

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ» - EXECUTIVE MBA



Διπλωματική Εργασία

Στρατηγική και Εννοιολογικό Πλαίσιο του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πλώτας Δημήτριος

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός & Μηχανικός
Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ΕΜΠ

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

Πέκκα – Οικονόμου Β. (Επιβλέπουσα)
Γεωργακέλλος Δ.
Διδασκάλου Ε.

Πειραιάς, Ιούνιος 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

..... Στρατηγική και Εννοιολογικό Μάκρο
..... του Ανταγωνισμού Αθροιστικού

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... Αλώρα Δημήτρης

Ημερομηνία..... 27/6/2019

Ευχαριστίες:

Θα ήθελα πρώτα από όλα να ευχαριστήσω τα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής. Πρωτίστως, την Καθηγήτρια Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, επιβλέπουσα της παρούσας διπλωματικής για την ουσιαστική καθοδήγηση καθόλη την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Η αγάπη, η προσέγγιση και οι απόψεις της για την Γνώση και το Ελληνικό Πανεπιστήμιο αποτελούν για εμένα σημείο αναφοράς. Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Καθηγητή Δημήτρη Γεωργακέλλο, για την εμπιστοσύνη του και την ευκαιρία που μου έδωσε να συμμετέχω στο παρόν μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω τον Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο γιατί αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για την ενασχόλησή μου με το αντικείμενο της Στρατηγικής Διοίκησης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Γιώργο Πλώτα και Κατερίνα Δριμάλα και την αδερφή μου Μαρία, για την ηθική και υλική υποστήριξή τους καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Ξεχωριστές ευχαριστίες οφείλω στην σύζυγό μου Αγγελική Δεμερτζή για την αγάπη της και την αφοσίωσή της.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	4
1 Εισαγωγή στο Εννοιολογικό Πλαίσιο, τους Ορισμούς και τις Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	6
1.1 Εισαγωγή	6
1.2 Θεωρίες Στρατηγικής Διοίκησης	4
1.3 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	8
1.4 Επίλογος Συμπεράσματα	10
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	11
2 Η Αγοραία Προσέγγιση της Στρατηγικής και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	13
2.1 Εισαγωγή	13
2.2 Η Επιχείρηση και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στη Κλασική και Νεοκλασική Σχολή Σκέψης	13
2.3 Η Θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης	17
2.3.1 Το Υπόδειγμα Δομής-Συμπεριφοράς-Απόδοσης	18
Η Δομή της Αγοράς	18
Η Συμπεριφορά της Επιχείρησης	25
Η Απόδοση της Επιχείρησης	29
2.3.2 Η Βιομηχανική Οργάνωση και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	30
2.4 Η Αγοραία Προσέγγιση του Michael Porter	30
2.4.1 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων	31
Η Απειλή Νεοεισερχόμενων	31
Η Διαπραγματευτική Δύναμη Των Αγοραστών	32
Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	33
Η Απειλή των Υποκατάστατων	34
Η Ένταση του Ανταγωνισμού	34
2.4.2 Η Αλυσίδα Αξίας	35
2.4.3 Οι Τρεις Γενικές Στρατηγικές	37
Η Στρατηγική Ηγεσίας Συνολικού Κόστους	38
Η Στρατηγική Διαφοροποίησης	42
Η Στρατηγική της Εστίασης	44
“Stuck in the Middle”	44
2.4.4 Κριτική της Βιομηχανικής Οργάνωσης και του Μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων	47
2.4.5 Κριτική των Γενικών Στρατηγικών Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	50
2.5 Επίλογος Συμπεράσματα	53
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	56
3 Η Θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων και Ικανοτήτων	60

3.1	<i>Εισαγωγή</i>	60
3.2	<i>Οι Προγενέστερες Επιρροές της Θεώρησης των Πόρων και των Ικανοτήτων</i>	60
3.2.1	Η Παραδοσιακή Έρευνα για τις Διακεκριμένες Ικανότητες της Επιχείρησης	60
	Η Επιρροή του Ricardo	61
	Η Επιρροή της Penrose	62
	Η Επιρροή των Μελετητών της Πολιτικής των Επιχειρήσεων	65
	Η Επιρροή των Οικονομικών Ερευνητών	67
3.3	<i>Η Θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων</i>	69
3.3.1	Η Συνεισφορά του Wernerfelt (1984)	69
3.3.2	Η Συνεισφορά του Barney και το Πλαίσιο Κριτηρίων VRIN(O)	70
	Η Αξία των Πόρων	71
	Η Σπανιότητα των Πόρων	72
	Η μη Δυνατότητα Αντιγραφής των Πόρων	72
	Η μη Δυνατότητα Υποκατάστασης των Πόρων	75
	Η Οργανωσιακή Διάσταση	75
	Βασικές Υποθέσεις της Θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων	76
3.3.3	Ανάλυση της Έννοιας των Πόρων	78
3.3.4	Η Απόδοση και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στο πλαίσιο της Θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων	81
3.3.5	Οι Αγορές Παραγόντων	84
3.4	<i>Κριτική της Θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων</i>	87
3.4.1	Θεωρητική αξία	87
	Γενικευμένες προϋποθέσεις	88
	Εμπειρικό περιεχόμενο	88
	Νομική αναγκαιότητα	88
3.4.2	Πρακτική χρησιμότητα	89
3.4.3	Πολυδύναμη Τελεσφόρηση	91
3.4.4	Άλλες Επικρίσεις	91
3.5	<i>Σύγχρονες Προσεγγίσεις εντός του Ρεύματος της Θεώρησης των Πόρων και των Ικανοτήτων</i>	92
3.5.1	Η Θεώρηση των Σημείων Υπεροχής	92
3.5.2	Η Γνωσιακή Θεώρηση	98
3.5.3	Η Θεώρηση των Δυναμικών Ικανοτήτων	101
	Οι Δυναμικές Ικανότητες και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	107
3.6	<i>Επίλογος Συμπεράσματα</i>	110
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	111
	Συνολική Βιβλιογραφία	116

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας των θεωριών της στρατηγικής διοίκησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επίσκεψη αυτή υλοποιείται μέσα από την ανάλυση των επιστημονικών και ερευνητικών ρευμάτων που επηρέασαν τις θεωρίες που περιλαμβάνονται στη παρούσα εργασία, την ανάλυση των ορισμών, των εννοιών και των μοντέλων που τις συγκροτούν καθώς και τη παρουσίαση των βασικών σημείων κριτικής τους.

Η εργασία αποτελείται από τρία (3) κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφεται μία εισαγωγή στο εννοιολογικό πλαίσιο, στους βασικούς ορισμούς και στις διαφορετικές θεωρίες της στρατηγικής διοίκησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρατίθενται οι διαφορετικοί ορισμοί της στρατηγικής και οι μεταβολές του περιεχομένου της, ως έννοια στο πέρασμα του χρόνου. Επίσης γίνεται μια πρώτη αναφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως ένα εννοιολογικό κατασκεύασμα, που δίνει πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση στη προσπάθεια της να επιτύχει ανώτερες αποδόσεις, καθώς και των διαφορετικών προσεγγίσεων γύρω από τα χαρακτηριστικά του. Τέλος γίνεται μια πρώτη παρουσίαση των δύο βασικών οικογενειών προσέγγισης ή θεώρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και εν γένει της στρατηγικής διοίκησης συγκεκριμένα της αγοραίας προσέγγισης και της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η αγοραία προσέγγιση και η σκέψη του κύριου εκφραστή της - του Michael Porter. Για βιβλιογραφικούς λόγους και προκειμένου να γίνουν καλύτερα αντιληπτές οι έννοιες και οι ιστορικές καταβολές της συγκεκριμένης προσέγγισης γίνεται μία αναδρομή στη κλασική και νεοκλασική οπτική της επιχείρησης, καθώς και στα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο μοντέλο Δομής Συμπεριφοράς Απόδοσης και κυρίως στους μηχανισμούς των εμποδίων εισόδου σε μία αγορά που είναι η έννοια με το μεγαλύτερο στρατηγικό ενδιαφέρον. Ακόμη, γίνεται η παρουσίαση αυτής καθαυτής της αγοραίας προσέγγισης του Michael Porter μέσω της ανάλυσης των τριών βασικών της σημείων: της έννοιας της αλυσίδας αξίας, του μοντέλου των πέντε δυνάμεων και των τριών γενικών στρατηγικών απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος γίνεται αναφορά στα βασικά σημεία κριτικής της συγκεκριμένης προσέγγισης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η ευρύτερη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων. Αρχικά καταγράφονται οι ποικίλες ιστορικές συμβολές στη διαμόρφωση της θεώρησης, που περιλαμβάνουν τη παραδοσιακή έρευνα στις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης, το έργο του Ricardo, το έργο της Penrose, τους μελετητές της πολιτικής των επιχειρήσεων και διάφορους οικονομικούς ερευνητές. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η παραδοσιακή θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, οι έννοιες και τα μοντέλα της καθώς και τα βασικά σημεία κριτικής της. Στο τέλος καταγράφονται τρεις ακόμα προσεγγίσεις που προέρχονται από τη μήτρα της συγκεκριμένης προσέγγισης και συγκεκριμένα αυτές των σημείων υπεροχής, των δυναμικών ικανοτήτων και της γνωσιακής θεώρησης της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική Διοίκηση, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Porter, Αλυσίδα Αξίας, Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων, Τρεις Γενικές Στρατηγικές, Θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων, Πόροι, Ικανότητες, Δυναμικές Ικανότητες, Σημεία Υπεροχής, Γνωσιακή Θεώρηση

1 Εισαγωγή στο Εννοιολογικό Πλαίσιο, τους Ορισμούς και τις Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

1.1 Εισαγωγή

Με την πάροδο του χρόνου, η ολοένα και αυξανόμενη αναφορά-χρήση των όρων της στρατηγικής έχει οδηγήσει σε εννοιολογική σύγχυση γύρω από το ακριβές της περιεχόμενό. Το γεγονός αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές παρατηρώντας το πλήθος των διαφορετικών ορισμών που μπορεί να συναντήσει κανείς στην αντίστοιχη βιβλιογραφία. Αρχικά η έννοια του όρου Στρατηγική αποδιδόταν ως εξής: «Στρατηγική είναι η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στο συνολικό σχεδιασμό και τη διεύθυνση μεγάλων στρατιωτικών επιχειρήσεων». Η έννοια λοιπόν της λέξης στρατηγική, αρχικά είχε στρατιωτική σημασία προερχόμενη ετυμολογικά από τη σύνθεση της λέξης «Στρατός» και της λέξης «Άγω». Επομένως, η στρατηγική οριζόταν ως η διαδικασία εκπόνησης ένα σχεδίου για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη και χρήση των στρατιωτικών δυνάμεων και υλικών, σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, με σκοπό την επίτευξη ένας συγκεκριμένου στόχου (Γεωργόπουλος 2006). Με το πέρασμα των χρόνων, η λέξη «στρατηγική» σταμάτησε να αποτελεί λήμμα του στρατιωτικού και μόνο λεξικού και άρχισε σιγά-σιγά να συναντιέται και στο χώρο των επιχειρήσεων – οργανισμών με αντίστοιχη και σε αυτή την περίπτωση σημασία.

Αργότερα στα μέσα του 20^{ου} αιώνα εισήχθη ως όρος στα οικονομικά των επιχειρήσεων μέσω του αντικειμένου της θεωρίας παιγνίων. Από τότε έχει χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους, κάτι που οδήγησε και σε αντίστοιχη πολλαπλότητα των διαφορετικών ερμηνειών. Σε κάθε περίπτωση μπορεί κανείς να διακρίνει δύο βασικά χαρακτηριστικά που είναι θεμελιώδη για την έννοια της στρατηγικής και αποτελούν κοινό τόπο για τη πλειοψηφία των ορισμών της: από τη μία ο μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας στον οποίο αναφέρεται και από την άλλη ο προσανατολισμός της στο ανώτατο επίπεδο στοχασμού, λήψης αποφάσεων και εφαρμογής.

Ο Drucker ορίζει τη στρατηγική ως τη συστηματοποιημένη θεωρία μιας επιχείρησης για το πώς μπορεί να επιτύχει ανώτερη απόδοση στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται (Drucker, 1994). Ο Porter (1980, 1985) από τη μεριά του υποστηρίζει ότι η ανταγωνιστική στρατηγική «έχει να κάνει με το να είσαι διαφορετικός». Προσθέτει ότι, «Στρατηγική σημαίνει να επιλέγεις σκόπιμα ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων

προκειμένου να προσφέρεις ένα μοναδικό μίγμα αξίας.» Εν ολίγοις, ο Porter υποστηρίζει ότι η στρατηγική αφορά στην ανταγωνιστική θέση, στην διαφοροποίηση της επιχείρησης στα μάτια των αγοραστών και στην προστιθέμενη αξία μέσω ενός συνδυασμού δραστηριοτήτων διαφορετικών από εκείνες που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές. Επιπροσθέτως ο Porter ορίζει την ανταγωνιστική στρατηγική ως «συνδυασμό των στόχων τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει και των μέσων (πολιτικών) με τα οποία επιδιώκει να τα καταφέρει».

Σε αυτό το πλαίσιο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν μια στρατηγική δημιουργίας αξίας είναι μοναδική δηλαδή υλοποιείται από την επιχείρηση και όχι από τους ανταγωνιστές της. Αυτό το πλεονέκτημα ορίζεται ως προσωρινό όταν οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να αντιγράψουν αυτή τη στρατηγική και αντιθέτως ορίζεται ως διατηρήσιμο όταν οι ανταγωνιστές αποτυγχάνουν στις προσπάθειες αντιγραφής της εν λόγω στρατηγικής.(Barney and Arıkan, 2001) Η δημιουργία αξίας αναφέρεται στην ενίσχυση της αποδοτικότητας–αποτελεσματικότητας, καθώς και στη δημιουργία ενός πρόσθετου οφέλους στην αγορά που είναι να είναι αντιληπτό από τον πελάτη. Η παραδοσιακή προσέγγιση της στρατηγικής υποστηρίζει επίσης πως επειδή η ανάπτυξη-επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί χρόνο και καταναλώνει πόρους, δεν είναι δόκιμο για τις επιχειρήσεις να αλλάζουν τη στρατηγική τους πολύ συχνά και θα πρέπει μάλλον να εστιάζουν στη ενίσχυση της βιωσιμότητας των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την υιοθέτηση της συγκριμένης στρατηγικής.(Porter, 2004, 2007)

Από την άλλη υπάρχουν και απόψεις που προωθούν μια πιο δυναμική οπτική της στρατηγικής η οποία για μην καταστεί μία απαρχαιωμένη έννοια θα πρέπει να είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη και να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαδοχικών και βραχυπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ως γενική προϋπόθεση (που αντιπροσωπεύει σε ένα βαθμό διαφορετικές προσεγγίσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μία επιχείρηση πρέπει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά που να της δίνουν μία δυναμική επιτυχίας (τα οποία όμως από μόνα τους δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία) τα οποία θα λειτουργούν ως στοιχεία στρατηγικού ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και θα αντιπροσωπεύουν εκείνες τις δυνατότητες της επιχείρησης που είναι υπεύθυνες για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής οικονομικής αποδοτικότητας. Ως εκ τούτου, ο στόχος για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής θα πρέπει να είναι η δυνατότητα εκτεταμένης εκμετάλλευσης των

χαρακτηριστικών-δυνατοτήτων στρατηγικής επιτυχίας και, κατά συνέπεια, η προτεραιότητα μιας στρατηγικής θα πρέπει να είναι η διασφάλιση και επέκταση αυτών των δυνατοτήτων.

Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική διοίκηση ορίζεται ως μια διαδικασία δημιουργίας, εφαρμογής και μετασχηματισμού των στρατηγικών εντός και εκτός της επιχείρησης της επιχείρησης. Από μια εννοιολογική και ολιστική σκοπιά, η στρατηγική διοίκηση περιγράφει τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τον συντονισμό της ανάπτυξης της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές αλλαγές-τάσεις. Βασικός σκοπός είναι η επίτευξη μιας βέλτιστης και διορατικής ευθυγράμμισης των εξωτερικών περιβαλλοντικών στοιχείων και παραγόντων με την εσωτερική δομή της επιχείρησης. Με υπόβαθρο μια εκτεταμένη ανάλυση των ευκαιριών και των κινδύνων (περιβάλλον της επιχείρησης), καθώς και των δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης (εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης), ο στόχος της στρατηγικής διοίκησης είναι να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης, το κεντρικό καθήκον της στρατηγικής διοίκησης θα πρέπει επομένως να περιλαμβάνει την αναζήτηση στρατηγικών δυνατοτήτων επιτυχίας, καθώς και το συντονισμό της οικοδόμησης, επέκτασης και συντήρησής τους, ως μια βάση για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα επιστημονική πραγματικότητα στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης δείχνει ένα εύρος διαφορετικών και σε μεγάλο βαθμό ασύνδετων προσεγγίσεων της διοίκησης. Καταγράφονται δηλαδή θεωρίες της στρατηγικής διοίκησης οι οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν την επιτυχία μιας επιχείρησης και να την περιορίσουν στην ύπαρξη συγκεκριμένων στρατηγικών δυνατοτήτων επιτυχίας. Ωστόσο, μέχρι σήμερα, δεν έχει υπάρξει μια συνεκτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την εξήγηση των πηγών καθώς και των διαδικασιών ανάπτυξης και διατήρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και συνεπώς των επίμονων και διαρκών διαφορών στην επιχειρηματική επίδοση ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, παρατίθεται μια σύντομη επισκόπηση της εξέλιξης του πεδίου της στρατηγικής διαχείρισης, εστιάζοντας στις εναλλακτικές θεωρίες του.

1.2 Θεωρίες Στρατηγικής Διοίκησης

Σύμφωνα με τον Hoskisson, η εξέλιξη του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης μπορεί να θεωρηθεί εντυπωσιακή, δεδομένου ότι ξεκινώντας από ένα απλό μάθημα γενικής διοίκησης-μάνατζμεντ στις αρχές της δεκαετίας του '60, εξελίχθηκε σε ένα στέρεα εδραιωμένο πεδίο στη μελέτη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Παραδοσιακά, όπως περιγράφηκε παραπάνω, η έρευνα στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης προσπαθούσε να εξηγήσει τις διαφορές απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων, εστιάζοντας ταυτόχρονα σε διαφορετικές επιχειρηματικές έννοιες που επηρεάζουν την απόδοσή τους.(Hoskisson et al., 1999)

Σε όλη τη δεκαετία του 1960, η έρευνα στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης επικεντρώνονταν κυρίως στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης προκειμένου να εξηγηθούν οι διαφορές απόδοσης, εστίαζε δηλαδή στις δυνάμεις και τις αδυναμίες της καθεμιάς μεμονωμένης επιχείρησης. Σημαντικοί εκπρόσωποι αυτής της εποχής ήταν οι Andrews (1971), Learned (1969), Ansoff (1965), Selznick (1957), καθώς και η Penrose (1959). Οι μελετητές αυτού του πεδίου προσανατολιζόντουσαν στην εξερεύνηση του «μαύρου κουτιού» των επιχειρήσεων, δηλαδή στην εξέταση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων ως ένα φαινόμενο που μπορεί να αποδοθεί στους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης. Επιπλέον, εντός αυτής της περιόδου, η έννοια των «βέλτιστων πρακτικών» εισήχθη στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και έγινε αργότερα γνωστή ως διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης.(Hoskisson et al., 1999)

Στη δεκαετία του '70 και του '80, η εστίαση στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης μετατοπίστηκε προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προς τα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης.(Hoskisson et al., 1999) Οι ρίζες των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης είναι βασισμένες στον Bain (1956, 1968) και τον Mason (1957) που ασχολήθηκαν με την εξεύρεση απαντήσεων στο ζήτημα των σχέσεων μεταξύ της δομής ενός βιομηχανικού κλάδου και τις προκύπτουσες επιπτώσεις στις επιδόσεις μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται εντός του. Ο αρχικός στόχος της βιομηχανικής οργάνωσης έχει κυρίως οικονομικό προσανατολισμό - εστιάζοντας στην ανάλυση των βέλτιστων δομών της αγοράς για, π.χ. επίτευξη στόχων δίκαιης διανομής και βέλτιστων κατανομών των συντελεστών. Από την άλλη, οι Bain (1956) και Porter (1984, 1989) έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στις ιδέες της στρατηγικής διοίκησης. Ο σκοπός αυτών των συνεισφορών, που αποτέλεσαν τη βάση της αποκαλούμενης αγοραίας προσέγγισης ήταν

να βρεθεί μια εξήγηση για τα αίτια των διαφορών απόδοσης μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο βιομηχανικό κλάδο. Σε αυτό το πλαίσιο, η αγοραία προσέγγιση βασίζεται στο υπόδειγμα «Δομής-Συμπεριφοράς-Απόδοσης» που εξηγεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Απόδοση) μέσω της δομής της βιομηχανίας (Δομή) και της συμπεριφοράς των μελών της βιομηχανίας (Συμπεριφορά) (Bain, 1965; Mason, 1957). Το κύριο χαρακτηριστικό της αγοραίας προσέγγισης είναι η από έξω προς τα μέσα προοπτική, δηλαδή η έμφαση στο ότι οι δυνατότητες επιτυχίας μπορούν να αξιοποιηθούν μόνο μέσω της εστίασης στους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη την αγορά και τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.

Ο Porter ορίζει την επιτυχία της επιχείρησης ως εξαρτώμενη τόσο από την ελκυστικότητα του κλάδου όσο και από τη σχετική της θέση μέσα σε αυτόν. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου βασίζεται στις ακόλουθες πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: στην απειλή των νεοεισερχόμενων ή των υποκατάστατων, στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των καταναλωτών, καθώς επίσης στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στον υπό εξέταση κλάδο. Οι πιθανότητες επιτυχίας μειώνονται με αύξηση σε καθεμιά από τις προαναφερθείσες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Σύμφωνα με τον Porter η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι δυνατή μόνο με την εφαρμογή ενός εκ των δύο γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών: της στρατηγικής ηγεσίας κόστους ή της στρατηγικής διαφοροποίησης. Οι δύο αυτές στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν είτε σε ένα ολόκληρο βιομηχανικό κλάδο είτε σε συγκεκριμένα τμήματά του (οι αποκαλούμενες στρατηγικές εστίασης). Για να εντοπιστούν οι δυνατότητες διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους, ο Porter εισάγει την έννοια της αλυσίδας αξίας ως εργαλείο ανάλυσης μέσω του οποίου επιχειρεί να εξηγήσει τις διαφορές απόδοσης επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Έτσι, μια επιχείρηση επιτυγχάνει ένα διατηρήσιμο και υπερασπίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατάληψης μιας κατάλληλης και υπερασπίσιμης θέσης στην αγορά. Η εμπειρική έρευνα σε μεγάλο βαθμό επιβεβαιώνει τη σημασία (όχι όμως απαραίτητα και την ηγεμονία) των παραγόντων που σχετίζονται με την αγορά (Porter, 1985, 1996).

Ωστόσο η αγοραία προσέγγιση δέχτηκε έντονη κριτική και επικρίσεις. Πρώτα από όλα, οι περισσότερες επικρίσεις στοχεύουν την υπέρμετρη κυριαρχία των περιβαλλοντικών παραγόντων –ως απόρροια της βασισμένης στη δομή της αγοράς οπτικής- για την εξήγηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Οι φορείς της κριτικής (που κατά κανόνα προέρχονται από τα ρεύματα που υποστηρίζουν την οπτική της ενδογενής

ανάπτυξης της επιχείρησης) ισχυρίζονται ότι αφιερώνουν μεγαλύτερη προσοχή στη μεμονωμένη επιχείρηση με τα ισχυρά και αδύναμα σημεία της, ως πηγή επιτυχίας και συνεπώς ταυτοποιούν αποτελεσματικότερα τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων. Ένα άλλο κύριο σημείο κριτικής της αγοραίας προσέγγισης είναι η εννοιολογικά υπονοούμενη ομοιογένεια των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μία αγορά-κλάδο.(Peteraf, 1993) Αν όμως αυτό απηχούσε τη πραγματικότητα η επιτυχία θα καθοριζόταν αποκλειστικά από τη συμμετοχή-δραστηριοποίηση σε μια συγκεκριμένο κλάδο και οι επιδόσεις των επιχειρήσεων σε αυτόν τον κλάδο δεν θα έπρεπε να ποικίλλουν, πράγμα που στην πράξη δεν επιβεβαιώνεται. Επιπλέον, η μονομερής εστίαση στην ελκυστικότητα ενός κλάδου οδηγεί τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη μόνο τους ήδη καθιερωμένους κλάδους και συνεπώς να παραμελούν τη διαμόρφωση στρατηγικής ως προς την απεύθυνσή τους στις αναδυόμενες αγορές. Συνεπώς μια από τα έξω προς τα μέσα οπτική μπορεί να ερμηνευτεί ως μια προσέγγιση που μάλλον παρεμποδίζει την καινοτομία, στο βαθμό που οι επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται στις τρέχουσες ανάγκες των πελατών και να περιορίζονται εντός των υφιστάμενων αγορών όσον αφορά στον εντοπισμό στρατηγικών δυνατοτήτων επιτυχίας. Επίσης, η όρθωση διακριτών εμποδίων εισόδου στη βιομηχανία δυσχεραίνει τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην στις κλαδικές δομές και τις στρατηγικές τους ομάδες. Ωστόσο, σύμφωνα με την αγοραία προσέγγιση, είναι αυτή η διακριτή οριακή ταξινόμηση που είναι αναγκαία για την επιλογή μιας ευνοϊκής θέσης εντός μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας.(Barney, 2001; Prahalad, 1990)

Με βάση τις παραπάνω κριτικές, οι εξωτερικοί-περιβαλλοντικοί παράγοντες παρουσιάζονται ως ανεπαρκείς στο να εξηγήσουν αποδοτικά και αποκλειστικά την ύπαρξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και των διαφορών απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι επικείμενες εμπειρικές μελέτες έδειξαν τη σημασία των εσωτερικών παραγόντων στον καθορισμό της απόδοσης μιας επιχείρησης και αντέκρουσαν την ηγεμονική-δεσπόζουσα θέση των εξωτερικών-περιβαλλοντικών παραγόντων στους οποίους βασιζόταν η ανάλυση της αγοραίας προσέγγισης: "Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα δεν κατάφερε να στηρίξει σε αντίστοιχο βαθμό τη σύνδεση μεταξύ της δομής της βιομηχανίας και της κερδοφορίας."(Robert M. Grant, 1991). Κατά συνέπεια, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, υπήρξε μια στροφή προς μια από μέσα προς τα έξω προσέγγιση- που έβαλε την ίδια την επιχείρηση στο κέντρο της προσοχής δίνοντας έμφαση στους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, τους πόρους δηλαδή που γεννούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων επικεντρώνει τη προσοχή της στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δίνει έμφαση στους υλικούς και άυλους πόρους που αναπτύσσει η τελευταία προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ανταγωνιστεί τις αντιπάλους της στην αγορά. Σύμφωνα με τον Hoskisson, κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης ανάπτυξης του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης δόθηκε έμφαση στους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. (Hoskisson et al., 1999)

Ερευνητές όπως οι Ansoff (1965) και Chandler (1962) συνεισέφεραν σημαντικά στην ανάπτυξη των θεωριών της στρατηγικής διοίκησης που επικεντρώνονται στους πόρους των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Hoskisson et al., 1999). Από τη δεκαετία του 1980 και μετά, σύμφωνα με τον Furrer το επίκεντρο της έρευνας μετατοπίστηκε από τη δομή της αγοράς, (υπόδειγμα Δομής-Συμπεριφοράς-Απόδοσης και το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων) στην εσωτερική δομή της επιχείρησης, και συγκεκριμένα στους πόρους και στις ικανότητές της (τα βασικά στοιχεία της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων). (Furrer et al., 2008) Έκτοτε, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων (RBV) έχει εξελιχθεί ως ίσως η πλέον δημοφιλής θεωρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Furrer et al., 2008, Hoskisson et al. 1999).

Η προέλευσή της πηγαιίνει πίσω στη Penrose η οποία διατύπωσε τη θέση ότι οι πόροι που κατέχονται, αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό είναι στη πραγματικότητα πιο σημαντικοί από τη δομή της αγοράς. (Penrose, 2009) Ο όρος «θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων» επινοήθηκε πολύ αργότερα από τον Wernerfelt (1984), ο οποίος θεώρησε την επιχείρηση ως μία δέσμη στοιχείων ή πόρων με τα οποία είναι συνδεδεμένη σε ημι-μόνιμη βάση (Wernerfelt, 1984). Οι Prahalad και Hamel καθιέρωσαν την έννοια των Σημείων Υπεροχής, εστιάζοντας την προσοχή τους σε μια κρίσιμη κατηγορία πόρων, τις ανταγωνιστικές ικανότητες μιας επιχείρησης (Prahalad & Hamel, 1990). Ο Barney (1991) από τη μεριά του επίσης υποστήριξε ότι οι πόροι μιας επιχείρησης αποτελούν την πρωταρχική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός (Barney, 1991). Σύμφωνα με τη σχετική μελέτη των Ramos- Rodríguez και Ruíz-Navarro (2004) στο επιστημονικό περιοδικό Strategic Management Journal κατά τα έτη 1980-2000, η πιο σημαντική συμβολή στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης ήταν αυτή της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Επιπλέον, τα άρθρα που γράφτηκαν από τους Wernerfelt (1984) και Barney (1991) αποτελούν εκείνα με την ισχυρότερη επιρροή σε θέματα που άπτονται της στρατηγικής διοίκησης. (Ramos- Rodríguez and Ruíz-Navarro, 2004)

1.3 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ερώτημα γιατί ορισμένες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους και παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις είναι ένα ερώτημα αρκετά παλαιό όσο και η συζήτηση γύρω από αυτό. Στην πραγματικότητα, αυτή η συζήτηση συνεχίζεται από τη βιομηχανική επανάσταση του 18ου αιώνα, όταν η μεγάλης κλίμακας παραγωγή και η ομαδική εργασία όλο και περισσότερο εκτόπιζαν τους παραδοσιακούς τεχνίτες. Στα μέσα του 18ου αιώνα στη Σκωτία, ο Λόρδος Kames αναγνώρισε την επιχειρηματικότητα και τεκμηρίωσε τους δεσμούς μεταξύ επιτυχίας και οικονομικής απόδοσης, καθώς η παραγωγική βάση της χώρας μετεξελισσόταν από αγροτική σε βιομηχανική έχοντας ως αποτέλεσμα να αναπτυχθεί η πλούσια τάξη των εμπόρων (Harvey, 2004). Ο Smith (1937) διατύπωσε τη θέση ότι κάποιες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποδώσουν καλύτερα από τις άλλες, όντας πιο παραγωγικές ή κατέχοντας ανώτερα επίπεδα δεξιοτεχνίας. Η υψηλότερη παραγωγικότητα οδηγεί σε πλεονεκτήματα ως προς το κόστος και σε ικανότητα της επιχείρησης να τοποθετεί περισσότερα προϊόντα στην αγορά σε χαμηλότερες τιμές και, ως εκ τούτου, σε υψηλότερες πωλήσεις. Ο Σμιθ είδε διαφορές στα επίπεδα και στη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων που προέκυπταν από την ύπαρξη εργατικού δυναμικού με ανώτερες δεξιότητες ή από την εισαγωγή νέου τεχνολογικού εξοπλισμού που είχε σαν αποτέλεσμα είτε τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων είτε τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου για τη παραγωγή τους. Ωστόσο, η παραγωγικότητα δεν ήταν πάντα το ζητούμενο ούτε και η μοναδική οπτική για την ερμηνεία στη διαφορετικότητα της απόδοσης που παρατηρείται μεταξύ των επιχειρήσεων. Πολλές φορές η ανώτερη δεξιοτεχνία-τεχνογνωσία ήταν το ζητούμενο προκειμένου να παραχθούν προϊόντα τέτοιας ποιότητας που θα επιτρέψει τη διάθεση τους σε υψηλές τιμές.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται με την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης εντός του κλάδου που δραστηριοποιείται και αντανακλά την ικανότητα να επιτυγχάνει απόδοση μεγαλύτερη από τον μέσο όρο των επιχειρήσεων που απαρτίζουν το κλάδο (Barney, 1991, Porter, 1985). Στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον, το η βιβλιογραφία για την απόδοση της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική λόγω της συμπίεσης του χρόνου και της αποστάσεων και με την προσοχή του διευθυντικών στελεχών να εστιάζεται ολοένα και περισσότερο σε πολλαπλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες (Thomas et al., 1999) που καθορίζουν την επίτευξη η μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και τη δυνατότητα διατήρησής του.

Οι μελετητές αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο ότι ορισμένες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύσκολες να μιμηθούν και συνεπώς μπορούν να οδηγήσουν σε μακροχρόνιες, ανώτερες οικονομικές επιδόσεις (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Black & Boal, 1994). Ο Porter (1985) ορίζει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει άνω του μέσου όρου επιχειρηματική επίδοση σε ένα μακροπρόθεσμο επίπεδο. Συνεπώς το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει δύο συνιστώσες: πρώτον, την έννοια της ανώτερης επιχειρηματικής απόδοσης σε σχέση με το μέσο επίπεδο του κλάδου με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να αποκτά ένα συγκριτικό- σχετικιστικό χαρακτήρα και, δεύτερον, την έννοια της ανθεκτικότητας το κατά πόσο δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί. Τέλος η Pekka Econομου εισάγει τη διάσταση της ποιότητας αναφέροντας πως στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, είναι αποδεκτό μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών ότι ο έλεγχος και η βελτίωση και της ποιότητας θεωρούνται θεμελιώδης πηγές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επικράτησης έναντι των ανταγωνιστών τους. (Pekka Econομου, 2009)

Στο έργο τους «Ανώτατος ανταγωνισμός», οι D'Aveni και οι Gunther (1994) αναλύουν τις νέες δυναμικές του ανταγωνισμού και τάσσονται ενάντια της έννοιας του ανθεκτικού-διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θέση αυτή ενισχύθηκε από τους Wiggins και Ruefli (2002, 2005), οι οποίοι διερεύνησαν την επιμονή του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επιμονή της ανώτερης οικονομικής απόδοσης. Στη μακροχρόνια μελέτη με δείγμα 6.772 επιχειρήσεων σε 40 βιομηχανίες άνω των 25 ετών, Οι Wiggins και Ruefli κατέληξαν σε τρία σημαντικά συμπεράσματα. Πρώτον, μερικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ανώτερες οικονομικές επιδόσεις. Δεύτερον, αυτό αφορά σε μία πολύ μικρή μειοψηφία. και, τέλος, το φαινόμενο σπανίως επιμένει για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Αυτά τα αποτελέσματα, χωρίς να παρέχουν άμεση υποστήριξη για συγκεκριμένη οικονομική θεωρία ή θεωρία στρατηγικής διοίκησης για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχουν επιπτώσεις για σημαντικές πτυχές πολλών εξ αυτών. Είναι πιο συμβατά με μια συγκεκριμένη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης, γνωστή ως η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, η οποία θα διερευνηθεί σε επόμενα τμήματα. (Wiggins & Ruefli, 2002),

Συμπερασματικά παρόλο που οι έννοιες της επιχειρηματικής απόδοσης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά η μία της άλλης, στην πραγματικότητα είναι έννοιες

διακριτές μεταξύ τους. Η επιχειρηματική απόδοση μετράει την εκροή μιας επιχείρησης (κυρίως από οικονομική άποψης). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια έννοια σχεσιακή και αντανakλά την ανώτερη ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο της. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αφορά την ικανότητα των επιχειρήσεων να διατηρούν ανώτερη θέση στην αγορά- βιομηχανία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί ή να απομιμηθεί από τους ανταγωνιστές (Wiggins & Ruefli, 2002). Η έρευνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελούν συχνά τον κύριο τομέα της έρευνας στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Barney, 1991). Η συγκεκριμένη έννοια προσφέρει εξήγηση για την ανομοιογένεια στις επιδόσεις των επιχειρήσεων και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στοχοθεσίας της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, στη βιβλιογραφία του αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης οι όροι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιούνται ευρέως, και έχουν γίνει κεντρικά θέματα που χρησιμοποιούνται για να κατανοήσουν και να εξηγήσουν την ανώτερη επιχειρηματική απόδοση (Schendel, 1994).

1.4 Επίλογος Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μία πρώτη περιγραφή – ανάλυση των εννοιών της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καταγράφηκε η ποικιλία και η πολύπλοκότητα των διαφορετικών προσεγγίσεων και έγινε μία πρώτη κατηγοριοποίηση των σχολών σκέψης υιοθετώντας μία βασική διάκριση ανάμεσα από τη μία στην αγοραία προσέγγιση (Βιομηχανική Οργάνωση, Porter κ.α) και από την άλλη στην οικογένεια των προσεγγίσεων που μπορούν να θεωρηθούν κάτω από τη γενικότερη εννοιολογική ομπρέλα της «θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων». Παρουσιάστηκαν επίσης κάποια πρώτα σημεία κριτικής -κυρίως της αγοραίας προσέγγισης – τα οποία σε ένα βαθμό οδήγησαν και στη στροφή προς μία ενδογενή ανάλυση της επιχείρησης. Ο εννοιολογικός κορμός του συγκεκριμένου κεφαλαίου θα είναι ο οδηγός για τη συνέχεια της εργασίας κατά την οποία θα αναλυθούν περαιτέρω όσα αναφέρονται παραπάνω.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν. 2006. Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Γ. Μπένου. Αθήνα

Ξένα

Bain, J. S. (1956). Barriers to New Competition. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99–120

Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*. 26, 41.

Barney, J. B., & Arian, A. M. 2001. The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*: 124-188. Oxford: Blackwell Publishing.

Drucker, P.F., 1994. The theory of business. *Harvard Business Review*.

Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A., 2008. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International journal of management reviews*.

Hoskisson, R., Hitt, M., P. Wan, W., Yiu, D., 1999. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 417–456.

Mason, E.S., 1957. Economic concentration and the monopoly problem. Harvard University Press, Cambridge [Mass.

Pekka Economou V. and Chatzikonstantinou P. "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Volume XII, Issue (3), 2009, σελ. 83-100

Penrose, E., 2009. The theory of the growth of the firm. Oxford University Press, Oxford

Peteraf, M.A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal* 14, 179

Porter, M.E., 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, New York.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 74

Prahalad, C. K & Hamel, G. (1990). 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93

Ramos-Rodríguez, AR& Ruíz-Navarro, J2004, 'Changes in the intellectual structure of

strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000', *Strategic Management Journal*, vol. 25, no.10, pp. 981-1004.

Robert M. Grant, 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33, 114–135.

Sigalas C. and Pekka Economou V. 2009 "Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy", *Investment Research & Analysis Journal*"

Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180.

2 Η Αγοραία Προσέγγιση της Στρατηγικής και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

2.1 Εισαγωγή

Η ανάπτυξη της οικονομικής επιστήμης προηγήθηκε της διοικητικής και ειδικότερα του αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης. Στη συνέχεια και για μεγάλο χρονικό διάστημα ανεπτύχθησαν παράλληλα και με μικρό βαθμό αλληλεπίδρασης. Βασικό λόγο αποτελεί το γεγονός ότι οι οικονομολόγοι εστίαζαν σπάνια στη μεμονωμένη επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της. Παρότι οι οικονομολόγοι καταπιάνονταν με αυτό που αποκαλείτο «θεωρία της επιχείρησης» ο σκοπός τους δεν ήταν ποτέ η ανάλυσή της ως ξεχωριστή οντότητα. Αντιθέτως αποτελούσε απλά μία υποκατηγορία των γενικών θεωριών των τιμών και των αγορών (Knudsen, 1995).

Βασική όμως αιτία της απουσίας πραγματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των θεωρητικών επεξεργασιών στα οικονομικά και τη στρατηγική διοίκηση αποτελεί μία δομική-αξιωματική διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο προσεγγίσεις. Για πολλά χρόνια η έρευνα και οι επεξεργασίες στο αντικείμενο της οικονομικής επιστήμης βασίζονταν στη παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο υπόκεινται σε πανομοιότυπες συνθήκες κόστους και ζήτησης. Οι επιχειρήσεις λοιπόν – στη βάση της “ορθολογικής” τους αλληλεπίδρασης με αυτές τις συνθήκες - καταλήγουν σε απόλυτη ομοιογένεια κάτι που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τη προϋπόθεση ύπαρξης του αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης που δεν είναι άλλη από την υπόθεση-παρατήρηση της ετερογένειας μεταξύ των παραγόντων που διαμορφώνουν τη κατάσταση στην αγορά, στους κλάδους και στις επιχειρήσεις (Knudsen, 1995).

2.2 Η Επιχείρηση και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στη Κλασική και Νεοκλασική Σχολή Σκέψης

Στη κλασική σχολή σκέψης η έννοια της επιχείρησης ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με την έννοια του εργοστασίου. Σε επίπεδο στρατηγικής βασικό ζήτημα αποτελεί η οργάνωση της επιχείρησης προκειμένου να επιτυγχάνεται το βέλτιστο επίπεδο παραγωγικότητας.

Ο Άνταμ Σμιθ - μεταξύ άλλων - εστίασε στο καταμερισμό της εργασίας ως μέσο αύξησης της παραγωγικότητας -απόδοσης της επιχείρησης και συνολικής ανάπτυξης της οικονομίας (Smith, 1776). Η συλλογιστική του στηρίχθηκε σε τρεις άξονες:

- Η συνεχής επανάληψη μιας διαδικασίας αυξάνει την απόδοση της εργασίας. Μάλιστα όσο οι εργασίες που εκτελούνται κατακερματίζονται περισσότερο γίνονται απλούστερες άρα και πιο αποδοτικές.
- Τα κόστη αλλαγής-μετάβασης από μία εργασία σε άλλη μειώνονται λόγω της απλότητας των διαδικασιών.
- Η εξειδίκευση που προκύπτει από το καταμερισμό και η συνεχής ανάδραση οδηγεί σε συνεχείς και οριακά αυτόματες βελτιώσεις του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας προς αποδοτικότερη κατεύθυνση.

Ο καλύτερος λοιπόν καταμερισμός των εργασιών-διαδικασιών μιας επιχείρησης και η καλύτερη δυνατή ενσωμάτωση των γνώσεων-βελτιώσεων που προκύπτουν αποτελούν προϋποθέσεις ανάπτυξης και μεγέθυνσης της επιχείρησης. Σε αυτή τη θέση βλέπουμε ίσως για πρώτη φορά ψήγματα μιας ενδογενούς και γνωσιακής θεώρησης της επιχείρησης και των διαδικασιών ανάπτυξής της.

Για τον Smith όριο και αντιθετικό παράγοντα ως προς την εμβάθυνση του καταμερισμού και των συνεπαγομένων του σε μία επιχείρηση αποτελείτο μέγεθος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Ο συνεχής διαχωρισμός περίπλοκων λειτουργιών σε ολοένα και απλούστερες διαδικασίες είναι δυνατός μόνο καθόσον ο κλάδος αναπτύσσεται. Σε αυτή τη τοποθέτηση διαφαίνεται η επίδραση εξωγενών και αγοραίων χαρακτηριστικών στην οικονομική και γνωσιακή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ο Alfred Marshall (1920) εισήγαγε τη δική του θέση στην οπτική της ενδογενούς ανάπτυξης της επιχείρησης. Υποστήριξε ότι ο κατακερματισμός των λειτουργιών και των διαδικασιών της επιχείρησης σε επιμέρους κομμάτια έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη και παραγωγή νέων και πιο εξειδικευμένων ικανοτήτων και γνώσεων. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να προκαλέσει προβλήματα συντονισμού γεγονός που απαιτεί την ολοκλήρωση (integration) των εξειδικευμένων αυτών λειτουργιών. Οι διαδικασίες διαφοροποίησης και συσσώρευσης της γνώσης δεν αναφέρονται αποκλειστικά στο στενό πλαίσιο μιας μεμονωμένης επιχείρησης αλλά έχουν ως πεδίο εφαρμογής ολόκληρο τον κλάδο και συνεπαγωγικά ολόκληρης της κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό ο Marshall εισήγαγε μία διάκριση ανάμεσα στις «εσωτερικές οικονομίες» που αναφέρονται στις δραστηριότητες στο επίπεδο της επιχείρησης και τις «εξωτερικές οικονομίες» οι οποίες οφείλονται από στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων. Αυτή η διάκριση επηρέασε έντονα το έργο των Edith Penrose και του George Richardson (Knudsen, 1996; Marshall, 1920).

Στη νεοκλασική σχολή η επιχείρηση θεωρείται ως ένας και μοναδικός υπεύθυνος λήψης αποφάσεων με ένα ομοιογενή στόχο - συνήθως είναι το κέρδος- την επίτευξη του οποίου δύναται και επιλέγει να επιχειρήσει με το βέλτιστο - σε όλα τα επίπεδα - τρόπο. Επομένως θεωρήθηκε αυτονόητο ότι στις επιχειρήσεις όπως και στα άτομα - θα μπορούσαν να αποδίδονται εξατομικευμένοι στόχοι και προτιμήσεις. (Kreps, 1990) Παρά το γεγονός ότι οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι συνήθως τάσσονται υπέρ της αρχής του μεθοδολογικού ατομισμού, οι οργανωσιακοί στόχοι εξακολουθούν και υπάρχουν. Κατά συνέπεια, μια υπερατομικιστική οντότητα αντιμετωπίζεται σαν η ύπαρξή της και η συμπεριφορά της να είναι απόλυτα ανεξάρτητα από τη συμπεριφορά των οργανωσιακών μελών της.

