κατάλληλη για να αντιπροσωπεύσει τις πρακτικές διεύθυνσης που χρησιμοποιούνται.
- Το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν είναι η μόνη πρακτική διεύθυνσης που περιγράφεται στη μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης για σκοπούς δοκιμών και ερευνών.
- Η πρακτική της καινοτόμας υπευθυνότητας ενσωματώνει και άλλες πρακτικές που βοηθούν στην δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας και μάθησης. Έτσι, επιλέγουμε αυτή την πρακτική για να αντιπροσωπεύσουμε την πρακτική της καθοδήγησης που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των πελατών.
- Επίσης πρέπει να κατανοούμε τη μάθηση ως τον τελικό στόχο των πρακτικών διεύθυνσης. Ως εκ τούτου, αξίζει να μελετήσουμε και αναλύσουμε την μάθηση ως πρακτική που οδηγούν προς το στόχο.

4.6.1 Η διαδικασία του βρόχου ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε

Ο βρόχος ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε είναι ο καθοριστικός παράγοντας εκκίνησης και οι επιμέρους πρακτικές διεύθυνσης είναι τα μέρη που το διαμορφώνουν. Οι επιχειρηματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον συγκεκριμένο βρόχο για να μάθουν πώς να «οδηγούν» προς τον σωστό προορισμό, και να προσαρμόζονται έγκαιρα όταν χρειάζεται να «στρίψουν» σε ενδεχόμενες αλλαγές της κατεύθυνσης τους. Ο βρόχος ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε προέρχεται από το γνωστό βρόχο Παρατήρησε – Έλεγξε – Αποφάσισε – Δράσε που δημιουργήθηκε για να δώσει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πληροφόρηση και να λάβουν έγκαιρη δράση σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Ο βρόχος ανάδρασης Χτίσε - Μέτρηση - Μάθε είναι μια συνεχής και επαναληπτική διαδικασία που βασίζεται στον συνεχή επιστημονικό πειραματισμό. Κάθε επανάληψη αποτελείται από τρεις φάσεις, όπως φαίνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 4.1.

Διάγραμμα 4. 1 Ο βρόχος ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε



Πηγή: Ries E. (2011). THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st ed. Crown Business, New York.

Φάση Χτίσε: Στη συγκεκριμένη φάση οι επιχειρηματίες κατασκευάζουν ένα προϊόν σαν ένα πείραμα για να ελεγχθεί η υπόθεση ότι ανταποκρίνονται στη συμπεριφορά και στις προσδοκίες των πελατών τους. Το προϊόν που προκύπτει είναι το «Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν», και έχει σχεδιαστεί για να μετρηθεί το αντίκτυπο που έχει στους πελάτες.

Φάση Μέτρηση: Στη φάση μέτρηση, οι επιχειρηματίες μετρούν την αλληλεπίδραση των πελατών με το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν και αποκτούν δεδομένα που έχουν την μορφή ποιοτικών και ποσοτικών σχόλια. Οι επιχειρηματίες μπορούν να καθορίσουν το κατά πόσον οι προσπάθειες ανάπτυξης των προϊόντων έχουν οδηγήσει σε πρόοδο, χρησιμοποιώντας τη ποσοτική πρακτική της καινοτόμας υπευθυνότητας.

Φάση Μάθε: Στη φάση της μάθησης οι επιχειρηματίες μελετούν τα δεδομένα που ελήφθησαν στην προηγούμενη φάση για να επικυρώσουν ή να διαψεύσουν την υπόθεση του Ελάχιστου Βιώσιμου Προϊόντος και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη μάθηση για να αποφασίσουν αν συνεχίσουν με την τρέχουσα στρατηγική ή θα πρέπει να αλλάξουν και να εντοπίσουν νέες υποθέσεις για δοκιμή και έλεγχο. Ενώ οι δραστηριότητες βρόχου ανατροφοδότησης συμβαίνουν στη σειρά των φάσεων που περιγράφονται παραπάνω, ο σχεδιασμός τέτοιων δραστηριοτήτων γίνεται με την αντίστροφη σειρά. Κατ' αρχάς, τα στελέχη πρέπει να κρίνουν το τι είναι αναγκαίο για να μάθουν. Δεύτερον, να προσδιορίσουν τι πρέπει να μετρήσουν. Και τελευταίο, το τι προϊόν θα πρέπει να φτιάξουν.

Επίσης, φαίνεται να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της πρώτης και της επόμενης επανάληψης της διαδικασίας Χτίσε – Μέτρα – Μάθε. Η πρώτη επανάληψη χαρακτηρίζεται από τη μετάφραση του οράματος σε υποθέσεις επιχειρηματικής στρατηγικής που αργότερα υλοποιούνται και επικυρώνονται με το πρώτο Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν. Αυτή η δραστηριότητα δεν συμβαίνει στις επακόλουθες επαναλήψεις. Από εκείνο το σημείο και μετά, η προσοχή εστιάζεται σε βελτιώσεις του προϊόντος για να επικυρωθούν ή όχι οι διάφορες στρατηγικές υποθέσεις.

Η Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση είναι μια προσέγγιση που βασίζεται στην ταχεία εκμάθηση. Η σημασία της μάθησης και της ταχύτητας σημειώνεται και στη βιβλιογραφία. Ο Ries παρατήρησε πως ο απώτερος στόχος του βρόχου ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε είναι η επίτευξη της μάθησης. Έχει παρατηρηθεί ότι η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης επιτρέπει την ταχύτερη ανάπτυξη των προϊόντων που οι πελάτες

επιθυμούν και ο Ries ανέφερε πως η ταχύτερη εκμάθηση αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης υπογραμμίζει ότι αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι πρακτικές διεύθυνσης έχουν σχεδιαστεί καθώς ελαχιστοποιούν το συνολικό χρόνο μέσω του βρόχου ανατροφοδότησης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε.

4.6.1.1 Τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας Χτίσε – Μέτρα – Μάθε

Η διαδικασία Χτίσε – Μέτρα – Μάθε και η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης έχουν θετικό αντίκτυπο στον πελάτη, στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και στις επιχειρήσεις. Ο Πίνακας 4.3 δείχνει τα πλεονεκτήματα του βρόχου ταξινομημένα βάσει των προηγούμενων διαστάσεων. Η διαδικασία Χτίσε – Μέτρα – Μάθε θέτει την επιχείρηση σε ένα κεντρικό ρόλο, επιτρέποντας του να παρατηρεί, αλληλεπιδρά και να μάθει από τον πελάτη. Η εγγύτητα προς τον πελάτη επιτρέπει στην εταιρεία να αυξήσει την κατανόηση των πελατών της. Επιπλέον, διευκολύνει τη συλλογή πληροφοριών ανατροφοδότησης από τους πελάτες.

Επιπλέον, ο χρόνος για πειραματισμό και επικύρωση των αλλαγών είναι σαφώς μειωμένος. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι ενισχύει την υψηλότερη αποδοχή από τον τελικό χρήστη, και αυτή η αποδοχή μεταφράζεται στη δημιουργία καθιερωμένου συνόλου πελατών κατά τη στιγμή της προώθησης του προϊόντος στην μαζική αγορά. Τέλος, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έρθουν πιο κοντά στον πελάτη και να επωφεληθούν από τη κατάκτηση μιας πιο στρατηγικής θέσης. Δεύτερον, το πιο σημαντικό όφελος κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος είναι ότι υπάρχει αξιολόγηση και επικύρωση της όλης διαδικασίας. Αρχικά οι αποφάσεις γίνονται με βάση τα δεδομένα και ως αποτέλεσμα αυτού, η διαδικασία αποκτά ακρίβεια και ταχύτητα.

Η επικύρωση επίσης, επιτρέπει στην εταιρεία να εστιάσει τους πόρους της σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την αξία του προϊόντος και έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στον πελάτη. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση της ακρίβειας συνεπάγεται αύξηση της ταχύτητας. Ο χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας μειώνεται, κάνοντας πιο σύντομο κύκλο ανατροφοδότησης. Τέλος, η επιχείρηση επωφελείται από διαρθρωτικές και πολιτισμικές αλλαγές σε αυτήν.

Δομικά, η εταιρεία πρέπει να είναι ιδιαίτερη προσεχτική καθώς η δημιουργία των διατμηματικών ομάδων δύναται να διαταράξει τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις. Πολιτιστικά, η αποδοχή της μάθησης ως παράγοντα βελτίωσης προκαλεί μετατόπιση στη νοοτροπία προς μια πιο καινοτόμο κουλτούρα. και κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο παθιασμένοι με τα όραμα και τους στόχους τους, και τείνουν να γίνουν πιο υπεύθυνοι.

Πίνακας 4. 3 Οφέλη της διαδικασίας «Χτίσε – Μέτρα – Μάθε»

Οργανωτικά Οφέλη	Οφέλη για τον Πελάτη	Οφέλη για τη διαδικασία Ανάπτυξης του Προϊόντος
Αύξηση Καινοτομίας	Μεγαλύτερη Αποδοχή	Επικύρωση και Έλεγχος
Δια – τμηματικές ομάδες	Εγγύτητα στον Πελάτη	Μικρότερος Κύκλος Ανάδρασης
Αύξηση υπευθυνότητας	Προσθήκη Αξίας	Αποφάσεις πάντα με βάση Δεδομένα
Αύξηση κινήτρου για μάθηση	Ανάδραση	Αύξηση Ποιότητας
Αλλαγή στη κουλτούρα	Κατανόηση Αναγκών	Μείωση Χρόνου Διορθώσεων

Πηγή: Ries E. (2011). THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st ed. Crown Business, New York.

4.6.1.2 Οι προκλήσεις της διαδικασίας Χτίσε – Μέτρα – Μάθε

Η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης παρουσιάζει μια σειρά από προκλήσεις στην εφαρμογή της. Αυτή η ενότητα περιγράφει τις οργανωτικές, διαδικασίες, τις τεχνικές και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τον πελάτη. Ο Πίνακας 4.4 συνοψίζει τις προκλήσεις της διαδικασίας Χτίσε – Μέτρα – Μάθε που ταξινομούνται από τις προαναφερθείσες διαστάσεις. Η εφαρμογή της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες απαιτεί την κορυφαία υποστήριξη και δέσμευση της διοίκησης. Ωστόσο, η αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα δύναται να προκαλέσει αντίσταση που μπορεί να προέρχεται από την ανώτατη

διοίκηση ή από εξωτερικές ομάδες καθώς η πρώτη μπορεί να συμπεριφέρεται υπερπροστατευτικά προς όλη την εταιρεία.

Επιπλέον, η ανώτερη διοίκηση μπορεί επίσης να περιορίσει το πεδίο εφαρμογής της καινοτομίας περιορίζοντας την καθώς και ότι αυτή συνεπάγεται για την εταιρική στρατηγική. Αντίθετα, η ίδια ανώτατη διοίκηση μπορεί να παραμελήσει το να υποστηρίξει τις ομάδες καινοτομίας. Η μετάβαση σε μια νέα κουλτούρα πειραματισμού μπορεί να επηρεάσει τις εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες, ειδικά όταν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την έρευνα και την καινοτομία δεν ακολουθούν πιστά τις διαδικασίες.

Μια άλλη οργανωτική πρόκληση προκύπτει από την έλλειψη εξοικείωσης με αντίστοιχες πρακτικές εκκίνησης. Η έλλειψη σαφήνειας στη διατύπωση των υποθέσεων ή η μη είτευση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα των μελών της οργάνωσης να μάθουν πότα πειράματα. Επιπλέον, η γραφειοκρατία της εταιρείας μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο σύνολο της διαδικασίας καθώς η επικοινωνία στις επιχειρήσεις γίνεται πιο αργή, και μειώνει την ταχύτητα ανάπτυξης. Ο Rissanen έχει αξιολογήσει εις βάθος τον βρόχο «Χτίσε – Μέτρα – Μάθε» και ανακάλυψε ότι, το πεδίο των πειραμάτων μειώνεται σημαντικά εάν το προϊόν δεν έχει την ικανότητα να αλληλεπιδράσει με τον τελικό χρήστη.

Δεύτερον, ο χαμηλός όγκος των τελικών χρηστών μειώνει την αξιοπιστία των στατιστικών δεδομένων που προκύπτουν από τα πειράματα. Τρίτον, είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε μετρήσεις που προσφέρουν αξία στους πελάτες. Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων απαιτεί τη συλλογή, την αποθήκευση και τη μεταφορά των δεδομένων από τους πελάτες στην επιχείρηση και αυτό μπορεί να είναι χρονοβόρο και απατεί επιπλέον κόπο.

Στην περίπτωση του B2B, η εταιρική και οργανωτική κουλτούρα του πελάτη καθορίζει την ποικιλία των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η εταιρεία κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Η επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας του πελάτη μπορεί να είναι είτε ισχυρή είτε αδύναμη. Η επιρροή εξαρτάται από την αντίσταση αλλαγής του τρόπου λειτουργίας τους. Οι πελάτες φοβούνται ότι σημαντικές αλλαγές στο προϊόν ενδέχεται να υποβαθμίσουν την εμπειρία των χρηστών, συνεπώς απαιτούν να ενημερώνεται το κοινό για τις αλλαγές να και αφού γίνουν αποδεκτές τότε να προσωρήσουν σε υλοποίηση αυτών.

Επιπλέον, σε B2B συνθήκες, η μοναδικότητα του πελάτη μειώνει την αξία των πειραμάτων επειδή τα προϊόντα του είναι σημαντικά για περιορισμένους καταναλωτές που συνήθως έχουν τα ίδια ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 4. 4 Προκλήσεις της διαδικασίας «Χτίσε – Μέτρα – Μάθε»

Οργανωτικές Προκλήσεις	Προκλήσεις για τον Πελάτη	Τεχνικές Προκλήσεις
Αντίσταση στην αλλαγή	Φόβος υπερβολικών υποσχέσεων	Δυσκολία ανάπτυξης μετρήσεων που να προσδίδουν αξία
Υπερ – προστασία της ανώτατης διοίκησης	Δυσκολία συλλογής δεδομένων	Γραφειοκρατία
Έλλειψη εξοικείωσης	Νομικοί περιορισμοί περί προστασίας δεδομένων	Μη σαφείς υποθέσεις
Μη υπακοή στις διαδικασίες	Φύση προϊόντος	Μειωμένο καταναλωτικό κοινό και συνεπώς μειωμένα δεδομένα
Έλλειψη υποστήριξης		Έλλειψη υποδομών

Πηγή: Ries E. (2011). THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st ed. Crown Business, New York.

4.6.2 Η πρακτική του «Βγες έξω από το κτίριο»

Στο προηγούμενο κομμάτι αναφέρθηκε η διάκριση μεταξύ των πρώτων και διαδοχικών επαναλήψεων. Η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης υποδηλώνει ότι πρωτίστως και κυρίως, ένας επιχειρηματίας πρέπει να μετατρέψει το επιχειρηματικό όραμα σε μια προσωρινή στρατηγική που βασίζεται σε υποθέσεις. Από αυτές τις υποθέσεις, οι πιο επικίνδυνες, οι οποίες ονομάζονται παραδοχές ορθολογισμού, θα πρέπει πρώτα να δοκιμαστούν. Ως εκ τούτου, στην επανάληψη, ένας επιχειρηματίας πρέπει να επικεντρωθεί

στην επικύρωση των δύο πιο σημαντικών υποθέσεων ή «αλμάτων της πίστης». Την υπόθεση της αξίας και την υπόθεση της ανάπτυξης. Οι δοκιμές της υπόθεσης της αξίας, δηλαδή αν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσφέρει πραγματικά αξία στους πελάτες τη στιγμή που το χρησιμοποιούν και τις δοκιμές υπόθεση αύξησης του καταναλωτικού κοινού.

Έτσι, πριν από τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας, η Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση προτείνει τη χρήση της πρακτικής «Βγες έξω από το κτίριο» για να επιβεβαιωθεί εάν οι παραδοχές βασίζονται στην πραγματικότητα και αν το πρόβλημα που αναφέρουν οι πελάτες αξίζει να επιλυθεί. Ο Blank (2013) χρησιμοποιεί τον όρο «Βγες έξω από το Κτίριο» στο μοντέλο ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες για να επισημάνουν ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να βγούμε από τα γραφεία τους και να μιλήσουν με τους πιθανούς πελάτες, προκειμένου να συλλέξουν δεδομένα και να κατανοήσουν τα προβλήματα αυτών. Η πρώιμη επαφή με τους πελάτες μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τη μελλοντική λήψη αποφάσεων και να αποφασίσουν ποιες είναι εκείνες οι παραδοχές οι οποίες χρειάζονται πιο επείγουσα μελέτη και ανάλυση.

