

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ”*

Δημήτριος Τασιόπουλος,

ΜΔΕ1941

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2021

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Δημήτριος Ι. Τασιόπουλος



01/12/2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και Επιβλέποντα Καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για την υπέροχη συνεργασία και την εύστοχη καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές του προγράμματος, αλλά και τους συμφοιτητές μου για την όμορφη και εποικοδομητική εμπειρία που ζήσαμε, έστω και κάτω από αντίξοες συνθήκες, λόγω της υγειονομικής κρίσης που ταλαιπωρεί τον πλανήτη.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια και στους φίλους μου, που αποτελούν πάντα στήριγμα καθόλη τη διάρκεια της ζωής μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
1.2 Στρατηγική	14
1.2 Η Σημασία της Στρατηγικής.....	15
1.3 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ	17
1.4 Τα Επίπεδα της Στρατηγικής.....	18
1.4.1 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Level Strategy)	19
1.4.2 Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level Strategy)	20
1.4.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)	20
1.5 Διακρίσεις Επιχειρησιακών Στρατηγικών (Corporate Strategies)	20
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	31
2.1 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον	31
2.2 Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	34
2.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	35
2.4 Σημασία του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	36
2.5 Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	41
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	47
3.1 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Καινοτομίας και οι Μορφές της.....	47
3.2 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Καινοτομίας και οι Μορφές της.....	48
3.3 Ο Κύκλος Ζωής της Αναπτυσσόμενης Αγοράς του Moore	50
3.4 Δείκτες και Μέτρηση Καινοτομίας	52
3.5 Ανταγωνιστικότητα και Νέες Τεχνολογίες	54
3.6 Καινοτομία στην Τεχνολογία	54
3.6.1 Συνδυαστικές Ανταγωνιστικές Ικανότητες	56
3.6.2 Οργανωσιακές Καινοτομίες	57
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ – APPLE INC.....	61
4.1 Αποστολή – Όραμα της Apple Inc.....	61
4.1.1 Όραμα.....	62
4.1.2 Αποστολή	62
4.1 Ιστορική Αναδρομή της Apple Inc.....	63
4.2 Νομικό Περιβάλλον	70
4.3 Ανταγωνιστές	71
4.3.1 Apple Inc.	72
4.3.2 Sasmsung.....	72
4.3.3 Microsoft	73
4.3.4 Dell	73
4.3.5 Lenovo.....	74
4.3.6 Hewlett Packard	74
4.3.7 Sony.....	75
4.3.8 Asus	75
4.3.9 Xiaomi.....	75
4.3.10 Huawei.....	76
4.3.11 Oppo	76
4.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	77
4.4.1 Ανάλυση PESTLE.....	77
4.4.2 Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter – Apple Inc.	81
4.5 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	85
4.5.1 Δυνάμεις – Strengths (S).....	85
4.5.2 Αδυναμίες – Weaknesses (W).....	87
4.5.3 Ευκαιρίες – Opportunities (W).....	87
4.5.4 Απειλές – Threats (T)	88
4.5 Στρατηγικές της Apple Inc.	90
4.5.1 Επιχειρησιακή (Εταιρική) Στρατηγική της Apple Inc.....	90
4.5.2 Επιχειρηματική (Ανταγωνιστική) Στρατηγική της Apple Inc.....	92

4.5.2 Λειτουργική Στρατηγική της Apple Inc.	93
4.6 Προτεινόμενες Στρατηγικές της Apple Inc.	93
4.6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	93
4.6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	94
Βιβλιογραφία 4 ^ο Κεφαλαίου	95
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	99
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101
Ξένη Βιβλιογραφία.....	101
Ελληνική Βιβλιογραφία	105
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η στρατηγική μπορεί να μην είναι η πιο δυναμική λέξη στο λεξικό των επιχειρήσεων, αλλά εάν η πειθαρχία είναι ο πυρήνας της, τότε τα αποτελέσματα στην επιχείρηση θα είναι φανερά. Η αναλυτική προσέγγιση της στρατηγικής, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1980 από τον καθηγητή Michael E. Porter από το Harvard Business School και αποτέλεσε κομβικό σημείο στην ανάλυση επιχειρήσεων. Μια επίσημη στρατηγική παρέχει ένα συνεκτικό μοντέλο για όλες τις επιχειρηματικές μονάδες και διασφαλίζει ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στο στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του ακολουθούν κοινούς στόχους.

Ο Porter (1980) υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις σε αυτά τα ερωτήματα είναι μονοδιάστατες διότι εστιάζουν στην επιχείρηση -αυτή καθαυτή- και αγνοούν το λειτουργικό περιβάλλον, τη στόχευση σε μια πτυχή της βιομηχανίας, όπως τη σχέση κόστους-τιμής κ.λπ. Η Ανταγωνιστική Στρατηγική προσδιορίζει τον κλάδο ως τη βασική μονάδα ανάλυσης, και το προϊόν ως τη βασική μονάδα επιχείρησης.

