

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

***ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.***

Λέκκα Σταυρούλα

Πειραιάς 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου
σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:
....."Δημιουργία και Διατήρηση του Ανταγωνισμού Πάροχων Υπηρεσιών
.....μαίας μιας επιχείρησης" "Μελέτη Περίπτωσης".....
.....

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Λέυκα Σκουρούλα

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος 6/11/2018.

Πρόλογος

Στα πλαίσια της μελέτης αυτής βασικό αντικείμενο θα αποτελέσει η διερεύνηση της δημιουργίας και της διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης. Στη δική μας περίπτωση, επελέγη η επιχείρηση EasyJet.

Αναφορικά με τη διάρθρωση της μελέτης, αυτή χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Αρχικά, το πρώτο κεφάλαιο χρησιμοποιείται για να εισάγει στον αναγνώστη στο θέμα της εργασίας με μια εισαγωγή σε βασικές έννοιες, αναφορά των σκοπών της εργασίας και της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται ανάλυση κάποιων βασικών θεωρητικών όρων όπως είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο ρόλος που διαδραματίζει αυτό στους τύπους των αγορών. Στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης τοποθετείται η έννοια της στρατηγικής και αναλύονται οι συνιστώσες που την εκφράζουν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της έρευνας πραγματοποιείται μία γενικής ανάλυση του στρατηγικού management και των σταδίων του, τα οποία αναλύονται και πρακτικά, παρακάτω, στο κεφάλαιο πέντε, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται και η στρατηγική διερεύνηση της EasyJet.

Στο έκτο κεφάλαιο της μελέτης εμφανίζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση.

Abstract

In this study, the main objective will be to investigate the creation and maintenance of a competitive advantage of a business. In our case, EasyJet was selected.

In relation to the structure of the study, it is divided into six chapters. Initially, the first chapter is used to introduce the reader to the subject of work with an introduction to basic concepts, a reference to the purposes of the work and the methodology used.

The second chapter of the study analyzes some basic theoretical terms such as the competitive advantage and the role it plays in the types of markets. The third chapter of the study puts the concept of strategy and analyzes the components that express it.

In the fourth chapter of the survey a general analysis of strategic management and its stages is made, which is analyzed in detail below, in chapter five, including the strategic exploration of EasyJet.

The sixth chapter of the study was used to accommodate the conclusions and suggestions that emerged from this analysis.

Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος.....	3
Abstract	4
Κεφάλαιο 1.....	9
Εισαγωγικά στοιχεία	9
1.1. Εισαγωγή	9
1.2. Στόχος μελέτης	10
1.3. Μεθοδολογία.....	10
Κεφάλαιο 2.....	11
Εννοιολογική Προσέγγιση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	11
2.1. Ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	11
2.2. Η αντίληψη των διοικητικών στελεχών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	12
2.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη επιχειρησιακή επίδοση.....	15
2.4. Θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	16
2.4.1. Ατελείς Αγορές και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	17
2.4.2. Επιχειρηματικό περιβάλλον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	18
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	21

Κεφάλαιο 3.....	23
Η εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής.....	23
3.1. Ορισμός.....	23
3.2. Η Αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	27
3.3. Διεύρυνση του ορισμού της στρατηγικής.....	31
3.4. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.....	33
3.4.1. Στρατηγική ανάλυση (Strategic Analysis).....	33
3.4.2. Επιλογή Στρατηγικής.....	34
3.4.3. Εφαρμογή Στρατηγικής.....	35
3.5. Επιχειρησιακή/ Εταιρική Στρατηγική.....	35
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	38
Κεφάλαιο 4.....	39
Περί Στρατηγικού Management.....	38
4.1. Ορισμός.....	39
4.2. Στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ.....	49
4.2.1. Ανάλυση περιβάλλοντος.....	49
4.2.2. Διαμόρφωση στρατηγικής.....	56
4.2.1.1. Εταιρική αποστολή.....	56
4.2.1.2. Σκοποί.....	56

4.2.1.3. Στρατηγικές.....	58
4.2.3. Υλοποίηση στρατηγικής	66
4.2.4. Αξιολόγηση και έλεγχος	68
4.3. Ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	73
4.3.1. Εσωτερικό περιβάλλον	73
4.3.1.1. Ανάλυση VRIO	75
4.3.1.2. Ανάλυση SWOT	76
4.3.2. Εξωτερικό περιβάλλον.....	77
4.3.2.1. Pest(e)l Analysis.....	78
4.3.2.2. Οι 5 δυνάμεις του PORTER.....	82
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4	91
Κεφάλαιο 5.....	92
Μελέτη περίπτωσης – Στρατηγικός Σχεδιασμός της EasyJet	92
5.1. Γενικές Πληροφορίες	92
5.2. Ιστορικό.....	93
5.2.1. Υπηρεσίες	95
5.2.2. Προμηθευτές.....	98
5.2.3. Πελάτες.....	99
5.3. Στρατηγική ανάλυση του Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	99

5.3.1. Pest(1)e analysis	99
5.3.2. Ανάλυση του Porter.....	92
5.4. Στρατηγική ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	105
5.4.1. Ανάλυση VRIO	106
5.4.2. SWOT - Analysis	107
5.5. Μελλοντικά σχέδια και προοπτικές.....	109
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5	114
Κεφάλαιο 6.....	115
Συμπεράσματα – Προτάσεις	115
6.1. Συμπεράσματα	115
6.2. Προτάσεις Στρατηγικής.....	116

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγικά Στοιχεία

1.1. Εισαγωγή

Η ανάπτυξη και η διαχείριση της στρατηγικής σήμερα, που ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι τόσο ανταγωνιστικός και συνεχώς αναδύονται νέες ιδέες και καινοτομίες, είναι απαραίτητης. Η θέσπιση και η οργάνωσή των δράσεων της στρατηγικής διαχείριση μίας επιχείρησης περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και η υλοποίηση των κύριων στόχων και πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση για λογαριασμό των ιδιοκτητών, με βάση την εξέταση των πόρων και την αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να παρέχει μία γενική κατεύθυνση στην επιχείρηση και συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, την ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων που για την επίτευξη αυτών των στόχων και στη συνέχεια την κατανομή πόρων για την υλοποίηση των σχεδίων. Οι ακαδημαϊκοί αλλά και το διοικητικό προσωπικό των οργανισμών, έχουν αναπτύξει πολυάριθμα μοντέλα και πλαίσια για να βοηθήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στο πλαίσιο σύνθετων περιβαλλόντων ανταγωνισμού. Η στρατηγική διαχείριση δεν είναι στατική, τα μοντέλα περιλαμβάνουν συχνά έναν βρόχο ανατροφοδότησης για την παρακολούθηση της εκτέλεσης και την ενημέρωση του επόμενου γύρου προγραμματισμού.

Όπως θα αναλυθεί και στην εν λόγω μελέτη, η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει την απάντηση σε μια βασική ερώτηση «Πώς θα ανταγωνιστούμε τις υπόλοιπες επιχειρήσεις». Στη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ γίνεται συχνά μια διάκριση μεταξύ στρατηγικής διαχείρισης και επιχειρησιακής διαχείρισης. Η επιχειρησιακή διαχείριση αφορά κυρίως τη βελτίωση της

αποτελεσματικότητας και τον έλεγχο του κόστους εντός των ορίων που θέτει η στρατηγική του οργανισμού.

Η ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής, όπως θα δούμε και στα πλαίσια της διερεύνησης της διπλωματικής αυτής μελέτης, συμπεριλαμβάνει στην ανάλυση των στρατηγικών που μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς και όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος της, εσωτερικού και εξωτερικού, που σχετίζονται με την δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συγκεκριμένη εργασία, για την ανάδειξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, επιλέξαμε την εταιρεία Easy Jet, λόγω του ότι είναι μία από τις πρώτες εταιρίες που εφάρμοσε στρατηγική χαμηλού κόστους αερομεταφοράς και λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που δημιουργήθηκε από τότε ανάμεσα σε εταιρείες με ομοιογενές προϊόν και ίδια στρατηγική.

1.2. Στόχος μελέτης

Ο βασικός στόχος της μελέτης που διεξάγεται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η ανάλυση των παραγόντων και των στρατηγικών οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά σήμερα στην απόκτηση ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και οι μέθοδοι που χρειάζεται να ακολουθήσει για τη διαχείρισή του.

1.3. Μεθοδολογία

Το αντικείμενο της παρούσας διατριβής διερευνήθηκε έχοντας ως βάση έναν συνδυασμό μεθόδων, αυτή της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αυτή της διερεύνησης και ανάλυσης δευτερογενών δεδομένων. Από την κριτική ανάλυση σχετικών μελετών από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, για τη διακρίβωση του βασικού ερευνητικού σκοπού, προκύπτει συνοπτικά η παρακάτω σύνθεση αποτελεσμάτων που αφορούν στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2

Εννοιολογική Προσέγγιση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

2.1. Ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο ανταγωνισμός αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων. Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι η αναζήτηση μιας ευνοϊκής ανταγωνιστικής θέσης σε μια βιομηχανία, η αρένα στην οποία λαμβάνει χώρα ο ανταγωνισμός. Η ανταγωνιστική στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία μιας κερδοφόρας και βιώσιμης θέσης ενάντια στις δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες, είτε με χαμηλότερες τιμές είτε με την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών που δικαιολογούν παρόμοιες ή ενδεχομένως υψηλότερες τιμές.

Όπως ορίζει ο Γεωργόπουλος- (2006), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί μία βασική επιδίωξη της εκάστοτε ανταγωνιστικής στρατηγικής την οποία υιοθετεί η κάθε επιχείρηση-. Κάτω από οποιαδήποτε θεωρία στα πλαίσια της ανάλυσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά στο γνωστικό αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση λαμβάνει ορισμένες συγκεκριμένες αιτίες ύπαρξης και αυτές οι αιτίες συνδέονται άμεσα με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο της απόδοσης μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικές αγορές. Μετά από αρκετές δεκαετίες έντονης επέκτασης και ευημερίας, όμως, πολλές επιχειρήσεις αγνοούσαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην πορεία τους για ανάπτυξη και επιδίωξη διαφοροποίησης.

Σήμερα η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δύσκολα δεν θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη (Porter, 1985). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται ουσιαστικά από την αξία που μια επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει για τους αγοραστές της.

Όπως προκύπτει, οι έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης έχουν πολύ βασική θέση όσον αφορά στο πεδίο της ακαδημαϊκή συζήτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

2.2. Η αντίληψη των διοικητικών στελεχών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στις πλείστες των περιπτώσεων, τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζονται σαν μία ομοιογενή ομάδα, η οποία με διχοτομικό τρόπο είτε κατανοεί και υιοθετεί είτε δεν κατανοεί και υιοθετεί τις έννοιες τάσης. Κατά συνέπεια, η Θεωρία Τάσης στα πλαίσια της μελέτης της Επιχειρηματικής Διοίκησης δεν έχει δώσει κάποια συστηματική απάντηση στα ερωτήματα σχετικά με το επίπεδο στο οποίο τα διαφορετικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι ενήμερα σχετικά με τις έννοιες τάσης και πως αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν αυτές τις έννοιες σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Από κάποιες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πεδίο αυτό, οι οποίες κατά βάση επιχείρησαν να καλύψουν το κενό της θεωρίας αλλά και το εμπειρικό κενό στη βιβλιογραφία, προκύπτει ότι ο βαθμός ενημέρωσης των στελεχών μπορεί να διακυμαίνεται από παντελή έλλειψη ενημέρωσης- ή γνώσης, μέχρι πλήρη γνώση και ερμηνεία όλων των εκφάνσεων μιας συγκεκριμένης έννοιας. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης που πραγματοποίησαν οι Rossem and Veen (2011) έδειξε ότι, ο βαθμός ενημέρωσης και αντίληψης των στελεχών για διάφορες έννοιες τάσης δεν είναι καθόλου ομοιογενής.

Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν πως, τα οποία είναι επιφορτισμένα με θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, είναι η δεύτερη

καλύτερα ενημερωμένη ομάδα στελεχών για το σύνολο των εννοιών οι οποίες διέπουν την επιχειρηματική διοίκηση μετά την ομάδα στελεχών κάθε συγκεκριμένου λειτουργικού πεδίου που έχει καλύτερη ενημέρωση μόνο για τις συγκεκριμένες έννοιες που διέπουν το πεδίο της.

Το γεγονός αυτό, μπορεί να εξηγηθεί εφόσον η αποστολή των στελεχών τα οποία είναι επιφορτισμένα με θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, σύμφωνα με τους Daniels and Johnson, (2002), απαιτεί ευρύτερη εικόνα του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο βαθμός της με όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες, μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στα στελέχη τα οποία απασχολούνται στο πεδίο του στρατηγικού μανάτζμεντ να έρχονται σε επαφή με έννοιες διαφόρων λειτουργικών πεδίων.

Στην έρευνα που προαναφέρθηκε, δεν εξετάζεται ο τρόπος βάσει του οποίου τα στελέχη τα οποία ασχολούνται με το στρατηγικού μανάτζμεντ αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διερεύνηση του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι πολύ σημαντική, εφόσον στη βιβλιογραφία μπορούν να εντοπισθούν ενδείξεις, χωρίς να έχει διερευνηθεί με την εμπειρική μέθοδο, ότι, τα στελέχη δεν λαμβάνουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι συχνά το συγχέουν με τις πηγές του, έχοντας αυτό ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να αντιληφθούν την ύπαρξή του.

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαιτίας της συγκριτικής επικράτησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, στην οποία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγχέεται με τους ιδιοσυγκρασιακούς ετερογενείς επιχειρηματικούς πόρους, και της αδυναμίας παρατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχειρηματική πραγματικότητα (Porter, 1985).

Όπως ορίζει ο Powell (2001), οι βασικότερες υποθέσεις οι οποίες πραγματοποιούνται στα πλαίσια της μελέτης του γνωστικού αντικειμένου του στρατηγικού μανάτζμεντ, περιέχουν την έννοια του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, το οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν μπορούν να παρατηρήσουν, να κατανοήσουν και τελικώς να αποκτήσουν. Εκτός των άλλων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιέχει εκφάνσεις οι οποίες δεν μπορούν να εντοπισθούν άμεσα από τους ερευνητές αλλά και στην περίπτωση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, τα στοιχεία τα οποία μπορούν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τείνουν να οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκλειστικά και μόνο όταν κανείς δεν μπορεί να τα παρατηρήσει.

Ο βασικότερος στόχος των ερευνητών όσον αφορά στο γνωστικό αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ, που είναι να εξηγήσουν την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση που παρουσιάζουν κάποιες επιχειρήσεις, διαφέρει από το κύριο μέλημα των στελεχών που είναι να δημιουργήσουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση για την επιχείρησή τους. Πιο συγκεκριμένα, για τα στελέχη των επιχειρήσεων η πρόκληση είναι να αναγνωρίσουν, να αναπτύξουν, να προστατεύσουν και να αξιοποιήσουν επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες με σκοπό να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έτσι ώστε να δημιουργήσουν ανώτερη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων (Amit and Schoemaker, 1993).

Συνεπώς ο στόχος των ερευνητών και των στελεχών είναι διαφορετικός, εφόσον προσπαθούν να εξηγήσουν την ιστορική, ή παρελθοντική, επιχειρηματική επίδοση των επιχειρήσεων μέσω της μεσολαβητικής δράσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ τα στελέχη αναγνωρίζουν και χρησιμοποιούν διάφορους παράγοντες, οι οποίοι συνήθως είναι επιχειρηματικοί πόροι, ή ικανότητες, για να δημιουργήσουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση στο μέλλον.

Κατά συνέπεια, από την ανάλυση όλων των παραπάνω, μπορεί να προκύψει πως δεν έχει ευρέως εκτιμηθεί από την ερευνητική, ακαδημαϊκή και συμβουλευτική κοινότητα των επιχειρήσεων ότι, οι κύριες ερευνητικές προτάσεις και υποθέσεις στο πεδίο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, εμπεριέχουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την οποία τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν μπορούν ούτε να τα παρατηρήσουν, ούτε να τα κατανοήσουν.

2.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη επιχειρησιακή επίδοση

Οι μοναδικοί πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση αντιμετωπίζονται ως να είναι συμφυώς συσχετιζόμενοι με την επιχειρηματική επίδοση. Ένας επιχειρηματικός πόρος, ο οποίος είναι μοναδικός, μη-αντιγράψιμος και μη-μεταβιβάσιμος, είναι πολύτιμος ακριβώς επειδή δημιουργεί οικονομική πρόσοδο. Στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, η διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιχειρηματικής επίδοσης είναι πιο άμεση από ότι στη αγοραία προσέγγιση του Porter (1985).

Αν μια επιχείρηση έχει στη διάθεσή της σπάνιους, πολύτιμους, μη-εμπορεύσιμους και αναντικατάστατους πόρους, τότε θα παρουσιάζει και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Δηλαδή, ο τρόπος ορισμού των προδιαγραφών των πόρων εμπεριέχει συμφυώς εκφάνσεις της επιχειρηματικής επίδοσης.

Σε πολλές περιπτώσεις, η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί εύκολα να ταυτιστεί με την έννοια της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Το γεγονός αυτό, αποτελώντας ένα μέρος του προβλήματος ορισμού της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει οδηγήσει στην επιφοίτηση δύο σχεσιακών περιπτώσεων ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιχειρησιακή επίδοση, δηλαδή μια επιχείρηση είτε θα διαθέτει και τα δύο, ή δεν θα διαθέτει κανένα από τα δύο. Με δεδομένο, όμως, ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αποτελούν δύο έννοιες διαφορετικές, σε συνδυασμό με το γεγονός πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν οδηγεί σε όλες τις περιπτώσεις και με βεβαιότητα σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ίσως να υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης εκτός από τη συνύπαρξή τους, ή από την αμοιβαία έλλειψή τους.

2.4. Θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στον επιστημονικό τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ, έχει ορίσει τρεις διαφορετικές σχολές σκέψης αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Αυτές οι σχολές είναι η Νεοκλασική, η «Δομική» και η «Δυναμική». Επίσης, παρουσίασε τις διαφορετικές υποκείμενες υποθέσεις, ή προϋποθέσεις κάθε σχολή σκέψης σχετικά με τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τη μορφή της αγοράς.

Αναλυτικότερα προς τις διαφορετικές σχολές σκέψης, η Νεοκλασική σχολή ορίζει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πιο συγκεκριμένα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διατηρείται, δε μπορεί να υπάρχει. Σε τέλειες αγορές, η εξισορροπητική δυναμική της προσφοράς και ζήτησης διαβρώνει γρήγορα κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που μπορεί να διαθέτει η επιχείρηση, και κατά επέκταση την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Chacarbaghi, 1999). Κατά συνέπεια, η Νεοκλασική σχολή σκέψης υποθέτει την ύπαρξη τέλειων αγορών, οι οποίες αποκλείουν την ύπαρξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Αντίθετα με τη Νεοκλασική σχολή, η Δομική σχολή σκέψης στηρίζει την πιθανότητα ύπαρξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η προσέγγιση της «Βιομηχανικής Οργάνωσης», η «Αγοραία» προσέγγιση και η θεώρηση των «Επιχειρηματικών Πόρων», που αποτελούν διαφορετικές προσεγγίσεις μέσα στη Δομική σχολή σκέψης, υποστηρίζουν την άποψη ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά επέκταση η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι εφικτή.

Η προσέγγιση της Βιομηχανικής Οργάνωσης υποστηρίζει τον ισχυρισμό ότι, οποιοδήποτε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τυχούσα διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση προκύπτει ως ένα αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δομών ενός κλάδου δραστηριότητας (Chacarbaghi, 1999). Οι

μηχανισμοί οι οποίοι αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα των δομών που επικρατούν σε έναν κλάδο δραστηριότητας, όπως είναι τα εμπόδια εισόδου στο συγκεκριμένο κλάδο, αποτρέπουν την επίτευξη ισορροπίας στην αγορά, όπως προβλέπεται από τη νεοκλασική οικονομική θεωρία.

2.4.1. Ατελείς Αγορές και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία πραγματοποιείται έστω και βραχυπρόθεσμα, είναι δυνατόν να υπάρξει μόνο σε ατελείς αγορές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι, αποκλειστικά και μόνο στις ατελείς αγορές, δηλαδή στις αγορές στις οποίες παραβιάζονται οι υποθέσεις της τέλει αγοράς, ή οι αρχές του τέλει ανταγωνισμού, μπορούν να αναπτυχθούν οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναλυτικότερα, η ύπαρξη ορισμένων εμποδίων στην αγορά, λειτουργώντας σαν μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παραβιάζει την αρχή του τέλει ανταγωνισμού απευθείας, δηλαδή ότι δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου και εξόδου για τις επιχειρήσεις. Εκτός των άλλων, ανταγωνιστική θέση στην αγορά, σαν μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να παραβιάζει περισσότερες από μια αρχές της τέλει αγοράς όπως είναι ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, η μικρή διαπραγματευτική δύναμη κάθε επιχείρησης, η πλήρης ενημέρωση και το ομοιογενές προϊόν, ή η υπηρεσία.

Κατά συνέπεια, το σύνολο των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι οποίες είναι γνωρισμένες και από τη βιβλιογραφία οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε περίπτωση που δημιουργήσουν ανισορροπίες στην αγορά με το να κάμπτουν τις υποθέσεις του τέλει ανταγωνισμού, ή της τέλει αγοράς. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εν δυνάμει συνθήκες που παραβιάζουν τις υποθέσεις του τέλει ανταγωνισμού (Chacarbaghi, 1999). Η παραβίαση των υποθέσεων του τέλει ανταγωνισμού, δημιουργεί ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν

τις εν λόγω πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή/και τη δυνατότητα άμυνας τους έναντι των ανταγωνιστικών απειλών.

Η άποψη που υποστηρίζει ότι οι ανισορροπίες στην αγορά, η ύπαρξη των οποίων αποκλίνει από τις αρχές του τέλειου ανταγωνισμού, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φαίνεται να θεωρείται σωστή από ένα μεγάλο ποσοστό της ακαδημαϊκής κοινότητας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Ειδικότερα, ένας ερευνητής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Barney (1991), φερόμενος από πολλούς ακαδημαϊκούς σαν τον βασικό θεμελιωτή της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, αναφέρει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων οι οποίοι κατέχονται από έναν αριθμό επιχειρήσεων, που είναι αρκετά μικρός, ώστε να μην επιτρέπει την ύπαρξη του τέλειου ανταγωνισμού.

Ο Arend (2003: 281), υποστηρίζει ότι, «κλάδοι που διαθέτουν χαρακτηριστικά και δομές, οι οποίες αποκλίνουν από το υποθετικό άκρο του τέλειου ανταγωνισμού, όπου δεν υπάρχει ανώτερη οικονομική επίδοση, είναι εξ' ορισμού πιο πιθανό να προσφέρουν ελκυστικές αποδόσεις». Επίσης, συνεχίζει λέγοντας ότι, «η πιθανή ανώτερη επίδοση βασίζεται εξ' ορισμού σε συγκεκριμένες ανισορροπίες στην αγορά».

Οι Baaij et al. (2007:90) συμπληρώνουν ότι, «οι ανισορροπίες στην αγορά, που δημιουργούνται από εξαιρετικές συνθήκες ... μπορούν να οδηγήσουν σε διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση». Τέτοιες ανισορροπίες, σύμφωνα με τους Schreyoegg and Kliesch-Eberl (2007: 913), μπορεί να προέρχονται από την ετερογενή κατανομή των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων, που με τη σειρά της πηγάζει από τις ανισορροπίες στις αγορές συντελεστών παραγωγής.