4.6.2.1 Οφέλη της πρακτικής του «Βγες έξω από το κτίριο»

Η επιχείρηση αποκομίζει σαφώς οφέλη από την έγκαιρη επαφή με τους πελάτες. Πρώτον, η πραγματική επαφή με τους πελάτες επιτρέπει τους επιχειρηματίες να συνειδητοποιήσουν τις ανάγκες και τις υποθέσεις που θα χρειαστούν να επικυρώσουν. Ομοίως, μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό αρχικά εσφαλμένων σχεδίων. Τέλος, η αρχική επαφή με τους πελάτες πελάτης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του προϊόντος. Εν κατακλείδι, τα οφέλη της πρακτικής είναι:

- Ανακάλυψη εγκαίρως εσφαλμένων σχεδίων
- Ανακάλυψη των σωστών ερωτήσεων προς τους πελάτες
- Δυναμική για βελτίωση του προϊόντος

4.6.2.2 Προκλήσεις της πρακτικής του «Βγες έξω από το κτίριο»

Από την άποψη της εταιρείας, υπάρχουν διαρθρωτικές και πολιτιστικές προκλήσεις. Δεδομένου ότι η πρακτική αυτή απαιτεί από τους επιχειρηματίες να συναντηθούν με τους πραγματικούς πελάτες υπάρχει ανάγκη να υποστηριχθεί οικονομικά. Επίσης, η εταιρεία θα μπορούσε να δείξει κάποιους φόβους στο να προσεγγίσει άμεσα τους πραγματικούς πελάτες, μιας και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο τη φήμη της εταιρείας και τις σχέσεις με τους πελάτες. αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Οι προκλήσεις που σχετίζονται με τον πελάτη αφορούν στο ότι επειδή η αλληλεπίδραση με τον πελάτη γίνεται από ομάδα πωλήσεων, αντί της ομάδας ανάπτυξης, το γεγονός αυτό εμποδίζει και καθυστερεί τη ροή και τη ποιότητα της πληροφορίας. Τέλος, οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν δύο προκλήσεις κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων σε αυτό το στάδιο. Αρχικά οι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να μπουν στον πειρασμό να πιστέψουν ότι αυτό που οι πελάτες πουν είναι αυτό που πραγματικά θέλουν. Αντίθετα, οι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν πάνω στην ανάλυση των σχολίων των πελατών και να βελτιώσουν τα σχέδια της στρατηγικής τους. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι πελάτες δεν ξέρουν πραγματικά τι θέλουν. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των προϊόντων και των πελατών. Εν κατακλείδι, οι προκλήσεις της πρακτικής είναι:

- Τάση ανάλυσης λάθων στοιχείων
- Απαιτείται οικονομική ενίσχυση
- Κίνδυνος να διαταραχθούν οι σχέσεις με τους πελάτες
- Καθυστέρηση και διαστρέβλωση της πληροφορίας

4.6.3 Η πρακτική του «Ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος»

Η συγκεκριμένη πρακτική ορίζεται ως το ελάχιστο σύνολο των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ένα προϊόν προκειμένου να μην περιορίζεται η επιτυχία του. Ομοίως, άλλες έννοιες όπως «Ελάχιστο Σύνολο Χαρακτηριστικών» και «Ελάχιστο Σύνολο Αγοραστικών Χαρακτηριστικών» χρησιμοποιούνται για να τονίσουν αυτή τη πρακτική. Ένα Ε.Β.Π

επικεντρώνεται στη μείωση του χρόνου εκμάθησης από το κοινό το σύνολο των αναγκών που τα χαρακτηριστικά του καλύπτουν. Ο Ries χρησιμοποιεί την έννοια του Ε.Β.Π για να ορίσει ένα κατασκεύασμα που έχει σχεδιαστεί για να υλοποιηθεί δοκιμαστικά, ποσοτικά και ποιοτικά για να απαντήσει στις αναπόδεικτες υποθέσεις των επιχειρήσεων από τους πραγματικούς πελάτες.

Το Ε.Β.Π έχει αρκετά χαρακτηριστικά που συζητούνται ευρέως στη βιβλιογραφία. Πρώτον, είναι η μικρότερη έκδοση του προϊόντος που απαιτείται για να προχωρήσει στο βρόχο ανάδρασης Χτίσε – Μέτρα – Μάθε. Κατά συνέπεια, καθίσταται ως αναγκαίο στοιχείο για να περάσει το βρόχο Χτίσε – Μέτρα – Μάθε χρησιμοποιώντας το ελάχιστο ποσό χρόνου και προσπάθειας. Το αποτέλεσμα του βρόχου ανατροφοδότησης είναι η επικυρωμένη μάθηση. Η επικυρωμένη μάθηση επιτυγχάνεται με τη μέτρηση και τη συλλογή δεδομένων από την αλληλεπίδραση του πελάτη με το Ε.Β.Π. Ως εκ τούτου, το Ε.Β.Π επιτρέπει την εκμάθηση των χαρακτηριστικών εκείνων που δίνουν και δεν δίνουν αξία στους πελάτες.

Ετσι το Ε.Β.Π αποδεικνύει την αξία του μέλλοντος προϊόντος και μετρά τις επιπτώσεις στους πιθανούς πελάτες. Για το λόγο αυτό, το Ε.Β.Π περιλαμβάνει τις μετρήσεις για συλλογή δεδομένων και σχολίων των πελατών και είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα δεδομένα είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Επομένως, η ανατροφοδότηση που συγκεντρώνεται από πελάτες που χρησιμοποιούν ένα Ε.Β.Π.

Μια άλλη σημαντική πτυχή του Ε.Β.Π είναι ότι μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μη πλήρες προϊόν. Ο Ries υποστηρίζει την ιδέα της επιδίωξης της τελειότητας μέσα από την από την παραδοσιακή σκέψη ανάπτυξης προϊόντων, επειδή τα πρώτα προϊόντα αξιολογούνται από εκείνους τους πελάτες οι οποίοι λογίζονται ως «οι πρώτοι υιοθετούντες» παρά από τους βασικούς πελάτες. Οι πρώτοι υιοθετούντες είναι πελάτες που αποδέχονται τυχόν ελλειπή προϊόντα και θέλουν να είναι οι πρώτοι οι οποίοι δοκιμάζουν το προϊόν, επομένως, αυτοί οι πελάτες δέχονται και ανέχονται λάθη και αστοχίες. Επιπλέον, ένα Ε.Β.Π είναι η αρχή της μαθησιακής διαδικασίας.

Κατά συνέπεια, το Ε.Β.Π μπορεί να θεωρηθεί ως το πρώτο πείραμα που αξιολογεί τη συμπεριφορά του πελάτη. Με άλλα λόγια, το Ε.Β.Π ξεκινά τη διαδικασία εκμάθησης και δεν τελειώνει, καθώς η επιχείρηση συνεχίζει να μαθαίνει κατά την επόμενη επανάληψη. Αντίθετα, οι σύμβουλοι σχεδιασμού του πρωτοτύπου και προσπαθούν να μάθουν τι θέλουν οι πελάτες,

προσδιορίζουν τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και παρέχουν αυτά στους μηχανικούς υπό την προϋπόθεση ότι έχει πραγματοποιηθεί η διαδικασία της μάθησης.

Επίσης ο σχεδιασμός των τεχνικών χαρακτηριστικών μπορεί να μετατραπεί σε μια εσφαλμένη διαδικασία, εάν οι σχεδιαστές δεν καταλαβαίνουν τι ακριβώς χρειάζεται ο πελάτης. Σημειώνεται ακόμη ότι ο όρος «βιώσιμο» είναι παραπλανητικός και θα πρέπει να αντικατασταθεί με τον όρο «επιθυμητό». Ωστόσο, αυτό ακριβώς είναι το πλεονέκτημα του Ε.Β.Π, ότι είναι σε θέση να επικυρώσει τη σκοπιμότητα ενός προϊόντος μέσω του βρόχου ανάδρασης, αντί της παραγωγής ενός προϊόντος που θεωρείται ότι είναι επιθυμητό. Ο Ries επιμένει να αμφισβητεί κάθε πτυχή της στρατηγικής και του προϊόντος κατά την οικοδόμηση ενός Ε.Β.Π, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας και του σχεδιασμού των ιδιοτήτων του. Οι επιχειρηματίες δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων αν οι πελάτες αντιλαμβάνονται το προϊόν ως χαμηλής ή υψηλής ποιότητας και θα πρέπει να χρησιμοποιούν το Ε.Β.Π για να μάθουν το τι αυτοί επιθυμούν, δίχως να σπαταλούν ενέργεια και χρόνο για τη βελτίωση της ποιότητας του.

4.6.3.1 Οφέλη της πρακτικής του «Ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος»

Ένα Ε.Β.Π επιδρά θετικά στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τους πελάτες, με τα υπόλοιπα προϊόντα και με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος οφελείται από ένα Ε.Β.Π λόγω της χαρακτηριστικής της φύσης για να χτίσει το ελάχιστο εκείνο προϊόν που απαιτείται για τον έλεγχο και επαλήθευση μιας υπόθεσης εργασίας. Ως αποτέλεσμα, το πείραμα παίρνει λιγότερο χρόνο για να κατασκευαστεί, μπορεί να είναι φθηνότερο και αποφεύγει τη σπατάλη χρόνου και πόρων που σχετίζονται με τον έλεγχο διαφόρων αναπόδεικτων υποθέσεων. Επιπλέον, καθιερώνει ένα σημείο εκκίνησης για βελτίωση του προϊόντος σε κάθε επανάληψη της διαδικασίας. Επιπλέον, η επαφή του Ε.Β.Π με τους πραγματικούς πελάτες επιτρέπει στους επιχειρηματίες να «συλλάβουν» άμεσα τη δημιουργικότητα και την ανατροφοδότηση.

Ειδικά στις Β2Β συνεργασίες, όπου η διαδικασία παραγωγής είναι πιο αργή, το Ε.Β.Π μπορεί να εκθέσει γρήγορα νέες λειτουργίες και να συλλάβει τα σχόλια των πελατών σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, μετά από ένα καλά κατασκευασμένο Ε.Β.Π, οι επιχειρηματίες μπορούν να

χρησιμοποιούν το κοινό το οποίο προσέγγισαν για να λάβουν σχόλια και παρατηρήσεις και για την επόμενη έκδοση του Ε.Β.Π. Ως εκ τούτου, από τη στιγμή που το προϊόν φτάσει στο σύνολο της αγοράς, είναι βέβαιο ότι το προϊόν είναι επιτυχημένο καθώς έχει δοκιμαστεί με πραγματικές τους πελάτες και σε ολόένα αυξανόμενο κοινό. Τέλος, σε αντίθεση, με τα παραδοσιακά στάδια ανάπτυξης του προϊόντος, που δεν υπάρχει πραγματική απόδειξη ότι θα λειτουργήσει ή δεν θα λειτουργήσει το προϊόν στο αντίστοιχο καταναλωτικό κοινό.

4.6.3.2 Προκλήσεις της πρακτικής του «Ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος»

Η μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης προβλέπει ότι θα υπάρχουν οργανωτικές προκλήσεις στη κουλτούρα της επιχείρησης που σχετίζονται με τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει αυτό στην ταχύτητα ανάπτυξης των προϊόντων. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία, μπορούμε επίσης να προσδιορίσουμε προκλήσεις τεχνικής και πελατειακής φύσης. Η παράγραφος αυτή ασχολείται με τις προκλήσεις του Ε.Β.Π από την άποψη της οργανωτικής κουλτούρας.

Σε ορισμένες χώρες η νομοθεσία περί διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας απαιτεί από τις εταιρείες να καταχωρήσουν το δικαίωμα ευρεσιτεχνίας μετά την «απελευθέρωση» ενός προϊόντος στο αγοραστικό κοινό. Αυτή η πτυχή του νόμου μπορεί να αναστείλλει την πρόοδο της καινοτομίας του προϊόντος. Σε άλλες περιπτώσεις, το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας χρησιμοποιείται για την προστασία έναντι των ανταγωνιστών. Ο Ries επιχειρηματολογεί και ισχυρίζεται ότι αυτοί που φοβούνται μήπως οι ανταγωνιστές τους «κλέψουν» την ιδέα, πρέπει να αναθεωρήσουν διότι, αποτελεί σπουδαία πρόκληση για την επιχείρηση να διατηρήσει το προϊόν της μη αντιληπτό. Ακόμα και αν ένας ανταγωνιστής θα παρατηρήσει την ιδέα καθώς η πρόκληση τους είναι να μαθαίνουν πιο γρήγορα από το συνηθισμένο και να αναπτύσσουν ακόμα γρηγορότερα την αρχική ιδέα. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει ένας μικρό κίνδυνος.

Μια άλλη πρόκληση είναι ότι ένα Ε.Β.Π κατά τη προώθηση του, θα μπορούσε να βλάψει τη φήμη της επιχείρησης αν το προϊόν εν τέλει αποτύχει. Όταν ο Ε.Β.Π αποτύχει, υπάρχει πιθανότητα αυτό το γεγονός να έχει επιπτώσεις στο ηθικό των επιχειρηματιών και ενδέχεται ακόμη και να εγκαταλείψουν το συγκεκριμένο εγχείρημα. Επιπλέον, ο Ries ισχυρίζεται ότι «οποιαδήποτε πρόσθετη εργασία πέρα από αυτό που απαιτείται για να αρχίσει η διαδικασία της μάθησης από την επιχείρηση, λογίζεται ως άσκοπη». Ως εκ τούτου, ο Ries προτείνει να αποφύγουμε οποιοδήποτε ενέργεια που δεν οδηγεί στην εκμάθηση.

Τέλος, μετά τη πρώτη δοκιμή ενός Ε.Β.Π πρέπει να υπάρχει δέσμευση για την διενέργεια επαναληπτικών δοκιμών. Μετά από πολλές επαναλήψεις, οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν αν υπάρχουν ελαττώματα στο προϊόν ή αν υπάρχουν επιπλέον υποθέσεις που πρέπει να εξεταστούν. Η βιβλιογραφία δεν παρέχει συγκεκριμένα στοιχεία που αναλύουν εκείνες τις προκλήσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή του Ε.Β.Π, ωστόσο, αναφέρει ότι οι εταιρείες που λειτουργούν κατά κύριο λόγο Β2Β έχουν μικρότερη πρόσβαση σε τελικούς χρήστες και το γεγονός αυτό περιπλέκει τη συλλογή σχολίων από τον τελικό χρήστη. Έτσι, περιορίζεται η κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.

4.6.4 Η πρακτική της «Υπεύθυνης καινοτομίας»

Η υπεύθυνη καινοτομία είναι μία από τις λιγότερο κατανοητές έννοιες τόσο από τους επαγγελματίες όσο και από τους ερευνητές. Έχει σχεδιαστεί για να αποδείξει ότι ένας εργαζόμενος ή ένα στέλεχος καταβάλει τη σωστή προσπάθεια και εργασία για να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ωστόσο, ο Ries υποστηρίζει ότι είναι σχεδόν αδύνατο να προβλέψει κανείς τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας συνολικής διαδικασίας ανάπτυξης ενός προϊόντος που δεν υπάρχει στη πραγματικότητα. Εναλλακτικά, η υπεύθυνη καινοτομία χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της μάθησης, όπου η τελευταία συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης επιχείρησης .

Η εν λόγω ποσοτικοποίηση γίνεται μέσα από ειδικές μετρήσεις, που δείχνουν ξεκάθαρα ποιες προσπάθειες του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του προϊόντος επιδρούν στην συμπεριφορά των πελατών. Οι μετρήσεις λαμβάνονται, κατά κύριο λόγο, με την πραγματοποίηση πειραμάτων σε ξεχωριστές ομάδες ατόμων και με διαφορετική έκδοση του Ε.Β.Π. Συνήθως λαμβάνει χώρα ο διαχωρισμός των πελατών σε δύο παρόμοιες ομάδες στις οποίες παρέχονται δυο διαφορετικές εκδόσεις του ίδιου προϊόντος την ίδια στιγμή, προκειμένου να μετρηθεί το αντίκτυπο της κάθε έκδοσης στη κάθε ομάδα.

4.6.4.1 Οφέλη της πρακτικής της «Υπεύθυνης καινοτομίας»

Στην ανάπτυξη των προϊόντων είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς ποιο θα πρέπει να είναι εκείνο το χαρακτηριστικό στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην επόμενη επανάληψη. Ωστόσο, η εν λόγω πρακτική βοηθά στο να διακρίνει κανείς τις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία στον πελάτη. Έτσι, οι μετρήσεις επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να εξηγήσει την πραγματική αιτία που κρύβεται πίσω από την αύξηση ή μείωση της αποδοχής του προϊόντος και των πωλήσεων αυτού. Συνεπώς, οι μετρήσεις αποτελούν τις αποδείξεις που υποστηρίζουν τη μάθηση της επιχείρησης. Έτσι, κάθε μάθηση περιλαμβάνει όλα τα σχετικά δεδομένα που συλλέγονται και επικυρώνονται έως ότου επιτευχθεί η ανάπτυξη του τελικού προϊόντος.