Οι πρωτοβουλίες καινοτομίας συχνά αποτυγχάνουν, αλλά και όταν είναι επιτυχημένες οι καινοτόμοι άνθρωποι δυσκολεύονται να διατηρήσουν τις επιδόσεις τους. Γιατί είναι τόσο δύσκολο να κατασκευαστεί και να διατηρηθεί η ικανότητα της καινοτομίας; Οι λόγοι πηγάζουν πολύ βαθύτερα από τη συνήθως αναφερόμενη αιτία: αποτυχία εκτέλεσης. Το πρόβλημα με τη βελτίωση της καινοτομίας οφείλεται στην έλλειψη στρατηγικής καινοτομίας.

Μια στρατηγική δεν είναι παρά μια δέσμευση σε ένα σύνολο συνεκτικών, αμοιβαία ενισχυτικών πολιτικών ή συμπεριφορών που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστικού στόχου. Οι καλές στρατηγικές προωθούν την ευθυγράμμιση μεταξύ διαφορετικών ομάδων εντός ενός οργανισμού, διευκρινίζουν τους στόχους και τις προτεραιότητες και βοηθούν στην εστίαση των προσπαθειών γύρω από αυτές. Οι εταιρείες περιγράφουν τακτικά τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική τους (το εύρος και τη θέση τους) και προσδιορίζουν πώς θα τη στηρίξουν σε διάφορες λειτουργίες -όπως το μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη, τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες κ.α. Έπειτα από μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών για πάνω από δύο δεκαετίες, διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις σπάνια διατυπώνουν στρατηγικές για ευθυγράμμιση της καινοτομίας τους, η οποία ευνοεί τις επιχειρηματικές στρατηγικές τους.

Το πρόβλημα είναι ότι η ικανότητα ενός οργανισμού για καινοτομία πηγάζει από ένα σύστημα καινοτομίας, ένα συνεκτικό σύνολο, δηλαδή, αλληλεξαρτώμενων διαδικασιών και δομών που υπαγορεύει πώς η εταιρεία αναζητά προβλήματα και λύσεις, συνθέτει ιδέες και τις μετατρέπει σε επιχειρηματική ιδέα και σχέδια προϊόντων και επιλέγει ποια έργα χρηματοδοτούνται.

Στην παρούσα εργασία πρόκειται να μελετηθούν και να αναλυθούν όροι όπως η στρατηγική, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η συμβολή της καινοτομίας σε αυτά και τέλος ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης σε μια εκ των σπουδαιότερων καινοτόμων επιχειρήσεων, αυτήν της Apple. Μέσα από αυτή την εργασία, διαπιστώνεται η σημασία της στρατηγικής σε συνδυασμό με της καινοτομία για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά της τεχνολογίας, η οποία αναπτύσσεται και εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς.

Λέξεις κλειδιά

Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Καινοτομία, Κλάδος της Τεχνολογίας, Στρατηγικές
Αποφάσεις, Apple Inc.

ABSTRACT

Strategy may not be the most dynamic word in the business dictionary, but if discipline is at its core, then the results in business will be obvious. The analytical approach to strategy was first introduced in 1980 by Professor Michael E. Porter of the Harvard Business School and was a focal point in business analysis. A formal strategy provides a coherent model for all business units and ensures that all those involved in strategic planning and implementation pursue common goals.

Porter (1980) argues that traditional approaches to these questions are one-dimensional because they focus on the business - itself - and ignore the operating environment, targeting an industry aspect such as cost-effectiveness, etc. The Competitive Strategy identifies the industry as the core unit of analysis, and the product as the core business unit.

Innovation initiatives often fail, but even when successful, innovative people find it difficult to maintain their performance. Why is it so difficult to build and maintain the capacity for innovation? The reasons go much deeper than the commonly reported cause: execution failure. The problem with improving innovation is due to the lack of innovation strategy.

A strategy is nothing more than a commitment to a set of coherent, mutually supportive policies or behaviors aimed at achieving a specific competitive goal. Good strategies promote alignment between different teams within an organization, clarify goals and priorities, and help focus efforts around them. Companies regularly describe their overall business strategy (scope and position) and determine how to base it on various functions - such as marketing, research and development, financial activities, etc. After a study conducted in a wide range of industries for over two decades, it was found that companies rarely formulate strategies to align their innovation, which favors their business strategies.

The problem is that an organization's ability to innovate stems from an innovation system, a coherent set of interdependent processes and structures that dictates how the company seeks problems and solutions, synthesizes ideas and transforms them into business ideas and product designs and chooses which projects are funded.

In the present thesis, terms such as strategy, competitive advantage, the contribution of innovation to them will be studied and analyzed, and finally the case study in one of the

most important innovative companies, that of Apple Inc. Through this work, the importance of the strategy in combination with its innovation in order to achieve a competitive advantage in the technology market, which is developing and evolving rapidly, is realized.