2.4.2. Επιχειρηματικό περιβάλλον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, η δεύτερη προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκτός από τις ανισοροπίες των ατελών αγορών, είναι το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως προκύπτει από μελέτες στη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η διασύνδεση του με τις ατελείς, ή ανταγωνιστικές αγορές έχει αποτελέσει θέμα ακαδημαϊκής συζήτησης τα τελευταία έτη, το ίδιο δεν συμβαίνει με τη διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την επιχειρηματική περιβαλλοντική αλλαγή και αβεβαιότητα.

Έχοντας ως βάση τη Δυναμική σχολή σκέψης η οποία αναλύθηκε προηγουμένως, οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή δραστηριοποιούνται σε δυναμικό, δηλαδή ευμετάβολο και απρόβλεπτο, επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διαβρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργηθεί από κάποιες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, οδηγώντας τις σε μειωμένη επιχειρηματική επίδοση και σε κάποιες περιπτώσεις σε παύση των εργασιών τους.

Σύμφωνα με τους Burgelman and Grove (2007), ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον αναπτύσσοντας στρατηγικές αντιμετώπισης γραμμικής δυναμικής. Όμως, σε κάποιες περιόδους οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν μη-γραμμική στρατηγική δυναμική η οποία υπερβαίνει τις ικανότητές τους. Η μη-γραμμική στρατηγική δυναμική εμφανίζεται όταν, κάποιες επιχειρήσεις στον κλάδο «αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού» εκμεταλλευόμενες κάποιες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως, αλλαγή στη νομοθεσία, αλλαγές εθίμων και κοινωνικών προτύπων, τεχνολογικές καινοτομίες, δομικές αλλαγές σε ένα κλάδο κ.α.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, στην ενότητα των υποθέσεων θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναμένεται ότι, το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί συνθήκη για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, οι αναφορές

της βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της μορφής του περιβάλλοντος στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αντιφατικές.

Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της μελέτης του O'Shannassy (2005) υποδεικνύουν ότι, ορισμένα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως είναι οι μεταβολές στις νομοθετικές διατάξεις αλλά και η πρόοδος της τεχνολογίας, μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι δύνανται να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η ίδια μελέτη σημειώνει ότι, το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά στους πελάτες της επιχείρησης και τις πηγές χρηματοδότησής της, είναι πιο αποτελεσματικό από ότι το ευμετάβολο περιβάλλον στη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εκτός από την παραπάνω μελέτη, η εμπειρική έρευνα του Newbert (2008), δείχνει ως αποτέλεσμα πως, η εχθρικήτητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σαν μια υποκατηγορία της περιβαλλοντικής αλλαγής, έχει μικρή ως καμία επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην ίδια έρευνα, όμως, εντοπίζεται αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εχθρικήτητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στην επιχειρηματική επίδοση. Ο ερευνητής ισχυρίζεται ότι, το παραπάνω εύρημα βρίσκεται σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες, υποδηλώνοντας ότι, όσο λιγότερο εχθρικό είναι το επιχειρηματικό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η επιχειρηματική επίδοση.

Κατά συνέπεια, η διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την περιβαλλοντική αλλαγή και αβεβαιότητα χρειάζεται περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση. Επίσης, η εννοιολογική κατασκευή της περιβαλλοντικής αλλαγής και αβεβαιότητας πρέπει να αναπτυχθεί με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να δύνανται να μετρήσει το βαθμό σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και όχι άλλες εκφάνσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως η εχθρικήτητα, που προσομοιάζει περισσότερο με την ανταγωνιστικότητα και το κίνδυνο παρά με τη μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. ISBN 0-684-84146-0.

Chacarbaghi; Lynch (1999), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter 1980, p. 45

Γεωργόπουλος, Νικόλαος Β. *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Αθήνα : Παπαδάκης Γ., 2010.

Van Rossem, A., & Van Veen, K. (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study. *European Management Journal*, 29(3), 206-216

Daniels K., Johnson G and de Chernatony L., (2002), Task and institutional influences on managers mental models of operation. *Organisation Studies* 23 (1): 31-62

Powell, Thomas C. (2001). «Competitive advantage: logical and philosophical considerations». *Strategic Management Journal*. 22 (9): 875–888.

Amit Raphael, & Schoemaker Paul J. H., (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Volume 14, Issue 1, Pages 33–46

Barney, J.B., & Tyler, B. 1991. The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory, *Managerial and Decision Economics*, in press.

Arend Richard J., (2003), Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage, Volume 24, Issue 3 March 2003, Pages 279–284

Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007) How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.

O' Shannasy, T., (2005), The evolution of the practice of strategy in Australia, PhD, Monash University

Newbert S., (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146

Κεφάλαιο 3

Η Εννοιολογική Προσέγγιση της Στρατηγικής

3.1. Ορισμός

Η στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα δημοφιλέστερα πεδία μελέτης παγκοσμίως. Η έννοια της έχει γίνει αντικείμενο ανάλυσης τόσο από αυτούς που θεωρητικά μελετούν τη δομή της επιχείρησης και προσπαθούν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις της, όσο και από αυτούς που μετέχουν σε αυτήν και διαχειρίζονται τις λειτουργίες της.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως *«τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»* (Παπαδάκης, 2007: 31

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν υποστηρίζει ότι *«η στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»* (Παπαδάκης, 2007: 31).

Επιπλέον, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: *«στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον»* (Παπαδάκης, 2007: 31).

Τέλος, σύμφωνα με τους Hofer και Schendel *«ως στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί η αντιστοιχία που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»* (Παπαδάκης, 2007: 31).

Ωστόσο, όπως κανείς μπορεί να καταλάβει από τα παραπάνω, είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από την εννοιολογική προσέγγιση και την απόδοση ενός ορισμού της έννοιας στρατηγική.

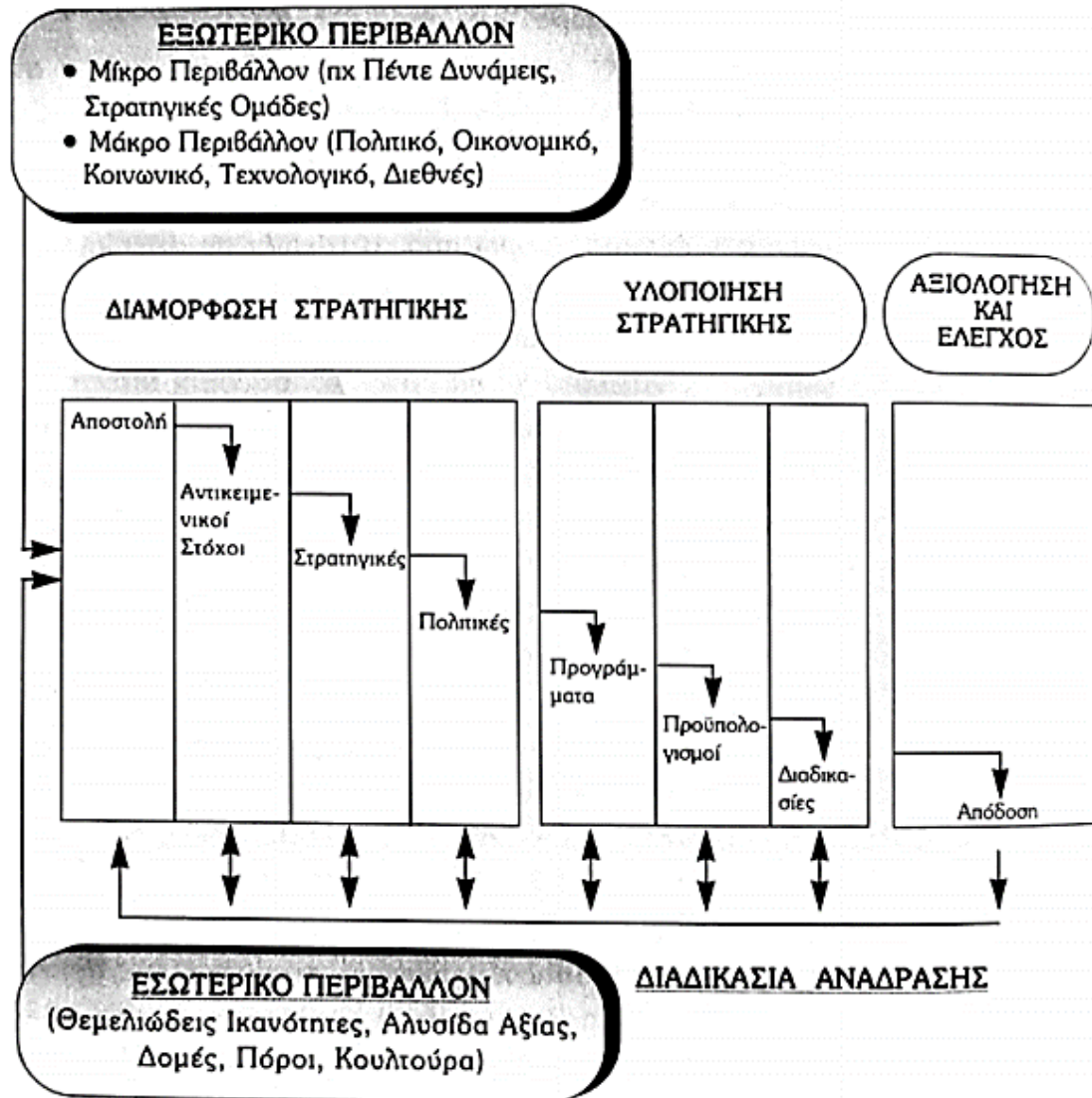
Όπως αναφέρει ο Παπαδάκης, (2007: 32), ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής- ο καθηγητής του Harvard Michael Porter σε σχετικά πρόσφατο άρθρο του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο Gary Hamel τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση. Είναι προφανές ότι σήμερα- μετά από περισσότερα από 50 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο- υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από ποιο πρίσμα πρέπει αυτή να μελετηθεί.

Ένα από τα βασικότερα σημεία το οποίο χαρακτηρίζει τους ορισμούς που αναφέρθηκαν είναι η εμφανής ή και λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) σαν μία πολύ βασική διαδικασία αναφορικά με τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Δηλαδή, η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν προχωρήσει στον καθορισμό της αποστολής της, των αντικειμενικών της σκοπών, των στρατηγικών της επιλογών αλλά και της μεθόδου που πρόκειται να εφαρμόσει αναφορικά με την υλοποίηση και αξιολόγηση αυτών.

Κατά συνέπεια, έχοντας ως βάση τους προηγούμενους ακαδημαϊκούς ορισμούς, το στρατηγικό μάνατζμεντ θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια (Παπαδάκης, 2007): διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση και έλεγχο.

Το διάγραμμα 3.1 χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ορθολογική αυτή διαδικασία. Πρέπει να αναφερθεί η επιχειρησιακή στρατηγική με βάση το μοντέλο αυτό, αλλά και τους ορισμούς που στην αρχή παρουσιάστηκαν, θεωρείται ότι αποτελεί το βασικό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού

και την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης «τοποθέτησης» (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά όπως αναφέρει ο Miller (1996). Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και των στόχων εκ μέρους όλων των μελών που δραστηριοποιούνται μέσα στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006 σε Παπαδάκης, 2007

3.2. Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όσο μεγαλύτερες και πιο πολύ τμηματικές είναι, μοιάζουν με μεγάλα πλοία που έχουν αρκετά μεγάλη αδράνεια. Έτσι, όταν τα αποτελέσματα μιας άσχημης στρατηγικής γίνουν πλέον ορατά, είναι πιθανόν η επιχείρηση να βρίσκεται ήδη πολύ μακριά από την επιθυμητή πορεία της και η προσπάθεια επανάκαμψης να απαιτεί αρκετό χρόνο και κόστος, ενώ ενδεχομένως να μην πραγματοποιηθεί και ποτέ. Επομένως, η επίδραση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι τόσο καθοριστική, ώστε οι συνέπειές της να είναι πολύ σημαντικότερες από κάθε άλλη απόφαση που αφορά στο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν δικαιολογείται και η πληθώρα των εργασιών που παρουσιάζονται, που στόχο έχουν να προσεγγίσουν την έννοια της στρατηγικής με όσο το δυνατόν πιο ακριβή τρόπο, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υιοθετήσει την καταλληλότερη και να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας από τους πλέον βασικούς ρόλους που διαδραματίζει η υιοθέτηση μίας συγκεκριμένης στρατηγικής στις επιχειρήσεις είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί, όπως αναφέρει ο Παπαδάκης (2007: 35) «ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης». Σε περίπτωση που θέλει κάποιος να ονομάσει το πού θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη αποστολή ή και όραμα, τότε η στρατηγική είναι αυτή που θέτει τις κατευθύνσεις για το πώς η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

Η στρατηγική στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων, εφαρμόζεται κατά τρόπο ανάλογο, ο οποίος να είναι ανάλογος με αυτόν ενός πολέμου. Σε περίπτωση που είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δε βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

Έχοντας σαν βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης τα μέλη της προχωρούν στον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων και των προγραμμάτων, τα οποία απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Βέβαια πρέπει να τονισθεί ότι όλα αυτά

ισχύουν στην περίπτωση που η στρατηγική θεωρηθεί σαν κάτι το οποίο σχεδιάζεται εκ των προτέρων και υλοποιείται από την επιχείρηση (deliberate strategy).

Εκτός της θέσης γραμμών πλευσης, η ύπαρξη και η εφαρμογή των κατευθυντήριων μίας στρατηγικής μπορεί να εξασφαλίσει την ομοιομορφία των αποφάσεων, οι οποίες εν τέλει λαμβάνονται. Σε περίπτωση που τίθεται μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από το σύνολο των μελών της επιχείρησης στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται καθορίζουν την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

Ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί τη σημαντικότητα της ύπαρξης και εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών σε ένα περιβάλλον το οποίο είναι όλο και πιο αβέβαιο, στα πλαίσια του οποίου η πλήρης και αξιόπιστη πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι λόγω του ότι δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά λόγω του ότι η πληθώρα των πληροφοριών είναι τεράστια και συνήθως αλληλοσυγκρουόμενα,

Αν οι κινήσεις μία επιχείρησης παρομοιαστούν με τις κινήσεις που πραγματοποιούνται σε μία παρτίδα σκάκι, στην περίπτωση που κάποιος παίκτης θα μπορούσε να γνωρίσει την οποιαδήποτε δυνατή κίνηση που πρόκειται να πραγματοποιήσει ο αντίπαλός του για όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού, η στρατηγική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή κίνηση του αντιπάλου ο παίκτης θα μπορούσε να έχει τη βέλτιστη απάντηση. Λόγω όμως του ότι αυτό δε γίνεται, η επινόηση στρατηγικής αποτελεί την καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Η θέσπιση και εφαρμογή στρατηγικών καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν σε μία βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.

Ακόμα και στις επιχειρήσεις οι οποίες είναι πολύ μικρού μεγέθους λαμβάνονται σε καθημερινή βάση δεκάδες αποφάσεις. Ορισμένες από αυτές είναι πολύ σημαντικές ενώ κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες σταθερές, ορισμένα κριτήρια, είναι πολύ

δύσκολη η διαδικασία της αξιολόγησης των συνεπειών και επιπτώσεων που έχει η κάθε επιλογή και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η στρατηγική των επιχειρήσεων, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία είναι ότι φαίνεται αυτή να έχει μία καθοριστική συμβολή όσον αφορά στη συγκέντρωση της προσπάθειας του συνόλου των μελών της επιχείρησης, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς την ύπαρξη των κατευθυντήριων γραμμών που θέτει η στρατηγική, μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

Εκτός των άλλων, η στρατηγική θεωρείται αναγκαία εφόσον μπορεί να ορίσει τον οργανισμό, και αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, την προσωπικότητά του. Η στρατηγική την οποία έχει υιοθετήσει μία επιχείρηση είναι εκείνη που επιτρέπει στα άτομα, τα οποία δεν αποτελούν μέλη της και βρίσκονται εκτός αυτής, να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική είναι απαραίτητη να έχει τη δυνατότητα να απαντάει στο βασικό ερώτημα, σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει η επιχείρηση παρουσία και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό.

Στη συνέχεια, ίσως ο βασικότερος λόγος για τον οποίο η στρατηγική πρέπει να θεωρείται σημαντική, είναι ότι η λειτουργία της καθορίζεται σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των επιπέδων της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Εντός του συγκεκριμένου πρίσματός μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή.

Η στρατηγική, κατά συνέπεια, θα μπορούσε να θεωρηθεί από κάποιους σαν μια γενική αρχή, η οποία μπορεί να εξασφαλίσει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει το γεγονός ότι το σύνολο των αποφάσεων παίρνονται προς την ίδια

κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Αυτός ο τελευταίος ρόλος της στρατηγικής συνοψίζεται όμορφα στα εξής λόγια *«είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλείτο πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση»* (Παπαδάκης, 2007: 35).

Επιπλέον, πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας τα επίπεδα της αβεβαιότητας μπορεί μια επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητά της. Μπορεί να λειτουργήσει με καλύτερο τρόπο σε περίπτωση που παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά στόχος της κ.λπ. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Εν τέλει, ακόμη πιο αναγκαία θεωρείται η υιοθέτηση στρατηγικής σε περιόδους που υπάρχουν έντονες αλλαγές περιβάλλοντος, όταν η αβεβαιότητα είναι αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα μεταβάλλονται ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο και οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

Ο τελικός και βασικότερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ενός βασικού και σημαντικού ανταγωνιστικού διατηρήσιμου μακροπρόθεσμου πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ωστόσο, στις πλείστες των περιπτώσεων, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις μοναδικές της ικανότητες (core competences), τις λοιπές δυνάμεις και αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι εκείνη η οποία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν μία αρμονική σύνδεση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών δυνατοτήτων τους. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.3. Διεύρυνση του ορισμού της στρατηγικής

Πολλοί ηγέτες εργάζονται αγωνιωδώς για την εφαρμογή της στρατηγικής. Γνωρίζουν ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν στρατηγικές για την ευθυγράμμιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις τους. Καταλαβαίνουν ότι δεν μπορούν να παρατηρήσουν και να ελέγξουν τα πάντα στις οργανώσεις τους (όπως πολλοί από αυτούς θα ήθελαν). Σίγουρα θέλουν να αναπτύξουν καλές στρατηγικές και να εφαρμόσουν τη θεωρία αλλά όταν την εφαρμόζουν στην πράξη υπάρχουν πολλά προβλήματα.

Αυτό είναι ατυχές, αλλά δεν αποτελεί μία έκπληξη. Είναι μια άμεση συνέπεια της σύγχυσης για το τι είναι μια «επιχειρηματική στρατηγική» και τι δεν είναι. Μια επιχειρηματική στρατηγική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών οι οποίες, όταν επικοινωνούν και υιοθετούνται στον οργανισμό, δημιουργούν ένα επιθυμητό μοτίβο λήψης αποφάσεων.

Επομένως, μια στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σε ολόκληρη την οργάνωση πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις και να διαθέτουν πόρους για την επίτευξη βασικών στόχων (Watkins, 2007). Μια καλή στρατηγική παρέχει έναν σαφή χάρτη πορείας, που αποτελείται από ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών ή κανόνων, που καθορίζει τις δράσεις που πρέπει να λάβουν (και να μην αναλαμβάνουν) οι επιχειρήσεις και τα πράγματα που πρέπει να δώσουν προτεραιότητα (και όχι για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων).

Ως εκ τούτου, μια στρατηγική είναι μόνο ένα στοιχείο της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης που οι ηγέτες πρέπει να καθορίσουν για τις οργανώσεις τους. Μια στρατηγική δεν είναι μια αποστολή, την οποία θέλουν οι ηγέτες της

οργάνωσης να επιτύχουν, οι αποστολές αναπτύσσονται με συγκεκριμένους στόχους και μετρήσιμες επιδόσεις. Μια στρατηγική επίσης δεν είναι το δίκτυο αξίας - ο ιστός των σχέσεων με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους επενδυτές μέσα από τους οποίους η επιχείρηση δημιουργεί και κερδίζει οικονομική αξία. Τέλος, μια στρατηγική δεν είναι ένα όραμα, το οποίο είναι ένα εμπνευσμένο πορτρέτο αυτού που θα επιδιώξει και να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης και το οποίο προσομοιάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο οραματισμός είναι μέρος (μαζί με τα κίνητρα) του συνόλου των δράσεων των ηγετών, οι οποίες έχουν σκοπό να παρακινήσουν τους ανθρώπους στην οργάνωση για να συμμετάσχουν σε υπερβολική προσπάθεια.

Με λίγα λόγια, όπως απεικονίζεται παρακάτω, η αποστολή σχετίζεται με τους στόχους που θα επιτευχθούν και αποτελεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, η στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διατεθούν οι πόροι για την υλοποίηση της αποστολής, είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη του σκοπού και το όραμα και τα κίνητρα είναι ο γενικός λόγος που οι άνθρωποι της οργάνωσης πρέπει να αισθάνονται ότι πρέπει να πετύχουν την αποστολή της επιχείρησης, περιγράφει τι θα γινόταν αν η επιχείρηση πετύχαινε την αποστολή της. Μαζί, η αποστολή, η στρατηγική και το όραμα καθορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης. Παρέχουν απάντηση στο τι, ποιός, πώς και γιατί είναι απαραίτητο να ευθυγραμμιστεί δυναμικά η δράση σε πολύπλοκες οργανώσεις (Watkins, 2007).

Η υιοθέτηση της στρατηγικής κατεύθυνσης είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση. Μια απλή συνέπεια της μη υιοθέτησης είναι ότι ο ηγέτης δεν μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική για την επιχείρησή χωρίς πρώτα να σκεφτεί την αποστολή και τους στόχους. Ομοίως, δεν μπορεί να αναπτύξει μια συνεκτική στρατηγική ξεχωριστά από τις αποφάσεις σχετικά με το δίκτυο των εταίρων με τους οποίους η επιχείρηση θα συν-δημιουργήσει και θα αποτυπώσει αξία. Με την εστίαση και στα τέσσερα στοιχεία, και τη σειρά τους με τον σωστό τρόπο, η

διαδικασία του σχεδιασμού στρατηγικής μπορεί εύκολα να πραγματοποιηθεί (Watkins, 2007).

3.4. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων

3.4.1. Στρατηγική ανάλυση (Strategic Analysis)

Η στρατηγική ανάλυση έχει σχέση με την κατανόηση της επιχείρησης για τη στρατηγική θέση στην οποία βρίσκεται. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τις αλλαγές, που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, να επισημάνει τις δυνατότητες που διαθέτει αλλά και όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον της, ώστε να πάρει τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται στις εξής κατηγορίες, το περιβάλλον, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση, τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders), την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση (Τερζίδης, 2004).

Σχετικά με το περιβάλλον, η επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό της περιβάλλον, το οποίο διαχωρίζεται σε οικονομικό, ανταγωνιστικό, πολιτικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και πολιτιστικό. Το περιβάλλον αυτό που συνεχώς μεταβάλλεται, έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση η κατανόηση των οποίων συμβάλλει στη διαμόρφωση της στρατηγικής απόφασης.