Όσο μεγαλύτερη η μάθηση, τόσο περισσότερα γνωρίζουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους, την αγορά και τη στρατηγική τους. Η μάθηση επίσης επιτρέπει στους επιχειρηματίες να επιταχύνουν τη διαδικασία της δοκιμής του Ε.Β.Π. Η επιτάχυνση της διαδικασίας επιτρέπει στους επιχειρηματίες να επικυρώσουν ή να διαψεύσουν την επόμενη στρατηγική τους υπόθεσή πιο γρήγορα από ότι πριν. Η αλληλεπίδραση των προϊόντων με τον δυνητικό πελάτη δημιουργεί καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς καθώς τα πειράματα, τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως δύναται να αποκαλύψουν τη συμπεριφορά των πελατών.

Τέλος, οι μετρήσεις μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην δημιουργία κλίματος ειλικρίνειας και διαφάνειας έναντι των πελατών. Ως εκ τούτου, η διαδικασία της μάθησης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την πρόοδό τους αντικειμενικά και οι μετρήσεις μπορούν να γίνουν ελέγξιμες για τη βελτίωση της αξιοπιστίας των δεδομένων που συλλέγονται, για να ορίσετε μια κοινή γλώσσα για την επίλυση των διαφορών μεταξύ των εργαζόμενων και των επιχειρηματιών.

4.6.4.2 Προκλήσεις της πρακτικής της «Υπεύθυνης καινοτομίας»

Έχουν παρατηρηθεί σχετικές προκλήσεις που πηγάζουν από την πρακτική της υπεύθυνης καινοτομίας και σχετίζονται με τους πελάτες, οι οποίοι είναι οι τελικοί χρήστες, και με την

ανώτατη διοίκηση. Χρειάζονται στοχευμένες προσπάθειες για να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες του τελικού χρήστη και ικανοποιητική χρηματοδότηση από την ανώτερη διοίκηση.

Η διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος γίνεται πιο πολύπλοκη, δαπανηρή και χρονοβόρα, χρησιμοποιώντας πειράματα και ελέγχους του Ε.Β.Π σε διάφορες ομάδες πελατών, δεδομένου ότι αυξάνεται ραγδαία ο αριθμός των μετρήσεων και των συλλεχθέντων δεδομένων. Ο Ries αναγνωρίζει ότι υπάρχει αυτή η προστιθέμενη πολυπλοκότητα, όμως, ισχυρίζεται ότι αυτό είναι απαραίτητο για να προκύψει το όφελος από τη διαδικασία της μάθησης.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήθηκε ο τρόπος εφαρμογής της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης και οι πρακτικές και διαδικασίες που διέπουν το σύνολο της μεθοδολογίας. Η διαδικασία Χτίσε – Μέτρησε - Μάθε, η καινοτόμα υπευθυνότητα, η πρακτική του «Βγες έξω από το κτίριο» και το Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν εξετάστηκαν για να προσδιοριστεί η εφαρμογή τους και να μελετηθούν οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις που έχουν στις επιχειρήσεις. Μερικές θετικές επιδράσεις είναι η δημιουργία κλίματος καινοτομίας, αύξηση αξιοπιστίας στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη εγγύτητα με το καταναλωτικό κοινό και μείωση των χρόνων παραγωγής και των χρησιμοποιούμενων πόρων. Μερικές αρνητικές επιδράσεις ή προκλήσεις λογίζονται η αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή της κουλτούρας, η δυσκολία ανάπτυξης μετρήσεων για να παρακολουθείται αποτελεσματικά η διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, η πιθανή δημιουργία γραφειοκρατίας, η καθυστέρηση λόγω νομικών κωλυμάτων και η έλλειψη των απαραίτητων υποδομών. Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης, πρέπει να υπάρχει η δέσμευση και η στήριξη της ανώτατης διοίκησης, μιας και εμπλέκεται σε αρκετά μέρη της διαδικασίας ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος. Χρήζει περαιτέρω μελέτης η αλληλεπίδραση της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης με τις αξίες της εκάστοτε επιχείρησης και με την κοινωνική υπευθυνότητα που τη διακατέχει, ωστόσο προσφέρει όλα εκείνα τα εργαλεία, προκειμένου να αποκτήσει κανείς την απαραίτητη πληροφόρηση για να δράσει στοχευμένα και αποτελεσματικά.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, 1st ed. Lulu Enterprises Incorporated.
2. Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Business Review.
3. Ries E. (2011). *THE LEAN STARTUP: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, 1st ed. Crown Business, New York.
4. Ries, E., and Euchner, J. (2013). *What Large Companies Can Learn from Start-ups: An Interview with Eric Ries*.
5. Rissanen, O., and Munch, J. (2015). *Continuous Experimentation in the B2B Domain: A Case Study*. In *Proceedings of the Second International Workshop on Rapid Continuous Software Engineering: RCoSE '15*, IEEE Press.

5 Επιχειρηματικά μοντέλα

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική βάση των επιχειρηματικών μοντέλων ως μια γενική έννοια, των επιχειρηματικών μοντέλων σε οργανισμούς και της επιχειρηματικής πρακτικής. Θα δοθεί έμφαση στο επιχειρηματικό μοντέλο ως εργαλείο και αργότερα στο μοντέλο του επιχειρηματικού καμβά.

5.2 Ορισμός, σκοπός και στοιχεία που συνθέτουν τα επιχειρηματικά μοντέλα

5.2.1 Καθορισμός της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου

Για να κατανοήσουμε τα εργαλεία των επιχειρηματικών μοντέλων απαιτείται μια βαθιά κατανόηση του τρόπου δημιουργίας των τελευταίων. Για παράδειγμα, η έρευνα από Morris et al. (2005) οδήγησε σε τρεις κύριες κατηγορίες ορισμών ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Ο οικονομικός, ο οποίος στοχεύει στη δημιουργία κέρδους μέσω μεταβλητών παραγόντων όπως οι ροές εσόδων και δομές κόστους. Ο επιχειρησιακός, ο ορισμός αυτός αφορά τις αρχιτεκτονικές διαμορφώσεις επιχειρηματικών μοντέλων με στόχο τη δημιουργία αξίας μέσω

του σχεδιασμού τωνυποδομών μιας επιχείρησης. Ο στρατηγικός, ο οποίος αναφέρεται στην τοποθέτηση μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η θέση της αγοράς, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και απειλές για αντιμετώπιση. Στην ίδια ερευνητική εργασία των Morris et al. (2005), διερευνούνται οι πλέον συζητημένες έννοιες σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα όπως η προσφορά αξίας, τα χρηματοοικονομικά μοντέλα, σχέσεις με πελάτη και με προμηθευτή - συνεργάτη. Κατά τους ίδιους, τα επιχειρηματικά μοντέλα ορίζονται ως: «Ένα επιχειρησιακό μοντέλο που αντικατοπτρίζει την υπόθεση της διοίκησης σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες, πώς το θέλουν και τι πληρώνουν και πώς μια επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί αποτελεσματικότερα για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Από μια άλλη οπτική γωνία, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα σύνολο γενικών περιγραφικών δεικτών για τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση οργανώνεται για να δημιουργήσει και να διανείμει αξία με κερδοφόρο τρόπο ή ορίζεται ως μια αρχιτεκτονική οργανωτικών και οικονομικών δομών της επιχείρησης. Ένας από τους τελευταίους ορισμούς ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι από τους Osterwalder et al. (2005): «Το επιχειρηματικό μοντέλο λογίζεται ως ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο αντικειμένων, εννοιών και σχέσεών τους με τον στόχο της έκφρασης της επιχειρησιακής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης». Επίσης ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική του πώς δημιουργεί μια οργάνωση, προσφέρει και συλλαμβάνει την έννοια της αξίας. Με λίγα λόγια: τα επιχειρηματικά μοντέλα αφορούν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και το είδος της αξίας που παρέχει μια επιχείρηση και πώς αυτή μεταδίδεται και μεταφέρεται στους πελάτες.

5.2.2 Στόχοι επιχειρηματικών μοντέλων

Πέρα από τη συζήτηση καθορισμού, υπάρχει συζήτηση για τους σκοπούς και τους στόχους ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Οι Chesbrough και Rosenbloom (2002) αναφέρουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως ένα «μεσολαβητή», επειδή η τεχνολογία και η οικονομική αξία διασυνδέεται από το επιχειρηματικό μοντέλο κατασκευής και το τελευταίο αποτελεί τον «μεσολαβητή», προκειμένου να ταιριάζουν αυτές οι δύο έννοιες. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο δίνει στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα να καταγράψουν τη δυνητική ή λανθάνουσα τεχνολογική αξία και να το εμπορευματοποιήσουν βρίσκοντας τη σωστή πρόταση αξίας, το τμήμα της αγοράς, την αλυσίδα αξίας, τη διάρθρωση του κόστους, το δυναμικό παράγοντα του

κέρδους, το δίκτυο αξίας και την ανταγωνιστική στρατηγική σύμφωνα με τους Chesbrough & Rosenbloom (2002). Αυτή η διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια διαδικασία διαμόρφωσης και αναμόρφωσης για να προκύψουν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο θεωρείται ως ο σύνδεσμος μεταξύ μιας καινοτόμου τεχνολογίας και των πελατών ή μεταξύ της τεχνολογίας και των πόρων άλλων επιχειρήσεων.

Ένα υγιές επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης, αλλά δεν εξηγεί ούτε προβλέπει την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για να δημιουργηθεί ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο που ευθυγραμμίζεται με τη δυνητική αξία, η διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία αναμόρφωσης και δημιουργίας νέων ευκαιριών για την απόδοση αξίας. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να θεωρείται ως μια «αρχιτεκτονική δημιουργίας εσόδων» ικανή για να αξιοποιήσει την αξία από της καινοτόμου τεχνολογίας. Οι διαδικασίες ανάπτυξης και αναμόρφωσης επιχειρηματικών μοντέλων πρέπει να καταστούν κυρίαρχη λογική στην εισαγωγή της τεχνολογικής καινοτομίας στην αγορά και κατ' επέκταση στο καταναλωτικό κοινό.

Εν κατακλείδι, σκοπός των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να διαχωρισθεί σε δύο λειτουργίες: ως ένα εργαλείο το οποίο να χρησιμοποιηθεί ως μέσο ανάλυσης και μελέτης μιας εταιρείας. Η δεύτερη λειτουργία είναι ως εργαλείο διαμεσολάβησης ανάμεσα σε μια τεχνολογία ή ιδέα και σε δυνητικούς πελάτες.

5.3 Διαστάσεις επιχειρηματικού μοντέλου

Ορισμένες βιβλιογραφικές παραπομπές σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι αφιερωμένες στην ανάλυση, κατασκευή και κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων. Σύμφωνα με τους Weill, Malone, Herman, & Woerner (2005) ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από δύο στοιχεία «τι κάνει η επιχείρηση» και «πώς η επιχείρηση δημιουργεί αξία μέσω των επενδύσεων». Αυτά τα δύο στοιχεία μεταφράζονται σε περιουσιακά στοιχεία και σε σχέσεις με τους αγοραστές. Τα περιουσιακά στοιχεία χωρίζονται σε φυσικά, χρηματοοικονομικά, άυλα και ανθρώπινα. Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό μοντέλο θεωρείται ως ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που τείνουν να λογίζονται ως βασικά επαναλαμβανόμενα στοιχεία. Το επιχειρησιακό μοντέλο υποδεικνύει τον

λόγο για τον οποίο λειτουργεί και μεταδίδει τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται τα βασικά στοιχεία. Για να διαμορφώσουμε τα στοιχεία, πρώτα διαμορφώνεται ένα πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από παραμέτρους του δικτύου αξίας, λειτουργικής αρχιτεκτονικής, οικονομικής μοντελοποίησης και πρότασης αξίας. Το πλαίσιο αυτό αφορά τους εσωτερικούς μηχανισμούς μιας επιχείρησης, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τους πελάτες, το περιβάλλον και τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, δεν καλύπτει όλες τις πτυχές ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Υπάρχουν τέσσερις σημαντικές παράμετροι ενός επιχειρηματικού μοντέλου: «η έννοια της αξίας (π.χ. ροή αξιών, αξία πελάτη, πρόταση αξίας), οι οικονομικές πτυχές (π.χ. ροές εσόδων, δομές κόστους) και πτυχές που σχετίζονται με την αρχιτεκτονική του δικτύου μεταξύ της επιχείρησης και των εταίρων της (π.χ. κανάλια διανομής, ροές υλικοτεχνικής υποδομής και διάφορες υποδομές)».

Κατά τον Osterwalder (2005) η αναλυσιμότητα και η δυνατότητα επικοινωνίας, βελτιώνονται προτείνοντας ένα πλαίσιο επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέδιο καμβά. Ο καμβάς δίνει στους επαγγελματίες της επιχείρησης την ευκαιρία να αναλύσουν, να διαχειριστούν, να κατανοήσουν, να μοιραστούν, να προχωρήσουν και να κατοχυρώσουν ευκολότερα μια επιχειρηματική ιδέα. Οι διαστάσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση ενός επιχειρηματικού μοντέλου βασίζονται σε τέσσερα βασικά στοιχεία: την πρόταση αξίας, την αρχιτεκτονική της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των εταίρων ανταλλαγής της, το είδος των δραστηριοτήτων μια επιχείρησης και οικονομικές πτυχές αυτής.

5.4 Σχέση Επιχειρηματικού μοντέλου με άλλες έννοιες

Μια βιβλιογραφική μελέτη ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων από τον Amitt & Zott (2001), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα υπάρχοντα θεωρητικά πλαίσια όπως το δίκτυο Στρατηγικής από τους Gulati, Nohria και Zaheer (2000), η θεωρία των πόρων του Barney (1991) και του Porter (1985), η οικονομία κόστους των συναλλαγών του Williamson (1983) και η καινοτομία του Schumpeter (1934) δεν καλύπτουν ολόκληρη τη δημιουργία αξίας μιας επιχείρησης. Επομένως προτείνουν ένα πλαίσιο για τη δημιουργία αξίας πέρα από τους μηχανισμούς δημιουργίας αξίας των προαναφερθεισών θεωριών. Το πλαίσιο βασίζεται σε τρεις πηγές δημιουργίας αξίας, οι οποίες μπορούν να ενισχυθούν και να αντισταθμιστούν μεταξύ τους. Πηγές αξίας είναι: η συμπληρωματικότητα, η αποτελεσματικότητα και η καινοτομία.

Έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στην δημιουργία αξίας, ειδικά όταν εμφανίστηκε η ψηφιακή οικονομία καθώς απαιτούσε νέους τρόπους δημιουργίας μηχανισμών αξίας βασισμένους σε μια διαφορετική προοπτική. Ορισμένοι συγγραφείς προτείνουν επιχειρηματικά μοντέλα ως μηχανισμούς δημιουργίας αξίας (Zott, 2001), άλλοι ως μηχανισμοί συλλογής αξίας (Zott et al., 2010). Στη λογοτεχνία των επιχειρηματικών μοντέλων, η αξία έχει σημαντικό ρόλο. Μέσω της αξίας, η απόδοση ενός επιχειρηματικού μηχανισμού ή ενός μοντέλου μπορεί να γίνει μετρήσιμη. Όταν η εκτιμώμενη τιμή της παραδοτέας αξίας είναι υψηλότερη από την καταβληθείσα τιμή της αξίας, ο πελάτης θα αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα, η προτεινόμενη αξία πρέπει να είναι υψηλότερη από το κόστος όλων των επιμέρους τμημάτων ενός επιχειρηματικού μοντέλου, όπως η διανομή, οι πόροι και η συναρμολόγηση των προϊόντων. Η δημιουργία αξίας δεν αναφέρεται μόνο στον πελάτη. Η δημιουργία της συνολικής αξίας ενός επιχειρησιακού μοντέλου είναι η συνολική αξία που δημιουργείται για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς όπως πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές. Μια άλλη προοπτική της δημιουργίας αξίας σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα είναι ότι οι μηχανισμοί δημιουργίας αξίας και δέσμευσης αξίας πραγματοποιούνται σε ένα δίκτυο αξίας όπου οι εταίροι του δικτύου συμπληρώνουν τους πόρους της επιχείρησης.

Η αξία είναι μια κεντρική ιδέα στα επιχειρηματικά μοντέλα. Σε ένα επιχειρησιακό μοντέλο, εξηγείται η δημιουργία, η καταγραφή και η παράδοση αξίας. Το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί μια δομή ή σύνθεση μεταξύ των διαφορετικών συντελεστών αξίας. Οι διαφορετικοί συνεισφέροντες αξίας δεν μπορούν να έχουν καμία αξία από μόνοι τους, αλλά σε συνδυασμό με άλλους συντελεστές αξίας, μπορεί να δημιουργηθεί αξία.