Η νεοκλασική θεωρία έχει επιμείνει σε αυτή την οπτική της επιχείρησης, υποστηρίζοντας ότι η τελευταία δεν αποτελεί ένα ανεξάρτητο εννοιολογικό κατασκεύασμα που πρέπει να διερευνηθεί. Το κύριο ερευνητικό έργο ήταν να εξηγηθεί ο σχηματισμός των τιμών εντός διαφορετικών δομών της αγοράς. Επομένως το επίπεδο της ανάλυσης τοποθετείται στην αγορά με μικρή εξειδίκευση στη μεμονωμένη επιχείρηση. (Machlup, 1967) Και ακριβώς επειδή οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι θεωρούν την αγορά ως το κύριο επίπεδο ανάλυσης, υποστηρίζουν μια οπτική της επιχείρησης ανώνυμη και εξιδανικευμένη παραγνωρίζοντας - υποβαθμίζοντας το γεγονός ότι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια αγορά ή κλάδο μπορεί να είναι μοναδικές, να έχουν διαφορετικές ιστορίες και έτσι μπορεί να έχουν αναπτύξει ειδικές και εξατομικευμένες ταυτότητες.

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου θεωρούνται πλήρως όμοιες, έχοντας πρόσβαση ακριβώς στην ίδια δεξαμενή γνώσης. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις στα μοντέλα αυτά θεωρείται ότι έχουν ίδιες καμπύλες κόστους και ζήτησης. Παραλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων στο πλαίσιο ενός κλάδου θεωρούνται ανύπαρκτες. Υπό αυτό το πρίσμα δημιουργείται η υπόθεση ότι οι δομές των αγορών στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι ιστορικά αμετάβλητες και ότι όλες οι αλλαγές σε τέτοια συστήματα είναι εξωγενείς και προσωρινές. Εκτός από την οπτική της επιχείρησης ως ενός ενιαίου και ορθολογικού λήπτη αποφάσεων (στη βάση της μεγιστοποίησης του κέρδους), η νεοκλασική θεωρία σκιαγραφεί τις επιχειρήσεις σαν να ήταν "παραγωγικές μονάδες". Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις προσεγγίζονται κυρίως από μία τεχνολογική οπτική και περιγράφονται ως "παραγωγικές μονάδες" που έχουν ως αποκλειστική λειτουργία την αποδοτική μετατροπή μιας ομοιογενούς σειράς εισροών σε αντίστοιχα ομοιογενείς εκροές. (Knudsen, 1995)

Επί της ουσίας - σύμφωνα με τη νεοκλασική θεώρηση - όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου έρχονται αντιμέτωπες με μία σειρά από επιλογές με τις οποίες δεν υπάρχει δυνατότητα να

αλληλεπιδράσουν ούτε μπορούν να επηρεάσουν τους παράγοντες οι οποίοι ορίζουν το πλαίσιο των επιλογών(πχ τεχνολογικοί παράγοντες).

Στη μικροοικονομία, η νεοκλασική οπτική της επιχείρησης εξετάζει τέσσερις κύριες θεωρητικές δομές της αγοράς: τον τέλειο ανταγωνισμό, το μονοπωλιακό ανταγωνισμό, το ολιγοπώλιο και το μονοπώλιο. Μια απόλυτα ανταγωνιστική αγορά έχει έξι βασικά χαρακτηριστικά:

- Μεγάλος αριθμός αγοραστών και πωλητών.
- Οι παραγωγοί και οι καταναλωτές διαθέτουν τέλεια γνώση της αγοράς.
- Τα προϊόντα που πωλούνται από τις επιχειρήσεις είναι πανομοιότυπα.
- Οι επιχειρήσεις ενεργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους και να στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των κερδών.
- Οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να εισέλθουν ή να εξέλθουν από τον κλάδο.
- Όλοι οι απαραίτητοι πόροι είναι πλήρως διαθέσιμοι και με πλήρη δυνατότητα μετακίνησης.
- Οι επιχειρήσεις μπορούν να πουλήσουν τόσο μεγαλύτερη παραγωγή όσο επιθυμούν στην τρέχουσα τιμή της αγοράς.

Στο βαθμό που πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, υπάρχει μια ανταγωνιστική ισορροπία στην οποία όλες οι επιχειρήσεις κερδίζουν μόνο ένα κανονικό κέρδος. Εάν κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση δεν είναι σε θέση να κερδίσει κανονικό κέρδος, ίσως επειδή δεν είναι σε θέση να παράγει με τη μέγιστη απόδοση, η επιχείρηση αυτή αναγκάζεται να αποσυρθεί από την αγορά. Με αυτόν τον τρόπο ο τέλειος ανταγωνισμός επιβάλλει σε όλες τις υπάρχουσες επιχειρήσεις να παράγουν τόσο αποτελεσματικά όσο η παρούσα τεχνολογική πραγματικότητα επιτρέπει.

Συμπερασματικά μπορεί κάποιος να πει πως με βάση την οπτική της επιχείρησης που υιοθετεί η νεοκλασική σχολή σκέψης η διαφορετικότητα των επιχειρήσεων συνθλίβεται κάτω από την εξισορροπητική επίδραση της προσφοράς και της ζήτησης και γενικά από την επίδραση των δομικών χαρακτηριστικών της αγοράς. Επίσης οι ίδιες οι αγορές με

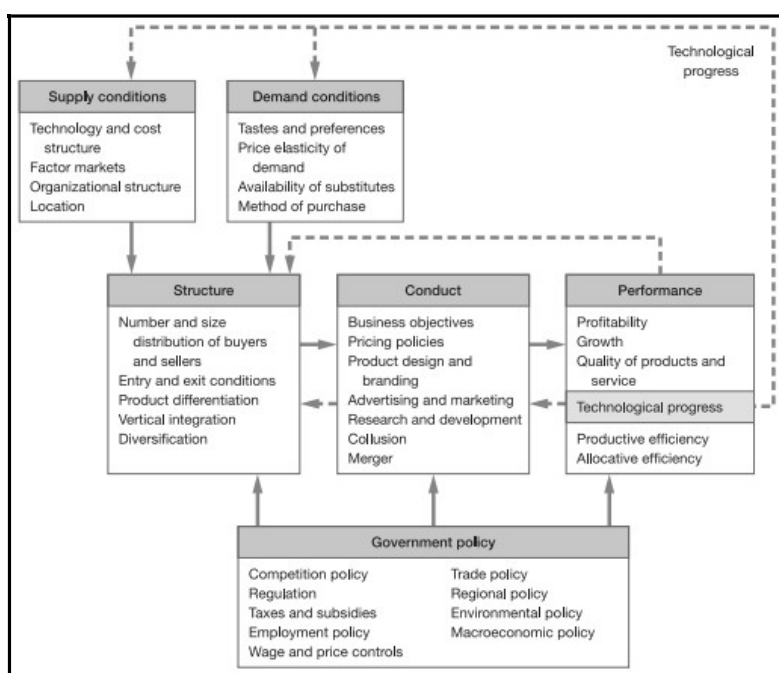
βάση τον καθολικά ορθολογικό και γραμμικό τρόπο λήψης απόφασης των επιχειρήσεων (μεγιστοποίηση του κέρδους) κινούνται προς την ισορροπία της τέλει αγοράς όπου δεν προβλέπεται η ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής απόδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο δεν μπορούν να υπάρξουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανεξαρτήτως του ποια στρατηγική θα αναπτύξει η επιχείρηση είτε ως προς την ενδογενή της ανάπτυξη είτε ως προς τη τοποθέτησή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τα χαρακτηριστικά του κλάδου. (Sigalas & Pekka - Ekonomou, 2009)

2.3 Η Θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης

Στα οικονομικά της Βιομηχανικής Οργάνωσης η δομή της αγοράς αποτελεί το βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της επίδοσης των επιχειρήσεων με την επίδραση της ενδοκλαδικής ετερογένειας να θεωρείται αμελητέα. Με βάση αυτή τη παραδοχή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί το κεντρικό θέμα εντός των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης (Mauri and Michaels, 1998).

Το 1939 ο Mason ήταν ανάμεσα στους πρώτους που υποστήριξε ότι υπάρχει μία αιτιοκρατική συσχέτιση ανάμεσα στη δομή ενός κλάδου και στην επίδοση των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν. (Mason, 1939) Στη συνέχεια ο Bain εισήγαγε το υπόδειγμα δομής συμπεριφοράς απόδοσης το οποίο επιβεβαιώνει τη σπουδαιότητα της δομής της αγοράς ως το βασικό επεξηγηματικό πλαίσιο της διαφοροποίησης της απόδοσης επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους. (Bain, 1959) Με βάση το υπόδειγμα η διάρθρωση των αγορών καθορίζει τη συμπεριφορά-στρατηγική των επιχειρήσεων η οποία με τη σειρά της καθορίζει και την απόδοσή τους.

2.3.1 Το Υπόδειγμα Δομής-Συμπεριφοράς-Απόδοσης



Πηγή: Lipczynski & Wilson & Goddard, 2013

Διάγραμμα 2.1: Το Μοντέλο Δομής Συμπεριφοράς Απόδοσης

Η Δομή της Αγοράς

Η Θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης -όπως και η νεοκλασική θεώρηση υιοθετεί μία στατική αντίληψη για τα δομικά χαρακτηριστικά της αγοράς. Η αλλαγές διενεργούνται με αργό ρυθμό οπότε τουλάχιστον για ένα ορισμένο υπό εξέταση χρονικό διάστημα θεωρούνται μη σημαντικές.

Ο αριθμός και το μέγεθος των αγοραστών και των πωλητών

Ο αριθμός και το μέγεθος των αγοραστών και των πωλητών που δραστηριοποιούνται σε μία αγορά αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθορισμού της επίδρασης που ασκούν οι κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο καθώς και τη δυνατότητα που έχουν για τον καθορισμό των τιμών των προϊόντων τους. Για παράδειγμα στις αγορές καταναλωτικών αριθμό κατά κανόνα οι αγοραστές εμφανίζονται σε μεγάλους πληθυσμούς και με έντονο κατακερματισμό. Κατά συνέπεια, το κύριο βάρος εστιάζεται στην κατανομή του αριθμού και του μεγέθους των πωλητών. Η συγκέντρωση των πωλητών μετράται χρησιμοποιώντας δεδομένα σχετικά με το μερίδιο επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου, τα περιουσιακά

στοιχεία ή το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν επί της συνολικής απασχόλησης. Από την άλλη, στις βιομηχανίες κεφαλαιουχικών αγαθών είναι πιθανό ο αριθμός των αγοραστών να είναι επίσης μικρός. Σε αυτή τη περίπτωση ενδέχεται να υπάρχει σημαντική επίδραση-ισχύς στην αγορά και από τη πλευρά της ζήτησης. Οι αγοραστές δηλαδή μπορούν να έχουν οργανωμένη επίδραση στη διαμόρφωση των τιμών. Συμπερασματικά προκύπτει πως ο αριθμός και η συγκέντρωση των πωλητών και των αγοραστών διαμορφώνει ένα ισοζύγιο ισχύος το οποίο επηρεάζει τη διαπραγματευτική ικανότητα και των δύο (John Lipczynski, John O S Wilson & John A Goddard, 2013).

Τα Εμπόδια Εισόδου

Ο Bain κάνει διάκριση μεταξύ της προϋπόθεσης-όρου εισόδου και των φραγμών-εμποδίων εισόδου. Ο όρος εισόδου είναι «ο βαθμός στον οποίο, μακροπρόθεσμα, οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορούν αυξήσουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους υψηλότερα από το ελάχιστο μέσο κόστος παραγωγής και διανομής (οι δαπάνες που σχετίζονται με τη λειτουργία σε βέλτιστες κλίμακες) χωρίς ταυτόχρονα να προκαλούν την είσοδο νεοεισερχομένων στον κλάδο». (Bain, 1968) Η προϋπόθεση εισόδου ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ του ελάχιστου μέσου κόστους και της τιμής του προϊόντος. Αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τις τιμές και να αποκομίσουν οικονομικά κέρδη χωρίς να προσελκύσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο όρος εισόδου καθορίζεται από τα εμπόδια εισόδου.

Ο Bain προσδιόρισε τρεις παράγοντες που συμβάλλουν στα εμπόδια εισόδου: οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση των προϊόντων και τα πλεονεκτήματα απόλυτου κόστους. Τα παραπάνω συνιστούν εμπόδια εισόδου στο βαθμό που δυσχεραίνουν την ανταγωνιστική θέση του της νεοεισερχόμενης επιχείρησης σε σχέση με τις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις.

Το πλεονέκτημα απόλυτου κόστους

Ο Bain ορίζει το πλεονέκτημα απόλυτου κόστους ως μια κατάσταση όπου η εγκατεστημένη επιχείρηση καταγράφει χαμηλότερο μέσο κόστος από μία νεοεισερχόμενη σε κάθε πιθανή κλίμακα λειτουργίας. (Bain, 1956) Ένα τέτοιο πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει επειδή οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις: (i) διαθέτουν ιδιόκτητη τεχνολογία - προστατευόμενη από διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή από το εμπορικό απόρρητο (ii) είναι ιδιοκτήτες μίας ανώτερης εισροής-πόρου ή έχουν μονοπώλιο σε μια εισροή-πόρο που απαιτείται για τη παραγωγή (iii) Έχουν πρόσβαση σε συντελεστές παραγωγής -ιδίως κεφαλαίου- με ευνοϊκότερους

όρους . Η αδυναμία των νεοεισερχομένων να έχουν πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές επί ίσοις όροις με τις εγκατεστημένες επιχειρήσεις είναι το εμπόδιο εισόδου που δημιουργείται από το λεγόμενο βυθισμένο κόστος εισόδου. Από την άλλη, εμπόδιο εισόδου δεν υφίσταται εάν η διαφορά κόστους οφείλεται σε αναποτελεσματικότητα της νεοεισερχόμενης επιχείρησης: το κόστος της νεοεισερχόμενης πρέπει να ισούται με το κόστος της εγκατεστημένης εάν η πρόσβαση στις απαραίτητες εισροές είναι συμμετρική.

Η Διαφοροποίηση των Προϊόντων

Η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος για τους νεοεισερχομένους αν οδηγεί σε «σημαντικές προτιμήσεις των αγοραστών μεταξύ των προϊόντων των νεοεισερχομένων και των προϊόντων των εγκατεστημένων επιχειρήσεων» (Bain 1956). Τέτοιες προτιμήσεις μερικές φορές προκύπτουν όταν οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις έχουν τον αποκλειστικό έλεγχο τεχνολογικά και σχεδιαστικά ανώτερων προϊόντων μέσω της προστασίας ευρεσιτεχνίας. Ωστόσο, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου η αντιγραφή-μίμηση της ποιότητας και του σχεδιασμού του προϊόντος είναι δυνατή, οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν ένα πλεονέκτημα όσον αφορά την εκλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία του προϊόντος. Αυτό προκύπτει από καθιερωμένες επωνυμίες έχουν κερδίσει τη φήμη για την παροχή καλής ποιότητας και ανταγωνιστικής τιμής. Για να ξεπεραστεί αυτή η προτίμηση, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να «δωροδοκήσει» τους καταναλωτές ώστε να στραφούν στο προϊόν της. Αυτό μπορεί να το κάνει χρεώνοντας χαμηλότερη τιμή, διαφημίζοντας περισσότερο, παρέχοντας υψηλότερη ποιότητα ή με συνδυασμό των παραπάνω. Φυσικά με αυτούς τους τρόπους μειώνεται η κερδοφορία της εισόδου.

Οι Οικονομίες Κλίμακας

Οικονομίες κλίμακας. Σύμφωνα με τον Bain τα εμπόδια εισόδου προκύπτουν από την υιοθέτηση οικονομιών κλίμακας σημαντικών σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή, οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις δεν έχουν πλεονέκτημα κόστους έναντι των πιθανών νεοεισερχόμενων με την έννοια δηλαδή ότι είναι σε θέση να παράγουν σε ένα δεδομένο παραγωγής με χαμηλότερο κόστος μονάδας. Αντίθετα, το εμπόδιο εισόδου προκύπτει από τις νεοεισερχόμενες οι οποίες δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα πλήρη οφέλη της κλίμακας χωρίς να συμβάλλουν με σημαντικά μερίδιο στη παραγωγή του κλάδου.

Ο Bain υποστήριξε ότι οι αγορές μπορούν να χαρακτηριστούν ανάλογα με το κατά πόσο τα εμπόδια εισόδου είναι διαρθρωτικά ή στρατηγικά, και κατά πόσο οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη χρήση στρατηγικών αποτροπής εισόδου νέων επιχειρήσεων. Τα διαρθρωτικά εμπόδια εισόδου προκύπτουν όταν η εγκατεστημένη επιχείρηση διαθέτει φυσικά πλεονεκτήματα κόστους ή εμπορίας ή ευεργετικά πλεονεκτήματα λόγω κανονιστικού πλαισίου. Οι στρατηγικοί φραγμοί εισόδου προκύπτουν όταν οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις εμποδίζουν επιθετικά την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο.

Ο Bain περιέγραψε τρεις προϋποθέσεις εισόδου:

Αποκλεισμένη είσοδος: Η είσοδος θεωρείται αποκλεισμένη όταν οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να υιοθετήσουν κάποια επιθετική στρατηγική ανάσχεσης, εφόσον τα υπάρχοντα διαρθρωτικά εμπόδια είναι αποτελεσματικά αποτρέποντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο.

Διευκολυμένη είσοδος: Η είσοδος θεωρείται διευκολυμένη εάν υπάρχουν χαμηλά διαρθρωτικά εμπόδια εισόδου και είτε (α) οι στρατηγικές αποτροπής εισόδου είναι αναποτελεσματικές, είτε (β) το κόστος για τις εγκατεστημένες επιχειρήσεις που προσπαθούν να αποτρέψουν την είσοδο υπερβαίνει τα οφέλη που θα μπορούσε να αποκομίσει κρατώντας τη νεοεισερχόμενη εκτός κλάδου. Αυτή η συνθήκη εισόδου είναι χαρακτηριστική στις αγορές αναπτυσσόμενης ζήτησης ή στις αγορές που χαρακτηρίζονται από ταχείες τεχνολογικές αλλαγές.

Αναχαιτισμένη είσοδος: Η είσοδος αποτρέπεται αν (α) η εγκατεστημένη επιχείρηση μπορεί να αποκλείσει τη νεοεισερχόμενη χρησιμοποιώντας μια στρατηγική αποτροπής εισόδου και (β) χρησιμοποιώντας τη στρατηγική αποτροπής εισόδου ενισχύονται τα κέρδη της.

Η εγκατεστημένη επιχείρηση πρέπει να αναλύσει τις συνθήκες εισόδου στην αγορά που δραστηριοποιείται και να επιλέξει μια στρατηγική αποτροπής εισόδου βασισμένη σε αυτές τις συνθήκες. Εάν η είσοδος είναι αποκλεισμένη ή διευκολυμένη η επιχείρηση δεν χρειάζεται να κάνει τίποτα περισσότερο για να αποτρέψει την είσοδο καθώς ο κλάδος είναι μη ελκυστικός για νέες επιχειρήσεις. Στη περίπτωση της αναχαιτισμένης εισόδου, η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει μία επιθετική στρατηγική αποτροπής εισόδου νέων επιχειρήσεων. Για να αξιολογήσει τις συνθήκες εισόδου, η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει το μέγεθος και την έκταση των διαρθρωτικών φραγμών εισόδου και να εξετάσει τις πιθανές συνέπειες από την υιοθέτηση στρατηγικών αποτροπής εισόδου.

Ο Stigler, ορίζει τα εμπόδια εισόδου "ως το κόστος παραγωγής (σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής) που επιβαρύνει τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να εισέλθουν σε ένα κλάδο,

αλλά δεν επιβαρύνει τις επιχειρήσεις που είναι ήδη εντός των ορίων του". Ο ορισμός του Stigler αποφεύγει την ταυτολογία προσδιορίζοντας ένα φραγμό εισόδου με βάση τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του, δίνοντας έμφαση στη διαφοροποίηση του κόστους μεταξύ εγκατεστημένων και νεοεισερχομένων επιχειρήσεων. (Stigler, 1968)

Σύμφωνα με τον ορισμό του Stigler, ένα εμπόδιο εισόδου υφίσταται μόνο εάν τα μακροχρόνια κόστη που προκύπτουν για την εοεισερχόμενη επιχείρηση μετά την είσοδο είναι μεγαλύτερα από αυτά της εγκατεστημένης επιχείρησης. Ο ορισμός του Stigler είναι στενότερος από τον ορισμό του Bain, δηλαδή, ορισμένα πράγματα αποτελούν εμπόδια εισόδου σύμφωνα με τον Bain και όχι σύμφωνα με τον Stigler. αλλά τίποτα δεν αποτελεί εμπόδιο εισόδου σύμφωνα με τον Stigler, και όχι σύμφωνα με τον Bain. Σε κάθε δεδομένη βιομηχανία, οι νεοεισερχόμενες και οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις απολαμβάνουν τα ίδια οφέλη των οικονομιών κλίμακας καθώς επεκτείνουν την παραγωγή τους. Με ίση πρόσβαση στην τεχνολογία, οι οικονομίες της κλίμακας δεν αποτελούν εμπόδιο εισόδου σύμφωνα με τον Stigler · αλλά αποτελούν εμπόδιο σύμφωνα με τον Bain (μέσω των ποσοστιαίων αποτελεσμάτων τους). Οι απόλυτες κεφαλαιακές απαιτήσεις δεν αποτελούν εμπόδιο εισόδου, σύμφωνα με τον Stigler, εκτός και αν η εγκατεστημένη επιχείρηση δεν τις κατέβαλε ποτέ, αλλά είναι εμπόδιο εισόδου σύμφωνα με τον Bain, διότι συσχετίζονται θετικά με την επίτευξη υψηλών-μη κανονικών- κερδών.

Τα Εμπόδια εξόδου

Τα εμπόδια εξόδου αποτελούν μία νεότερη έννοια του αντικειμένου της βιομηχανικής οργάνωσης με πρωτοπόρους τους Caves και ο Porter. Πρόκειται για περιστάσεις εντός ενός κλάδου που αποθαρρύνουν την έξοδο των ανταγωνιστών των οποίων οι επιδόσεις ενδέχεται να είναι οριακές. Όπου τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, οι τιμές ενδέχεται να βυθιστούν κάτω από τα «κανονικά κέρδη» κάτω από το μεταβλητό κόστος και ενδεχομένως κάτω από τα πάγια έξοδα, χωρίς να ενθαρρυνθούν ορισμένους ανελαστικούς ανταγωνιστές να αποχωρήσουν. (Caves&Porter, 1976) Ο Porter (1976) όρισε την ύπαρξη τριών τύπων φραγμών οι οποίοι θα μπορούσαν να μειώσουν την στρατηγική ευελιξία της επιχείρησης, υποχρεώνοντάς την να επενδύει σε μία αγορά πολύ καιρό μετά την παύση της επιχείρησης να κερδίζει αποδεκτές αποδόσεις, ίσως ακόμη και αφότου η επιχείρηση καταγράφει ζημίες. Μια αδύναμη αγορά μεταπώλησης λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων επιδεινώνει την ακινησία της επιχείρησης προσφέροντας λίγα σημεία πώλησης για τη διάθεσή τους όταν η επιχείρηση επιλέξει να αποχωρήσει. Επίσης, άυλα στρατηγικά εμπόδια, όπως η αξία των δικτύων διανομής, την καλή θέληση των πελατών για τα άλλα προϊόντα ή η ισχυρή εταιρική ταύτιση με το προϊόν, τείνουν να είναι σε μεγάλο βαθμό αποτρεπτικά για τη πραγματοποίηση μιας έγκαιρης εξόδου (Caves and Porter, 1976). Η ίδια η απροθυμία της διοίκησης να

τερματίσει μια ασθενή γραμμή πεδίων δραστηριοποίησης της επιχείρησης έχει επίσης θεωρηθεί ως εμπόδιο στις αναγκαίες συμπεριφορές αποεπένδυσης.

Η τεχνολογία, το σταθερό κεφάλαιο και το κεφάλαιο κίνησης (επένδυση) της επιχείρησης χαρακτηρίζονται ως δομικά εμπόδια εξόδου. Είναι συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αγορές που βρίσκονται σε καθοδική πορεία, παρόλο που κερδίζουν πολύ χαμηλές αποδόσεις ή και ακόμα λειτουργούν κάτω από το κόστος του κεφαλαίου. Η κυρίαρχη πηγή διαρθρωτικών εμποδίων εξόδου είναι η επένδυση σε στοιχεία ενεργητικού από τις επιχειρήσεις. Μελέτες από τους Porter και Harrigan δείχνουν ότι όταν υπάρχει κακή αγορά μεταπώλησης για τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης ή και για την ίδια την επιχείρηση, η έξοδος από μία αγορά μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Αυτό μπορεί να αποδοθεί εν μέρει σε σημαντικές παρελθούσες επενδύσεις της επιχείρησης οι οποίες πραγματοποιήθηκαν ενδεχομένως, ώστε να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου για δυνητικά νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Αυτές οι επενδύσεις αργότερα μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια εξόδου για την ίδια την επιχείρηση. (Porter, 1976; Harrigan & Porter, 1978; Harrigan, 1979)

Οι εμπόδια που αφορούν στην επιχειρησιακή στρατηγική απορρέουν από τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων εντός μιας βιομηχανίας. Το εταιρικό προφίλ της επιχείρησης μπορεί να είναι τέτοιο ώστε να υποχρεώνει την επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί εντός του κλάδου, παρά το γεγονός ότι επιτυγχάνει κατώτερα του κανονικού επίπεδα απόδοσης. Ο Porter υποστηρίζει πως η βασική πηγή αυτού του τύπου εμποδίου εξόδου τη σχέση-αλληλεπίδραση μεταξύ αδερφών εταιριών. Διατυπώνει τη θέση ότι όσο πιο συμπληρωματικές ή συνδεδεμένες είναι οι θυγατρικές εταιρείες είναι στο εσωτερικό της μητρικής επιχείρησης, τόσο μικρότερο θα είναι το οικονομικό συμφέρον από την αποχώρηση από τη συγκεκριμένη αγορά (Porter, 1976).

Τα διοικητικά-διαχειρηστικά εμπόδια εξόδου απορρέουν από την πολιτική-διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Ο Porter ταξινομεί τα διοικητικά εμπόδια εξόδου σε δύο τύπους: τα εμπόδια που σχετίζονται με την πληροφόρηση και τα εμπόδια που σχετίζονται με τη ύπαρξη αντικρουόμενων στόχων. (Porter, 1976) Το πρώτο είδος περιγράφει τις περιπτώσεις στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να μην αναγνωρίζει τα αίτια επίτευξης κατώτερων των κανονικών κερδών λόγω έλλειψης κατάλληλων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών. Το δεύτερο πηγάζει από τους αντικρουόμενους στόχους που προκύπτουν λόγω οργανωσιακών και διαπροσωπικών παραγόντων. Για παράδειγμα, οι διευθυντές έχουν την τάση να αναπτύσσουν αισθήματα δέσμευσης και υπερηφάνειας για το κλάδο στον οποίο λειτουργούν και ενδέχεται αργότερα να είναι απρόθυμοι στο να αποχωρήσουν παρά τις δυσμενείς -για την επιχείρηση- συνθήκες που μπορεί να επικρατούν εντός του.

Σύμφωνα με τον από την οπτική του Μάρκετινγκ, ισχύουν οι ακόλουθες προτάσεις (Chandan DeSarkar, 1998) :

- Όσο περισσότερο οι καταναλωτές ταυτίζουν το προϊόν με την εικόνα της επιχείρησης, τόσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εξόδου για την ίδια την επιχείρηση. Οι αντιλήψεις των καταναλωτών μπορούν να δημιουργήσουν υψηλά εμπόδια εξόδου για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η IBM ασχολείται με μηχανές-συσσκευές για επιχειρήσεις. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται από ταχεία τεχνολογική πρόοδο και οι γραφομηχανές έχουν αντικατασταθεί από επεξεργαστές κειμένου. Αλλά ακόμη και σήμερα, η IBM παράγει γραφομηχανές.
- Όσο περισσότερο τα κανάλια διανομής χρησιμοποιούνται κοινά από όλες τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης, τόσο υψηλότερο είναι το εμπόδιο εξόδου για την επιχειρηματική μονάδα που θα έπρεπε να αποχωρήσει από . Η συμπληρωματική φύση και η αλληλεξάρτηση των αδελφών επιχειρηματικών μονάδων δημιουργούν εμπόδια εξόδου για τις μη κερδοφόρες εξ αυτών.
- Όσο στενότερη είναι η κοινή προώθηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών μονάδων τόσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια εξόδου για τη μονάδα που θα έπρεπε να αποχωρήσει. Πολλές φορές, μια επιχείρηση είναι απρόθυμη να αποσύρει μία θυγατρική από μία αγορά παρά το κατώτερο του οριακού κέρδους λόγω της αντίληψης-εικόνας που έχει δημιουργηθεί στους καταναλωτές μέσω της κοινής προώθησης των αδερφών επιχειρηματικών μονάδων.
- Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των ενδοεπιχειρησιακών αγορών, τόσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εξόδου.
- Σε κάθετα ολοκληρωμένες εταιρείες, υψηλότερο επίπεδο ενδοεπιχειρησιακών αγορών η αγορά σε εμπόδια εξόδου, παρόλο που ο υποψήφιος μπορεί να επιτυγχάνει κατώτερα των κανονικών κερδών.
- Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του βυθισμένου κόστους μιας επιχείρησης, τόσο υψηλότερο είναι το εμπόδιο εξόδου που προκύπτει από αυτό (Chandan DeSarkar, 1998).

Η κάθετη ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στην έκταση στην οποία μια επιχείρηση συμμετέχει σε διαφορετικά στάδια της ίδιας παραγωγικής διαδικασίας. Οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις

παράγουν μια ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών για διάφορους τύπους αγορές. Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση είναι κάθετα ολοκληρωμένη ή διαφοροποιημένη είναι ενδέχεται να έχει επιπτώσεις στη συμπεριφορά και την απόδοση. Κατακόρυφα ενσωματωμένο οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη βεβαιότητα όσον αφορά την προμήθεια πρώτων υλών ή εγγυημένα σημεία διανομής. Έχουν ευκαιρίες να εμπλακούν σε ορισμένους τύπους της ανταγωνιστικής πρακτικής (κάθετοι περιορισμοί), οι οποίες ενδέχεται να είναι επιζήμιες για τον ανταγωνισμό μη ολοκληρωμένους αντιπάλους. Οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από οικονομίες του πεδίου εφαρμογής, και είναι λιγότερο εκτεθειμένοι σε κίνδυνο από τους μη διαφοροποιημένους ομολόγους τους, επειδή οι ζημιές που πραγματοποιούνται σε μια αγορά μπορούν να αντισταθμιστούν από τα κέρδη που κερδίζονται αλλού.

Μακροπρόθεσμα, φυσικά, οι επιχειρήσεις κάνουν τις δικές τους επιλογές σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση και διαφοροποίηση. Επομένως, μακροπρόθεσμα, αυτά μπορεί επίσης να είναι που ερμηνεύονται ως μεταβλητές συμπεριφοράς.

Η Συμπεριφορά της Επιχείρησης

Η συμπεριφορά ως προς την αγορά έχει να κάνει με τη συμπεριφορά που υιοθετούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν τους οργανωσιακούς τους στόχους, π.χ. μέσω των πρακτικών τιμολόγησης, της διαφήμισης, των επενδύσεων και της έρευνας και ανάπτυξης. Σε αυτό το πλαίσιο, η συμπεριφορά της εταιρείας περιλαμβάνει τις στρατηγικές των προϊόντων, τη καινοτομία, τη διαφήμιση καθώς και το εάν οι ενέργειες αυτές γίνονται ανεξάρτητα ή σε συμφωνία με τους ανταγωνιστές (Ferguson & Ferguson, 1994). Αυτές οι πτυχές της συμπεριφοράς επηρεάζονται από τη δομή της αγοράς, δεδομένου ότι οι δραστηριότητες μιας εταιρείας πρέπει να είναι προσαρμοσμένες-βασισμένες στο εξωτερικό περιβάλλον, για να είναι επιτυχής. Στις ολιγοπωλιακές αγορές, η διάσταση της συμπεριφοράς του υποδείγματος ΔΣΑ είναι το πιο σημαντικό στοιχείο, δεδομένου ότι πρέπει να ληφθεί απόφαση στο κατά πόσο η επιχείρηση θα υιοθετήσει συμπαιγνιακή ή ανταγωνιστική συμπεριφορά (Ferguson & Ferguson, 1994), μιας και οι δράσεις μιας επιχείρησης αναμένεται να προκαλέσουν αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές. (Teecce, Pisano & Shuen, 1997). Ως εκ τούτου, η συμπεριφορά μιας επιχείρησης έχει αντίκτυπο στις αντιπαραθέσεις και ενδεχομένως στη δομή της αγοράς (Teecce, 1997). Η θεωρία παιγνίων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για θεωρία ολιγοπωλίου, αφού αποτελεί πλαίσιο για την ανάλυση των ανταγωνιστικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των αντιπάλων επιχειρήσεων (Porter, 1981). Κομμάτι της

συμπεριφοράς της εταιρείας είναι η διαφήμιση η οποία αφορά στην ενημέρωση των αγοραστών για την ύπαρξη, την ποιότητα, την τιμή και τους όρους πωλήσεων ενός προϊόντος " (Ferguson & Ferguson, 1994). Η διαφήμιση έρχεται σε αντίθεση με την νεοκλασική υπόθεση της τέλει πληροφορίας, αλλά εξακολουθεί να γίνεται για να "ενημερώσει τους νέους καταναλωτές για ένα, να υπενθυμίσει στους πρώην καταναλωτές ή να παρεμποδίσει την είσοδο νέων προϊόντων επιχειρήσεις στην αγορά "(Ferguson & Ferguson, 1994). Έτσι, η διαφήμιση έχει αντίκτυπο στη δομή, καθώς μπορεί να αυξήσει τα εμπόδια εισόδου, καθώς και τη διαφοροποίηση των προϊόντων. Επιπλέον επηρεάζει τη δομή της αγοράς μιας και το απαιτούμενο ποσό για διαφήμιση μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι η διαφήμιση κοστίζει χρήματα και μπορεί να προκαλέσει μείωση των κερδών περισσότερο από ό, τι χρειάζεται (Ferguson & Ferguson, 1994). Το ποσό της απαιτούμενης διαφήμισης εξαρτάται από χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως "η αναγκαιότητα ή η πολυτέλεια, το κατά πόσο είναι μείζον στοιχείο δαπάνης ή όχι καθώς και η εγγύτητα ή μη των υποκατάστατων ". Η δομή της αγοράς έχει αντίκτυπο στον προσδιορισμό της κατάλληλης ποσότητας διαφήμισης που απαιτείται, δεδομένου ότι σε μια αγορά ολιγοπωλίου οι διαφημιστικές δραστηριότητες είναι πιο σημαντικές από τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμής του προϊόντος.

Η βασική ιδέα αυτής της συσχέτισης είναι η παραδοχή ότι μια μεταβολή της τιμής πώλησης από μία επιχείρηση θα γίνει άμεσα αντιληπτή από τον ανταγωνισμό ο οποίος θα προσφέρει- εξ ανάγκης- την ίδια τιμή και το αποτέλεσμα θα είναι ότι τα κέρδη όλων των επιχειρήσεων- πωλητών θα μειωθούν. Ως εκ τούτου, στο τέλει ανταγωνισμό ή σε μία πλήρως εξατομικευμένη αγορά, η διαφήμιση είναι λιγότερο σημαντική από τον ανταγωνισμό τιμών και σε μία μονοπωλιακή αγορά είναι επίσης λιγότερο σημαντική και πρέπει να βασίζεται στη σχέση-αναλογία διαφήμισης και ελαστικότητας των τιμών, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της επιχείρησης (Ferguson & Ferguson, 1994). Έτσι, η διαφήμιση δεν έχει μόνο ένα επιπτώσεις στη δομή, αλλά και στην απόδοση, επειδή οδηγεί σε μεγαλύτερη ζήτηση για τα διαφημιζόμενα προϊόντα. Ο αντίκτυπος στην απόδοση αναμένεται να οδηγήσει σε "υψηλότερες τιμές και κόστος, αυξημένος ανταγωνισμό τιμών και υψηλότερα κέρδη" και στην αποτύπωση μιας θετικής σχέσης μεταξύ του επιπέδου της διαφήμισης και της συγκέντρωσης της αγοράς (Ferguson & Ferguson, 1994). Όμως η διαφήμιση μπορεί οδηγήσει επίσης και σε ένα άλλο αποτέλεσμα. Η διαφήμιση με την έννοια της πληροφόρησης, ισχυρίζεται ότι οι καταναλωτές που έχουν καλύτερη πληροφόρηση είναι σε θέση να κάνουν πιο έξυπνες αγορές έχοντας σαν αποτέλεσμα τη μείωση των εμποδίων εισόδου. Επιπλέον οι τιμές πώλησης θα μειωθούν λόγω της αύξησης τον ανταγωνισμού σε επίπεδο τιμολόγησης και με την αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα της επιχείρησης να είναι πλέον ο βασικός παράγοντας επιτυχίας (Ferguson & Ferguson, 1994).

Η συμπεριφορά ως προς τη τιμολόγηση είναι η συμπεριφορά του πωλητή ως προς τη τιμή διάθεσης των προϊόντων. Σε αγορές όπου υπάρχει μικρός αριθμός επιχειρήσεων με μεγάλο βαθμό αλληλεξάρτησης η συμπεριφορά μπορεί να είναι μια συμφωνημένη και κοινή-μονοπωλιακή τιμή, η οποία στη συνέχεια καθορίζει την απόδοση της επιχείρησης. Σε ολιγοπωλιακές βιομηχανίες όπου όλες οι ανταγωνίστριες εταιρίες κατέχουν ίσα μερίδια αγοράς με την ίδια τιμή πώλησης και ίδιο κόστος παραγωγής, οποιαδήποτε αλλαγή στη τιμή ή σε οποιαδήποτε άλλη εκροή από μία επιχείρηση είναι πιθανό να έχει άμεση απάντηση από τις υπόλοιπες και ως εκ τούτου είναι αδύνατο να κερδίσει μια επιχείρηση μερίδιο αγοράς ή να επιτύχει αύξηση των κερδών, επειδή εν τέλει ο ανταγωνισμός θα ελάττωνε-εκμηδένιζε τις αποδόσεις αυτών των κινήσεων. (Bain, 1968). Το υπόδειγμα ΔΣΑ "προτείνει ότι η υψηλός βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς μειώνει το κόστος της συμπαιγνία μεταξύ επιχειρήσεων και επιφέρει αποτελέσματα υψηλότερα από τα κανονικά κέρδη για όλους τους συμμετέχοντες στην αγορά ". Ως εκ τούτου, η συμπεριφορά των εταιρειών είναι συνειδητά συμπαιγνιακή προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα κέρδη και χαμηλότερα επίπεδα της παραγωγής, σε αντίθεση με το τι θα συνέβαινε σε μία τέλεια ανταγωνιστική αγορά (Ferguson & Ferguson, 1994).

Ένα επιπλέον κομμάτι της συμπεριφοράς αφορά στις συγχωνεύσεις και τη σύναψη συμβάσεων. Μια οριζόντια συγχώνευση είναι η συγχώνευση μεταξύ δύο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και έχει ως στόχο την άμεση αύξηση της δύναμης των επιχειρήσεων στην αγορά, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς ή αυξάνοντας τα εμπόδια εισόδου, προκειμένου, σε τελική ανάλυση, να αυξηθεί η κερδοφορία τους (Shepherd & Wilcox, 1979, σελ. 164-165). Μια κάθετη συγχώνευση είναι η συγχώνευση μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της(ή ενός μέρους τους)προκειμένου να επωφεληθούν από τις οικονομίες ενσωμάτωσης, με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής. Μια συγχώνευση επιχειρήσεων ετερογενών επιχειρήσεων είναι μια συγχώνευση που δεν είναι ούτε οριζόντια ούτε κάθετη. Συμβαίνει μεταξύ επιχειρήσεων που απευθύνονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές(με σκοπό την επέκταση της αγοράς) ή προκειμένου να προσθέτει μία επιπλέον γραμμή παραγωγής (με σκοπό την επέκταση του προϊόντος ή της γκάμας των προϊόντων). Πέρα από την άμεση αύξηση της δύναμης στην αγορά άλλα κέρδη περιλαμβάνουν τα τεχνικοοικονομικά(μέσω ενδεχόμενης μείωσης στα σταθερά κόστη) και την ενδεχόμενη μείωση του κόστους πρώτων υλών με αποτέλεσμα τη βελτίωση των δυνατοτήτων επίτευξης οικονομικών κλίμακας (Shepherd & Wilcox, 1979).

Οι συγχωνεύσεις επηρεάζουν τη δομή της αγοράς και την επίδοση της επιχείρησης. Ο βαθμός συγκέντρωσης μιας αγοράς αυξάνεται όταν πραγματοποιείται μια οριζόντια

συγχώνευση. Συνεπώς ο ανταγωνισμός μειώνεται και οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη ως προς τη διαμόρφωση των τιμών. Οι κάθετες συγχωνεύσεις δεν έχουν καμία επίδραση στο επίπεδο του ανταγωνισμού σε μια τέλεια ανταγωνιστική αγορά, αλλά μπορούν να αυξήσουν τα εμπόδια εισόδου, επειδή μπορεί να δημιουργηθεί μία νέα απαίτηση εισόδου που θα προβλέπεται ότι νεοεισελθείσες επιχειρήσεις πρέπει να δραστηριοποιηθούν και στα δύο επίπεδα αγοράς από τα οποία προέκυψε η συγχώνευση (Shepherd & Wilcox, 1979). Οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ετερογενών δραστηριοτήτων δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στον ανταγωνισμό, δεδομένου ότι οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται την ίδια αγορά, αλλά η αναβαθμισμένη πρόσβαση σε πόρους μπορεί να δώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στις δύο (Shepherd & Wilcox, 1979). Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στην απόδοση αφορά στους προαναφερθέντες στόχους, τις οικονομίες κλίμακας, τις οικονομίες ολοκλήρωσης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι και αυτή μια όψη της συμπεριφοράς μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι συνιστά μία διαφορετική οδό-σε σχέση με τον ανταγωνισμό των τιμών-για να ανταγωνιστεί τις αντιπάλους της ή και να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι αυτών. Η έρευνα και η ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε "νέα προϊόντα και υπηρεσίες, βελτίωση της ποιότητας ενός υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας, σε μία νέα μέθοδο παραγωγής, στην ανάπτυξη μιας νέας αγοράς, σε νέες πηγές εφοδιασμού ή και σε αναδιοργάνωση των μεθόδων λειτουργίας". (Ferguson & Ferguson, 1994; Schumpeter, 1934). Στη νεοκλασική προσέγγιση, που προϋποθέτει τέλεια διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη-εξήγηση της έννοιας-φαινομένου της καινοτομίας. (Ferguson & Ferguson, 1994) Αλλά μια καινοτόμα εξέλιξη ενός προϊόντος, η οποία το βελτιώνει ή (και) του προσθέτει χαρακτηριστικά, αυξάνει την εκλαμβανόμενη αξία του για τους υποψήφιους αγοραστές. Σε αυτό το πλαίσιο, η καινοτόμος βελτίωση ενός προϊόντος μπορεί να συντελέσει στη διαφοροποίησή του έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αυτή η εξέλιξη μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στην ισορροπία δυνάμεων της αγοράς, καθώς μετατοπίζει τη καμπύλη ζήτησης της καινοτόμου επιχείρησης προς τα δεξιά (Ferguson & Ferguson, 1994). Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών είναι απαραίτητη, ειδικότερα όταν υπάρχουν αλλαγές στους παραγωγικούς συντελεστές, οι οποίοι περιλαμβάνουν το κόστος εργασίας και την παραγωγή.

Οι λόγοι οι οποίοι καθιστούν αναγκαία τη βελτίωση του προϊόντος ενδέχεται να περιλαμβάνουν αλλαγές στη ζήτηση, τη διαθεσιμότητα νέων τεχνολογιών ή το ενδεχόμενο κόστος παραγωγής του προϊόντος να αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό που να μην είναι δυνατόν να είναι κερδοφόρο. Αυτές είναι επιδράσεις των βασικών συνθηκών οι οποίες και επηρεάζουν τη συμπεριφορά μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί με τη σειρά της να έχει αντίκτυπο στη δομή

της αγοράς , αλλά ακόμα και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, δεδομένων των χρημάτων που επενδύονται στην έρευνα και ανάπτυξη. Το μονοπώλιο επενδύει λιγότερο τις επενδύσεις στην E & A, καθώς οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά μέσω καινοτομία (Chang et al., 2010).