Οι πόροι και ικανότητες της επιχείρησης αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει τις στρατηγικές της επιλογές. Η αναζήτηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, δηλαδή ο εντοπισμός του «συγκριτικού πλεονεκτήματος» έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτή η αναζήτηση θα επιτευχθεί με λεπτομερή ανάλυση όλων των περιοχών/λειτουργιών της, όπως δυνατότητες παραγωγής, τεχνογνωσία, ποιότητα στελεχών, χρηματοοικονομική δομή κ.λπ. σε σύγκριση πάντα με αυτές των ανταγωνιστών της.

Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μελών επηρεάζουν την κρίση όλων εκείνων που παίρνουν τις στρατηγικές αποφάσεις, κυρίως την ανώτατη διοίκηση, σχετικά με το ποιες από τις προτεινόμενες στρατηγικές είναι αποδεκτές ή όχι από όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές, σύμφωνα με την κουλτούρα που επικρατεί. Η κουλτούρα και οι πεποιθήσεις των στελεχών που επικρατούν στην επιχείρηση αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επιλογή της στρατηγικής (Θερίου, 2002:27).

3.4.2. Επιλογή Στρατηγικής

Η στρατηγική ανάλυση δημιουργεί τη βάση της επιλογής στρατηγικής. Αυτό το στάδιο διαχωρίζεται σε τρία μέρη, τη δημιουργία στρατηγικών επιλογών, την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Αρχικά, σχετικά με τη δημιουργία των στρατηγικών επιλογών, η επιχείρηση οφείλει να δομήσει επιλογές με βάση τις οργανωτικές δυνατότητες, οι οποίες θα πρέπει να ξεπερνούν τις αδυναμίες και να αξιοποιούν απόλυτα τις ευκαιρίες, ελαχιστοποιώντας ή παρακάμπτοντας τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων, οι εναλλακτικές προτάσεις θα πρέπει να εξετάζονται στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης, ώστε να αξιολογούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Θα ακολουθήσει μια έρευνα και θα επιλεγούν εκείνες που εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις δυνατότητες και τις νέες ευκαιρίες και περιορίζουν τις αδυναμίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η έρευνα αυτή ονομάζεται «προσπάθεια προσαρμογής ή καταλληλότητας» (suitability) της προτεινόμενης στρατηγικής στις νέες συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το τρίτο σημείο, σχετικά με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, έχει να κάνει με την εκ μέρους της επιχείρησης λήψης απόφασης για το ποιά

στρατηγική ή στρατηγικές θα ακολουθήσει. Η επιλογή βασίζεται στις αξίες και τα πιστεύω των στελεχών της επιχείρησης. Δεν υπάρχει «σωστή» ή «λάθος» στρατηγική, καθώς από την καθεμία απορρέουν πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα αλλά και το ανάλογο ποσοστό κινδύνου (Θερίου, 2002: 28-30).

3.4.3. Εφαρμογή Στρατηγικής

Η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο που πρέπει να υλοποιήσει τη στρατηγική που έχει επιλέξει και να την προσαρμόσει στις ανάλογες ενέργειες. Η εφαρμογή της περιλαμβάνει τους τομείς του σχεδιασμού των συντελεστών παραγωγής, των πιθανών αλλαγών που είναι απαραίτητες στην οργανωτική δομή της επιχείρησης για τη σωστή εφαρμογή της νέας στρατηγικής, της προσαρμογής των υπαρχόντων «συστημάτων» που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση της επιχείρησης και της επιβολής της στρατηγικής αλλαγής από όλα τα στελέχη της επιχείρησης. (Θερίου, 2002: 30-31).

3.5. Επιχειρησιακή/ Εταιρική Στρατηγική

Ως επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί των σύνολο των κινήσεων που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί την εικόνα του μέλλοντος της επιχείρησης, το πλαίσιο των στρατηγικών προτεραιοτήτων και δεσμεύσεων, το πλαίσιο αξιών, τις πάγιες συμπεριφορές, το πλάνο δράσεων.

Η επιχείρηση περιγράφει το πού θέλει να φτάσει στον στρατηγικό ορίζοντα. Πιο συγκεκριμένα, τους στόχους και τις εσωτερικές της προτεραιότητες. Στα πλαίσια των στρατηγικών προτεραιοτήτων και δεσμεύσεων τίθενται το πλάνο των ενεργειών και δραστηριοτήτων που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Εν συνεχεία, το πλαίσιο αξιών, αφορά σε αξίες και πιστεύω που θα υιοθετήσει η επιχείρηση και που αποτελέσουν τον πυρήνα, την ψυχή της επιχείρησης ενώ όλες οι παραπάνω αξίες μεταφράζονται σε πάγιες συμπεριφορές που απαιτούνται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους. Αυτές οι πάγιες συμπεριφορές περιέχουν όλους τους κανόνες, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις δομές και τα συστήματα της επιχείρησης.

Με την επίτευξη των ποσοτικών στόχων η επιχείρηση θα φτάσει στο μέλλον που επιθυμεί. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να συνδέονται με τη στρατηγική κατεύθυνση, να είναι εφικτοί για την επιχείρηση και η επίτευξή τους να αντανakλά τις προσπάθειες των εργαζομένων.

Όλα τα προηγούμενα συστατικά δεν είναι τίποτα χωρίς το πλάνο δράσεων. Περιγράφει ξεκάθαρα τι ενέργειες απαιτούνται τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από την ίδια την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων. Είναι ένα κρίσιμο εργαλείο που επιβεβαιώνει την εφικτότητα των στόχων και που προσδιορίζει τους πόρους, τη συνεργασία με τα άλλα τμήματα και τις επιμέρους ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να είναι επιτεύξιμοι οι στόχοι που τέθηκαν. (Κυριαζόπουλος – Τερζίδης, 2000)

Μια αποκωδικοποίηση των όρων που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια είναι ίσως αναγκαία σε αυτό το σημείο. Το μάνατζμεντ της επιχείρησης μπορεί να οριστεί κατά μία έννοια ως τη διαδικασία του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου των προσπαθειών των μελών του οργανισμού (επιχείρηση) και της χρησιμοποίησης όλων των άλλων οργανωτικών πόρων προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Ο καθορισμός της στρατηγικής που θα υιοθετηθεί από την επιχείρηση είναι βέβαια μόνο μία από τις λειτουργίες του. Η ελληνική απόδοση της λέξης management, θα μπορούσε να είναι «διοίκηση» ή «διαχείριση». Ωστόσο επιλέγουμε να χρησιμοποιούμε την διεθνή απόδοση, καθώς πιστεύουμε ότι είναι μια λέξη η οποία είναι από τις πλέον κατανοητές στον χώρο των επιχειρήσεων.

Είναι όμως η πιο σημαντική περιοχή με την οποία ασχολείται το μάνατζμεντ της λήψης αποφάσεων και η σημαντικότερη στην οποία πρέπει να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις.

Οι αποφάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ εμπεριέχουν τις λειτουργίες που αναφέρθηκαν στον παραπάνω ορισμό, ενώ εν τη απουσία αυτών των αποφάσεων καμία από τις παραπάνω λειτουργίες δεν μπορεί να εκτελεστεί. Αλλά θα επανέλθουμε σε αυτές τις έννοιες και στη συνέχεια.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Παπαδάκης, Βασίλης Μ., (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Αθήνα : Μπένου Ε.

Watkins Michael D., (2007), Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why, STRATEGIC PLANNING, SEPTEMBER 10, 2007

Θερίου, Νικόλαος Γ., (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα : Κριτική

Κυριαζόπουλος Γ.Π. -Τερζίδης Π. Κ. (2000), «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Τερζίδης Π. Κ. (2004), «MANATZMENT Στρατηγική Προσέγγιση», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Κεφάλαιο 4

Περί Στρατηγικού Management

4.1. Ορισμός

Γενικότερα, η απόδοση του όρου management με τον όρο διοίκηση θεωρείται ότι δεν είναι η καταλληλότερη. Η λέξη «διοίκηση» αποδίδεται στα αγγλικά με τον όρο administration και αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται με σκοπό την εκτέλεση ή πραγματοποίηση μιας συγκεκριμένης απόφασης. Το management είναι το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μία σειρά από λειτουργίες με σκοπό την καθοδήγηση της Διοίκησης.

Ουσιαστικά, το management είναι το εργαλείο βάσει του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις, ενώ η Διοίκηση ασχολείται με την επεξεργασία και εκτέλεσή τους (Gomez-Mejia et al., 2008). Το μάνατζμεντ, όπως αναλύεται και αμέσως παρακάτω, συνίσταται λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), οργάνωσης (organizing), της διοίκησης η διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling). Η άσκηση των συγκεκριμένων λειτουργιών θεωρείται απαραίτητη αναφορικά με την επίτευξη στόχων μέσα από την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Όσον αφορά στην επίτευξη της καλύτερης κατανόησης της έννοιας του μάνατζμεντ είναι χρήσιμο να ορισθούν παρακάτω οι επιμέρους λειτουργίες του (Legge et al., 2006).

Η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις οικονομικές προσεγγίσεις για την επιχείρηση και τον ανταγωνισμό. Κατά την πρώιμη περίοδο ανάπτυξης του στρατηγικού μάνατζμεντ τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης αποτελούσαν την κατευθυντήρια γραμμή της ερευνητικής προσπάθειας της εποχής εκείνης.

Ορισμένες από τις σημαντικότερες συνεισφορές στην εδραίωση και μετέπειτα ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ θεωρούνται οι εργασίες των

Chandler (1962), Ansof (1965), Learned et al. (1965) και Andrews (1971). Οι εργασίες αυτές, στις οποίες γίνεται μια σύντομη αναφορά στη συνέχεια, βοήθησαν στην αποσαφήνιση κρίσιμων εννοιών και υποθέσεων σχετικών με τη στρατηγική, όπως (Γεωργόπουλος, 2010):

- η επίδραση της στρατηγικής στην επίδοση της επιχείρησης,
- η σημασία τόσο των ευκαιριών που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και των ικανοτήτων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της,
 - η αντίληψη ότι οι αλλαγές στη στρατηγική επιφέρουν αλλαγές και στη δομή της επιχείρησης,
 - η επίδραση της στρατηγικής στην επίδοση της επιχείρησης,
 - η σημασία τόσο των ευκαιριών που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και των ικανοτήτων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της.
 - η αντίληψη ότι οι αλλαγές στη στρατηγική επιφέρουν αλλαγές και στη δομή της επιχείρησης,
 - η πρακτική διάκριση ανάμεσα στη διαμόρφωση (formulation) και την υλοποίηση της στρατηγικής (implementation), και τέλος
 - ο ενεργός ρόλος των διοικητικών στελεχών στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης.

Μια ακόμη πολύ σημαντική συνεισφορά στη θεωρητική θεμελίωση του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί το εννοιολογικό πλαίσιο SWOT του Kenneth Andrews (1971). Σύμφωνα με τον Andrews, ο ρόλος της στρατηγικής σε αυτή την περίπτωση εστιάζεται στην εναρμόνιση των ευκαιριών (opportunities) που εμφανίζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον με τα δυνατά σημεία (key strengths) που έχουν αναπτυχθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προστατεύει τα αδύνατα σημεία (weaknesses) της επιχείρησης από τις απειλές (threats) του ίδιου περιβάλλοντος (Τερζίδης, 2011). Η εναρμόνιση αυτή εμπεριέχει σε κάθε περίπτωση την έννοια του ρίσκου από το πρώτο βήμα στην

αξιολόγηση μιας πιθανής επιλογής ανάμεσα σε συγκεκριμένες ευκαιρίες που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η εκτίμηση του εάν η επιχείρηση διαθέτει τις ικανότητες να ανταποκριθεί επιτυχίας σε αυτές.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν και καθορίζουν τον τρόπο δράσης μια επιχείρησης (από το σχεδιάσμά του προϊόντος έως την υιοθέτηση καινοτόμων μορφών παραγωγής), οι οποίοι αναδεικνύουν τη θέση και τη δυναμικότητα της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικά περιβάλλον είναι οι εξής (Γεωργόπουλος, 2010):

- Οι παράγοντες του εξωτερικού μακρό - περιβάλλοντος.
- Τα στοιχεία του εξωτερικού μικρό - περιβάλλοντος.
- Η κατάταξη των ανταγωνιστών
- Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οι σύγχρονες διοικητικές πρακτικές έχουν επηρεαστεί από διάφορες και ταυτόχρονα διαφορετικές «σχολές», κάθε μία από τις οποίες αναπτύχθηκε για διαφορετικούς λόγους και στρέφει την προσοχή της σε διαφορετικούς παράγοντες.

Η ομαδοποίηση των τριών αξόνων της παραγωγικότητας, της οργάνωσης και της διοίκησης οδήγησε στην ανάπτυξη της θεωρίας της Κλασικής Σχολής με κύριο εκφραστή της και πρωτεργάτη τον Frederick W. Taylor και τους Gilbreth, Gantt, Weber και Fayol να ακολουθούν. Στο βαθμό που η προσέγγιση των κλασικών κρίθηκε ανεπαρκής, ακολούθησαν άλλες προσεγγίσεις όπως η Ανθρωπιστική σχολή προσέγγισης, η Ποσοτική προσέγγιση και τα τελευταία χρόνια η Σύγχρονη προσέγγιση. Οι προσπάθειες αντιμετώπισης του ζητήματος από τους εκπροσώπους της κλασικής σχολής, κινήθηκαν γύρω από τρεις άξονες, οι οποίοι αφορούσαν σε:

- Μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης
- Καθορισμό της διοίκησης ως βασικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο Taylor αν και ξεκίνησε την επαγγελματική του πορεία ως μηχανολόγος μηχανικός, έγινε ένας από τους πρώτους μελετητές του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Έχοντας υπάρξει και ο ίδιος απλός εργάτης, υποστήριζε ότι η οικονομική ευημερία μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της μέγιστης παραγωγικότητας των εργαζομένων (Legge et al., 2006). Μέχρι και την εποχή του Taylor, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης λειτουργούσαν «αυτόνομα». Εκτελούσαν με άλλα λόγια την εργασία τους βασιζόμενοι στο «ένστικτο» και την κρίση τους, αφού δεν υπήρχε καταγεγραμμένο ένα κοινά αποδεκτό «πρότυπο» εκτέλεσης της εργασίας. Παρατηρώντας λοιπόν τον τρόπο εργασίας διαφόρων εργατών στα εργοστάσια που και ο ίδιος δούλευε, και καταγράφοντας τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσής του, διαπίστωσε ότι κάθε εργασία αποτελείται από ξεχωριστές, βασικές εργασίες.

Ο Taylor υποστήριξε, μελετώντας τον τρόπο εκτέλεσης των επιμέρους εργασιών και προσπαθώντας να προσδιορίσει τον αποδοτικότερο συνδυασμό τους, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση, ότι για κάθε εργασία υπάρχει ένας μοναδικός άριστος τρόπος εκτέλεσής της και κάθε εργάτης θα μπορούσε να την εκτελέσει ορθότερα, αν είχε εκπαιδευτεί, βάσει των δυνατοτήτων, του κατάλληλα για αυτή. Σύμφωνα με την θεωρία του Taylor, κάθε εργασία μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά, αφού προηγουμένως έχει μελετηθεί λεπτομερώς, ώστε να καταγραφούν αναλυτικά οι επιμέρους διαδικασίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της. Στη βάση αυτής της θεωρίας, υποστήριξε ότι η κάθε εργασία θα πρέπει να διέπεται από ξεκάθαρους, συγκεκριμένους κανόνες-οδηγίες, οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται απαρέγκλιτα.

Επιπλέον, υποστήριξε ότι οι ικανότητες κάθε εργάτη θα πρέπει να εκτιμώνται μεμονωμένα, ώστε να δύναται να αναπτύξει στην πορεία άσκησης της εργασίας του τις δεξιότητες που απαιτούνται -για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης του. Βεβαίως αυτό προϋποθέτει, την επιλογή του «κατάλληλου» ατόμου για την «κατάλληλη» δουλειά και τη συνεχή εκπαίδευσή του πάνω σε αυτή. Γεγονός που καθιστά απαραίτητο προσόν για την διοίκηση την ικανότητα όχι μόνο

της επιλογής κατάλληλων προσώπων για κάθε θέση, αλλά και της εξασφάλισης συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων (Legge et al., 2006).

Ο Taylor ωστόσο υποστηρίζει ότι τα παραπάνω δεν εξασφαλίζουν τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, καθώς, απουσία κινήτρου, οι εργαζόμενοι δε θα αποδώσουν τα μέγιστα. Σύμφωνα με τον Taylor ο μόνος τρόπος αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η αμοιβή με βάση την παραγωγικότητά τους. Γεγονός που αποτελεί πρόκληση για τους εργαζόμενους, καθώς η υπόθεση αυτή προϋποθέτει ότι ένας εργαζόμενος θα αποδίδει αδιαλείπτως το 100% των δυνατοτήτων του. Αυτό σημαίνει, όπως είναι προφανές ότι η απόδοσή του δε θα πρέπει να επηρεάζεται από την φυσική κόπωση που μπορεί να επιφέρει η συνεχής εργασία.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να εφαρμόσουν τη μέθοδο αμοιβής των εργαζομένων τους βάσει του αποτελέσματος που φέρουν και να εφεύρουν τρόπους να καταπολεμήσουν την φυσική κόπωση, που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, οι διοικούντες των επιχειρήσεων, θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στον καταμερισμό της εργασίας, ισχυρισμός στον οποίο βασίστηκαν αργότερα άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ. Ο Taylor πίστευε ότι η ανασχεδίαση της εργασίας και η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων θα μπορούσε να οδηγήσει στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης.

Αξιοποιώντας τα ευρήματα των παρατηρήσεών του, εισήγαγε στην αγορά εργασίας, για πρώτη φορά, ένα σύστημα αμοιβής «με το κομμάτι», κατά το οποίο η αμοιβή των εργαζομένων θα εξαρτάται από την «ποσότητα» εργασίας που παράγουν. Το σύστημα αμοιβών αυτό, αν και πρακτικά λειτουργούσε προς όφελος των εργαζομένων, αύξανε τις απολαβές τους.

Παράλληλα με τον Taylor, το ζεύγος Frank και Lillian Gilbreth στο βιβλίο τους «The Psychology of Management» θεωρούν το Επιστημονικό Μάνατζμεντ ως «κοινωνικό», τοποθετώντας τον άνθρωπο στο κέντρο του ενδιαφέροντος τους. Οι Gilbreth δέχονταν τις θεωρίες του Taylor για το «μοναδικό σωστό τρόπο» και

την ανάγκη επιστημονικής προσέγγισης παρατήρησης της εκτέλεσης μιας εργασίας. Παρατηρώντας και συχνά κινηματογραφώντας τις κινήσεις των εργατών, δημιούργησαν με την βοήθεια της κινησιομετρίας του ανθρώπινου σώματος, το παρακάτω σύστημα ταξινόμησης δεκαοκτώ κινήσεων, το οποίο περιγράφει τις ενέργειες των εργατών, γνωστό ως therblig (από τον αναγραμματισμό του ονόματος τους).

Οι Gilbreth επικέντρωσαν τις Θεωρίες τους στον άνθρωπο, υποστηρίζοντας την ανάγκη αναγνώρισης και παρατήρησης της προσωπικότητας και των αναγκών των εργαζομένων, με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Γνωστός για τη σημαντική του συμβολή στον τομέα του εργασιακού ελέγχου και της οργάνωσης χρόνου αλλά και από τα ομώνυμα διαγράμματα χρονικού προγραμματισμού της εργασίας που χρησιμοποιούν έως και σήμερα οι Μάνατζερ διεθνώς, είναι και ο επίσης σύγχρονος του Taylor. Henry L. Gantt (Deslandes, 2014).

Ο Gantt υποστήριζε ότι η αδυναμία, του Μάνατζμεντ, δημιουργίας ρεαλιστικών προτύπων οδηγούσε στη μειωμένη αποδοτικότητα της παραγωγής. Η έλλειψη αποδοτικότητας και ορθού προγραμματισμού του χρόνου, αποτελούσαν για τις επιχειρήσεις τις εποχές, κύριο χαρακτηριστικό, δεδομένου ότι τα πρότυπα παραγωγής δεν είχαν καθοριστεί με σαφήνεια, πριν την εμφάνιση του επιστημονικού Μάνατζμεντ.

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Weber προσέγγισε το θέμα της Διοικητικής επιστήμης θεωρητικά, θεωρώντας τη γραφειοκρατία σαν την ιδανική μορφή διοίκησης. Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης δίνει έμφαση στην ανάγκη λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών κάτω από ένα ορθολογικό καθεστώς και όχι βάσει των αυθαίρετων επιλογών των ιδιοκτητών ή των διοικητικών στελεχών.

Σύμφωνα με τον Weber τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας συντονίζονται στα εξής (Deslandes, 2014):

- Το προσωπικό μιας επιχείρησης επιλέγεται με βάση τα προσόντα του και αξιολογείται για αυτά και όχι μέσω κοινωνικών γνωριμιών.
- Οι θέσεις εξουσίας είναι ιεραρχικά διευθετημένες. Οργανώνονται δηλαδή με τέτοιο τρόπο, ώστε το προσωπικό να ξέρει που απευθύνεται. Υπάρχει μια γραμμή εξουσίας από πάνω προς τα κάτω, την οποία οι υπάλληλοι ακολουθούν, ώστε να ασκείται αποτελεσματικά η εξουσία.
- Οι εξουσίες και οι ευθύνες είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες, ώστε από αυτές να περιγράφονται ευκρινώς τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου.
- Η διοίκηση δεν ταυτίζεται με την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης,
- Υπάρχει ισοτιμία όλων των στελεχών απέναντι στους κανόνες της επιχείρησης και συγκεκριμένες διαδικασίες τις οποίες θα πρέπει να τηρούν απαρέγκλιτα.
- Οι ενέργειες και οι αποφάσεις της διοίκησης, καταγράφονται γραπτώς και η τήρηση του αρχείου διοικητικών «δράσεων» εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Κατά τον μηχανικό Henry Fayol, οι βασικές λειτουργίες που αποδίδουν την ακριβή ερμηνεία του Μάνατζμεντ συνίστανται στις εξής:

- Προγραμματισμός - Λήψη αποφάσεων. Το πρώτο στάδιο του Μάνατζμεντ αφορά στην επιλογή μετρήσιμων στόχων και των απαραίτητων, για την επίτευξη αυτών, ενεργειών, προς όφελος της επιχείρησης. Το στάδιο του προγραμματισμού συμπεριλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης και την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς επίσης και της εκτίμησης του πιθανού κόστους - οφέλους που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την υλοποίηση ενός έργου (project). Πρόκειται ουσιαστικά για μια πολύ κρίσιμη διαδικασία λήψης απόφασης (decision making), καθώς οι μάνατζερ καλούνται να αποφασίσουν μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών ενεργειών και να καθορίσουν την τύχη ενός project.

• **Οργάνωση.** Το πρώτο στάδιο της έναρξης ακολουθεί το στάδιο της οργάνωσης ή αλλιώς του προγραμματισμού. Κατά το στάδιο της οργάνωσης, τμηματοποιούνται βάσει καθηκόντων οι εργαζόμενοι και καθορίζονται οι τομείς ευθύνης των εμπλεκόμενων τμημάτων. Πρόκειται στην ουσία για μια διαδικασία «ενορχήστρωσης» όλων των συνισταμένων δυνάμεων και εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Holmes, 2012).

• **Στελέχωση.** Κατά το στάδιο αυτό, οι Μάνατζερ καλούνται να επιλέξουν το κατάλληλο έμπυχο υλικό της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την επαρκή και ανατροφοδοτούμενη εκπαίδευσή του. Άκρως σημαντική εδώ είναι και η παρακίνηση και ενεργοποίηση του προσωπικού, προκειμένου στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.