Keywords

Strategic Management, Innovation, Technology Industry, Strategic Decisions, Apple Inc.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Επίπεδα Στρατηγικής	19
Εικόνα 2 Οι Ιδρυτές της Apple Inc.....	63
Εικόνα 3 Ανάλυση PESTLE.....	77
Εικόνα 4 Ανάλυση PESTLE.....	82
Εικόνα 5 Ανάλυση SWOT.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANTATZMENT

1.2 Στρατηγική

Το 1951, στο βιβλίο του William Newman, έγινε πρώτη φορά λόγος στη διεθνή βιβλιογραφία για τη στρατηγική. Οι ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων άρχισαν να αντιλαμβάνονται τη διαφορετική θέση που κερδίζουν στην αγορά επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, χρησιμοποιώντας ίδια τεχνολογικά μέσα και τελικά σημειώνουν διαφορετικές επιδόσεις και τότε ο όρος στρατηγική ξεκίνησε να χρησιμοποιείται στον κλάδο. Επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και σημειώνουν διαφορές στις οποίες συμβάλλει η υιοθέτηση διαφορετικών προσεγγίσεων προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την αγορά, το μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων, τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας που πραγματοποιούν καθώς και την εσωτερική τους οργάνωση, κάνουν χρήση στρατηγικών συστημάτων.

Βέβαια η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η λέξη στρατηγός συντίθεται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω» το οποίο σημαίνει οδηγώ. Στη διεθνή βιβλιογραφία εμφανίζεται πληθώρα ορισμών για την έννοια της στρατηγικής. Κατά τον Alfred Chandler *“η στρατηγική ασχολείται με τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”*.

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff, *“η στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων των αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας για το παρελθόν το παρόν και το μέλλον”*. Οι Hofer & Schendel υποστηρίζουν ότι *“η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που πραγματοποιεί ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον”*.

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει διχογνωμία αναφορικά με το τι είναι στρατηγική. Ο καθηγητής του Χάρβαρντ, Michael Porter θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο *“η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”*, ενώ ο καθηγητής του London

Business School, Gary Hamel υποστηρίζει τη διάσταση της στρατηγικής ως “επανάσταση”. Υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί για το τι είναι στρατηγική και σύμφωνα με αυτούς μπορεί να θεωρηθεί ότι η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

1. διαμόρφωση
2. υλοποίηση
3. αξιολόγηση και έλεγχο

Με βάση τα παραπάνω στάδια που ακολουθεί η στρατηγική, γίνεται κατανοητό ότι κατά τον ορθολογικό προγραμματισμό της καταβάλλονται προσπάθειες βελτίωσης της τοποθέτησής της στο περιβάλλον και διατήρησης ακόμα και συνεχούς βελτίωσης αυτής της θέσης. Για να επιτευχθεί αυτό, προϋποθέτει τη δυνατότητα πρόβλεψης και τη σταθερότητα του περιβάλλοντος της, εσωτερικού και εξωτερικού καθώς και την αποδοχή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης των στόχων και οραμάτων της.

1.2 Η Σημασία της Στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατευθύνονται προς την αναζήτηση της καταλληλότερης στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες που χρήζουν να καλύψουν από αυτή. Μέσω της στρατηγικής δε δύναται με βεβαιότητα να εξασφαλιστεί η επιτυχία της επιχείρησης, αλλά σίγουρα συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της θέσης της. Οι βασικότεροι λόγοι που κάνουν τη στρατηγική σημαντικό συστατικό στοιχείο της επιχείρησης και της επιτυχίας αυτής είναι:

- ✓ *Οι κατευθύνσεις που θέτει η στρατηγική:*

Ένας πολύ σημαντικός ρόλος της στρατηγικής είναι να θέτει κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε ακόμα και αν βρεθούν σε δυσμενή θέση να μη βρεθούν ζημιωμένες. Εάν οι επιχειρήσεις μέσω της αποστολής και του οράματος τους, χωρίζουν το που θέλουν να βρίσκονται στο μέλλον τότε η στρατηγική ορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί αυτό. Με βάση τη στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει μία επιχείρηση καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι σκοποί (objectives) αλλά και τα προγράμματα που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθούν αυτοί.

✓ *Η συμβολή της στρατηγικής στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων*

Η ύπαρξη αλλά και η εφαρμογή μιας στρατηγικής στους οργανισμούς είναι απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι εφικτές και βιώσιμες. Όταν αυτή η στρατηγική είναι κατανοητή, ξεκάθαρη και αποδεκτή από όλους, μέσω των αποφάσεων που λαμβάνονται αποφάσεις τείνουν να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στρατηγικοί σκοποί. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, δεν υπάρχει πλήρης πληροφόρηση, όχι λόγω απουσίας των μέσων, αλλά λόγω των πληροφοριών οι οποίες είναι πολλές, συγκεχυμένες και αλληλοσυγκρουόμενες.