5.4.1 Επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγική

Όπως αναφέρθηκε, η δημιουργία αξίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου βασίζεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους όπως οι πελάτες, οι εταίροι και οι προμηθευτές. Εντούτοις, η έμφαση δίνεται στην καταγραφή της αξίας, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ανταγωνισμού, δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, δημιουργώντας κοινή αξία. Με άλλα λόγια, δεδομένου ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια απλοποιημένη και απλοστευμένη άποψη της στρατηγικής της επιχείρησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για έναν οργανισμό. Αλλά μια στρατηγική της εταιρείας μπορεί να έχει διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα, διότι μπορεί

να υπάρχουν περισσότερες διαφορετικές προεκτάσεις της στρατηγικής. Συμπερασματικά, τα επιχειρηματικά μοντέλα αντιπροσωπεύουν μόνο την βασική λογική για τη δημιουργία αξίας και όχι στη στρατηγική υλοποίησή της.

Αξίζει να τονιστεί ότι υπάρχει μια αυξανόμενη συναίνεση ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο διαφέρει από τη στρατηγική της αγοράς προϊόντων και από άλλες στρατηγικές έννοιες (Seddon, 2010). Σύμφωνα με τους Zott et al. (2010) οι έννοιες της στρατηγικής, της αγοράς προϊόντων και του επιχειρηματικού μοντέλου είναι διαφορετικές, δεν είναι υποκατάστατες αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Η στρατηγική για την αγορά προϊόντων είναι, σε αντίθεση με τα επιχειρηματικά μοντέλα, περισσότερο επικεντρωμένη στον τρόπο με τον οποίο θα αποτιμηθεί η αξία, τον τρόπο διατήρησης της ανταγωνιστικότητας και τον τρόπο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Επιπλέον, η στρατηγική λειτουργεί ως μεσολαβητής μεταξύ επιχειρήσεων, του επιχειρηματικού μοντέλου και του περιβάλλοντος της και είναι απαραίτητη, όταν μια επιχείρηση θέλει να είναι καλύτερη από τον ανταγωνισμό. Για να γίνει μια επιχείρηση καλύτερη από τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τον Magretta (2002), πρέπει να είναι διαφορετική από τους ανταγωνιστές της βάσει του επιχειρησιακού μοντέλου και των στρατηγικών αποφάσεων, καθώς και σχετικά με τη θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο, η οποία βασίζεται στο μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (1980).

Συμπερασματικά, η στρατηγική και τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι συμπληρωματικά και αλληλοεξαρτώνται. Ο τρόπος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού κάνει τη διαφορά στην επίτευξη επιτυχίας, όσον αφορά την ανώτερη απόδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

5.4.2 Επιχειρηματικά μοντέλα και οργανωτική «ευθυγράμμιση»

Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο οργανωτικής ευθυγράμμισης. Χρησιμοποιώντας ένα επιχειρησιακό μοντέλο, είναι εύκολο να γνωστοποιηθεί σε κάθε εργαζόμενο τι είδους αξία επιθυμεί μια επιχείρηση να δημιουργήσει και πώς να το πράξει, αν και ο τρόπος επικοινωνίας εξαρτάται από το είδος της μορφής που έχει αποτυπωθεί ή σχεδιάσει στο επιχειρηματικό μοντέλο. Το επιχειρηματικό μοντέλο του καμβά θεωρείται ως εκείνο το εργαλείο για το σχεδιασμό ενός μοντέλου και να κάνει μια οπτική απεικόνιση του.

Αυτό διευκολύνει την επικοινωνία και την ιστορία πίσω από το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι εμπλεκόμενοι φορείς θα συμμετέχουν περισσότερο και αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερες επιδόσεις. Οι υπεύθυνοι της καινοτομίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δυναμική των επιμέρους σχέσεων που το απαρτίζουν. Με άλλα λόγια, εάν οι εταιρείες προσπαθούν να καινοτομήσουν στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου ή να σχεδιάσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο για μια τεχνολογική καινοτομία, είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστούν σε όρους στρατηγικής με τους υπαλλήλους και τα στελέχη. Εάν τα στελέχη αδυνατούν να επικοινωνήσουν και να συνειδητοποιήσουν ένα νέο ή βελτιωμένο επιχειρηματικό μοντέλο, το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αποτύχει λόγω της αντίστασης άλλων στελεχών ή εργαζομένων. Η εξοικείωση με το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και την παραγωγή εσόδων αποτελεί συχνά πρόβλημα με επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα. Αυτό διότι μπορεί να υπάρχει μεροληψία προς το υφιστάμενο επιχειρησιακό μοντέλο που μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια νέων τεχνολογιών δημιουργίας εσόδων. Για να ξεπεραστεί το παραπάνω, απαιτείται η επίγνωση για την υπέρβαση της αντοχής στα νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

5.4.3 Επιχειρηματικά μοντέλα και πόροι και δραστηριότητες

Στην παράγραφο σχετικά με τις διαστάσεις επιχειρηματικού μοντέλου, τα επιχειρηματικά μοντέλα αναφέρονται εν μέρει σχετικά με το τι κάνει μια επιχείρηση. Όπως υπογραμμίστηκε προηγουμένως, οι διαστάσεις του επιχειρηματικού μοντέλου βασίζονται στην αξία. Για τη δημιουργία αξίας, απαιτούνται πόροι και δραστηριότητες. Απαιτούνται πόροι για τη δημιουργία, την επικοινωνία και την παράδοση της παραχθείσας αξίας (Barney, 1991). Έτσι, για κάθε επιχείρηση χρειάζονται διαφορετικοί πόροι που είναι απαραίτητοι για να είναι βιώσιμη ανταγωνιστική. Οι πόροι μπορούν να είναι φυσικοί, όπως ένα εμπόρευμα αλλά μπορούν επίσης να είναι πνευματικοί, όπως η γνώση ή η εμπειρία. Άλλοι τύποι πόρων είναι οι οικονομικοί και οι ανθρώπινοι. Ωστόσο απαιτείται μια προσθήκη σε αυτήν την προβολή βάσει πόρων, επειδή μόνο οι πόροι από μόνοι τους δεν επαρκούν για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Μέσω της προσθήκης διαφορετικών δραστηριοτήτων και ετερογενών μοντέλων, σε συνδυασμό με τους πόρους, δημιουργείται αξία για μια επιχείρηση.

5.4.4 Επιχειρηματικά μοντέλα και ροές κόστους και εσόδων

Η αξία είναι το άθροισμα της συνολικής αξίας όλων των ενδιαφερομένων μερών, όπως οι πελάτες, οι εταίροι και οι προμηθευτές. Ένα μέρος ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι αφιερωμένο σε μηχανισμούς για να λαμβάνουν έσοδα σε αντάλλαγμα για την παραδοθείσα αξία. Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται στο Brandenburger και Stuart (1996), η αξία που λαμβάνει ο πελάτης, οι συνεργάτες και προμηθευτές δεν οδηγεί απαραίτητα σε έσοδα αλλά σε διαφορετικά οφέλη από την παραδοθείσα αξία. Σύμφωνα με τους Chesbrough και Rosenbloom (2002) ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια «αρχιτεκτονική των εσόδων». Ο ορισμός των επιχειρηματικών μοντέλων ως αρχιτεκτονική των εσόδων εξηγεί τον μηχανισμό δημιουργίας αξίας και δίνει στην επιχείρηση την ευκαιρία να αποδώσει αξία και να αντλήσει έσοδα με βάση τους επιχειρηματικούς πόρους και τα αποτελέσματα της αγοράς.

5.4.5 Επιχειρηματικά μοντέλα και καινοτομία

Παράλληλα με τον σημαντικό ρόλο των επιχειρηματικών μοντέλων στις τεχνολογικές καινοτομίες, όπου ένα επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται για να αποτυπώνει και να αποδίδει την αξία αυτών, μπορεί επίσης να καινοτομεί και κατ' αυτόνομο τρόπο. Η καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην απόδοση μιας επιχείρησης. Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να καινοτομούν μέσω της αναδιοργάνωσης διαφορετικών διαδικασιών και περιουσιακών στοιχείων ή μέσω συνεργασίας με άλλους οργανισμούς για τη παροχή υπηρεσιών ή αγαθών που δεν έχουν υπάρχουν στο επιχειρηματικό μοντέλο. Έτσι, οι εταιρείες συνεργάζονται με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές για εμπορικά ενδιαφέρουσες νέες ιδέες ή πόρους σε συνεργασία με τους δικούς τους πόρους ή ιδέες. Αυτή η έννοια ονομάζεται «ανοιχτή καινοτομία» κατά τους Chesbrough, Vanhaverbeke , & West (2005). Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα με την καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, διότι όταν πειραματίζονται με διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα, δημιουργούνται διαφορετικά εμπόδια. Αυτό δίνει μια πιθανή σύγκρουση με το υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι υπεύθυνο για την παραγωγή αξίας της επιχείρησης, διότι οι διαχειριστές συχνά δεν υποστηρίζουν πειράματα με επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς ενδέχεται να απειλήσουν τη συνεχιζόμενη επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τα εμπόδια στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, ο Chesbrough (2010) πρότεινε τους χάρτες κατασκευής επιχειρηματικών μοντέλων ως μια πιθανή λύση για πειραματισμούς επιχειρησιακών μοντέλων, όπως η «μοντελοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων» της IBM και ο «καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου». Αυτό δίνει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να πειραματιστούν με επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά δεν είναι η λύση για την αντίσταση κατά των νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Η δράση είναι μια διαδικασία όπου οι φορείς χωρίς τη κατάλληλη ενημέρωση από το περιβάλλον τους, μπορούν να παράγουν νέες πληροφορίες με τη λήψη ενεργειών και πειραματισμού, που οδηγούν σε δυνατότητες που μπορεί να είναι λανθάνουσες εκ πρώτης όψης.

Παράλληλα με την υλοποίηση, η ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα για την καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διευθύνοντες σύμβουλοι ή οι διευθυντές ενδέχεται να είναι προκατειλημμένοι προς τα παλαιά επιχειρηματικά μοντέλα. Επομένως, οι διαχειριστές έχουν μεγάλη σημασία σε αυτό το είδος καινοτομίας παρόλο που για τα στελέχη είναι δύσκολο να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ της αποτελεσματικότητας στην καθημερινή τους εργασία και της διερεύνησης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Αυτή η δυσκολία θεωρείται ως «οργανωτική δυσκαμψία». Σύμφωνα με την Chesbrough (2010) για να επιτύχουν στην καινοτομία, οι οργανώσεις πρέπει να έχουν ένα σαφές όραμα ηγεσίας που να κατευθύνεται στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων.

Δίπλα στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, η τεχνολογική καινοτομία πρέπει να καταγραφεί και αυτή σε επιχειρηματικό μοντέλο. «Τα μεγάλα τεχνολογικά επιτεύγματα συνήθως αποτυγχάνουν εμπορικά, επειδή ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στο σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου για να τα οδηγήσει στην αγορά σωστά» (Teese , 2010). Μια λύση είναι να χρησιμοποιηθούν επιχειρηματικά μοντέλα για να αποτυπώσουν την αξία και τους επιχειρηματικούς μηχανισμούς μιας τεχνολογικής καινοτομίας. Χρησιμοποιώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο, η καταγραφείσα αξία μπορεί να παραδοθεί στους πελάτες. Αυτή η πρόταση, ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτυπώνει την αξία και εξηγεί την επιχειρηματική μηχανική, επιβεβαιώνεται και ένα επιχειρηματικό μοντέλο δύναται να οριστεί ως η αρχιτεκτονική μιας επιχείρησης, η οποία βασίζεται στα έσοδα, το κόστος, τους πόρους και τους μηχανισμούς καταγραφής αξίας.

Ωστόσο, με τεχνολογικές καινοτομίες που βασίζονται στην ανακάλυψη, υπάρχουν συχνά περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με δυνητικούς πελάτες, ανταγωνιστές, υποκατάστατα και

άλλους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Απλώς και μόνο επειδή είναι καινούργιο και δεν εισάγεται στην αγορά και ακόμη και επειδή είναι άγνωστο αν η τεχνολογία θα εκπληρώσει τις λανθάνουσες ανάγκες, με άλλα λόγια, εάν υπάρχει μια αγορά για αυτήν την τεχνολογία. Για να γίνει όμως ένα επιτυχημένο νέο επιχειρησιακό μοντέλο, είναι σημαντικό να βασίζεται σε καλά κατανοητή νοημοσύνη και πληροφορίες για την αγορά, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Σε συνδυασμό με τη δημιουργικότητα και το επιχειρηματικό πνεύμα, μπορεί να οδηγήσει σε νέα και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών (Teese, 2010).

5.5 Εργαλεία επιχειρηματικών μοντέλων και εναλλακτικά εργαλεία επιχειρηματικών μοντέλων

Το Business Model Canvas είναι ένα είδος επιχειρησιακού μοντέλου, που περιγράφει τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων και προσπαθεί να εξηγήσει ολόκληρη την «εικόνα». Το επίκεντρο αυτής της μεθοδολογίας είναι να έχουμε μια κοινή γλώσσα για να συζητήσουμε στην πράξη τα επιχειρηματικά μοντέλα, η δυνατότητα εφαρμογής και η χρησιμότητα στο επιχειρηματικό πλαίσιο είναι ένας από τους στόχους του. Ως εκ τούτου, σε αυτή τη διατριβή αναλύεται η δυνατότητα και η χρησιμότητα του Business Model Canvas.

5.5.1 Επιχειρηματικό μοντέλο καμβά

Στο προηγούμενο μέρος αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζεται μια εισαγωγή σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο καμβά (EMK). Ο στόχος του είναι να εισαγάγει έναν τυποποιημένο τρόπο σχεδιασμού επιχειρηματικών μοντέλων. Με αρχές που πρέπει να είναι εύκολο να κατανοηθούν και να κοινοποιούνται εύκολα μέσα από έναν εύχρηστο σχεδιασμό, δεν μιλάμε για την ανάπτυξη, αλλά το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Για να πάρετε μια σαφή εικόνα του τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο, ο ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε για το EMK είναι: «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική του πώς μια οργάνωση δημιουργεί, προσφέρει και συλλαμβάνει αξία» (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ο Osterwalder τονίζει, ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο εξηγείται ως ένα «εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο αντικειμένων, εννοιών και

σχέσεων τους με το στόχο να εκφράσει την επιχειρησιακή λογική μιας συγκεκριμένης επιχείρησης». Εξηγεί την επιχειρησιακή λογική για τη συλλογή, τη δημιουργία και την παροχή αξίας και μπορεί να εφαρμοστεί και να συγκριθεί με τα επιχειρηματικά μοντέλα άλλων επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένας από τους βασικούς στόχους του BMC είναι η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων. Πρόκειται για ένα εργαλείο σχεδιασμού και οπτικοποίησης επιχειρηματικών μοντέλων, το οποίο καθιστά την επικοινωνία πιο εύκολη και τυποποιημένη. Το EMK δημιουργήθηκε για να διευκολύνει τον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου και για να παρακινήσει τους επιχειρηματίες να σκεφτούν διαφορετικά το επιχειρηματικό μοντέλο τους. Για να φτάσει σε αυτό το αποτέλεσμα, οι Osterwalder και Pigneur (2010) δημιούργησαν έναν καμβά στον οποίο, κατά τη γνώμη τους, κάθε επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να βασιστεί. Η δομή του καμβά βασίζεται σε εννέα τυποποιημένα δομικά στοιχεία. Αυτά τα δομικά στοιχεία μπορούν να δομηθούν μέσω των βασικών θεμάτων των διαστάσεων του επιχειρηματικού μοντέλου: πρόταση για την αξία (πρόταση αξίας), αρχιτεκτονική της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των εταίρων της (πελάτες, κανάλια διανομής, σχέσεις με πελάτες και βασικούς συνεργάτες), βασικές δραστηριότητες και βασικοί πόροι και οικονομικές πτυχές (ροή εσόδων και διάρθρωση κόστους).

Αυτά τα δομικά στοιχεία δίνουν εικόνα στο τι πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά το κύριο δομικό στοιχείο είναι η πρόταση αξίας. Η αρμονία μεταξύ των διαφόρων δομικών στοιχείων οδηγεί σε ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο.

Όπως περιγράφεται παραπάνω σε αυτό το κεφάλαιο διαστάσεις ενός επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία: την αξία, την αρχιτεκτονική του πώς λειτουργεί μια οργάνωση, του τι κάνει μια επιχείρηση και τις οικονομικές πτυχές αυτής.