• **Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.** Η διοίκηση των ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται εξόχως σημαντική για την επιτυχή υλοποίηση ενός project. Είναι ενδεικτικό ότι τα τελευταία χρόνια έχει καθιερωθεί σαν ξεχωριστή επιστήμη, μιας και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αυξημένη βαρύτητα στη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Κατά το στάδιο διεύθυνσης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν εξαιρετικές επικοινωνιακές ικανότητες και συναισθηματική νοημοσύνη, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υποκινούν τους υπαλλήλους, καθορίζοντας το όραμα που θα πρέπει να υιοθετήσουν. Οι Μάνατζερ θα πρέπει, χρησιμοποιώντας τόσο την εξουσία τους όσο και την επιρροή που ασκούν στους υφισταμένους τους, να καταστήσουν σε αυτούς, σαφείς τους επιχειρησιακούς στόχους και ταυτόχρονα να εξασφαλίσουν την αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό. Το στάδιο της διεύθυνσης αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξασφάλιση, μακροπρόθεσμα, της επιτυχούς πορείας ολόκληρης της επιχείρησης.

• **Έλεγχος.** Στο τελικό αυτό στάδιο του ελέγχου, τα διοικητικά στελέχη καλούνται να εκτιμήσουν το βαθμό επίτευξής των στόχων της επιχείρησης και να προβούν στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, σε περίπτωση που κριθεί

απαραίτητο. Κατά το στάδιο του ελέγχου, αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων μεμονωμένα αλλά και συνολικά των τμημάτων που έχουν εμπλακεί στην υλοποίηση ενός project.

Ο Fayol επικεντρώθηκε στην «Θεωρία της διαχείρισης» και συνέβαλε ιδιαίτερα στην εφαρμογή επιστημονικών προτύπων στη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά. Συγκεκριμένα στο διαχρονικό του βιβλίο «Administration Industrielle ex Generale», ορίζει τα εξής τέσσερα βασικά σημεία της θεωρίας του Μάνατζμεντ:

- Ο ρόλος της επίβλεψης δε θα πρέπει να συγχέεται με αυτόν της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη θα έπρεπε να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις λειτουργίες διοίκησης (π.χ. λειτουργίες όπως προγραμματισμός, διεύθυνση κ.ο.κ) και όχι στην επίβλεψη των εργαζομένων.
- Το έργο των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να αποτελεί λειτουργία του Μάνατζμεντ.
- Το Μάνατζμεντ ως επιστήμη θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από γενικές αρχές, οι οποίες θα αποτελούν «οδηγό» προς τα στελέχη.
- Τα νέα στελέχη είναι ικανά να «μάθουν» να διευθύνουν. Πρόκειται για μια «προχωρημένη» άποψη, η οποία διαφέρει από αυτή της σύγχρονης θεωρίας που υποστηρίζει ότι οι Μάνατζερ γεννιούνται.

Κατά τον Fayol, οι αρχές του επιστημονικού Μάνατζμεντ είναι οι εξής:

- Καταμερισμός εργασίας: Οι αρμοδιότητες θα πρέπει να διαχωρίζονται και να κατανέμονται μεταξύ των κατάλληλα εκπαιδευμένων εργαζομένων. Ο Fayol έκανε λόγο για την εξειδίκευση εργασίας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει τη βέλτιστη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης.
- Εξουσιοδότηση: η οποία ορίζεται ως το δικαίωμα να ασκεί κάποιος την εξουσία που του έχει παραχωρηθεί και άρα να δίνει εντολές, προκειμένου στην υπακοή των εργαζομένων. Η έννοια της εξουσιοδότησης συνδέεται άρρηκτα με

αυτή της ευθύνης-αρμοδιότητας. Ο συνδυασμός των δύο εννοιών οδηγεί στην εξασφάλιση επιτυχούς μεθόδου διοίκησης.

➤ Πειθαρχία: αφορά στην επιβολή κυρώσεων στην περίπτωση απόκλισης από τα όσα ορίζονται στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

➤ Διοικητική ενότητα: Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές μόνο από μάνατζερ, ούτως ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων.

➤ Ενότητα κατεύθυνσης: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κινούνται στο σύνολό τους προς τον κοινό στόχο της επιχείρησης.

➤ Υπαγωγή του ατομικού συμφέροντος στο συμφέρον της επιχείρησης: Τα ατομικά συμφέροντα δε θα πρέπει να υπερισχύουν έναντι των στόχων και των συμφερόντων της επιχείρησης.

➤ Αμοιβή: οι αποδοχές του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να καθορίζονται βάσει γενικών κανόνων που θα ισχύουν για όλους, ενώ για τον υπολογισμό τους θα πρέπει να συνυπολογίζονται παράγοντες όπως: οικονομική κατάσταση της χώρας, οι συνθήκες εργασίας, το κόστος διαβίωσης κ.α.

➤ Συγκεντρωτισμός: Κατά τον Fayol ορίζεται ως η υποβάθμιση του ρόλου των υφισταμένων, μέσω της μείωση των αρμοδιοτήτων τους. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση και η επιλογή μεταξύ των δύο εξαρτάται από το καθεστώς λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης.

➤ Κλίμακα ιεραρχίας: Οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες παραχωρούνται από την κορυφή της πυραμίδας ιεραρχίας προς τη βάση της. Αυτό σημαίνει ότι οι εξουσίες μειώνονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

➤ Τάξη: Όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές μιας επιχείρησης, που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη εργασία θα πρέπει να είναι τοποθετημένοι σωστά, με σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα.

➤ Ισότητα: Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης κατά το μέγιστο δυνατό.

➤ Σταθερότητα υπαλλήλων: Η διατήρηση των αποδοτικών υπαλλήλων συμβάλλει στην μείωση κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, αφού η επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων συνεπάγονται επιπλέον έξοδα. Το ικανό

και αφοσιωμένο προσωπικό συμβάλλει καθοριστικά στην εξελικτική πορεία της επιχείρησης.

➤ Πρωτοβουλία: Η ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων θα πρέπει να ενθαρρύνεται, αφού αποτελεί ένδειξη επιπλέον εργασιακής προσπάθειας.

➤ Συναδελφική αλληλεγγύη: Οι διοικούντες θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Το έργο του Fayol παρουσιάζει σε γενικές γραμμές αρκετές ομοιότητες με αυτό του Taylor, οι θεωρίες τους ωστόσο είναι διαφορετικές και για το λόγο αυτό, η μία συμπληρώνει την άλλη.

4.2. Στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ

4.2.1. Ανάλυση περιβάλλοντος

Η στρατηγική ανάλυση των οργανώσεων περιλαμβάνει την ανάλυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αλλά και αυτή των περιοχών των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων τους. (Auguskeviciene, 1999). Η στρατηγική ανάλυση ενός οργανισμού συνδέεται με το μικρό-περιβάλλον και το μακροοικονομικό περιβάλλον, καθώς αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε αυτό και τις απειλές του. Η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από το αν είναι σε θέση να ανιχνεύσει τις ευκαιρίες και να τις χρησιμοποιήσει αναλόγως. Επιπλέον, για την οργάνωση είναι επίσης σημαντικό να σημειώνονται οι προερχόμενες απειλές ή τα αποτελέσματα από απροσδόκητες απειλές και να γίνεται αυτό όσο το δυνατόν συντομότερα και με λιγότερες απώλειες. Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις, απαιτείται η διεξαγωγή εξωτερικής και εσωτερικής ανάλυσης περιβάλλοντος.

Η στρατηγική διαδικασία ενός οργανισμού είναι ένας σημαντικός κρίκος όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον, για στρατηγική ανάλυση. Τα εξωτερικά περιβάλλοντα των οργανισμών μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη στενή και την ευρεία έννοια. Με την ευρεία έννοια, μπορεί να ειπωθεί ότι το περιβάλλον των

οργανισμών περιλαμβάνει όλα τα εξωτερικά αντικείμενα. Με τη στενή έννοια, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από εξωτερικά αντικείμενα, τα οποία επηρεάζονται έντονα από την οργάνωση και την επίδοση της επιχείρησης. Συνιστάται η προσεκτική και λεπτομερής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι δυνατόν να καθορίσουμε ποιοι παράγοντες πηγαίνουν σε ποια κατεύθυνση και με ποια ταχύτητα αλλάζουν. Όλες οι πιθανές λύσεις θα πρέπει να επανεξεταστούν και να αναθεωρηθούν προκειμένου να επιλεγεί η καλύτερη στρατηγική για την κάλυψη των προσδοκιών των οργανώσεων.

Η ανάλυση εξωτερικών παραγόντων επικεντρώνεται στο μέλλον και περιλαμβάνει τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι ανεξάρτητοι από τον οργανισμό. Η οργάνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχει ένα σύνολο παραγόντων εκτός του οργανισμού, π.χ. τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές τάσεις της χώρας, τις τεχνολογικές δυνατότητες και την ανταγωνιστικότητα, θα μπορούσε με κάποιο τρόπο να επηρεάσει τις δραστηριότητές του για την επίτευξη των στόχων του (Jucevicius, 2000). Με τη σειρά της, ο στόχος της στρατηγικής ανάλυσης των εξωτερικών περιβαλλόντων συνίσταται στον εντοπισμό αυτών των παραγόντων και την πιθανή επίπτωσή τους στον οργανισμό.

Οι εμπορικές σχέσεις και οι συνθήκες ελευθέρωσης των επενδύσεων, η εξελισσόμενη τεχνολογία, ο ταχύς ρυθμός των αλλαγών και οι διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης έχουν διευρύνει την επιλογή των καταναλωτών και ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί. Το δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον της σημερινής ζωής έχει γίνει ένα σταθερό φαινόμενο. Οι εταιρείες αναγκάζονται ταυτόχρονα να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και το επίπεδο ποιότητας της καινοτομίας.

Ειδικότερα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός εγείρει το ερώτημα για τις επιχειρήσεις σχετικά με τη διατήρηση των υφιστάμενων κερδοφόρων πελατών, στη συνέχεια, πώς να έρθουν αυτές σε επαφή με τους νέους πελάτες. Η μεταβαλλόμενη φύση των πελατών και των αναγκών τους καθώς και ένας αυξανόμενος αριθμός εμπορικών εταιρειών δημιουργούν έναν υψηλό βαθμό

ανταγωνισμού από τις εταιρείες εμπορίας που δραστηριοποιούνται και την αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές.

Ο ανταγωνισμός είναι η κινητήρια δύναμη που προκαλεί αλλαγές στην αναζήτηση αποτελεσματικών λύσεων. Έτσι, είναι σημαντικό να γνωρίζουν πώς να πολεμούν τα εμπόδια που αυτός προκαλεί. Προκειμένου να αποκτήσουν ένα ουσιαστικό μερίδιο της αγοράς για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη τους, οι εταιρείες έχουν διαφορετικές στρατηγικές: μερικοί δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην τιμή των άλλων, μερικοί δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα και ο χρήστης αφήνεται να επιλέξει. Η στρατηγική βοηθά την εταιρεία να καθορίσει εάν η επιχείρηση είναι δυνατή σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο Jucevicius (1996) πιστεύει ότι ο σχηματισμός της στρατηγικής της εταιρείας δεν συμβαίνει από το πουθενά, αλλά επηρεάζεται από το μακροοικονομικό περιβάλλον δηλαδή από τους ανεξέλεγκτους περιβαλλοντικούς παράγοντες και το μικρό - περιβάλλον δηλαδή από το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων που σχετίζονται με τη βούληση της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της. Μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εσωτερική δομή, το προσωπικό, την παραγωγή και τις οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας. Όλοι οι παράγοντες μελετώνται συνολικά σαν μία ευκαιρία για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Για να δημιουργηθεί μια στρατηγική και να λειτουργήσει αποτελεσματικά, είναι απαραίτητο να αναλυθούν λεπτομερώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον αξιολογώντας το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των συμμετεχόντων. Η αποτελεσματικότητα του εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ιδιαίτερα από τα κύρια κέντρα επιρροής που καθορίζουν την επιτυχία, δηλαδή από την οργάνωση, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές.

Οι επιχειρήσεις της οικονομίας της αγοράς αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό, ο οποίος κλιμακώνεται από τον αυξανόμενο αριθμό των συμμετεχόντων, ο οποίος καθορίζεται από την ανάπτυξη. Ο ανταγωνισμός επιταχύνει την ανάπτυξη των εγγενών διαδικασιών: στις μορφές και τις μεθόδους ανανέωσης, ένας αυξανόμενος αριθμός νέων τεχνολογιών και προϊόντων επιδιώκει νέες διεξόδους. Επομένως,

δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες θεωρητικές ερευνητικές τάσεις είναι ο εταιρικός ανταγωνισμός.

Για να επιτύχει, η επιχειρηματική οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει συνεχώς υπόψη το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Πρέπει να προβλέψει τον αντίκτυπο των εξωτερικών παραγόντων και να σχεδιάσει το πρόγραμμα δράσης της έτσι ώστε να εκμεταλλεύεται τις ευνοϊκές ευκαιρίες οι οποίες μπορεί να της προσδώσουν σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και να αποφεύγει τους κινδύνους που συνδέονται με αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η αξιολόγηση των πιθανών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και των επιπτώσεών τους στον οργανισμό καθίσταται ένα πραγματικό πλεονέκτημα, όπως έχει διαμορφωθεί από μια σειρά αποδεκτών λύσεων, και απορρίπτει ό, τι δεν καλύπτει το πλήρες δυναμικό του. Η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων την επιχείρηση να επιτύχει ενεργό και όχι παθητικό τρόπο διαχείρισης. Οι ενεργητικοί διαχειριστές σκέφτονται το μέλλον και σχεδιάζουν γεγονότα, αναζητώντας παράθυρα ευκαιριών και ευνοϊκή κατάσταση για την οργάνωση. Οι ενεργητικοί διαχειριστές αναγνωρίζουν τις απειλές ενώπιον άλλου οργανισμού και είναι σε θέση να ξεκινήσουν επιχειρήσεις εναντίον τους, ακόμη και πριν από την έναρξη της κρίσης. Έτσι, οι οργανώσεις αυτές είναι αποτελεσματικές και επιτυχείς.

Ο Porter (2008), όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, προτείνει να γίνει διάκριση μεταξύ δύο οργανωτικών επιπέδων εξωτερικού περιβάλλοντος: μακρο-οικονομικό και μικρό-περιβάλλον. Το μακρο-οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες και δυνάμεις που επηρεάζουν όλους τους τομείς των οικονομικών οντοτήτων. Το μακρο-περιβάλλον εξαρτάται από τους πολιτικούς, νομικούς, οικονομικούς, κοινωνικό-πολιτιστικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Το μικρό-περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες και δυνάμεις που είναι συγκεκριμένες για έναν συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες και άλλους παράγοντες και στοιχεία της αγοράς.

Πολλοί εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την κατεύθυνση και τις επιλογές της εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να εξεταστεί σε τρία επίπεδα: το μακροοικονομικό περιβάλλον, το περιβάλλον της βιομηχανίας και το περιβάλλον των οργανισμών.

Εν συνεχεία, υπάρχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης, οι διαχειριστές καλούνται να διεξάγουν ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της επιχείρησης με την ανάλυση των αρμοδιοτήτων της. Περιλαμβάνει επίσης την έρευνα των διαχειριστών που υπογραμμίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Για να είναι αποτελεσματικές οι στρατηγικές, ο οργανισμός πρέπει να εκμεταλλευτεί και να επεκτείνει τα πλεονεκτήματά του, καθώς και να μειώσει ή να εξαλείψει τις αδυναμίες του, ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της προκειμένου να επιτύχει κερδοφορία.

Η ανάλυση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποκαλύπτουν τις εσωτερικές της δυνάμεις και αδυναμίες. Η ανάλυση αυτή παρουσιάζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που καθορίζονται με βάση την ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων που είναι σημαντικοί για την οργάνωση. Αυτοί είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και σχετίζονται άμεσα με την ανταγωνιστική τους επιτυχία. Ωστόσο, τίθεται το ερώτημα σε ποιους παράγοντες δίδεται προτεραιότητα (διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, αποκλειστική κατοχή πόρων ή διαχειριστική δυναμική ποιότητα) και αύξηση της ανταγωνιστικότητας της διαμάχης (Mintzberg, Ahlstran & Lampele, 2010).

Η ανάλυση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση των πόρων των οργανισμών και την ποιότητα του περιεχομένου, τους στόχους και τα καθήκοντα την αξιολόγησης του όγκου των επενδύσεων και της διαχείρισης του κινδύνου. Η ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων είναι μία από

τις σημαντικότερες φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, διότι επιτρέπει στους οργανισμούς να συνοψίζουν τη σκοπιμότητα των στόχων τους. Εάν μια εσωτερική ανάλυση παραγόντων οργανισμού δείχνει ότι δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των απαιτούμενων στόχων, τότε μπορεί να αλλάξει κατεύθυνση και να αποφύγει την αποτυχία.

Η εσωτερική ανάλυση της εταιρείας είναι μία από τις τεχνικές αξιολόγησης της εσωτερικής κατάστασης των οργανισμών. Η εσωτερική ανάλυση του προφίλ της εταιρείας διακρίνει τέσσερις τομείς: οικονομικούς πόρους, πόρους μάρκετινγκ, οργανωτικούς και τεχνικούς πόρους και εργασία.

Οι οικονομικοί πόροι συχνά δείχνουν αν ένας οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες. Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί σωστά η οικονομική κατάσταση των οργανισμών. Οι τρέχουσες οικονομικές εκθέσεις της εκάστοτε επιχείρησης χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των οικονομικών πόρων. Αυτές οι αναφορές δείχνουν την αναπτυξιακή προοπτική.

Θεωρείται γενικά ότι η συμπεριφορά του παρελθόντος του εκάστοτε οργανισμού καθορίζεται από την ικανότητα του τρέχοντος και αναμενόμενου μέλλοντος. Εάν ο οργανισμός έχει αμφισβητήσιμη οικονομική έκθεση, είναι αδύνατο να υπάρξουν αντικειμενικές δημοσιονομικές επιπτώσεις. Κατά την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας, χρησιμοποιώντας τη δήλωση κέρδους (ζημία) και τις πληροφορίες του ισολογισμού, οι τεχνικοί πόροι είναι υλικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.

Οι οργανωτικοί πόροι σχετίζονται με τη δομή την κουλτούρα των οργανώσεων. Ενώ πολλοί πόροι συνδέονται με αυτούς τους δύο παράγοντες, μια βαθύτερη ανάλυση περιλαμβάνει την τοπική παραγωγική ικανότητα, την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τη δομή ελέγχου απογραφής, την έρευνα εικόνας και ανθρώπινων πόρων. Η ανάλυση της εμπορικής επιχείρησης, η παραγωγική ικανότητα δεν είναι σημαντική.

Για κάθε οργανισμό, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί σωστά η τοποθεσία του. Για μια εμπορική εταιρεία, είναι σημαντικό να επιλέξει ένα εύκολα προσβάσιμο σημείο, το οποίο ενισχύει την εικόνα της εταιρείας και τη δυνατότητα να προσελκύσει πελάτες στην αγορά-στόχο της. Είναι εξίσου σημαντικό να διατηρεί καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της, οι οποίοι μπορεί να είναι οι πιστωτές της εταιρείας.

Για να λειτουργεί μια επιχείρηση αποτελεσματικά, πρέπει να διαθέτει σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση των παραγγελιών, την αποθήκευση και τη μέθοδο καθορισμού των παραγγελιών. Αυτό το σύστημα είναι απαραίτητο προκειμένου αποκατασταθεί κάποια απώλεια της επιχείρησης.

Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά η οργάνωση και η παραγωγική εργασία, είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί η δομή του οργανισμού. Το οργανόγραμμα που διαμορφώνεται κάθε φορά απεικονίζει την κατανομή της εξουσίας, τη ροή των πληροφοριών, βοηθώντας τους υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Η αξιολόγηση της εικόνας του οργανισμού είναι περίπλοκη, αλλά δεν είναι το λιγότερο σημαντικό στοιχείο της εσωτερικής ανάλυσης προφίλ. Ένα καλό όνομα είναι ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επειδή μπορεί να ενθαρρύνει τους αγοραστές να επιλέγουν τα προϊόντα της εταιρείας και όχι τους ανταγωνιστές της.

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά του. Στην περιγραφή του εργατικού δυναμικού, είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή στον αριθμό και τα προσόντα των εργαζομένων και στην οργανωτική δομή, που καθορίζει την κατανομή της εργασίας στην εταιρεία. Για την οργάνωση, είναι σημαντικό να αξιολογείται συνεχώς το ηθικό των υπαλλήλων και οι εργασιακές σχέσεις. Ο κύκλος εργασιών των υπαλλήλων, η απουσία και το ποσοστό καθυστέρησης είναι οι πιο κατανοητοί δείκτες συναισθημάτων του προσωπικού.

Η οργάνωση, αναλύοντας τους εργασιακούς πόρους της επιχείρησης, πρέπει να λάβει υπόψη το ισχύον σύστημα πληρωμών τόσο για εσωτερικές όσο και για εξωτερικές προοπτικές. Μια εσωτερική προσέγγιση δηλώνει ότι ο μισθός καθορίζεται από την παραγωγικότητα ενός συγκεκριμένου οργανισμού, ενώ μια εξωτερική άποψη ισχυρίζεται ότι ο μισθός βασίζεται σε μισθούς σε παρόμοιους οργανισμούς. Η προώθηση και η διαμόρφωση της οργάνωσης προτείνουν τρόπους προσέγγισης των εργαζομένων. Οι καλύτεροι εργοδότες δεν πληρώνουν τους υψηλότερους μισθούς σε οργανισμούς και είναι αυτοί που σέβονται τους εργαζόμενους, ενδιαφέρονται για το έργο τους και θέλουν να συνεχίσουν να τους κρατούν στον οργανισμό.

Για την επιτυχία του οργανισμού, οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες πρέπει να συνδέονται και να συνδυάζονται και τα αποτελέσματα της ανάλυσης πρέπει να βοηθούν στην κατανόηση των δεσμών μεταξύ αυτών των παραγόντων. Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης των οικονομικών τομέων, τον καθορισμό του επιπέδου ανταγωνισμού και της επιρροής καθεμιάς από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις στην αξιολόγηση των μελλοντικών προοπτικών, τον εντοπισμό ενδεχόμενων αλλαγών στην εξωτερική και εσωτερική ανάλυση, είναι απαραίτητο να συνοψίσουμε όλες τις προαναφερθείσα και την αξιολόγησή τους.

Η επιλογή της στρατηγικής καθορίζεται από διάφορους παράγοντες. Τα πλεονεκτήματα του οργανισμού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή μιας στρατηγικής. Επίσης, ο οργανισμός πρέπει να επιλέξει τις στρατηγικές που οδηγούν στην ανάπτυξη και την ανάγκη να υλοποιηθεί η στρατηγική αποτελεσματικά. Φυσικά, η στρατηγική συνδέεται πάντα με το οικονομικό κόστος. Οι οικονομικοί πόροι συνήθως αντικατοπτρίζουν το πλεονέκτημα που μπορεί να έχει ο οργανισμός για ευκαιρίες. Η εφαρμογή της στρατηγικής συνδέεται με την οργάνωση ορισμένων υποχρεώσεων, οι οποίες συχνά διαδραματίζουν καίριο ρόλο.

Ο χρόνος είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας λόγω των ευκαιριών και των κινδύνων των οργανώσεων και των αναμενόμενων αλλαγών. Εξάλλου, ο

οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει μια στρατηγική ανά πάσα στιγμή, αλλά μόνο σε ορισμένες περιόδους, όταν υπάρχει τηρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις.