✓ *Η συγκεντρωτική λειτουργία της και η συντονιστική λειτουργία της ως προς τις δραστηριότητες*

Ένας άλλος σημαντικός ρόλος της στρατηγικής είναι ότι συμβάλλει στο να συγκεντρωθούν όλες οι προσπάθειες και να συντονίσουν άλλες δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Η απουσία της στρατηγικής κάνει την επιχείρηση να μην είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων τα οποία δρουν αυτούσια. Αυτό όμως που διασφαλίζει τη στρατηγική είναι η συλλογική δράση η οποία απαιτεί συνεργασία και συντονισμό των ενεργειών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση ορίζει τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της. Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της στρατηγικής έγκειται στο ότι χαρακτηρίζει την προσωπικότητά της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η στρατηγική επιτρέπει στα άτομα εκτός επιχείρησης να σχηματίζουν μια άποψη για αυτή. Οι ξεκάθαρες στρατηγικές δίνουν απάντηση σε ερωτήματα αναφορικά με το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διέπουν την επιχείρηση και με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις τοποθετούνται σαφώς απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

✓ *Μέσω της στρατηγικής επιτυγχάνεται μείωση της αβεβαιότητας*

Ο καθορισμός και η εφαρμογή στρατηγικών σε μία επιχείρηση την κατευθύνει προς τη μείωση της αβεβαιότητας που προκύπτει από το περιβάλλον της. Μέσα από μια ξεκάθαρη στρατηγική μπορούμε να εντοπίσουμε με μεγαλύτερη ευκολία τις ευκαιρίες και τις απειλές που περιβάλλουν την επιχείρηση καθώς μέσω αυτών εξασφαλίζεται η επίτευξη εσωτερικής σταθερότητας για τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν έρχονται σε αντίθεση η μία με την άλλη. Όπως αναφέρει και ο Mintzberg “η στρατηγική είναι μία ανακούφιση από το άγχος που

προκαλεί το πολύπλοκο και απρόβλεπτο περιβάλλον, καθώς και η ελλιπής πληροφόρηση”. Βέβαια σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας και διακυμάνσεων, όπως αυτές που δίνουν οι επιχειρήσεις σήμερα εν μέσω πανδημίας, τα στελέχη των επιχειρήσεων οι οποίες δε θέτουν στρατηγικές θα έρθουν αντιμέτωπες με παθητικές αλλαγές, καθώς και με τις συνέπειες αυτών.

- ✓ *Μέσω της στρατηγικής οι επιχειρήσεις αποκτούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Βασικός στόχος των επιχειρήσεων ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επιτυχία ή την αποτυχία τους είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων επιχειρήσεων το οποίο συνήθως αποκτάται όταν οι επιχειρήσεις κατανοούν επαρκώς το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον. Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν τις τάσεις της αγοράς, τις αδυναμίες τους, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις ξεχωριστές τους ικανότητες. Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον οφείλουν να αναγνωρίζουν τις θεμελιώδεις μοναδικές του ικανότητες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, μέσω της στρατηγικής επιτυγχάνεται η αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις δυνατότητες των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να είναι εφικτό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.3 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Κατά τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ λαμβάνει χώρα η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σε αυτή τη στρατηγική συμπεριλαμβάνονται όλες οι αποφάσεις που καθορίζουν τις μακροπρόθεσμες επιδόσεις της επιχείρησης. Κατά την εξέλιξη της διαδικασίας συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και λειτουργούν συμπληρωματικά. Πιο αναλυτικά, το διοικητικό συμβούλιο μαζί με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης διαμορφώνουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, αλλά η υλοποίηση της πραγματοποιείται από τα κατώτερα στελέχη υπό την εποπτεία των μεσαίων στελεχών. Για να διαμορφωθεί και να στεφθεί με επιτυχία μια στρατηγική, σημαντικοί είναι οι στόχοι και οι οργανωσιακοί σκοποί οι οποίοι θα τεθούν, καθώς και οι κατευθυντήριες γραμμές που θα οριστούν έτσι ώστε να οδηγηθούν στην επίτευξη αυτών των στόχων και σκοπών τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.

Αναφορικά με την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου το οποίο έχει θέσει η διοίκηση θα πρέπει να γίνει εστίαση στη βέλτιστη κατανομή των πόρων αλλά και των ικανοτήτων

που η επιχείρηση διαθέτει έτσι ώστε να γίνει εφαρμογή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των σχεδίων τα οποία αποφασίστηκαν. Οι βασικές διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η καινοτόμος επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η αναζωογόνηση του αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να παρατηρεί το εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίζει επιχειρηματικές ευκαιρίες όταν οι άλλοι αδυνατούν. Εκείνος που φέρει την καινοτόμο επιχειρηματικότητα στην αγγλική ορολογία καλείται entrepreneur και είναι υπεύθυνος για την οργάνωση τη διεύθυνση και την ανάληψη του κινδύνου μιας επιχείρησης, έχοντας νέες ιδέες ή νέα προϊόντα τα οποία τα μετατρέπει σε επιτυχημένη επιχείρηση. Από την άλλη μεριά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εμπεριέχει στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος τα οποία χαρακτηρίζονται από τα δυνατά σημεία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών και η συνεχής διαδικασία επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία είναι διατηρήσιμα δημιουργούν την αναζωογόνηση τους.