Βασικό στοιχείο: Η πρόταση αξίας

Όπως αναφέρθηκε από Osterwalder (2004) η αξία αποτελεί το κέντρο του καμβά. Η πρόταση αξίας είναι σχεδιασμένη για να εξυπηρετεί τους πελάτες. Εάν η πρόταση αξίας δεν είναι η κάλυψη των αναγκών των πελατών της, η εταιρεία δεν θα επιβιώσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, γεγονός που καθιστά τον πελάτη τον πιο σημαντικό παράγοντα σε μια εταιρεία. Η ανάπτυξη της πρότασης αξίας πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά και πρέπει να περιλαμβάνει την παραγωγή προϊόντων προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη. Η πρόταση αξίας είναι η προσφορά

που συμπληρώνει την ανάγκη του πελάτη ή ικανοποιεί ένα πρόβλημα μιας συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών.

Βασικό στοιχείο: Αρχιτεκτονική της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των εταίρων της

Η πρόταση αξίας είναι σχεδιασμένη για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών. Χωρίς πελάτες μια επιχείρηση δεν δύναται να υπάρξει. Μια εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τι θέλουν οι πελάτες της. Για να δημιουργηθεί ένα είδος προϊόντων, είναι σημαντικό να υπάρχει μια κατηγορία πελατών, διότι διαθέτουν παρόμοιες ανάγκες με την οποία μπορεί να αποδοθεί μια πρόταση αξίας. Αν το τμήμα των πελατών είναι πολύ ευρύ, το επιχειρηματικό μοντέλο θα έχει μια αόριστη ή υπερβολικά ευρεία πρόταση αξίας και ως εκ τούτου δεν θα πρέπει να αναγνωριστεί ως πολύτιμη. Η ανάγκη του πελάτη ενός συγκεκριμένου τμήματος θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την πρόταση αξίας για να σχεδιαστεί ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Η πρόταση αξίας πρέπει να ανακοινωθεί για να ευθυγραμμιστεί με την συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και πρέπει να «παραδοθεί» στον πελάτη.

Τα κανάλια ως δομικό στοιχείο ορίζονται ως «το πώς μια εταιρεία επικοινωνεί με και προσεγγίζει το τμήμα των πελατών της για να παραδώσει μια πρόταση αξίας». Σε αυτό το κανάλι, ο τρόπος επικοινωνίας, στρατηγικής πωλήσεων και διανομής πρέπει να προσαρμοστεί καταλλήλως για να ενημερωθούν οι πελάτες σχετικά με την προτεινόμενη τιμή. Δίπλα στα κανάλια, τα δομικά μπλοκ «πελατειακών σχέσεων» είναι επίσης μια σύνδεση μεταξύ της πρότασης αξίας και των πελατών. Οι σχέσεις αυτές περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες είναι συνδεδεμένοι σε μια εταιρεία. Ο στόχος αυτής της σχέσης είναι η πώληση περισσότερων προϊόντων ή υπηρεσιών με τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών και τον εντοπισμό και προσέλκυση νέων.

Βασική δραστηριότητα: Δίκτυο Συνεργατών

Το δίκτυο των συνεργατών κατέχει μια σημαντική θέση στον καμβά, επειδή η εταιρεία δεν διαθέτει όλους τους πόρους και τις δραστηριότητες στο εσωτερικό για να δημιουργήσει την πρόταση αξίας από μόνη της. Ως το δομικό συτό στοιχείο είναι «... το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που κάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργήσει στην πράξη. Το δίκτυο των προμηθευτών και των εταίρων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των κινδύνων, μείωση του κόστους, ή των πόρων που είναι δύσκολο να αποκτήσουν. Οι βασικοί εταίροι είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία αξίας σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς συμπληρώνουν τις

σταθερές πηγές και πόρους της επιχείρησης. Ωστόσο, δίπλα στη συμπλήρωση των επιχείρησης πόρων, το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να δημιουργήσει αξία και για τον εταίρο.

Βασικό στοιχείο: Η αρχιτεκτονική του τι κάνει μια επιχείρηση

Όπως δήλωσε ο Barney, (1991), οι πόροι είναι απαραίτητοι για τη βιώσιμη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι πόροι απαιτούνται για να δημιουργήσουν, να επικοινωνήσουν και να παραδώσουν την πρόταση αξίας. Οι πόροι μπορούν να είναι φυσικοί, όπως είναι εμπόρευμα, αλλά μπορεί επίσης να είναι πνευματικοί, όπως η γνώση ή εμπειρία. Άλλοι τύποι πόρων είναι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι. Τέλος, οι δραστηριότητες των εταιρειών για να δημιουργήσουν αξία είναι η παραγωγή, η επίλυση προβλημάτων και οι δραστηριότητες του δικτύου πωλήσεων που σε συνεργασία με τους διάφορους πόρους διαμορφώνουν την δομή και την αρχιτεκτονική της επιχείρησης.

Βασικό στοιχείο: Οικονομικές πτυχές

Η ροή εσόδων και η δομή του κόστους συνδέονται άμεσα με τη πρόταση αξίας και την παροχή αξίας σε έναν συγκεκριμένο πελάτη. Οι πηγές εσόδων αντιπροσωπεύουν τα «μετρητά» που μια εταιρεία λαμβάνει από το κάθε τμήμα πελατών. Συνεπώς τα δομικά στοιχεία που προαναφέρθηκαν είναι απαραίτητα για τη δημιουργία και τη σύλληψη αξίας που περιγράφεται στην πρόταση αξίας. Αυτά τα δομικά στοιχεία δεν δημιουργούν από μόνα τους έσοδα, καθώς θα πρέπει το κόστος να δημιουργήσει και να μεταβιβάσει την αξία στους πελάτες.

5.5.2 Επιχειρηματικό μοντέλο καμβά και στρατηγική

Ο σχεδιασμός και η οπτικοποίηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στο επιχειρηματικό μοντέλο του καμβά είναι ένας καθοριστικός παράγοντας, αλλά η εφαρμογή του σε μια οργάνωση είναι ένα άλλο πιο σημαντικό ζήτημα στην κατασκευή μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Η εφαρμογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου εξαρτάται από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες της επιχείρησης και η ανάλυση και προσαρμογή σε αυτό το περιβάλλον είναι κρίσιμη για τη στρατηγική της εταιρείας. Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές προοπτικές των επιχειρηματικών μοντέλων και είναι το επιχειρηματικό μοντέλο ανάλυσης

περιβάλλοντος, η αξιολόγηση διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων, η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου για ανάπτυξη Blue Ocean στρατηγικής και τέλος η ανάπτυξη και διαχείριση πολλαπλών επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές μπορούν να θεωρηθούν ως διαδοχικά βήματα για το πως επιχειρηματικό μοντέλο θα προσαρμοστεί στο δεδομένο περιβάλλον και πώς να το διαχειριστεί. Πρώτον, η ανάλυση είναι απαραίτητη για να ξέρει η επιχείρηση το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και ποιες είναι οι επιρροές του περιβάλλοντος στο επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό θα βοηθήσει στην ευκολότερη πρόβλεψη περιβαλλοντικών αλλαγών, όπως τις τάσεις και τις νέες ανάγκες των πελατών και δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων σχετικά σε ποια κατεύθυνση μπορεί να εξελιχθεί το επιχειρηματικό μοντέλο. Όταν ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι σχεδιασμένο και προσαρμοσμένο στο περιβάλλον, τότε δεν θα είναι ένα στατικό. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να αξιολογείται συνεχώς για το εάν ανταποκρίνεται στο περιβάλλον, έτσι ώστε τα επιμέρους δομικά στοιχεία να είναι ενημερωμένα

Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί ότι, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση τρεις μεταβλητές, τη σοβαρότητα της σύγκρουσης, τη στρατηγική της ομοιότητας και του κινδύνου για την υπάρχουσα επιχείρηση. Η απόφαση για ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι μια απόφαση που πρέπει να θεωρηθεί ως μόνιμη. Η διοίκηση είναι ένας βασικός παράγοντας για την εφαρμογή επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων σε μια υπάρχουσα οργάνωση, η αρχική απόφαση θα έχει μεγάλη επίδραση στην επιτυχία της εφαρμογής αλλά και την προσαρμογή πάροδο του χρόνου και την αξιολόγηση της ανάπτυξης του επιχειρηματικού μοντέλου είναι ζωτικής σημασίας.

5.5.3 Διαδικασία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών

Το επόμενο σημαντικό μέρος, πέρα από τους εννέα παράγοντες και τις διαστάσεις του BMC, είναι το πώς πρέπει να είναι η διαδικασία σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να σχεδιαστεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο και αυτό λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων και των περιβαλλοντικών καταστάσεων.

Η διαδικασία του σχεδιασμού βασίζεται σε πέντε βήματα. Τα βήματα είναι:

- Κινητοποίηση της ευαισθητοποίησης για να κάνουν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο.

- Την κατανόηση της τεχνολογίας, των πελατών και του περιβάλλοντος.
- Το σχεδιασμό και την επιλογή των διαφόρων συνθέσεων του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Την εφαρμογή του επιλεγθέντος επιχειρηματικού μοντέλου.
- Τη διαχείριση του επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στην αξιολόγηση των απαντήσεων και, τελικά, την προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Επιπλέον, το επιχειρηματικό μοντέλο καμβά είναι κάτι περισσότερο από μια λίστα με τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Είναι το πρώτο βήμα για να δημιουργηθεί μια «ιστορία» από το επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτή η ιστορία αποτελείται από εννέα δομικά στοιχεία σε συνδυασμό με τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων δομικών στοιχείων (Osterwalder, 2015). Όλα αυτά τα βήματα έχουν τις δικές τους προκλήσεις και προσεγγίσεις, οι οποίες βασίζονται στις υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρία για αυτά τα συγκεκριμένα θέματα.

5.5.4 Επιχειρηματικό μοντέλο καμβά και εργαλεία

Στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στην επιχειρηματική πρακτική, έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία που σχετίζονται με επιχειρηματικό μοντέλο καμβά.

5.5.4.1 Εργαλείο τμηματοποίησης πελατών

Προκειμένου να προσδιοριστεί η σωστή ομάδα πελατών και να αντιμετωπιστεί επαρκώς το αντίστοιχο τμήμα, πρέπει να εφαρμοστούν συγκεκριμένα κριτήρια τμηματοποίησης. Η παρακάτω ενότητα εργαλείων τμηματοποίησης θα σκιαγραφήσει μια επισκόπηση των κατηγοριών και των μεταβλητών, οι οποίες παρέχουν βοήθεια στη διαδικασία καθορισμού ενός σημαντικού τμήματος πελατών. Γενικά, μια αγορά μπορεί να διαχωριστεί χρησιμοποιώντας τέσσερις τύπους κατακερματισμού: δημογραφική κατάτμηση, γεωγραφική κατάτμηση, ψυχογραφική τμηματοποίηση και τμηματοποίηση βάσει συμπεριφοράς.

Για να δημιουργηθεί μια έγκυρη κατάτμηση πελατών, θα πρέπει να πληρούνται διαφορετικά κριτήρια, όπως αυτά που περιγράφονται παρακάτω.

Οι καταναλωτές έχουν παρόμοιες ανάγκες προϊόντος σε ένα τμήμα, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες άλλων τμημάτων. Οι διαφορές μεταξύ των τμημάτων πρέπει να μπορούν να εντοπιστούν, το τμήμα να είναι αρκετά μεγάλο ώστε να είναι κερδοφόρο, οι καταναλωτές σε ένα τμήμα μπορούν να προσεγγιστούν μέσω ορισμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και να αντιδράσουν στις σχεδιασμένες δραστηριότητες της αγοράς.

5.5.4.2 Πρόταση αξίας

Η Προσφορά Αξίας περιγράφει την αξία που δημιουργείται μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας της εταιρείας για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση επιλύει τα προβλήματα των πελατών και εξυπηρετεί τις ανάγκες του και είναι ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες επιλέγουν αυτό το συγκεκριμένο προϊόν έναντι άλλου.

Η αξία για τον πελάτη μπορεί να δημιουργηθεί μέσω ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών, είτε είναι ποιοτικών, όπως σχεδιασμός είτε ποσοτικών, όπως η τιμή. Στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία αξίας είναι:

- Απόδοση, βελτιώνοντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
- Προσαρμογή, προσαρμόζοντας προϊόντα και υπηρεσίες στις ατομικές ανάγκες ενός πελάτη.
- Μάρκα / Status, δημιουργώντας αξία για ιδιοκτήτης ενός προϊόντος, δείχνοντας αξία σε άλλους, όπως φορώντας ένα Rolex.
- Τιμή, προσφέροντας χαμηλότερη τιμή για χρήστες ευαίσθητους στην τιμή.
- Μείωση κόστους, προσβασιμότητα, καθιστώντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες διαθέσιμες για μια ευρύτερη ομάδα χρηστών.
- Ευκολία / Ευχρηστία, διευκολύνοντας να χρησιμοποιήσει.

Μετά την αναγνώριση της κατάλληλης πρότασης αξίας, θα πρέπει να παρουσιάσει μια σαφή δήλωση, η οποία να αναφέρει πώς το προϊόν επιλύει τα προβλήματα των πελατών, πώς παράγει αξία και γιατί ο πελάτης πρέπει να επιλέξει το προϊόν αντί για έναν

ανταγωνιστή. Επιπλέον, αυτή η δήλωση πρέπει να είναι σαφής και εύκολη στην επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

5.5.4.3 Εργαλεία αποτίμησης αξίας

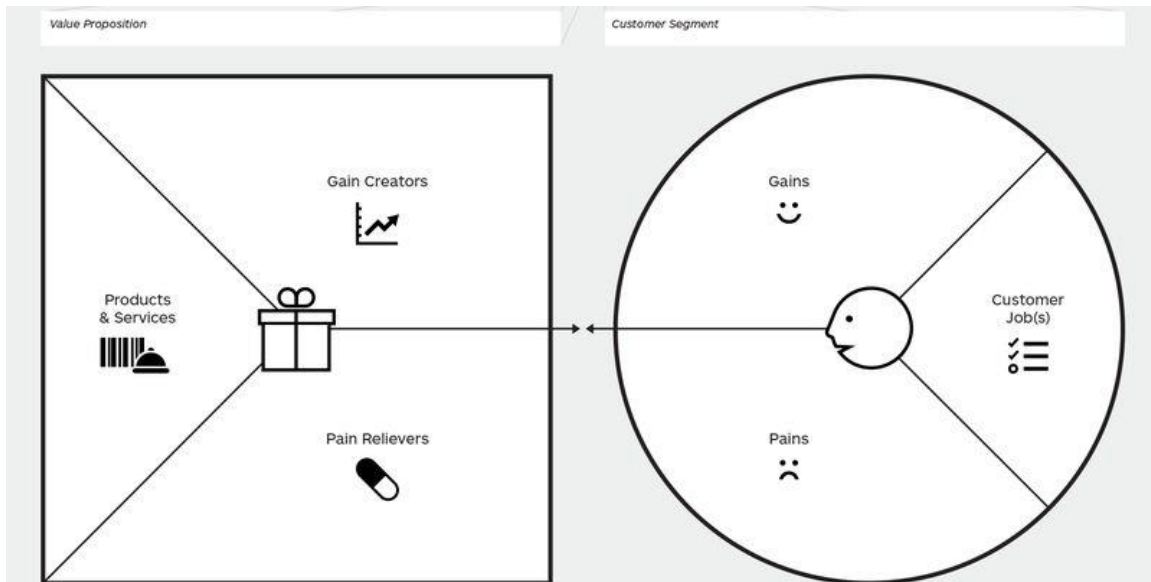
Στο ακόλουθο τμήμα παρουσιάζονται και αναλύονται δύο εργαλεία, τα οποία συμβάλλουν στον ορισμό της Προτεινόμενης Αξίας,. Αυτά τα εργαλεία είναι ο καμβάς προσφοράς αξίας και η καμπύλη αξίας.

Καμβάς προσφοράς αξίας

Αντί να επικεντρώνεται σε όλο το επιχειρησιακό μοντέλο, ο καμβάς προσφοράς αξίας επικεντρώνεται συγκεκριμένα στη δημιουργία αξίας για τα αναγνωρισμένα τμήματα πελατών. Στόχος του καμβά προσφοράς αξίας είναι να εξηγήσει λεπτομερώς πώς δημιουργούνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες. Με αυτό τον τρόπο, ο καμβάς προσφοράς αξίας αποτελείται από πελάτες που αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών που έχει οριστεί προηγουμένως. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τις ανάγκες αυτού του συγκεκριμένου τμήματος πελατών, το προφίλ του πελάτη χρησιμοποιεί τρία δομικά στοιχεία: Το πρώτο στοιχείο περιγράφει τις εργασίες των πελατών, τα οποία είναι τα καθήκοντα που ο πελάτης θέλει να επιτύχει, είτε στην ιδιωτική του ζωή είτε επαγγελματικά. Το επόμενο πεδίο περιγράφει τα εμπόδια που ο πελάτης αντιμετωπίζει πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά την επίλυση των υποχρεώσεων του. Τέλος, στο τελευταίο πεδίο του προφίλ πελατών παρατίθενται τα κέρδη που ένας πελάτης ελπίζει να πάρει από την επίλυση της εργασίας.