4.2.2. Διαμόρφωση στρατηγικής

4.2.1.1. Εταιρική αποστολή

Η παραδοσιακή διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: στόχους, στρατηγικές και πόρους. Οι στόχοι του οργανισμού υπολογίζονται έχοντας σαν βάση ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες, καθορίζουν τα καθήκοντά του, τα οποία πρόκειται να εκτελεστούν σε μια χρονική περίοδο. Ο σκοπός είναι να δηλωθεί τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός (Formisano, 2003).

Εκτός από τη διαδικασία χάραξης πολιτικής η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, ο καθορισμός της εταιρικής αποστολής ή της καθιέρωσης στόχων είναι επίσης σημαντική. Η αποστολή είναι μία ή λίγες προτάσεις που περιγράφουν τον κύριο σκοπό της ύπαρξης και τον τρόπο λειτουργίας των οργανώσεων. Διαφορετικά, μπορεί να λεχθεί ότι η αποστολή είναι ο κύριος στόχος, ο οποίος βασίζεται στα βασικά μηνύματα του σκοπού, της ικανότητας και της θέσης του οργανισμού στον κόσμο (Olsen et al., 2004).

4.2.1.2. Σκοποί

Οι οργανισμοί που δεν θέτουν στόχους δεν μπορούν να επιβιώσουν στην αγορά. Ωστόσο, αυτές τις μέρες, τα επιστημονικά συγγράμματα σχετικά με επιχειρηματικούς στόχους έχουν προωθήσει έναν πιο συγκεκριμένο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ο στόχος θεωρείται ως ένα προβλέψιμο αποτέλεσμα ή συνθήκες υπό τις οποίες τα μέλη της οργάνωσης θέλουν να επιτύχουν τη δραστηριότητά τους (Mintzberg et al., 2010).

Προκειμένου να διερευνηθεί η διατύπωση των στρατηγικών στόχων, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι στόχοι των οργανισμών πρέπει να διατυπώνονται σύμφωνα με την αποστολή τους και πρέπει να παρέχονται με συγκεκριμένες ενδείξεις για τον καθορισμό των στόχων της αξιολόγησης των επιδόσεων. Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεπείς αλλά παράλληλα πρέπει να είναι συμβατοί με τις απόψεις του συνόλου της επιχείρησης καθώς και τους αντικειμενικούς της στόχους και μπορούν να είναι έχουν αποτέλεσμα μόνο εφόσον υλοποιηθούν οι εξής συνθήκες (Morgan et al., 2008):

- εάν είναι μετρήσιμοι και έχουν σαφή και συγκεκριμένο στόχο για την αξιολόγηση της βάσης των αποφάσεων
- αν έχουν χρονικό όριο, δηλ., εάν υποδηλώνεται ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση του στόχου.

Οι στόχοι της οργάνωσης δημιουργούνται όχι μόνο από την αποστολή και το όραμα, αλλά επηρεάζονται επίσης και από το υψηλό επίπεδο των ίδιων προσανατολισμών και στόχων των ηγετών των οργανώσεων. Το όραμα είναι μια σκόπιμα γενικευμένη αντίληψη και κατανόηση του πότε, πού και πώς θα ανταγωνιστεί ο οργανισμός με τους αντιπάλους του στο μέλλον (Mintzberg et al., 2010).

Έτσι, οι στόχοι της οργάνωσης καθίστανται ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης, μόνο όταν τα στελέχη υψηλού επιπέδου τους διατυπώνουν σωστά και σκόπιμα, τους θεσμοθετούν αποτελεσματικά, ενημερώνουν τους υπαλλήλους για αυτούς τους στόχους και ενθαρρύνουν την εφαρμογή τους στον οργανισμό.. Ο διευθυντής της εταιρείας πρέπει επίσης να έχει τρόπους για να μεταβιβάσει τις γνώσεις του σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι στόχοι πρέπει να επιδιώκονται προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού και για να επιτευχθούν είναι σημαντικό να μην υπερβαίνουν τις ικανότητες των οργανισμών. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στόχου δεν παρεμβαίνουν σε άλλους στόχους. Επίσης, το

πλαίσιο των στόχων του οργανισμού, το οποίο ανέπτυξε μια στρατηγική, δεν μπορεί να παραμείνει αμετάβλητο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μόνο όταν καθιερωθεί το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι των οργανώσεων, μπορεί κανείς να προχωρήσει στην επόμενη φάση της στρατηγικής - μια ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ανάλυση, η οποία χωρίζεται σε εξωτερικές και εσωτερικές συνιστώσες και αναλύθηκε παραπάνω.

4.2.1.3. Στρατηγικές

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις βασικές στρατηγικές με τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάζουν τη δράση τους και να δραστηριοποιούνται στην αγορά: απλή στρατηγική ή στρατηγική εν γένει, εταιρική στρατηγική και ανταγωνιστική στρατηγική (Nikolis, 2012). Το διάγραμμα 4.1 παρουσιάζει τις τρεις αυτές στρατηγικές.



Διάγραμμα 4.1: Τύποι Στρατηγικής

Πηγή: Nicolis, 2012

Η γενική προσέγγιση της στρατηγικής αναφέρεται στο πώς θα επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος. Κατά συνέπεια, η στρατηγική γενικά ασχολείται με τις σχέσεις μεταξύ άκρων και μέσων, μεταξύ των αποτελεσμάτων που αναζητά η επιχείρηση και των πόρων που έχει στη διάθεσή της. Η στρατηγική και η τακτική ασχολούνται τόσο με τη σύλληψη όσο και με τη διεξαγωγή των ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ως επί το πλείστον, η στρατηγική ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει ή διαθέτει τους πόρους που έχετε στη διάθεσή της η επιχείρηση, ενώ η τακτική ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο τους χρησιμοποιεί. Μαζί, η στρατηγική και η τακτική γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ άκρων και μέσων.

Η στρατηγική και η τακτική είναι όροι που έρχονται σε μας από τον τομέα του στρατού. Η χρήση τους σε επιχειρήσεις και άλλες πολιτικές επιχειρήσεις απαιτούσε λίγη προσαρμογή όσον αφορά τη στρατηγική εν γένει.

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει τις αγορές και τους κλάδους στους οποίους θα λειτουργεί μια εταιρεία. Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει για μια δεδομένη επιχείρηση τη βάση πάνω στην οποία θα ανταγωνιστεί. Η εταιρική στρατηγική αποφασίζεται συνήθως στο πλαίσιο του καθορισμού της αποστολής και του οράματος της εταιρείας (Nicolis, 2012), δηλαδή της δήλωσης της επιχείρησης, του γιατί υπάρχει και του τι πρόκειται να γίνει. Η ανταγωνιστική στρατηγική εξαρτάται από τις ικανότητες, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της εταιρείας σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της αγοράς και τις αντίστοιχες δυνατότητες, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της.

Η μείωση του κόστους υπήρξε ανέκαθεν ένα σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικής Στρατηγικής, έγινε δε εξαιρετικά δημοφιλής την δεκαετία του 1970, λόγω της θεωρίας της «καμπύλης εμπειρίας». Η καμπύλη εμπειρίας θεωρεί ότι, όσο μια επιχείρηση συσσωρεύει εμπειρία στην παραγωγή ενός προϊόντος τόσο το κόστος θα φθίνει κατά τρόπο προβλέψιμο. Η καμπύλη εμπειρίας διαφέρει από τις οικονομίες κλίμακες και στηρίζεται κυρίως στις γνώσεις που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος, στις τεχνολογικές βελτιώσεις και στον επανασχεδιασμό του προϊόντος.

Εκτός της καμπύλης εμπειρίας, υπάρχουν βέβαια και άλλες περιοχές όπου μπορεί να υπάρξουν μειώσεις κόστους όπως (Wilson et al., 1995):

- Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων (μάρκες κτλ) όπου μπορεί να υπάρχουν οικονομίες που δεν θα μπορούσαν να υπάρξουν σε τοπική βάση.
- Η συγκέντρωση του παραγωγικού δυναμικού σε μία ή δύο μεγάλες εγκαταστάσεις σε χώρες όπως η Ν. Κορέα, Ταϊβάν και Φιλιππίνες οι οποίες προσφέρουν χαμηλό κόστος.

➤ Η τροποποίηση σχεδίων για την απλοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και η χρήση νέων υλικών.

➤ Η επίτευξη μεγάλης αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού με την επένδυση σε καινούργιες εγκαταστάσεις και διαδικασίες.

Ο δε Aaker D. (1992) αναφέρει τους παρακάτω τρόπους που μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει χαμηλό κόστος:

- Προϊόντα / υπηρεσίες χωρίς καλλωπισμούς (no frills).
- Χαμηλού κόστους σχεδίαση προϊόντος.
- Πλεονέκτημα κόστους σε Α' ύλες.
- Χαμηλού κόστους διανομή.
- Χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό.
- Κυβερνητικές χορηγίες.
- Πλεονέκτημα εγκατάστασης.
- Αυτοματοποίηση παραγωγής και νεωτερισμός.
- Αγορές φθηνού κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.
- Μειώσεις γενικών εξόδων.
- Οικονομίες κλίμακας.

Στη συνέχεια, με το να ακολουθήσει η επιχείρηση την Στρατηγική «Διαφοροποίησης» δίδεται έμφαση σε ένα σημαντικό στοιχείο του «Μίγματος Marketing» και επομένως μπορεί να είναι ηγέτης ποιότητας (Mercedes κτλ), ηγέτης υπηρεσιών (Mc Donalds), ηγέτης σε τεχνολογία κτλ. Η Διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας την εικόνα της μάρκας ή της συσκευασίας, (ένα τέχνασμα ιδιαίτερα επιτυχημένο σε ώριμες αγορές όπου οι φυσικές διαφορές των προϊόντων είναι δυσδιάκριτες).

Είναι φανερό ότι η Στρατηγική Διαφοροποίησης απαιτεί ένα διαφορετικό μίγμα ικανοτήτων και συμπεριφορών σε σχέση με την «Ηγεσία Κόστους» όπως, είναι η ευελιξία και οι πρωτοποριακές ιδέες. Παρακάτω παρατίθενται τα κυριότερα στοιχεία για την Διαφοροποίηση (Aaker, 1992):

- Επιλογή της ποιότητας.
- Αναγνωρισιμότητα Μάρκας (Brand awareness).
- Συσχετισμός Μάρκας (Brand associations).
- Προσανατολισμός στον πελάτη.
- Πίστη μάρκας.
- Βάση πελατών.
- Ιδιότητες προϊόντος (product features).
- Στοιχεία υπηρεσίας.
- Τεχνική ανωτερότητα.
- Κανάλι διανομής.
- Εύρος γραμμής παραγωγής.

Από τα παραπάνω θα σταθούμε ιδιαίτερα σε δύο, την ποιότητα και την αναγνωσιμότητα της μάρκας. Μερικές από τις κύριες διαστάσεις της ποιότητας όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες παρουσιάζονται κατωτέρω (Πίνακας 4.1):

Πίνακας 4.1: Διαστάσεις της ποιότητας

Προϊόντα	Υπηρεσίες
Απόδοση	Αξιοπιστία
Διάρκεια	Ανταπόκριση
Συμμόρφωση με προδιαγραφές	Δεξιότητες
Στοιχεία	Βαθιά κατανόηση (Empathy)
Όνομα	
Αξιοπιστία	
Εξυπηρέτηση	
Ταιριασμένο & έτοιμο (Fit & Finish)	

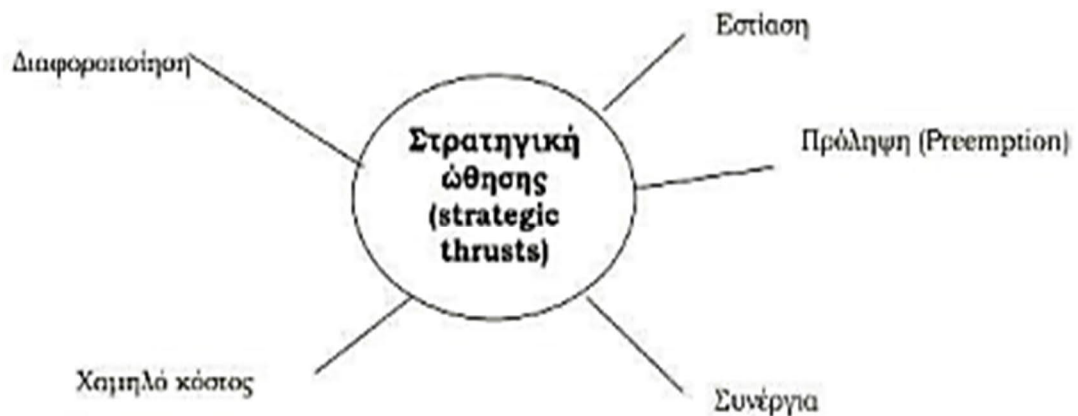
Πηγή: Aaker, 1992

Μία λεπτομερής εξέταση της σχέσης μεταξύ «εκλαμβανόμενης ποιότητας» (perceived quality) και άλλων στρατηγικών μεταβλητών εκτός από την απόδοση (ROI) κατέληξε στο ότι η εκλαμβανόμενη ποιότητα επηρεάζει το μερίδιο αγοράς, την τιμή, έχει άμεση επίπτωση στην κερδοφορία και δεν επηρεάζει τα κόστη αρνητικά.

Και την Αναγνωρισιμότητα της Μάρκας (Brand awareness) είναι φανερό ότι η γνώση του προϊόντος προσδίδει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα όπως ότι προσδίδει μία αίσθηση εξοικείωσης αποτελεί ένα σημάδι παρουσίας, δέσμευσης και αποτελεί το πρώτο βήμα για την επιλογή σχεδόν οποιοσδήποτε απόφασης προσανατολισμού στον πελάτη.

Στην Στρατηγική «Εστίασης», η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της σε ένα «στενό» τμήμα της αγοράς αντί να ακολουθεί μία «ευρύτερης βάσης Στρατηγική». Έτσι κτίζεται μία σε βάθος τεχνογνωσία του τμήματος της αγοράς καθώς επίσης υψώνονται και φράγματα εισόδου λόγω της φημολογίας περί «ειδικού» στον χώρο (specialty). Μόλις η επιχείρηση καθιερωθεί στον χώρο, ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες της αγοράς, αναπτύσσει είτε μία Στρατηγική Διαφοροποίησης είτε Ηγεσίας κόστους. Στην πράξη, απεδείχθη ότι η Στρατηγική Εστίασης ταιριάζει καλύτερα σε μικρές επιχειρήσεις καθ' όσον αυτές μόνον έχουν την ευελιξία να ανταποκρίνονται άμεσα στις ειδικευμένες ανάγκες των μικρών τομέων.

Η Στρατηγική μπορεί να έχει και άλλες στρατηγικές ωθήσεις εκτός από την Διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος, οι οποίες παρουσιάζονται κατωτέρω (Διάγραμμα 4.4):



Διάγραμμα 4.4.: Στρατηγική ώθησης

Πηγή: Aaker, 1992

4.2.3. Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής που επιλέγεται από την εκάστοτε επιχειρηματική μονάδα επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η ορθή και σωστά συντονισμένη λειτουργία των επιμέρους αυτών εργαλείων, είναι αυτή που σε τελική ανάλυση καθορίζει το αν μια σωστή στρατηγική θα πετύχει ή θα αποτύχει στην πράξη (Παπαδάκης, 2007).

Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μία διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και σε καμία περίπτωση σύντομη χρονικά. Απαιτεί έλεγχο και επίπονες διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων σχεδόν καθημερινά. Γι' αυτό, άλλωστε, και μέσω της διαδικασίας αυτής είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικότερες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης της εταιρείας, στη δομή και την κουλτούρα καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό της (Olsen, 2012). Η υλοποίηση της στρατηγικής ουσιαστικά πραγματοποιείται με τη συνεργασία των κατώτερων και των ανώτερων στελεχών, δηλαδή του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού

μίας επιχείρησης. Κάποια βασικά στοιχεία της υλοποίησης της στρατηγικής αναφέρονται παρακάτω.

Ένα βασικό στοιχείο είναι τα προγράμματα.. Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών και βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου (Παπαδάκης, 2007). Για παράδειγμα, η προσπάθεια δημιουργίας και προώθησης ενός νέου προϊόντος μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους διαδικασίες. Ουσιαστικά, το πρόγραμμα ως λειτουργία προσανατολίζει, δίνει κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.

Στη συνέχεια έρχεται ο προϋπολογισμός (Olsen, 2012). Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μία επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή (π.χ. προϋπολογισμός για διαφήμιση, για έρευνα και ανάπτυξη).

Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές ιδέες προγράμματα θα εφαρμοσθούν. Αυτό συμβαίνει, γιατί κανένα σχέδιο ή προσπάθεια, όσο φιλόδοξη και καινοτόμος και αν είναι, δεν πρόκειται να εφαρμοσθεί, αν κριθεί από την εταιρεία ότι η απόδοση του κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίησή της και τα αναμενόμενα κέρδη είναι ανεπαρκή (Olsen, 2012). Στόχος, λοιπόν, του προϋπολογισμού είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ' επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης.

Πέρα από αυτό, στην πράξη ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο, τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιάσμά όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων (Olsen, 2012).

Παρακάτω είναι οι διαδικασίες. Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Για παράδειγμα, μπορούμε να ορίσουμε συγκεκριμένες διαδικασίες για τον εφοδιασμό της παραγωγικής μας δραστηριότητας με πρώτες ύλες. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

4.2.4. Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτήν η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει το Βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης επιδιώκει να απαντήσει σε Βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτοί είναι (McKeown, 2012):

Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αποφασίσουμε εύκολα για το ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια είναι λανθασμένη.

Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων. Είναι εύλογο πολλά διοικητικά στελέχη να θεωρούν πολύ πιο εύκολο να θέτουν ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους στόχους, παρά να τους αξιολογήσουν.

Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές Βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή αποτυχία της στρατηγικής (McKeown, 2012).

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.

Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα μοντέλο, εκ των υστέρων αξιολόγησης της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το μοντέλο αυτό αξιολογεί το κατά πόσον οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, αξιολογεί τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη είναι κατά πόσον η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώστηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κ.λπ.

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποδείξει κανείς ότι μία συγκεκριμένη στρατηγική είναι η άριστη ή ακόμα να εγγυηθεί ότι θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά από την επιχείρηση. Μπορεί όμως να αξιολογήσει εάν αυτή έχει κάποια κρίσιμα ελαττώματα.

Ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τη στρατηγική είναι η ικανότητά της να προσδίδει συνάφεια και αλληλουχία στις πράξεις της επιχείρησης (McKeown, 2012). Η έλλειψη συνέπειας σε μια επιχείρηση οδηγεί συχνά σε εσωτερικές συγκρούσεις και φιλονικίες. Αυτά τα φαινόμενα μπορούν να εκλείψουν, εάν αντιμετωπιστούν κατάλληλα οι παράγοντες που τα προκαλούν.

Ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο μια επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της έχει δύο προϋποθέσεις: η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του περιβάλλοντος της προκειμένου να επιβιώσει.

Η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτυγχάνει και τις δύο αυτές προϋποθέσεις. Όμως και μόνο η διατύπωση της στρατηγικής αυτής πόσο μάλλον η εφαρμογή της συναντά προβλήματα, δεδομένου ότι πολλές μεταβολές του περιβάλλοντος της προέρχονται από αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ συχνά αστάθμητων παραγόντων.

Η έννοια της συμφωνίας έχει σχέση με το συνταίριασμα των δύο διαφορετικών αυτών επιδιώξεων. Το σημαντικότερο στοιχείο σχετικά με την αξιολόγηση της συμφωνίας είναι να κατανοήσουν τα στελέχη για ποιο λόγο ευημερεί η επιχείρηση και εάν αυτό μπορεί να διατηρηθεί και στο μέλλον. Σ' αυτήν την προσπάθεια είναι σημαντικό να κατανοήσουν τα στελέχη επαρκώς τις οικονομικές βάσεις πάνω στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση, καθώς και τη δυνατότητα να ανταποκριθούν αυτές στις αλλαγές που ενδέχεται να συμβούν (McKeown, 2012).

Η στρατηγική συχνά είναι μια προσπάθεια δημιουργίας και εκμετάλλευσης μοναδικών ικανοτήτων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα, καθώς και η προσπάθεια παρεμπόδισης της αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί εάν μια επιχείρηση κατέχει ανώτερους πόρους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ανώτερες ικανότητες

εκμετάλλευσης τόσο των πόρων της όσο και των ευκαιριών που παρουσιάζονται, ανώτερη θέση στην αγορά.

Η υπεροχή σε έναν από τους τρεις αυτούς τομείς είναι σημαντική τόσο για την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και για την αξιολόγηση και επιλογή της στρατηγικής που αυτή ακολουθεί.

Συνεπώς, για να αξιολογηθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, θα πρέπει να εξεταστεί το εάν η επιχείρηση κατέχει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και το ταλέντο ώστε να εφαρμόσει τη στρατηγική που έχει αποφασιστεί

Για την αξιολόγηση μία στρατηγικής είναι πολύ σημαντική και η ανάλυση κινδύνου. Η εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων δεν αποτελεί ικανή προϋπόθεση για την επιλογή μιας στρατηγικής. Παράλληλα πρέπει να εξεταστεί ο βαθμός επικινδυνότητας που η στρατηγική συνεπάγεται για την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της εταιρείας και να διερευνηθεί κατά πόσο βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων κινδύνου.

Τα όρια αυτά διαφοροποιούνται βέβαια για κάθε εταιρεία και είναι συνάρτηση της κουλτούρας, της δύναμης και της διάθεσης της εταιρείας να εφαρμόσει μια περισσότερο ή λιγότερο επιθετική στρατηγική. Για παράδειγμα, ενώ για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις τα σχέδια επέκτασης στα Βαλκάνια περνούν από το στάδιο της επανεκτίμησης λόγω της αστάθειας που επικρατεί στην περιοχή, για άλλες ο Βαλκανικός χώρος ενδέχεται να προβάλλει ως ένας ιδιαίτερα ελκυστικός χώρος δραστηριοποίησης.

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως π.χ. το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους της, τα προβλήματά της, τις δυνάμεις της.

Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη έννοιες όπως η κατανόηση και το κοινό αίσθημα. Κανένα τμήμα της επιχείρησης δε θα πρέπει να αποτυγχάνει στη συνεργασία του με ένα άλλο στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις εντολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007). Τέλος, άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του.

Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση μιας στρατηγικής, θα πρέπει αυτή να είναι τέτοια ώστε να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μη στηρίζεται σε πολλές και ανούσιες τις περισσότερες φορές πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σημαντικότητά του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται, και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Δε θα πρέπει, κατά συνέπεια, να στηρίζεται στην τάση της διοίκησης για μίμηση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έχει αποδειχθεί ότι τα διοικητικά στελέχη συχνά αγνοούν τις αναφορές σχετικά με την αξιολόγηση των πράξεων τους, όταν αυτές έχουν μόνο πληροφοριακό σκοπό, γιατί θεωρούν ότι δεν τους ενδιαφέρουν.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων. Για παράδειγμα, σε μια σοβαρή οικονομική

κρίση οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας μπορεί να μειώνονται δραματικά, όμως οι εργαζόμενοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να απεικονίσει σωστά αυτήν την κατάσταση. Άλλωστε, το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η ικανότητά του να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα, δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τη δική τους απόδοση.