Η καινοτομία μπορεί να έχει αντίκτυπο στη διάρθρωση-δομή της αγοράς, όπως για παράδειγμα μία καινοτόμα ιδέα, στην οποία αποδίδεται δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο εισόδου καθώς οι ανταγωνιστές ενδεχομένως να μην είναι σε θέση να βρουν εναλλακτική λύση. Μία τέτοια εξέλιξη σε μια τέλεια ανταγωνιστική αγορά θα μπορούσε να καταργήσει την ομοιογένεια των προϊόντων και να επιτρέψει στην καινοτόμο επιχείρηση να αυξήσει τις τιμές σε επίπεδο μονοπωλίου.

Η Απόδοση της Επιχείρησης

Σύμφωνα με το υπόδειγμα ΔΣΑ, η απόδοση μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της δομής της αγοράς και της συμπεριφοράς της επιχείρησης καθώς και "Διαφορετικών πτυχών της απόδοσης της αγοράς όπως η αποδοτικότητα της παραγωγής, η προηγμένη τεχνολογία, η ποιότητα των προϊόντων και το ποσοστό-περιθώριο κέρδους "(Tung et al., 2010). Στα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης η αξιολόγηση των επιδόσεων έχει να κάνει με την οικονομική ευημερία, την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και την αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής. Η βέλτιστη αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν παράγεται το "σωστό" προϊόν στο "σωστό" επίπεδο παραγωγής (Ferguson & Ferguson, 1994). Σύμφωνα με τη νεοκλασική οπτική, η μεγιστοποίηση των κερδών σε αγορές τέλει ανταγωνισμού όταν η τιμή του προϊόντος ισούται με το οριακό κόστος, δεδομένου ότι στην περίπτωση αυτή η τιμή και η παραγωγή μιας επιχείρησης είναι στο βέλτιστο επίπεδο (Ferguson & Ferguson, 1994). Ο λόγος που οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αυξάνουν τις τιμές πάνω από το οριακό κόστος είναι επειδή δεν έχουν επαρκή ισχύ στην αγορά, δεδομένου ότι το μερίδιό τους στην αγορά δεν είναι αρκετά μεγάλο και ,επιπρόσθετα, δεν υπάρχει διαφοροποίηση των προϊόντων. Έτσι, σε δομές αγοράς όπως το μονοπώλιο, το ολιγοπώλιο ή ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός οι επιχειρήσεις διαθέτουν σημαντική ισχύ στην αγορά, γεγονός που τους επιτρέπει να αυξήσουν τις τιμές σε επίπεδα ανώτερα του οριακού κόστους. Ως εκ τούτου, έχουν κάποια(μικρότερη ή μεγαλύτερη ανά είδος αγοράς και μέγεθος επιχείρησης) επίδραση στο προσδιορισμό της τιμής πώλησης των προϊόντων τους (Ferguson& Ferguson, 1994).

Μία θεωρητική μέτρηση της ισχύος στην αγορά είναι ο δείκτης Lerner. Πρόκειται για κλάσμα όπου στον αριθμητή τοποθετείται η διαφορά μεταξύ της τιμής του προϊόντος και του οριακού

κόστους και στον αριθμητή η τιμή του προϊόντος. Όταν το αποτέλεσμα είναι μηδέν τότε έχουμε να κάνουμε με μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μία τέλεια ανταγωνιστική αγορά ενώ όταν το αποτέλεσμα πλησιάζει το 1 δείχνει ότι η επιχείρηση κατέχει σημαντική δύναμη στην αγορά .

Δείκτης Lerner = (Τιμή-Οριακό Κόστος) / Τιμή (Ferguson & Ferguson, 1994, σελ. 41). Ως εκ τούτου, στη νεοκλασική θεωρία, το μέγεθος των κερδών μιας επιχείρησης σχετίζεται με την δύναμή της στην αγορά με τα υψηλά κέρδη να καταδεικνύουν φτωχό οικονομικό αποτέλεσμα όσον αφορά την καταναμητική αποδοτικότητα (Ferguson & Ferguson, 1994).

2.3.2 Η Βιομηχανική Οργάνωση και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

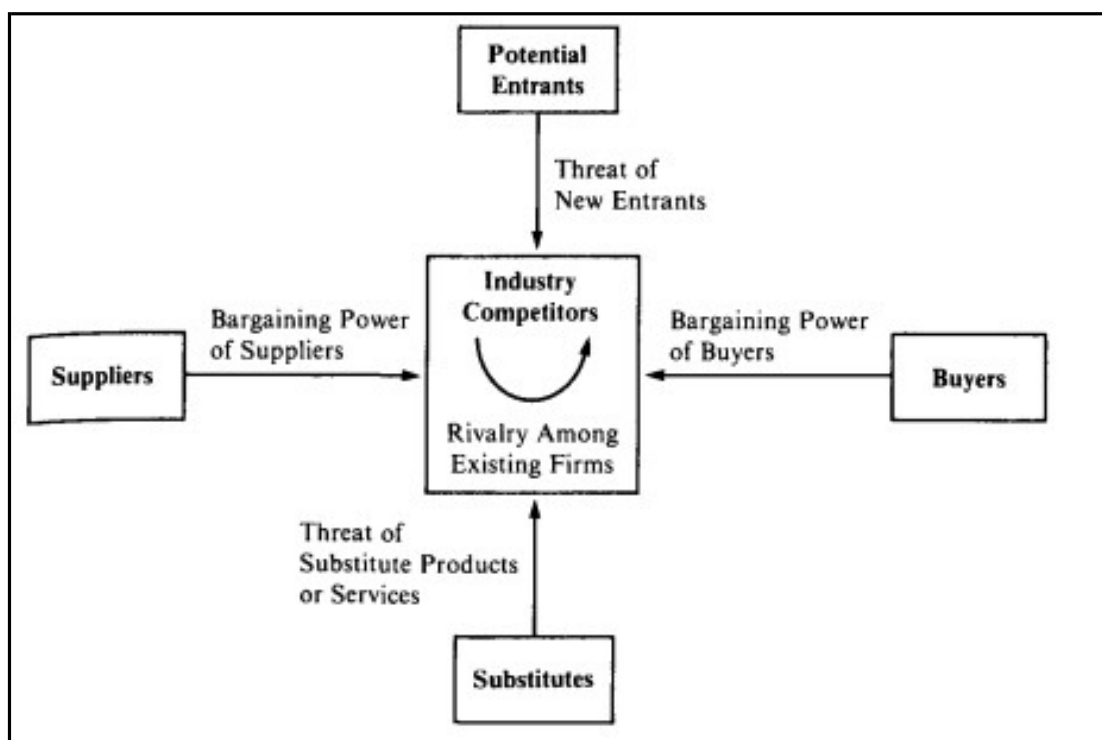
Ο Phillips (1974) υποστηρίζει ότι στα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης, η επιτυχία της επιχείρησης τελικά εξαρτάται αποκλειστικά από τη δομή της αγοράς, δεδομένου ότι η διάσταση της συμπεριφοράς συνθλίβεται και ουσιαστικά υπαγορεύεται από τη διάρθρωση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Έτσι, σύμφωνα με τα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί σε ανώτερη απόδοση επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής της επιχείρησης σε μια ελκυστική- ως προς τα δομικά της χαρακτηριστικά- αγορά. Ταυτόχρονα θα πρέπει και η ίδια να είναι έτοιμη να συνεισφέρει στα εμπόδια εισόδου που θα αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μέσω της χάραξης και εφαρμογής στρατηγικών αναχαίτισης. Συνήθως ελκυστική δομή αγοράς είναι αυτή που λειτουργεί σε συνθήκες ατελή ανταγωνισμού, επιτρέποντας έτσι στις επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν αντίστοιχα μονοπωλιακά κέρδη (Caves and Porter, 1977).

2.4 Η Αγοραία Προσέγγιση του Michael Porter

Για μια επιχείρηση η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει σκοπό την επίτευξη μη κανονικών κερδών. Αυτό μπορεί να αναζητηθεί μέσω μιας ποικιλίας οδών. Ένα σημαντικό μέρος του έργου του Porter έχει να κάνει με τη χαρτογράφηση αυτών των οδών προκειμένου να δημιουργηθούν τα κατάλληλα εργαλεία για τα διοικητικά στελέχη που χαράσσουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Στη Στρατηγική Ανταγωνισμού (βρίσκουμε μακρές λίστες, με πολλά υπο-κεφάλαια, των σημείων-στοιχείων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, οργανωσιακές ρυθμίσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τους διαφορετικούς τρόπους επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάλυση της δύναμης ενός ανταγωνιστή. (Porter, 1980) Η τελευταία λίστα περιέχει εξήντα τέσσερις παράγοντες που ομαδοποιούνται κάτω από δεκαοκτώ διαφορετικές υποκατηγορίες.

2.4.1 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων

Με παρόμοιο τρόπο Porter διερευνά την επίπτωση στην κερδοφορία των, όπως τις ορίζει, πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων. (Porter, 1980) Αυτές είναι :η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, οι απειλές που προκύπτουν από δυνητικά νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις και υποκατάστατα προϊόντα καθώς και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη εγκατεστημένων επιχειρήσεων. Ένα μεγάλο μέρος της Στρατηγικής Ανταγωνισμού περιγράφει το η σχετική βαρύτητα αυτών των παραγόντων στην διαμόρφωση συγκεκριμένων επιπέδων κερδοφορίας ποικίλλει μεταξύ αναδυόμενων, ώριμων και φθινουσών αγορών καθώς και μεταξύ αυτών που ορίζονται ως κατακερματισμένες ή παγκόσμιες βιομηχανίες. (Porter, 1980)



Πηγή: Porter, 1980

Διάγραμμα 2.2: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων

Η Απειλή Νεοεισερχόμενων

Η πρώτη δύναμη, "Απειλή νεοεισερχόμενων", εκφράζει την απόφαση νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν σε ένα κλάδο και την επιθυμία τους να αποκτήσουν ένα κομμάτι του συνολικού μεριδίου της αγοράς μειώνοντας δυνητικά το επίπεδο των κερδών που επιτύγχαναν οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις του κλάδου. Η ένταση της απειλής από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις καθορίζεται από τη ποιοτική και ποσοτική διάρθρωση των εμποδίων εισόδου

του συγκεκριμένου κλάδου καθώς και από τις στρατηγικές αποτροπής που μπορούν να αναπτυχθούν από τις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις. Ο Porter (1980) αναφέρει ότι όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου στο κλάδο τόσο μικρότερη είναι η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σημαντικές πηγές των εμποδίων εισόδου είναι (Ronan McInor, 2005):

- οι οικονομίες κλίμακας
- η διαφοροποίηση των προϊόντων
- οι κεφαλαιακές απαιτήσεις
- τα πλεονεκτήματα κόστους που είναι ανεξάρτητα από το μέγεθος
- η πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- τα έξοδα εναλλαγής
- η κυβερνητική πολιτική

Η Διαπραγματευτική Δύναμη Των Αγοραστών

Η δεύτερη δύναμη: "Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών" υποδεικνύει ότι οι πελάτες ασκούν τη δύναμή τους στην αγορά μέσω των προσπαθειών τους για μείωση των τιμών και την επίτευξη της καλύτερης δυνατής συμφωνίας τόσο σε επίπεδο ποσότητας όσο και σε επίπεδο ποιότητας για τα προϊόντα που προτίθενται να αγοράσουν. Η ισχύς με την οποία οι αγοραστές συμμετέχουν σε αυτή τη διαπραγμάτευση έχει άμεση αντανάκλαση στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Πρόκειται για την ικανότητα των αγοραστών να θέτουν την επιχείρηση υπό πίεση, η οποία ικανότητα επίσης καθορίζει την ευαισθησία του αγοραστή στις μεταβολές των τιμών. Οι επιχειρήσεις διαρκώς επιχειρούν να λάβουν μέτρα για τη μείωση της δύναμης των αγοραστών, όπως η εφαρμογή προγραμμάτων αφοσίωσης. Η ισχύς των αγοραστών είναι υψηλή αν ο αγοραστής έχει πολλές εναλλακτικές λύσεις. Από την άλλη η δύναμή τους μειώνεται όταν δρουν αυτόνομα και χωρίς συντονισμό. Αντιθέτως όταν οι αγοραστές ενεργούν σε συντονισμό μεταξύ τους ή όταν ο αριθμός τους είναι μικρός τότε είναι δυσκολότερο για τις επιχειρήσεις να αντισταθούν στις πιέσεις τους.

Παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

- Ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών σε σχέση με τον αντίστοιχο βαθμό συγκέντρωσης των επιχειρήσεων του κλάδου
- Ο βαθμός εξάρτησης από τα υπάρχοντα κανάλια διανομής
- Η διαπραγμάτευση μόχλευσης, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες με υψηλά πάγια έξοδα.

- Κόστος αλλαγής για τους αγοραστές σε σχέση με το κόστος αλλαγής για τις επιχειρήσεις
- Διαθεσιμότητα πληροφοριών για τους αγοραστές
- Διαθεσιμότητα ή μη των υπαρχόντων υποκατάστατων προϊόντων
- Ευαισθησία των αγοραστών ως προς τη τιμή
- Πλεονέκτημα διαφοροποίησης (μοναδικότητα) των προϊόντων της βιομηχανίας
- Το συνολικό επίπεδο συναλλαγών

Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η τρίτη δύναμη, "η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών" υποδηλώνει ότι οι προμηθευτές επηρεάζουν μία αγορά-κλάδο με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης των τιμών ή της μείωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων, πρώτων υλών και υπηρεσιών. Έτσι, οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη κερδοφορία στην αγορά από τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι σε θέση να αντισταθμίσουν τις αυξήσεις κόστους από τους προμηθευτές αυτούς στην δική τους δομή τιμολόγησης (Hit et al., 1995). Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών περιγράφεται επίσης ως αγορά εισροών. Οι προμηθευτές πρώτων υλών, εξαρτημάτων, εργασίας και υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσουν μια επιπλέον πηγή πίεσης για την επιχείρηση ειδικά όταν υπάρχουν λίγα υποκατάστατα. Οι προμηθευτές ενδέχεται να αρνηθούν να συνεργαστούν με μια επιχείρηση αν δεν πληρούνται οι όροι τους και μπορούν να διαθέσουν το προϊόν τους αλλού ή να χρεώνουν υπερβολικά υψηλές τιμές για δυσεύρετους ή ακόμα και μοναδικούς πόρους.

Παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

- Το κόστος αλλαγής των προμηθευτών σε σχέση με τα αντίστοιχο κόστος των επιχειρήσεων του υπό εξέταση κλάδου.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των εισροών
- Ο αντίκτυπος των εισροών στο κόστος ή τη διαφοροποίηση του προϊόντος
- Η ύπαρξη υποκατάστατων εισροών
- Η δύναμη των καναλιών διανομής
- Ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών σε σχέση με τον αντίστοιχο βαθμό για τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Η ενότητα των εργαζομένων προς διεκδικητική κατεύθυνση (π.χ. η ύπαρξη εργατικών συνδικάτων)

- Η εκατέρωθεν (προμηθευτών και επιχειρήσεων του κλάδου) δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης.

Η Απειλή των Υποκατάστατων

Με βάση την τέταρτη δύναμη, "Απειλή από υποκατάστατα", υποκατάστατα προϊόντα όπως αγαθά και υπηρεσίες που έχουν παρόμοιες λειτουργίες και ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες με τα προϊόντα της αγοράς που εξετάζεται αλλά προέρχονται από διαφορετικό κλάδο μπορούν να περιορίσουν τις πιθανές αποδόσεις του εν λόγω κλάδου, θέτοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές που οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να χρεώσουν συμπιέζοντας το περιθώριο κέρδους (Hit et al., 1995).

Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα.

Η τάση των αγοραστών να υποκαταστήσουν – ο βαθμός αφοσίωσης στο βαθμό του κλάδου

- Η σχέση τιμής-αξίας του υποκατάστατου
- Το κόστος αλλαγής αγοραστή
- Το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος
- Ο αριθμός υποκατάστατων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά
- Η ευκολία υποκατάστασης
- Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από το προϊόν
- Η διαθεσιμότητα στενού υποκατάστατου

Η Ένταση του Ανταγωνισμού

Η τελευταία δύναμη είναι η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών. Σε μια αγορά-κλάδο υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων. Το επίπεδο του άμεσου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στο εσωτερικό ενός κλάδου είναι ένας καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης των συνθηκών ανταγωνισμού εντός των περισσότερων κλάδων καθώς και της διαμόρφωσης της συνολικής τους κερδοφορίας. Εάν μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου παρουσιάζεται υψηλός βαθμός αντιπαλότητας, τότε τα συνολικά κέρδη που καταγράφει ο κλάδος συμπιέζονται. Για τις περισσότερους κλάδους η ένταση της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας (ή αλλιώς της ελκυστικότητας) του κλάδου.

Δυνητικοί παράγοντες:

- Η ένταση του ανταγωνισμού σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης
- Η ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της καινοτομίας
- Ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών σε απευθείας σύνδεση και εκτός σύνδεσης
- Επίπεδο διαφημιστικών εξόδων
- Ισχυρή ανταγωνιστική στρατηγική
- Ποσοστό σταθερής συγκέντρωσης
- Βαθμός διαφάνειας

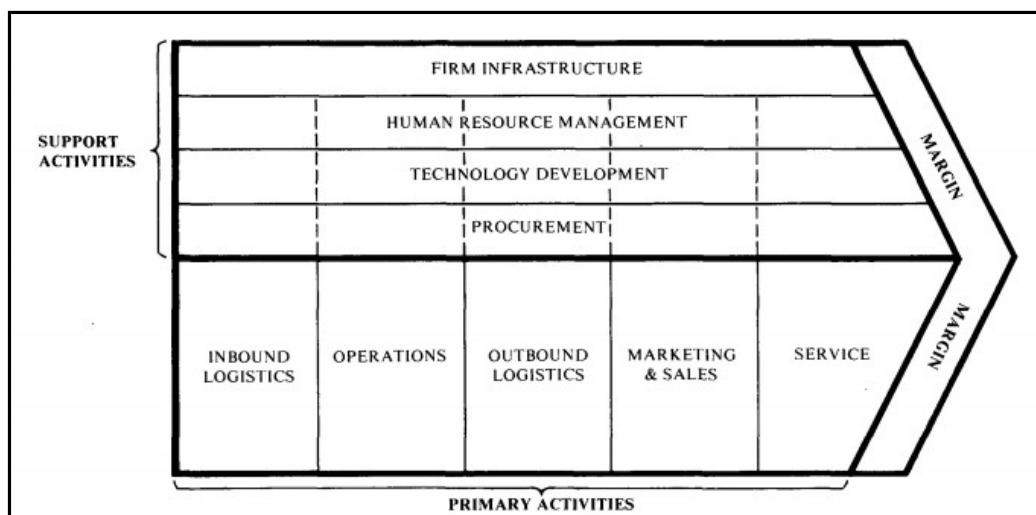
Οι προαναφερθείσες πέντε δομικές δυνάμεις είναι οι βασικοί και καθοριστικοί παράγοντες της διαμόρφωσης μακροπρόθεσμων πλεονεκτημάτων και κερδοφορίας εντός ενός κλάδου. Ο Porter (1990) αναφέρει "Το μέγεθος-επίπεδο κάθε μίας από αυτές τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι μία έκφανση-λειτουργία της δομής του κλάδου ή των υποκείμενων οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών του ... η ισχύς των πέντε δυνάμεων ποικίλλει ανάμεσα στους διάφορους κλάδους και σε μεγάλο βαθμό καθορίζει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία τους.(Porter, 1990)

Το βασικό σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι οι πέντε δυνάμεις είναι μία έκφανση της βιομηχανίας. Είναι η ίδια η δομή της βιομηχανίας –μέσω των πέντε δυνάμεων - που καθορίζει την κερδοφορία της βιομηχανίας. (Digman, 1999) Επιπλέον, επειδή η συμπεριφορά της επιχείρησης περιορίζεται από τις εξωτερικές δομικές δυνάμεις, η δυνατότητα ή μη της επιχείρησης να παράγει κέρδη επηρεάζεται από την ελκυστικότητα της δομής της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται (Porter, 1985; Spanos και Lioukas, 2001) . Όπως και με το υπόδειγμα Δομής Συμπεριφοράς Απόδοσης, οι πέντε δυνάμεις της δομής της βιομηχανίας επηρεάζουν τη συνολική απόδοση του κλάδου και, κατά συνέπεια, το επίπεδο των επιδόσεων των επιχειρήσεων εντός του.

2.4.2 Η Αλυσίδα Αξίας

Επίσης στην Ανταγωνιστική Στρατηγική ο Porter εισάγει την έννοια της αλυσίδας αξίας. Η έννοια της αλυσίδας αξίας αναφέρεται σε ένα πλήρες σύνολο δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει μια επιχείρηση προκειμένου να παράξει και να διαθέσει-εμπορευτεί τις εκροές της. Όλες οι πρωτεύοντες δραστηριότητες εμπίπτουν σε μία από τις ακόλουθες πέντε κατηγορίες: εφοδιαστική-διαμετακομιστική εισερχόμενων, λειτουργίες, εφοδιαστική-διαμετακομιστική εξερχομένων, προώθηση πωλήσεις και υπηρεσίες. Ομοίως όλες οι δραστηριότητες υποστήριξης εμπίπτουν σε μία από τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες: προμήθειες, ανάπτυξη της τεχνολογίας, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τις

υποδομές της επιχείρησης. Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως το γενικό σχεδιασμό διαχείρισης, καθώς και χρηματοοικονομικές, λογιστικές και νομικές λειτουργίες. Ο Porter ισχυρίζεται ότι κατά την αναζήτηση του δρόμου που οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πιο παραγωγικό να αναλύσει κανείς την έννοια της αλυσίδας αξίας παρά εκείνη της προστιθέμενης αξίας. Σύμφωνα με τον Porter, η ανάλυση της προστιθέμενης αξίας "υιοθετεί μία λανθασμένη διάκριση" μεταξύ πρώτων υλών και άλλων αγορασμένων εισροών στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Δεν συμβάλλει στην ταυτόχρονη εξέταση του κόστους των δραστηριοτήτων και το κόστος των απαιτούμενων εισροών ώστε να εκτελεστούν αυτές οι δραστηριότητες. Ο Porter ισχυρίζεται επίσης ότι η ανάλυση της προστιθέμενης αξία "αποτυγχάνει να τονίσει" εκείνες τις πιθανές συνδέσεις μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της που μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της κερδοφορίας. (Porter, 1985)



Πηγή: Porter, 1985

Διάγραμμα 2.3: Η Αλυσίδα Αξίας

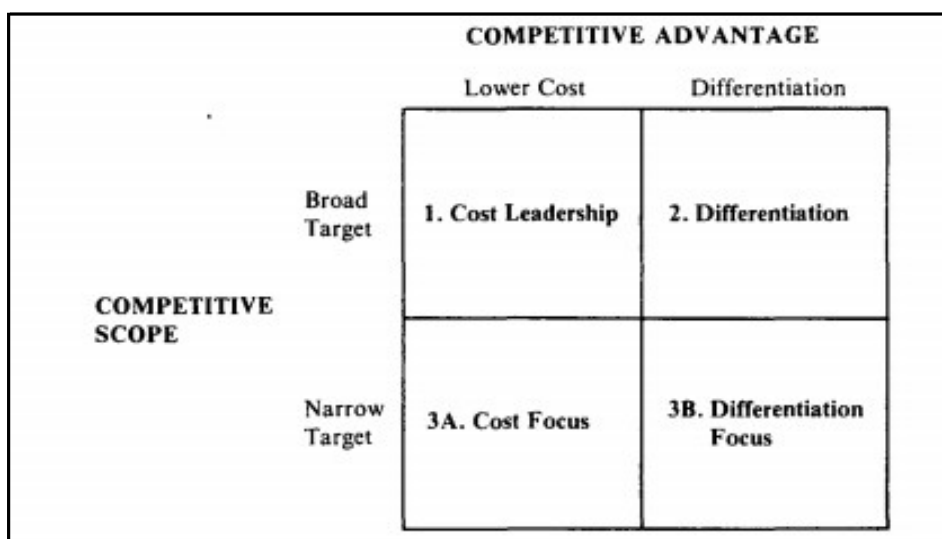
Από μόνη της η διαπίστωση της ανωτερότητας της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας σε σχέση με άλλες τεχνικές μέτρησης-αξιολόγησης του συνόλου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης δεν έχει μεγάλη αξία. Για να είναι χρήσιμες, όλες αυτές οι τεχνικές πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται στις πολύ διαφορετικές συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι αυτό που είναι ζωτικής σημασίας για την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν επιχειρηματία δεν είναι ο διαχωρισμός των πρωταρχικών δραστηριοτήτων και των δραστηριοτήτων υποστήριξης σε πέντε και τέσσερις ευρείες κατηγορίες αντίστοιχα. Η επιτυχία του εξαρτάται πολύ περισσότερο από το πόσο αντιληπτή και καινοτόμα θα είναι η υποδιαίρεση αυτών των ευρύτερων δραστηριοτήτων σε στενότερες κατηγορίες και η εξεύρεση του σωστού δρόμου

μέσω του πολύπλοκου συνόλου αλληλεξαρτήσεων που δημιουργείται μεταξύ τους. Ένα τέτοιο σύνολο, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι ιδιαίτερα συγκεκριμένο-ιδιοσυγκροσιακό στις μεμονωμένες επιχειρήσεις.

2.4.3 Οι Τρεις Γενικές Στρατηγικές

Ο Porter προτείνει επίσης μία συμπληρωματική φόρμουλα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ιδέα είναι φαινομενικά απλή και πολύ σύντομη: δεδομένων των τριών γενικών στρατηγικών- ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση και αφότου αξιολογήσει τους εξωτερικούς παράγοντες η επιχείρηση καλείται να επιλέξει μία, και όχι περισσότερες από μία, από αυτές. Η ηγεσία του κόστους επιτρέπει η επιχείρηση να κερδίσει υψηλότερο ποσοστό απόδοσης από τους ανταγωνιστές. Μια επιτυχημένη διαφοροποίηση οδηγεί σε μονοπωλιακά κέρδη. Από την άλλη είναι γνωστό ότι η δυναμική η διαδικασία που περιγράφεται από τον Chamberlin εν τέλει διαβρώνει αυτά τα κέρδη. Συνεπώς, για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η διαφοροποίηση πρέπει να είναι συνεχής. Η στρατηγική εστίασης περιλαμβάνει την επιδίωξη είτε της ηγεσίας κόστους είτε της διαφοροποίησης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.(Porter, 1980)

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιτυχής εφαρμογή μιας εκ των γενικών στρατηγικών δεν ισοδυναμεί με υψηλές αποδόσεις και κερδοφορία. Το οικονομικό αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης εφαρμογής εξαρτάται από τη δομή της αγοράς με ορισμένους κλάδους να εξασφαλίζουν υψηλές αποδόσεις και με άλλους να κινούνται σε οριακά επίπεδα ή να εμφανίζουν ακόμα και ζημιές. (Porter, 1980).



Πηγή: Porter, 1985

Διάγραμμα 2.4: Οι Τρεις Γενικές Στρατηγικές

Η Στρατηγική Ηγεσίας Συνολικού Κόστους

Όταν υιοθετεί τη γενική στρατηγική ηγεσίας κόστους, μια επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της. Ο Porter περιγράφει τις απαιτήσεις αυτής της στρατηγικής με την ακόλουθη φράση "Η ηγεσία κόστους απαιτεί επιθετική κατασκευή εγκαταστάσεων αποδοτικής κλίμακας, σθεναρή επιδίωξη της μείωσης του κόστους από την εμπειρία, αυστηρό γενικό έλεγχο του έμμεσου κόστους, την αποφυγή οριακών λογαριασμών πελατών και την ελαχιστοποίηση του κόστους σε τομείς όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, οι υπηρεσίες, οι πωλήσεις, η διαφήμιση και ούτω καθεξής "(Porter, 1980). Όταν υιοθετεί αυτή τη θέση, μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει υψηλές αποδόσεις, παρά την ύπαρξη ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων στην αγορά. Σε μια αγορά η ισχυρή θέση των αγοραστών μπορεί να συμπιέσει τις τιμές, σύμφωνα με τον Porter (1980) μόνο μέχρι το επίπεδο του επόμενου πιο αποδοτικού –ως προς το κόστος- ανταγωνιστή. Οι επόμενοι πιο αποδοτικοί ανταγωνιστές θα υποφέρουν πρώτοι, όταν ο κλάδος βιομηχανία τεθεί υπό πίεση. Η στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους προστατεύει επίσης έναντι ισχυρών αγοραστών, παρέχει υψηλά εμπόδια εισόδου μέσω οικονομιών κλίμακας και πλεονεκτημάτων κόστους και τοποθετεί την επιχείρηση σε ευνοϊκότερη θέση για να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα προϊόντα της αγοράς(Porter, 1980).

Θα είναι ένα πλεονέκτημα για μια εταιρεία το να κατέχει ένα σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς ή άλλο σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, εάν επιδιώξει επιτυχώς μια στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η ηγεσία συνολικού κόστους δεν είναι μια στρατηγική που μπορεί να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί επιτυχώς σε μικρό χρονικό διάστημα και χωρίς πλήρη εστίαση και αφοσίωση στη πλήρη αναδιάρθρωση της επιχείρησης προκειμένου το σύνολο των λειτουργιών της να υπηρετούν τη γενική στόχευσή της (Porter, 1980). Εάν μια εταιρεία εφαρμόσει με επιτυχία τη στρατηγική αυτή έχει τη δυνατότητα να επιφέρει μεγάλες αλλαγές και να ανατρέψει την ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Αυτό το ενδεχόμενο είναι πιθανότερο εάν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις δεν είναι προετοιμασμένες να ανταποκριθούν άμεσα σε μια τέτοια στρατηγική.(Porter, 1980). Στη περίπτωση που δεν είχαν διαβλέψει εγκαίρως τη κίνηση της επιχείρησης που υιοθετεί μία στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους υπάρχει ο κίνδυνος να βρεθούν αιχμάλωτοι της στο βαθμό που η εν λόγω επιχείρηση θα έχει πλέον τη δυναμικότητα από πλευράς κόστους να εξουδετερώνει τις κινήσεις των ανταγωνιστών της.

Η ηγεσία συνολικού κόστους αποτελεί μία στρατηγική που έχει υπάρξει αντικείμενο πολλών διαφορετικών ερμηνειών και προσεγγίσεων. Από το έργο του Porter δεν είναι σαφές εάν η ηγεσία συνολικού κόστους συνδέεται με τις τιμές ή όχι. Μία επιχείρηση που ασκεί ηγεσία

κόστους και έχει επιτύχει μία κατάσταση ισοτιμίας στην αγορά όσον αφορά στο επίπεδο διαφοροποίησης, έχει αφήσει ανοιχτό το ζήτημα της ισοτιμίας ή όχι των τιμών. Ο Day συνδέει την αποτελεσματικότητα των γενικών στρατηγικών με διάφορους περιβαλλοντικούς παράγοντες και ερμηνεύει την ευαισθησία των πελατών ως προς τις τιμές με τη βιωσιμότητα μιας στρατηγικής ηγεσίας συνολικού κόστους (Day, 1984).

Ο Miller κάνει μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας συνολικού κόστους και χαμηλής τιμής για να ικανοποιήσει την ευαισθησία των πελατών ως προς τις τιμές. Ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις που υλοποιούν τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι πιθανότερο να αντιμετωπίσουν τη μικρότερη περιβαλλοντική αβεβαιότητα και αλλαγή, αναζητώντας πελάτες που ενδιαφέρονται περισσότερο για την τιμή παρά την εικόνα ή την καινοτομία του προϊόντος. (Miller, 1988) Ομοίως οι Dess και Davis ισχυρίζονται ότι η ανταγωνιστική τιμολόγηση συνδέεται άρρηκτα με την ηγεσία συνολικού κόστους. (Dess & Davis, 1984) Παρά το γεγονός ότι η αξιοποίηση της ευαισθησίας των πελατών στις μεταβολές της τιμής αυξάνει το εύρος του πλεονεκτήματος που μπορεί να απολαμβάνει η ηγέτιδα επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών, ο Murray υποστηρίζει ότι η ευαισθησία τιμών είναι ένας παράγοντας μικρής ισχύος που δεν προσφέρει επαρκή αιτιολόγηση για την υιοθέτηση μιας στρατηγικής ηγεσίας συνολικού κόστους. (Murray, 1988) Ως βασική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα αυτής της στρατηγικής θεωρεί την ανομοιομορφία των δομών κόστους των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στο συγκεκριμένο κλάδο. Επίσης είναι σημαντικό οι διαφορές που προκύπτουν από την ανομοιομορφία να είναι τέτοιες που να αποθαρρύνουν φαινόμενα αντιγραφής-μίμησης. Στο ίδιο πλαίσιο ο Bowman κάνει διάκριση μεταξύ ανταγωνισμού σε επίπεδο τιμής, ο οποίος είναι ορατός στους πελάτες, και του έλεγχος του κόστους ως εσωτερική ανταγωνιστική δυνατότητα, η οποία ενδέχεται να μην είναι ορατή στους πελάτες. (Bowman, 1988)

Για να κατανοήσουμε το πώς η στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους μπορεί να δημιουργήσει ανώτερη κερδοφορία, είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων-οφέλων που συνεπάγεται μία θέση χαμηλού κόστους σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας. Ο Porter σημειώνει πως μία θέση χαμηλού κόστους δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα για καλύτερη θέση άμυνας έναντι του ανταγωνισμού, στο βαθμό που το χαμηλότερο κόστος της επιχείρησης σημαίνει ότι όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου εκμηδενίσει τα κέρδη τους τότε η ίδια θα έχει ακόμα τη δυνατότητα για θετικές αποδόσεις. Μια θέση χαμηλού κόστους υπερασπίζεται την επιχείρηση έναντι ισχυρών αγοραστών επειδή οι αγοραστές μπορούν να ασκήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη μόνο ώστε να μειώσουν τις τιμές στο επίπεδο του επόμενου πιο αποτελεσματικού ανταγωνιστή. Επιπλέον το χαμηλό

κόστος παρέχει προστασία έναντι ισχυρών προμηθευτών παρέχοντας μεγαλύτερη ευελιξία στην επιχείρηση για να αντιμετωπίσει πιθανή αύξηση στο κόστος των εισροών.

Οι παράγοντες- προϋποθέσεις που οδηγούν σε μια θέση χαμηλού κόστους συχνά δημιουργούν και σημαντικά εμπόδια εισόδου υπό τη μορφή οικονομιών κλίμακας ή πλεονεκτημάτων κόστους. Τέλος, μία θέση χαμηλού κόστους συνήθως τοποθετεί την επιχείρηση σε ευνοϊκή θέση έναντι των υποκατάστατων σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά. (Porter, 1988) Επειδή ακριβώς οι οικονομίες κλίμακας και τα πλεονεκτήματα κόστους τείνουν να υπερασπίζονται μια επιχείρηση έναντι σε ισχυρούς αγοραστές και προμηθευτές και να δημιουργούν ουσιαστικά εμπόδια εισόδου, το να επιτευχθεί μια χαμηλή θέση συνολικού κόστους συχνά απαιτεί σχετικά υψηλό μερίδιο αγοράς. Με άλλα λόγια, τα πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να δημιουργήσουν αξία για μία επιχείρηση ένα μειώνοντας την ένταση της απειλής των πέντε δυνάμεων, της εισόδου νέων επιχειρήσεων, του ανταγωνισμού, των υποκατάστατων, των προμηθευτών και των αγοραστών.

Ειδικότερα, οι Barney και Hesterley (2006) σημαίνει ότι υπάρχουν έξι βασικά πλεονεκτήματα κόστους ή, πηγές πλεονεκτημάτων κόστους για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν επιτυχώς τη στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους:

- Διαφορές μεγέθους και οικονομίες κλίμακας,
- Διαφορές μεγέθους και αντίστροφες οικονομίες κλίμακας
- Διαφορές εμπειρίας και οικονομίες καμπύλης μάθησης
- Συγκριτικά χαμηλού κόστους πρόσβαση σε παραγωγικές εισροές,
- Τεχνολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από την κλίμακα
- Επιλογές πολιτικής. (Barney & Hesterley, 2006)

Επιπλέον, οι συγγραφείς εξηγούν ότι η ικανότητα μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τη σπανιότητα των πλεονεκτημάτων που την στηρίζουν και τη δυσκολία που θα συναντήσουν οι αντίπαλες επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να τα μιμηθούν. Οι προαναφερθείσες πηγές πλεονεκτημάτων κόστους μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την πιθανότητα να έχουν έντονο το χαρακτηριστικό της σπανιότητας. Οι οικονομίες κλίμακας καμπύλης μάθησης (ειδικά σε αναδυόμενες αγορές), η συγκριτικά χαμηλού κόστους πρόσβαση σε παραγωγικές εισροές και τεχνολογία γενικά θεωρούνται πηγές πλεονεκτημάτων κόστους που είναι πιθανόν να εμφανίζουν υψηλό επίπεδο σπανιότητας. Αντιθέτως οι οικονομίες κλίμακας (εκτός από την περίπτωση που το αποδοτικό μέγεθος των εγκαταστάσεων είναι περίπου αντίστοιχο με τη συνολική ζήτηση του κλάδου), οι αντίστροφες

οικονομίες κλίμακας, το τεχνολογικό υλικό (εκτός εάν μια επιχείρηση διαθέτει ιδιόκτητες δεξιότητες ανάπτυξης ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού) και οι επιλογές πολιτικής θεωρούνται λιγότερο πιθανό να είναι σπάνιες πηγές πλεονεκτήματος κόστους.

Κατά αντιστοιχία οι πηγές πλεονεκτημάτων κόστους μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το βαθμό δυσκολίας στο να αντιγραφούν και να αναπαραχθούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου. Η δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει το ότι οι ανταγωνιστές δεν θα μπορούν εύκολα να μιμηθούν τη στρατηγική που οδήγησε σε αυτό. Οι πηγές πλεονεκτημάτων κόστους που τείνουν να είναι δύσκολο τόσο δαπανηρό να αναπαραχθούν περιλαμβάνουν: τη διαφοροποιημένη πρόσβαση σε παραγωγικές από άποψη κόστους εισροές και σε αντίστοιχα προηγμένα λογισμικά συστήματα. Οι οικονομίες που είναι βασισμένες στη μάθηση και το τεχνολογικό υλικό μπορούν επίσης να αποτελέσουν πηγές πλεονεκτημάτων κόστους δύσκολες να μιμηθούν στη περίπτωση που η ανάπτυξή τους γίνεται από την ίδια την επιχείρηση. (Barney & Hesterley, 2006)

Η οργάνωση για την εφαρμογή μιας στρατηγικής ηγεσίας συνολικού κόστους απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην οργανωτική δομή, στους ελέγχους διαχείρισης, στις πολιτικές αποζημιώσεων και στο σύνολο της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι οργανωτικές ρυθμίσεις και τα εργαλεία εφαρμογής πρέπει να είναι σε θέση να ενισχύουν διαρκώς τη στρατηγική και να τη βελτιώνουν μέσω της διαρκούς τους ανάδρασης με το σχεδιασμό της. Ο Porter έχει διαιρέσει τις απαιτήσεις της στρατηγικής ηγεσίας συνολικού κόστους σε "κοινώς απαιτούμενες δεξιότητες και πόρους" και "κοινές οργανωτικές απαιτήσεις". (Porter, 1980) Οι κοινώς απαιτούμενες δεξιότητες και πόροι κατά την εφαρμογή της ηγεσίας συνολικού κόστους περιλαμβάνουν τη διατηρήσιμη επένδυση κεφαλαίου και τη πρόσβαση σε κεφάλαια, δεξιότητες σχεδιασμού και διαμόρφωσης διαδικασιών, αυστηρή εποπτεία της εργασίας, προϊόντα σχεδιασμένα για ευκολία στην κατασκευή και χαμηλού κόστους συστήματα διανομής. Οι κοινές οργανωτικές απαιτήσεις αποτελούνται από τον αυστηρό έλεγχο του κόστους, τις συχνές και λεπτομερείς εκθέσεις ελέγχου, τη δομημένη οργάνωση των ρόλων και των ευθυνών, καθώς και την εισαγωγή κινήτρων που βασίζονται στην επίτευξη αυστηρών ποσοτικών στόχων (Porter, 1988).

Σύμφωνα με τους Barney και Hesterley (2006), ο περιορισμένος βαθμός διαστρωμάτωσης της δομής της επιχείρησης, οι απλές και σαφώς ορισμένες σχέσεις αναφοράς και ελέγχου, το μικρό διοικητικό προσωπικό και η εστίαση σε περιορισμένο-συγκεκριμένο φάσμα των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι στοιχεία της οργανωτικής δομής που επιτρέπουν στις

επιχειρήσεις να «αναπτύξουν- εκμεταλλευτούν πλήρως τη δυναμική που μπορεί να γεννήσει μια στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους». Συστήματα διαχείρισης που υποστηρίζουν την ορθή εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας συνολικού κόστους περιλαμβάνουν αυστηρά συστήματα ελέγχου του κόστους, ποσοτικούς κοστολογικούς στόχους, στενή εποπτεία του εργατικού δυναμικού, διαχείριση πρώτων υλών, αποθεμάτων και άλλων δαπανών καθώς και τη δημιουργία μιας γενικής φιλοσοφίας-κουλτούρας ηγεσίας κόστους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης

Όταν ακολουθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης, μια επιχείρηση διαφοροποιεί τις προσφορές της έτσι ώστε να εκλαμβάνονται από τους αγοραστές ως μοναδικές στον κλάδο. Ο Porter περιγράφει μία σειρά από διαφορετικές πηγές διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών: «Σχεδιασμός ή εικόνα μάρκας, τεχνολογία, χαρακτηριστικά προϊόντος, εξυπηρέτηση πελατών, δίκτυο αντιπροσώπων ή άλλες διαστάσεις της επιχείρησης.» (Porter, 1980). Αν η στρατηγική της διαφοροποίησης υιοθετηθεί με επιτυχία από μια επιχείρηση, όπως και η ηγεσία συνολικού κόστους, μπορεί να δημιουργήσει αναχώματα έναντι των πιέσεων από της πέντε δυνάμεων και δίνει έτσι τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτύχει αποδόσεις άνω του μέσου όρου. Παρέχει προστασία έναντι των ανταγωνιστών μέσω της εμπιστοσύνης των πελατών στο εμπορικό σήμα της επιχείρησης, μειώνοντας έτσι την ευαισθησία των αγοραστών στις αλλαγές των τιμών. Λόγω της εμπιστοσύνης στο προϊόν της επιχείρησης που υιοθετεί μία επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης οι πελάτες αξιολογούν αρνητικά τα υποκατάστατα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά, γεγονός που μειώνει σημαντικά τις διαπραγματευτική τους δύναμη.

Σε αντίθεση με τη στρατηγική ηγεσίας συνολικού κόστους, η διαφοροποίηση δεν απαιτεί υψηλά μερίδια αγοράς, αντιθέτως μπορεί να ευνοείται με ένα σχετικά χαμηλό μερίδιο, καθώς η δημιουργία ενός συναισθήματος αποκλειστικότητας χρήσης του προϊόντος είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι παρόλο που το διαφοροποιημένο προϊόν εκλαμβάνεται ως ανώτερο και ξεχωριστό, αυτό δεν σημαίνει ότι το σύνολο των εν δυνάμει πελατών είναι διατεθειμένο να πληρώσει το ποσό που χρειάζεται για να το αποκτήσει (Porter,1980). Έτσι, η επιχείρηση που υλοποιεί μια στρατηγική διαφοροποίησης περικόπτει αναγκαστικά ένα μέρος των υποψήφιων αγοραστών. Τέλος να σημειωθεί πως παρά την επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης, μια επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοήσει τον κατά το δυνατόν καλύτερο έλεγχο του κόστους (Porter, 1980). Ο έλεγχος αυτός όμως δεν θα είναι ο στρατηγικός της στόχος και δεν θα πρέπει να έρχεται σε

αντίθεση με την ανάπτυξη των λειτουργιών της επιχείρησης που συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των προϊόντων της.

Ωστόσο, η διαφοροποίηση υπόκειται σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι περιοχές προβληματισμού είναι τουλάχιστον δύο. Πρώτον, μπορεί να υπάρχουν δύο ή περισσότερων ειδών στρατηγικές διαφοροποίησης. Ο Miller κάνει διάκριση μεταξύ της διαφοροποίησης που προκύπτει από την καινοτομία και της διαφοροποίησης που προκύπτει από τη προώθηση (Miller, 1986). Από τη μία οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη διαφοροποίηση με βάση τη καινοτομία εκμεταλλεύονται νέα προϊόντα και τεχνολογίες προκειμένου να αναπτύξουν προϊόντα ανώτερης χρησιμότητας βάση της οποίας μπορούν να χρεώνουν αρκετά υψηλές τιμές. Από την άλλη οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαφοροποίηση μέσω της προώθησης προσφέρουν ένα ελκυστικό πακέτο, καλές υπηρεσίες, βολική τοποθεσία και ούτω καθεξής. Η αναγνώριση της διαφοροποίησης με βάση τη καινοτομία διακυβεύει σε ένα βαθμό τον διαχωρισμό των στρατηγικών της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. Η καινοτομία που είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένη στην παραγωγή δύναται να συντελέσει στη δημιουργία διαδικασιών που μπορούν με τη σειρά τους να συμβάλουν στη μείωση του κόστους παραγωγής ταυτόχρονα με τη διαφοροποίηση του προϊόντος (Bowman, 1990). Το πρόβλημα αυτό είναι μια πτυχή ενός γενικότερου ζητήματος που σχετίζεται με τη ταξινόμηση των γενικών στρατηγικών. Ο Bowman αναφέρει δύο παράγοντες ως συνδεδεμένους με μια στρατηγική διαφοροποίησης: ο ένας είναι ορατός στους πελάτες και περιλαμβάνει ένα μοναδικό προϊόν-υπηρεσία και ο δεύτερος είναι η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρείται ως εσωτερική ανταγωνιστική ικανότητα και ενδέχεται να μην είναι ορατή στους αγοραστές (Bowman, 1992).