Ο χάρτης αξίας στα αριστερά κατατάσσει την πρόταση αξίας μιας επιχείρησης και την περιγράφει λεπτομερέστερα, χρησιμοποιώντας επίσης τρία πεδία. Το πρώτο πεδίο περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση, προκειμένου να βοηθήσει τον πελάτη να πραγματοποιήσει τις επιθυμίες τους. Το επόμενο πεδίο περιγράφει τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν τη λύση των προβλημάτων των πελατών. Με αυτό τον τρόπο, μια επιχείρηση επικεντρώνεται στα στοιχεία εκείνα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και επίλυσης.

Διάγραμμα 5.1: Καμβάς προσφοράς αξίας



Πηγή: Osterwalder, A. (2012). Achieve Product-Market Fit With Our Brand - New Value Proposition Designer Canvas.

Καμπύλη αξίας

Η καμπύλη αξίας ή ο καμβάς στρατηγικής είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο για να χαρτογραφηθεί η μοναδική πρόταση αξίας έναντι της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς. Η ιδέα προέκυψε αρχικά από την προσέγγιση του Blue Ocean, διότι δείχνει τους τομείς στους οποίους μια εταιρεία μπορεί να διαφοροποιηθεί από άλλους συμμετέχοντες στην αγορά και να βρει μια θέση, αντίστοιχα ένα μπλε ωκεανό, για να δραστηριοποιηθεί. Έτσι, ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το φάσμα των σημαντικών παραγόντων για τη βιομηχανία και ο κάθετος άξονα για το επίπεδο προσφοράς, όπου το υψηλό σημαίνει ότι η εταιρεία προσφέρει περισσότερα και αντίστροφα (Kim & Mauborgne, 2005).

Δεδομένου ότι ένας επιχειρηματίας προσπαθεί συνήθως να λύσει ένα πρόβλημα, το οποίο δεν έχει ακόμη επιλυθεί, η αξία που παρέχεται πρέπει να διαφοροποιείται από τις υπάρχουσες λύσεις. Οι υπάρχουσες λύσεις δεν πρέπει απαραίτητως να προέρχονται από άμεσους ανταγωνιστές, αλλά και από έμμεσους ανταγωνιστές που επιλύουν το πρόβλημα του σημερινού πελάτη. Η καμπύλη αξίας προσφέρει μια ωραία επισκόπηση, η οποία θέτει τη βάση για τις υποθέσεις των προτάσεων αξίας που πρέπει να δοκιμαστούν στη συνέχεια.

5.5.4.4 Κανάλια

Τα κανάλια καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία φτάνει και παραδίδει την πρόταση αξίας της στον προκαθορισμένο τμήμα των πελατών. Τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων συνδέουν την εταιρεία με τους πελάτες και έχουν διάφορες λειτουργίες, όπως η ευαισθητοποίηση των προϊόντων προς το περιβάλλον, βοηθώντας έτσι τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας, επιτρέποντας την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα κανάλια μπορούν να διαφοροποιηθούν σε άμεσα και έμμεσα κανάλια, καθώς και σε ιδιότητα και συνεργατών. Τα ιδιότητα κανάλια περιλαμβάνουν μια υπάρχουσα δύναμη πωλήσεων, πωλήσεις ιστού ή ιδιότητα καταστήματα και συνεργάτες .

Εκτός από τη διαφοροποίηση μεταξύ τύπων συνεργατών και ιδιοκτητών, τα κανάλια μπορούν επιπλέον να διαφοροποιούνται μεταξύ αυτών που χρεώνουν κάποιο αντίτιμο και των δωρεάν. Τα δωρεάν κανάλια δύναται να είναι κάποιες μηχανές αναζήτησης, τα κοινωνικά μέσα και διάφοροι ιστότοποι. Σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι τα δωρεάν κανάλια δεν είναι εντελώς δωρεάν καθ 'εαυτά, καθώς συνεπάγονται κόστος για τους ανθρώπινους πόρους. Τα αμειβόμενα κανάλια αποτελούνται από διαφημιστικά πρακτορεία και διάφορους μεθόδους προβολής.

5.5.4.5 Σχέση με τους Πελάτες

Αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, η οποία μπορεί να είναι πολύ προσωπική ή αυτοματοποιημένη και να επηρεάζει την εμπειρία του πελάτη. Η σχέση των πελατών επηρεάζεται επίσης από τα που δίνει μια επιχείρηση. Ο Osterwalder κατηγοριοποιεί τις σχέσεις μιας επιχείρησης με τους πελάτες της σε έξι ομάδες, οι οποίες μπορεί να συνυπάρχουν με τη στρατηγική μιας εταιρείας.

- Προσωπική βοήθεια: Η οποία βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση σε όλη τη διαδικασία πωλήσεων και εκ των υστέρων από την πώληση του προϊόντος.
- Ατομική Βοήθεια: Αντιπροσωπεύει τη βαθύτερη σχέση με έναν εξειδικευμένο εκπρόσωπο για έναν συγκεκριμένο πελάτη, όπως συμβαίνει συχνά στην ιδιωτική τραπεζική.
- Αυτοεξυπηρέτηση: Όταν δεν υπάρχει άμεση σχέση με τους πελάτες, όπως ένα αυτοματοποιημένο κατάστημα πώλησης γάλακτος.

- Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, το οποίο είναι ένα μείγμα αυτοεξυπηρέτησης και αυτοματισμού για να προσφέρει μια πιο εξελιγμένη σχέση.
- Οι κοινότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αλληλεπιδρούν με περισσότερους πελάτες και να προωθούν τους πελάτες και να διευκολύνουν τις συνδέσεις με μια κοινότητα.
- Η συν-δημιουργία συμβαίνει όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν πελάτες για να δημιουργήσουν αξία για άλλους πελάτες.

5.5.4.6 Ροές εσόδων

Οι ροές εσόδων μπορούν να είναι είτε συναλλαγές που βασίζονται σε εφάπαξ πληρωμές είτε σε επαναλαμβανόμενα έσοδα που βασίζονται σε τρέχουσες πληρωμές. Ο Osterwalder διένειμε τους τρόπους δημιουργίας εσόδων σε επτά κατηγορίες:

- Πώληση περιουσιακών στοιχείων, όπου μια εταιρεία πωλεί την κυριότητα ενός φυσικού προϊόντος.
- Το τέλος χρήσης χρησιμοποιείται όταν ένας πελάτης πληρώνει ανά ποσό υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει συνήθως στις συμβάσεις κινητής τηλεφωνίας, όπου οι πελάτες πληρώνουν ανά λεπτό ή στο ξενοδοχείο, όπου οι πελάτες πληρώνουν για τη χρήση ενός δωματίου.
- Τέλη συνδρομής, δημιουργούν έσοδα μέσω πώλησης συνεχών υπηρεσιών, όπως μηνιαία συμμετοχή σε ένα περιοδικό.
- Δάνεια / Μίσθωση / μέσω της απονομής του δικαιώματος χρήσης ενός προϊόντος για περιορισμένο χρονικό διάστημα, όπως η ενοικίαση αυτοκινήτου για ένα συγκεκριμένο διάστημα.
- Η αδειοδότηση δίνει την άδεια στον πελάτη να χρησιμοποιεί προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία για αμοιβή αδειοδότησης.
- Διαφήμιση δημιουργεί έσοδα από τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ακόμα κι αν τιμολόγηση είναι μέρος της τελικής εσόδων, είναι μια διαφορετική απόφαση.

5.5.4.7 Βασικοί πόροι

Οι Βασικοί Πόροι καθορίζουν τους πόρους που χρειάζεται μια επιχείρηση για να παραδώσει την προτίμηση αξίας, να φτάσει στους πελάτες ή να διατηρήσει τη σχέση και ως εκ τούτου είναι ζωτικής σημασίας για μια λειτουργική επιχείρηση. Βασικοί πόροι μπορούν να είναι:

- Φυσικοί, όπως μηχανήματα, κτίρια ή εγκαταστάσεις παραγωγής.
- Πνευματικοί, όπως τα εμπορικά σήματα, πνευματικά δικαιώματα ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας.
- Ανθρώπινοι, ειδικά σε υψηλό επίπεδο γνώσεων και δημιουργικών βιομηχανιών.
- Οικονομικοί, όπως μετρητά και άλλα.

5.5.4.8 Βασική Δραστηριότητα

Οι βασικές δραστηριότητες είναι οι κύριες επιχειρησιακές δραστηριότητες που πρέπει να λάβει η εταιρεία για να υποστηρίξει την πρόταση αξίας, τα κανάλια και τις σχέσεις με τους πελάτες. Παρόμοια με τους βασικούς πόρους, οι βασικές δραστηριότητες εξαρτώνται από τον τύπο επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να είναι:

- Παραγωγή, η οποία περιλαμβάνει σχεδιασμό, κατασκευή και παράδοση ενός προϊόντος.
- Επίλυση προβλημάτων, όπου μια εταιρεία παρουσιάζει νέες λύσεις σε ένα πρόβλημα πελάτη.
- Συμπληρωματικές δραστηριότητες, όπως η διατήρηση ηλεκτρονικής σείδας πωλήσεων κ.α.

5.5.4.9 Βασικές εταιρικές σχέσεις

Οι βασικές συνεργασίες είναι οι συνεργασίες με προμηθευτές ή άλλους εταίρους για να διατηρήσουν το επιχειρηματικό μοντέλο ενεργό, βιώσιμο και κερδοφόρο. Οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να είναι με στρατηγικούς εταίρους, με τους μη ανταγωνιστές, με τους ανταγωνιστές, κοινοπραξίες ή συμπράξεις αγοραστή-προμηθευτή. Οι λόγοι για να προσαρμοστούν σε μια δομή εταιρικής σχέσης δύο ή περισσότερα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι:

- Βελτιστοποίηση κόστους ή Οικονομίες κλίμακας μέσω της κοινής χρήσης υποδομών ή εξωτερικής ανάθεσης.
- Μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Απόκτηση πόρων ή δραστηριοτήτων ή τεχνογνωσίας από άλλον εταίρο.

5.5.4.10 Δομή κόστους

Τέλος, η διάρθρωση κόστους αναφέρει όλα τα έξοδα για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις συνήθως μπορούν να διαφοροποιηθούν μεταξύ ενός μοντέλου που βασίζεται στο κόστος, όπου το κόστος κρατιέται στο ελάχιστο, με μέγιστο βαθμό αυτοματοποίησης και εξωτερικής ανάθεσης. Επιπλέον, η διάρθρωση του κόστους μπορεί να υποδιαιρεθεί σε:

- Σταθερό κόστος, όπως τα ενοίκια και τους μισθούς.
- Μεταβλητό κόστος που αυξάνεται με τον παραγόμενο όγκο.
- Οικονομίες κλίμακας, όπου το κόστος μειώνεται με αυξανόμενη παραγωγή
- Οικονομίες του πεδίου όπου το κόστος μειώνεται με την αύξηση των εργασιών, για παράδειγμα, όταν το μάρκετινγκ ενός ή δραστηριότητα του καναλιού μπορεί να υποστηρίξει διαφορετικά προϊόντα.

5.5.5 Εργαλεία για την ανάπτυξη Πελατών

Η Ανάπτυξη Πελατών είναι ένα μοντέλο τεσσάρων βημάτων, τα οποία αναπτύχθηκαν από τον Steve Blank (2011). Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας, με τον εντοπισμό της σωστής αγοράς και την ανάπτυξη ενός προϊόντος και χαρακτηριστικών προϊόντος που ζητούν οι πελάτες του προσδιορισμένου στόχου, προκειμένου να επιλύσουν τα προβλήματα και τις ανάγκες τους.

Τα τέσσερα βήματα του μοντέλου είναι:

- Η ανακάλυψη πελατών, με στόχο την επικύρωση του προσδιορισμένου προβλήματος, των υποθέσεων των προϊόντων μέσω συνεντεύξεων με τους πελάτες.

- Επικύρωση πελάτη, όπου η εκκίνηση αρχίζει να πωλείται στους πρώτους υιοθετώντας για να επικυρώσει μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία πωλήσεων.
- Δημιουργία Πελατών με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης εστιάζοντας και επενδύοντας στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις για τη δημιουργία ζήτησης.
- Τέλος, το βήμα όπου οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μεταφέρονται σε μια επιχείρηση με δομές και τμήματα που προσανατολίζονται στην αποστολή.

Τα δύο πρώτα βήματα ενεργούν ως διαδικασία αναζήτησης για την εύρεση επιχειρηματικού μοντέλου ενώ οι δύο τελευταίες φάσεις είναι προσανατολισμένες στην εκτέλεση (Blank, 2013).

5.5.5.1 Φάση ανακάλυψης πελατών

Η επόμενη ενότητα περιγράφει τη φάση ανακάλυψης πελατών, η οποία μπορεί να χωριστεί σε μια φάση πριν από τη συνέντευξη, το πρόβλημα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και μια φάση μετά την συνέντευξη. Η φάση της προκαταρκτικής προβολής έχει σκοπό να προετοιμάσει τις συνεντεύξεις, προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει τη μέγιστη εκμάθηση από αυτές. Οι συνεντεύξεις εντοπισμού προβλήματος προσπαθούν να επικυρώσουν το εντοπισμένο πρόβλημα, ενώ οι συνεντεύξεις λύσεων προσπαθούν να επικυρώσουν την προτεινόμενη λύση χρησιμοποιώντας ένα πρωτότυπο. Παρόλο που η ομάδα-στόχος έχει καθοριστεί, η επαφή με αυτούς μπορεί να είναι δύσκολη. Έτσι, οι ιδρυτές πρέπει να επικοινωνήσουν με άτομα τα οποία να ανήκουν στην ομάδα στόχο. Επίσης, καλό θα ήταν να διαμορφωθούν ομάδες, που να έχουν αντίθετα μεταξύ τους χαρακτηριστικά.

Πόσες συνεντεύξεις πρέπει να πραγματοποιούνται;

Αναλύοντας τις συστάσεις των επαγγελματιών όπως οι Blank, Maurya και Wilcox, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πρέπει να αφιερωθεί μια σειρά από δέκα έως είκοσι συνεντεύξεις για κάθε γύρο συνεντεύξεων. Επίσης έχει δειχθεί ότι σε ένα ομοιογενές τμήμα πελατών, 20-30 συνεντεύξεις πελατών επαρκούν για να προσδιορίσουν το 90% όλων των πιθανών απαιτήσεων προϊόντος. Αυτός ο όγκος δεδομένων είναι επίσης απαραίτητος για την περαιτέρω εξαγωγή πληροφοριών. Για να ξεκινήσει η διαδικασία της συνέντευξης ο Blank (2013), συνιστά προγραμματισμό τριών συνεντεύξεων την ημέρα.

Ακόμη πιο σημαντικό από τον αριθμό των συνεντεύξεων είναι τα πρότυπα και οι ιδέες που αποκτήθηκαν σε όλες τις συνεντεύξεις. Μετά από κάποιες συνεντεύξεις, θα πρέπει να προκύψουν τα ίδια προβλήματα και ανάγκες και να σχηματιστεί ένα πρότυπο. Σε περίπτωση που δεν προκύψουν νέα προβλήματα, το ποσό των συνεντεύξεων μπορεί επίσης να θεωρηθεί επαρκές για να σταματήσει τις συνεντεύξεις.

Συμβουλές για επιτυχημένη συνέντευξη

Γενικά, πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία συνέντευξης, υπάρχουν μερικές συμβουλές που πρέπει να λάβετε υπόψη. Πρώτα απ' όλα, μια συνέντευξη δεν είναι για τη δημιουργία μιας λύσης, αλλά για μια επιχείρηση να ακούσει και να μάθει για τον πελάτη και το πρόβλημα. Ως εκ τούτου, συνιστάται να ζητάτε ξεκάθαρα ερωτήματα σχετικά με ένα συγκεκριμένο γεγονός. Θα πρέπει να αποφευχθούν μελλοντικές ερωτήσεις που περιέχουν το "εσύ" ή "εσείς", διότι οδηγούν πιθανότατα σε θετική απάντηση από ευγένεια. Μερικές φορές, μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να φέρουμε έναν συνεργάτη για τη λήψη σημειώσεων που να επιτρέπουν στον ερευνητή να επικεντρωθεί στην πραγματική συμπεριφορά ενός συνεντευξιαζόμενου ατόμου για να εξαγάγει ενδείξεις από τη συμπεριφορά του.