4.3. Ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης

4.3.1. Εσωτερικό περιβάλλον

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι τυχημένες αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα διαστήματα;

Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2007). Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης (π.χ. Michael Porter), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Πράγματι, μια επιχείρηση είναι δυνατόν να αποτύχει σε περίπτωση που δεν είναι ικανή να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάσαμε κάποιες βασικές τεχνικές για πιο αποτελεσματική διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των μεταβολών του.

Αναμφίβολα, η άποψη αυτή περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Όμως, πολλές φορές, δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view), η οποία έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία εικοσαετία, σχετίζεται άμεσα με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται (Παπαδάκης, 2007).

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή δάση για το σχεδιάσμά και την εφαρμογή της στρατηγικής (Haines, 2004).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν, για την εξασφάλιση της λειτουργίας τους, μία πλειάδα πόρων. Αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες: Υλικοί πόροι, π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ. Όμως, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάστασή τους, τη δυναμικότητά τους, τη θέση τους.

Ανθρώπινοι πόροι. Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων

ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα, όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να είναι σημαντική.

Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία, αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ. η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σπουδαίους πόρους.

Άυλοι πόροι. Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η «φήμη και πελατεία» έχουν μεγάλη αξία.

4.3.1.1. Ανάλυση VRIO

Η VRIO είναι ένα επιχειρηματικό πλαίσιο ανάλυσης που αποτελεί μέρος του ευρύτερου στρατηγικού σχεδίου μιας επιχείρησης. Η βασική στρατηγική διαδικασία που ξεκινάει μια επιχείρηση αρχίζει με μια δήλωση οράματος και συνεχίζεται μέσω στόχων, εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης, στρατηγικών επιλογών (τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και σε επίπεδο εταιρειών) και στρατηγικής εφαρμογής. Η επιχείρηση ελπίζει ότι αυτή η διαδικασία θα έχει ως αποτέλεσμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται (Burkhart & Reuss, 1993).

Η VRIO εμπίπτει στο εσωτερικό στάδιο ανάλυσης αυτών των διαδικασιών, αλλά χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για την αξιολόγηση σχεδόν όλων των πόρων και

δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το ποια φάση του στρατηγικού μοντέλου εμπίπτει.

Η VRIO είναι ένας αρχικός χαρακτήρας για το πλαίσιο των τεσσάρων ερωτημάτων που τίθεται σχετικά με έναν πόρο ή την ικανότητα προσδιορισμού του ανταγωνιστικού δυναμικού του: το ζήτημα της Αξίας, το ζήτημα της Σπανιότητας, το ζήτημα της Ευκολίας / Δυσκολίας στην απομίμηση και το ζήτημα της Οργάνωσης για την εκμετάλλευση του πόρου ή της ικανότητας (Burkhardt & Reuss, 1993).

Το ερώτημα της αξίας: «Είναι η επιχείρηση σε θέση να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια εξωτερική απειλή με τον πόρο / ικανότητα;»

Το ερώτημα της Σπανιότητας: «Έχει τον έλεγχο του πόρου / ικανότητας στα χέρια ενός σχετικά λίγου;»

Το ερώτημα της μνημονευσιμότητας: «Είναι δύσκολο να μιμηθεί και θα υπάρξει σημαντικό μειονέκτημα κόστους για μια επιχείρηση που προσπαθεί να αποκτήσει, να αναπτύξει ή να αντιγράψει τον πόρο / ικανότητα;»

Το ερώτημα του Οργανισμού: «Είναι η επιχείρηση οργανωμένη, έτοιμη και ικανή να εκμεταλλευτεί τον πόρο / ικανότητα;» «Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να καταγράψει αξία;»

4.3.1.2. Ανάλυση SWOT

Η SWOT Analysis (S - Strengths - Δυνατότητες, W - Weaknesses - Αδυναμίες, O = Opportunities - Ευκαιρίες, Threats - Απειλές) παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε συνδυασμό με εκείνο του εξωτερικού (Τερζίδης, 2011).

Τα δύο πρώτα γράμματα S και W του ακρωνυμίου αναφέρονται στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος τη δεδομένη στιγμή, ενώ τα O και I αναφέρονται στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η SWOT Analysis θεωρείται ως ο ορθολογικότερος συνδυασμός των στοιχείων του περιβάλλοντος δράσης μιας οικονομικής μονάδας. Τα στελέχη που θα κληθούν να διαμορφώσουν μια ανάλυση SWOT πρέπει να έχουν υψηλή εκπαίδευση, γνώση της αγοράς και των αλλαγών της, αντιληπτική ικανότητα, συνδυαστικές δεξιότητες, δυνατή τα κατανόησης του ψυχισμού των καταναλωτών, ομαδικό πνεύμα, άψογη συνεργασία με υφισταμένους και προϊσταμένους (Κέφης, 2009)..

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι η διερεύνηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, η ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της, η εξερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αντιμετώπιση των κινδύνων.

Το στρατηγικό πλεονέκτημα που προσδίδει σε μια επιχειρηματική μονάδα η συγκεκριμένη μέθοδος είναι το απαύγασμα της συνοπτική - αλλά συνάμα ενημερωτικής προσέγγισης της εταιρείας και της ανάλυσης του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

4.3.2. Εξωτερικό περιβάλλον

Στην προσπάθεια τους να αναλύσουν το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί (Haines, 2004). Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά.

4.3.2.1. Pest(e)l Analysis

Πολιτική/Νομική διάσταση

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα (Παπαδάκης, 2007).

Για παράδειγμα, η πρόσφατη απαγόρευση από την ΕΕ χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών και φαρμάκων είναι πιθανό να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα. Επίσης, η καθιέρωση της «λίστας φαρμάκων» από την ελληνική κυβέρνηση επηρέασε και επηρεάζει σημαντικά όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τέλος, η απόφαση της ελληνικής κυβέρνησης να χορηγήσει αρχικά μια τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας και αργότερα μια τέταρτη (στον ΟΤΕ και στην Infoquest αντίστοιχα), άλλαξε ριζικά τους κανόνες του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένους λειτουργούν κάτω από εντελούς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες (Burkhart & Reuss, 1993). Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό οικονομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική «πολιτική έκπληξη», είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής.

Οικονομική διάσταση

Εδώ η ανάπτυξη εστιάζεται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση (Burkhart & Reuss, 1993). Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.).

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα ισχυρή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη (Παπαδάκης, 2007).

Κοινωνικό - πολιτιστική διάσταση

Η κοινωνικό -πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικό - πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω

παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Για παράδειγμα, η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 23 τελευταίες δεκαετίες, θα μπορούσε να είχε Βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών Βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

Δημογραφική διάσταση

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης. Το αξιοπρόσεκτο είναι ότι αυξάνεται στις μη αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Αντίθετα στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να έχουμε μείωση του πληθυσμού παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής.

Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, όπως και στη δική μας, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τα θρησκευτικά πιστεύω της κάθε μειονότητας.

Η διανομή του εισοδήματος, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας για παράδειγμα ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η Ιταλία όπου το βόρειο τμήμα της είναι οικονομικά πιο ισχυρό σε αντίθεση με το νότιο τμήμα το οποίο «παραδοσιακά» είναι πιο φτωχό. Όμοια, το ελληνικό γεωγραφικό διαμέρισμα της Ηπείρου βρίσκεται μεταξύ των πλέον φτωχών περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελος της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

Τεχνολογική διάσταση

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Η σωστή

διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε Βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

Συχνά οι πωλήσεις της παλαιός τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν του τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.

Παγκόσμια διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό της κάθε αγοράς.

Είναι αναγκαιότητα πλέον για μία επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές.

4.3.2.2. Οι 5 δυνάμεις του PORTER

Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (Παπαδάκης, 2007):

- την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,

- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
- την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιάσμά της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει του ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση (Κορο, 1994). Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου. Να αλλάξει με άλλα λόγια τους κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά της προς όφελος της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του κλάδου (Παπαδάκης, 2007).

Το υπόδειγμα του Μ. Porter είναι μια σημαντική τεχνική για την ανάλυση και κατανόηση του μικρο - επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα του, συχνά υποστηρίζεται ότι έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις.

Για πολλούς αναλυτές το συγκεκριμένο μοντέλο αντικατόπτριζε αποτελεσματικά την πραγματικότητα της αγοράς στις αρχές της δεκαετίας του 80. Αδυνατεί όμως να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις της νέας χιλιετίας. Για παράδειγμα, η σύγκλιση πολλών κλάδων (π.χ. μέσω ενήμερωσης, τηλεπικοινωνιών, καταναλωτικών ηλεκτρονικών κ.λπ.) έχει δημιουργήσει

ιδιαίτερα συνθέτους κλάδους με πολλαπλές διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι ιδιαίτερα δύσκολο να είναι αποτελεσματική η ανάλυση των πέντε δυνάμεων.

Επίσης, το υπόδειγμα του Porter, έχει χαρακτηριστεί και ως στατικό. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η κυρία χρησιμότητά του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψή του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές, που επιφέρουν σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς - εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων (Κορο, 1994). Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κ.λπ. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια αλλά πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο (Κορο, 1994). Αυτά περιλαμβάνουν το «knowhow» της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.

Διαφοροποίηση προϊόντος - υπηρεσίας. Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Από το βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του, προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής (switching costs) για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο.

Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες (Κορο, 1994). Σ' αυτή την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου κ.λπ.

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διατακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επίσης, οι υφιστάμενες εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής (Παπαδάκης, 2007).

Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους (π.χ. το μονοπώλιο του ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία μέχρι το 2001, ή οι άδειες κινητής τηλεφωνίας).

Κόστη απώλειας του πελάτη. Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Το κατά πόσον αυτό θα συμβεί εξαρτάται τόσο από οικονομικούς λόγους (συμφέρει του πελάτη να αλλάξει;) από ψυχολογικούς (είναι ευχαριστημένος έχει καλή σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις;) και τυχόν τεχνολογικούς (υπάρχει συμβατότητα τεχνολογίας μεταξύ αυτής που ο πελάτης έχει υιοθετήσει και της τεχνολογίας που του προσφέρουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις;)

Φόβος αντίδρασης - αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούριας εταιρείας.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους ίου παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Αριθμός ίων προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών (Παπαδάκης, 2007):

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικό του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός προμηθευτών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών (Παπαδάκης, 2007). Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την

επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Στην περίπτωση αυτή αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, η ζάχαρη, η φρουκτόζη και η ζαχαρίνη, η τηλεόραση και το σινεμά, τα χάρτινα κουτιά συσκευασίας και τα πλαστικά, ή τα κουτιά αλουμινίου, ο σιδηρόδρομος και το αεροπλάνο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες (Παπαδάκης, 2007).

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα:

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να Βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παράγοντες που παρουσιάζονται παρακάτω:

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Ένταση Ανταγωνισμού ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου (Παπαδάκης, 2007):

- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών. Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς. Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός (perceived) βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (δηλαδή το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό).

Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό - συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

Erica Olsen (2012). Strategic Planning Kit for Dummies, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Max Mckeown (2012), The Strategy Book, FT Prentice Hall.

Patrick J. Burkhardt and Suzanne Reuss (1993). Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations. Newbury Park: Sage Publications.

Stephen G. Haines (2004). ABCs of strategic management : an executive briefing and plan-to-plan day on strategic management in the 21st century.

T. Kono (1994) "Changing a Company's Strategy and Culture", Long Range Planning, 27, 5 (October 1994), pp. 85–97

Nicolis F., (2012), Improving the Performance of People, Processes and Organizations, Three Forms of Strategy, Corporate, Competitive & General, © Fred Nickols 2012http://www.nickols.us/strategy_forms.htm

Κεφάλαιο 5

Μελέτη Περίπτωσης – Στρατηγικός Σχεδιασμός της EasyJet

5.1. Γενικές Πληροφορίες

Η easyJet είναι μια βρετανική αεροπορική εταιρεία που λειτουργεί έχοντας ως βασική στρατηγική της την υιοθέτηση του μοντέλου των αερομεταφορών χαμηλού κόστους έχοντας ως έδρα το αεροδρόμιο Λονδίνο (Jones, 2007). Διαθέτει εσωτερικές και διεθνείς τακτικές γραμμές σε περισσότερες από 820 διαδρομές σε περισσότερες από 30 χώρες.

Η easyJet plc είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και αποτελεί συστατικό στοιχείο του δείκτη FTSE 100. Η εταιρεία easyGroup Holdings Ltd (το επενδυτικό όχημα του ιδρυτή της αεροπορικής εταιρείας Στέλιος Χατζηιωάννου και της οικογένειάς του) είναι ο μεγαλύτερος μέτοχος με ποσοστό συμμετοχής 34,62% (από τον Ιούλιο του 2014). Απασχολεί περίπου 11.000 άτομα, με έδρα όλη την Ευρώπη, αλλά κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Η easyJet έχει εξελιχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ίδρυσή της το 1995, έχοντας αναπτύξει ένα συνδυασμό εξαγορών και ανοιγμάτων βάσης που τροφοδοτούνται από τη ζήτηση των καταναλωτών για αεροπορικά ταξίδια χαμηλού κόστους (Jones, 2007). Η αεροπορική εταιρεία, μαζί με τις συνεργαζόμενες εταιρείες easyJet Europe και easyJet της Ελβετίας, εκμεταλλεύονται περισσότερα από 200 αεροσκάφη, κυρίως Airbus A319. Έχει 28 βάσεις σε όλη την Ευρώπη, εκ των οποίων η μεγαλύτερη είναι στο Gatwick. Το 2014 η αεροπορική εταιρεία μετέφερε πάνω από 65 εκατομμύρια επιβάτες, και αυτό το γεγονός την έφερε στη δεύτερη θέση στη λίστα με τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες.

5.2. Ιστορικό

Η αεροπορική εταιρεία ιδρύθηκε το 1995, η πρώτη εταιρεία του οικοδομήματος που αργότερα θα γινόταν ο όμιλος easyGroup. Ξεκίνησε από τον Ελληνοκύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηγιάννου με δύο αεροσκάφη Boeing 737-200 που εκμίσθωσε. Τον Απρίλιο του 1996, το πρώτο πλήρως ελεγχόμενο αεροσκάφος παραδόθηκε στην αεροπορική εταιρεία, επιτρέποντας την πρώτη της διεθνή διαδρομή, στο Άμστερνταμ. Μέχρι τον Οκτώβριο του 1997, τα αεροσκάφη λειτουργούσαν από την GB Airways και στη συνέχεια από την Air Foyle, καθώς η easyJet δεν είχε ακόμη λάβει το πιστοποιητικό αερομεταφορέα της (Jones, 2007).

Η easyJet έχει επεκταθεί από την ίδρυσή της, λόγω της ζήτησης για τις υπηρεσίες της που προέρχεται τόσο από το Ηνωμένο Βασίλειο όσο και από την ηπειρωτική Ευρώπη. Στο πλαίσιο αυτό, η αεροπορική εταιρεία αγόρασε επίσης αρκετούς ανταγωνιστές, μεταξύ των οποίων και την GB Airways (Ottink, 2004).

Τον Μάρτιο του 1998, η easyJet αγόρασε ένα μερίδιο του 40% στην ελβετική αεροπορική εταιρεία charter 'TEA Basel' για τρία εκατομμύρια ελβετικά φράγκα. Η αεροπορική εταιρεία μετονομάστηκε σε easyJet Ελβετία και άρχισε τις υπηρεσίες franchise την 1^η Απριλίου 1999, έχοντας μεταφέρει την έδρα της στο Διεθνές Αεροδρόμιο της Γενεύης. Αυτή ήταν η πρώτη νέα βάση της easyJet εκτός του Ηνωμένου Βασιλείου (Jones, 2007).

Το 2002, η ανταγωνιστική αεροπορική εταιρεία Go Fly εξαγοράστηκε έναντι £374 εκατομμύριων. Η αεροπορική εταιρεία κληρονόμησε τρεις νέες βάσεις από την Go, στο αεροδρόμιο του Μπρίστολ, στο αεροδρόμιο East Midlands και στο αεροδρόμιο του Λονδίνου Stansted. Η εξαγορά της Go σχεδόν διπλασίασε τον αριθμό των αεροσκαφών Boeing 737-300 στον στόλο της easyJet.

Το 2002, η αεροπορική εταιρεία άνοιξε τη βάση της στο αεροδρόμιο Gatwick και από το 2003 έως το 2007 άνοιξε βάσεις στη Γερμανία, στη Γαλλία, στην Ιταλία και στην Ισπανία, δημιουργώντας παρουσία στην ηπειρωτική Ευρώπη. Το 2007, η αεροπορική εταιρεία ισχυρίστηκε ότι πραγματοποιεί περισσότερες πτήσεις ημερησίως από οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία.

Η EasyJet μεταφέρθηκε στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου στις 5 Νοεμβρίου 2000. Τον Οκτώβριο του 2004, ο όμιλος FL, ιδιοκτήτης των αεροπορικών εταιρειών Icelandair και Sterling, αγόρασε μερίδιο 8,4% στην αεροπορική εταιρεία. Κατά τη διάρκεια του 2005, η FL αύξησε περιοδικά το μερίδιό της στην εταιρεία στο 16,9%, γεγονός που προκάλεσε την υπόνοια κερδοσκοπίας ότι θα υποβάλει προσφορά εξαγοράς για τον βρετανικό μεταφορέα. Ωστόσο, τον Απρίλιο του 2006 η απειλή της εξαγοράς υποχώρησε καθώς η FL πώλησε το μερίδιό της για 325 εκατ. ευρώ, εξασφαλίζοντας κέρδος 140 εκατ. ευρώ από την επένδυσή της. Τον Νοέμβριο του 2005, ο Ray Webster αποχώρησε μετά από 10 χρόνια ως γενικός διευθυντής και αντικαταστάθηκε από τον πρώην CEO της RAC plc Andrew Harrison (Jones, 2007).

Στις 25 Οκτωβρίου 2007 η easyJet εξαγόρασε το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της GB Airways από τον όμιλο Bland. Η συμφωνία ήταν αξίας £103,5 εκατομμυρίων και χρησιμοποιήθηκε από την αεροπορική εταιρεία για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο Gatwick και να δημιουργήσει μια βάση στο αεροδρόμιο του Μάντσεστερ.

Τον Ιούνιο του 2011 η αεροπορική εταιρεία άνοιξε την ενδέκατη βρετανική βάση της στο αεροδρόμιο Southend του Λονδίνου, προσφέροντας πτήσεις προς Αλικάντε, Άμστερνταμ, Βαρκελώνη, Μπέλφαστ, Φάρο, Μάλαγα, Τζέρσεϋ, Πάλμα ντε Μαγιόρκα και Ίμπιζα (Millward, 2011).

Τον Μάρτιο του 2013, η αεροπορική εταιρεία προωθήθηκε στο FTSE 100 και ξεκίνησε την 100^η διαδρομή της από το αεροδρόμιο Gatwick, προσφέροντας απευθείας πτήσεις από το Λονδίνο στη Μόσχα.

Στις 28 Οκτωβρίου 2017, η easyJet ανακοίνωσε ότι θα μισθώσει 25 αεροσκάφη A320 πρώην αεροσκαφών της Air Berlin για να λειτουργήσει στο αεροδρόμιο Tegel του Βερολίνου. Παλαιότερα η EasyJet λειτουργούσε μόνο από το αεροδρόμιο Schönefeld του Βερολίνου.

Από τον Νοέμβριο του 2017, η easyJet κατέχει και εκμεταλλεύεται 10 αεροσκάφη της Αυστριακής εταιρεία easyJet Europe. Τα αεροσκάφη, τα οποία προηγουμένως ήταν ιδιοκτησία της UK, μεταφέρθηκαν στο πρόθεμα εγγραφής της Αυστρίας "OE-", τα αεροσκάφη εδρεύουν κυρίως στη Βιέννη προς το παρόν, αλλά θα αναπτυχθούν σύντομα σε ολόκληρο το δίκτυο διαδρομών τους. Για να μνημονεύσουν αυτό το νέο κεφάλαιο στην ιστορία των αεροπορικών εταιρειών, το πρώτο τους αυστριακό αεροσκάφος "OE-IVA" έλαβε με ειδική εργασία βαφής την εικόνα του ορεινού εδάφους της Αυστρίας (EasyJet PLC, 2016).

5.2.1. Υπηρεσίες

Οι βασικότερες υπηρεσίες που έχουν αναπτυχθεί από την EasyJet κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, συνοψίζονται στις παρακάτω:

Υπηρεσία Κρατήσεων

Αρχικά η κράτηση πραγματοποιούνταν μόνο μέσω τηλεφώνου, με όλα τα αεροσκάφη της αερογραμμής να έχουν σχεδιασμένο πάνω τους τον αριθμό τηλεφωνικών κρατήσεων. Δεν υπήρχε κίνητρο για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να πραγματοποιούν κρατήσεις πτήσεων στην αεροπορική εταιρεία επειδή δεν πληρώνονταν με κάποια προμήθεια, μια συνηθισμένη πρακτική για αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (EasyJet PLC, 2016).

Τον Δεκέμβριο του 1997, ένας από τους σχεδιαστικούς και διαφημιστικούς οργανισμούς της easyJet πρότεινε στον Στέλιο Χατζηγιάννου να εξετάσει το ενδεχόμενο να δοκιμάσει μια ιστοσελίδα για απευθείας κρατήσεις. Η απάντηση

του Χατζηγιωάννου ήταν αρνητική. Άλλα στελέχη της αεροπορικής εταιρείας είδαν τις δυνατότητες και ενέκριναν μια δοκιμή ιστότοπου που περιλάμβανε έναν διαφορετικό τηλεφωνικό αριθμό κρατήσεων στην ιστοσελίδα, για να παρακολουθεί την επιτυχία. Μόλις ο Χατζηγιωάννου είδε τα αποτελέσματα, άλλαξε γνώμη και συναίνεσε στη δημιουργία ενός ιστότοπου ηλεκτρονικού εμπορίου ικανού να προσφέρει online κράτηση σε πραγματικό χρόνο ο οποίος τέθηκε σε λειτουργία τον Απρίλιο του 1998 -ο πρώτος δικτυακός τόπος για έναν αερομεταφορέα χαμηλού κόστους στην Ευρώπη (EasyJet PLC, 2016).

Τον Δεκέμβριο του 2001, η αεροπορική εταιρεία άλλαξε το σύστημα κρατήσεων της σε εσωτερικό. Οι κρατήσεις στο Διαδίκτυο χρεώνονταν φτηνότερα από την κράτηση μέσω τηλεφώνου ο σχεδιασμός του αεροσκάφους έγινε με τη διεύθυνση της ιστοσελίδας. Μέσα σε ένα χρόνο πάνω από το 50% των κρατήσεων πραγματοποιήθηκαν χρησιμοποιώντας την ιστοσελίδα, μέχρι τον Απρίλιο του 2004 ο αριθμός αυτός είχε φθάσει στο 98%.

Υπηρεσίες καμπίνας και επιβίβασης

Ο κύριος στόλος της αεροπορικής εταιρείας, που περιλαμβάνει τα αεροσκάφη Airbus A319 και A320, μεταφέρει 156 και 180/186 επιβάτες αντίστοιχα, ανάλογα με τη διάταξη. Ένα τυπικό Airbus A319 φέρει περίπου 140 επιβάτες σε μια ενιαία κατηγορία, αλλά καθώς η αεροπορική εταιρεία δεν σερβίρει γεύματα σε μικρότερες πτήσεις, επέλεξε μικρότερες καμπίνες και είχε την τουαλέτα τοποθετημένη σε αχρησιμοποίητο χώρο στο πίσω μέρος του αεροσκάφους (EasyJet PLC, 2016). Ο χώρος που εξοικονομούμε έχοντας μικρότερα μαγειρεία επέτρεψε την εγκατάσταση 156 θέσεων. Λόγω αυτής της διάταξης καθισμάτων, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ασφάλειας, το αεροσκάφος της Airbus A319 της αεροπορικής εταιρείας έχει δύο ζεύγη εξερχόμενων εξόδων, αντί της τυπικής διαμόρφωσης ενός ζεύγους που υπάρχει στα περισσότερα αεροσκάφη Airbus A319.