1.4 Τα Επίπεδα της Στρατηγικής

Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο να ενισχυθούν και να δημιουργηθούν αποδοτικές και αποτελεσματικές συνεργασίες. Αυτές οι στρατηγικές ουσιαστικά στοχεύουν στη βελτιστοποίηση του συντονισμού και στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής επίδοσης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Πανεπιστήμιου Πειραιά κ. Νίκο Γεωργόπουλο (2015) οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις έχουν άμεση σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν αυτές ως προς τη διεύρυνση της χρήσης των πόρων που διαθέτουν καθώς και των θεμελιωδών ικανοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η χρησιμότητα των επιχειρησιακών στρατηγικών έγκειται στον προσδιορισμό του πεδίου λειτουργίας και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης το οποίο καθορίζεται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για αποφάσεις που σχετίζονται με το που επικεντρώνεται η επιχείρηση αναφορικά με τη δραστηριότητά της, ο τρόπος που είναι ο πιο αποτελεσματικός προκειμένου να κατανεμηθούν λειτουργικά οι πόροι της και πως θα επιτευχθούν συνεργασίες μεταξύ των οργανισμών.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές απαιτούν λεπτούς χειρισμούς αναφορικά με τη διαχείριση διαφορετικών λειτουργικών μονάδων, καθώς και την ορθή ανάληψη πρωτοβουλιών

σχετικές με την παραγωγή, την τιμολόγηση, την επιλογή προμηθευτών κ.λπ. Την ευθύνη αυτών των στρατηγικών την αναλαμβάνουν οι επικεφαλής των οργανισμών και αποτελούν εξαιρετικά κρίσιμο σημείο προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Κατά τον Θερίου (2014) η αντίληψη των επιχειρησιακών στρατηγικών θα πρέπει να αφορά το σύνολο, το οποίο πρέπει να συμβαδίζει με τις επιμέρους στρατηγικές οι οποίες εφαρμόζονται από κάθε επιχείρηση, έτσι ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές οι ανεξάρτητες στρατηγικές μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν τη στρατηγική που έχει εφαρμόσει η επιχείρηση, καθώς και κατά πόσο η στρατηγική που εφαρμόζεται από την επιχείρηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις επιχειρηματικές μονάδες.



Εικόνα 1 Επίπεδα Στρατηγικής

1.4.1 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Level Strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά στο είδος της δραστηριότητας που η επιχείρηση πραγματεύεται την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, τη διανομή των διαθέσιμων πόρων, καθώς και τη στρατηγική αναφορικά με τον χρηματοοικονομικό τομέα, στοχεύοντας στην επίτευξη αξίας για τους μετόχους. Το όραμα της επιχείρησης αποτελεί τη θεμελιώδη βάση όπου διατυπώνονται, αποφασίζονται και εφαρμόζονται οι στρατηγικές της επιχείρησης (Τερζίδης, 2016).

Μέσω της κοινοποίησης του εταιρικού οράματος της επιχείρησης περιγράφεται το που θα ήθελε η επιχείρηση να φτάσει μελλοντικά, εστιάζοντας κυρίως στην τεχνολογία, σε προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και στον ανταγωνισμό παρουσιάζοντας με αυτόν τον τρόπο τη σχέση που προσπαθεί να επιτύχει με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) απεικονίζοντας την κουλτούρα και την οργανωτική δομή που τη διέπει (Παπαδάκης 2016).

1.4.2 Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level Strategy)

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τον τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εκμετάλλευσης ευκαιριών σε επιχειρηματικό επίπεδο και αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοούν τη σημαντικότητα ανάπτυξης αυτού του στρατηγικού επιπέδου διότι μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα οδηγείται πολύ γρήγορα στον οριστικό τερματισμό των δραστηριοτήτων της.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν ενδελεχή έρευνα των ικανοτήτων τους, καθώς και των προοπτικών αυτών και σε συνδυασμό με μια συγκριτική μελέτη της επιχείρησής τους με τον ανταγωνισμό είναι σε θέση να καταλήγουν σε σωστά συμπεράσματα αναφορικά με το τι χρειάζεται η επιχείρηση να βελτιώσει ή ποια στρατηγική θα υιοθετήσει έτσι ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητά της.