Συνεντεύξεις εύρεσης προβλήματος

Οι συνεντεύξεις έρευνας προβλήματος είναι οι πρώτες συνεντεύξεις που πρέπει να διεξαγάγει η επιχείρηση, επειδή επικυρώνουν εάν το προσδιορισμένο πρόβλημα είναι αρκετά σημαντικό. Στη συνέχεια, περιγράφεται μια προβληματική δομή συνέντευξης, καθώς και μια σύνταξη ερωτήσεων έτοιμων προς χρήση, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή ενός σεναρίου συνέντευξης.

Πρόβλημα στη δομή της συνέντευξης

Στην αρχή μιας συνέντευξης, η επιχείρηση πρέπει να ζητήσει κάποια δημογραφικά ερωτήματα για να χαρακτηρίσει τον τομέα των πελατών. Για παράδειγμα, εάν το προϊόν σχετίζεται με παιδιά, ο ερωτώμενος μπορεί να ζητηθεί πόσα παιδιά έχει κ.α. Η επόμενη και κύρια ανησυχία είναι τώρα να δοκιμάσουμε το πρόβλημα, με τις παρακάτω ερωτήσεις και στη συνέχεια να ζητήσουμε παραπομπές. Αμέσως μετά τις συνεντεύξεις τα αποτελέσματα πρέπει να τεκμηριωθούν για μεταγενέστερη ανάλυση.

Οι κακές ερωτήσεις είναι επικίνδυνες, διότι μπορεί να οδηγήσουν σε ένα ψευδώς θετικό αποτέλεσμα, πράγμα που σημαίνει ότι συμπεραίνεται ότι ο πελάτης έχει πρόβλημα, όταν στην πραγματικότητα δεν έχει κανένα (Osterwalder, 2014). Μια καλή ερώτηση χαρακτηρίζεται από το ότι συνδέεται με ένα συγκεκριμένο γεγονός στο παρελθόν. Οι κακές ερωτήσεις, από την άλλη πλευρά, μπορούν να χαρακτηριστούν ως ναι / όχι ερωτήματα, μελλοντικά και υποθετικά ερωτήματα που διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο για να οδηγήσουν σε συγκεκριμένες απαντήσεις.

Επικύρωση / Ακύρωση δυνητικών πελατών

Αφού οι ιδέες έχουν ανακτηθεί, το επόμενο βήμα είναι να συγκρίνουν τις ήδη καταγεγραμμένες υποθέσεις με το πραγματικό αποτέλεσμα των συνεντεύξεων. Χρησιμοποιώντας την τεχνική της «κοπής και ταξινόμησης» μια επιχείρηση μπορεί να επικυρώσει με σαφήνεια ή να ακυρώσει τις υποθέσεις του από τη φάση ανακάλυψης πελατών.

Μια ένδειξη για ακύρωση μπορεί να συμβεί, όταν ο πελάτης δεν αναφέρει το προσδιορισμένο πρόβλημα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Εάν το πρόβλημα δεν αναφέρεται άμεσα, ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει στοιχεία από το παρελθόν για να εντοπιστεί το πρόβλημα στο οποίο ζητείται επίλυση. Σε περίπτωση που ο πελάτης πρέπει να εισάγει στο πρόβλημα και δεν λαμβάνει ήδη μέτρα για την επίλυση του προβλήματος, δεν θα χρησιμοποιήσει τη λύση, επειδή το πρόβλημα δεν είναι αρκετά μεγάλη. Έτσι, η υπόθεση μπορεί να θεωρηθεί ως άκυρη.

5.5.5.2 Φάση Επικύρωσης Πελατών

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, στη φάση της επικύρωσης των πελατών, μια νεοσύστατη εταιρεία ξεκινά την πώληση πρώτο Ε.Β.Π της, το οποίο έχει βελτιστοποιηθεί με βάση τη μάθηση από το πρωτότυπο, και συγκεντρώνει ποσοτικά δεδομένα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πώλησης. Ως εκ τούτου, η επόμενη ενότητα θα εισαγάγει μετρήσεις, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων, προκειμένου να πάρουν αποφάσεις.

Όπως περιγράφεται στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου, οι μετρήσεις δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συγκεντρώσει ποσοτικά δεδομένα. Συνεπώς, είναι σημαντικό για μια νεοσύστατη εταιρεία να δημιουργήσει τα απαραίτητα εργαλεία για τη μέτρηση αυτών των μετρήσεων, πριν από την έναρξη της διαδικασίας πώλησης. Ακόμα κι αν υπάρχουν πολλές

αναλυτικές λύσεις στην αγορά, τα πιο διαδεδομένα εργαλεία που αναφέρονται σε όλη τη λογοτεχνία είναι το Google Analytics, Mixpanel και KISSmetrics . Δεδομένου ότι κάθε εργαλείο έχει μια διαφορετική εστίαση και διαφορετικά χαρακτηριστικά, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μια επισκόπηση των τριών. Επιπλέον, το segment έχει προστεθεί στη λίστα, γιατί είναι ένα εργαλείο, το οποίο επιτρέπει τη χρήση όλων των τριών εργαλείων και, ταυτόχρονα, προκειμένου να τα συγκρίνει και να επιλέξει την πιο κατάλληλη μέτρηση. Οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι προσβάσιμες και ελέγξιμες. Ο Ries (2011) έχει αναφέρει ότι οι μετρήσεις πρέπει να είναι άμεσα προσβάσιμες, ελέγξιμες και αξιόπιστες.

Πίνακας 5.1 Πίνακας Εργαλείων Μέτρησης και Ανάλυσης

Εργαλείο	Χαρακτηριστικά	Τιμή
Google Analytics	Μετρήσεις ανα προβολές σελίδας – ιστοτόπου	Δωρεάν
Mixpanel	Μετρήσεις σε πραγματικό χρόνο	Δωρεάν
KISSMetrics	Μετρήσεις σε επίπεδο χρήστη	€200 / Μήνα
Segment	Συνδυασμός όλων των άνωθεν εργαλείων	€99 / Μήνα

Πηρατικές Μετρήσεις

Είναι μετρήσεις που χρησιμοποιούν ανάλυση της συμπεριφορά των πελατών για να βοηθήσουν το μάρκετινγκ και την ανάπτυξη προϊόντων, καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του πελάτη. Το εργαλείο χωρίζεται σε πέντε κατηγορίες συμπεριφοράς:

- Απόκτηση
- Ενεργοποίηση
- Διατήρηση
- Παραπομπή

Τα αρχικά γράμματα των παραπάνω μεταβλητών, στα αγγλικά, οδηγούν στην AARRR αρκτικόλεξο, το οποίο ακούγεται σαν πειρατής και ως εκ τούτου ονομάζεται Pirate Metrics (McClure, 2007). Προκειμένου να βελτιωθούν τα στάδια του κύκλου ζωής, τα επίπεδα μπορούν να αναλύονται σε επιμέρους, γεγονός που επιτρέπει ένα μεγαλύτερο επίπεδο λεπτομέρειας στις μεταβλητές που οδηγούν σε κάθε βήμα. Η επόμενη ενότητα θα δώσει μια εισαγωγή σε

αυτά τα βήματα και να εξηγήσει ποιες πληροφορίες η επιχείρηση μπορεί να εξάγει από κάθε μέτρηση.

Απόκτηση

Η απόκτηση περιγράφει τη διαδικασία της μετατροπής των επισκεπτών μιας ιστοσελίδας ή μιας επιχείρησης εγκατάσταση σε ενδιαφερόμενους πελάτες. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την επιλογή των καναλιών με το μεγαλύτερο όγκο, το χαμηλότερο κόστος και την καλύτερη απόδοση. Αυτό που συνήθως θέλει να μετρήσει σε αυτό το στάδιο είναι η κίνηση που έρχεται στη σελίδα μέσω ενός καναλιού, ο αριθμός των προβολών σελίδων ανά πελάτη, για να δούμε αν οι πελάτες δείχνουν ενδιαφέρον και, τέλος, το ποσοστό εγκατάλειψης, για να μάθει αν οι πελάτες αλληλεπιδρούν με το σελίδα.

Δραστηριοποίηση

Στο στάδιο αυτό μια νεοσύστατη εταιρεία μετρά την πρώτη εμπειρία του πελάτη με το προϊόν. Για τη μέτρηση της εμπειρίας μια εταιρεία θα πρέπει να χρησιμοποιεί επιλεγμένες ποιοτικές συνεντεύξεις των πελατών, καθώς και ποσοτικές αναλύσεις. Οι συνεντεύξεις του πελάτη εξυπηρετούν το σκοπό της τη συλλογή σχολίων και παρατηρώντας πώς οι πελάτες αλληλεπιδρούν με το προϊόν και πως αντιμετωπίζουν τη πρόταση αξίας. Λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία του Ε.Β.Π, μια εταιρεία ανησυχεί κυρίως για τους επισκέπτες που ενεργοποιούν την βασική δραστηριότητα του προϊόντος.

Διατήρηση

Η διατήρηση ορίζεται συνεπώς από τη συνεχή εμπλοκή και επαναλαμβανόμενη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και μετράται από το ρυθμό των αποσυνδέσεων, επισκέψεων κατά τις τελευταίες ημέρες ή εντός του μήνα.

Παραπομπή

Η παραπομπή, είναι μια προηγμένη μορφή της απόκτησης και μια επιχείρηση θέλει να μετρήσει, αν οι υφιστάμενοι πελάτες συνιστούν το προϊόν ή την υπηρεσία σε άλλους πελάτες.

5.5.6 Εργαλεία για τη δημιουργία ενός Ε.Β.Π

Το Ε.Β.Π, στο πλαίσιο της ευέλικτης ανάπτυξης, είναι μια προσέγγιση που έχει τη δυνατότητα να αλλάζει τις κατευθύνσεις γρήγορα και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών (Ries , 2011). Ο κύριος στόχος του Ε.Β.Π είναι να δημιουργήσει νέα δεδομένα μέσα από τη δοκιμή υποθέσεων.

Λόγω της έλλειψης κανόνων για την κατάρτιση μια σαφής διαχωριστικής γραμμής μεταξύ των όρων ελάχιστου και βιώσιμου, η Ε.Β.Π έχει πολλούς ορισμούς. Ο Frank Robinson, ο οποίος επινόησε τον όρο το 2001, το περιέγραψε ως ένα μοναδικό προϊόν με τον ελάχιστο κίνδυνο ή την προσπάθεια και την υψηλότερη απόδοση της επένδυσης για τον προμηθευτή και τον πελάτη. Ο Ries αργότερα ορίζει το Ε.Β.Π με την έκδοση του προϊόντος που δίνει τη μεγαλύτερη ανατροφοδότηση για τον Χτίσε – Μέτρα - Μάθε βρόχο, ενώ την ίδια στιγμή έχει τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια και χρόνο (Ries, 2011).

Πρωτότυπο εναντίον Ε.Β.Π

Αρχικά το Ε.Β.Π διαχωρίζεται μεταξύ χαμηλής πιστότητας Ε.Β.Π και υψηλής πιστότητας Ε.Β.Π. Ένα Ε.Β.Π υψηλής πιστότητας επιτρέπει στο χρήστη να ολοκληρώσει τις βασικές δραστηριότητες, οι οποίες βρίσκονται στο επίκεντρο της πρότασης αξίας. Το Ε.Β.Π υψηλής πιστότητας χρησιμοποιείται για την επικύρωση των πελατών, προκειμένου να επικυρωθεί το αν το προϊόν είναι στο σωστό δρόμο για την επίλυση του προβλήματος και την ικανοποίηση των αναγκών. Ένα Ε.Β.Π χαμηλής πιστότητας είναι ένα σχέδιο του τελικού προϊόντος και συναντάται κατά τη διάρκεια της φάσης ανακάλυψης των πελατών. Ωστόσο, όπως περιγράφεται, ο Maurya (2013) έχει παρατηρήσει ότι υπάρχουν πελάτες που δεν υπολογίζουν τις μεθόδους της χαμηλής πιστότητας ως Ε.Β.Π, αλλά μάλλον ως πρωτότυπα. Συνεπώς, τα πρωτότυπα χρησιμοποιούνται στη φάση ανακάλυψης του πελάτη, όταν η επιχείρηση παρουσιάζει το μέλλον του προϊόντος μέσω προσχεδίων, παρουσιάσεων και το Ε.Β.Π χρησιμοποιείται για να αρχίσουν να πωλούν σε πελάτες στη φάση της επικύρωσης των πελατών.

Για να προσδιοριστεί η γραμμή μεταξύ του ελάχιστου και βιώσιμου, το ακόλουθο τμήμα παρέχει δύο εργαλεία: της χαρτογράφησης ένα εργαλείο για την οπτικοποίηση του προϊόντος

και το μοντέλο Καπο ένα εργαλείο ικανοποίησης των πελατών. Και τα δύο εργαλεία βοηθούν την επιχείρηση να βρει και να καθορίσει τα αρχικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Χαρτογράφηση

Η χαρτογράφηση, είναι ένα εργαλείο, το οποίο βοηθά τον προγραμματισμό, την ιεράρχηση των χαρακτηριστικών και την απεικόνιση της λύσης στο σύνολό της με επίκεντρο τον χρήστη. Για να απεικονίσει τις ιδέες, η χαρτογράφηση χρησιμοποιεί ένα δισδιάστατο χάρτη, η μια διάσταση εστιάζει στον χρήστη και η άλλη στη κρισιμότητα ενός χαρακτηριστικού. Για να δημιουργηθεί ένας χάρτης, το πρώτο βήμα είναι να κατανοήσουμε τον πρωταρχικό στόχο του προϊόντος και την κατηγορία των πελατών. Το επόμενο βήμα εξηγεί την ροή του χρήστη και το πώς ο χρήστης καταναλώνει το προϊόν. Με τον τρόπο αυτό, η ιδέα είναι να συλλεχθούν χαρακτηριστικά με έμφαση στα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο λιανοπωλητής θέλει να δημιουργήσει μια παραγγελία, προκειμένου να πωλήσει τα προϊόντα και να λάβει στοιχεία που στη συνέχεια θα βοηθήσουν στην ανάλυση των πωλήσεων. Ως ένα παράδειγμα, ο χρήστης είναι ο αγοραστής του εμπορεύματος, αυτός το χρησιμοποιεί εβδομαδιαία και η τιμή δεν είναι ούτε υψηλή ούτε χαμηλή. Στη συνέχεια, οι κάρτες με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί διατάσσονται σε μία διαδοχική σειρά από αριστερά προς τα δεξιά για να εκπροσωπεί την ροή των χρηστών. Επιπλέον, με τη ροή από αριστερά προς τα δεξιά, τα χαρακτηριστικά κατατάσσονται σύμφωνα με τη βαρύτητα τους από πάνω προς τα κάτω. Η λειτουργία τοποθετείται στο πάνω μέρος όταν το προϊόν χρησιμοποιείται πάντα και στο κάτω μέρος όταν χρησιμοποιείται σπάνια. Αφού τα χαρακτηριστικά έχουν ταξινομηθεί από ακολουθία και σημασία, πρέπει κανείς να αναζητήσει τα λογικά διαλείμματα μέσα στη ροή, τα οποία στη συνέχεια μπορεί να συνοψιστούν με έναν τίτλο. Ο πωλητής μπορεί να έχει τα λογικά διαλείμματα: της αγοράς, παραλαβής, πώλησης και ανάλυσης. Τέλος, το μοντέλο μπορεί να χωριστεί σε οριζόντια διαστήματα, τα οποία αντιπροσωπεύουν μια ομάδα χαρακτηριστικών, τα οποία συνεργάζονται λογικά. Με τον τρόπο αυτό, το σύνολο των χαρακτηριστικών μέσα στο πρώτο διάστημα αντιπροσωπεύει το Ε.Β.Π, επειδή αντιπροσωπεύει το μικρότερο σύνολο χαρακτηριστικών για να είναι χρήσιμο για την επιχείρηση.

Μοντέλο Kano

Το μοντέλο Kano είναι ένα δισδιάστατο μοντέλο, το οποίο περιγράφει τη σχέση μεταξύ της λειτουργίας του προϊόντος και την ικανοποίηση του πελάτη. Μετρά την ικανοποίηση του πελάτη και ιεραρχεί τα χαρακτηριστικά με βάση την επίδρασή τους στην ικανοποίηση των πελατών. Η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος χωρίζεται σε κατηγορίες ποιότητας.