Δεύτερον η θέση του Porter ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική διαφοροποίησης επιτυγχάνουν ανώτερο κέρδος μέσω τιμολόγησης ξαφρίσματος δεν είναι καθολικά αποδεκτή. Ορισμένες μελέτες (Hill, 1988) (Bamberger, 1989) έχουν συσχετίσει την επίτευξη ανώτερων μη κανονικών κερδών με εκείνες τις επιχειρήσεις που υιοθετώντας τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι ταυτόχρονα σε θέση να επιτύχουν δεσπίζουσα θέση στην αγορά για μια δεδομένη τιμή πώλησης του προϊόντος. Ο ίδιος ο Porter επισημαίνει ότι η ανώτερη απόδοση της American Airlines, θεωρώντας την ως ένα παράδειγμα επιχείρησης με στρατηγική διαφοροποίησης, προέρχεται όχι μόνο από την τιμολόγηση ξαφρίσματος αλλά και από την ικανότητά της να αυξάνει το μερίδιο αγοράς (Bowman, 1992). Η αντίφαση αυτή θέτει ένα σημαντικό εννοιολογικό ζήτημα. Εάν η σχέση μεταξύ διαφοροποίησης και απόδοσης λειτουργεί μέσω της κυριαρχίας στην αγορά (για μία δεδομένη τιμή), αυτό πρέπει να περιλαμβάνει αίτια που συνδέονται με την αποδοτικότητα - για παράδειγμα πλεονεκτήματα

σχετιζόμενα με την κλίμακα και την εμπειρία. Από αυτό το ενδεχόμενο συνεπάγεται ότι η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους δεν είναι απαραίτητα αμοιβαία αποκλειόμενοι στρατηγικοί προσανατολισμοί.

Η Στρατηγική της Εστίασης

Εάν μια επιχείρηση υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης, αυτό σημαίνει πως αντί για ολόκληρη την αγορά αυτή εστιάζει σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, σε συγκεκριμένα τμήματα του γενικού προϊόντος ή σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Η στόχευση στην αγορά μπορεί να βασίζεται στα κομμάτια εκείνα που είναι λιγότερο ευάλωτα στην επιρροή των ανταγωνιστών ή σε σημεία όπου οι ανταγωνιστές απουσιάζουν ή έχουν αναιμική παρουσία (Porter, 1980). Μερικοί μελετητές χωρίζουν τη στρατηγική εστίασης σε δύο στρατηγικές, με τη μία να ορίζεται ως εστίαση με βάση το κόστος και την άλλη ως εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (Hill & Jones, 2004). Κατά την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, μια επιχείρηση εστιάζει και χτίζει τη στρατηγική της γύρω από την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς στο καλύτερο δυνατό επίπεδο είτε σε όρους διαφοροποίησης είτε σε όρους κόστους. Κατά συνέπεια, για να έχει νόημα αυτή η επιλογή η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει πιο αποδοτικά ή αποτελεσματικά το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς από άλλες επιχειρήσεις που έχουν ευρύτερη απεύθυνση (Porter, 1980).

Όταν η στρατηγική εστίασης εφαρμοστεί με επιτυχία μια επιχείρηση θα επιτύχει είτε τη διαφοροποίηση του προϊόντος της καλύπτοντας τις ανάγκες της ομάδας-στόχου, είτε θα επιτύχει χαμηλότερο κόστος ενώ εξυπηρετεί μόνο την συγκεκριμένη ομάδα. Τα οφέλη που περιγράφηκαν παραπάνω για της στρατηγικές της ηγεσίας συνολικού κόστους και της διαφοροποίησης θα ισχύσουν και στη περίπτωση επιτυχημένης εφαρμογής της εστίασης του ανάλογου είδους στο περιορισμένο πάντα πλαίσιο αναφοράς και εφαρμογής που ορίζει το τμήμα εκείνο της αγοράς στο οποίο εφαρμόστηκε η εστίαση. Από την άλλη, μια στρατηγική εστίασης θα δημιουργήσει φυσικούς περιορισμούς ως προς το ανώτατο μερίδιο αγοράς που μπορεί να διεκδικήσει μια επιχείρηση ή μια σειρά προϊόντων, λόγω της στενής τους αναφοράς -απεύθυνσης (Porter, 1980).

“Stuck in the Middle”

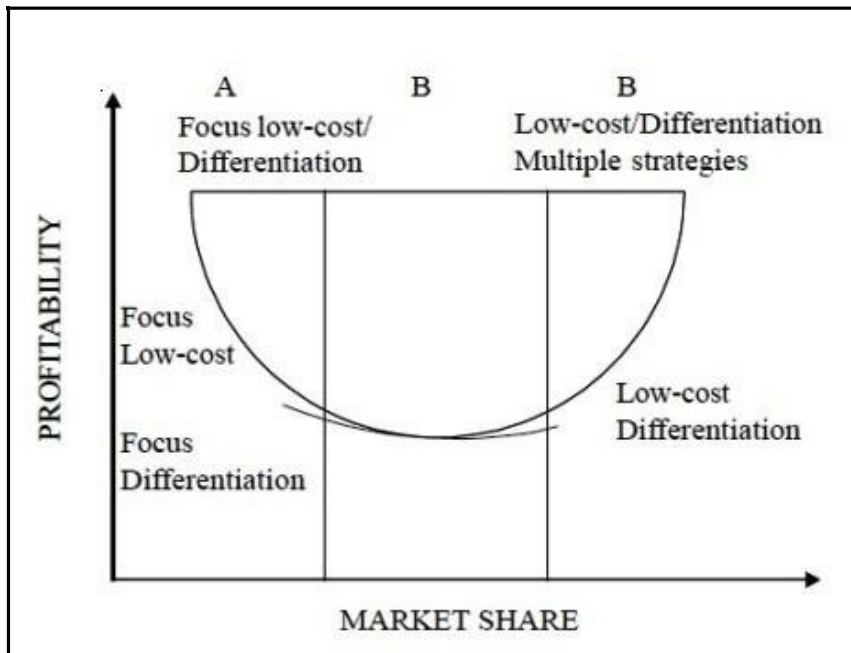
Ο Porter επισημαίνει την ύπαρξη τριών συνθηκών που μπορούν να εξηγήσουν την επιτυχία των επιχειρήσεων. Πρώτον, μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει εσωτερικά ένα σύνολο σταθερών στόχων και πολιτικών που να ορίζουν συλλογικά τη θέση της στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική θεωρείται ένας τρόπος συνολικής ενσωμάτωσης των

δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ, της παραγωγής, της έρευνας, των προμηθειών, των οικονομικά και ούτω καθεξής. Ένα σαφές και αλληλένδετο σύνολο στόχων και απαιτούμενων πολιτικών ως προς τις λειτουργίες είναι απαραίτητο για την αντιμετώπιση των φυγόκεντρων δυνάμεων που οδηγούν τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης σε αντιτιθέμενες κατευθύνσεις. Η δεύτερη προϋπόθεση επιτυχίας είναι ότι αυτοί οι εσωτερικά συνεπείς στόχοι και οι πολιτικές πρέπει να ευθυγραμμίζουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης με τις (εξωτερικές) ευκαιρίες και απειλές στον κλάδο. Η στρατηγική λοιπόν είναι αυτή ακριβώς η διαδικασία ευθυγράμμισης της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Τελευταία προϋπόθεση για την επιτυχία είναι ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να είναι κεντρικά προσανατολισμένη προς τη δημιουργία και την ανάπτυξη των αποκαλούμενων «διακριτών ικανοτήτων». Αν και δεν υπάρχει ένας μοναδικός σωστός τρόπος τοποθέτησης για κάθε επιχείρηση (αντίθετα, μπορεί να υπάρχουν πολλές ελκυστικές θέσεις που θα μπορούσε να καταλάβει), η επιλογή είναι απαραίτητη. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση έγκειται στο να στο να διαλέξει μία ξεχωριστή θέση στο κλάδο λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους κινδύνους που μπορεί να εμπεριέχει η ταυτόχρονη επιδίωξη διαφόρων τύπων πλεονεκτημάτων. Οι γενικές στρατηγικές που προτάθηκαν από τον Porter πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις. (Porter, 1980)

Παρόλο που ο Porter δεν επινόησε τους όρους της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης, ήταν ο πρώτος που τόνισε τη σημασία της επιλογής και της επικέντρωσης σε μια από τις εναλλακτικές στρατηγικές. Η επιχείρηση που αποτυγχάνει να αναπτύξει τη στρατηγική της προς τουλάχιστον μία από τις τρεις προαναφερθείσες κατευθύνσεις θεωρείται "κολλημένη στη μέση", μία θέση που συνιστά μία φτωχή στρατηγική κατάσταση, που σχεδόν πάντα εγγυάται χαμηλή κερδοφορία: Το να είναι "κολλημένη στη μέση" λοιπόν είναι μια τέταρτη και πολύ ανεπιθύμητη στρατηγική θέση στην οποία μπορεί να βρεθεί μία επιχείρηση, (Porter1980). Μια επιχείρηση κινδυνεύει να κολλήσει στη μέση όχι μόνο στη περίπτωση που δεν αναπτύξει με επιτυχία τη στρατηγική της προς μία από τις προαναφερθείσες κατευθύνσεις (ηγεσία συνολικού κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση) αλλά και στη περίπτωση που τις επιδιώκει ταυτόχρονα. (Porter, 1980). Σε αυτή την ανεπιθύμητη θέση μια επιχείρηση αδυνατεί να ανταγωνιστεί με τις επιχειρήσεις που έχουν ως στρατηγική την ηγεσία συνολικού κόστους μιας και δεν έχει επιτύχει τα ίδια επίπεδα ελαχιστοποίησης του κόστους από τη στιγμή που η επιχείρηση σπαταλάει πόρους προκειμένου να προσπαθεί να επιτύχει τη διαφοροποίηση των προϊόντων της είτε μέσω της έρευνας και ανάπτυξης είτε μέσω της προώθησης είτε και των δύο. Η ίδια αδυναμία ανταγωνισμού προκύπτει- μέσω της

αντίστροφης συλλογιστικής- και με τις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση σε αυτή τη θέση πιθανότατα θα καταγράψει χαμηλή κερδοφορία και πιθανώς επίσης να παρουσιάζει αποδιάρθρωση των οργανωσιακών της δομών και της γενικότερης συνοχής και κινητοποίησης του δυναμικού της.

Χρειάζεται χρόνος και ιδιαίτερη προσπάθεια για μια επιχείρηση να απομακρυνθεί από αυτή τη θέση. Βασισμένη στις ικανότητες της και αναλύοντας τη δομή της αγοράς, η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει οποιαδήποτε από τις τρεις γενικές στρατηγικές θα αξιολογηθεί ως η πλέον κατάλληλη προκειμένου να επιστρέψει σε κερδοφόρα πορεία. «Η επιχείρηση που κόλλησε- έμεινε στη μέση είτε χάνει τον μεγάλο όγκο των πελατών που ζητούν χαμηλές τιμές είτε πρέπει να επενδύσει τα κέρδη της αλλού προκειμένου να απομακρυνθεί από τις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους. Επίσης χάνει τις αγορές-κλάδους με υψηλό περιθώριο κέρδους όπου οι επιχειρήσεις έχουν εστιάσει σε στόχους υψηλού περιθωρίου κέρδους ή έχουν επιτύχει μια συνολική στρατηγική διαφοροποίησης». (Porter, 1980) Η ιδέα αυτή απεικονίζεται από μια σχέση σχήματος U μεταξύ μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας. Οι ηγέτιδες επιχειρήσεις εντός της ηγεσίας συνολικού κόστους είναι οι μεγαλύτερες, ενώ εκείνες που έχουν επιλέξει στρατηγική διαφοροποίησης ή εστίασης είναι οι μικρότερες. Από την άλλη όσες χαρακτηρίζονται ως κολλημένες στη μέση είναι μεσαίου μεγέθους και έχουν τη χαμηλότερη κερδοφορία. Στην πραγματικότητα, ο Porter ισχυρίζεται ότι μόνο κάτω από ακραίες συνθήκες οι στρατηγικές αυτές μπορούν να συμφιλιωθούν επιτυχώς. Η αποτελεσματική εφαρμογή οποιασδήποτε από αυτές τις γενικές στρατηγικές απαιτεί πλήρη δέσμευση από την επιχείρηση και ανάλογη διάρθρωση των οργανωτικών της στατικών και δυναμικών δομών. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με τις αποδιάρθρωτικές τάσεις που γεννά η έλλειψη συγκεκριμένης στόχευσης ως προς τη τοποθέτησή της στην αγορά (Porter, 1980).



Πηγή: Porter, 1985

Διάγραμμα 2.5: Οι Τρεις Γενικές Στρατηγικές, η Κερδοφορία και το Μεριδίο Αγοράς

2.4.4 Κριτική της Βιομηχανικής Οργάνωσης και του Μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων

Από τη βιβλιογραφία ουσιαστικά προκύπτουν δύο ευρύτερες κατηγορίες κριτικής προς τα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter: Πρώτον η ένδεια αποδείξεων, από την εμπειρική έρευνα, που να επικυρώνουν τη σημασία της δομής της αγοράς ως καθοριστικό παράγοντα ερμηνείας-αιτιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων και δεύτερον η ισχύς-εγκυρότητα των στατικών αυτών μοντέλων δεδομένων των συνεχών αλλαγών που συντελούνται στις αγορές σε επίπεδο οικονομίας και ανταγωνισμού.

Με αφετηρία τον Schmalensee το 1985, ο οποίος κατέληξε σε μία συντριπτική υπεροχή των παραγόντων σε επίπεδο αγοράς σε σχέση με τους αντίστοιχους σε επίπεδο επιχείρησης, έχουν διεξαχθεί αρκετές εμπειρικές έρευνες προς αναζήτηση των αίτιων της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Κάποιες εξ αυτών καταλήγουν στη πρωτοκαθεδρία των παραγόντων σε επίπεδο επιχείρησης ενώ λιγότερες στη δομή της αγοράς. (Schmalensee, 1985)

Ενδεικτική είναι η περίπτωση του Rumelt ο οποίος υποστηρίζει ότι οι διαφορές στην κερδοφορία των επιχειρήσεων δεν προκύπτουν ως αποτέλεσμα των δομικών χαρακτηριστικών μιας αγοράς, αλλά μάλλον σχετίζονται με τα μοναδικά χαρακτηριστικά του

πόρων που κατέχει και χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση ή η κάθε επιμέρους επιχειρηματική μονάδα. Στην έρευνά του ο Rumelt διαπιστώνει ότι επίδραση των παραγόντων της αγοράς αντιπροσωπεύουν μόνο το 4% της διακύμανσης της κερδοφορίας, ενώ οι παράγοντες σε επίπεδο επιχείρησης αντιπροσωπεύουν το 46% της διακύμανσης.(Rumelt, 1991)

Component	Sample A			Sample B		
	Est.	Std. Error	Percent	Est.	Std. Error	Percent
Industry-Year	21.92	2.04	7.84	22.09	2.31	5.38
Industry	23.26	4.72	8.32	16.55	4.26	4.03
Corporation	2.25	3.84	0.80	6.74	3.31	1.64
Business-unit	129.63	6.91	46.37	181.50	7.04	44.17
Error	102.51	2.18	36.87	184.06	3.04	44.79
Total	279.56		100.00	410.95		100.00

Πηγή: Rumelt, 1991

Διάγραμμα 2.6: Αποτελέσματα Εμπειρικής Μελέτης

Οι McGahan και Porter ανέλυσαν τις προγενέστερες εργασίες των Schmalense και Rumelt, με βάση ένα μεγαλύτερο δείγμα που συγκρότησαν χρησιμοποιώντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων Compustat για κλάδους τόσο μεταποιητικούς όσο και υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα της έρευνας απέδωσαν το 19% της διακύμανσης της κερδοφορίας σε παράγοντες σχετικούς με τη δομή της αγοράς ενώ για τους παράγοντες που αναφέρονται στο επίπεδο της επιχείρησης το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 36%. (Porter & McGahan, 1997)

	Percentage of total variance
Year (σ_γ^2)	2.39
Industry (σ_α^2)	18.68
Corporate parent (σ_β^2)	4.33
Segment specific (σ_ϕ^2)	31.71
Corp.-par.-industry covariance ($2C_{\alpha\beta}$)	-5.51

Model	51.60
Error	48.40
Total (σ_r^2)	100.00

Πηγή: Porter&McGahan, 1997

Διάγραμμα 7: Αποτελέσματα Εμπειρικής Μελέτης

Μια εξέταση αυτών των ερευνητικών μελετών δείχνει ότι μια εξήγηση των διαφορών στην απόδοση των επιχειρήσεων η οποία να είναι βασισμένη στη δομή της αγοράς προσφέρει κάποια αποτελέσματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ασαφή ή μη καταληκτικά. Κάποιες μελέτες διαπιστώνουν ότι τα αποτελέσματα της προσέγγισης με βάση τη δομή της αγοράς αφήνουν ανεξήγητο ένα σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της απόδοσης, ενώ άλλες μελέτες διαπιστώνουν ότι οι παράγοντες που αναφέρονται στην επιχείρηση εξηγούν μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης της απόδοσης σε σχέση με εκείνους που αναφέρονται στη δομή της βιομηχανίας-αγοράς. Η Conner στην επισκόπησή της για την έρευνα εντός του παραδοσιακού αντικειμένου των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης, δηλαδή της μελέτης των επιπτώσεων της δομής της αγοράς στη διαφορά των επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, αναφέρει, «τα εμπειρικά αποτελέσματα ήταν, ωστόσο, λιγότερα από καταληκτικά, στην καλύτερη περίπτωση φανέρωσαν μια ασθενώς θετική συσχέτιση (Conner, 1991).

Ένα από τα κύρια σημεία κριτικής προς τα μοντέλα των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης είναι το κατά πόσο μπορούν αναλύσουν και να ερμηνεύσουν τη σημερινή πραγματικότητα στις αγορές, στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που ο Downes ονομάζει Νέα Οικονομία. Η προσέγγιση του Porter αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και έχει τις ρίζες της στο ιστορικό πλαίσιο των βιομηχανικών οργανισμών ή της «Παλαιάς Οικονομίας» όπου η παγκόσμια οικονομία χαρακτηριζόταν από κυκλική ανάπτυξη. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επιδείκνυε προβλεψιμότητα και σταθερή κινητικότητα. Κατά συνέπεια οι στρατηγική των επιχειρήσεων είχε ως στόχο την ευθυγράμμιση τους με το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό τη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας στις περιόδους ανάπτυξης και την επιβίωση κατά τη διάρκεια των περιόδων οικονομικής ύφεσης. Ωστόσο, το σημερινό περιβάλλον της αγοράς είναι δυναμικό και λιγότερο προβλέψιμο, αναδεικνύοντας αρκετούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τις αγορές οι οποίοι δεν αντιπροσωπεύονται σε ανάλογο βαθμό στο μοντέλο του Porter. Ο Downes υποστηρίζει ότι η απελευθέρωση των αγορών, η παγκοσμιοποίηση και η ψηφιοποίηση έχουν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη «Νέα Οικονομία» και ολοένα και εντονότερες επιπτώσεις στις δυνάμεις της αγοράς κάτι που υπογραμμίζει ορισμένους περιορισμούς στη χρήση του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του Porter σε αυτό το νέο δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Downes, 1997)

Κεντρικό πεδίο κριτικής των πέντε δυνάμεων του Porter είναι επίσης ότι το συγκεκριμένο μοντέλο παρέχει μια στατική εικόνα ή ένα μεμονωμένο στιγμιότυπο ενός κλάδου και δεν λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του χρόνου. Η χρήση του μοντέλου ως βάση για τη

διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης καθίσταται προβληματική στις αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλό δυναμισμό, διότι η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να διαβρωθεί γρήγορα καθώς με τη πάροδο του χρόνου αλλάζει με ταχύτητα η αγορά και οι περιβαλλοντικές συνθήκες. Ωστόσο κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το μοντέλο εξακολουθεί να παρέχει κάποιες χρήσιμες στρατηγικές πληροφορίες. Μεταξύ άλλων ο Johnson υποστηρίζει ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για τη στρατηγική αν και τα κριτήρια κερδοφορίας που αναφέρει ενδέχεται πλέον να μην βρίσκουν πρακτική εφαρμογή (Johnson, 2008). Σε κάθε περίπτωση είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής να ενσωματώνει γνώσεις και συμπεράσματα σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το μοντέλο του Porter είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για αυτό το σκοπό και είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλα συμπληρωματικά στρατηγικά μοντέλα και πλαίσια. Επιπλέον και παρά τους περιορισμούς, το βασικό δόγμα του μοντέλου ότι οι εταιρείες λειτουργούν μέσα σε ένα δίκτυο από αλληλεξαρτούμενες σχέσεις μεταξύ αγοραστών, προμηθευτών, ανταγωνιστών, υποκατάστατων και νέων εισόδων στην αγορά, παραμένει επίκαιρο. Αυτό το δίκτυο είναι η βάση των ανταγωνιστικών οικονομιών και αποτυπώνεται επιτυχώς στο μοντέλο του Porter. (Johnson, 2008) Υπό αυτό το πρίσμα, αρκετοί μελετητές και ερευνητές του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης έχουν επιδιώξει να χτίσουν πάνω στον Porter και αντιμετωπίζοντας τους περιορισμούς του μοντέλου να δημιουργήσουν μια πιο ολιστική προσέγγιση που είναι πιο κατάλληλη και συμβατή με τη «Νέα Οικονομία» που χαρακτηρίζεται από ένα παγκόσμιο και δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

2.4.5 Κριτική των Γενικών Στρατηγικών Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Αν και η θεωρία της τοποθέτησης μέσω των γενικών στρατηγικών έχει διαδραματίσει κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης έχει γίνει συχνά αντικείμενο κριτικής από το 1980 οπότε και εισήχθη. Ένας από τους πιο πρόσφατους επικριτές είναι ο Bowman, ο οποίος θεωρεί την οπτική της στρατηγικής τοποθέτησης, όπως αυτή εκφράζεται από τις τρεις γενικές στρατηγικές ως ελλιπής στο βαθμό που τελικά οι επιχειρήσεις καλούνται να διαλέξουν μεταξύ λιγοστών προγεγραμμένων επιλογών. Η απλότητα των γενικών στρατηγικών υποκρύπτει τρία βασικά ζητήματα "1) συγχέει το «πού να ανταγωνιστεί(μια επιχείρηση)» με το «πώς να ανταγωνιστεί»; 2) μπερδεύει την ανταγωνιστική στρατηγική με την επιχειρηματική στρατηγική και 3) αποκλείει άλλες εφικτές στρατηγικές επιλογές. " (Bowman, 2008).

Ο Porter υποστηρίζει, ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

συμμετέχοντας σε κλάδους που είναι ελκυστικοί (Porter, 1980). Από την άλλη ο Bowman αντιπαλεύει αυτή την άποψη, καθώς δεν θεωρεί, ότι μια επιχείρηση μπορεί να αλλάζει ριζικά το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία της προκειμένου να στρέφεται κάθε φορά σε μια πιο ελκυστική βιομηχανία. (Bowman, 2008) Επίσης, απορρίπτει τη περιγραφή των κλάδων του Porter ως υπερβολικά απλή και ευρεία (Porter, 1980). Παίρνει ως παράδειγμα την αυτοκινητοβιομηχανία, όπου η Hyundai δεν ανταγωνίζεται απαραίτητως τη Ferrari μόνο και μόνο επειδή ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Η Hyundai και η Ferrari δεν εξυπηρετούν τα ίδια τμήματα των αγοραστών, επομένως δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους και η απόδοσή τους ή και η θέση τους δεν μπορούν να αποτελέσουν πεδία σύγκρισης (Bowman, 2008). Υπό αυτό το πρίσμα για να είναι οι γενικές στρατηγικές αποτελεσματικές πρέπει να έχουν στενή εστίαση και να χρησιμοποιούνται μόνο όταν συγκρίνονται επιχειρήσεις που εξυπηρετούν το ίδιο τμήμα της αγοράς. Ο Porter υποστηρίζει ότι η γενική στρατηγική πρέπει να εφαρμόζεται σε όλο το εύρος της αγορών. Σύμφωνα με το Bowman όταν εξετάζεται η δομή μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε διαφορετικές αγορές – διάκριση είτε γεωγραφική είτε αντικειμένου - δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική σε όλες υλοποιώντας αποκλειστικά μία εκ των γενικών στρατηγικών. Υποστηρίζει λοιπόν ότι η στρατηγική τοποθέτηση πρέπει να επιδιωχθεί σε ένα πολύ πιο κατακερματισμένο- εξειδικευμένο επίπεδο (Bowman, 2008).

Σύμφωνα με τον Bowman, η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους μπορεί να εξηγηθεί χρησιμοποιώντας την ακόλουθη εξίσωση: "Κέρδη = Ποσότητα x (Τιμή - Κόστος)" (Bowman, 2008). Σύμφωνα με τον Bowman η κεντρική θέση του Porter είναι ότι με την υπόθεση της ισοτιμίας όλων των υπόλοιπων παραγόντων και χαρακτηριστικών, η διαφοροποίηση θα οδηγήσει σε υψηλότερες τιμές και η ηγεσία κόστους θα οδηγήσει σε χαμηλότερα κόστη. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα ο Porter δηλώνει ότι για να είναι επιτυχής μια στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει η επιχείρηση να κατέχει σχετικά υψηλό μερίδιο αγοράς. (Porter, 1980) Στην εξίσωση Bowman και στην περίπτωση ηγεσίας κόστους θα έπρεπε να αυξηθεί η ποσότητα προκειμένου η εφαρμογή της να είναι επιτυχής. Η αύξηση των πωλήσεων (ποσότητα) δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη μείωση του κόστους από τη στιγμή που αυτό είναι ένα πεδίο ανταγωνισμού που δεν γίνεται αντιληπτό από τους αγοραστές. Είναι απαραίτητη η προσφορά ισοδύναμων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή. Προκειμένου οι αγοραστές να επιλέξουν το προϊόν μιας επιχείρησης πρέπει να βρουν σε αυτό κάποια παραπάνω αξία, στην περίπτωση αυτή μία χαμηλότερη τιμή (Bowman, 2008). Έτσι μια αλλαγή στη γενική στρατηγική της επιχείρησης θα προκαλούσε μια αλλαγή σε όλα τα μέρη της εξίσωσης και όχι μόνο στη τιμή ή στο κόστος, κάτι το οποίο σύμφωνα με τον Bowman βρίσκεται σε αντίθεση με την κεντρική θέση του Porter. Επιπλέον, ο Bowman υποστηρίζει ότι

σε ορισμένες περιπτώσεις είναι εφικτό για μια επιχείρηση να επιδιώξει ταυτόχρονα τις στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη συγκεντρωμένης παραγωγής κλίμακας, και στη συνέχεια μέσω του ανταγωνισμού με τις επιχειρήσεις που υιοθετούν τιμολόγηση ξαφρίσματος σε μια ποικιλία διαφορετικών αγορών. Αυτό μπορεί να συνδεθεί με το προηγούμενο επιχειρημά του σχετικά με την εφαρμογή των γενικών στρατηγικών σε πολύ μικρότερα τμήματα της αγοράς σε σχέση με εκείνα που ορίζει ο Porter (Bowman, 2008). Ο Bowman παραθέτει το παράδειγμα του ομίλου Volkswagen, όπου διαφορετικές μάρκες μοιράζονται εγκαταστάσεις και πλατφόρμες παραγωγής, αλλά τελικά ανταγωνίζονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Μπορεί λοιπόν να υποστηριχθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει οικονομίες κλίμακας σε ένα επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμόσει μια στρατηγική διαφοροποίησης όταν μπαίνει στην αγορά.

Ο Hill από τη μεριά του επισημαίνει δύο βασικές ατέλειες στις γενικές στρατηγικές του Porter. Αρχικά υποστηρίζει ότι για μία επιχείρηση η διαφοροποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα βήμα στο δρόμο προς την ηγεσία συνολικού κόστους. (Hill, 1988) Υποστηρίζει έτσι ότι η ηγεσία και η διαφοροποίηση του κόστους δεν είναι ασυμβίβαστες, πράγμα που αντιβαίνει στη θεωρία του Porter. (Porter, 1980) Όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα, ο Bowman υποστήριξε αργότερα αυτή την ιδέα. Δεύτερον, διαπιστώνει ότι πολλές βιομηχανίες στη πραγματικότητα απαιτούν από τις επιχειρήσεις να επιδιώξουν ταυτόχρονα την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση προκειμένου να αποκτήσουν σταθερό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hill, 1988). Ο Porter δηλώνει ότι μια επιχείρηση που θα το επιχειρήσει αυτό, θα καταλήξει να «κολλήσει στη μέση» και να έχει χαμηλή κερδοφορία. (Porter, 2008)

Επιπρόσθετα ο Hill υποστηρίζει ότι οι επενδύσεις που αποσκοπούν στη διαφοροποίηση έχουν δύο βασικές επιδράσεις. Από τη μία ενισχύουν και εμβαθύνουν την αφοσίωση των αγοραστών, κάτι που σημειώνει και ο Porter και από την άλλη διευρύνουν την ελκυστικότητα του προϊόντος αυξάνοντας τον όγκο των πωλήσεων (Hill, 1988). Αρχικά οι επενδύσεις αυτές θα αυξήσουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Όμως η αύξηση του όγκου πωλήσεων θα λειτουργήσει αντίρροπα σε αυτό το φαινόμενο οδηγώντας τελικά σε μείωση του ανά μονάδα κόστους. Ο βαθμός στον οποίο το κόστος θα μειωθεί μακροπρόθεσμα και κατά πόσο θα επιτρέψει σε μια επιχείρηση να επιτύχει ηγεσία συνολικού κόστους καθορίζεται από το μέγεθος της επίδραση που θα έχει ο αυξημένος όγκος στο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (Hill, 1988). Ο Hill αναγνωρίζει ότι η θεωρία του δεν είναι καθολικά αληθής και ότι εξαρτάται από το πόσο οι επενδύσεις που αποσκοπούν στη διαφοροποίηση θα αυξήσουν τη ζήτηση

και σε ποιο βαθμό η αυξημένη ζήτηση με τη σειρά της θα μειώσει το μοναδιαίο κόστος. Ο αντίκτυπος που θα έχει η διαφοροποίηση στη ζήτηση καθορίζεται από την ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιήσει την προϊόν, τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη αγορά και το επίπεδο δέσμευσης που επιδεικνύουν οι καταναλωτές στα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων "(Hill, 1988). Αναγνωρίζει τρεις πηγές χαμηλού μοναδιαίου κόστους συγκεκριμένα τις οικονομίες λόγω μαθησιακής επίδρασης, τις οικονομίες κλίμακας και τις οικονομίες φάσματος (Hill, 1988). Να σημειωθεί ότι οι οικονομίες λόγω μαθησιακής επίδρασης αναφέρονται στην καμπύλη εμπειρίας (Hill, 1988). Η καμπύλη εμπειρίας υποδηλώνει ότι όταν η παραγωγή ενός αντικειμένου διπλασιάζεται, το κόστος παραγωγής μειώνεται κατά ένα ποσοστό, μεταξύ 10 και 30% (Yelle, 1979). Η μείωση κόστους που προκύπτει από αυξημένο όγκο πωλήσεων, πρέπει να είναι τέτοιου μεγέθους ώστε να αντισταθμίζει τις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό τη διαφοροποίηση. Μόνο όταν πληρείται αυτή η προϋπόθεση μπορεί η διαφοροποίηση να αποτελέσει πηγή ηγεσίας συνολικού κόστους (Hill, 1988).

Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μια ηγετική θέση κόστους σε μια αγορά-κλάδο (Porter, 1980). Αυτή η υπόθεση βασίζεται στη συνεχώς φθίνουσα πορεία της καμπύλης εμπειρίας με τον Hill να υποστηρίζει ότι αυτό το φαινόμενο τελικά θα εκλείψει. Συνεπώς δεν θα υπάρχει δυνατότητα για ηγεσία συνολικού κόστους σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους, αλλά μόνο για μια ομάδα επιχειρήσεων να κατέχει θέσεις χαμηλού κόστους. Όταν μία επιχείρηση καταλάβει μία τέτοια θέση, μπορεί στη συνέχεια να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης (Hill, 1988). Αυτό συνδέεται με το δεύτερο σημείο κριτικής του Hill το οποίο αναφέρθηκε στη προηγούμενη παράγραφο. Ο Hill χρησιμοποιεί την αυτοκινητοβιομηχανία ως παράδειγμα όπου υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που κατέχουν μια θέση χαμηλού κόστους αλλά χρησιμοποιούν τη διαφοροποίηση για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hill, 1988).

2.5 Επίλογος Συμπεράσματα

Στην "Ανταγωνιστική Στρατηγική" ο Porter εξηγεί ότι μερικές φορές επιχειρήσεις όπως η Microsoft αναπτύσσονται σε τέτοιο βαθμό ώστε φαίνεται ότι μπορούν να αποφύγουν την ανάγκη για συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές, αλλά αυτό μπορεί να αποτελέσει μία καθοριστικό σημείο ευαισθησίας για τη πορεία τους. Η κατάληψη μίας ενδιάμεσης θέσης δεν είναι παρά μια συνταγή καταστροφής. Ο Porter επισημαίνει ότι υπάρχουν τρεις λόγοι για τους οποίους η μη δυνατότητα αποτελεσματικής σύνθεσης είναι αναπόφευκτη. Ο πρώτος λόγος είναι ότι υπάρχουν αντιφάσεις-αντιθέσεις μεταξύ των στρατηγικών όσον αφορά στην εικόνα ή τη φήμη των επιχειρήσεων που τις υιοθετούν. Για παράδειγμα, η διαφοροποίηση συχνά

απαιτεί τη διαμόρφωση μιας αντίληψης αποκλειστικότητας που κατά κανόνα είναι ασυμβίβαστη με τα υψηλά επίπεδα παραγωγής και τα μεγάλα μερίδια αγοράς. Δεύτερον, η μη δυνατότητα σύνθεσης μπορεί να προκύψει από τις ίδιες τις λειτουργίες της επιχείρησης, διότι η κατάληψη διαφορετικών θέσεων απαιτεί τη διαφορετική διαμόρφωση των προϊόντων, εξοπλισμό, συμπεριφορά των εργαζομένων, δεξιότητες, πόρους ή και συστήματα διοίκησης. Οι διαφορετικές θέσεις μπορούν επίσης να αντανakλούν δυνητικές δυσκαμψίες των επιχειρήσεων με την έννοια της δυσκολίας να προχωρήσουν σε αλλαγές, π.χ. σε μηχανήματα, ανθρώπους, ή συστήματα. Τρίτον, στη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων υπάρχουν δομικά οργανωτικά-οργανωσιακά όρια για τη δυνατότητα εσωτερικού συντονισμού και ελέγχου, πράγμα που καθιστά τις στρατηγικές αμοιβαία αποκλειόμενες. Σε γενικές γραμμές και στο βαθμό που οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη μιας θέσης επιτυχούς διαφοροποίησης είναι εγγενώς δαπανηρές, για παράδειγμα εκτεταμένη έρευνα, σχεδιασμός προϊόντων, υψηλή ποιότητα υλικών, εντατική υποστήριξη πελατών κτλ, η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής δεν μπορεί να έλθει σε συμβιβασμό με τις ενέργειες και την αυτορρύθμιση που πρέπει να υλοποιήσει μια επιχείρηση για να καταλάβει επιπροσθέτως μια ηγετική θέση από τη μεριά του κόστους (Porter, 1996).

Το έργο του Porter αντιπροσωπεύει μία από τις εκτενέστερες προσπάθειες εντός του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, να εξηγηθεί και να θεμελιωθεί θεωρητικά μια ερμηνεία για τη διακύμανση των επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες από τις τεχνικές και τα υποδείγματά του έχουν χρησιμοποιηθεί σε πραγματικές επιχειρηματικές συνθήκες και σενάρια. Ενώ είναι εμφανής η επίδραση που δέχθηκε από τα παραδοσιακά οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης σε τελική ανάλυση απομακρύνθηκε από κεντρικά σημεία-πυλώνες της συγκεκριμένης θεωρίας-οπτικής.

Στη θεωρία του Porter, για παράδειγμα, η δομή της αγοράς δεν θεωρείται εξ ολοκλήρου ένα εξωγενές και ακλόνητο σημείο αναφοράς, ερχόμενος σε αντίθεση με τη θεμελιώδη αρχή της θεωρίας της Βιομηχανικής Οργάνωσης (Bain, 1959, Caves, 1972). Ο Porter θεωρεί το εξωτερικό περιβάλλον ως εν μέρει σταθερό και εν μέρει υποκείμενο των επιδράσεων που προκύπτουν από τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Ο Porter αναφέρει ότι «Στις περισσότερες περιπτώσεις μια επιχείρηση δεν είναι φυλακισμένη της δομής της αγοράς. Οι επιχειρήσεις, μέσω των στρατηγικών τους, μπορούν να επηρεάσουν τις πέντε δυνάμεις. Και αν ένα η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει τη δομή, αυτό σημαίνει πως μπορεί να αλλάξει το βαθμό ελκυστικότητας ενός κλάδου προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο» (Porter, 1985).

Ως εκ τούτου, η εξωτερική δομή της αγοράς μπορεί να «μεταβληθεί» με βάση συγκεκριμένες

ενέργειες, μια ιδέα παρόμοια με εκείνη της «κατάστασης επιλογής», που αποτελεί υπόθεση των Hrebiniak και Joyce (1985), ή της στρατηγικής επιλογής, που αναπτύχθηκε από τον Child (Child, 1972). Η άποψη του Porter είναι σε ένα βαθμό σύμφωνη με τη θεωρία της Σχολής του Σικάγο σύμφωνα την οποία η δομή της αγοράς είναι ή μπορεί να είναι το αποτέλεσμα από τη μία της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων με κριτήριο την αποδοτικότητα και από την άλλη στοχαστικών γεγονότων που λαμβάνουν χώρα χώρα στο εσωτερικό της. (Stigler, 1968, Demsetz, 1973, 1975) Επιπλέον, ο Porter δεν αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ένα μαύρο κουτί ή ως αντιπροσωπευτική επιχείρηση όπως στην νεοκλασική οικονομία. (Porter, 1989, 1985) Το υπόδειγμα του Porter είναι σαφές και μέσα σε αυτό αναγνωρίζεται η δυνατότητα της επιχείρησης σε ένα βαθμό να επηρεάσει το πεπρωμένο της μέσω της συμπεριφοράς-στρατηγικής της. Ο Porter (1980), συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν μια στρατηγική με την οποία θα μπορέσουν να δημιουργήσουν μια πλεονεκτική και υπερασπίσιμη θέση έναντι των ανταγωνιστών της βιομηχανίας. Ο Porter θεωρεί επίσης ότι η ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της επιχείρησης να εκτελέσει μία σειρά από αλληλένδετες λειτουργίες-δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είτε με πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές είτε με τρόπο τέτοιο που να διαφοροποιεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά του ανταγωνισμού. Τέλος, ο Porter αναγνωρίζει τη σημασία των εσωτερικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών, γεγονός που αποδεικνύεται στην ανάλυση του για την αλυσίδα αξίας, η οποία ανάλυση όμως δεν αναδεικνύει τους πόρους και τη διαχείριση τους ως καθοριστικούς παράγοντες για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο βαθμό τουλάχιστον που το έκαναν στη συνέχεια οι θεμελιωτές της θεωρίας των πόρων της επιχείρησης (Porter 1985, 1996) (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991)

Οι απόψεις του Porter σχετικά με την επιχείρηση αντιπροσωπεύουν μια σημαντική απόκλιση από το Bain και το υπόδειγμα Δομής-Συμπεριφοράς-Επίδοσης. (Bain, 1959) Οι Schendel (1992), Thomas και Pollock (1999) υποδεικνύουν ότι η εστίαση του Porter στη διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών εντός ενός κατά το δυνατόν σαφέστερα ορισμένου περιβάλλοντος στη πραγματικότητα φέρνει τα πάνω κάτω στη θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης. Η τουλάχιστον κατά την άποψη του Porter, η στρατηγική-συμπεριφορά της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει τη δομή, μετασχηματίζοντας με τον τρόπο αυτό τη σχέση δομής-συμπεριφοράς και αποδίδοντας της χαρακτηριστικά αλληλεπίδρασης.

Συνοπτικά, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter ορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου, που προκύπτει από την ανάλυση της δομής του, ως τον βασικό (αλλά όχι μοναδικό)

προσδιοριστικό παράγοντα της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Συνεπάγεται ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης για την είσοδο σε μία αγορά αρχίζει με την προσεκτική ανάλυση των δομικών της χαρακτηριστικών (δηλ. των πέντε δυνάμεων) προκειμένου να εκτιμηθεί η δυνητική αποδοτικότητα της επιχείρησης αν εισέλθει στην αγορά αυτή. Στη συνέχεια και αξιοποιώντας αυτή τη γνώση η επιχείρηση θα προσπαθήσει να καταλάβει τη πιο συμφέρουσα -από άποψη κερδοφορίας αλλά και δυνατοτήτων άμυνας- ανταγωνιστική θέση μέσω της υιοθέτησης μίας εκ των τριών γενικών στρατηγικών. Αν δεν κατέχει ήδη, η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει ή να αποκτήσει με άλλον τρόπο τους αναγκαίους πόρους να εφαρμόσει τη στρατηγική της. Ο Teece δηλώνει ότι η προσέγγιση του Porter στη στρατηγική είναι "τίποτα περισσότερο από την ορθολογική επιλογή μεταξύ ενός καλά καθορισμένου συνόλου επενδύσεων εναλλακτικές λύσεις. Εάν τα περιουσιακά στοιχεία δεν ανήκουν ήδη, μπορούν να αγοραστούν." (Teece et al., 1997)

Ουσιαστικά, η θέση του Porter επικεντρώνεται στην αναζήτηση μονοπωλιακών προσόδων μέσω της χειραγώγησης της διάρθρωσης – δομής της αγοράς. Το έργο του Porter και το οικονομικό έργο της βιομηχανικής οργάνωσης του Bain γενικά, είχαν σημαντική επιρροή στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης και, ειδικότερα, έχουν σημαντική συμβολή στη διαμόρφωση της θεωρητικής βάσης που είναι απαραίτητη για να εξηγηθεί γιατί ορισμένες επιχειρήσεις (βιομηχανίες) είναι πιο επιτυχημένες από άλλες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.

Bamberger, I. (1989) *Developing competitive advantage in small and mediumsize firms*, Long Range Planning, Vol. 22, No. 5, pp. 80-88.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17 (Special Issue), pp. 99-120.

Barney, J.B. & Hesterley, W.S. (2006). *Strategic management and competitive advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall: New Jersey

Bowman, Cliff (1990) *The essence of strategic management*, Prentice Hall International, UK

Bowman, Cliff (1992) *Interpreting competitive strategy*, British Academy of Management Conference, University of Bradford, 14-16 September.

Bowman, C. (2008). *Generic strategies: a substitute for thinking*. *The Ashridge Journal* , 1- 6.

Caves, R.E. (1972), *American industry: Structure, conduct, and performance* (3rd ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Caves, R.E.; & Porter, M.E. (1977) "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, , 91, 241-262

Chandan DeSarkar, (1998) "Barriers in Strategic Marketing: Reviews, Propositions and Implications", Union College

Chang, Y. C., Yu, S. Y., & Chen, R. S. (2010). Industry Concentration, Profitability and Stock Returns. *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering 2010 International Conference*, 3, 45-48.

Child, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, 6, pp. 1-22

Conner, K.R. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought with industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17 (Special Issue), pp. 121-154.

Day, G. S. (1984) *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*, St. Paul: West.

Demsetz, H. (1973), "Industry structure, market rivalry, and public policy," *Journal of Law and Economics*, 16, pp. 1-9.

Demsetz, H. (1975), "Two systems of belief about monopoly," In H. Goldschmid, H.M. Mann and J.F. Weston (Eds.), *Industrial concentration: The new learning*, Little, Brown, Boston, MA., pp. 164-184.

Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984) Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management* January, vol. 27, No. 3 pp. 467- 488.

Digman, L.A. (1999), *Strategic management: Concepts, processes, decisions*, Dame Publications, Houston, TX.

Downes, L. (1997). *Beyond Porter*. Context Magazine.

Ferguson, P. R., & Ferguson, G. J. (1994). *Industrial Economics: Issues and Perspectives*. 2nd edition. The Macmillan Press LTD

Galbreath, Jeremy. (2004). *Determinants of firm success: a resource-based analysis*. Curtin University

Harrigan K, (1980) "The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility," *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 165-176.

Hill, C. W. (1988) Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 401 412.