1.4.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Οι λειτουργικές στρατηγικές ασχολούνται με τον τρόπο κατά τον οποίο κάθε ξεχωριστή μονάδα της επιχείρησης υλοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο τις επιλεγμένες στρατηγικές οι οποίες επιλέχθηκαν στα δύο επίπεδα που αναλύονται παραπάνω σχετικά με τις διαδικασίες που διέπουν την επιχείρηση, τους πόρους που διατίθενται και εκμεταλλεύεται η επιχείρηση καθώς και με τους ανθρώπους που την περιβάλλουν και έχουν άμεση επαφή με αυτή (ενδιαφερόμενα μέρη). Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής τα εφαρμοζόμενα από την επιχείρηση στρατηγικά επίπεδα αξιολογούνται, δίνοντας στη διοίκηση μια σαφή εικόνα για την αποτελεσματικότητά των στρατηγικών που έχει θέση σε λειτουργία.

1.5 Διακρίσεις Επιχειρησιακών Στρατηγικών (Corporate Strategies)

Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, διακρίνονται σε (Παπαδάκης, 2016):

✓ Στρατηγικές σταθερότητας

Αυτές οι στρατηγικές αφορούν τον τρόπο που οι επιχειρήσεις περιορίζουν τις δαπάνες επέκτασης τους σε αγορές, σταματώντας επενδύσεις σε νέες αγορές και εισαγωγές νέων προϊόντων. Μέσω αυτής της στρατηγικής οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια φιλοσοφία που υποδηλώνει σταθερότητα εστιάζοντας στη βελτίωση των αποτελεσμάτων τους. Κατά συνέπεια, οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης προορίζονται για τις υφιστάμενες δραστηριότητες της, προκειμένου να ισχυροποιηθεί η επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού. Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια τέτοια στρατηγική αφορούν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση αναφορικά με την αγορά στην οποία στοχεύει να εδραιωθεί. Ανάλογα με την οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία τοποθετείται η αγορά που στοχεύει η επιχείρηση, ειδικά όταν αυτή βρίσκεται σε πτώση, γεγονός που αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τέτοιες στρατηγικές, όταν δηλαδή επιθυμούν αύξηση της ρευστότητας τους από το να επενδύσουν ή να επεκταθούν. Επίσης, τέτοιες στρατηγικές εφαρμόζονται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επιβαρυνθεί με μεγάλα χρέη και προκειμένου να μην επεκταθούν αυτά σταματούν τα σχέδιά τους για επέκταση, καθώς και από επιχειρήσεις των οποίων η αγορά είναι στο στάδιο της ωρίμανσης και έτσι τα περιθώρια ανάπτυξης είναι εξαιρετικά περιορισμένα. Σύμφωνα με τον Mintzberg (1987), η στρατηγική σταθερότητας χρησιμεύει σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες σε μη ευνοϊκές συνθήκες της αγοράς δεν κινδυνεύουν διότι έχουν ικανοποιητικές επιδόσεις, καθώς και επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσονται συντηρητικά και είναι επιφυλακτικές προς τις αλλαγές υιοθετούν αυτή τη στρατηγική διότι τη θεωρούν ασφαλέστερη, μη αναζητώντας άλλες επιλογές. Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής

Στην περίπτωση αυτή επικρατεί σταθερό περιβάλλον αναφορικά με τον ανταγωνισμό και την οικονομία και η επιχείρηση αποφασίζει να μην αλλάξει τη στρατηγική της διότι η στρατηγική που ακολουθεί μέχρι στιγμής είναι αποδοτική. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει λάβει την απόφαση να μην αλλάξει τη στρατηγική της και αυτή η μη-αλλαγή δεν είναι αποτέλεσμα αδράνειας της επιχείρησης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές καμίας αλλαγής διότι η αγορά που εξυπηρετούν είναι εξειδικευμένη και αυτή η στρατηγική ακολουθείται έως ότου να προκύψουν νέες απειλές στην αγορά από τη μεταβολή του ανταγωνισμού και

η διοίκηση να επανεκτιμήσει την κατάσταση και να θεωρήσει ότι θα πρέπει να ακολουθήσει άλλη στρατηγική προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά.

- Στρατηγική συγκομιδής κερδών

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στη διατήρηση των κερδών με οποιοδήποτε τρόπο. Τέτοιες επιχειρήσεις έχουν χαμηλή κερδοφορία, μειώνουν το κόστος ή τις επενδύσεις και αυξάνουν τις τιμές και την παραγωγικότητα προκειμένου να ξεπεράσουν οποιοσδήποτε δυσκολίες αντιμετωπίζουν. Αυτή η στρατηγική υιοθετείται όταν υπάρχουν προσωρινά προβλήματα τα οποία εξαλείφονται με την πάροδο του χρόνου, όπως για παράδειγμα ο πληθωρισμός, η οικονομική ύφεση, η πίεση που ασκείται από τους ανταγωνιστές κ.α. Εάν όμως τα προβλήματα στην επιχείρηση δε λυθούν μεσοπρόθεσμα και παραμείνουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα τότε η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής θα προκαλέσει προβλήματα στην επιχείρηση.