Οι τρεις βασικές κατηγορίες είναι:

- Η Βασική. Είναι χαρακτηριστικά που ένας πελάτης λαμβάνει ως δεδομένο. Ως εκ τούτου η ικανοποίηση δεν αυξάνει όταν η λειτουργία είναι παρούσα, αλλά μειώνεται όταν δεν υπάρχει.
- Η Απόδοση. Είναι μια γραμμική συνάρτηση, που σημαίνει ότι όσο υψηλότερη είναι η απόδοση των χαρακτηριστικών τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη και αντίστροφα.
- Ο Ενθουσιασμός. Αντιπροσωπεύει τα χαρακτηριστικά που ο πελάτης δεν αναμένει. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση αυξάνεται εκθετικά όταν το χαρακτηριστικό υπάρχει. Ωστόσο, η ικανοποίηση δεν θα μειωθεί εάν τα χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν, γιατί ο πελάτης δεν τα αναμένει.

Εκτός από τις τρεις βασικές κατηγορίες, το μοντέλο χρησιμοποιεί ακόμη δύο κατηγορίες ποιότητας: Αδιαφορία και Αποστροφή. Το πρώτο δε προκαλεί ούτε ικανοποίηση, ούτε δυσαρέσκεια όταν το χαρακτηριστικό υπάρχει. Από την άλλη πλευρά, η αποστροφή χαρακτηριστικό είναι μια μονοδιάστατη αρνητικό χαρακτηριστικό και προκαλεί δυσαρέσκεια όταν υπάρχει.

Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου οι ποιοτικές κατηγορίες, θα αλλάξουν και ελκυστικά χαρακτηριστικά θα είναι τα χαρακτηριστικά απόδοσης και τα χαρακτηριστικά των επιδόσεων.

Το μοντέλο Kano μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, επειδή χρησιμοποιεί ένα προσχεδιασμένο ερωτηματολόγιο για την κατάταξη των απαιτήσεων των πελατών σε έξι διαφορετικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

- Ελκυστικότητα
- Αποδοτικότητα

- Ενθουσιασμός
- Αδιαφορία
- Αποστροφή
- Αμφιβολία

Ως εκ τούτου, είναι ένα σημαντικό εργαλείο για να μάθει η επιχείρηση σε ποια χαρακτηριστικά πρέπει να εστιάσει και να μην τα οποία. Η εφαρμογή του μοντέλο Kanon με το Lean Startup είναι ο καλύτερος τρόπος προκειμένου το ερωτηματολόγιο κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων να έχει το δυνατόν αξιόπιστα αποτελέσματα.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Παρόλο που οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι νεοεισερχόμενες αντιμετωπίζουν συνθήκες αβεβαιότητας και ισχυρού ανταγωνισμού, η μεθοδολογία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης και η διαμόρφωση ενός ισχυρού επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο αποτυχίας και να τις οδηγήσει σε επιτυχία, βιωσιμότητα και κερδοφορία. Ωστόσο, οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν έλλειψη εργαλείων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής τους και τα δεδομένα βρίσκονται σε πληθώρα απαιτώντας μεγάλη προσπάθεια για να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν.

Η εργαλειοθήκη, που παρουσιάστηκε παραπάνω, έχει καταρτιστεί με σκοπό να βοηθήσει και να συμπληρώσει την στρατηγική της επιχείρησης, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Εργαλεία για την ανάπτυξη ενός Ε.Β.Π, σχέσεων με τους πελάτες (απόκτησης και διατήρησης αυτών) θεωρούνται απαραίτητα, καθώς βοηθούν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια γέφυρα μεταξύ της διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής. Επίσης το επιχειρηματικό μοντέλο καμβά με την ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων, πόρων, ενδιαφερόμενων μερών, καναλιών, της δομής του κόστους, της ροής των εσόδων και των διαφόρων τμημάτων των πελατών συνεισφέρει στο να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις διάφορες στρατηγικές που μια επιχείρηση επιθυμεί να ακολουθήσει. Επίσης δίνει τη δυνατότητα μέσω της δυναμικότητας που το διακρίνει, να παρέχει όλες τις δυνατές πληροφορίες στον αναγνώστη για το από πού προέρχεται η αξία και το πώς αυτή διανέμεται στα διάφορα τμήματα των

πελατών της. Τέλος, γίνεται αντιληπτό ότι θεωρείται πολύτιμης σημασίας για τα στελέχη μιας επιχείρησης αφού διευκολύνει την διαδικασία της διαμόρφωσης και λήψης αποφάσεων, δίχως να χρειάζεται να ανατρέξουν σε όλες τις πληροφορίες και λεπτομέρειες που απαρτίζουν τη κάθε διάσταση του.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, 1sted. Lulu Enterprises Incorporated.
2. Chen, C.-C., & Chuang, M.-C. (2008). Integrating the Kano model into a robust design approach to enhance customer satisfaction with product design. *International Journal of Production Economics*, 114.
3. Maurya, A. (2010). *Running Lean - A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works* (1st Edition ed.).
4. Maurya, A. (2012a). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2nd Edition ed.): O'Reilly Media, Incorporated
5. Maurya, A. (2012b). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* Retrieved 24.05.2015 from <http://leanstack.com/why-lean-canvas/>
6. Maurya, A. (n.d.). *Minimum Viable Product*. Blog Retrieved 05.05.2015 from <http://leanstack.com/minimum-viable-product>
7. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*: Crown Publishing Group.
8. Osterwalder, A. (2012). *Achieve Product-Market Fit With Our Brand - New Value Proposition Designer Canvas*.

6 Συμπεράσματα

Στην παραπάνω εργασία, έγινε αναφορά στις διαφορετικές απόψεις της στρατηγικής διαχείρισης και το πως αυτές συνεπικουρούν την διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής και την εφαρμογή αυτής, που διέπεται από έξι σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν κυρίως από την άποψη του σχεδιασμού. Τονίζεται ότι η στρατηγική εφαρμόζεται μέσω ανθρώπων, των οποίων η συμπεριφορά δεν μπορεί πάντα να είναι προβλέψιμη και να βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο. Κατά αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία στρατηγικής θα πρέπει να συνδυάσει όλες τις διαφορετικές απόψεις, προκειμένου να προκύψει ένας οργανισμός που βασίζεται στη γνώση και τη συνεχή μάθηση. Η στρατηγική χρειάζεται αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας, ξεπερνώντας τα οργανωτικά όρια για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας των ενδιαφερομένων μερών. Η διαμόρφωση της στρατηγικής – στρατηγικός σχεδιασμός διαχωρίζεται από την εφαρμογή.

Στην πραγματικότητα, ο Ansoff (1994) πιστεύει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πέθανε, αλλά έχει μετατραπεί σε πολλές διαφορετικές επιμέρους μορφές. Οι έξι εναλλακτικές απόψεις τονίζουν τον πλουραλιστικό τρόπο σκέψης και συμπληρώνουν τις αδυναμίες και τα κενά της παραδοσιακής άποψης του σχεδιασμού, μιας διαδικασίας συνεχούς ανάλυσης, βήμα-βήμα, παρά την επιρροή της αλληλεπίδρασης των σχέσεων, διοίκησης και ελέγχου. Αντ' αυτού, οι έξι απόψεις τονίζουν την αλληλεπίδραση των ενδιαφερομένων μερών στους οργανισμούς και επηρεάζουν τους τελευταίους στην διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής. Ταυτόχρονα, η έρευνα προσθέτει τις απόψεις της λογικής / γλώσσας, και της ηθικής. Η άποψη της λογικής / γλώσσας αναφέρεται σε προσπάθειες για την ενθάρρυνση της συμμετοχής των οργανωτικών μελών, προς τα κάτω, προς τα επάνω, πλάγια, προκειμένου να επιτευχθεί η πλουραλιστική σκέψη. Από την άλλη πλευρά, η ηθική άποψη τονίζει τη θετική σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και εκτείνεται στην υποστήριξη της εταιρική κοινωνική ευθύνης, δέσμευσης, ενδυνάμωσης, και προωθεί την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι παραπάνω απόψεις αποτελούν εν τέλει τις προσπάθειες για να κατανοηθούν οι διαφορετικές ιδέες της στρατηγικής λήψης αποφάσεων που συνδέονται με τις έξι απόψεις της στρατηγικής διαχείρισης.

Στη συνέχεια, παρατηρήθηκε ότι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν είναι σε θέση να αποφασίσουν, να δράσουν αποτελεσματικά και να κατευθύνουν την επιχείρηση σε

διαφορετική κατεύθυνση, δίχως τη βαθιά κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κυρίως χαρακτηριστικά, δυνάμεις, πιέσεις, στοιχεία που επιφέρουν την αλλαγή και προβλέψεις για τον κλάδο πρέπει να αναλυθούν εις βάθος και τα αποτελέσματα αυτών να οδηγήσουν την επιχείρηση σε δράσεις.

Για την ανάλυση του χρησιμοποιείται μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PESTLE. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη ανάλυση το περιβάλλον μιας επιχείρησης διέπεται από οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτισμικές και πολιτικές δυνάμεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και τις κατευθυντήριες γραμμές τους σύμφωνα με τις μεταβολές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αυτές τις μεταβολές, προβλέπουν το πότε αυτές θα γίνουν και το πώς θα επηρεάσουν τους οργανισμούς στους οποίους λειτουργούν.

Εκτός από την ανάλυση του πολυδιάστατου και μεταβαλλόμενου μακρό-περιβάλλοντος της επιχείρησης, κρίνεται αναγκαία η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος. Με άλλα λόγια αναφερόμαστε στη μελέτη και ανάλυση του κλάδου, μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί το εργαλείο ανάλυσης του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, μιας και αναλύει τις συνθήκες του κλάδου, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, τις απειλές από υποκατάστατα και νεοεισερχομένους. Σκοπός της ανάλυσης Porter είναι η μελέτη όλων των μεταβλητών που δύναται να επηρεάσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Επίσης, η ανάλυση SWOT θεωρείται ιδιαίτερη χρήσιμη για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκονται με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν την μελλοντική στρατηγική τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία, να τα αξιοποιήσει σωστά και να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει τα αδύνατα σημεία της και να τα διορθώσει. Ακόμα, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προσδιορίσει τις απειλές που θα εμφανιστούν, να προετοιμαστεί αναλόγως και να τους αντιμετωπίσει με τα κατάλληλα βήματα.

Μετά από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται ζωτικής σημασίας η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες της και τα στοιχεία εκείνα που θα την βοηθήσουν να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι μέσα από την αλυσίδα αξίας, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα μπορούν να διαχωρίσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε επιμέρους λειτουργίες. Κάθε λειτουργία διαθέτει διαφορετική σπουδαιότητα από τις υπόλοιπες και γίνεται αντιληπτό ότι και η αξία που δημιουργείται στον πελάτη εξαρτάται κατά πολύ από την προαναφερθείσα σπουδαιότητα. Επίσης η αλυσίδα αξίας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των επιμέρους λειτουργιών και να εντοπίσουν εκείνους τους παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, από τη στιγμή την οποία η επιχείρηση έχει προβεί στην ανάλυση των παραπάνω στοιχείων βρίσκεται στη φάση υλοποίησης της στρατηγικής της και των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Για να στεφθεί η προαναφερθείσα φάση με επιτυχία μεθοδολογίες όπως αυτή της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης δύναται να συδράμουν αποτελεσματικά σε αυτό. Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι, η μεθοδολογία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης διαθέτει ένα μεγάλο σύνολο πρακτικών για να κατευθύνει και επιταχύνει τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων για την οικοδόμηση επιτυχημένων επιχειρήσεων. Σε αυτή τη μελέτη, καλύψαμε μόνο μερικές πρακτικές, ωστόσο τα μέλη των επιχειρήσεων δεν γνωρίζουν πολύ καλά τις μεθοδολογικές πρακτικές και ότι η μεθοδολογία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης απαιτεί χρόνο και συστηματική εκπαίδευση, καθώς πρόκειται να αλλάξει τον τρόπο σκέψης ενός οργανισμού.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να τονίσουμε ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και των στελεχών της επιχείρησης στις τεχνικές και στη φιλοσοφία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης είναι καθόλα σημαντική, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση στην ταχύτητα της ανάπτυξης ολοκληρωμένων προϊόντων μέσω της ανάλυσης δεδομένων που αφορούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού. Το Ε.Β.Π αλλά και η τεχνική Χτίσε – Μέτρα – Μάθε μπορεί να συνεισφέρουν κατά τρόπο αποτελεσματικό στη διαμόρφωση ενός ισχυρού επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο μπορεί να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο αποτυχίας και να τις οδηγήσει σε επιτυχία, βιωσιμότητα και κερδοφορία. Από τη μία βελτιώνουν την μάθηση του οργανισμού, την ανάπτυξη της καινοτομίας, προσδίδουν αξία στο

τελικό προϊόν βελτιώνοντας την ποιότητα του και μειώνοντας τους χρόνους επανεκτέλεσης του κύκλου ανάδρασης αλλά από την άλλη πρέπει να αντιμετωπιστούν καίρια η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη εξοικείωσης με καινοτόμα εργαλεία, η γραφειοκρατία αλλά και οι υπερβολικές υποσχέσεις που μπορεί να δώσει η επιχείρηση.

Ωστόσο, οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν έλλειψη εργαλείων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής τους και τα δεδομένα βρίσκονται σε πληθώρα απαιτώντας μεγάλη προσπάθεια για να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν. Έτσι, το επιχειρηματικό μοντέλο καμβά με την ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων, πόρων, ενδιαφερόμενων μερών, καναλιών, της δομής του κόστους, της ροής των εσόδων και των διαφόρων τμημάτων των πελατών συνεισφέρει στο να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις διάφορες στρατηγικές που μια επιχείρηση επιθυμεί να ακολουθήσει. Επίσης δίνει τη δυνατότητα μέσω της δυναμικότητας που το διακρίνει, να παρέχει όλες τις δυνατές πληροφορίες στον αναγνώστη για το από πού προέρχεται η αξία και το πώς αυτή διανέμεται στα διάφορα τμήματα των πελατών της. Τέλος, γίνεται αντιληπτό ότι θεωρείται πολύτιμης σημασίας για τα στελέχη μιας επιχείρησης αφού διευκολύνει την διαδικασία της διαμόρφωσης και λήψης αποφάσεων, δίχως να χρειάζεται να ανατρέξουν σε όλες τις πληροφορίες και λεπτομέρειες που απαρτίζουν τη κάθε διάσταση του.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Γεωργόπουλος Ν. (2010). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Παπαδάκης Β. (2007). Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

1. Blank, S. (2013). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win, 1sted. Lulu Enterprises Incorporated.
2. Blank S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review.

3. Chen C.-C., & Chuang, M.-C. (2008). Integrating the Kano model into a robust design approach to enhance customer satisfaction with product design. *International Journal of Production Economics*, 114.
4. Johnson G. and Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Prentice-Hall, London.
5. Meyer R. / Wagner al. (2006). *Analyzing and Financing Value Chains*.
6. Maurya A. (2010). *Running Lean - A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works (1st Edition Ed.)*.
7. Maurya A. (2012a). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2nd Edition ed.)*: O'Reilly Media, Incorporated
8. Maurya A. (2012b). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? (2015)* from <https://www.linkedin.com/pulse/why-lean-canvas-vs-business-model-ash-maurya/>
9. Mintzberg H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, London. Mintzberg, H. (1987a). *The Strategy Concept. I : Five P's of Strategy*.
10. Mintzberg H. (1987b). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
11. Mintzberg H. (1991). *Learning 1. Planning 0 Reply to Igor Ansoff*, *Strategic Management Journal*, 12, 463-466.
12. Mintzberg H. (1994a). *The Rise and fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
13. Mintzberg H. (1994b). *Rethinking Strategic Planning, Part 1: Pitfalls and Fallacies*. *Long Range Planning*.
14. Mintzberg H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice-Hall, London.
15. Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall, London.
16. Osterwalder A. (2012). *Achieve Product-Market Fit with Our Brand - New Value Proposition Designer Canvas*.
17. Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, NewYork.
18. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, NewYork.
19. Porter M.E. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*.
20. Porter M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*.
21. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*.

22. Porter M.E. and Kramer, M.M. (2006). Strategy Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.
23. Prahalad C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
24. Ries E. (2011). THE LEAN STARTUP: How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st ed. Crown Business, New York.
25. Ries E., and Euchner, J. (2013). What Large Companies Can Learn from Start-ups: An Interview with Eric Ries.
26. Rissanen, O., and Munch, J. (2015). Continuous Experimentation in the B2B Domain: A Case Study. In Proceedings of the Second International Workshop on Rapid Continuous Software Engineering: RCoSE '15, IEEE Press.
27. Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B. and Mockler, R.J. (1994). Strategic Management. Addison-Wesley, New York.
28. Thompson, Strickland, Gamble (2005). Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases.
29. Talluri K. & Van Ryzin G. (2004). The theory and Practice of Revenue Management
30. Wheelen Thomas. L.Hunger David J., (2012). Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13TH edition, Pearson Prentice Hall.