Η easyJet Ελβετία δεν παρέχει δωρεάν γεύματα ή ποτά στις πτήσεις της (εκτός από ορισμένες ευκαιριακές πτήσεις τσάρτερ που εκτελεί η αεροπορική εταιρεία). Οι επιβάτες μπορούν να αγοράζουν αντικείμενα από το πρόγραμμα αγοράς "easyJet Bistro". Οι πωλήσεις επί των αεροπλάνων αποτελούν σημαντικό μέρος των παρεπόμενων εσόδων της αεροπορικής εταιρείας. Δώρα όπως αρώματα, καλλυντικά, gadgets και είδη easyJet που πωλούνται επί του αεροπλάνου, καθώς και εισιτήρια για υπηρεσίες μεταφοράς αεροδρομίου ή εισιτήρια τρένων. Το μηνιαίο περιοδικό αεροπορικών πτήσεων της αεροπορικής εταιρείας ονομάζεται «ο ταξιδιώτης».

Συχνές προσφορές, επαγγελματικά ταξίδια και προγράμματα αφοσίωσης του πελάτη

Διατίθενται τρία διαφορετικά προγράμματα αφοσίωσης του πελάτη, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των χρηστών. Πρόκειται για το Flexi Fare, το easyJet Plus και ένα νέο πρόγραμμα τακτικής επιβράβευσης ταξιδιού που ονομάζεται Flight Club. Το Flexi Fare είναι ένας τύπος εισιτηρίου που είναι συνήθως πιο ακριβό από τον κανονικό ναύλο και συγκρίσιμο με ένα εισιτήριο για επιχειρήσεις με άλλες αεροπορικές εταιρείες. Αυτό το εισιτήριο προσφέρει πρόσθετη ευελιξία, όπως δωρεάν απεριόριστες αλλαγές ημερομηνίας εντός καθορισμένης περιόδου, δωρεάν αλλαγές διαδρομής, δωρεάν αποσκευές (1x20kg), αυξημένη αποζημίωση μεταφοράς αποσκευών και κουπόνι ανανέωσης £5.

Το easyJet Plus είναι ένα ετήσιο προϊόν συνδρομής που αφορά σε συχνά δρομολόγια, τόσο για εταιρικά ταξίδια όσο και για ταξίδια αναψυχής. Αυτή η υπηρεσία προσφέρει δωρεάν διατιθέμενα καθίσματα (συμπεριλαμβανομένου του επιπλέον χώρου για τα πόδια), check-in προτεραιότητας, ασφάλεια, γρήγορη επιβίβαση και επιπλέον χειραποσκευές. Το πρόγραμμα αφοσίωσης της αεροπορικής εταιρείας ονομάζεται Flight Club.

Προκειμένου να τύχει αυτού του δικαιώματος, ένα άτομο πρέπει να έχει πετάξει τουλάχιστον είκοσι φορές ή να δαπανήσει πάνω από £1500 σε δέκα πτήσεις μέσα σε 12 μήνες. Τα οφέλη περιλαμβάνουν τις αλλαγές πτήσεων χωρίς χρέωση, τις δωρεάν αλλαγές στο όνομα και μια ειδική ομάδα εξυπηρέτησης πελατών.

easyJet Ξενοδοχεία και easyJet Holidays

Στις 14 Δεκεμβρίου 2004, η easyJet και η Hotelopia, θυγατρική της First Choice Holidays, δρομολόγησαν την υπηρεσία συντήρησης της easyJetHotels με συν-επώνυμα προϊόντα. Το easyJetHotels προσφέρει προϊόντα καταλύματος σε όλο το δίκτυο της αεροπορικής εταιρείας. Οι πελάτες που πραγματοποιούν κρατήσεις πτήσεων μέσω της ιστοσελίδας της αεροπορικής εταιρείας λαμβάνουν προσφορές για ορισμένα ξενοδοχεία στον προορισμό τους. Εναλλακτικά, οι πελάτες μπορούν να κάνουν κράτηση χωριστά στην ιστοσελίδα του easyJetHotels.

Στις 28 Ιουνίου 2007, η αεροπορική εταιρεία επέκτεινε τη σχέση της με την Hotelopia, εγκαινιάζοντας την easyJetHolidays, η οποία προσφέρει στις Travel Trust Association προστατευμένες οργανωμένες διακοπές, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τις πτήσεις easyJet και τα καταλύματα Hotelopia.

Στις 6 Νοεμβρίου 2010, η αεροπορική εταιρεία ξεκίνησε μια επιχείρηση με Low Cost Travel Group, για να προσφέρει πτήσεις δυναμικά συνδυασμένες με τη διαμονή Low Cost Travel Group μέσω της ιστοσελίδας easyJet Holidays. Από τον Μάρτιο του 2011, η easyJet Holidays έχει προσφέρει διακοπές και αναψυχή στην πόλη σε όλα τα ταξίδια της αεροπορικής εταιρείας.

5.2.2. Προμηθευτές

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες προμηθευτών στον κλάδο των αερομεταφορών, οι προμηθευτές αεροσκαφών, οι προμηθευτές βενζίνης και τα τέλη ελλειμνισμού.

Η Easyjet έχει αυξήσει το πλήθος των αεροσκαφών της από 2 σε 169, ωστόσο 2 αποθηκεύονται και 57 αεροσκάφη είναι υπό κατασκευή για να παραδοθούν τα επόμενα 5 χρόνια.

Η EasyJet πληρώνει στην Barclays για να σταθμεύσει τα αεροσκάφη της στο αεροδρόμιο του Luton. Αυτό σημαίνει ότι τα τέλη ελλειμνισμού είναι υψηλά (EasyJet PLC, 2016).

5.2.3. Πελάτες

Η ισχυρή λειτουργική και οικονομική απόδοση της easyJet βασίζεται στην εξασφάλιση της αναχώρησης και της άφιξης του αεροσκάφους εγκαίρως. Αυτό ελαχιστοποιεί το κόστος των διαταραχών και βελτιώνει την ικανοποίηση του πελάτη έτσι ώστε αυτός να είναι αφοσιωμένος στη συγκεκριμένη εταιρεία, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τα έσοδα.

Οι διαταραχές που οφείλονται στην εναέρια κυκλοφορία και άλλες απεργίες στην Ευρώπη, καθώς και στις καιρικές συνθήκες στο αεροδρόμιο του Gatwick, επηρέασαν σοβαρά τις επιδόσεις της easyJet κατά τη διάρκεια του έτους. Κατά τη διάρκεια του έτους, η easyJet ακύρωσε 3.268 πτήσεις (2015: 2.637) και οι επιδόσεις σε πραγματικό χρόνο ήταν 77% σε όλο το δίκτυο, ποσοστό που επιδεικνύει μείωση κατά τρεις ποσοστιαίες μονάδες από το 2015 (EasyJet PLC, 2016).

Για την εξασφάλιση καλύτερης απόδοσης, η easyJet δημιούργησε μια ομάδα εργασίας για να εστιάσει στους ακόλουθους κύριους τομείς (EasyJet PLC, 2016):

- Μείωση του αριθμού των συμβάντων που οφείλονται σε τεχνικά ζητήματα, χρησιμοποιώντας προγνωστική συντήρηση και βελτιωμένη διαχείριση και διανομή ανταλλακτικών.
- Βελτίωση της διαχείρισης διαταραχών μέσω καλύτερων διαδικασιών και επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς και με τη χρήση τεχνολογίας για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

- Επίδραση στις διαρθρωτικές βελτιώσεις μέσω συζητήσεων με τους αερολιμένες, τις εθνικές κυβερνήσεις και την ΕΕ.

Το πρόγραμμα Gatwick North Terminal έχει ήδη οδηγήσει σε λειτουργικά οφέλη και οφέλη για τον πελάτη. Η διαδικασία ενοποίησης ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2017 και αναμένεται συνολική εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους ύψους περίπου 5 εκατομμυρίων λιρών.

Η διαδικασία παραλαβής των αποσκευών με την υπηρεσία auto-bag, έχει επεξεργαστεί τρία εκατομμύρια τσάντες από τότε που άνοιξε τον περασμένο Οκτώβριο και η εταιρεία έχει προσθέσει μεγαλύτερη λειτουργικότητα για τη συλλογή πληρωμών για επιπλέον χρεώσεις για τις αποσκευές. Το 97% των πελατών περιμένουν τώρα λιγότερο από πέντε λεπτά για να περάσουν από τη διαδικασία της παραλαβής των τσαντών που έχει βελτιώσει την ικανοποίηση τους.

Ένα επόμενο βήμα της εταιρείας είναι η εξέλιξη του «βοηθητικού προγράμματος πελατών-φιλοξενουμένων» το οποίο αναμένεται να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη κυρίως μέσω της λειτουργικότητας που βασίζεται σε κινητά για την αυτοεξυπηρέτηση.

5.3. Στρατηγική ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

5.3.1. PEST analysis

Οι ακόλουθοι παράγοντες είναι πιθανό να επηρεάσουν τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών και κατά συνέπεια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της βασικής στρατηγικής για την easyJet.

Πολίτικο - νομικοί παράγοντες

Απειλή πολέμου στη Μέση Ανατολή

Το σύστημα Air Miles δεν θεωρείται ως φορολογητέο προνόμιο από την κυβέρνηση με τον τρόπο με τον οποίο φορολογούνται τα εταιρικά αυτοκίνητα, γεγονός το οποίο ενδέχεται να αλλάξει για να επιτρέψει στην easyJet να ανταγωνιστεί σε πιο ισότιμους όρους με τις ομοειδείς εταιρείες.

Μια επέκταση στην ανατολή της ΕΕ μπορεί να προσφέρει πρόσβαση σε βιώσιμες και νέες αγορές.

Οικονομικοί Παράγοντες

Η πιθανότητα αύξησης του κόστους των καυσίμων, η κυκλοφοριακή συμφόρηση και άλλοι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, καθώς και η προοπτική υψηλότερου κόστους ασφάλειας και ασφάλισης ώστε να αντανakλούν τον κίνδυνο τρομοκρατίας.

Καθώς η ύφεση είναι πιθανό να διαρκέσει περισσότερο χρόνο, οι επαγγελματίες ταξιδιώτες θα είναι πολύ προσεκτικοί με τα έξοδα ταξιδιού τους.

Η παγκοσμιοποίηση θα συνεχίσει να αυξάνει την κυκλοφορία μακροπρόθεσμα.

Η ενδεχόμενη εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος όλο και περισσότερο στην Ευρώπη είναι πιθανό να φέρει περισσότερες επιχειρήσεις στη easyJet καθώς η Ευρώπη γίνεται όλο και πιο ολοκληρωμένη.

Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες

Η απόκτηση του γαλλικού και του γερμανικού κοινού ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα, καθώς φαίνεται ότι υπάρχει γενική απροθυμία να χρησιμοποιηθούν οι πιστωτικές κάρτες μέσω τηλεφώνου και Internet.

Το κοινό είναι γενικά αρκετά φιλικό προς την προοπτική φθηνών πτήσεων. Εντούτοις, μπορεί να αισθάνονται ανυπόμονοι όταν βλέπουν διαφημίσεις που βρίσκονται κατά βάση στο Διαδίκτυο στις οποίες η πτήση είναι μόνο 10 λίρες για να διαπιστώσουν εν τέλει ότι το πραγματικό κόστος είναι πολύ υψηλότερο για τη συγκεκριμένη ώρα ή ημέρα που επιθυμούν να πετάξουν.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Ένα βασικό ζήτημα θα είναι ο βαθμός στον οποίο οι τεχνολογικές εξελίξεις -όπως η χρήση του Διαδικτύου για τη διανομή και οι συνέργειες κόστους από την ενοποίηση της βιομηχανίας- μπορούν να αντισταθμίσουν τις ανοδικές πιέσεις στις τιμές και το κόστος.

Η easyJet πρέπει να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου και της κατασκευής αεροσκαφών προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.3.2. Ανάλυση του Porter

Στο σημείο αυτό θα αναλυθεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας στα πλαίσια της οποίας λειτουργεί η easyJet. Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου περιβάλλοντος, χρησιμοποιείται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην αγορά

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αντιπάλων είναι αρκετά έντονος. Οι κύριοι ανταγωνιστές της EasyJet είναι η Ryanair, το MyTravelLite και το Buzz που δραστηριοποιούνται με χαμηλό ναύλο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Υπάρχουν όμως και άλλοι δυνητικοί αντίπαλοι, όπως η Air Berlin (η μεγάλη αεροπορική εταιρεία low cost), η Air Lingus (που κινείται σε μοντέλο έκπτωσης). Η Lufthansa, η British Airways και η KLM είναι παραδοσιακοί ανταγωνιστές αλλά στοχεύουν σε διαφορετικά τμήματα. Η Ryanair είναι ο μόνος από αυτούς που μέχρι στιγμής

πέτυχε και έδειξε ένα συνεχές ετήσιο κέρδος διατηρώντας παράλληλα τη χαμηλή στρατηγική της.

Η διαφορά μεταξύ της Easjet και της Ryanair είναι ότι: η Ryanair χρησιμοποίησε δευτερεύοντα αεροδρόμια τα οποία απέχουν πολύ από τις πόλεις, ενώ η EasyJet στοχεύει στην εξοικονόμηση ελεύθερου χρόνου στους επαγγελματικούς πελάτες, ώστε να χρησιμοποιούν αεροδρόμια τα οποία είναι πολύ κοντά στις κύριες πόλεις.

Έχοντας ως σημείο αναφοράς τους μελλοντικούς στόχους και όραμα αναλύουμε τον ανταγωνισμό. Πιο συγκεκριμένα, το όραμα της EasyJet για το μέλλον βασίζεται στην ανάπτυξη της ισχύος της ως τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η αυξημένη χωρητικότητα στο δίκτυο EasyJet πρέπει να καλυφθεί με την ενίσχυση του στόλου των αεροσκαφών ή με την προσθήκη περισσότερων αεροσκαφών στο στόλο τους. Η EasyJet επέλεξε αυτή την τελευταία επιλογή. Ειδικότερα, η εταιρεία επέλεξε την Airbus ως τον επιλεγμένο προμηθευτή νέων αεροσκαφών.

Από την άλλη, βασικός ανταγωνιστής της, η Lufthansa έχει ως όραμα της για το μέλλον την αναδιάρθρωση της εταιρείας έτσι ώστε να επικεντρωθεί στη συνέχεια στη διαχείριση και τη σταθερότητα του οργανισμού με ταυτόχρονη ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της διαχείρισης. Η αναδιάρθρωση θα κατευθύνεται στις διαδικασίες πελατείας και εξυπηρέτησης της αεροπορικής επιχείρησης: «Μάρκετινγκ και Πωλήσεις» (συμπεριλαμβανομένης της Ανάπτυξης Προϊόντος), «Υπηρεσίες και Ανθρώπινο Δυναμικό» (με καμπίνες και σταθμούς), «Επιχειρήσεις» καθώς και «Διαχείριση Δικτύων», Πληροφορικής και Προμηθειών (καθώς και αμοιβές). Η ποιότητα, η καινοτομία, η υψηλή εξυπηρέτηση και ο προσανατολισμός προς τον πελάτη καθώς και η σαφής διαχείριση του κόστους θα έχουν προτεραιότητα.

Βλέπουμε πως οι δύο αεροπορικές αποφασίζουν να υιοθετήσουν εντελώς διαφορετική προσέγγιση για το όραμα που έχουν για το μέλλον και στην ακολουθούμενη ανταγωνιστική στρατηγική.

Απειλή του νεοεισερχόμενου

Η αεροπορική βιομηχανία είναι εντάσεως κεφαλαίου και χρησιμοποιεί τεράστιο φάσμα δαπανηρού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. Η Stiloes επένδυσε περίπου 5 εκατομμύρια δολάρια και αργότερα 500 εκατομμύρια δολάρια σε αεροσκάφη. Για να δημιουργήσει κάποιος μια αεροπορική εταιρεία χρειάζεται μια τεράστια επένδυση ή χρειάζεται ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο προς επένδυση για τη μίσθωση του αεροσκάφους.

Ο χαμηλός ναύλος που προσφέρει η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους,, αποτελεί τεράστιο εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους. Έτσι, η απειλή του νεοεισερχομένου είναι χαμηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες προμηθευτών στον κλάδο των αερομεταφορών, οι προμηθευτές αεροσκαφών, οι προμηθευτές βενζίνης και τα τέλη ελλειμενισμού.

Η ισχύς του προμηθευτή αεροσκαφών είναι αρκετά υψηλή, επειδή είναι λίγοι σε αριθμό. Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους έχει αυξήσει το πλήθος των αεροσκαφών της από 2 σε 169, ωστόσο 2 αποθηκεύονται και 57 αεροσκάφη είναι υπό κατασκευή για να παραδοθούν τα επόμενα 5 χρόνια.

Σε περίπτωση έλλειψης καυσίμων, ο προμηθευτής έχει κάποια ισχύ, διαφορετικά υπάρχουν πολλοί προμηθευτές καυσίμων που είναι διαθέσιμοι στην αγορά.

Διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή

Οι περισσότεροι πελάτες των εταιρειών πτήσεων χαμηλού κόστους προσελκύονται από τους χαμηλούς ναύλους σε σύγκριση με άλλες αεροπορικές εταιρείες. Ο πελάτης μπορεί να ταξιδέψει με τη Ryanair, η οποία είναι επίσης μία εταιρεία που προσφέρει πτήσεις low cost, ωστόσο, χρησιμοποιεί δευτερεύοντα αεροδρόμια τα οποία είναι συνήθως μακριά από τις κεντρικές πόλεις ενώ η EasyJet χρησιμοποιεί δευτερεύοντα αεροδρόμια που βρίσκονται μέσα ή πολύ κοντά στις πόλεις που επιθυμούν οι πελάτες που ταξιδεύουν για αναψυχή ή για δουλειά. Δεύτερον, οι προωθητικές ενέργειες που πραγματοποιεί η EasyJet μέσω δικτυακών τόπων και τηλεοπτικών εκπομπών προσελκύουν τους πελάτες σε μεγάλο βαθμό.

Απειλή των υποκατάστατων

Το υποκατάστατο του αεροπορικού ταξιδιού είναι ο σιδηρόδρομος και οχήματα με τα οποία οι πελάτες έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στις διαδρομές τους και δεν χρειάζεται να πάνε στο αεροδρόμιο. Αλλά και πάλι αυτές οι επιλογές είναι δαπανηρές και χρονοβόρες σε σύγκριση με τις αεροπορικές μεταφορές, οπότε υπάρχει χαμηλή απειλή για την για τις εταιρείες πτήσεων χαμηλού κόστους από τις σιδηροδρομικές μεταφορές και τα ταξίδια με ιδιωτικά οχήματα.

5.4. Στρατηγική ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

5.4.1. Ανάλυση VRIO

Η ανάλυση VRIO για την περίπτωση της easyjet αναγνωρίζει τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που βοηθούν τον οργανισμό να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο συγγραφέας αυτής της θεωρίας υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι πόροι και ικανότητες σε έναν οργανισμό που μπορεί να διευκολύνουν την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εταιρεία. Τα τέσσερα στοιχεία της ανάλυσης VRIO περιγράφονται παρακάτω:

Πολυτιμότητα: η εταιρεία πρέπει να διαθέτει ορισμένους πόρους ή να έχει καταστρώσει στρατηγικές που μπορούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες και να προστατέψουν την εταιρεία από μεγάλες απειλές. Οι πόροι της εταιρείας καταδεικνύουν την οικονομική της αξία αλλά και την πολυτιμότητα της εφόσον οι πόροι αυτοί είναι επίσης πολύτιμοι εάν μπορούν να ικανοποιήσουν τον πελάτη και να αυξήσουν την αξία του. Αυτή η αξία μπορεί να δημιουργηθεί είτε αυξάνοντας τη διαφοροποίηση του υπάρχοντος προϊόντος ή μειώνοντας την τιμή του. Αν αυτά τα δύο δεν συνδυάζονται, αλλά τηρείται μόνο το ένα εκ των δύο, η εταιρεία μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να επανεξετάζονται συνεχώς οι δραστηριότητες της εταιρείας και οι πηγές των πόρων της.

Σπανιότητα: οι πόροι της εταιρείας υπό ανάλυση, easyjet, οι οποίοι δεν χρησιμοποιούνται από καμία άλλη εταιρεία είναι γνωστοί ως σπάνιοι. Σπάνιοι και πολύτιμοι πόροι προσφέρουν πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση. Ωστόσο, όταν περισσότερες από μία εταιρείες χρησιμοποιούν τους ίδιους πόρους και παρέχουν ανταγωνιστική ισοτιμία είναι επίσης γνωστοί ως σπάνιοι πόροι. Ακόμα, η ανταγωνιστική ισοτιμία δεν είναι επιθυμητή θέση, αλλά η εταιρεία δεν πρέπει να χάσει τους πολύτιμους πόρους της, ακόμα και αν είναι συνηθισμένοι.

Πολυδάπανοι πόροι προς μίμηση: οι πόροι θεωρούνται πολύ δαπανηροί προς μίμηση, εφόσον οι άλλοι οργανισμοί δεν μπορούν να τους μιμηθούν.

Ωστόσο, η μίμηση γίνεται με δύο τρόπους. Η μία εταιρεία αντιγράφει μία άμεση απομίμηση και η άλλη μπορεί να υποκαθιστά, αυτό αποτελεί έμμεση μίμηση.

Κάθε επιχείρηση που έχει στη διάθεσή της πολύτιμους και σπάνιους πόρους και οι πόροι αυτοί είναι δαπανηροί για να τους μιμηθεί η οποιαδήποτε άλλη εταιρεία, έχει επιτύχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ωστόσο, οι πόροι πρέπει επίσης να μην είναι βιώσιμοι. Οι λόγοι για τους οποίους η απομίμηση των πόρων είναι δαπανηρή είναι οι ιστορικές συνθήκες, η περιστασιακή ασάφεια και η κοινωνική πολυπλοκότητα.

Οργάνωση για την αποκατάσταση της αξίας: οι ίδιοι οι πόροι δεν μπορούν να προσφέρουν πλεονεκτήματα στην οργάνωση μέχρι να οργανωθεί η ίδια η επιχείρηση προς την αξιοποίησή τους. Μια επιχείρηση πρέπει να οργανώσει τα συστήματα διαχείρισης, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της για να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του πολύτιμου, σπάνιου και δαπανηρού πόρου για να μιμηθεί.

5.4.2. SWOT – Analysis

Η ανάλυση SWOT βασίζεται στην ανάλυση των Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών για την υπό ανάλυση εταιρεία Easy Jet.

Ξεκινώντας με τις δυνάμεις, μία πολύ σημαντική δύναμη της EasyJet είναι η τιμολόγηση. Σε σύγκριση με τους υπόλοιπους αερομεταφορείς, το κύριο πλεονέκτημα της easyJet είναι η δομή των τιμών της, η οποία καθορίζει τους μέσους ναύλους περίπου κατά 50% χαμηλότερους από εκείνους των σημαντικότερων αερομεταφορέων στις γραμμές μικρών αποστάσεων και κατά 20% έως 40% χαμηλότερους από τους περισσότερους ανταγωνιστές όσον αφορά στον τομέα των εταιρειών αερομεταφορών χαμηλότερου κόστους.