- Η στρατηγική διαλείμματος

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται από επιχειρήσεις, πριν ξεκινήσουν την εφαρμογή της πλήρους στρατηγικής τους, όταν είναι στη φάση κατά την οποία εξετάζουν τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Αυτή η στρατηγική χαρακτηρίζεται από σταθερότητα καθώς και από την προσωρινή διάσταση που έχει. Μέσω αυτής της στρατηγικής η διοίκηση αναβάλλει να δράσει στρατηγικά προκειμένου να αδράξει μία νέα ευκαιρία που θα προκύψει. Τέτοιες στρατηγικές ακολουθούνται από εταιρείες οι οποίες αναλύουν λεπτομερώς τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, έπειτα τοποθετούν το προϊόν τους σε εκείνη, με σκοπό να διατηρούν τον έλεγχο και συνήθως τέτοιες εταιρείες είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής.

- Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από επιχειρήσεις οι οποίες αναμένουν σημαντικές μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και έτσι προκειμένου να εξετάσουν εκ νέου τις νέες συνθήκες δεν εφαρμόζουν τη στρατηγική που σκόπευαν. Τέτοιες στρατηγικές χρησιμοποιούνται εν μέσω μεγάλων τεχνολογικών και νομικών μεταβολών σε μια αγορά (Παπαδάκης, 2016).

✓ Στρατηγικές ανάπτυξης

Μέσω αυτών των στρατηγικών επιτυγχάνεται αύξηση των πωλήσεων, των κερδών αλλά και των κεφαλαίων της επιχείρησης και για αυτό το λόγο αυτές οι στρατηγικές είναι από τις πιο διαδεδομένες στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο γιατί οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν τα μερίδια της αγοράς του σύνθετου στρατηγικές ανάπτυξης για να επιτύχουν τη βιωσιμότητα τους. Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται στις ακόλουθες έξι κατηγορίες (Μπουραντά, 2015)

▪ Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από επιχειρήσεις οι οποίες αποσκοπούν να αποκτήσουν παρουσία σε μία αγορά μέσω -για παράδειγμα- εξαγορών ή συγχωνεύσεων με τους λιανοπωλητές και διανομείς των προϊόντων της, είτε να δημιουργήσουν μία νέα εταιρεία σε συνεργασία με τους προμηθευτές τους. Η συνεργασία αυτή βασίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες της ίδιας της επιχείρησης και στοχεύει στη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών ή την προμήθεια πρώτων υλών. Συνοψίζοντας αυτή η στρατηγική πραγματοποιείται μέσω εξαγορών συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν υπό την ίδια βιομηχανία και στοχεύουν στο να ελέγχουν αποτελεσματικά την αλυσίδα αξίας. Χρησιμοποιείται προκειμένου να ενδυναμωθεί η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας, να διατηρηθεί η ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης, περιθώρια κέρδους των προμηθευτών και των διανομέων να είναι μεγάλα, να γίνονται επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους, να υπάρχουν εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές και τέλος να υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής (Παπαδάκης, 2016).

Ένα βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης είναι ότι το εσωτερικό κόστος είναι υψηλό λόγω του έντονου ανταγωνισμού και της καθετοποίησης που υφίσταται, γιατί η εξωτερικοί προμηθευτές παράγουν φθηνότερα τα προϊόντα τους κατά συνέπεια η επιχείρηση υποχρεούται να αγοράζει εσωτερικά τις εισροές της δημιουργώντας υψηλό κόστος. Αλλά ένα μειονέκτημα αποτελεί το ενδεχόμενο της αποτυχίας δημιουργίας συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις λόγω δυσλειτουργικού συντονισμού των παραγωγικών μονάδων είτε λόγω του χάσματος των στρατηγικών προτεραιοτήτων που δημιουργούνται εξαιτίας της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου και επιχειρήσεων παραγωγής τις οποίες διέπουν μια διαφορετική εταιρική κουλτούρα. Επίσης

η καθετοποίηση περιορίζει την επιχείρηση ως προς τη λειτουργία της και έναν συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και έτσι διακύμανση που υφίσταται ο κλάδος αρνητικά επηρεάζει αντίστοιχα και την επιχείρηση.

- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

Αυτή η στρατηγική είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία των προϋποθέσεων προκειμένου να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών αλλά και μέσω της δημιουργίας όμοιων επιχειρήσεων οι οποίες ανήκουν στον ίδιο τομέα δραστηριοτήτων ως προς την παραγωγή (Παπαδάκης, 2016). Η δημιουργία πλεονεκτημάτων μονοπωλίου στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση αποτελεί βασικό στόχο της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης διότι αυξάνεται το μερίδιο αγοράς αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος και οι οικονομίες κλίμακας. Έτσι επιτυγχάνεται ταχεία ανάπτυξη του κλάδου και αξιοποιούνται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες καθώς γίνεται αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και των χρηματοοικονομικών πόρων (Μπουραντά, 2015).