Hill, C., & Jones, G. (2004). *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, and Robert E Hoskisson (1995). *Strategic*

Knudsen C. (1995) Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership. In: Montgomery C.A. (eds) Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis. Springer, Boston, MA

Knudsen, C. 1996. The competence perspective: A historical view. In Towards a Competence Theory of the Firm, Foss N, Knudsen C (eds). Rutledge: London, New York; 13-37

Kreps, D.M. 1990. A course in microeconomic theory. New York: Harvester Wheatsheaf Management. 1st ed. Print

Lipczynski, J., Wilson, J. O. S., & Goddard, J. A. (2013). Industrial organization: competition, strategy, policy. Harlow, England, Pearson.

Marshall A. 1920. Principles of Economics. An Introductory Volume. Macmillan (8th edn): London

McGahan, A. and Porter, M. (1997), "How much does industry matter, really?," Strategic Management Journal, 18 (Special Issue), pp. 5-14.

McIvor, Ronan. The Outsourcing Process: Strategies For Evaluation And Management. 1st ed. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press, 2005. Print.

Miller, D. (1988) Relating Porter business strategies to environment and structure: Analysis and performance implication, Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2, pp. 280-308.

Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". The Academy of Management Review. 13, 390.

Porter, M. E. (1976). Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning. California Management Review. 19, 21-33.

Porter, M. E. (1980), Competitive strategy, The Free Press, New York, NY.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of management review, 6(4), 609-620.

Porter, M. E. (1985), Competitive advantage, The Free Press, New York, NY.

Porter, M.E. (1988). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press: New York. Second edition

Porter, M.E. (1990), The competitive advantage of nations, The Free Press, New York, NY.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, November-December, pp 61-78

Rumelt, R.P. (1991), "How much does industry matter?," Strategic Management Journal, 12, pp. 167-185.

Schendel, D. (1992), "Strategy futures: What's left to worry about?," Working Paper, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Schmalensee, R. (1985), "Do markets differ much?," American Economic Review,

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shepherd, W. G., & Wilcox, C. (1979). *Public policies toward business*. 6th edition. Richard D. Irwin, Inc.

Smith, A. [1776] (1963), *Wealth of nations*, Reprinted, Irwin, Homewood, IL 75, pp. 341- 351.

Spanos, Y.E. and Lioukas, S. (2001), "An examination of the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.

Stigler, G.J. (1968), *The organization of industry*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.

Tung, G.-S., Lin, C.-Y., & Wang, C.-Y. (2010). The market structure, conduct and performance paradigm reapplied to the international tourist hotel industry. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1116- 1125.

Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

3 Η Θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων και Ικανοτήτων

3.1 Εισαγωγή

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων χαρακτηρίζεται από μια κατακερματισμένη διαδικασία ανάπτυξης με αρκετούς συγγραφείς από διαφορετικούς κλάδους να συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της. Περιλαμβάνει αρχές από διάφορα σημαντικά ερευνητικά ρεύματα συμπεριλαμβανομένων των οργανωσιακών οικονομικών, της παραδοσιακής στρατηγικής έρευνας και των οικονομικών της βιομηχανική οργάνωσης (Mahoney & Pandian, 1992).

Παρά την έντονη ποικιλομορφία στη προέλευση των πρώιμων συνεισφορών στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, κάθε μία επικεντρώνεται στη διακριτή φυσιογνωμία των πόρων ως βάση της ετερογένειας των επιχειρήσεων καθώς και στη προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα γιατί ορισμένες επιχειρήσεις υπερέχουν κάποιων άλλων από πλευράς απόδοσης. Κάποια από τα σημαντικότερα μέρη της έρευνας που έθεσε τις βάσεις για τη διαμόρφωση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων έχουν τις ρίζες τους στην πρώιμη έρευνα για τις διακριτές ικανότητες, στα οικονομικά του Ricardo και τη θεωρία της ανάπτυξης της επιχείρησης της Penrose, από τη στιγμή που οι έννοιες που εισήχθησαν από αυτό το ιστορικό ερευνητικό κομμάτι επέδρασαν στις βασικές παραδοχές του μοντέλου (Barney, 2001).

3.2 Οι Προγενέστερες Επιρροές της Θεώρησης των Πόρων και των Ικανοτήτων

3.2.1 Η Παραδοσιακή Έρευνα για τις Διακεκριμένες Ικανότητες της Επιχείρησης

Οι διακριτές ικανότητες είναι χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της επιτρέπουν να ανταγωνίζεται πιο αποτελεσματικά και επιτυχώς σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Hitt & Ireland, 1985). Στη κοινωνιολογική του έκθεση ο Selznick χαρακτήρισε τις αξίες και τις ηγετικές ικανότητες ως «διακριτικές ικανότητες» που μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση. (Selznick, 1957) Ο Selznick κυρίως επικεντρώθηκε στο κομβικό ρόλο των ανώτερων διευθυντικών στελεχών ως οραματιστών και δημιουργών θεσμικών δομών, και όχι μόνο ως φορέων λήψης αποφάσεων. Παρότι δεν διερεύνησε άλλους επιχειρηματικούς πόρους ούτε αξιολόγησε τις συνέπειες της ηγεσίας στην απόδοση, ο Selznick υποστήριξε ότι η τελευταία μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney & Arkan, 2001).

Η Επιρροή του Ricardo

Η αρχική επίδραση των Ρικαρδιανών οικονομικών ήταν σε αντίθεση με άλλες ιστορικές επιδράσεις που δέχτηκε η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων και οι οποίοι θεωρούν τα ανώτατα στελέχη και τις ηγετικές τους ικανότητες ως δυνητικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Barney & Arkan, 2001). Η Ρικαρδιανή προσέγγιση επικεντρώθηκε στα οικονομικά της γης, υποστηρίζοντας ότι οι πρόσοδοι μπορούν να επιτευχθούν με την κατοχή πολύτιμων πόρων που είναι σπάνιοι, μη διακινήσιμοι και ανθεκτικοί. Στους πόρους που θεωρούνται ότι αποδίδουν Ρικαρδιανά ενοίκια περιλαμβάνονται τα δικαιώματα γης, τα οφέλη από μια προνομιακή τοποθεσία, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα. (Ricardo, 1817)

Ο κύριος μηχανισμός μέσω του οποίου μπορούν να συγκεντρωθούν οι Ρικαρδιανοί πρόσοδοι αφορά στην ύπαρξη ανώτερων δεξιοτήτων επιλογής πόρων ώστε να γίνεται διάκριση μεταξύ δυνητικά κερδοφόρων και μη κερδοφόρων πόρων. (Makadok, 2001). Η λογική συνέπεια αυτής της οπτικής στατικής ισορροπίας είναι ότι η διαδικασία η οποία δημιουργεί τις οικονομικές προόδους πραγματοποιείται πριν η επιχείρηση αποκτήσει τους πόρους, με τα έσοδα που παράγονται να είναι συχνά μακροπρόθεσμα. Ο Barney παρατηρεί ότι «Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων είναι απλά μια επέκταση του Ρικαρδιανών οικονομικών αλλά με τον ισχυρισμό ότι πολλοί περισσότεροι παράγοντες - εκτός από την γη – είναι ανελαστικοί ως προς τη προσφορά τους» (Barney, 2001)

Παρά τη συνάφεια των θέσεων της σύγχρονης θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων με την οπτική του Ricardo, αρκετοί ερευνητές θεωρούν το έργο της Penrose ως το σημαντικότερο έργο που συνέβαλε στη συγκρότηση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Peteraf, 1993) (Barney, 2011). Ο Barney εξηγεί την εξέλιξη της θεώρησης των επιχειρηματικών χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα του κύκλου των τριών σταδίων της ζωής ενός προϊόντος: εισαγωγή, ανάπτυξη και ωριμότητα (Barney, 2011). Οι συγγραφείς δηλώνουν ότι το εισαγωγικό στάδιο ξεκινά με τη μελέτη της Penrose (1959), η οποία θεωρεί πώς οι πόροι μιας επιχείρησης επηρεάζουν την ανάπτυξή της. Σύμφωνα με τον Barney, και παρά το έργο των Mahoney και Pandian το οποίο επεκτείνει περαιτέρω τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων συνδέοντάς τη με τις βασικές ικανότητες, με την οργανωσιακή οικονομία και τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης να μπορούν να γίνουν δεκτές ως η στιγμή έναρξης του σταδίου της ανάπτυξης, η θεωρία φτάνει στην ωριμότητα με τη μελέτη των Alvarez και Busenitz (2001) η οποία εξηγεί τη συμβολή της θεώρησης

στην έρευνα για την καινοτόμο επιχειρηματικότητα. (Barney, 2011) (Mahoney&Pandian, 1992)

Η Επιρροή της Penrose

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το βιβλίο της Penrose «Η θεωρία της ανάπτυξης της επιχείρησης» αποτελεί έναν από τους πυλώνες πάνω στους οποίους χτίστηκε η σύγχρονη επιστημονική σκέψη στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Σε αυτό εγκαταλείπεται η νεοκλασική αντίληψη, όπου η επιχείρηση αναπτύσσεται προς ένα προκαθορισμένο επίπεδο. Αντ' αυτού, σε μια προσπάθεια να εξηγήσει την ανάπτυξη των πραγματικών επιχειρήσεων με καινοτόμα και ευρεία γκάμα προϊόντων, συνδέει τη θεωρία σχετικά με τη διαδικασία ανάπτυξης της επιχείρησης με σκέψεις γύρω από την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων και των στρατηγικών διαποίκισης προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο που να συνδέει τους επιχειρηματικούς πόρους, τις δυνατότητες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με την Penrose, μια επιχείρηση είναι μια συλλογή από υλικούς και άυλους παραγωγικούς πόρους, που συνδέονται με μια διοικητική δομή. Η επιχείρηση αναπτύσσεται αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος που μπορεί να αντιληφθεί. (Penrose, 1959)

Η εμπειρία των στελεχών ως ομάδα και η κατανόησή-γνώση τους για τους επιχειρηματικούς πόρους και το ανταγωνιστικό περιβάλλον διαμορφώνουν την αντίληψή τους για τις μοναδικές-ξεχωριστές παραγωγικές ευκαιρίες που διαθέτει η επιχείρηση. Υπό αυτή την έννοια, τα στελέχη λειτουργούν ως καταλύτες στην μετατροπή των πόρων της επιχείρησης σε δυνατότητες και των δυνατοτήτων σε νέα προϊόντα. Προλαμβάνοντας τον Teece (1982), η Penrose ισχυρίζεται ότι οι ατέλειες της αγοράς αποτελούν κεντρικό λόγο για διαφοροποίηση. «Υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ των διαφόρων ειδών πόρων με τους οποίους μια επιχείρηση χρησιμοποιεί και της ανάπτυξης των ιδεών, της εμπειρίας και της γνώσης της στελεχών και των επιχειρηματιών, και είδαμε πώς οι αλλαγές σε επίπεδο εμπειρίας και γνώσης επηρεάζουν όχι μόνο τις παραγωγικές δυνατότητες που διατίθενται από τους πόρους αλλά και τη «ζήτηση» από την οπτική γωνία της επιχείρησης

... Οι αχρησιμοποίητες παραγωγικές δυνατότητες είναι ταυτόχρονα μια πρόκληση για καινοτομία, ένα κίνητρο για επέκταση και μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διευκολύνουν την εισαγωγή νέων συνδυασμών πόρων - καινοτομίας - εντός της επιχείρησης. Οι νέοι συνδυασμοί μπορεί να είναι συνδυασμοί διαδικασιών για την παραγωγή νέων προϊόντων, νέες διαδικασίες παραγωγής παλαιών προϊόντων ή μία νέα οργάνωση των διοικητικών λειτουργιών» (Penrose, 1959).

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιλαμβάνεται τις παραγωγικές ευκαιρίες προέρχεται εν μέρη από την ικανότητα-διορατικότητα των στελεχών στην εκτίμηση του περιβάλλοντος και των εσωτερικών ικανοτήτων. Μια «παραγωγική ευκαιρία» είναι αυτό το οποίο μια οικονομία ή μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παράγει. Εξαρτάται από το την πρόοδο της τεχνολογίας, τη διαθεσιμότητα και την πρόσβαση σε πόρους, καθώς επίσης και από τις ιδέες των παραγωγών και των στελεχών σε μια δεδομένη στιγμή δηλαδή από τη καινοτόμο επιχειρηματικότητα των ατόμων. Η αξιολόγηση μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τις αλλαγές στη βάση γνώσεων της επιχείρησης και τις μεταβολές που συντελούνται στις εξωτερικές συνθήκες που αντιμετωπίζει. Ως εκ τούτου, ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους που κατέχει όσο και από τη δυνατότητά της να αντιληφτεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που προκύπτουν. Επιπλέον, καθώς οι επιχειρήσεις δεν κατέχουν τους ίδιους πόρους και δεν υπόκεινται στους ίδιους περιβαλλοντικούς περιορισμούς, αναπτύσσονται με διαφορετικό ρυθμό και έχουν διαφορετικές δυνατότητες κερδοφορίας.

Η Penrose ισχυρίζεται ότι η δημιουργία οικονομικής αξίας δεν προέρχεται από τους πόρους μιας επιχείρησης, αλλά είναι αποτέλεσμα μιας αποτελεσματικής και καινοτόμου διαδικασίας διοίκησης που χαράσσει τη στρατηγική για την αξιοποίησή τους. Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας της επιχείρησης, δύο σημαντικά φαινόμενα συμβαίνουν: η δημιουργία αποθεματικών πόρων και η δημιουργία νέων γνώσεων. Το απόθεμα πόρων δημιουργείται από την καμπύλη εμπειρίας και τη μη ολοκληρωτική αξιοποίηση των πόρων. Η δημιουργία γνώσης είναι αποτέλεσμα της ανάδρασης από τις δραστηριότητες-δράσεις της επιχείρησης και ως διαδικασία είναι καθοριστική για το σχεδιασμό και την παραγωγή νέων προϊόντων. Έτσι, καθώς νέες υπηρεσίες καθίστανται διαθέσιμες και μέρος των παλαιών πόρων απελευθερώνεται, μια επιχείρηση αποκτά ένα εσωτερικό κίνητρο να αυξήσει το φάσμα των δραστηριοτήτων της, το οποίο με τη σειρά του, δύναται να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας. Επομένως, είναι πιθανό ότι, στην περίπτωση μιας επιχείρησης που στοχεύει αρχικά μια αγορά της οποίας ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ανεπαρκής και περιορίζει το αναπτυξιακό της δυναμικό, η επιχείρηση θα τείνει να επεκτείνει τη δραστηριότητά της και να διαφοροποιηθεί σε νέα προϊόντα ή αγορές (Penrose, 1959).

Σύμφωνα με την Penrose, οι αποθεματικοί πόροι από τη μία δημιουργούν κίνητρα για διαφοροποίηση, από την άλλη θέτουν τα όριά της. Εφόσον οι αχρησιμοποίητες παραγωγικές δυνατότητες είναι αποτέλεσμα της αυξανόμενης γνώσης μέσα στην επιχείρηση, τείνουν να έχουν περιορισμούς ως το επίπεδο στο οποίο θα αναπτυχθούν σε

ένα βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Η Penrose αναφέρει, «Υπάρχουν δυσκολίες που συνοδεύουν την ταχεία επέκταση των δραστηριοτήτων μιας ομάδας ατόμων που δεσμεύονται μεταξύ τους με περίπλοκες και ευαίσθητες σχέσεις ... Δίνω τόσο μεγάλη προσοχή σε αυτό προκειμένου να τονιστεί η σημασία της εμπειρίας που αποκτά το προσωπικό μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Με τη μία ή την άλλη μορφή, η εμπειρία της διευθυντικής ομάδας μιας επιχείρησης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε ολόκληρη τη διαδικασία επέκτασής της » (Penrose, 1959).

Συνοπτικά, σύμφωνα με την Penrose (1959), οι γνώσεις και οι δυνατότητες που αποκτούνται από μια επιχείρηση μέσω των καθημερινών παραγωγικών δραστηριοτήτων της, καθορίζουν και πλήθος και το είδος των ευκαιριών που αντιλαμβάνεται καθώς και την ικανότητά της να τις εκμεταλλευτεί. Προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματική εκμετάλλευση των πόρων τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πρόσβαση σε γνώσεις για νέες αγορές που μπορούν να δραστηριοποιηθούν. Οι νέες αγορές, σχεδόν εξ ορισμού, είναι διαφορετικές από τις αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ως εκ τούτου, ενώ οι οικονομίες φάσματος με βάση την υπάρχουσα γνώση μπορούν να προσφέρουν ένα αρχικό πλεονέκτημα, προκειμένου να διατηρηθεί η κερδοφόρα διαφοροποίηση, η επιχείρηση πρέπει να αποκτά συνεχώς γνώση νέων αγορών, να καινοτομεί και να αναπτύσσει αυτό το αρχικό της πλεονέκτημα. Στη συνέχεια η Penrose αναφέρει: «Μακροπρόθεσμα, η κερδοφορία, η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται τόσο από την αποτελεσματικότητα με την οποία είναι σε θέση να οργανώσει την παραγωγή ακόμη και μιας ευρέως διαφοροποιημένης γκάμας προϊόντων όσο με την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει - εγκαθιδρύσει μία ή περισσότερες ευρείες και ανθεκτικές βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί να προσαρμόσει και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε έναν αβέβαιο, μεταβαλλόμενο και αυξανόμενο ανταγωνιστικό κόσμο. Δεν είναι η κλίμακα της παραγωγής και το μέγεθος της επιχείρησης, που είναι το σημαντικό θέμα, αλλά η φύση αυτών των βασικών αυτών θέσεων που είναι σε θέση να δημιουργήσει για τον εαυτό της. "

Η Penrose (1959) υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκταθούν προσθέτοντας νέες γραμμές προϊόντων στο οπλοστάσιό τους με τους επιχειρηματικούς πόρους να μην χρησιμοποιούνται ποτέ πλήρως και ότι αυτό προσφέρει δυνατότητες περαιτέρω επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Πρότεινε επίσης ότι ο ρυθμός ανάπτυξης περιορίζεται μόνο από το επίπεδο των στελεχιακών πόρων και ότι η διαφοροποίηση περιορίζεται από τη ταυτόχρονη ανάγκη διαφύλαξης της συνοχής των ήδη υπαρχόντων

κομματιών της. Ωστόσο, η Penrose αγνόησε άλλους παράγοντες που σχετίζονται με τη δυνατότητα συνέχισης της επέκτασης της επιχείρησης, όπως η επέκταση μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και συνεργασιών καθώς και η ανάγκη για στρατηγική εστίαση (Pitelis, 2002). Στο έργο της, η Penrose έθεσε τα θεμέλια για ένα ευρύ ερευνητικό ρεύμα που συνδέει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με την απόδοση και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος αυτής της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται όχι τόσο στη δημιουργία νέων πόρων, όσο στη χρησιμοποίησή τους (Goshal, 2002; Foss, 2002)..

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις επηρεάζουν τις παραγωγικές ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις, γεγονός το οποίο επιβάλλει τροποποιήσεις στους πόρους που επενδύουν σε παραγωγικές διαδικασίες. Ωστόσο, οι ικανότητες επιχειρηματικής καινοτομίας δεν είναι ομοιόμορφα καταμεμημένες ανάμεσα στο στελεχιακό δυναμικό των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου παρατηρείται διαφορά ως προς τις ικανότητές τους να αντιλαμβάνονται και να αξιοποιούν τις παραγωγικές ευκαιρίες και να διατηρούν ανώτερες αποδόσεις. Πράγματι, σε παραλληλισμό με τα βασικά επιχειρήματα της θεωρίας των δυναμικών ικανοτήτων (Teecce et al., 1997), η Penrose (1959) ισχυρίζεται ότι ο μόνος τρόπος για τη προστασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η συνεχής καινοτομία. «Όταν εισέρχεται σε οποιοδήποτε νέο πεδίο ή αγορά, μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει όχι μόνο το ρυθμό απόδοσης που μπορεί να αναμένει από τη νέα της επένδυση αλλά και κατά πόσον οι πόροι της θα να είναι επαρκείς για τη διατήρηση του ποσοστού επένδυσης που θα απαιτηθεί για να συμβαδίσει με το επίπεδο καινοτομιών και επέκτασης των ανταγωνιστών της τόσο στα νέα αυτά πεδία όσο και στα υφιστάμενα. Ακόμα και όταν η επιχείρηση εισέρχεται σε ένα νέο πεδίο φέροντας-υλοποιώντας μια επαναστατική καινοτομία που της δίνει τη δυνατότητα να αποκρούσει τον ανταγωνισμό πρέπει να αναμένει ότι εν καιρώ θα ξεπεραστεί στο βαθμό που δεν θα συνεχίσει να αναπτύσσει το πλεονέκτημά της» (Penrose, 1959). Ωστόσο, παρά την αναγνώριση της σημασίας της ικανότητας μιας επιχείρησης για αλλαγή, η Penrose έχει περιορισμένη συμβολή στην κατανόηση των μηχανισμών που οδηγούν σε αυτή την αλλαγή.

Η Επιρροή των Μελετητών της Πολιτικής των Επιχειρήσεων

Άλλες επιδράσεις περιλαμβάνουν την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ στο πεδίο της επιχειρηματικής πολιτικής η οποία υπογράμμισε την αντιστοίχιση μεταξύ της στρατηγικής μιας επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος και δημιούργησε ένα θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκαν άλλες σημαντικές συνεισφορές στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης(συμπεριλαμβανομένης και της θεώρησης των

επιχειρηματικών πόρων) που αναπτύχθηκαν στη δεκαετία του 1960. (Smith και Christensen, 1951),

Ίσως η σημαντικότερη εξέλιξη εντός του αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης στη δεκαετία του 1960 ήταν η ανάπτυξη της «Σχολής Σχεδιασμού» (Mintzberg, 1990). Στο πιο βασικό επίπεδο, η Σχολή Σχεδιασμού υποστηρίζει ότι η «κατάλληλη» προσαρμογή ανάμεσα στις εσωτερικές δυνατότητες και τις εξωτερικές ευκαιρίες καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προέλευση της Σχολής Σχεδιασμού έχει τις ρίζες της στους Selznick και Chandler.

Ο Selznick όπως αναφέρθηκε παραπάνω εισήγαγε την έννοια των ξεχωριστών- σε επίπεδο επιχείρησης - δεξιοτήτων και την αναγκαιότητα προσαρμογής μεταξύ αυτών και των εξωτερικών προσδοκιών. Ο Chandler εισήγαγε μια περιπτώσιολογική προσέγγιση επικεντρωμένη στη στρατηγική (ως μακροπρόθεσμη στόχευση της επιχείρησης) και τη δομή (το σχεδιασμό της οργάνωσης μέσω της οποίας η επιχείρηση λειτουργεί και διοικείται). Οι αλλαγές στη στρατηγική προκύπτουν ως απάντηση στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, το ταίριασμα της στρατηγικής με την εσωτερική δομή και το εξωτερικό περιβάλλον είναι απαραίτητο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Selznick, 1957; Chandler, 1962). Στη συνέχεια το έργο του Kenneth Andrews και των συναδέλφων του στην ομάδα γενικής διοίκησης στο Χάρβαρντ, στη δεκαετία του 1960, αποτέλεσε έπαιξε ρόλο θρυαλλίδας για τη Σχολή Σχεδιασμού.

Ο Andrews και οι συνάδελφοί του εισήγαγαν μία έννοια της στρατηγικής ορισμένη από τη σκοπιά της διαμόρφωσης και της εφαρμογής, επικεντρώνοντας στο πως οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον αλληλοσυνδέονται. Το έργο τους στη δεκαετία του 1960 όχι παρείχε μόνο τα θεμέλια για αυτό που είναι σήμερα γνωστό ως αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αλλά οδήγησε και στην ανάπτυξη ενός από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα στρατηγικά εργαλεία μέχρι σήμερα: την ανάλυση SWOT (Ghemawat, 1999).

Η ανάλυση SWOT εστιάζει στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής αναλύοντας και ταιριάζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις ευκαιρίες της απειλές στην αγορά. Ο Andrews (1971) συνδύασε αυτά τα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία με τρόπο που να τονίζει την αντιστοιχία μεταξύ δεξιοτήτων και πόρων και εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Έτσι, η εστίαση στους μοναδικούς εσωτερικούς πόρους και τη προσαρμογή τους στο περιβάλλον χρησιμεύει ως βάση για την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Αυτή η οπτική συνέβαλε στην διαμόρφωση των βάσεων της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Hoskisson, 1999)

Η Επιρροή των Οικονομικών Ερευνητών

Αν και η επιρροή της Edith Penrose και του έργου διαφόρων ερευνητών της επιχειρηματικής πολιτικής στη διαμόρφωση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων είναι επαρκώς καταγεγραμμένη, υπάρχουν και άλλοι ερευνητές, συγκεκριμένα στα πεδία της θεωρίας της βιομηχανικής οργάνωσης, των νεοκλασικών και των εξελικτικών οικονομικών που έχουν επηρεάσει επίσης τη διαμόρφωση της συγκεκριμένης θεωρίας (Conner, 1991, Rumelt, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Rumelt, 1994). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι Chamberlin και Robinson, οι οικονομολόγοι της Σχολής του Σικάγο, οι εξελικτικοί - νεοαυστριακοί οικονομολόγοι και ο Oliver Williamson της θεωρίας του κόστους συναλλαγών.

Στη δεκαετία του 1930, οι οικονομολόγοι Chamberlin και Robinson αναγνώρισαν τη σημασία των ειδικών πόρων των επιχειρήσεων για την εξήγηση των επιδόσεών τους. Σε αντίθεση με τους σύγχρονούς τους, οι Chamberlin και Robinson δεν εστιάζουν στη δομή της αγοράς, αλλά τονίζουν την ετερογένεια των επιχειρήσεων και προτείνουν ότι η ύπαρξη μοναδικών εξατομικευμένων πόρων είναι σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ατελή ανταγωνισμού και την επίτευξη μη κανονικών κερδών. Ο Chamberlin, για παράδειγμα, δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε επιχειρηματικούς πόρους όπως η τεχνογνωσία, η φήμη, η αναγνωρισιμότητα του σήματος, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα εμπορικά σήματα ως πηγές ανώτερης απόδοσης. (Chamberlin, 1933; Robinson, 1933)

Η εξελικτική οικονομία απορρίπτει τη νεοκλασική θεωρία του τέλει ανταγωνισμού και αντίθετα, παρουσιάζει μια θεωρητική προσέγγιση βασισμένη σε μια δυναμική αντίληψη του ανταγωνισμού. (Nelson και Winter, 1982). Αν και η συγκεκριμένη σχολή σκέψης συνεχίζει να επεκτείνεται, οι εξελικτικοί ή νεοαυστριακοί οικονομολόγοι μοιράζονται σε μεγάλο βαθμό πολλές από τα πρωτότυπες θέσεις και θεωρίες του Schumpeter. (Dosi & Nelson, 1994) Η ουσία των θέσεων του Schumpeterian είναι ότι σκοπός των επιχειρήσεων είναι να θέσουν υπό τον έλεγχό τους τις ευκαιρίες που προκύπτουν εντός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος δημιουργώντας ή υιοθετώντας καινοτομίες (ή τεχνολογικές αλλαγές) που θα καταστήσουν ξεπερασμένες και αδύναμες τις θέσεις των αντιπάλων. (Schumpeter, 1934, 1942) Αυτή η προσαρμοστική προσέγγιση της καινοτομίας και της τεχνολογικής αλλαγής δίνει έμφαση στον εξελικτικό χαρακτήρα της έννοιας της δημιουργικής καταστροφής. Ως φορέας των εξελικτικών διαδικασιών, η επιχείρηση βασίζεται στη δύναμη του καινοτόμου επιχειρηματία ως διαχειριστή των αλλαγών. Οι επιχειρηματίες περιορίζονται από την πρόσβαση σε χρηματοοικονομικό κεφάλαιο και την ικανότητά να αξιοποιήσουν τους πόρους που έχουν στη

διάθεσή τους για την παραγωγή νέων προϊόντων, διαδικασιών και μορφών οργάνωσης (Waters, 1994).

Η Σουμπτεριανή θεωρία (1934) για την καινοτομία, την τεχνολογική αλλαγή και τη καινοτόμο επιχειρηματικότητα συνεπάγεται ότι ο ρόλος της διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός επηρεάζοντας τη στρατηγική και την γένει συμπεριφορά της επιχείρησης. Για το Schumpeter, παράγοντες όπως η καινοτόμα επιχειρηματικότητα και η χρήση - έλεγχος των πόρων για την εισαγωγή μιας καινοτομίας είναι κρίσιμοι για την επίδραση στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και, συνεπώς, στη δυναμική του ανταγωνισμού και στην οικονομική ανάπτυξη. Σε αυτό το πλαίσιο η επιτυχία της επιχείρησης δεν συνδέεται κατ' ανάγκη με την ισχύ της στην αγορά ή την ελκυστικότητα της δομής του κλάδου, αλλά μάλλον πρέπει να ειδωθεί ως αποτέλεσμα της καινοτομίας, της ανακάλυψης και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, προϊόντων και χρήσεων των πόρων. (Schumpeter, 1934)

Επιπλέον, οι εξελικτικοί οικονομολόγοι υπογραμμίζουν το ρόλο της γνώσης, των οργανωσιακών ρουτινών και των δυνατοτήτων, ως επιχειρηματικούς πόρους που μπορούν να ενισχύσουν την επιβίωση των επιχειρήσεων, καθώς και την ανώτερη απόδοσή τους. (Nelson and Winter, 1982) Η εστίαση της θεωρίας της εξελικτικής ανάπτυξης στη γνώση και τις δυνατότητες που ασκούνται μέσω των ρουτινών που έχουν διαμορφωθεί εντός της δομής της επιχείρησης είχαν ιδιαίτερη επίδραση ευρύτερη οικογένεια των θεωριών των πόρων και των ικανοτήτων, ιδιαίτερα στη προσέγγιση των δυναμικών δυνατοτήτων (Teece & Pisano, 1994, Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) και στη γνωσιακή προσέγγιση της επιχείρησης (Grant, 1996; Spender, 1996).

Οι οικονομολόγοι στη Σχολή Βιομηχανικής Οργάνωσης του Σικάγου ώντας μη ικανοποιημένοι από το πρότυπο Δομής Συμπεριφοράς Απόδοσης που εισήγαγε ο Bain (1959), και τη σχετική αυστηρή αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, εισήγαγαν μια διαφορετική θεωρία στη προσπάθεια να εξηγήσουν την ύπαρξη ανώτερης απόδοσης. (Stigler, 1961; Demsetz, 1973), Ο Stigler, για παράδειγμα, εισήγαγε τη θεωρία ότι οι πληροφορίες είναι δαπανηρές και ότι η τέλεια πληροφόρηση δεν υπάρχει στην αγορά - αντίθετα με τις υποθέσεις της νεοκλασικής οικονομικής θεωρίας. Ο Stigler επίσης πρότεινε ότι οι αθέμιτες συμπράξεις δεν μπορούν να αντέξουν στη πάροδο του χρόνου εξαιτίας της ύπαρξης κόστους παρακολούθησης και κινήτρων εξαπάτησης. (Stigler, 1961) Έτσι, η ανώτερη απόδοση δεν μπορεί να εξηγηθεί από τις αθέμιτες συμπράξεις, αλλά από τις διαφορές στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στις διαδικασίες παραγωγής και διανομής. Δηλαδή, η ανώτερη απόδοση μπορεί τελικά να εξηγηθεί από τις προσόδους που προκύπτουν από τη χρήση - εκμετάλλευση εξειδικευμένων

πόρων υψηλής ποιότητας (Peteraf, 1993, Rumelt et al., 1991) .Σημαντική για τη Σχολή του Σικάγου είναι η έννοια της ύπαρξης μη ομοιογενών εισροών ή παραγόντων και η ύπαρξη δυνάμεων (δαπανηρή ή ατελής πληροφόρηση) που παρεμποδίζουν την κινητικότητα των πόρων. Αυτές οι έννοιες δικαιολογούν την παρατήρηση της ετερογένειας των επιχειρήσεων, θέση η οποία αποτελεί το θεμέλιο λίθο της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων.

Βασιζόμενη στο βασικό επιχείρημα της Coase ότι οι επιχειρήσεις και οι αγορές είναι εναλλακτικές μέθοδοι για τον συντονισμό της παραγωγής, ο Williamson εισήγαγε τη θεωρία του κόστους συναλλαγών ως μέσο για να εξηγήσει γιατί υπάρχουν οι επιχειρήσεις. (Coase, 1937; Williamson 1975, 1979, 1985) Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας είναι ότι ο σπορτουνισμός στην αγορά καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα των θεσμικών ρυθμίσεων που ελαχιστοποιούν το άθροισμα του οργανωσιακού και παραγωγικού κόστους. (Coase, 1937, Williamson, 1975). Το οργανωσιακό και παραγωγικό κόστος προέρχεται από τη δυαδική συναλλαγή σε επίπεδο επιχείρησης, όπου η ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγής ορίζεται ως το επιθυμητό αποτέλεσμα (Hoskisson et al., 1999).

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις και οι αγορές θεωρούνται εναλλακτικά μέσα για την οργάνωση και διευκόλυνση της παραγωγής, η έννοια της ιεραρχικής διακυβέρνησης της θεωρίας του κόστους συναλλαγών υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που είναι ιδιосуγκρασιακά ώστε να επωφεληθούν από τις αντίστοιχες οικονομικές προσόδους. Πράγματι η θεωρία του κόστους συναλλαγών υποθέτει ότι οι αυτόνομες στελεχιακές συμπεριφορές επηρεάζουν τους τρόπους συναλλαγών - αγορά έναντι της ιεραρχίας - και συνεπώς τα αποτελέσματά τους (Hoskisson et al., 1999). Μια τέτοια άποψη απομακρύνεται από την οπτική των παραδοσιακών οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης όπου η συμπεριφορά των στελεχών (και κατά συνέπεια της επιχείρησης) καθορίζονται από τη δομή της αγοράς. Οι Combs και Ketchen επισημαίνουν ότι η θεωρία του κόστους συναλλαγών σχετίζεται με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων στο βαθμό που εστιάζει την προσοχή της στην ιδιαιτερότητα των στοιχείων ενεργητικού της επιχείρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη δύσκολα ανταλλάξιμων και αντιγράψιμων πόρων. (Combs&Ketsen, 1999) Η μη αντιγραψιμότητα των πόρων είναι ένα κεντρικό στοιχείο της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

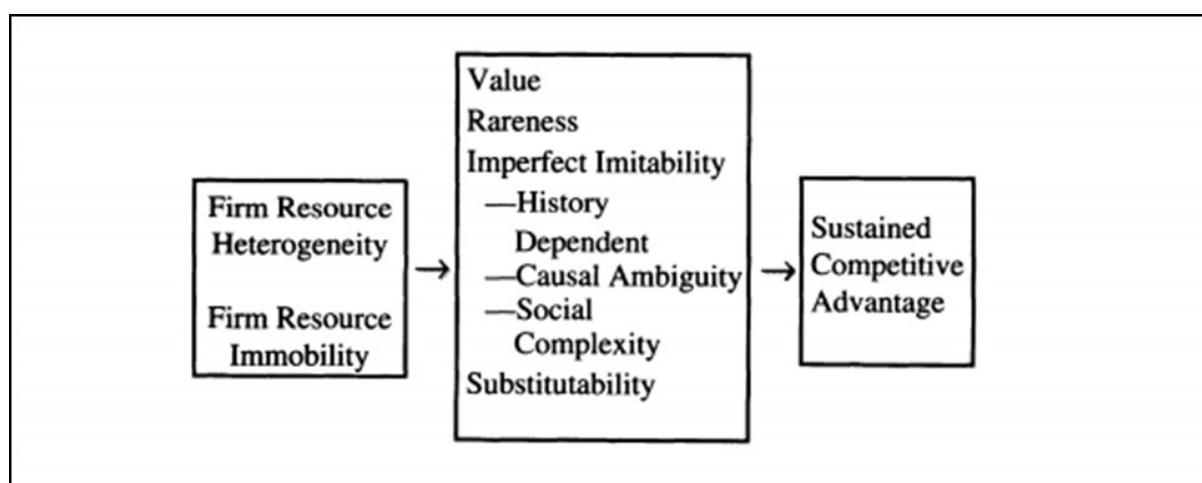
3.3 Η Θεώρηση Των Επιχειρηματικών Πόρων

3.3.1 Η Συνεισφορά του Wernerfelt (1984)

Ο Wernerfelt ήταν ο πρώτος ερευνητής που εισήγαγε τον όρο «θεώρηση των επιχειρηματικών

πόρων» το 1984. Ο Wernerfelt έδωσε έμφαση στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης χωρίς να απορρίπτει πλήρως τις επιπτώσεις της δομής της αγοράς, συνδέοντας περαιτέρω τις επιδόσεις της επιχείρησης με τους ιδιοσυγκρασιακούς και ετερογενείς πόρους που έχει στη κατοχή της. Υποστήριξε δε ότι η απόκτηση αυτών των πόρων είναι καθοριστική για την επίτευξη ανώτερων των κανονικών αποδόσεων. Ο Wernerfelt περιέγραψε τις επιχειρήσεις ως δέσμες-συλλογές πόρων και υποστήριξε «Οι πόροι και τα προϊόντα είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος». (Wernerfelt, 1984) Ο Newbert αποσαφηνίζει ότι ενώ σε μία πρώτη ανάγνωση η απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται άμεσα από προϊόντα που παράγει, στη πραγματικότητα καθοδηγείται έμμεσα από τους πόρους που διαθέτει και χρησιμοποιεί στη παραγωγή τους (Newbert, 2007). Ο Wernerfelt θεώρησε ότι οι πόροι είναι μοχλευμένοι μέσα στην επιχείρηση και για αυτό κάθε επιχείρηση κατέχει ένα μοναδικό μίγμα πόρων. Οι δέσμες αναπαριστούν μοναδικούς συνδυασμούς αποτελεσματικά χρησιμοποιημένων πόρων (π.χ., τη δυναμικότητα των μηχανών, την αφοσίωση των πελατών, την εμπειρία παραγωγής και το τεχνολογικό επίπεδο) που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν επιχειρηματικές στρατηγικές που οι αντίπαλοι δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν και τελικά να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές που δραστηριοποιούνται (Peteraf & Barney, 2003). Συνολικά το έργο του Wernerfelt εισήγαγε κάποιες σημαντικές ιδέες στη βιβλιογραφία του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, όπως την ετερογένεια των πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων και τη χάραξη μιας στρατηγικής βασισμένης στα πλεονεκτήματά τους.

3.3.2 Η Συνεισφορά του Barney και το Πλαίσιο Κριτηρίων VRIN(O)



Πηγή: Barney, 1991

Διάγραμμα 3.1: Το Πλαίσιο Κριτηρίων VRIN

Ο Barney ο οποίος χαρακτήρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «ένα πλεονέκτημα που συνεχίζει να υπάρχει μετά την παύση των προσπαθειών των άλλων να το αναπαράγουν», υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί

μόνο από επιχειρηματικούς πόρους που είναι πολύτιμοι (V), σπάνιοι (R), μη αντιγράψιμοι (I) και μη υποκαταστήσιμοι (N) - το λεγόμενο πλαίσιο κριτηρίων VRIN. Δηλαδή, ο Barney ανέπτυξε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τα απαραίτητα κριτήρια προκειμένου οι πόροι να έχουν στρατηγικό χαρακτήρα και να συνεισφέρουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Barney, 1991)

Στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, οι πόροι ορίζονται ως «τα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που βρίσκονται υπό τον έλεγχο μιας επιχείρησης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύλληψη και εφαρμογή της στρατηγικής της» (Barney & Hesterly, 2010). Ο Barney (1991) υποστήριξε ότι μόνο οι πόροι που ικανοποιούν τα κριτήρια VRIN μπορούν να οριστούν ως στρατηγικοί πόροι που μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Barney, 1991). Ο Barney διευκρίνισε ότι οι στρατηγικοί αυτοί πόροι περιλαμβάνουν τις διαχειριστικές-διοικητικές δεξιότητες, τις οργανωσιακές διαδικασίες και ρουτίνες, τις πληροφορίες και τις γνώσεις που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης (Barney, 2001).

Η Αξία των Πόρων

Ο Barney προτείνει ότι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να αξιολογήσει το κατά πόσο οι πόροι της συμβάλλουν στην οικοδόμηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι να απαντήσει στην ερώτηση αν είναι πολύτιμοι.

Συγκεκριμένα η διατύπωση του ερωτήματος είναι η ακόλουθη: «Οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης προσθέτουν αξία με την έννοια της αναβάθμισης της δυνατότητάς της να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να εξουδετερώνει τις απειλές;» (Barney, 1995).

Ωστόσο, δεν είναι βέβαιο ότι οι πόροι και οι ικανότητες που έχουν προσδώσει αξία με την παραπάνω έννοια κατά το παρελθόν θα συνεχίσουν να είναι πολύτιμοι και στο μέλλον. Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, στη δομή της αγοράς ή στη τεχνολογία είναι παραδείγματα για το τι μπορεί να αλλάξει την αξία ενός πόρου. Ένα ανώτατο διευθυντικό στέλεχος πρέπει να βεβαιώνεται συνεχώς ότι οι πόροι και οι δυνατότητες της επιχείρησης συνεχίζουν να προσθέτουν αξία ακόμα κι αν το περιβάλλον έχει αλλάξει (Barney, 1995). Ο Selznick υποστήριξε αυτή την ιδέα δηλώνοντας ότι τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν την καλλιέργεια των διακεκριμένων πόρων της επιχείρησης ώστε να θεωρηθούν και τα ίδια ως ένας πολύτιμος πόρος. Δεν είναι συνηθισμένο μια αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης να την αφήνει δίχως κανένα πόρο ή έστω με λίγους πολύτιμους πόρους. (Selznick, 1957) Οι Priem και Butler (2001a) υποστηρίζουν ότι το επίπεδο της

αλληλεπίδρασης ενός πόρου με την οργανωσιακή στρατηγική και το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο κύριος παράγοντας καθορισμού της αξίας του. Όπως υποστηρίζει ο Barney (1995) παρότι είναι συχνότερο το φαινόμενο οι περιβαλλοντικές αλλαγές να μειώσουν την αξία ενός πόρου όταν χρησιμοποιείται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε κάποιες περιπτώσεις ίσως ακόμη και να αυξήσουν την αξία του αν χρησιμοποιηθεί διαφορετικά. Σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να απαντηθεί μια διαφορετική ερώτηση: «Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραδοσιακά δυνατά σημεία της επιχείρησης σε νέους τρόπους εκμετάλλευσης των ευκαιριών και εξουδετέρωσης των απειλών;» (Barney, 1995).

Η Σπανιότητα των Πόρων

Ένας πόρος μπορεί να θεωρηθεί πολύτιμος όταν πληροί τα παραπάνω κριτήρια αλλά αυτό το χαρακτηριστικό από μόνο του δεν αρκεί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν διάφορες επιχειρήσεις ενός κλάδου κατέχουν ένα πανομοιότυπο πόρο, τότε ο συγκεκριμένος πόρος πιθανότατα δεν προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καμία από αυτές και μπορεί απλώς να θεωρηθεί ως ένας κοινός πόρος (Barney, 1995). Οι πολύτιμοι αλλά μη σπάνιοι πόροι δεν πρέπει να παραμεληθούν, καθώς είναι σημαντικοί για τη διασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης σε μία αγορά που υπάρχει ανταγωνιστική ισοτιμία (Barney, 1991). Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση που λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνιστικής ισοτιμίας δεν μπορεί να κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρουσιάζει όμως αυξημένες πιθανότητες οικονομικής επιβίωσης (Porter, 1980). Ο Barney θέτει το παρακάτω βασικό ερώτημα, όταν αξιολογεί εάν ένας πόρος μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: «Πόσες από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις διαθέτουν ήδη αυτούς τους πολύτιμους πόρους και δυνατότητες;» (Barney, 1995). Εάν αυτό το ερώτημα μπορεί να απαντηθεί με επιθυμία και οι πόροι είναι τόσο πολύτιμοι και σπάνιοι, επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει τουλάχιστον προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1995)

Η μη Δυνατότητα Αντιγραφής των Πόρων

Όταν μία επιχείρηση κατέχει πόρους οι οποίοι είναι ταυτόχρονα πολύτιμοι και σπάνιοι, μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτό της δίνει το πλεονέκτημα της πρωτοβουλίας ή αλλιώς το πλεονέκτημα του πρώτου παίκτη. Προκειμένου αυτό το πλεονέκτημα να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να είναι πόροι τους οποίους δεν μπορούν να αντιγράψουν ή να υποκαταστήσουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Barney & Clark, 2007). Οι άλλες επιχειρήσεις θα πρέπει επομένως να υπομείνουν ένα μειονέκτημα κόστους εάν πρόκειται να αποκτήσουν τον ίδιο ή κάποιο παρόμοιο πόρο. Οι πόροι μπορεί να είναι μη

αντιγράψιμοι λόγω τριών παραγόντων, των μοναδικών ιστορικών συνθηκών, της αιτιακής ασάφειας και της κοινωνικής πολυπλοκότητας (Barney, 1991).