Μία ακόμη δύναμη είναι το όνομά της . Παρ' όλο που εξακολουθεί να θεωρείται ως ένας οικονομικός αερομεταφορέας, η easyJet έχει βελτιώσει την σύναξή της επωνυμίας της τα τελευταία χρόνια. Έχει ήδη επωφεληθεί από τη

δύναμη του ονόματός της, ιδιαίτερα στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά αυτό έχει πλέον εξαπλωθεί σε άλλες χώρες και έχει συμπληρωθεί από τη βελτιούμενη ικανοποίηση του πελάτη.

Περνώντας στην ανάλυση των αδυναμιών της, η βάση κόστους δεν είναι τόσο χαμηλή όσο αυτή της Ryanair. Ειδικότερα, easyJet έχει ένα πλεονέκτημα κόστους ανά μονάδα έναντι των περισσότερων ανταγωνιστών, αλλά όχι εναντίον της Ryanair. Το κόστος ανά θέση είναι περίπου 50% υψηλότερο από εκείνο της Ryanair, οπότε είναι ευάλωτη στον άμεσο ανταγωνισμό μεταξύ αερολιμένων. Παρ' όλο που οι δύο εταιρείες ανταγωνίζονται μόνο σπάνια, ο ανταγωνισμός αυτός θα μπορούσε να αυξηθεί μακροπρόθεσμα καθώς εξαντλείται η ανάπτυξη από το υπάρχον δίκτυο και οι ευκαιρίες για προσθήκη νέων αερολιμένων καθίστανται λιγότερο συχνές.

Μία ακόμη αδυναμία είναι η εποχικότητα των κερδών. Όσο για τη βιομηχανία γενικά, τα κέρδη της easyJet είναι εξαιρετικά εποχιακά, με τα κέρδη της όλο και περισσότερο να βασίζονται σε ένα ισχυρό καλοκαιρινό εξάμηνο (Απρίλιος-Σεπτέμβριος) για να αντισταθμίσουν έναν χειμώνα με απώλειες (Οκτώβριος-Μάρτιος). Αυτό το καθιστά ευάλωτο σε τυχόν απροσδόκητα προβλήματα το καλοκαίρι σε μια βιομηχανία που αντιμετωπίζει το «one-offs».

Συνεχίζοντας με την ανάλυση των ευκαιριών, μία πολύ σημαντική ευκαιρία είναι η ανάπτυξη της αγοράς. Παρ' όλο που είναι επίσημα κυκλική και επί του παρόντος διέρχεται από μια αργή φάση, ο κλάδος των αεροπορικών μεταφορών παραμένει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, σε ανάπτυξη. Η easyJet, ως σημαντικός παίκτης της αγοράς, είναι σε θέση να συμμετάσχει σε αυτήν την ανάπτυξη. Επιπλέον, δεδομένου του πλεονεκτήματος κόστους και τιμής και των σημερινών μειώσεων της παραγωγικής ικανότητας από τους περισσότερους ανταγωνιστές των μεταφορέων της, κρίνεται σκόπιμο να επωφεληθεί και από τα μερίδια αγοράς. Καθώς ο μεταφορέας κάνει προσεκτικά βήματα στη σύνδεση με άλλες αεροπορικές εταιρείες, οι ευκαιρίες που προσφέρουν οι εταιρικές σχέσεις θα ανοίξουν και νέες πόρτες.

Μία ακόμη ενδεχόμενη ευκαιρία που παρουσιάζεται για την EasyJet είναι μια περαιτέρω περικοπή του κόστους. Για να διατηρήσει το πλεονέκτημά της ως προς την τιμή, η easyJet πρέπει να εξασφαλίσει ότι διατηρεί το πλεονέκτημά της για το μοναδιαίο κόστος έναντι των αερομεταφορέων προηγούμενου τύπου που προσπαθούν συνεχώς να μειώνουν το κόστος και μεταφέρουν σημαντικά τμήματα των δικτύων μικρής απόστασης σε θυγατρικές χαμηλού κόστους. Η πρωτοβουλία «easyJet Lean» έχει εντοπίσει συντελεστές οι οποίοι επιτρέπουν τη μείωση του κόστους, όπως είναι τα αεροδρόμια, οι υπηρεσίες εδάφους, οι μηχανικοί και τα καύσιμα.

Τέλος, σχετικά με τις απειλές, μία πολύ σημαντική μπορεί να είναι η ενδεχόμενη αύξηση των τιμών στα αεροδρόμια. Η παρουσία της easyJet σε ορισμένα πρωτεύοντα αεροδρόμια υψηλού κόστους, τα περισσότερα από τα οποία έχουν ρυθμιζόμενες αυξήσεις των τιμών, μπορεί να οδηγήσει σε μία αύξηση των πάγιων εξόδων της.

Μία ακόμη απειλή είναι η εργασιακή αναταραχή. Όπως συμβαίνει και με όλους τους κλάδους υπηρεσιών υψηλής έντασης εργατικού δυναμικού, οι αεροπορικές εταιρείες είναι ευάλωτες σε αναταραχές εργασίας, όχι μόνο μεταξύ των δικών τους υπαλλήλων, αλλά και μεταξύ βασικών αερολιμενικών προμηθευτών. Ενώ η easyJet έχει πολύ καλύτερη ιστορία των εργασιακών σχέσεων από ό,τι οι περισσότεροι αερομεταφορείς, το μέγεθος, η γεωγραφική ποικιλομορφία και η αυξανόμενη συνδικαλιστική οργάνωση αυξάνουν τον κίνδυνο εσωτερικών εργασιακών διαφορών.

5.5. Μελλοντικά σχέδια και προοπτικές

Σύμφωνα με τα νέα της Air Flight Intelligence, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας συμφώνησε να διατηρήσει το ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας στο 7,5% ετησίως. Η easyjet λειτουργούσε 189 αεροσκάφη στα τέλη Μαρτίου 2010 και μέχρι το Σεπτέμβριο του 2012 έφθασε στα 208. Η easyjet αποφάσισε να πάρει 57 επιπλέον αεροσκάφη αεροσκαφών τα επόμενα 4 χρόνια: άλλα 12 φέτος, 25 το

2011, 18 το 2012 και δύο το 2013. Η easyjet ανακοίνωσε ότι διατηρώντας την ανάπτυξη στο 7,5% θα επιτρέψει στην εταιρεία να αυξήσει τα μερίδιά της στην ευρωπαϊκή αγορά κοντινών αποστάσεων από 7% σε περίπου 10% (easyjet PLC, 2016).

Η easyjet έχει αναπτυχθεί δραματικά από την ύπαρξή της, μία επέκταση η οποία είναι καλή, αλλά υπάρχει ο κίνδυνος η Εταιρεία να χάσει τον έλεγχο των εργασιών της λόγω του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης.

Η απόφαση αυτή επίσης υποστηρίχθηκε από τον CEO της εταιρίας ο οποίος πίστεψε ότι η εταιρεία ξεκινάει μια «αμείλικτη» ανάπτυξη σε βάρος των περιθωρίων κέρδους. Εξέφρασε την άποψη του για τη συνεχή έλλειψη μερισματικής πολιτικής της εταιρείας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και εξέφρασε τη δυσαρέσκειά του ως προς τα μηδενικά μερίσματα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την αγορά 200 αεροσκαφών κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10 ετών. Ο Στέλιος Χατζηιωάννου αντιτάχθηκε σθεναρά στην επέκταση των αεροσκαφών βάσει της συγκεκριμένης τακτικής και αργότερα παραιτήθηκε από τη θέση του.

Κάποιες από τις μελλοντικές στρατηγικές της επιχείρησης συνοψίζονται στις παρακάτω:

Στρατηγική πράσινων αεροσκαφών

Η Εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει σε πράσινα αεροσκάφη που εκπέμπουν χαμηλό άνθρακα και θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Η Boeing ανακοίνωσε πρόσφατα την κυκλοφορία του 787 Dreamliner. Το Dreamliner 787 είναι σημαντικά ελαφρύτερο και ισχυρότερο από τα παραδοσιακά αεροσκάφη και είναι κατασκευασμένο από σύνθετα υλικά τα οποία είναι ουσιαστικά πλαστικό υψηλής τεχνολογίας και όχι μέταλλο. Πολλά από τα μέρη του αεροπλάνου κατασκευάζονται στη Βρετανία, όπως οι μαζικοί κινητήρες Roll-Royce, ενώ πολλά άλλα μέρη παράγονται και σε άλλα μέρη του κόσμου. Είναι πιο φιλικό προς

το περιβάλλον και εκπέμπει κατά 20% λιγότερο CO₂ από τα πρόσφατα αεροσκάφη. Το πρώτο Dreamliner θα είναι σε εμπορική χρήση τέλος του τρέχοντος έτους.

Πτήσεις προς την Ασία και την Αφρική:

Η easyjet θα πρέπει να ξεκινήσει να παρέχει τις υπηρεσίες της προς την Ασία και την Αφρική λόγω της επέκτασης του market share που θέλει να πετύχει της και στη συνέχεια να επεκταθεί σε όλο τον κόσμο. Ειδικά η easyjet μπορεί να προσελκύσει εκατομμύρια πελάτες από αυτές τις χώρες προσφέροντας χαμηλές τιμές επειδή τα άτομα από την Ασία και την Αφρική έχουν μικρότερο διαθέσιμο εισόδημα, ώστε να ενδιαφέρονται περισσότερο για την εξοικονόμηση χρημάτων. Στη συνέχεια, παρατίθενται οι βασικοί παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η αεροπορική εταιρεία και να αρχίσει να εξυπηρετεί την Ασία και την Αφρική.

Η αεροναυπηγική βιομηχανία της Ευρώπης γίνεται κορεσμένη μέρα με τη μέρα.

Υπάρχει λιγότερο διαθέσιμο εισόδημα στο Ηνωμένο Βασίλειο το οποίο, λόγω ύφεσης μπορεί να επηρεάσει το κέρδος της easyjet.

Η καινοτομία της τηλεδιάσκεψης διευκολύνει τους επιχειρηματικούς πελάτες και ενδέχεται να είναι λιγότερο πιθανό να πετάξουν για επαγγελματικές συναντήσεις.

Οι αυξημένοι αριθμοί μεταναστών προέρχονται από την Ασία και την Αφρική. Έτσι, εκατομμύρια άνθρωποι θα προσελκύνονται από χαμηλές τιμές.

Προγράμματα αφοσίωσης πελατών

Η easyjet διαθέτει έναν πάρα πολύ μικρό αριθμό προγραμμάτων αφοσίωσης πελατών προς το παρόν. Αν ο πελάτης δεν βρει χαμηλή τιμή από την easyJet, τότε προτιμά πολύ εύκολα μία άλλη αεροπορική εταιρεία. Στις επικρατούσες συνθήκες έχουμε δει τόσες πολλές εταιρείες να ξεκινούν προγράμματα πιστότητας για να

διατηρήσουν τους πελάτες τους. Αν η EasyJet καταφέρει να διατηρήσει την πίστη των πελατών της τότε θα υπάρχουν αρκετά άτομα για να γεμίσει το αεροπλάνο της στο μέλλον. Το πρόγραμμα πιστότητας θα εξοικονομήσει χρήματα της εταιρείας και στην προώθηση.

Στρατηγική οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης

Η Easyjet μπορεί να κινήσει την οριζόντια και κάθετη στρατηγική για να είναι ανταγωνιστική απέναντι στις μελλοντικές απειλές. Για παράδειγμα, η στάθμευση στα αεροδρόμια κοστίζει πολλά χρήματα, έτσι ώστε η εταιρεία να υπογράψει μακροπρόθεσμα συμβόλαια και να μπορεί διαθέτει το χώρο στάθμευσης για μεγάλο χρονικό διάστημα για να αποφευχθεί η διακύμανση των μελλοντικών τιμών.

Η εταιρεία θα μπορούσε να ξεκινήσει τη στρατηγική της διαποίκισης. Η διαποίκιση θα μειώσει τον κίνδυνο και θα προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στην εταιρεία. Μπορούν να ξεκινήσουν τις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις, ασφάλειες, επιχειρήσεις παροχής κινητής τηλεφωνίας. Υπάρχουν πολλές επιλογές διαθέσιμες για την εταιρεία να ανθίσει σε άλλους τομείς των επιχειρήσεων. Καθώς το τμήμα χαμηλού ναύλου της αεροπορικής βιομηχανίας γίνεται κορεσμένο μέρα με τη μέρα, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει την επιλογή της οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης για να αποφύγει τυχόν μελλοντικούς κινδύνους (Moreira, 2014).

Πρόσφατα η Εταιρεία έχασε περίπου £65 εκατομμύρια λόγω προβλήματος της ηφαιστειακής τέφρας. Εάν η Εταιρεία είχε επενδύσει σε άλλες δραστηριότητες τότε υπήρχε πιθανότητα η εταιρεία να υποστεί τις ζημιές της από άλλες επιχειρήσεις. Ας υποθέσουμε ότι αν η εταιρεία είχε επιχείρηση τρένων από το Λονδίνο στη Γαλλία. Τότε, η Εταιρεία θα κερδίσει περισσότερα χρήματα από όσα έχασαν οι υπόλοιπες αεροπορικές λόγω ηφαιστειακής τέφρας. Οι μεγάλες εταιρείες παρακολουθούν αυτή τη στρατηγική τώρα ημέρες και η easyJet θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά την επιλογή των πολιτικών και θα πρέπει να λάβει τέτοια μέτρα που ελαττώνουν τον κίνδυνο μείωσης του πλούτου των μετόχων.

Στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η ΕΚΕ θα αποτελέσει βασικό παράγοντα για την επιτυχία του οργανισμού στο εγγύς μέλλον. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο παρατηρούμε ότι σχεδόν όλες οι μεγάλες εταιρείες αναφέρουν την ΕΚΕ στις ετήσιες εκθέσεις τους και στον εταιρικό χάρτη και την ημερήσια διάταξη. Η αυξημένη ευαισθητοποίηση των πελατών σχετικά με το περιβάλλον οδήγησε τις εταιρείες να σκεφτούν την ΕΚΕ (AReCO, 2017).

Η easyjet θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της τη στρατηγική της ΕΚΕ και θα πρέπει να δείξει στις τοπικές κοινότητες, όπου κι αν λειτουργούν, ότι τους νοιάζονται και ενδιαφέρονται για το περιβάλλον. Η easyjet, χωρίς αμφιβολία, έχει τη στρατηγική για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά θα ήταν καλύτερο να καταστεί σαφέστερη και να πάρει περισσότερη δημοσιότητα για να κερδίσει τις καρδιές των τοπικών κοινοτήτων.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

AReCO, 2017, <http://www.areco.org/pollute.htm>, Ημ. Πρόσβασης: 15.11.2017

Flight Global, 2014, <http://www.flightglobal.com/articles/2010/05/14>, Ημ. Πρόσβασης: 08.11.2017

EasyJet PLC, 2016, <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2016.pdf>, Ημ. Πρόσβασης: 30.10.2017

Jones Lois, (2007), EasyJet: The Story of Britain's Biggest Low-cost Airline (2nd Revised edition) Paperback

Ottink, F. (2004). "EasyJet will soon be bigger than Ryanair". Yeald, https://web.archive.org/web/20041209042918/http://www.yeald.com/Yeald/a/33111/easyjet_will_soon_be_bigger_than_ryanair.html, Ημ. Πρόσβασης: 08.11.2017

Millward, David (2011). "EasyJet to open new base at Southend". The Daily Telegraph. London., <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/8578833/EasyJet-to-open-new-base-at-Southend.html>, Ημ. Πρόσβασης: 10.11.2017

Moreira M. E. An analytical model for the assessment of airline expansion strategies, JAIRM, 2014 – 4(1), 48-77 Online ISSN: 2014-4806 – Print ISSN: 2014-4865, <http://dx.doi.org/10.3926/jairm.15>

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1. Συμπεράσματα

Η easyJet θα πρέπει να εξετάσει εάν θα πρέπει να ανταποκριθεί στρατηγικά απέναντι σε νέους συμμετέχοντες στην αγορά μεταφέροντας τμήματα ή εξισορροπώντας επιθετικά τις τιμές, τις διαδρομές και τις υπηρεσίες σε μια προσπάθεια να απομακρύνει τον ανταγωνιστή από την αγορά. Για να γίνει η στρατηγική απόφαση, απαιτείται έρευνα αγοράς για το μέγεθος διαφορετικών συνδυασμών τιμολόγησης και εξυπηρέτησης. Η easyJet πρέπει επίσης να γνωρίζει το ανταγωνιστικό κόστος εξυπηρετητής και πόση χωρητικότητα έχει ο ανταγωνιστής για κάθε συγκεκριμένη διαδρομή.

Τέλος, οι ανταγωνιστικοί στόχοι του νεοεισερχόμενου έχουν άμεση σχέση με την πρόβλεψη της ανταπόκρισης οποιονδήποτε στρατηγικών κινήσεων μπορεί να κάνει η easyJet. Λαμβάνοντας αυτές τις πληροφορίες, η αβεβαιότητα θα είναι περιορισμένη και η υφιστάμενη αεροπορική εταιρεία θα μπορέσει να οικοδομήσει μια σίγουρη επιχειρηματική υπόθεση γύρω από τη στρατηγική της.

Συνιστάται η easyJet να στοχεύει κυρίως τους ταξιδιώτες αναψυχής, καθώς οι επιχειρήσεις συχνά απαιτούν συχνές πτήσεις σε ένα ευρύ φάσμα προορισμών, αναζητούν προγράμματα ποιοτικής εξυπηρέτησης και προγράμματα τακτικών επιβατών και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για αυτά τα οφέλη. Επίσης, η προσπάθεια προσέγγισης των ευρέως διαφορετικών αναγκών των πελατών αντιβαίνει στη γενική τάση στις βιομηχανίες υπηρεσιών, στις οποίες κυριαρχούν γενικά οι διακριτικές προσεγγίσεις.

Οι εταιρίες οι οποίες καλύπτουν πολύ μακρινές παστώσεις δεν έχουν να προσφέρουν καμία πραγματική ευκαιρία, καθώς είναι πολύ διαφορετικές, τόσο σε τεχνική όσο και σε θέμα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών. Όσον αφορά σε ταξίδια σε κοντινούς προορισμούς, η easyJet θα πρέπει να συνεχίσει να εστιάζει

στην τιμή και να προσπαθεί να συνδέσει τα σημεία στο δίκτυό της. Επομένως, πρέπει να διασφαλίσει ότι η αύξηση του δικτύου και του στόλου της δεν οδηγεί σε υψηλότερα λειτουργικά έξοδα. Θα πρέπει επίσης να εξετάσει το ενδεχόμενο να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο άμεσο μάρκετινγκ, π.χ. εισάγοντας ένα σύστημα διατήρησης πελατών.

Για να διαφοροποιήσει περαιτέρω το εμπορικό σήμα της σε γραμμές προώθησης, η easyJet θα μπορούσε να εισαγάγει ένα σύστημα CRM, αναπτύσσοντας τη φήμη ότι είναι μια «αεροπορική εταιρεία που νοιάζεται», π.χ. με την πώληση μετοχών σε προγράμματα δασικής βοήθειας μέσω του δικτυακού της τόπου, τη συλλογή συναλλάγματος για φιλανθρωπικούς σκοπούς σε πτήσεις κ.λπ., δίνοντας έτσι στους επιβάτες του μια αίσθηση ψυχολογικής άνεσης και ευημερίας όταν επιλέγουν να πετούν με την easyJet. Συνολικά, η easyJet πρέπει να αναπτύξει μια ρεαλιστική και ακριβή αξιολόγηση της αγοράς που θα εξυπηρετεί. Μια ουσιαστική δέσμευση για ποιοτική εξυπηρέτηση και έλεγχο κόστους είναι εξίσου σημαντική με την πειθαρχία για τη δημιουργία ενός σχεδίου ανάπτυξης.

6.2. Προτάσεις Στρατηγικής

Το πρόσωπο του τομέα των αερομεταφορών εξελίσσεται σταδιακά. Τα μακροχρόνια προβλήματα της βιομηχανίας – υπό την έννοια του μεγάλου πλήθους των φορέων εκμετάλλευσης δικτύου και της ουσιαστικής υπέρ πληρότητας σε πολλές αγορές - επιδεινώθηκαν από τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου. Αυτό είναι πιθανότατα ήταν ένα γεγονός το οποίο αποτέλεσε την αιτία για την τοπιτάχυνση της διαδικασίας αναδιάρθρωσης και ενοποίησης των αεροπορικών εταιρειών. Οι εμπειρογνώμονες πιστεύουν ότι δεν υπάρχει περιθώριο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των μεταφορέων στην Ευρώπη και ότι αυτές που ήδη υπάρχουν τελικά θα σχηματιστούν σε τρεις ή τέσσερις μεγάλες

αεροπορικές εταιρείες, ενώ οι άλλες θα απορροφηθούν ή θα αναδιαρθρωθούν για να επικεντρωθούν περισσότερο στην περιφερειακή κυκλοφορία.

Μακροπρόθεσμα, η ανάπτυξη της τάσης μπορεί να επιβραδυνθεί σταδιακά καθώς οι μεγάλες αγορές αεροπορικών ταξιδιών ωριμάζουν. Επιπλέον, η πτώση των αποδόσεων, η οποία έχει ενισχύσει την ανάπτυξη των αεροπορικών ταξιδιών στο παρελθόν, δεν μπορεί να βασιστεί στην επιμονή, τουλάχιστον στο ρυθμό που έχουν για την τελευταία δεκαετία περίπου. Εάν η υιοθέτηση των πολιτικών ηγεσίας κόστους είναι λιγότερο ευνοϊκές - για παράδειγμα λόγω του αυξανόμενου κόστους των καυσίμων, της κυκλοφοριακής συμφόρησης και άλλων περιβαλλοντικών περιορισμών, καθώς και της προοπτικής αύξησης του κόστους ασφάλειας και ασφάλισης ώστε να αντισταθούν τους κινδύνους της τρομοκρατίας - οι δυνατότητες χαμηλότερων αποδόσεων θα ήταν μικρότερες, γεγονός που μπορεί να μειώσει τις μελλοντικές τάσεις ανάπτυξης.

A key issue will be the extent to which favourable cost trends - such as the impact of the Internet on distribution costs and cost synergies from industry consolidation - can offset these upward pressures on prices and costs. The full-service airlines, saddled with big networks and strongly unionised workforces, cannot easily embrace the management strategies of the no-frills airlines. Moreover, their scope for defensive mergers is limited by competition policy.

Βασικό ζήτημα θα είναι η επέκταση στις ευνοϊκές τάσεις του κόστους - όπως ο αντίκτυπος του Διαδικτύου στο κόστος διανομής και οι συνεργίες κόστους από την ενοποίηση της βιομηχανίας - μπορούν να αντισταθμίσουν αυτές τις ανοδικές πιέσεις στις τιμές και το κόστος. Οι αεροπορικές εταιρείες πλήρους εξυπηρέτησης, γεμάτες με μεγάλα δίκτυα και ισχυρά συνδικαλιστικά εργατικά στελέχη, δεν μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν τις στρατηγικές διαχείρισης των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Επιπλέον, το πεδίο των αμυντικών συγκεντρώσεων περιορίζεται από την πολιτική ανταγωνισμού.

Η ικανότητα των διεθνών αεροπορικών εταιρειών να επεκτείνονται περιορίζεται από το ιδιοκτησιακό καθεστώς (π.χ. στις ΗΠΑ, οι αλλοδαποί δεν μπορούν να κατέχουν πάνω από το 25% μιας εθνικής αεροπορικής εταιρείας, στην ΕΕ ο περιορισμός είναι 49%).