Ενώ ο Porter (1980) απορρίπτει τις μοναδικές ιστορικές συνθήκες μιας επιχείρησης ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων τις αναγνωρίζει και τις λαμβάνει υπόψη στην ανάλυσή της. Σύμφωνα με τον Barney (1991), η ιστορική μοναδικότητα αναφέρεται στα «μοναδικά ιστορικά γεγονότα όπως την ίδρυση της επιχείρησης, την πιθανή εξαγορά της από κάποια άλλη επιχείρηση κάποια στιγμή στο παρελθόν, από την ύπαρξη ιστορικών-επιδραστικών προσωπικοτήτων που να διατέλεσαν ιδιοκτήτες ή ανώτερα στελέχη, την ανάπτυξη μιας μοναδικής και πολύτιμης οργανωσιακής κουλτούρας στα αρχικά στάδια της λειτουργίας της, τις αρχικές επιλογές σχετικά με τη θέση των εγκαταστάσεων που ενδεχομένως δημιούργησαν ξεκάθαρα πλεονεκτήματα για τα επόμενα χρόνια, τις αποφάσεις για είσοδο σε συγκεκριμένες αγορές που βρίσκονταν σε ιστορικά μοναδικό επίπεδο ωριμότητας και ενδεχομένως να έδωσαν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα του πρώτου παίκτη, τα οποία καθόρισαν τις μακροπρόθεσμες επιδόσεις της επιχείρησης». Αυτές οι μοναδικές ιστορικές συνθήκες προμήθευσαν την επιχείρηση με πόρους που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους αντιπάλους της και που δεν μπορούν να γίνουν αντικείμενο αντιγραφής. Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις είναι ιστορικές οντότητες και ότι η ικανότητά τους να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους πόρους τους εξαρτάται από τη θέση τους στο χρόνο. Μόλις παρέλθει το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ένας συγκεκριμένος πόρος θα μπορούσε να αποκτηθεί, οι επιχειρήσεις που δεν το έπραξαν, δεν μπορούν πλέον να τον αποκτήσουν και έτσι ο πόρος πλέον θεωρείται ατελώς αντιγράψιμος (Barney, 1991). Εάν παρόλα αυτά μια από αυτές τις επιχειρήσεις χρειαστεί να μιμηθεί ή να αντιγράψει τον πόρο σε μεταγενέστερο χρόνο θα αντιμετωπίσει σημαντικό μειονέκτημα κόστους και η επιχείρηση που εξαρχής κατείχε τον πόρο θα διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Barney, 1995).

Ένας πόρος υπόκειται σε αιτιακή ασάφεια όταν η σχέση μεταξύ των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης και του πόρου είναι δύσκολο να κατανοηθεί-οριστεί. Θα είναι επομένως δύσκολο για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να ταυτοποιήσουν το πόρο ή τη δέσμη πόρων στους οποίους βασίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιχείρηση που διαθέτει τον πόρο πρέπει να έχει το ίδιο επίπεδο αιτιακής ασάφειας με τους ανταγωνιστές της προκειμένου ο συγκεκριμένος πόρος πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν η επιχείρηση που κατέχει τον πόρο, σε αντίθεση με τους μιμητές, έχει πλήρη κατανόησή του, οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να βρουν τρόπους ώστε να μειώσουν αυτό το χάσμα, για

παράδειγμα με την πρόσληψη εργαζομένων που κατέχουν την απαραίτητη γνώση για το συγκεκριμένο πόρο (Barney, 1991).

Σε αντίθεση με ορισμένους φυσικούς πόροι που μπορούν να αντιγραφούν εύκολα οι πόροι και οι ικανότητες που έχουν δημιουργηθεί (εν) μέσω συγκεκριμένων κοινωνικών διεργασιών και καταστάσεων είναι πολύ δύσκολο να γίνουν αντικείμενο επιτυχημένης μίμησης (Barney, 1995). Ο Barney (1995) απαριθμεί τα ακόλουθα παραδείγματα κοινωνικά πολύπλοκων πόρων: «Φήμη, εμπιστοσύνη, φιλία, ομαδικότητα και κουλτούρα» (Barney, 1995). Είναι αρκετά εύκολο για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πως οι παραπάνω πόροι συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οπότε η δυσκολία αντιγραφής στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν έχει να κάνει με κάποιο υψηλό επίπεδο αιτιακής ασάφειας. Η δυσκολία έγκειται στη κοινωνική πολυπλοκότητα η οποία δημιούργησε μοναδικές (άρα και μη αντιγράψιμες) συνθήκες για τη δημιουργία των συγκεκριμένων πόρων.

Εντούτοις, εκτός από αυτούς τους μηχανισμούς, οι αντίστροφες οικονομίες συμπιεσμένου χρόνου και η διασυνδεσιμότητα έχουν συζητηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία του αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης (Dierickx & Cool, 1989, Mahoney & Pandian, 1992).

Οι αντίστροφες οικονομίες συμπιεσμένου χρόνου, οι οποίες σχετίζονται με «την παρατηρηθείσα τάση να αυξάνεται το κόστος της απόκτησης πόρων μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα», έχουν επίσης αναφερθεί ευρέως στο λογοτεχνία. (Lockett et al., 2009) Σύμφωνα με τους Dierickx and Cool, ο μηχανισμός αυτός αναφέρεται στον «χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη των πόρων μέσω των διαδικασιών μάθησης, εμπειρίας, ανάπτυξης ενδοεπιχειρησιακής τεχνογνωσίας ή κατάρτισης σε μια συγκεκριμένη δεξιότητα-ικανότητα». Οι Dierickx και Cool υποστηρίζουν ότι η μη αντιγραψιμότητα ενός πόρου συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας απόκτησής του. Δηλώνουν επίσης ότι το επίπεδο των απαιτούμενων μεγεθών του χρόνου, της προσπάθειας και των επενδύσεων προκειμένου να αντιγραφεί ένας πόρο μπορεί να καταστήσει τον πόρο αυτό μη αντιγράψιμο τουλάχιστον για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. (Dierickx και Cool, 1989)

Η διασυνδεσιμότητα συζητήθηκε από τους Dierickx και Cool (1989) ως ο τελευταίος μηχανισμός απομόνωσης που συμβάλλει στη διασφάλιση της μη αντιγραψιμότητας ενός πόρου. Η διασυνδεσιμότητα αναφέρεται στην «αξία ενός πόρου που συνδέεται ανεξήγητα με την παρουσία ενός άλλου συμπληρωματικού ή εξειδικευμένου πόρου» (Bharadwaj,2000). Ο Lockett εξηγεί τη διασυνδεσιμότητα των πόρων ως τη σύνδεση μεταξύ του υπάρχοντος αποθέματος πόρων και του κόστους προσθήκης ενός επιπρόσθετου πόρου στο απόθεμα αυτό (Lockett, 2009). Όσο πιο στενή και πιο περίπλοκη είναι η σύνδεση, τόσο πιο δύσκολο

είναι για τους αντιπάλους να κατανοήσουν τη διαδικασία και να μιμηθούν τον πόρο. Ένας κατασκευαστής που μειώνει το κόστος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος μέσω της ανάδρασης που προέρχεται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (της ίδιας επιχείρησης) μπορεί να αποτελέσει είναι ένα καλό παράδειγμα για τη δημιουργία αξίας και την αποτροπή της αντιγραφής μέσω της διασυνδεσιμότητας των πόρων. (Dierickx & Cool, 1989).

Η μη Δυνατότητα Υποκατάστασης των Πόρων

Η μη δυνατότητα υποκατάστασης είναι το τελικό κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογηθεί η ικανότητα ενός πόρου όσον αφορά στη συνδρομή του στη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν είναι ένας πόρος είναι εύκολα υποκαταστήσιμος, τότε τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από αυτόν μακροπρόθεσμα θα εκλείψουν. Οι μελετητές θεωρούν τους πόρους υποκαταστάσιμους όταν υπάρχουν ευκαιρίες αντικατάστασης από άλλους παρόμοιους πόρους ή από εντελώς διαφορετικούς πόρους που έχουν αντίστοιχα και στρατηγικά ισοδύναμα χαρακτηριστικά. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, η υποκατάσταση αποτυγχάνει λόγω των φραγμών απομίμησης-αντιγραφής που ανεπτύχθησαν παραπάνω. Συνήθως εάν οι πόροι είναι μη αντιγράψιμοι είναι πιθανό να είναι ταυτόχρονα και μη υποκαταστήσιμοι. Ωστόσο, αυτή η παρατήρηση αφορά κυριώς στις προσπάθειες υποκατάστασης μέσω παρόμοιων πόρων και παραβλέπει τη δυνατότητα επιλογής ενός εντελώς διαφορετικού μίγματος πόρων προκειμένου να επιτευχθεί η υποκατάσταση. Επομένως, σύμφωνα με τον Barney (2001), είναι απαραίτητη η εξέταση της δυνατότητας υποκατάστασης από τη σκοπιά της ικανότητας ενός συστήματος (επιχείρησης) να επιτύχει τους ίδιους στόχους (στρατηγικές) μέσω διαφορετικών οδών (πόρων). (Barney, 2001; Peteraf, 1993)

Η Οργανωσιακή Διάσταση

Το πλαίσιο κριτηρίων VRIN έχει επικριθεί από ορισμένους συγγραφείς επειδή παραβλέπει το δυναμικό χαρακτήρα της διαδικασίας δημιουργίας των πόρων (Black & Boal, 1994; Powell & Dent-Micallef, 1997). Οι Black και Boal (1994) ισχυρίστηκαν ότι η απομίμηση μπορεί να συμβεί είτε μέσω άμεσης αντιγραφής είτε μέσω υποκατάστασης και για αυτό το λόγο, η μη δυνατότητα υποκατάστασης δεν αποτελεί ένα αυτόνομο κριτήριο, αλλά μία μορφή "μη αντιγραψιμότητας" η οποία δεν αναφέρεται ρητά στο πλαίσιο (1991) VRIN. Απαντώντας σε αυτές τις κριτικές, ο Barney (1997) τροποποίησε το VRIN πλαίσιο και δημιούργησε το πλαίσιο VRIO (O - Organization) το οποίο περιλαμβάνει ένα κριτήριο που αφορά στο ρόλο της οργάνωσης στην αξιοποίηση του δυναμικού των πόρων που έχει στη κατοχή της η επιχείρηση.

Οι Barney και Hesterly (2010) υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένη ώστε να εκμεταλλεύεται πλήρως το δυναμικό των πόρων της. Θεωρούν ότι τα συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν την εκμετάλλευση των πόρων περιλαμβάνουν τη δομή της επιχείρησης, τα συστήματα διοίκησης, την επίσημη δομή αναφορών και τη πολιτική αποζημιώσεων (Barney&Hesterly, 2010). Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται ως συμπληρωματικοί πόροι, διότι δεν μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρά μόνο σε συνέργεια με άλλους πόρους που πληρούν τα κριτήρια αξίας, σπανιότητας και μη αντιγραψιμότητας. Παρά το γεγονός αυτό παίζουν καθοριστικό ρόλο στο να καταφέρει μια επιχείρηση να λειτουργήσει εκμεταλλεύομενη το σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων που έχει στη κατοχή της (Barney, 1995). Το πλαίσιο VRIO δημιούργησε μια ισχυρή βάση για τη θεωρητική κατανόηση των χαρακτηριστικών των πόρων και της σχέσης τους με την απόδοση της επιχείρησης. Επίσης αύξησε την πρακτική αξία και τη δυνατότητα διοικητικής εφαρμογής της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. (Newbert, 2008)

Βασικές Υποθέσεις της Θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων εμπεριέχει αρκετές βασικές υποθέσεις εντός του θεωρητικού της πλαισίου. Όπως οι περισσότερες θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων υιοθετεί την υπόθεση της οριοθετημένης ορθολογικότητας καθώς και την υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Ωστόσο, αυτό που διακρίνει τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων από τις υπόλοιπες θεωρίες στρατηγικής διοίκησης είναι η υιοθέτηση δύο επιπλέον υποθέσεων: πρώτον, ότι οι πόροι είναι ετερογενώς κατανομημένοι μεταξύ των επιχειρήσεων, δηλαδή της υπόθεσης ετερογένειας των πόρων και δεύτερον, ότι οι πόροι είναι μη διακινήσιμοι λόγω της αναποτελεσματικότητας της αγοράς παραγόντων, δηλαδή της παραδοχής της μη διακινήσιμότητας των πόρων. (Barney, 1986; Amit & Schoemaker, 1993; Barney&Arican, 2001, Peteraf & Barney, 2003)

Η ετερογένεια των πόρων θεμελιώνεται μέσω της συγκεκριμένης-διακριτής ιστορικής ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς και λόγω της αναποτελεσματικότητας της αγοράς παραγόντων. Ως αναποτελεσματικότητα περιγράφεται ο ατελής χαρακτήρας ή ακόμα και η ανυπαρξία της αγοράς παραγόντων. Στο άρθρο του 1986, ο Barney εισάγει την έννοια των αγορών στρατηγικών παραγόντων (δηλ. τις αγορές όπου οι επιχειρήσεις αποκτούν ή να αναπτύξουν πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση των στρατηγικών τους), έννοια ανάλογη με τις αγορές προϊόντων του Wernerfelt (1984). Ο Barney υποστηρίζει ότι αν

υπήρχαν τέλειες αγορές παραγόντων, αν ίσχυε δηλαδή μια ακριβής συσχέτιση των τιμών των πόρων με τα κέρδη που δεν αναμένεται να αποφέρει η εκμετάλλευσή τους, τότε από τους συγκεκριμένους πόρους δεν θα μπορούσαν να προκύψουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα έχουν κέρδη μόνο εάν το κόστος των πόρων που θα προμηθευτούν ή θα αναπτύξουν είναι χαμηλότερο από την οικονομική τους αξία, δηλαδή εάν εκμεταλλευτούν τον ατελή χαρακτήρα των αγορών παραγόντων. (Barney, 1986) Η ατέλεια των αγορών παραγόντων συνίσταται κυρίως στην ασυμμετρία πληροφόρησης οι οποία, κατά συνέπεια, οδηγεί σε διαφορετικές προσδοκίες των συμμετεχόντων στην αγορά όσον αφορά στην αξία των πόρων και, ως εκ τούτου, στον ετερογενή εξοπλισμό των επιχειρήσεων με αυτούς (Nothnagel, 2008).

Σύμφωνα με τον Barney (1986), υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για να είναι οι αγορές ατελώς ανταγωνιστικές κάτι που μεταφράζεται σε δύο τρόπους για τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν τους πόρους που χρειάζονται για να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους και να επωφεληθούν από τις προσόδους που θα δημιουργήσουν: οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν είτε από την τύχη, λόγω της γενικής αβεβαιότητας σχετικά με την πραγματική αξία των υπό απόκτηση πόρων, είτε από ενδεχόμενη καλύτερη γνώση για τη μελλοντική αξία αυτών των πόρων. (Barney, 1986; Barney & Arican, 2001) Όσον αφορά την έννοια της ανυπαρξίας των αγορών συντελεστών, η αντίληψη των παλαιότερων σχολών σκέψης περί τέλειας κινητικότητας και δυνατότητας μεταφοράς του συνόλου των πόρων δεν υποστηρίζεται από τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων. Στην πραγματικότητα, συχνά δεν υπάρχουν οι αντίστοιχες αγορές για τη προμήθεια ή ανάπτυξη ορισμένων πόρων, δηλαδή οι αγορές των συγκεκριμένων παραγόντων μπορούν να οριστούν ως ανύπαρκτες (Dierickx & Cool, 1989). Με δεδομένη τη περιορισμένη δυνατότητα μεταφοράς πόρων μεταξύ των ανταγωνιστών οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν κέρδος από τη κατοχή τους (Barney, 1991; Mahoney & Pandian 1992). Υποτίθεται λοιπόν ότι οι πόροι υπάρχουν αλλά λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα τους (όντας προσδεμένοι σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις) δεν είναι μπορούν να μεταφερθούν. Αν γίνει προσπάθεια να γίνει εμπορία των συγκεκριμένων πόρων στην αγορά, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ασύμφορα λόγω τεράστιας απαξίωσης, ή μπορεί η ίδια η αδυναμία μεταφοράς αυτών των πόρων να καταστήσει την εμπορία τους εκ προοιμίου αδύνατη. Σύμφωνα με τους Lippman και Rumelt, σε αυτό το πλαίσιο η κινητικότητα των πόρων μπορεί να περιοριστεί είτε λόγω της ασάφειας σχετικά με το ποιοι είναι οι πόροι που είναι υπεύθυνοι για την ανώτερη απόδοση, ως εκ τούτου, ποιοι πόροι θα πρέπει να γίνουν διακινήσιμοι είτε λόγω της μοναδικότητας ενός πόρου, σε συνδυασμό με δικαιώματα αποκλειστικής χρήσης, όπως η κατοχύρωση ευρεσιτεχνίας. (Lipman & Rumelt, 1982)

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η ύπαρξη των υποθέσεων ετερογένειας και μη διακινησιμότητας των πόρων δεν σημαίνει ότι όλες οι επιχειρήσεις κατέχουν πόρους στρατηγικής σημασίας. Μόνο ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν πόρους που να τους επιτρέπουν να αναπτυχθούν αποτελεσματικότερα από τους αντιπάλους τους και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους. Όταν αυτές οι διαφορές στη στρατηγική σημασία των πόρων διαρκούν, τότε οι επιχειρήσεις που τους κατέχουν μπορούν να αποκτήσουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Barney & Arican, 2001).

Παρόλο που υπάρχει κοινή συμφωνία για τις βασικές παραδοχές της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων η ποικιλομορφία των ορισμών οδηγεί σε μια διαμάχη μεταξύ των ερευνητών. Αυτή η διαμάχη πηγάζει από το ευρύ φάσμα συμβολών από πολλούς διαφορετικούς συγγραφείς. Υπάρχουν μερικές διαφορές που μπορούν να επισημανθούν σχετικά με το πλαίσιο της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων: Σε γενικό βαθμό, τα διαφορετικά πλαίσια της γενικότερης θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων που καταγράφονται στη βιβλιογραφία συμφωνούν με τη προσέγγιση των επιχειρηματικών πόρων ως πηγή ανώτερης απόδοσης της επιχείρησης, εξετάζοντας παράλληλα τις συνθήκες της αγοράς παραγόντων για την τεκμηρίωση της παραδοχής περί ετερογενούς διαμοιρασμού των πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα ίδια πλαίσια διαφέρουν έως ένα βαθμό όσον αφορά στον ορισμό των υποκειμένων και των αντικειμένων στα όποια αναφέρονται, το εύρος αναφοράς τους (πχ κλαδική ή διακλαδική) καθώς και τον ορισμό της εξαρτημένης μεταβλητής. (Peteraf & Barney, 2003) Με άλλα λόγια, οι διαφορετικές συνθήκες καθεμιάς από αυτές τις δομές (πόροι, επιδόσεις και αγορές) υποστηρίζεται ότι είναι σημαντικές (Nothnagel, 2008).

3.3.3 Ανάλυση της Έννοιας των Πόρων

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να οριστεί ένας πόρος στα πλαίσια της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Μία πρώτη διάκριση που μπορεί να γίνει είναι ανάμεσα σε ένα ευρύ και σε ένα πιο στενό ορισμό των πόρων. Μία άποψη θεωρεί πόρους της επιχείρησης εκείνα τα στοιχεία τα οποία είναι πλήρως συνδεδεμένα μαζί της και υπό το πλήρη έλεγχό της (Amit & Schoemaker 1993; Teece et al., 1997; Priem & Butler, 2001a), ενώ οι περισσότεροι συγγραφείς του αντικείμενου λογίζουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία, τα συστήματα, τις διαδικασίες και τις ικανότητες που καθορίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, ακόμα και αν είναι προσωρινά δεμένα με την επιχείρηση, ως επιχειρηματικούς πόρους (Wernerfelt, 1984; Barney 1991,2001; Grant,

1991; Mahoney & Pandian, 1992; Barney & Arkan, 2001). Επιπλέον, ορισμένοι συγγραφείς κάνουν διάκριση μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων, όπου οι πόροι ορίζονται ως στοιχεία που φέρουν δυναμική επιτυχίας, και οι ικανότητες ως στοιχεία απαραίτητα για το μετασχηματισμό αυτής της δυναμικής σε επιτυχία (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Οι συγγραφείς που υιοθετούν τον ευρύτερο ορισμό των πόρων στην ανάλυσή τους δεν περιλαμβάνουν γενικά αυτή τη διαφοροποίηση και προσεγγίζουν τις ικανότητες της επιχειρήσεις ως πόρους. Ο Mahoney, για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων είναι ο πόρος της διαχείρισης. (Mahoney, 1995) Ο Makadok (2001) ορίζει τις ικανότητες ως συγκεκριμένους τύπους πόρων που είναι οργανωσιακά ενσωματωμένοι και μη μεταβιβάσιμοι και εξυπηρετούν το σκοπό της βελτίωσης της παραγωγικότητας των υπόλοιπων πόρων της επιχείρησης. (Makadok, 2001) Από τη μεριά του ο Barney αναφέρει: «Αντί να περιορίσουν τις δικό σε συγκεκριμένους μόνο πόρους που μπορούν να εντοπιστούν εκ των προτέρων τα στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν τη λογική της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων σε οποιονδήποτε πόρο του οποίου η αξία μπορεί να προσδιοριστεί εντός του πλαισίου της αγοράς που αναφέρεται» (Barney, 2001). Με αυτό τον τρόπο ορίζει τους πόρους ως τα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία τα οποία συνδέονται ημι-μόνιμα με την επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για να επιλέξει και να εφαρμόσει τις στρατηγικές της.

Όσον αφορά στη κατηγοριοποίηση των πόρων στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση μεταξύ δύο τύπων πόρων, των υλικών και των άυλων, με τον καθένα να υποδιαιρείται σε διαφορετικές κατηγορίες. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η κατηγοριοποίηση αυτή δεν είναι άκαμπτη και ότι οι δύο προαναφερθέντες τύποι πόρων μπορούν σε μερικές περιπτώσεις να αλληλεπικαλύπτονται. Ως κατά βάση υλικοί πόροι θεωρούνται μεταξύ άλλων το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης (π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, δανειακά κεφάλαια, μη διανεμηθέντα κέρδη) και το φυσικό κεφάλαιο (π.χ. τα μηχανήματα και τα κτίρια που κατέχει), ενώ ως κατά βάση άυλοι πόροι θεωρούνται μεταξύ άλλων το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης (κατάρτιση, εμπειρία, σχέσεις και ιδέες των στελεχών και των λοιπών υπαλλήλων) και το οργανωσιακό κεφάλαιο (π.χ., η κουλτούρα μιας επιχείρησης, η φήμη της, τα δίκτυα που συμμετέχει κλπ.) (Barney & Arkan, 2001). Γενικά, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στους άυλους πόρους. Η αξία των άυλων πόρων ενισχύεται όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται (αυξάνεται η στρατηγική τους σημασία), π.χ. η κατάρτιση και οι γνώσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, τα άυλα στοιχεία δεν έχουν περιορισμούς στη χρησιμοποίησή τους με την έννοια ότι, σε αντίθεση με τους υλικούς πόρους, δεν φθείρονται.

Όσον αφορά στους άυλους πόρους, ο Hall προτείνει μια περαιτέρω διάκριση μεταξύ των άυλων στοιχείων της επιχείρησης που είναι ανεξάρτητα από το ανθρώπινο παράγοντα, όπως τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, οι άδειες ή η φήμη, αφενός, και αφετέρου των δεξιοτήτων που εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως η τεχνογνωσία, οι ικανότητες και η εμπειρογνωμοσύνη. (Hall, 1992) Η τελευταία κατηγορία μπορεί να διαιρεθεί περαιτέρω σε στατικές και δυναμικές ικανότητες. Οι στατικές ικανότητες είναι λιγότερο ευέλικτες και περισσότερο εξειδικευμένες σε σύγκριση με τις δυναμικές ικανότητες οι οποίες είναι ιδιαίτερα ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Hall, 1992). Επιπλέον, οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να χωριστούν σε υποκατηγορίες ανάλογα με τη δυνατότητα κωδικοποίησή τους και π.χ., σιωπηρή(άρρητη) γνώση έναντι ρητής γνώσης (Nelson&Winter, 1982). Μία ακόμα υποκατηγορία άυλων στοιχείων-πόρων είναι εκείνη που περιλαμβάνει τις λεγόμενες ρουτίνες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι ρουτίνες είναι οργανωσιακά ενσωματωμένες στην επιχείρηση και καθορίζουν τακτικά και προβλέψιμα μοτίβα δραστηριοτήτων που το καθένα αποτελείται μια σειρά συντονισμένων ενεργειών των εργαζομένων (Grant, 1991). Οι Teece και Pisano κάνουν διάκριση μεταξύ των στατικών και των δυναμικών ρουτινών. Οι πρώτες αναφέρονται σε εξειδικευμένες και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας, όπως συγκεκριμένες διαδικασίες παραγωγής, ενώ οι τελευταίες είναι περισσότερο ευέλικτες και προσαρμόσιμες σε μεταβολές του περιβάλλοντος (Teece & Pisano, 1994). Στη βιβλιογραφία, οι δυναμικές ρουτίνες αναφέρονται επίσης ως δυναμικές οργανωσιακές ικανότητες(Nothnagel, 2008) .

Εστιάζοντας στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι δυναμικές ικανότητες – τόσο οι οργανωσιακές όσο και οι εξαρτώμενες από τον ανθρώπινο παράγοντα- γίνονται όλο και πιο σημαντικές επειδή αντιπροσωπεύουν τις ικανότητες που καθορίζουν την δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανακαλύπτει νέους και καινοτόμους τρόπους για να επιτύχει διαδοχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σε αυτό το πλαίσιο,ο Teece ορίζει δυναμικές δυνατότητες ως «την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει, να χτίζει και να αναδιαμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητές προκειμένου να αντιμετωπίσει ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα » (Teece, 1997)

Στη συνέχεια, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι πόροι προκρινόμενοι να συμβάλουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής απόδοσης, στη σχετική βιβλιογραφία περιλαμβάνονται τα ακόλουθα: ένας πόρος πρέπει να είναι ελκυστικός, πολύτιμος, σπάνιος, μοναδικός, μη διακινήσιμος, μη εμπορεύσιμος, μη μεταβιβάσιμος, μη αντιγράψιμος, ατελώς διαυγής, ατελώς αναπαράξιμος και μη υποκαταστήσιμος. Οι συγκεκριμένοι χαρακτηρισμοί-συνθήκες προέρχονται από

μεγάλο μέρος της αναφερόμενης βιβλιογραφίας και διαφέρουν ανα μελετητή ή ανά ομάδα μελετητών. Η παρούσα διπλωματική εργασία θα περιοριστεί στην ανάλυση των χαρακτηριστικών- κριτηρίων VRIN(O) που προηγήθηκε.

Οι Mannor και Shamsie επισημαίνουν ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις ως το πως οι πόροι συμβάλλουν στην απόδοση: Πρώτα απ 'όλα, η προσέγγιση των αυτόνομων πόρων, η οποία εστιάζει στους βασικούς πόρους που συμβάλλουν αυτόνομα στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των αντίστοιχων προσόδων. Εδώ, το κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βέβαια η κατοχή συγκεκριμένων πόρων που είναι σπάνιοι, πολύτιμοι, μη αντιγράψιμοι και μη υποκαταστάσιμοι. Δεύτερον, η προσέγγιση των συνδυασμένων πόρων, η οποία εστιάζει σε παράγοντες που χτίζουν και επηρεάζουν τους συνεκτικούς συνδυασμούς πόρων με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εδώ, το κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η κατανόηση των παραγόντων που επιτρέπουν τη συλλογική και αποτελεσματική ανάπτυξη και συνέργεια των πόρων με στόχο τη δημιουργία συνδυασμών πόρων που είναι σπάνιοι, πολύτιμοι, μη αντιγράψιμοι και μη υποκαταστάσιμοι. Τρίτον, η προσέγγιση της διαχείρισης των πόρων η οποία επικεντρώνεται στην ορθή διαχείριση των πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εδώ, το κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η παροχή συνεπούς και πολύτιμης διαχείρισης των βασικών πόρων προλαμβάνοντας ενδεχόμενες διαταραχές στην αξιοποίησή τους και οργανώνοντας την επιχείρηση προκειμένου να τους αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Η διάκριση μεταξύ αυτών των προσεγγίσεων είναι σημαντική, ειδικά όταν εξετάζουμε τις πρακτικές επιπτώσεις από της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Ωστόσο, όσον αφορά στις υποκείμενες θεωρητικές υποθέσεις, και οι τρεις προσεγγίσεις τελικά υπόκεινται στους ίδιους μηχανισμούς.(Mannor και Shamsie,2005)

3.3.4 Η Απόδοση και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στο πλαίσιο της Θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων προσπαθεί να εξηγήσει τις διαφορές απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων μέσω των ποιοτικών και ποσοτικών διαφορών ανάμεσα στους πόρους που ελέγχει ή κατέχει καθεμία από αυτές. Η ανώτερη απόδοση ορίζεται ως η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διατηρήσιμων προσόδων. Έτσι, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων μπορεί να θεωρηθεί ταυτόχρονα ως μια θεωρία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μια θεωρία προσόδων (Barney & Arkan 2001; Peteraf & Barney, 2003). Στα πλαίσια του διάλογου μεταξύ των Peteraf και Barney και Foss και Knudsen για την αύξηση της αναλυτικής ακρίβειας της θεώρησης των

επιχειρηματικών πόρων, οι δεύτεροι υποστηρίζουν ότι η εξαρτημένη μεταβλητή στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων δεν είναι σαφώς καθορισμένη. Αναφέρουν ότι τα βασικά άρθρα της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων χρησιμοποιούν διαφορετικές εξαρτημένες μεταβλητές και ότι είναι αναγκαίο να γίνει μία σαφής επιλογή συνεπής με το τι προσπαθεί να εξηγήσει η θεωρία αυτή.(Peteraf& Barney, 2003; Foss& Knudsen,2003)

Κάποιοι μελετητές που επικεντρώνονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα πλαίσια της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων ορίζουν αυτό το πλεονέκτημα ως στρατηγικές στις αγορές προϊόντων που είναι μοναδικές ή ως τη δημιουργία μεγαλύτερης οικονομικής αξία από τον οριακό ανταγωνιστή στην συγκεκριμένη αγορά προϊόντος. Σημειώνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα πλαίσια της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων δεν ορίζεται με όρους απόδοσης όπως η ανώτερη οικονομική απόδοση. Αντ 'αυτού, οι μελετητές εξετάζουν τη δημιουργία αξίας, η οποία επιτρέπει έναν εννοιολογικό διαχωρισμό μεταξύ των διαφορών στη δημιουργία αξίας από τη μία λόγω πόρων και από την άλλη λόγω της διανομής. Διαφορετικά, οι αιτίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν θα μπορούσαν να διακριθούν από τις επιπτώσεις. (Peteraf & Barney, 2003) Σε αυτό το πλαίσιο η δημιουργία αξίας αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ των οφελών που αντιλαμβάνεται ο πελάτης (άρα και της επιθυμίας του να πληρώσει) και του οικονομικού κόστους. Επιπλέον, αυτή η ερμηνεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαρακτηρίζει τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων ως μία θεωρία που αναφέρεται στο επίπεδο της επιχείρησης (και όχι στο επίπεδο του εξωτερικού περιβάλλοντος-αγοράς) και προσανατολίζεται στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και όχι ως μία θεωρία ισχύος στην αγορά και σε άλλα επίπεδα ανάλυσης, όπως αυτά των στρατηγικών ομάδων ή το επίπεδο του κλάδου και των δομικών του χαρακτηριστικών. (Peteraf & Barney, 2003) Επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων πόρων που είναι «πιο αποτελεσματικοί», (δηλ. μέσω εκείνων τους πόρους που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα - αποτελεσματικότητα και να ικανοποιήσουν καλύτερα ανάγκες των πελατών), οι διαφορές στην απόδοση της επιχείρησης δείχνουν ότι υπάρχουν διαφορές στις προσόδους που αποδίδονται σε πόρους με διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας. (Peteraf & Barney, 2003)

Οι μελετητές που εστιάζουν στις προσόδους εντός της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων καθορίζουν τις τελευταίες ως «ανώτερες των κανονικών αποδόσεις», (Barney, 1986) ως την «επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων από εκείνες που αναμένουν οι μέτοχοι», (Barney, 20010 ή ως την «απόδοση παραγόντων που υπερβαίνουν το κόστος ευκαιρίας» (Mahoney&Pandian, 1992; Peteraf&Barney, 2003). Σε αυτό το πλαίσιο η πρόσοδος μπορεί να θεωρηθεί ως η υπολειμματική αξία, δηλαδή το υπόλοιπο που προκύπτει μετά την

αφαίρεση του μεριδίου του καταναλωτή από τη συνολική αξία. Έτσι, μια θετική διαφορά στην υπολειμματική αξία αντιπροσωπεύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισούται με την οικονομική πρόσοδο. (Peteraf & Barney, 2003)

Συγκεκριμένα, οι μελετητές κάνουν διάκριση μεταξύ επιχειρηματικών (Σουμπτεριανών) προσόδων, δηλαδή βραχυπρόθεσμων προσόδων που επιτυγχάνονται με τη λήψη κινδύνων ή μέσω της επίδειξης καινοτόμας επιχειρηματικής διορατικότητας εντός ενός αβέβαιου και πολύπλοκου περιβάλλον, (Mahoney&Pandian, 1992) Ρικαρδιανών προσόδων, δηλαδή μακροχρόνιων προσόδων που αποδίδονται σε ανώτερους και σπάνιους πόρους με ανελαστικές καμπύλες προσφοράς που παραμένουν περιορισμένες επειδή δεν μπορούν να επεκταθούν ελεύθερα ή να γίνουν αντικείμενο μίμησης-αντιγραφής από άλλες επιχειρήσεις (Mahoney&Pandian, 1992) μονοπωλιακών προσόδων, δηλαδή μακροχρόνιων προσόδων που οφείλονται σε εκούσιο περιορισμό της παραγωγής π.χ, λόγω κυβερνητική προστασίας ή συμφωνίες σύμπραξης, και με τα δύο αίτια να συνεπάγονται εμπόδια εισόδου αντί για μία εγγενή - φυσική έλλειψη πόρων και τέλος προσόδων Pareto δηλαδή προσόδων που εκφράζουν το κόστος ευκαιρίας όσον αφορά στην παρούσα αξία των πόρων σε σχέση με την αξία τους αν υπόκειντο στην αμέσως επόμενη καλύτερη χρήση. Συνολικά, η λογική της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων ισχύει στην περίπτωση των Σουμπτεριανών, Ρικαρδιανών και μονοπωλιακών προσόδων. (Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993) Ωστόσο, δεν ισχύει για τις προσόδους Pareto, επειδή η παρουσία τους δεν συνιστά επαρκή δείκτη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: «Οι πόροι χρειάζεται να μην είναι σπάνιοι ή μη αντιγράψιμοι για να είναι συγκριτικά πολύτιμοι για τους πιθανούς χρήστες.» (Peteraf, 1993)

Οι Barney και Arkan δηλώνουν ότι, μέχρι στιγμής, η έρευνα πάνω στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων επικεντρώνεται και στις δύο προσεγγίσεις, τόσο σε εκείνη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο και σε εκείνη των προσόδων και ότι και οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι σημαντικές για την ανάπτυξη μιας ουσιώδους και κατανοητής θεωρίας της διατηρήσιμης ανώτερης επιχειρηματικής απόδοσης με βάση τους επιχειρηματικούς πόρους. Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι μελετητές εκτιμούν επίσης ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανήκοντας σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων που εφαρμόζει μια συγκεκριμένη στρατηγική στην αγορά προϊόντος, αλλά να μην καταγράφει οικονομικές προσόδους, επειδή η τιμή που καταβάλλει για την απόκτηση ή την ανάπτυξη των απαραίτητων πόρων για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής ισοσκελίζεται πλήρως από την αξία της στην αγορά προϊόντος. Έτσι, με βάση το στόχο να εξηγηθούν συνολικά οι ανώτερες αποδόσεις, οι πρόσοδοι παρουσιάζονται ως καταλληλότερη επιλογή για το ρόλο της εξαρτημένης μεταβλητής. Οι Foss και Knudsen αναφέρουν χαρακτηριστικά: «Κάποιος

επιδιώκει ένα πλεονέκτημα για να επωφεληθεί από αυτό» (Foss & Knudsen, 2003). Επιπλέον, οι Peteraf και Barney καταλήγουν ότι «η έκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης αποτελεί δείκτη της δυνατότητάς της να υπερκεράσει τους ανταγωνιστές της όσον αφορά στις προσόδους, στην κερδοφορία, στο μερίδιο αγοράς και σε κάθε άλλο αποτέλεσμα που σχετίζεται με το συμφέρον της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι το ίδιο το αποτέλεσμα και δεν πρέπει να θεωρείται η «εξαρτημένη μεταβλητή» Αντιθέτως αντικατοπτρίζει τις αρχικές θέσεις των συμμετεχόντων στην αγορά και αποτελεί ένα κρίσιμο κριτήριο για το κατά πόσο ένα πλεονεκτικό αποτέλεσμα σε όρους προσόδων και βασισμένο στους πόρους είναι εφικτό». Με άλλα λόγια, η λογική αλληλουχία ξεκινάει από τους πόρουςσυνεχίζει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καταλήγει στις προσόδους. (Peteraf & Barney, 2003)

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των προσόδων, όπως περιγράφονται στους ορισμούς τους, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων υποστηρίζει βραχυπρόθεσμες (δηλαδή προσωρινές) και μακροχρόνιες (δηλαδή ανθεκτικές-διατηρήσιμες προσόδους). Σε γενικές γραμμές, οι πρόσοδοι που οφείλονται σε ένα πόρο είναι αποτέλεσμα της σπανιότητάς του και η διάρκειάς του καθορίζεται από το επίπεδο της δυνατότητας αντιγραφής του πόρου. Στη περίπτωση των βραχυπρόθεσμων προσόδων, η σπανιότητα είναι ένα προσωρινό φαινόμενο, ενώ στη περίπτωση των μακροχρόνιων προσόδων η σπανιότητα διαρκεί περισσότερο λόγω είτε της σταθερής προσφοράς τους είτε λόγω των υψηλών εμποδίων αντιγραφής τους (Peteraf & Barney, 2003). Η σταθερότητα των πόρων αναφέρεται στην ανελαστικότητα της προσφοράς των συγκεκριμένων πόρων, η οποία θα εξεταστεί στη συνέχεια στην ανάλυση των συνθηκών της αγοράς παραγόντων (Nothnagel, 2008).

3.3.5 Οι Αγορές Παραγόντων

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων επικεντρώνεται στις συνθήκες των αγορών παραγόντων για να υποστηρίξει-θεμελιώσει την υπόθεση ετερογένειας των πόρων αναλύοντας τους *ex ante* και *ex post* περιορισμούς στον ανταγωνισμό.

Σε γενικές γραμμές, οι αγορές είναι ατελείς, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν διαφορετικές μορφές στρεβλώσεων, δηλαδή ανελαστικότητα προσφοράς (ελλιπείς αγορές λόγω ατελούς κινητικότητας παραγόντων), ασυμμετρίες πληροφόρησης (διαφορές στις γνώσεις των ανταγωνιστών λόγω της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας) και εμπόδια εισόδου ή διαρθρωτικά ή στρατηγικά εμπόδια (Lippman & Rumelt, 1982; Barney, 1986). Στο πλαίσιο των αγορών παραγόντων, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων υποστηρίζει δύο διαφορετικές στρεβλώσεις ως αναγκαίες προϋποθέσεις για την απόκτηση των προσόδων: ατελείς αγορές

παραγόντων λόγω (1) ανελαστικότητας προσφοράς ως αποτέλεσμα σταθερών και ημι-σταθερών πόρων, με τους ημι-σταθερούς πόρους να ορίζονται στη βάση της μη διακινησιμότητας τους (δηλ. λόγω μη μεταβιβασιμότητας των πόρων ή λόγω μη ή ατελούς εμπορευσιμότητάς τους), και ατελείς αγορές παραγόντων λόγω (2) ασυμμετρίας πληροφόρησης που μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές προσδοκίες για την αξία ενός πόρου. Σε κάθε περίπτωση οδηγούμαστε στο ίδιο αποτέλεσμα που είναι η ετερογένεια των πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων. (Barney, 1986; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf&Barney, 2003)

Η ανελαστικότητα της προσφοράς τεκμηριώνεται μέσω της περιορισμένης διαθεσιμότητας ενός πόρου και των ενδεχόμενων μη αντιγράψιμων χαρακτηριστικών του. Οι πόροι αυτοί τείνουν να είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους, κοινωνικά περίπλοκοι ή βασισμένοι σε σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που υπόκεινται σε αιτιακή ασάφεια. Επομένως, οι πόροι που είναι σπάνιοι και μη αντιγράψιμοι συνδέονται στενά με την ανελαστικότητα προσφοράς της αγοράς παραγόντων. Εδώ τίθεται το ερώτημα εάν οι συνθήκες αυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν. Πιο συγκεκριμένα το ερώτημα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: Όταν ένας πόρος είναι σπάνιος και μη αντιγράψιμος είναι αυτόματα ανελαστική η προσφορά του και το αντίστροφο;

Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα πρέπει να διευκρινιστεί περαιτέρω η έννοια της ανελαστικότητας προσφοράς. Πρώτον, η ελαστικότητα προσφοράς επηρεάζεται από το χρόνο αναφοράς, με τη βραχυπρόθεσμη προσφορά να τείνει να είναι ανελαστική και τη μακροπρόθεσμη προσφορά να τείνει να είναι ελαστική. Ωστόσο, ορισμένοι πόροι μπορεί να είναι μόνιμα ανελαστικοί στην προσφορά τους λόγω του σταθερού ή ημι-σταθερού τους χαρακτήρα. Αναφέρονται στους πόρους όπου η προσφορά δεν είναι καθόλου επεκτάσιμη. Αναφορικά με τα διαφορετικά μοντέλα προσόδων που περιγράφηκαν παραπάνω, οι πόροι, οι οποίοι είναι σταθεροί ή ημι-σταθεροί λόγω εγγενούς ανελαστικότητας της προσφοράς πόρων, θα οδηγήσουν σε Ρικαρδιανές προσόδους, ενώ οι πόροι που υπόκεινται σε τεχνητή ανελαστικότητα προσφοράς, λόγω κυβερνητικής προστασίας ή συμπράξεων, θα οδηγήσουν σε μονοπωλιακές προσόδους. Η απαραίτητη και επαρκής προϋπόθεση για την ανελαστικότητα προσφοράς είναι η περιορισμένη διαθεσιμότητα των πόρων λόγω πραγματικής σταθερής προσφοράς. Τώρα, όσον αφορά τη σπανιότητα ενός πόρου, η λεπτή αλλά σημαντική διάκριση είναι ότι η περιορισμένη διαθεσιμότητα ενός πόρου είναι μόνο μια απαραίτητη προϋπόθεση. Η επαρκής προϋπόθεση για να υποστηριχτεί η σπανιότητα είναι ότι η ζήτηση για αυτόν τον πόρο πρέπει πάντα να υπερβαίνει την προσφορά του.

Όσον αφορά την ανελαστικότητα προσφοράς των πόρων και τη μη δυνατότητα αντιγραφής

τους σημαντικό ρόλο παίζουν τα εμπόδια μίμησης-αντιγραφής που έχουν ήδη περιγραφεί, συγκεκριμένα η κοινωνική πολυπλοκότητα, η αιτιακή ασάφεια και η μοναδική ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης. Τα πρώτα δύο εμπόδια έχουν ως αποτέλεσμα τη μη διακινησιμότητα των πόρων (μη εμπορεύσιμοι και μη μεταβιβάσιμοι πόροι) και, ως εκ τούτου, υποστηρίζουν την ανελαστικότητα προσφοράς των πόρων (ημι-σταθεροί πόροι). Η μοναδική ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης υποστηρίζει, αφενός, ότι οι πόροι έχουν μοναδικό ιστορικό υπόβαθρο που δεν μπορεί να αναπαραχθεί (εξάρτηση από τις ιστορικές διαδρομές) και, αφετέρου, ότι οι αντίστροφες οικονομίες συμπιεσμένου χρόνου και η αποτελεσματικότητα των συσσωρευμένων (υλικών και άυλων) περιουσιακών στοιχείων θα εμποδίσουν την αντιγραφή - μίμηση των πόρων. Παρ' όλα αυτά, η μίμηση είναι θεωρητικά δυνατή, αν και τις περισσότερες φορές δεν είναι οικονομικά δικαιολογημένη και, ως εκ τούτου, οι πόροι αυτοί δεν υπόκεινται σε ανελαστική προσφορά. Άρα δεν υπόκεινται όλοι οι πόροι που είναι αντιγράψιμοι με βάση τη λογική της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων σε ανελαστική προσφορά. Από την άλλη όλοι οι πόροι που είναι ανελαστικοί ως προς την προσφορά τους είναι μη αντιγράψιμοι, δεδομένου ότι αυτή είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για ανελαστικότητα προσφοράς με την έννοια ότι η μη δυνατότητα απομίμησης εγγυάται τη σταθερή παροχή πόρων. Συνεπώς, οι έννοιες της ανελαστικότητας προσφοράς και της μη δυνατότητας μίμησης-αντιγραφής δεν ταυτίζονται σε όλες τις περιπτώσεις.

Η υπάρχουσα ασυμμετρία πληροφόρησης μεταξύ των ανταγωνιστών προκαλεί σημαντική αβεβαιότητα σχετικά με την πραγματική αξία ενός πόρου και οδηγεί σε ατελείς συνθήκες στην αγορά παραγόντων (Peteraf, 1993). Εντός αυτών των αγορών, ο μόνος τρόπος (πέρα από την τύχη) για μία επιχείρηση να κερδίσει (Σουμπετεριανές) προσόδους μέσω της κατοχής και του ελέγχου πολύτιμων πόρων είναι να έχουν ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική αξία των πόρων σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Barney, 1986). Η ασυμμετρία πληροφόρησης προκύπτει από δύο διαφορετικές πηγές αβεβαιότητας: α) Την αβεβαιότητα μεταξύ των ανταγωνιστών για τη σχέση μεταξύ πόρων και απόδοσης (ο μηχανισμός της αιτιακής ασάφειας) και β), σύμφωνα με τον Barney (1986), «αυτές οι διαφορές (δηλ. οι ασυμμετρίες πληροφόρησης) αντανakλούν την αβεβαιότητα στα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις». Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα ορίζεται ως μία έννοια που αντικατοπτρίζει την αδυναμία της επιχείρησης να έχει πλήρη γνώση των δυναμικών που αναπτύσσονται στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Επιπλέον, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα ενισχύει την αιτιακή ασάφεια. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο βαθμός αβεβαιότητας που υπάρχει σε μια αγορά στρατηγικών παραγόντων (δηλ. Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα) μπορεί να αποτελέσει δείκτη του βαθμού κατά τον οποίο η αγορά αυτή είναι ατελώς ανταγωνιστική.(Barney, 1986)

Σύμφωνα με τους Dessand και Beard, ο βαθμός κατά τον οποίο η περιβαλλοντική αβεβαιότητα θα έχει επίδραση στην ασυμμετρία πληροφόρησης εξαρτάται από τρεις διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες: αυξάνεται με τον υψηλό δυναμισμό και την υψηλή πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και επηρεάζεται από το επίπεδο συγκέντρωσης του κλάδου (δηλαδή, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα μειώνεται με υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης, και αυξάνεται με χαμηλότερο) (Dess&Beard, 1984). Οι αγορές υπό τέτοιες συνθήκες θα παρουσιάσουν ασυμμετρικές πληροφόρησης οι οποίες με την σειρά τους θα προκαλέσουν εκ των προτέρων διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με την αξία των πόρων και τους ανταγωνιστές εκ των υστέρων μεγαλύτερες δυσκολίες απομίμησης και υποκατάστασης κυρίως λόγω μεγαλύτερης ασάφειας (Nothnagel, 2008).

3.4 Κριτική της Θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων έθεσε υπό αμφισβήτηση την ηγεμονία διαδεδομένων προτύπων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είχαν ως αφετηρία της ανάλυσής τους το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μετέφερε την εστίαση στον εσωτερικό πυρήνα των οργανισμών και των επιχειρήσεων γεγονός όμως που κατέστησε την ανάλυσή της ευάλωτη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό το ζήτημα μαζί με άλλες επικρίσεις που εκφράστηκαν από διαφορετικά ερευνητικά ρεύματα εντός του αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, κατέδειξε την ύπαρξη προβλημάτων στη διατύπωση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Αν και η δημοτικότητα και η ευρεία αποδοχή της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων είναι αναμφισβήτητη, αρκετοί μελετητές εξέφρασαν τις ανησυχίες τους τόσο για τη θεωρητική αξία της όσο και για την πρακτική χρησιμότητά της ως εργαλείου της στρατηγικής διοίκησης (McWilliams & Smart, 1995; Ryall, 1998).

3.4.1 Θεωρητική αξία

Ανάμεσα σε άλλες επικρίσεις για τη θεωρητική αξία της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (McWilliams & Smart, 1995, Priem & Butler, 2001a, Ryall, 1998), οι παρατηρήσεις των Priem και του Butler, οι οποίες επικεντρώνονται στις θέσεις του Barney σχετικά με τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι για τη βιωσιμότητα αυτού του πλεονεκτήματος - είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτες. (Barney, 1991) Οι συγκεκριμένοι μελετητές ισχυρίζονται ότι, για να θεωρηθεί θεωρία, ένα σύστημα πρέπει να διατυπωθεί υπό μορφή γενικευμένων διατάξεων που περιλαμβάνουν γενικευμένες προϋποθέσεις, εκφραζόμενες μέσω υποθέσεων και συμπερασμάτων, εμπειρικό περιεχόμενο, που μπορεί να δοκιμαστεί για την ενδεχόμενη μη εγκυρότητα όπως προτάθηκε

από τον Popper το 1959 και νομική αναγκαιότητα, έτσι ώστε η εμφάνιση ενός συγκεκριμένου φαινομένου να σχετίζεται απαραίτητα με κάποιο άλλο φαινόμενο και να μην συμβαίνει τυχαία ή λόγω απροσδιόριστων αιτιών. (Popper, 1959)

Γενικευμένες προϋποθέσεις

Το πλαίσιο της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων εκφράζεται με τη λογική των υποθέσεων και των συμπερασμάτων (π.χ. εάν ένας πόρος είναι πολύτιμος και σπάνιος τότε μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), ενέχει σαφώς γενικευμένες προϋποθέσεις και ως εκ τούτου πληροί το πρώτο κριτήριο για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως θεωρητικό σύστημα κάτι που και οι πιο σφοδροί επικριτές αναγνωρίζουν. Σε σχέση όμως με τα άλλα δύο κριτήρια που προτάθηκαν από τους Priem και Butler η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων μπορεί να μην ανταποκρίνεται στο βαθμό που θα της επέτρεπε να θεωρηθεί ένα αυτοτελές θεωρητικό σύστημα.

Εμπειρικό περιεχόμενο

Από αυτά τα κριτήρια, το εμπειρικό περιεχόμενο της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων είναι ιδιαίτερα κρίσιμο: μια προσεκτική αναδιτύπωση των υποθέσεων του μπορεί να αποδείξει μια ταυτολογική και αυτοαναφορική φύση (Priem&Butler, 2001a, 2001b). Η κατηγορία της ταυτολογίας μπορεί να περιγραφεί καλύτερα με την αξιολόγηση της κεντρικής θέσης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Ο Barney προτείνει ότι «ένας πολύτιμος και σπάνιος πόρος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Barney, 1991). Ο ίδιος ο Barney, ωστόσο, δηλώνει ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης εφαρμογής μιας «στρατηγικής δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή», η οποία τοποθέτηση προφανώς καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την αξία και την ακρίβεια (υπονοείται στο γεγονός ότι η στρατηγική πρέπει να είναι μοναδική και μη αντιγράψιμη). Οι δηλώσεις του Barney μπορούν να αναδιατυπωθούν με ένα πιο συγκεντρωτικό τρόπο ως εξής: «οι πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υποδηλώνει μια σπάνια δημιουργία αξίας». Από αυτή την άποψη, το σκεπτικό της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων παρουσιάζει μια κυκλική λογική που το καθιστά αληθινό εκ των προτέρων - και ως εκ τούτου το καθιστά ταυτολογικό - και όλα αυτά αποτρέπουν την εμπειρική επαλήθευση της θεωρητικής πρότασης.

Νομική αναγκαιότητα

Όσον αφορά τη νομική αναγκαιότητα της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων - την

αιτιώδη φύση μιας θεωρίας που εγγυάται ότι οποιοδήποτε σχετικό φαινόμενο δεν προκύπτει από ψεύτικες σχέσεις ή συγγέοντα μεταβλητές - οι Priem και ο Butler δεν επιχειρούν καν να την αξιολογήσουν δεδομένης της έλλειψης εμπειρικού περιεχομένου που φανερώνει η ταυτολογική της φύση (Priem&Butler, 2001a).

Από την άλλη πλευρά, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων έχει επίσης κατηγορηθεί ότι παρουσιάζει μια «εννοιολογική πλάνη» (Priem&Butler, 2001a): όπως τα περιβαλλοντικά μοντέλα των οικονομολόγων της βιομηχανικής οργάνωσης απλοποιούν τις αναλύσεις τους κάνοντας σιωπηρές υποθέσεις σχετικά με τη ζήτηση, κάτι που ο Barney και άλλοι επικρίνουν, έτσι και η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων απλοποιεί την οργανωσιακή πραγματικότητα κάνοντας ανάλογες υποθέσεις σχετικά τους πόρους. Πράγματι, οι αναλύσεις της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων διευκολύνονται, υποθέτοντας ότι οι στρατηγικοί πόροι είναι ετερογενείς και ανεπαρκώς διακινήσιμοι. Επιπλέον, δεδομένου ότι η αγορά καθορίζει κατά κανόνα την αξία ενός πόρου από την άποψη της δυνατότητας του πόρου να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να εξουδετερώσει τις απειλές του περιβάλλοντος, η αξία καθορίζεται κατά μεγάλο μέρος από παράγοντες εξωγενείς ως προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση - και όχι μόνο από τις στρατηγικές αποφάσεις των ηγετών της - γεγονός που προφανώς έρχεται σε αντίθεση με τις ουσιαστικά ενδογενείς θέσεις της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων.

3.4.2 Πρακτική χρησιμότητα

Οι θεωρίες στρατηγικής διοίκησης πρέπει να έχουν πρακτική αξία για τους επιχειρηματίες και τα στελέχη με την καθοριστική δοκιμασία για μια θεωρία να είναι το κατά πόσο συμβάλλει πραγματικά στη βελτίωση της άσκησης διοίκησης σε πραγματικές συνθήκες (Connor, 2002). Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων θα πρέπει να επικεντρωθεί στο αν πραγματικά βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να κάνουν τη δουλειά τους πιο αποτελεσματικά. Υπό αυτό το πρίσμα, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων έχει επικριθεί για την έλλειψη επιχειρησιακής εφαρμογής, λόγω του περιγραφικού της χαρακτήρα και ελλείπει συγκεκριμένων τύπων ή πρακτικών συνταγών που να βοηθούν τα στελέχη να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν αυτή την προσέγγιση. Επιπλέον τείνει να ευνοεί τις εκ των υστέρων αναλυτικές περιγραφές μεγάλων και επιτυχημένων επιχειρήσεων που αποτελούν μόνο ένα μικρό τμήμα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επομένως τείνει να μην συμπεριλαμβάνει-ενσωματώνει τις μικρές επιχειρήσεις και τις διοικητικές πρακτικές τους. Είναι αυτές οι μικρές, ανεπιτυχείς οργανώσεις - που σίγουρα θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποια βοήθεια για να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους - εξ ορισμού είναι κακώς εξοπλισμένες όσον αφορά τα στρατηγικά προτερήματα και, ως εκ τούτου, έχουν περισσότερες δυσκολίες να εντοπίζουν στρατηγικές δημιουργίας αξίας βασισμένες σε

σταθερούς πόρους σε σχέση με τους μεγαλύτερους ομολόγους τους.

Η σκόπιμη εστίαση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων σε άυλα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία μπορεί επίσης να ενισχύσει την υποτιθέμενη έλλειψη πρακτικής χρησιμότητας, δεδομένων των δυσκολιών που θα αντιμετωπίσουν τα στελέχη κατά τη προσπάθειά τους να αναγνωρίσουν, να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν αυτά τα άυλα στοιχεία. Τα εννοιολογικά κατασκευάσματα της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων έχουν συχνά ρητορική φύση, και μαστίζονται από μη μετρήσιμους και πρακτικούς όρους που συμβάλλουν ελάχιστα στην αντίληψη-γνώση των στελεχών σχετικά με τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία που κατέχει ή ελέγχει η επιχείρηση. Εδώ παρατηρείται το εξής παράδοξο: ο ίδιος ο μηχανισμός της αιτιακής ασάφειας που προστατεύει τη στρατηγική μιας επιχείρησης από την αντιγραφή από τους αντιπάλους της - διασφαλίζοντας έτσι τη βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – είναι αυτός που καθιστά τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων απλώς περιγραφική και επομένως μειωμένης πρακτικής χρησιμότητας για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Δηλαδή, εάν τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία πρέπει να συνδυαστούν με ένα τόσο ασαφή και πολύπλοκο τρόπο ώστε ούτε τα ίδια τα στελέχη να μην γνωρίζουν ακριβώς τι κάνει σωστά η επιχείρηση και πως οι πόροι συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, είναι δύσκολο να υποστηριχθεί η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων ως μία συστηματική και πρακτικά εφαρμόσιμη μορφή άσκησης της στρατηγικής διοίκησης.

Η μη εφαρμοστικότητα της θεωρίας των επιχειρηματικών πόρων σε πραγματικό επιχειρησιακό επίπεδο θα μπορούσε επίσης να είναι το αποτέλεσμα της ιδιαίτερης αντίληψης της αξίας ως κάποιου είδους «μαύρου κουτιού» που τοποθετείται έξω από το πεδίο της έρευνάς τους. Τόσο η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων όσο και τα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης εμφανίζουν ανάλογες αδυναμίες που έχουν να κάνουν με υποθέσεις που υπεραπλοποιούν την πραγματικότητα, απορρίπτουν βιαστικά κρίσιμους παράγοντες και αγνοούν αιτιώδεις σχέσεις ή εγγενείς μηχανισμούς που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Εκκρεμεί ο καθορισμός των κατάλληλων επιχειρησιακών πλαισίων, ειδικά σε σχέση με τον ορισμό της αξίας εντός της θεώρησης, κάτι που περιορίζει την πρακτική της εφαρμογή σε ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο. Η ουσιαστικά στατική φύση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων οδηγεί συχνά σε χαλαρά διατυπωμένους ισχυρισμούς σχετικά με το πόσο χρήσιμο είναι ορισμένοι πόροι, χωρίς να εξηγείται σαφώς πώς, πότε και πού μπορούν να είναι χρήσιμοι. Αυτή η ασάφεια στη λειτουργικοποίηση ενός από τα κεντρικά κατασκευάσματα της θεώρησης περιορίζει αναπόφευκτα την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει εκ των προτέρων τις ευκαιρίες

και να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχετικές μεταβλητές για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3.4.3 Πολυδύναμη Τελεσφόρηση

Έχει επίσης σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επιτύχουν ανώτερη απόδοση και υψηλότερη μέση αξία - και έτσι να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - χωρίς κατ'ανάγκη να εφαρμόσουν ή ακόμη και να κατανοήσουν τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων (Priem&Butler, 2001α), γεγονός που υποδηλώνει τη πιθανότητα μιας αντίστροφης ή αβέβαιης αιτιότητας σε πολλές από τις περιπτώσεις που έχουν μελετηθεί. Δηλαδή, δεν είναι σαφές εάν η ανώτερη απόδοση σε μεγάλες επιτυχημένες εταιρείες οφείλεται στην πραγματικότητα σε στρατηγικές που βασίζονται στους πόρους ή αν οι μεγάλες εταιρείες είναι απλώς καλύτερα εξοπλισμένες με στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία που τελικά οδηγούν σε αντίστοιχα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όλα αυτά δεν υποδηλώνουν μόνο την ασάφεια των κατασκευασμάτων που συγκροτούν τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, αλλά και αποκαλύπτουν μια ισοδυναμία διαφορετικών διαδικασιών που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση αυτή τη παρατήρηση, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων θα ήταν στην πραγματικότητα περιττή σε μεγάλο μέρος της σχετικής έρευνας, δεδομένου ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ανώτερη απόδοση θα μπορούσαν να εξηγηθούν πλήρως με άλλες θεωρίες.

3.4.4 Άλλες Επικρίσεις

Έχουν υπάρξει και άλλες, πιο πρόσφατες επικρίσεις. (Silverman, 2002) Μεταξύ των άλλων περιορισμών, αναφέρεται πως η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιο με την προσέγγιση περί εξάρτησης από τους πόρους των Pfeffer και Salancik (Pfeffer&Salancik, 1978), ένα από τα βασικά στοιχεία της οποίας είναι ότι το περιβάλλον προσφέρει πολύτιμους και σπάνιους πόρους που είναι απαραίτητοι για την επιβίωση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, μια επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να αποκτήσει τον έλεγχο αυτών των πόρων προκειμένου να ελαχιστοποιήσει την εξάρτησή της από άλλες οργανώσεις που τις κατέχουν ή να αναγκάσει τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν διαθέτουν τους πόρους να εξαρτώνται από εκείνη για την επιβίωσή τους. Είναι προφανές ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ αυτής της θεωρίας και της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, ειδικά σε σχέση με τον κύριο ρόλο που διαδραματίζουν οι πόροι ως βασικά στοιχεία της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων έχει επίσης επικριθεί επειδή η εξατομικευμένη της προσέγγιση αγνοεί το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι συναλλαγές

του οργανισμού (Silverman, 2002). Όπως εκφράζεται από ορισμένες σχολές σκέψης, οι επιχειρήσεις ενσωματώνονται σε πολύπλοκα δίκτυα διαοργανωσιακών σχέσεων (Oliver, 1997). Επομένως, οποιαδήποτε οριοθέτηση των ορίων μιας επιχείρησης είναι αναγκαστικά μια αυθαίρετη σύμβαση που δεν αντικατοπτρίζει επακριβώς την οργανωσιακή πραγματικότητα και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα και έξω από την επιχείρηση. Ένα θεωρητικό σύστημα που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη εγγενών στρατηγικών πόρων και δυνατοτήτων θα μπορούσε να διακινδυνεύσει την εγκυρότητα των προβλέψεών του αγνοώντας ή υποτιμώντας την πολυπλοκότητα τέτοιων σχέσεων.

Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση των θεσμικών οικονομικών υποστηρίζει ότι όλες οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των ορθολογικών αναλύσεων των στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων, πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας προσεκτικής αξιολόγησης των σχετικών θεσμικών κανόνων και πιέσεων (Oliver, 1997). Οι τυπικά ενδογενείς αναλύσεις της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων προφανώς αγνοούν τις περισσότερες από αυτές τις προδιαγραφές και πιέσεις και η προκύπτουσα οριοθετημένη ορθολογικότητα εμπεριέχεται σε οποιαδήποτε στρατηγική απόφαση.

3.5 Σύγχρονες Προσεγγίσεις εντός του Ρεύματος της Θεώρησης των Πόρων και των Ικανοτήτων

3.5.1 Η Θεώρηση των Σημείων Υπεροχής

Η έννοια των σημείων υπεροχής εμφανίστηκε σε μεγάλο βαθμό στη δεκαετία του 1990 ως ένα νέο μέσο επανεξέτασης της έννοιας της επιχείρησης και των ριζών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad and Hamel, 1990). Από τη δημοσίευση του άρθρου του Prahalad και του Hamel, «Τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης», η έννοια των σημείων υπεροχής έχει καταστεί σημαντικό επίδικο της έρευνας στο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Στην ουσία, το άρθρο του Prahalad και του Hamel (1990) σχετικά με τα σημεία υπεροχής επιδιώκει να επαναπροσδιορίσει τις ρίζες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων - ιδιαίτερα των πολυεθνικών ή των πολυπαραγωγών επιχειρήσεων - ή χρησιμοποιώντας τον όρο τους, να επαναπροσδιορίσουν την επιχείρηση και τις θεμελιώδεις ρίζες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για δεκαετίες, η ηγεμονική αντίληψη της προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν ότι έγκειται στην

ικανότητα μιας επιχείρησης να κερδίσει μια ηγετική θέση κόστους ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης (Porter, 1980, 1985).

Η βάση μιας ηγετικής θέσης κόστους ή ενός πλεονεκτήματος διαφοροποίησης βρίσκεται στην αρένα της αγοράς προϊόντων, ενώ ο ανταγωνισμός είναι ουσιαστικά ένας διαγωνισμός για την απόκτηση μεριδίου αγοράς. Η απόκτηση μεριδίου αγοράς θεωρείται ότι αποτελεί τον βασικό παράγοντα προσδιορισμού της ανώτερης επιχειρηματικής απόδοσης. Επιπλέον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται ως ένα ζήτημα επίλυσης της εξίσωσης που συνδέει τη ποιότητα με το κόστος. Ωστόσο, ο De Leo (1994) υποστηρίζει ότι αυτή η λογική είναι υπερβολικά απλοϊκή για να εξηγήσει τις πηγές του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (DeLeo, 1994)

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις της στρατηγικής που βασίζονται στην αναγόρευση της αγοράς προϊόντων ως του κυρίαρχου πεδίου ανταγωνισμού δυσκολεύονται να εξηγήσουν τις επίμονες διαφορές απόδοσης στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου (Rumelt, 1987). Επιπλέον, οι Mintzberg et al. (1998) και οι Hax and Wilde (2001) υποστηρίζουν ότι η μονομερής εστίαση στην αγορά προϊόντων ως το μοναδικό τόπο εφαρμογής της στρατηγικής αναγκαστικά μετατοπίζει την προσοχή των στελεχών από τη διαδικασία της δημιουργίας αξίας προς αυτές της τοποθέτησης και των ελιγμών λειτουργώντας σε συνθήκες ενός ανταγωνιστικού πολέμου σαν να είναι η τοποθέτηση και οι ελιγμοί τα μοναδικά επίπεδα διεξαγωγής του ανταγωνισμού. (Mintzberg κ.α., 1998; Hax&Wilde, 2001)

Η τοποθέτηση και οι ελιγμοί στις αγορές προϊόντων οδηγούν τη στρατηγική σε μια επιλογή είτε δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, η οποία επιτυγχάνεται γενικά με την εκτέλεση δραστηριοτήτων με χαμηλότερο κόστος από ό, τι οι ανταγωνιστές, είτε με την εκτέλεση παρόμοιων δραστηριοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές (διαφοροποίηση) (Porter, 1985). Βασικά, το πλαίσιο στρατηγικής για την αγορά προϊόντων προβλέπει ότι οι θέσεις χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι στόχοι και ότι η μη επιλογή μεταξύ των δύο θα αφήσει μια επιχείρηση «κολλημένη στη μέση» (Porter, 1985). Μια τέτοια επιλογή και δέσμευση σε μια στρατηγική προϊόντος - αγοράς υποδηλώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί είτε με χαμηλό κόστος είτε με τη διαφοροποίηση, αλλά όχι και από τις δύο θέσεις ταυτόχρονα.

Οι βασικές παραδοχές του πλαισίου στρατηγικής αγοράς προϊόντων για θέσεις χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης δεν έχουν αμφισβητηθεί. Πολλοί επιστήμονες υποδηλώνουν ότι η απόκτηση θέσεων χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης μπορεί πράγματι να είναι

ταυτόχρονα δυνατή.(Murray, 1988; Miller, 1992) Σειρά αποδεικτικών στοιχείων δείχνουν ότι οι πιο ανθεκτικές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές σε όλα τα επίπεδα. (Murray, 1988). Πράγματι, κατά τη δεκαετία του 1980, οι ιαπωνικές εταιρείες όπως η Canon, η Casio, η NEC και η Sony, μεταξύ άλλων, εισήγαγαν προϊόντα με υψηλό επίπεδο διαφοροποίησης, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα σταθερές θέσεις χαμηλού κόστους, κυρίως μέσω της χρήσης εξελιγμένης τεχνολογίας παραγωγής και προηγμένων διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου (Prahalad & Hamel, 1990; DeLeo, 1994) Οι στρατηγικές θέσεις πολλών ιαπωνικών επιχειρήσεων υποδηλώνουν ότι νέες μορφές ή νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπήρχαν πέρα από το παραδοσιακό πλαίσιο στρατηγικής για την αγορά προϊόντων. Η σύγχρονη τεχνολογία κατασκευής και οι διαδικασίες ελέγχου ποιότητας συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία των Ιαπωνικών εταιρειών,

Οι Prahalad και Hamel υποστήριξαν ότι η ανταγωνιστική επιτυχία της Ιαπωνίας βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά της να έχει αντίληψη των σημείων υπεροχής της και να μην περιορίζεται μονομερώς στη στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά προϊόντων. Έτσι γεννήθηκε η έννοια των σημείων υπεροχής. Οι Prahalad και Hamel ορίζουν τα σημεία υπεροχής ως «τη συλλογική μάθηση εντός των οργανισμών, ειδικά πώς να συντονίζει διαφορετικές δεξιότητες παραγωγής και να ενσωματώνει πολλαπλές ροές τεχνολογιών.» Ο ορισμός υποδηλώνει ότι τα σημεία υπεροχής είναι μια δέσμη συστατικών, δεξιοτήτων και τεχνολογιών και όχι μία μοναδική και διακριτή ικανότητα ή τεχνολογία. Επιπλέον, ο ορισμός υποδηλώνει ότι ένα σημείο υπεροχής αντιπροσωπεύει την ενσωμάτωση μιας ποικιλίας ατομικών ικανοτήτων που πρέπει να συντονίζονται, μέσω ρουτινών ή επιχειρησιακών διαδικασιών, για την επίτευξη μιας επιθυμητής τελικής κατάστασης.(Prahalad & Hamel, 1990)

Με βάση τα παραπάνω, ένα σημείο υπεροχής είναι απίθανο να πηγάζει, στο σύνολό του, από μια μικρή και μεμονωμένη ομάδα εντός του οργανισμού, αλλά αποτελεί μια συλλογή της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής τεχνογνωσίας, των ρουτινών και των δυνατοτήτων. Ο ορισμός περιλαμβάνει επίσης τη συνιστώσα της δραστηριότητας (ή «πράξης») που αναφέρεται στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές και τη συνιστώσα της γνώσης που βασίζεται σε γνωρίσματα όπως οι αξίες, οι συνταγές και η κατανόηση που οδηγούν στη συλλογική οργανωσιακή μάθηση

Το αρχικό συμπέρασμα της προσέγγισης των σημείων υπεροχής ήταν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να οικοδομήσουν ηγετικές θέσεις παγκόσμιας κλάσης στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων, που αναφέρονται ως «βασικά προϊόντα» (Prahalad & Hamel, 1990). Οι Coyne κ.α. (1997) υποστηρίζουν ότι τα σημεία υπεροχής είναι «ένας συνδυασμός συμπληρωματικών δεξιοτήτων και βάσεων γνώσεων ενσωματωμένων σε μια ομάδα που οδηγεί στην ικανότητα εκτέλεσης μιας ή περισσοτέρων κρίσιμων διαδικασιών σε ένα επίπεδο παγκόσμιας κλάσης». Μια ικανότητα παγκόσμιας κλάσης παρέχει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να εφαρμόσουν τα σημεία υπεροχής τους σε μια ποικιλία δυνητικών αγορών προϊόντων. (Coyne κ.α. ,1997)

Ο Hamel υποστηρίζει ότι τα σημεία υπεροχής δεν αφορούν στο σχεδιασμό και τη παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος αλλά μάλλον συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών και, επομένως, ξεπερνούν τα όρια κάθε προϊόντος, υπηρεσίας ή ενιαίας επιχειρηματικής μονάδα εντός της επιχείρησης. (Hamel, 1994) Για παράδειγμα, τα σημεία υπεροχής μπορούν να αφορούν στη μικρογραφία, στο σχεδιασμό οπτικών μέσων, στο σχεδιασμό μικροεπεξεργαστών, στην ανάπτυξη λειτουργικών συστημάτων, στη μεταφορά και παράδοση πακέτων, στα logistics, στη διαχείριση λειτουργιών και στον ηλεκτρομηχανολογικό σχεδιασμό (Prahalad & Hamel, 1990; Hamel, 1994). Αν και η βασική έννοια των σημείων υπεροχής μπορεί να γίνει αντιληπτή σχετικά εύκολα, η λογική πίσω από το τι καθιστά μία ικανότητα ή δεξιότητα σημείο υπεροχής δεν είναι τόσο εύκολα κατανοητή. Ο στόχος της κατανόησης των ικανοτήτων που βρίσκονται στο κέντρο ή στον πυρήνα της ανταγωνιστικής επιτυχίας μιας επιχείρησης απαιτεί τη δοκιμή τριών παραγόντων: 1) ένα σημείο υπεροχής πρέπει να συμβάλει σημαντικά στα οφέλη του τελικού προϊόντος για τον πελάτη, 2) ένα σημείο υπεροχής θα πρέπει να είναι απολύτως αντιληπτό και 3) ένα σημείο υπεροχής θα πρέπει να παρέχει πρόσβαση σε μια ευρύτερη γκάμα αγορών (Prahalad & Hamel, 1990, Hamel, 1994).

Η πρώτη δοκιμασία ενός σημείου υπεροχής περιστρέφεται γύρω από την αξία του πελάτη ή το αντιληπτό όφελος του πελάτη. Ο Hamel (1994) δηλώνει ότι «ένα σημείο υπεροχής πρέπει να συμβάλλει σε υπερθετικό βαθμό στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης». Έτσι, ένα σημείο υπεροχής είναι μια ικανότητα που οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται για να προσφέρουν θεμελιώδη οφέλη στον πελάτη. Η αξία που (εκ)λαμβάνει ο πελάτης έχει περιγραφεί με πολλούς

τρόπους. Σύμφωνα με τους Hunt και Morgan, η αξία του πελάτη μπορεί να περιγραφεί ως η αξία που οι πελάτες ως άτομα, ως τμήματα της αγοράς ή ως μάζα, αποδίδουν σε ένα προϊόν (Hunt & Morgan, 1995). Η εκλαμβανόμενη αξία του πελάτη οφείλεται είτε στην αντιληπτή είτε στην αναμενόμενη απόδοση του προϊόντος ως προς την ικανοποίηση των λειτουργικών και ψυχικών αναγκών των πελατών.

Οι αντιλήψεις ή οι εκτιμήσεις της εκλαμβανόμενης αξίας των πελατών μπορούν να γίνουν μέσω διάφορων παραμέτρων απόδοσης ή οφέλους. Η σημασία αυτών των διαστάσεων μπορεί να ποικίλλει δραματικά με την πάροδο του χρόνου, σε διαφορετικές καταστάσεις ή περιστάσεις και μεταξύ διαφορετικών ομαδοποιήσεων των πελατών (Gale, 1994). Έτσι, τα σημεία υπεροχής δεν πρέπει μόνο να συμβάλλουν σημαντικά στην εκλαμβανόμενη αξία του πελάτη στο παρόν, αλλά πρέπει επίσης να εξελίσσονται και να αλλάζουν, ώστε να συμβάλλουν σημαντικά στην εκλαμβανόμενη αξία του πελάτη και στο μέλλον, καθώς οι προτιμήσεις των αγοραστών αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό.

Ο Hamel υποστηρίζει ότι τα σημεία υπεροχής δεν πρέπει να συμβάλλουν σημαντικά στην εκλαμβανόμενη αξία του πελάτη και μόνο. Οι ικανότητες όπως οι κατασκευαστικές ή μεταποιητικές δεξιότητες και οι επιχειρηματικές ή επιχειρησιακές διαδικασίες, οι οποίες αποφέρουν σημαντικά οφέλη κόστους στις παραγωγικές επιχειρήσεις, μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως σημεία υπεροχής. Επομένως, ενώ η εκλαμβανόμενη αξία του πελάτη ορίζει την πρώτη δοκιμή μιας ενός σημείου υπεροχής, υπάρχουν και εξαιρέσεις στον κανόνα. (Hamel, 1994)

Ο δεύτερος παράγοντας που καθορίζει εάν μία ικανότητα συνιστά σημείο υπεροχής για την επιχείρηση είναι η ικανότητά της να αντιστέκεται στη μίμηση. Με άλλα λόγια, ένα σημείο υπεροχής πρέπει να είναι ανταγωνιστικά διακριτικό ή μοναδικό. Οι Collis και Montgomery υποστηρίζουν ότι η μη δυνατότητα αντιγραφής βρίσκεται στην καρδιά της δημιουργίας αξίας επειδή περιορίζει τον ανταγωνισμό. Εάν ένα σημείο υπεροχής μπορεί να γίνει αντικείμενο μίμησης, οποιαδήποτε αξία συμπεριλαμβανομένης της αξίας που παρέχεται στο πελάτη - και έτσι οποιαδήποτε ροή κέρδους - θα είναι βραχύβια. Ως εκ τούτου, όπως συζητήθηκε κατά την ανάλυση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι μηχανισμοί απομόνωσης, προκειμένου να παραμείνουν μοναδικά τα σημεία υπεροχής για μεγάλα χρονικά διαστήματα και, ως εκ τούτου, να αποτελούν πηγές σταθερής ανώτερης του μέσου όρου

απόδοσης. (Collis & Montgomery, 1995)

Πρώτον, η ύπαρξη κανονιστικού πλαισίου, υπό τη μορφή νομικής προστασίας, μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της μη δυνατότητας μίμησης ενός σημείου υπεροχής. (Hall, 1992) Επειδή τα σημεία υπεροχής συγκροτούνται με την πάροδο του χρόνου και δεν προσφέρονται έτοιμα από την αγορά, οι συνθήκες που εξαρτώνται από τις ιστορικές διαδρομές μπορούν να εμποδίσουν τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν εύκολα ένα σημείο υπεροχής (Barney, 1989, Dierickx and Cool, 1989). Δεύτερον, τα σημεία υπεροχής μπορεί και αυτά να υπόκεινται στο μηχανισμό της αιτιακής ασάφειας (Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991). Επειδή οι βασικές ικανότητες αποτελούνται από σύνθετους ιστούς κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, τεχνολογίας και ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής μάθησης, οι ανταγωνιστές θα αντιμετωπίσουν πιθανώς υψηλό βαθμό δυσκολίας στην αντιμετώπιση των σημείων υπεροχής, πόσο μάλλον να τα αναδημιουργήσουν. Έτσι, η αιτιακή ασάφεια μπορεί να λειτουργήσει ως ένα φράγμα υπεράσπισης για ένα σημείο υπεροχής (Wernerfelt, 1984).

Ο τελικός και καθοριστικός παράγοντας για την αξιολόγηση ενός σημείου υπεροχής είναι η ικανότητά του να παρέχει στην επιχείρηση πρόσβαση σε νέες αγορές. Ο Hamel δηλώνει ότι «Τα σημεία υπεροχής είναι πύλες για νέα προϊόντα». Για παράδειγμα, το σημείο υπεροχής της Sharp στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη οθονών επίπεδης οθόνης χρησίμευσε ως κανάλι εισόδου σε διάφορες αγορές προϊόντων όπως οι φορητοί υπολογιστές, οι οθόνες προβολής βίντεο και οι τηλεοράσεις τσέπης (Hamel, 1994). Η Casio αξιοποιεί τα δικά της σημεία υπεροχής για τη μικρογραφία, το σχεδιασμό μικροεπεξεργαστών, την επιστήμη των υλικών και τη χύτευση ακριβείας για να εισέλθει σε μια ποικιλία αγορών προϊόντων - από αριθμομηχανές έως τηλεοράσεις τσέπης και ψηφιακά ρολόγια (Prahalad & Hamel, 1990).

Η ικανότητα αξιοποίησης των σημείων υπεροχής για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών στην αγορά φέρει την ίδια λογική με την ιδέα του Wernerfelt για τον πίνακα πόρων- προϊόντος. Ο Wernerfelt υποστήριξε ότι αντί η ανάλυση των ευκαιριών στις αγορές να γίνεται υπό το πρίσμα του χαρτοφυλακίου προϊόντων, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται υπό το πρίσμα των πόρων που ελέγχονται από την επιχείρηση και οι οποίοι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε μια ποικιλία αγορών προϊόντων. Σχεδιάζοντας με τα χαρτοφυλάκια των πόρων και όχι με εκείνα των προϊόντων, οι επιχειρήσεις αποκτούν μια διαφορετική, ευρύτερη

οπτική στις προοπτικές ανάπτυξης, καθώς μπορούν να εντοπίσουν πιο εύκολα υπό ποιες συνθήκες κάθε δέσμη πόρων μπορεί να αξιοποιηθεί για να εισέλθουν σε νέες αγορές (Wernerfelt, 1984).

Ο πίνακας πόρων-προϊόντος αντιπροσωπεύει την ίδια επιχειρηματολογία με εκείνη της προσέγγισης των σημείων υπεροχής (Prahalad & Hamel, 1990, Hamel, 1994). Δηλαδή, αντί να δημιουργήσουν ένα τελικό προϊόν που μπορεί να «ταιριάζει» μόνο σε ένα συγκεκριμένο και μεμονωμένο τμήμα της αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν σημεία υπεροχής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν

«βασικά» προϊόντα (π.χ. επίπεδες οθόνες Sharp και αμαξοστοιχίες Honda) τα οποία τελικά θα εκμεταλλευτούν για την κατασκευή τελικών προϊόντων για πολλά διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Συμπερασματικά, παρόμοια με τη δοκιμασία της αξίας, της σπανιότητας, της μη αντιγραψιμότητας και της μη δυνατότητας υποκατάστασης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Barney, 1991), κάποιες ικανότητες μπορεί να μην συνιστούν σημεία υπεροχής εάν πληρούν μόνο τις προϋποθέσεις της εκλαμβανόμενης αξίας του πελάτη και τη μη αντιγραψιμότητα. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να παρέχουν στην επιχείρηση μια πύλη σε νέες αγορές προϊόντων προκειμένου να θεωρηθούν σημεία υπεροχής.

3.5.2 Η Γνωσιακή Θεώρηση

Η γνωσιακή θεώρηση της επιχείρησης αντιπροσωπεύει μια επέκταση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Παρόλο που η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων αναγνωρίζει τη γνώση ως ένα σημαντικό παράγοντα που οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξακολουθεί να την αντιμετωπίζει απλά ως ένα γενικό πόρο μεταξύ των υπολοίπων. Οι γνωσιακές ικανότητες είναι οι η πιο ανθεκτική κατηγορία πόρων ως προς τη δυνατότητα μίμησης συμμετέχοντας δυσανάλογα με άλλες κατηγορίες ή ομάδες πόρων στη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996a, 1996b; Amit & Shoemaker, 1993, Conner & Prahalad, 1996, Priem & Butler, 2001a, 2001b). Οι Teece, Pisanno και Shuen επιβεβαιώνουν την άποψη αυτή επισημαίνοντας ότι δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους που να συμβαδίζουν με τα κριτήρια VRIN όπως τα παρουσίασε ο Barney προκειμένου να επιτευχθεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Teece et al. 1997; Barney, 1991)

Οι γνώσεις περιλαμβάνουν διαδικασίες, τεχνολογία, ανθρώπινο κεφάλαιο,

οργανωσιακή κουλτούρα και πολιτικές. Η γνώση θεωρείται από τους υποστηρικτές της γνωσιακής θεώρησης της επιχείρησης ως το πιο πολύτιμο στοιχείο από εκείνα που οδηγούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στον ορισμό της. Στη συνέχεια, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις κατανοούν τη δομή και τα συστατικά στοιχεία της γνώσης, θα είναι ευκολότερο για αυτές να συλλάβουν και να χρησιμοποιήσουν τη γνώση για την εφαρμογή στρατηγικών που οδηγούν σε υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού. Η γνώση δεν προσδιορίζεται μέσω της κατοχής πληροφοριών στο βαθμό που μια ομάδα ατόμων μπορεί να έχει στη κατοχή της τις ίδιες ακριβώς πληροφορίες. Ωστόσο, κάθε ένα από τα μεμονωμένα άτομα που απαρτίζουν αυτή την ομάδα συλλαμβάνει τις πληροφορίες με διαφορετικό τρόπο και καταλήγει σε διαφορετικές οπτικές και συμπεράσματα. Οι Davenport και Prusak ορίζουν τη γνώση ως ένα μίγμα εμπειριών, αξιών, πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης που κατέχεται από το άτομο. (Davenport & Prusak, 1998)

Η γνώση διαφοροποιείται σε ρητή και άρρητη γνώση. Οι ρητές γνώσεις προκύπτουν από γεγονότα, νόμους και θεωρίες και μπορούν να δηλωθούν ή να τεκμηριωθούν. Ανταποκρίνεται στο ερώτημα σχετικά με τα αίτια και το υπόβαθρο κάποιων συμπερασμάτων και είναι πιο θεωρητικά τεκμηριωμένη σε αντίθεση με τη σιωπηρή γνώση που αναφέρεται περισσότερο στην πρακτικό επίπεδο από όπου και αντλεί τη τεκμηρίωση της εγκυρότητάς της. Η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να μεταφερθεί και δημιουργείται μέσω μίμησης και παρατήρησης. Είναι από τους βασικούς μηχανισμούς της γέννησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μεταξύ των δύο κατηγοριών γνώσεων, η άρρητη γνώση είναι πιο πολύτιμη από τη ρητή λόγω του ότι είναι δύσκολο να μοιραστεί και να αντιγραφεί.

Η γνώση σε οργανωσιακό επίπεδο συμβάλλει περισσότερο στη στρατηγική διαφοροποίηση. Μία επιχείρηση που συγκροτείται και οργανώνεται με βάση γνώση ενσωματώνει έξι ικανότητες γνώσης: απόκτηση, δημιουργία, σύλληψη, αποθήκευση, διάδοση και μεταφορά.

Το πρώτο βήμα που οδηγεί στην απόδοση της επιχείρησης αρχίζει με την απόκτηση γνώσης ή διαφορετικά τη δημιουργία της. Με ανοιχτό πνεύμα και προσοχή στις περιβαλλοντικές αλλαγές η επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει νέες γνώσεις με δύο μεθόδους: εξερεύνηση και εκμετάλλευση (Zack, 1999). Η εξερεύνηση αναφέρεται στην εισαγωγή μιας εντελώς νέας

γνώσης με την παρατήρηση των αλλαγών του περιβάλλοντος και των απαιτήσεών του, ενώ η εκμετάλλευση αναφέρεται στις ήδη υπάρχουσες γνώσεις που μπορούν να εφαρμοστούν με νέους τρόπους. Επιπλέον, η δημιουργία γνώσης συντελείται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αποκτά ρητή ή άρρητη γνώση (Leek.a., 2005). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, γενικότερα, υιοθετούν γνώση διαβάζοντας, ακούγοντας, παρατηρώντας, αντιγράφοντας ή ακόμα και προσλαμβάνοντας νέους υπαλλήλους (Hansen, 1999) ή εξαγοράζοντας άλλες επιχειρήσεις. Στο βαθμό που η δημιουργία γνώσης συντελείται μέσα στα όρια της επιχείρησης, διατηρεί το χαρακτήρα της ως ένας σπάνιος και μοναδικός πόρος.

Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τη σύλληψη και την αποθήκευση της γνώσης. Από τη στιγμή που αποκτάται ή δημιουργείται η γνώση, ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει τι είδους γνώση κατέχει στα χέρια του, καθώς και το πού και πώς πρέπει να αποθηκεύεται προκειμένου να χρησιμοποιείται όποτε είναι απαραίτητη. Αυτές οι δύο δυνατότητες σχετίζονται περισσότερο με την επιστήμη της πληροφορικής ή τα συστήματα πληροφοριών. Είναι πολύ σημαντικό να διατηρείται η γνώση αποθηκευμένη σε μια συγκεκριμένη θέση και να μην διασκορπίζεται για να υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποιηθεί άμεσα σε κάθε αναγκαία περίπτωση (Stewart, 1997). Παράλληλα η παλιά γνώση πρέπει να διαγραφεί από το σύνολο των οργανωσιακών δομών και διαδικασιών, διαφορετικά θα προκαλέσει σύγχυση και η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να συμβαδίσει με τις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος της αγοράς (Miller, 1994).

Η τελευταία φάση περιλαμβάνει τη διάχυση και τη μεταφορά της γνώσης. Αναφέρεται σε κάθε ενέργεια που γίνεται για τη μετάδοση γνώσεων σε άτομα, ομάδες ή οργανισμούς. Τα προηγούμενα βήματα διευκολύνουν το πέρασμα-διακίνηση της γνώσης, αλλά στην πραγματικότητα αυτό το τελευταίο στάδιο είναι υπεύθυνο για την εμπέδωση της νεοδημιουργηθείσας της γνώσης. Σύμφωνα με τους Argote και Ingram, η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να αποδειχθεί πολύ επικίνδυνη για μια επιχείρηση δεδομένου ότι θα πρέπει να διακινείται μόνο μεταξύ των μελών της εταιρείας και να μην αποκαλύπτεται στους αντιπάλους. (Argote&Ingram, 2000) Ένα από τα οφέλη που προκύπτουν από την ανταλλαγή γνώσεων είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ένα άτομο δεν γνωρίζει τα πάντα και φυσικά δεν μπορεί να αποθηκεύσει και να χρησιμοποιήσει όλες τις γνώσεις από μόνο του. Η μεταφορά της γνώσης εξοικονομεί χρόνο και κάθε άτομο συλλαμβάνει τη γνώση με διαφορετικό τρόπο. Η συνεργασία μεταξύ των ατόμων, η ανταλλαγή απόψεων και ο

συνδυασμός πληροφοριών μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ιδέες ή διαδικασίες και τελικά στη δημιουργία νέα γνώσης (Noek.a., 2003).

3.5.3 Η Θεώρηση των Δυναμικών Ικανοτήτων

Η θεώρηση των δυναμικών ικανοτήτων της επιχείρησης έχει εξελιχθεί ως μία από τις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη της στρατηγικής διαχείρισης κατά τα τελευταία χρόνια. Επεκτείνοντας τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, η οποία υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τις δέσμες πόρων και ικανοτήτων που έχει υπό τον έλεγχό της, επιχειρεί να εξηγήσει πώς μια επιχείρηση δύναται να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα εν μέσω περιβαλλοντικών αλλαγών (Priem & Butler, 2001). Στο πνεύμα της Σουμπετεριανής λογικής της δημιουργικής καταστροφής, οι δυναμικές ικανότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν, να οικοδομήσουν και να αναμορφώσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους υπό το πρίσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών (Teece et al. , 1997). Έχουν παρουσιαστεί αρκετές εναλλακτικές προσεγγίσεις των δυναμικών δυνατοτήτων. Ορισμένοι ακολουθούν μια προσέγγιση που τοποθετείται εγγύτερα στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, η οποία υπογραμμίζει τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης, ενώ άλλες προσεγγίζουν το ζήτημα με τη λογική των εξελικτικών οικονομικών, η οποία εστιάζει στο ρόλο των ρουτινών, των εξαρτήσεων από τις διαδρομές και της οργανωσιακής μάθησης (Teece & Pisano, 1994; Barreto, 2010).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η δημοσίευση του πρωτοποριακού άρθρου του Teece, το 1997, αποτέλεσε την έναυση του φαινομένου της αυτόνομης έρευνας της θεώρησης των δυναμικών δυνατοτήτων (Barreto, 2010), ωστόσο και διάφοροι άλλοι σημαντικοί συγγραφείς συνέβαλαν στον περαιτέρω προσδιορισμό της θεώρησης και επέκτειναν το εννοιολογικό κατασκεύασμα που προτάθηκε αρχικά από τους Teece κ.α. συγκροτώντας ένα πυρήνα πηγών και αναφορών για τη θεώρηση των δυναμικών δυνατοτήτων.

Το άρθρο «Δυναμικές δυνατότητες και στρατηγική διοίκηση» δημοσιεύθηκε το 1997. Σε αυτό, οι Teece, Pisano και Shuen εισήγαγαν το πλαίσιο των δυναμικών ικανοτήτων ως επέκταση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων η οποία κατηγορήθηκε ως ένα ουσιαστικά στατικό πλαίσιο το οποίο είναι ακατάλληλο για να προσεγγίσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Priem & Butler, 2001a).

Η προσέγγιση τους υιοθέτησε μία πιο καινοτόμα επιχειρηματική οπτική (Schumpeter, 1934) και αναγνώρισε το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης στη δημιουργία και ανάπτυξη των ικανοτήτων «ενσωμάτωσης, οικοδόμησης και αναδιάρθρωσης εσωτερικών και εξωτερικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων» (Teecce et al. 1997). Χτίζοντας πάνω στη λογική των εξελικτικών οικονομικών προέβησαν την έννοια της εξάρτησης από τις οργανωσιακές διαδρομές στην εξέλιξη αυτών των ικανοτήτων, τον ρόλο των ρουτινών και της οργανωσιακής μάθησης και υπογράμμισαν την ετερογένεια των δυναμικών ικανοτήτων στο βαθμό που οι τελευταίες βασίζονται σε εξαρτώμενες από την επιχείρηση διαδρομές, θέσεις και διακριτές διαδικασίες.

Οι Eisenhardt και Martin υποστήριξαν ότι οι δυναμικές ικανότητες είναι «οι οργανωσιακές και στρατηγικές ρουτίνες με τις οποίες οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν νέες αναδιοργανώσεις των πόρων» και τόνισαν ότι οι δυναμικές ικανότητες είναι «διαδικασίες». Οι βασικές συνεισφορές που τους πιστώνονται είναι (1) ο ισχυρισμός τους ότι υπάρχει μία βέλτιστη πρακτική και ότι η ετερογένεια στηρίζεται σε «ιδιοσυγκρασιακές λεπτομέρειες» και (2) την εισαγωγή ισχυρισμών ότι οι δυναμικές ικανότητες είναι σημαντικές όχι μόνο στις «αγορές ταχέως μεταβολών» αλλά και στις «μέτρια δυναμικές αγορές», υποστηρίζοντας ότι θα αναπτυχθούν διαφορετικά είδη δυναμικών ικανοτήτων στη βάση των διαφορετικών επιπέδων δυναμισμού της αγοράς. (Eisenhardt&Martin, 2000)

Οι Zollo και Winter συνέδεσαν τους μηχανισμούς μάθησης με την εξέλιξη των δυναμικών ικανοτήτων, υποστηρίζοντας ότι οι δυναμικές ικανότητες «προκύπτουν από τη μάθηση: αποτελούν συστηματικές μεθόδους της επιχείρησης για την τροποποίηση των λειτουργικών ρουτινών». Αντιμετώπισαν το ρόλο της άρρητης συσσώρευσης εμπειριών, της άρθρωσης της γνώσης και των διαδικασιών κωδικοποίησης στην εξέλιξη των δυναμικών ικανοτήτων. Εξέφρασαν τη θέση ότι οι δυναμικές δυνατότητες μπορεί να αποδειχθούν δαπανηρές ως προς τη δημιουργία και τη συντήρησή τους σε στατικά περιβάλλοντα, αλλά είναι απαραίτητες για τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. (Zollo & Winter, 2002)

Η βασική συμβολή του Winter στο άρθρο του 2003 ήταν να εισάγει την ιδέα ότι υπάρχει ιεραρχία των ικανοτήτων. Ήδη από το 1994, ο Collis, όταν γράφει για τις οργανωσιακές ικανότητες ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,

σημειώνει την ευαισθησία τους στη διάβρωση ή την υποκατάσταση και πρότεινε την ύπαρξη «μετα-ικανοτήτων» που περιγράφει ως ικανότητες υψηλότερης τάξης όπως η ικανότητα του «να μαθαίνεις πως να μαθαίνεις» (Collis, 1994). Αυτή η ιδέα αναπτύχθηκε περαιτέρω σε σχέση με τις δυναμικές ικανότητες από τον Winter, ο οποίος υιοθέτησε την ορολογία και καθόρισε τις ικανότητες

«μηδενικού επιπέδου» ως «πώς κερδίζουμε τα προς το ζην στο τώρα» (Winter, 2003) σημειώνοντας επίσης ότι «η επίλυση προβλημάτων ad hoc» δεν συνιστά ικανότητα.

Ο Winter αναπτύσσει την ιδέα των δυναμικών ικανοτήτων πρώτης τάξης με βάση την προώθηση της ενσωμάτωσης της αλλαγής και των μετασχηματισμών και στη συνέχεια παρατηρεί: «Αν η εξωγενής αλλαγή συνεπάγεται «καταστροφή ικανότητας» στο επίπεδο των δυναμικών ικανοτήτων πρώτης τάξης, αυτοί που επενδύουν σε μοτίβα αντιδράσεων σε γνωστά είδη αλλαγών ενδέχεται να βρεθούν σε μειονεκτική θέση σε σχέση με εκείνους τους αντιπάλους τους οι οποίοι είναι περισσότερο ευέλικτοι και έχουν επενδύσει σε δυναμικές ικανότητες ανώτερου επιπέδου» αντικατοπτρίζοντας προηγούμενες απόψεις του άρθρου των Zollo και Winter (2002).

Οι Wang και Ahmed αναπτύσσουν μια ελαφρώς διαφορετική άποψη της ιεραρχίας των δυναμικών ικανοτήτων μέσω μια τρίτης τάξης ικανοτήτων ανώτερων από τις βασικές ικανότητες δεύτερης τάξης, τις λειτουργικές-επιχειρησιακές ικανότητες πρώτης τάξης και τους πόρους μηδενικής τάξης. Υποστηρίζουν ότι «οι δυναμικές ικανότητες είναι οι «ανώτερες ή απόλυτες» οργανωσιακές ικανότητες». (Wang & Ahmed, 2007) Οι Collis (1994) και Winter (2003) υποστηρίζουν τα απεριόριστα επίπεδα δυνατοτήτων υψηλότερης τάξης, αν και ο δεύτερος αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο να μην υπάρχουν.

Όπως και ο Winter, οι Zahra κ.α. (2006) έκαναν διάκριση μεταξύ της έννοιας της δυναμικής ικανότητας και εκείνης της «λειτουργικής ικανότητας» όπου η «δυναμική δυνατότητα αλλαγής ή αναδιάρθρωσης υφιστάμενων λειτουργικών ικανοτήτων» διαμορφώνει τις δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης. Ισχυρίστηκαν ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι ασαφής σχετικά με αυτή τη διαφορά και θεώρησαν ότι η σύγχυση εντείνεται όπου οι ορισμοί περιλαμβάνουν την αναφορά στην αποτελεσματικότητα ως «υπόρρητα ταυτολογική». Αναφέρουν πως «Το αποτέλεσμα είναι ότι οι δυναμικές

ικανότητες έχουν διαμορφωθεί και αξιολογηθεί με τρόπους που καθιστούν δύσκολη ή και αδύνατη τη διάκριση της ύπαρξής τους από τα αποτελέσματά τους». Το συγκεκριμένο άρθρο πρότεινε επίσης ένα μοντέλο σχηματισμού και απόδοσης των ικανοτήτων κάνοντας μια πρώτη προσπάθεια χαρτογράφησης της εξελικτικής πορείας των δυναμικών ικανοτήτων κατά τη διάρκεια ύπαρξης μιας επιχείρησης. (Zahra et al., 2006)

Το βιβλίο των Helfat κ.α. ήταν μια προσπάθεια σύνθεσης των διαφορετικών προσεγγίσεων των δυναμικών ικανοτήτων και του ορισμού τους. Χρησιμοποίησαν τη λέξη

«δυναμικότητα» που τους επέτρεψε να προσεγγίσουν τις δυναμικές ικανότητες υπό πολλές διαφορετικές μορφές: ως διοικητικές δυνατότητες, ρουτίνες και διαδικασίες, παρόλο που υποδηλώνουν ότι «είναι δύσκολο να παρατηρήσουμε μια δυναμική ικανότητα εκτός αν τεθεί σε χρήση και οι διαδικασίες είναι ο μηχανισμός που το κάνουν να συμβεί». Μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές τους ήταν η εισαγωγή όρων μέτρησης της απόδοσης: τη «τεχνική ικανότητα» που ορίζεται ως «πόσο αποτελεσματικά μια ικανότητα εκτελεί την προβλεπόμενη λειτουργία της σε σχέση με το κόστος της» και την «εξελικτική ικανότητα» που ορίζεται ως «πόσο καλά μια δυναμική ικανότητα δίνει τη δυνατότητα σε μια οργάνωση να λειτουργήσει αποτελεσματικά μέσω της δημιουργίας, της επέκτασης ή της τροποποίησης της βάσης των πόρων». (Helfat et al. , 2007)

Τέλος, ο Teece εισήγαγε μια ταξινόμηση για τις δυναμικές ικανότητες μέσω ενός ορισμού που αντικατέστησε τους προηγούμενους ορισμούς του και αντικατόπτρισε το ενδιαφέρον του για το ρόλο των δυναμικών ικανοτήτων σε καινοτόμες και επιχειρήσεις καθώς και για τις πηγές αυτών των ικανοτήτων. Οι δυναμικές ικανότητες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το αν υποστηρίζουν την ανίχνευση, την κατάσχεση ή τη μετατροπή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. (Teece κ.α. , 1997)

Ο Teece υποστήριξε ότι η ηγεσία της επιχείρησης αντιλαμβάνεται τις νέες ευκαιρίες και μπορεί ακόμη και να διαμορφώσει την αγορά για να επωφεληθεί από μία ευκαιρία. Τότε αξιοποιεί την ευκαιρία και δημιουργεί το όραμα και τη δέσμευση για τον υπόλοιπο οργανισμό να υλοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές για να μεταμορφώσει ή να αναδιαμορφώσει την επιχείρηση. Οι ρόλοι αυτοί δεν αναγνωρίζονται από την οικονομική θεωρία, αλλά αποτελούν την ουσία των δυναμικών δυνατοτήτων, ή αυτού περιγράφει ο Teece ως «επιχειρηματική

φυσική κατάσταση» έννοια που θέτει στο ίδιο επίπεδο με την «εξελικτική ικανότητα» των Helfat κ.α. (2007) .

Παρά τις σημαντικές διαφορές στον ορισμό των δυναμικών ικανοτήτων, παρατηρείται μια αυξανόμενη βιβλιογραφική συναίνεση που τις περιγράφει ως ένα σύνολο αναγνωρίσιμων και συγκεκριμένων ρουτινών που έχουν συχνά αποτελέσει αντικείμενο εμπειρικής μελέτης και έρευνας (Eisenhardt & Martin, 2000). Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να κερδίζει έδαφος στις εμπειρικές μελέτες, αφού έτσι είναι εφικτό να προσδιοριστεί και να συνταγογραφηθεί ένα σύνολο λειτουργικών ρουτινών που από κοινού συγκροτούν τις δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης (Zollo & Winter, 2002). Αυτές οι ρουτίνες είναι κοινώς χαρακτηρισμένες ως μαθησιακές, συστηματοποιημένες, επαναλαμβανόμενες και κατευθυνόμενες προς ανεξάρτητες επιχειρησιακές πράξεις (Winter, 2003). Ως εκ τούτου, για να γίνουν κατανοητές οι δυναμικές ικανότητες, είναι δυνατό να επικεντρωθούμε στο σύνολο των ρουτινών που τις στηρίζουν, οι οποίες επίσης αναφέρονται συνήθως ως (απλές) ικανότητες.

Οι Ραβίου και El Sawy προτείνουν ένα σύνολο δυναμικών δυνατοτήτων βασισμένο στην παραπάνω προσέγγιση των Eisenhardt και Martin (2000). Συγκεκριμένα υποδεικνύουν ότι οι δυναμικές ικανότητες είναι εργαλεία για την αναδιαμόρφωση των υφιστάμενων επιχειρησιακών ικανοτήτων και περιλαμβάνουν (1) την ανίχνευση, (2) την μάθηση, (3) την ενσωμάτωση και (4) τις ικανότητες συντονισμού. Αυτό το σύνολο δεν εξαντλεί τις δυναμικές ικανότητες που ενδεχομένως να είναι απαραίτητες για τη πραγματοποίηση της αναμόρφωσης της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει ικανότητες οι οποίες θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες αυτής της διαδικασίας. Οι Ραβίου και El Sawy προσεγγίζουν τις δυναμικές ικανότητες ως ξεχωριστές ικανότητες της επιχείρησης που με τη σειρά τους διαιρούνται με υπορουτίνες. (Ραβίου & ElSawy, 2011) Αυτή η οπτική συμβαδίζει με κομμάτια της βιβλιογραφίας τα οποία επίσης προσεγγίζουν τις δυναμικές ικανότητες ως πολύπλοκους συνδυασμούς απλούστερων ρουτινών. (Brown & Eisenhardt, 1997)

Ως ικανότητα ανίχνευσης ορίζεται ως η ικανότητα να εντοπίσει, να ερμηνεύσει και να κυνηγήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν εντός του περιβάλλοντός της. Όπως αναφέρθηκε και από τους Teece κ.α.: " Η ικανότητες αξιολόγησης των απαιτήσεων αλλαγής και πραγματοποίησης των απαραίτητων προσαρμογών φαίνεται να εξαρτώνται από την ικανότητα ανίχνευσης του περιβάλλοντος, την αξιολόγησης των αγορών και των ανταγωνιστών και την ικανότητας

αναδιοργάνωσης ταχύτερα από τον ανταγωνισμό ". (Teece et al., 1997) Θεωρείται επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς, τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις νέες τεχνολογίες προκειμένου να επαναπροσδιοριστούν προδραστικά οι στρατηγικές προσφορές της επιχείρησης. Η σημασία μιας ισχυρής ικανότητας ανίχνευσης συνίσταται στο γεγονός ότι αποτελεί το έναυσμα για την έναρξη της αντίδρασης της επιχείρησης στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Αντίθετα, η επίδραση μιας λανθασμένης ή μη επαρκούς ρουτίνας ανίχνευσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια αργή αντίδραση σε πιθανές ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

Ως ικανότητα συντονισμού ορίζεται η ικανότητα ενορχήστρωσης και ανάπτυξης των απαραίτητων λειτουργιών και πόρων και καθώς και του συγχρονισμού των δραστηριοτήτων του συνόλου των εμπλεκόμενων φορέων. Με την ανάπτυξη μιας ισχυρής ικανότητας συντονισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να εντοπίσουν συμπληρωματικότητες και συνέργειες, να μειώσουν τις απώλειες παραγωγικότητας ή αποτελεσματικότητας και να προωθήσουν την αποτελεσματική συνεργασία (Helfat & Petaraf, 2003). Ουσιαστικά μια ικανότητα συντονισμού είναι η διαδικασία δημιουργίας, προσαρμογής και επαναδημιουργίας οργανωσιακών δομών και είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού λειτουργεί κανονιστικά ως προς τις προσπάθειες προσαρμογής. Με τα όρια των επιχειρήσεων να είναι ολοένα και πιο διαπερατά ή δυσδιάκριτα και με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να τείνουν προς την υιοθέτηση πιο αποκεντρωμένων δομών οργάνωσης, είναι απαραίτητη μια συντονιστική ικανότητα για την αποτελεσματική οργάνωση των καθηκόντων και των ροών γνώσης εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης.

Ως ικανότητα μάθησης ορίζεται η ικανότητα απόκτησης, αφομοίωσης και εκμετάλλευσης νέων γνώσεων που επιτρέπουν τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η μάθηση υποστηρίζεται ως μια πολύ σημαντική διαδικασία, η οποία μέσω πειραματισμών και επαναλήψεων οδηγεί σε καλύτερη και ταχύτερη επίλυση των προβλημάτων (Teece et al., 1997). Αν και οι διορατικές και καινοτόμες ιδέες σε πολλές περιπτώσεις δύναται να συλληφθούν από μεμονωμένα άτομα όταν διαμοιράζονται-διαχέονται στο σύνολο του οργανισμού τότε μόνο γίνονται θεσμοθετημένα οργανωσιακά περιουσιακά στοιχεία. (Protogerou et al., 2012). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν αποτελεσματικές ρουτίνες που να προωθούν την οργανωσιακή μάθηση, καθώς υποστηρίζεται ότι αποτελεί το κύριο μέσο για την επίτευξη στρατηγικής

ανανέωσης των οργανισμών.

Η ικανότητα ενσωμάτωσης αφορά στην αξιολόγηση των πόρων και δυνατοτήτων της επιχείρησης και των συνεργατών, καθώς και τη δυνατότητα ενσωμάτωσης και αξιοποίησής τους μέσω νέων ή αναβαθμισμένων επιχειρησιακών ικανοτήτων. Η δυνατότητα ενσωμάτωσης των μέχρι πρότινος διασκορπισμένων (ή ανεκμετάλλεωτων) πόρων θεωρείται ως το θεμέλιο της έννοιας των δυναμικών δυνατοτήτων δεδομένου ότι ενοποιεί την ανανεωμένη βάση των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης (Teese, 2007). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη μιας δυναμικής ικανότητας διευκολύνει την απόκτηση μη εμπορεύσιμων περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να οδηγήσουν σε νέους συνδυασμούς ενίσχυσης της αξίας που δεν μπορούν εύκολα να αναπαραχθούν από τους αντιπάλους της επιχείρησης εντός της αγοράς (Teese, 2007). Από την άλλη, η ικανότητα ενσωμάτωσης δεν αφορά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά θεωρείται και μια σημαντική ρουτίνα συγκέντρωσης εσωτερικών γνώσεων και πληροφοριών. Η έλλειψη αποτελεσματικών ρουτινών ενσωμάτωσης μπορεί να εξηγήσει γιατί ορισμένες φορές η εισαγωγή φαινομενικά μικρών καινοτομιών μπορεί να έχει καταστροφική επίπτωση στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης (Huang & Newell, 2003).

Η ικανότητα αναδιάταξης ορίζεται ως η ικανότητα των επιχειρήσεων να πραγματοποιούν στρατηγικές κινήσεις. Ακόμη και όταν οι επιχειρήσεις γνωρίζουν την αναγκαιότητα των αλλαγών προκειμένου να αντιμετωπίσουν το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι συχνά δύσκολο για αυτές να αντιδράσουν αποτελεσματικά και έγκαιρα. Η ικανότητα αναδιάταξης απαιτεί την ταχεία εκτέλεση των απαραίτητων διαδικασιών για την αποπεράτωση της αλλαγής των επιχειρησιακών ικανοτήτων, αποτρέποντάς τες από να αποτελέσουν πυρήνες ακαμψίας (Eisenhardt & Martin, 2000).

Οι Δυναμικές Ικανότητες και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ένα από τα βασικά ερωτήματα σχετικά με τη σημασία των δυναμικών ικανοτήτων για τις επιχειρήσεις είναι ο αντίκτυπός τους στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις επιδόσεις της επιχείρησης. Οι αποκλίνουσες απόψεις σχετικά με το θέμα αυτό, οι οποίες απαντώνται στη βιβλιογραφία, παρουσιάζονται παρακάτω.

Ένας κύριος υποστηρικτής της άποψης ότι υπάρχει ρητή σχέση μεταξύ των δυναμικών ικανοτήτων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο Teece (Teece et al., 1997). Οι Griffith και Harvey συμμερίζονται την άποψη αυτή όπως προκύπτει από τη δήλωση ότι

«μια γενική δυναμική ικανότητα είναι η δημιουργία μη αντιγράψιμων συνδυασμών πόρων οι οποίοι να μπορούν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». (Griffith&Harvey, 2006) Σύμφωνα με τον ισχυρισμό των Lee κ.α. (2002), οι δυναμικές ικανότητες θεωρούνται πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός Σουμπετεριανών συνθηκών που χαρακτηρίζονται από συνεχή και ταχεία αλλαγή. Ωστόσο, οι επικριτές αυτών των ορισμών που αποδίδουν μια αμεσότητα στη σχέση δυναμικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζουν πως ότι αυτοί οι ορισμοί είναι ταυτολογικοί. Ενδεικτική αυτής της λογικής είναι η δήλωση των Cepeda και Vera (2007) οι οποίοι υιοθετώντας μια κριτική της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων παρόμοια με εκείνη των Priem και Butler (2001) υποστήριξαν πως «εάν μια επιχείρηση έχει δυναμικές ικανότητες, πρέπει να έχει καλές επιδόσεις και εάν μια επιχείρηση έχει καλές επιδόσεις, πρέπει να έχει δυναμικές ικανότητες».

Για τον Zott, η σχέση μεταξύ δυναμικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι έμμεση. Δηλώνει ότι «Οι δυναμικές ικανότητες συνδέονται έμμεσα με τις επιδόσεις της επιχείρησης μέσω της αλλαγής-αναδιάταξης των δεσμών πόρων, των επιχειρησιακών ρουτίνων και αρμοδιοτήτων της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις». (Zott, 2003) Στο ίδιο πνεύμα, οι Bowman και Ambrosini (2003), ακολουθώντας τη λογική της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, θεωρούν ότι οι στρατηγικοί πόροι (εκείνοι που πληρούν τα κριτήρια VRIN) συνδέονται άμεσα με την οικονομική κερδοφορία. Δεδομένου λοιπόν ότι οι δυναμικές δυνατότητες επηρεάζουν κατά βάση τη συγκρότηση των πόρων βρίσκονται ένα κρίκο πίσω στην αλυσίδα που τις ενώνει με την ανώτερη επιχειρηματική απόδοση άρα η σχέση μεταξύ τους είναι έμμεση.

Οι Helfat κ.α. διαχωρίζουν τις έννοιες των δυναμικών ικανοτήτων και της απόδοσης και υποστηρίζουν ότι «οι δυναμικές ικανότητες δεν οδηγούν αναγκαστικά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». (Helfat et al. , 2007) Οι δυναμικές ικανότητες ενδέχεται να μεταβάλλουν το απόθεμα πόρων μιας επιχείρησης, ωστόσο αυτή η αλλαγή μπορεί να μην είναι απαραίτητως πολύτιμη, καθώς δεν είναι απαραίτητο πως οι νέοι ή οι αναδιαμορφωμένοι

πόροι που θα προκύψουν θα πληρούν το πλαίσιο κριτηρίων VRIN. Σε αυτό το σενάριο, το νεοσύστατο χαρτοφυλάκιο πόρων μπορεί είτε να αποφέρει μόνο την ανταγωνιστική ισοτιμία της επιχείρησης είτε μπορεί να μην χρησιμεύσει καν στην συγκεκριμένη αγορά. Ο αντίκτυπος των δυναμικών ικανοτήτων στην απόδοση της επιχείρησης, σύμφωνα με τον συγγραφέα, μπορεί να μετρηθεί μέσω των όρων της εξελικτικής ικανότητα και της τεχνικής ικανότητας που έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο. (Helfat κ.α. , 2007) Η τεχνική ικανότητα, μαζί με τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό στην αγορά, καθορίζουν την εξελικτική ικανότητα.

Ορισμένοι μελετητές οι οποίοι δεν υποστηρίζουν την ύπαρξη μιας άμεσης σύνδεσης μεταξύ των δυναμικών ικανοτήτων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνεχίζουν να δηλώνουν ότι οι δυναμικές ικανότητες δεν πρέπει να είναι απαραίτητα συνδεδεμένες με τη μεμονωμένη επιχείρηση. Οι Eisenhardt και Martin υποστηρίζουν ότι «η λειτουργικότητα των δυναμικών δυνατοτήτων μπορεί να είναι αναπαράξιμη μεταξύ του συνόλου των επιχειρήσεων. Η συνεισφορά τους στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγκειται στις διαμορφώσεις των πόρων που δημιουργούν όχι στις ίδιες τις δυναμικές ικανότητες. Υποστηρίζουν επίσης ότι παρότι οι δυναμικές ικανότητες είναι σίγουρα ιδιοσυγκρασιακές στις λεπτομέρειες τους, υπάρχουν συγκεκριμένες δυναμικές δυνατότητες που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των επιχειρήσεων. Υποδεικνύουν ότι αυτές οι ικανότητες είναι ομοιογενείς, πολυδύναμα τελεσφορείζουσες, ανταλλάξιμες και υποκαταστάσιμες, και προσιδιάζουν στην παραδοσιακή αντίληψη των ρουτινών έχοντας σημαντικά κοινά σημεία μεταξύ των επιχειρήσεων. (Eisenhardt & Martin, 2000)

Άλλες πηγές υποστηρίζουν την ύπαρξη δυναμικών ικανοτήτων σε επίπεδο κλάδου. Ο Smart (2007) υποστήριξε, για παράδειγμα, ότι υπήρχαν κάποιες ενδείξεις δυναμικών ικανοτήτων σε επίπεδο δικτύου στη βιομηχανία βιοτεχνολογίας. Επίσης, σύμφωνα με τη πρακτική θεώρηση της στρατηγικής η διαφοροποιημένη απόδοση των επιχειρήσεων θα μπορούσε να έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι κλαδικές δυναμικές ικανότητες ή οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις. Υποστηρίζουν μάλιστα πως μπορούν να βελτιωθούν τα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις εάν οι βέλτιστες πρακτικές ευθυγραμμιστούν με συγκεκριμένες επιχειρησιακές ρουτίνες (Bromiley and Rau, 2014).

Με βάση τις παρατηρήσεις τους σχετικά με τη σχέση μεταξύ δυναμικών

ικανοτήτων και απόδοσης, οι Ambrosini και Bowman καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τέσσερα πιθανά αποτελέσματα θα μπορούσαν να υπάρξουν από την ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων. Πρώτον, μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερη επιχειρηματική απόδοση εάν η προκύπτουσα βάση πόρων πληρεί τα κριτήρια του πλαισίου VRIN τα οποία επιτρέπουν τη διατήρηση των προσόδων. Δεύτερον, μπορούν να δημιουργήσουν ένα προσωρινό πλεονέκτημα. Οι Rindova και Kotha αναφέρουν ότι σε «υπερανταγωνιστικά περιβάλλοντα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μεταβατικό και όχι διατηρήσιμο». Τρίτον, οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε μια θέση ανταγωνισμού με ισότιμους όρους με τους ανταγωνιστές της, εάν η επίδρασή τους στη βάση πόρων απλά επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στο κλάδο και όχι να αποδίδει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Τέταρτον, η ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων μπορεί να έχει αρνητικό αποτέλεσμα εάν η νέα δέσμη πόρων δεν έχει αξία για τη συγκεκριμένη αγορά. (Ambrosini & Bowman, 2009)

3.6 Επίλογος Συμπεράσματα

Στην οικογένεια της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων υπάρχουν ουσιαστικά τρεις κοινές περιοχές που μπορούν να επισημανθούν μεταξύ των διαφόρων ρευμάτων.

Πρώτον, το κέντρο της στρατηγικής ανάλυσης είναι οι πόροι και οι ικανότητες. Παρόλο που δεν εξαιρείται εντελώς το εξωτερικό περιβάλλον, η πρωταρχική και κοινή έμφαση μεταξύ των διαφόρων ρευμάτων της θεώρησης είναι ότι οι ιδιοσυγκρασιακοί πόροι της επιχείρησης εξηγούν τελικά τη μεταβλητότητα των επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, οι ιδιοσυγκρασιακοί πόροι που ελέγχουν και αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις είναι οι πηγές του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Μια δεύτερη κοινή υπόθεση είναι ότι οι πόροι είναι πιθανότερο να αποτελούν πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης απόδοσης της επιχείρησης, αν προστατεύονται από μηχανισμούς απομόνωσης (Lippman and Rumelt, 1982, Rumelt, 1984). Οι μηχανισμοί απομόνωσης δημιουργούν περιβάλλοντα όπου υπονομεύεται σε μεγάλο βαθμό η δυνατότητα αναπαραγωγής-μίμησης-αντιγραφής των πόρων ή η απόκτηση από ανταγωνιστές μέσω της αγοράς παραγόντων. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση που κατέχει τους συγκεκριμένους πόρους να επιτύχει προσόδους ανώτερων του μέσου όρου για δυνητικά μεγάλες χρονικές περιόδους.

Τέλος, ενώ η έμφαση στους ιδιοσυγκρασιακούς πόρους της επιχείρησης περιλαμβάνει τόσο υλικούς όσο και άυλους πόρους, τα διάφορα ρεύματα μοιράζονται την υπόθεση ότι δεν μπορούν όλοι οι πόροι να είναι πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης απόδοσης της επιχείρησης. Επομένως, με βάση τους παραπάνω μηχανισμούς απομόνωσης, η υπόθεση είναι ότι οι άυλοι πόροι λόγω των σπάνιων και μη αντιγράψιμων χαρακτηριστικών τους, αποτελούν τις βασικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πόροι αυτοί ορίζονται ως στρατηγικοί πόροι (Amit and Schoemaker, 1993). Επομένως, η βασική πρόκληση για τη στρατηγική διοίκηση είναι να μεγιστοποιήσει την αξία που πηγάζει από τους πόρους μέσω της βέλτιστης χρήσης των υφιστάμενων πόρων, αναπτύσσοντας παράλληλα τη μελλοντική στρατηγική βάση πόρων της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management', *International Journal of Management Reviews*,(251), pp. 29-49.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.

Argote L. and P. Ingram, (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 82, pp.150-169.

Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.

Barney, J.B. (1989), "Asset stocks and sustained competitive advantage," *Management Science*, 35, pp. 1512-1513.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 99-120.

Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* , 49-61.

Barney, J.B. (2001b). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.

Barney, J.B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3–6.

Barney, J.B., & Arkan, A.M. (2001). The resource-based view: Origins and

- implications. In M.A. Hitt, R.E. Freeman, and J.S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 124–188). Cornwall, UK: Blackwell Publishers Inc.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Black, J.A., & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Summer Special Issue), 131–149.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2003). 'How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy', *British Journal of Management*, 14, 289-303.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Chamberlin, E.H. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chandler, A.D., Jr. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA
- Coase, R.H. (1937), "The nature of the firm," *Economica*, 4, pp. 386-406..
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue: Winter), 143-152.
- Conner, K.R. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought with industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17 (Special Issue), pp. 121-154.
- Conner, K.R. and Prahalad, C.K. (1996), "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism," *Organizational Science*, 7, pp. 477-501.
- Coyne, K.P., Hall, S.J.D., and Clifford, P.G. (1997), "Is your core competency an mirage?," *McKinsey Quarterly*, 1, pp. 40-54.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Demsetz, H. (1973), "Industry structure, market rivalry, and public policy," *Journal of Law and Economics*, 16, pp. 1-9.
- Dess, G. G., & Beard, D. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.

Foss, N., 2002. Edith Penrose, economics, and strategic management. In Pitelis, C., (ed.) *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. New York, NY: Oxford University Press.

Foss, N. J., & Knudsen, T. 2003. The resourced-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24: 291-307

Gale, B.T. (1994), *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*, The Free Press, New York, NY

Ghoshal, S., Hahn, M., and Moran, P., 2002. Management competence, firm growth and economic progress, In C. Pitelis, (ed.) *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*. Oxford: Oxford University Press: 279-309.

Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, 33, pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996a), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), pp. 109-122.

Grant, R.M. (1996b), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*, 7, pp.375-387.

Griffith, D. A. and Harvey, M.G. (2006). 'A resource based perspective of global dynamic capabilities', *Journal of International Business Studies*, 32, 597-606.

Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.*

Hamel, G. (1994), "The concept of core competency," In G. Hamel and A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, New York, NY., pp. 11-33.

Hansen, M.T., (1999), "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 82– 111

Hax, A.C. and Wilde, D.L., II. (2001), *The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*, Palgrave, New York, NY.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., et al.(2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford:Blackwell

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273–294.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., and Yiu, D. (1999), "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum," *Journal of Management*, 25, pp. 417- 456.

- Huang, J. C., & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, 21(3), 167-176.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15.
- Lippmann, S., & Rumelt, R. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2): 418-438.
- Mahoney, J. T. 1995. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33: 91-101.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The Resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387– 401.
- Mannor, M. J., & Shamsie, J. 2005. Looking inside the dream team: Reconciling divergent perspectives of resources. Paper presented at the annual meeting of the Strategic Management Society, Orlando.
- McWilliams, A. & Smart, D.L. (1995). The Resource-Based View of the Firm. Does It Go Far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P Paradigm? *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 309-316.
- Miller, D. (1992), "The generic strategy trap," *Journal of Business Strategy*, January/February, pp. 37-41.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998), *Strategy safari*, The Free Press, New York, NY.
- Murray, A (1988), "A contingency view of Porter's 'generic strategies,'" *Academy of Management Review*, 13, pp. 390-400.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for the future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Noe, R.A., Colquitt, J.A., Simmering, M.J., and S.A. Alvarez, (2003), "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management", *Knowledge management: Developing intellectual and social capital*. In S.E. Jackson, M.A. Hitt, & A.S. DeNisi (Eds.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 209-242.
- Nothnagel, K. (2008). *Empirical research within resource-based theory: a meta-analysis of the central propositions*. Berlin, Springer.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views. *Strategic Management Journal*, 18, 697-714.

- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M., & Barney, J.B. (2003). Unravelling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Pitelis, C., 2002. On the garden of Edith. In Pitelis, C. (Ed.), *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. New York: Oxford University Press, 1–15.
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Priem, R.L. & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray Robinson, J. (1933), *The economics of perfect competition*, MacMillan Press, London.
- Rumelt, R.P. (1991), “How much does industry matter?,” *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185
- Rumelt, R.P., Schendel, D. and Teece, D.J. (1991), “Strategic management and economics,” *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994), *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ryall, M.D. (1998). *When Competencies are not Core: Self-Confirming Theories and the Destruction of Firm Value*.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development* (2nd ed.), Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harpers, New York, NY.

- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Row Peterson, Evanston, IL.
- Silverman, B. (2002). *Organizational Economics*. In J.A.C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations* (pp. 233-256). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Smith, G.A., Jr., and Christensen, C.R. (1951), *Suggestions to instructors on policy formulation*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Spender, J.-C. (1996a), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), pp. 45-62.
- Stigler, G.J. (1961), "The economics of information," *Journal of Political Economy*, 69, pp. 213-225.
- Stewart, T. A., (1997), "Human Capital: Intellectual Capital", New York: Doubleday, pp. 79- 106.
- Teece, D.J. and Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: An introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-52.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, The Free Press, New York, NY.
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction cost economics: The governance of contractual relations," *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York, NY.
- Winter, S. G. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zack, M.H., (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review* 41(3), pp. 125–145.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. *Organization Science*, 13(3), 339-351
- Zott, C. (2003). 'Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study', *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν. 2006. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Γ. Μπένου. Αθήνα

Ξένα

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management', *International Journal of Management Reviews*,(251), pp. 29-49.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.

Argote L. and P. Ingram, (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 82, pp.150-169.

Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard

University Press. Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. 2nd edition.

New York: John Wiley & Sons.

Bamberger, I. (1989) Developing competitive advantage in small and medium size firms, *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 5, pp. 80-88.

Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.

Barney, J.B. (1989), "Asset stocks and sustained competitive advantage," *Management Science*, 35(12), 1360-1380.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 99-120.

Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* , 49-61.

Barney, J.B. (2001b). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

Barney, J.B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-6.

Barney, J.B., & Arikan, A.M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In

M.A. Hitt, R.E. Freeman, and J.S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 124-188). Cornwall, UK: Blackwell Publishers Inc.

Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

Black, J.A., & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Summer Special Issue), 131–149.

Bowman, Cliff (1990) *The essence of strategic management*, Prentice Hall International, UK

Bowman, Cliff (1992) *Interpreting competitive strategy*, British Academy of Management Conference, University of Bradford, 14-16 September.

Bowman, C. (2008). Generic strategies: a substitute for thinking. *The Ashridge Journal* , 1- 6.

Bowman, C. and Ambrosini, V. (2003). ' How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy', *British Journal of Management*, 14, 289-303.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.

Caves, R.E. (1972), *American industry: Structure, conduct, and performance* (3rd ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Caves, R.E.; & Porter, M.E. (1977) "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, , 91, 241-262

Chamberlin, E.H. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Chandan DeSarkar, (1998) "Barriers in Strategic Marketing: Reviews, Propositions and Implications", Union College

Chandler, A.D., Jr. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA

Chang, Y. C., Yu, S. Y., & Chen, R. S. (2010). Industry Concentration, Profitability and Stock Returns. *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering 2010 International Conference*, 3, 45-48.

Child, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, 6, pp. 1-22

Coase, R.H. (1937), "The nature of the firm," *Economica*, 4, pp. 386-406..

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue: Winter), 143-152.

Conner, K.R. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought with industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17 (Special Issue), pp. 121-154.

Conner, K.R. and Prahalad, C.K. (1996), "A resource-based theory of the firm:

Knowledge versus opportunism," *Organizational Science*, 7, pp. 477-501.

Coyne, K.P., Hall, S.J.D., and Clifford, P.G. (1997), "Is your core competency a mirage?," *McKinsey Quarterly*, 1, pp. 40-54.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Day, G. S. (1984) *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*, St. Paul: West.

Demsetz, H. (1973), "Industry structure, market rivalry, and public policy," *Journal of Law and Economics*, 16, pp. 1-9.

Demsetz, H. (1975), "Two systems of belief about monopoly," In H. Goldschmid, H.M. Mann and J.F. Weston (Eds.), *Industrial concentration: The new learning*, Little, Brown, Boston, MA., pp. 164-184.

Dess, G. G., & Beard, D. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.

Digman, L.A. (1999), *Strategic management: Concepts, processes, decisions*, Dame Publications, Houston, TX..

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.

Downes, L. (1997). Beyond Porter. *Context Magazine*

Drucker, P.F., 1994. *The theory of business*. Harvard Business Review.

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.

Ferguson, P. R., & Ferguson, G. J. (1994). *Industrial Economics: Issues and Perspectives*. 2nd edition. The Macmillan Press LTD

Foss, N., 2002. Edith Penrose, economics, and strategic management. In Pitelis, C., (ed.) *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. New York, NY: Oxford University Press.

Foss, N. J., & Knudsen, T. 2003. The resourced-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24: 291-307

Galbreath, Jeremy. (2004). *Determinants of firm success: a resource-based analysis*. Curtin University

Gale, B.T. (1994), *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*, The Free Press, New York, NY

Ghoshal, S., Hahn, M., and Moran, P., 2002. Management competence, firm growth and economic progress, In C. Pitelis, (ed.) *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*. Oxford: Oxford University Press: 279-309.

Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, 33, pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996a), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), pp. 109-122.

Grant, R.M. (1996b), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*, 7, pp.375-387.

Griffith, D. A. and Harvey, M.G. (2006). 'A resource based perspective of global dynamic capabilities', *Journal of International Business Studies*, 32, 597-606.

Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.*

Hamel, G. (1994), "The concept of core competency," In G. Hamel and A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, New York, NY., pp. 11-33.

Hansen, M.T., (1999), "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 82– 111

Harrigan K, (1980) "The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility," *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 165-176.

Hax, A.C. and Wilde, D.L., II. (2001), *The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*, Palgrave, New York, NY.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell

Hill, C. W. (1988) Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 401-412.

Hill, C., & Jones, G. (2004). *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273–294.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., and Yiu, D. (1999), "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum," *Journal of Management*, 25, pp. 417- 456.

Huang, J. C., & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, 21(3), 167-176.

Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15.

Knudsen C. (1995) *Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership*. In: Montgomery C.A. (eds) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Springer, Boston, MA

Knudsen, C. 1996. The competence perspective: A historical view. In *Towards*

a Competence Theory of the Firm, Foss N, Knudsen C (eds). Rutledge: London, New York; 13-37

Kreps, D.M. 1990. A course in microeconomic theory. New York: Harvester Wheatsheaf Management. 1st ed. Print

Lippmann, S., & Rumelt, R. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2): 418-438.

Lipczynski, J., Wilson, J. O. S., & Goddard, J. A. (2013). *Industrial organization: competition, strategy, policy*. Harlow, England, Pearson.

Mahoney, J. T. 1995. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33: 91-101.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The Resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387– 401.

Mannor, M. J., & Shamsie, J. 2005. Looking inside the dream team: Reconciling divergent perspectives of resources. Paper presented at the annual meeting of the Strategic Management Society, Orlando.

Marshall A. 1920. *Principles of Economics. An Introductory Volume*. Macmillan (8th edn): London

Mason, E.S., 1957. *Economic concentration and the monopoly problem*. Harvard University Press, Cambridge [Mass.

McGahan, A. and Porter, M. (1997), "How much does industry matter, really?," *Strategic Management Journal*, 18 (Special Issue), pp. 5-14.

McIvor, Ronan. *The Outsourcing Process: Strategies For Evaluation And Management*. 1st ed. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press, 2005. Print..

McWilliams, A. & Smart, D.L. (1995). The Resource-Based View of the Firm. Does It Go Far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P Paradigm? *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 309-316.

Miller, D. (1988) Relating Porter business strategies to environment and structure: Analysis and performance implication, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 280-308

Miller, D. (1992), "The generic strategy trap," *Journal of Business Strategy*, January/February, pp. 37-41.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998), *Strategy safari*, The Free Press, New York, NY.

Murray, A (1988), "A contingency view of Porter's 'generic strategies,'" *Academy of Management Review*, 13, pp. 390-400.

Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic*

change, Harvard University Press, Cambridge, MA.

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

Nothnagel, K. (2008). Empirical research within resource-based theory: a meta-analysis of the central propositions. Berlin, Springer.

Noe, R.A., Colquitt, J.A., Simmering, M.J., and S.A. Alvarez, (2003), "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management", *Knowledge management: Developing intellectual and social capital*. In S.E. Jackson, M.A. Hitt, & A.S. DeNisi (Eds.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 209-242.

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views. *Strategic Management Journal*, 18, 697-714.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Peteraf, M., & Barney, J.B. (2003). Unravelling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper&Row.

Pitelis, C., 2002. On the garden of Edith. In Pitelis, C. (Ed.), *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. New York: Oxford University Press, 1–15.

Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*.

Porter, M. E. (1976). Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning. *California Management Review*. 19, 21-33.

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York, NY.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York, NY.

Porter, M.E. (1988). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York. Second edition

Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York, NY.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp 61-78

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the

corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.

Priem, R.L. & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.

Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.

Ricardo, D. (1817). *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray

Robinson, J. (1933), *The economics of perfect competition*, MacMillan Press, London.

Rumelt, R.P. (1991), “How much does industry matter?,” *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185

Rumelt, R.P., Schendel, D. and Teece, D.J. (1991), “Strategic management and economics,” *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.

Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994), *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ryall, M.D. (1998). *When Competencies are not Core: Self-Confirming Theories and the Destruction of Firm Value*.

Schendel, D. (1992), “Strategy futures: What’s left to worry about?,” Working Paper, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Schmalensee, R. (1985), “Do markets differ much?,” *American Economic Review*,

Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development* (2nd ed.), Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harpers, New York, NY.

Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Row Peterson, Evanston, IL.

Shepherd, W. G., & Wilcox, C. (1979). *Public policies toward business*. 6th edition. Richard D. Irwin, Inc.

Sigalas C. and Pekka Economou V. 2009 “Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy”, “Investment Research & Analysis Journal”

Silverman, B. (2002). *Organizational Economics*. In J.A.C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations* (pp. 233-256). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Smith, A. [1776] (1963), *Wealth of nations*, Reprinted, Irwin, Homewood, IL 75, pp. 341- 351.

- Smith, G.A., Jr., and Christensen, C.R. (1951), *Suggestions to instructors on policy formulation*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Spanos, Y.E. and Lioukas, S. (2001), "An examination of the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resourcebased perspective," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.
- Spender, J.-C. (1996a), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), pp. 45-62.
- Stigler, G.J. (1961), "The economics of information," *Journal of Political Economy*, 69, pp. 213-225.
- Stigler, G.J. (1968), *The organization of industry*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Stewart, T. A., (1997), "Human Capital: Intellectual Capital", New York:Doubleday, pp. 79- 106.
- Teece, D.J. and Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: An introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tung, G.-S., Lin, C.-Y., & Wang, C.-Y. (2010). The market structure, conduct and performance paradigm reapplied to the international tourist hotel industry. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1116- 1125.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-52.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, The Free Press, New York, NY.
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction cost economics: The governance of contractual relations," *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York, NY.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zack, M.H., (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review* 41(3), pp. 125–145.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351
- Zott, C. (2003). 'Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study', *Strategic Management Journal*, 24, 97 125.