Ένα βασικό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι υπάρχει στενή σύνδεση της επιχείρησης με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και η δημιουργία συγκρούσεων λόγω των διαφορών που μπορούν να προκύψουν μέσω μιας εξαγοράς ως προς την οργανωτική δομή και κουλτούρα της επιχείρησης. Άλλο ένα βασικό μειονέκτημα προκύπτει από τους περιορισμούς που μπορεί να επιβάλλουν οι εκάστοτε εθνικοί οργανισμοί προστασίας του ανταγωνισμού μέσω προστίμων εάν θεωρηθεί ότι κάποια εξαγορά που έκανε μία επιχείρηση περιορίζει τις ανταγωνιστικές συνθήκες (Παπαδάκης, 2016).

- Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων ή διαποίκιλης

Αυτή η στρατηγική ακολουθεί δύο διακρίσεις της συσχετισμένης στρατηγικής διαφοροποίησης δραστηριοτήτων και της ασυσχέτιστης στρατηγικής διαφοροποίησης δραστηριοτήτων. Η πρώτη ακολουθείται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και επιλέγεται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να μεταφέρουν τις ικανότητές τους καθώς και να αυξήσουν τη δυναμική τους στην αγορά (Παπαδάκης, 2016). Μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων επιτυγχάνεται η επέκταση σε νέες δραστηριότητες οι οποίες υφίστανται στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και έτσι δημιουργείται η διαδοχική μεταφορά ικανοτήτων από δραστηριότητα σε δραστηριότητα

της επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα ως προς τις λειτουργίες της, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη πλευρά η αύξηση της δυναμικής της επιχείρησης στην αγορά κάνει την επιχείρηση ικανή να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές προκλήσεις.

Η συσχετισμένη διαποίκιση χρησιμεύει σε επιχειρήσεις των οποίων ο κλάδος δραστηριοποίησης έχει χαμηλά επίπεδα ή ακόμη και καθόλου ανάπτυξη ή όταν τα προϊόντα τα οποία εμπορεύεται η επιχείρηση ακολουθούν πτωτική πορεία. Σύμφωνα με τον Αλεξανδρίδη (2014) η συσχετισμένη διαποίκιση μειώνει σημαντικά τη σχέση εξάρτησης της επιχείρησης με τις δραστηριότητές της διότι ο κίνδυνος μοιράζεται και κατά αυτό τον τρόπο συμβάλλει στη μείωση της φορολογίας.

Από την άλλη πλευρά, όταν δεν υπάρχει σύνδεση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης τότε αυτή η ακολουθεί ασυσχέτιστη διαποίκιση. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν συγκεκριμένη στρατηγική προκειμένου να διευρύνουν τον κίνδυνο που υφίσταται ο κλάδος στον οποίο συμμετέχουν οι επιχειρήσεις και ταυτόχρονα να κάνουν επενδύσεις σε επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες δίνουν μία προοπτική ανάπτυξης στις επιχειρήσεις και σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να επιτευχθεί η διασπορά του κινδύνου.

Χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων οι οποίες υιοθετούν αυτή τη στρατηγική είναι η δραστηριοποίηση σε κλάδους των οποίων η ανάπτυξη είναι πτωτική καθώς και η κερδοφορία και θέλουν να αποφύγουν την εξάρτηση από ένα συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας διότι θέλουν να έχουν την επιλογή εκμεταλλεύονται επιχειρηματικές ευκαιρίες σε διάφορους κλάδους (Μπουραντά, 2015).

- Στρατηγική συγκέντρωσης / διεύθυνσης αγοράς

Μέσω αυτής της στρατηγικής οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εστιάσουν σε ήδη υπάρχοντες και εν δυνάμει πελάτες οι οποίοι έχουν ήδη δείξει προτίμηση στο προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης. Κατά την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής παρατηρούμε την τάση της επιχείρησης να διαθέτει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε μια αγορά ή σε μια τεχνολογία που κυριαρχεί (Αλεξανδρίδης, 2014). Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω:

1. Η προσέλκυση νέων πελατών από επιχειρήσεις του ανταγωνισμού μέσω της υιοθέτησης στρατηγικής η οποία συνδυάζει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές

τιμολόγησης και προωθητικών ενεργειών της επιχείρησης. Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η επιχείρηση να επικεντρωθεί σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις προκειμένου να επιτυγχάνεται η βέλτιστη προώθηση και τιμολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2. Η αύξηση χρήσης προϊόντος από τους υφιστάμενους πελάτες: Κάποιες από τις τακτικές τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει προκειμένου να προσελκύσει πελάτες για να χρησιμοποιούν συχνότερα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει είναι μέσω συστημάτων πιστοποίησης ή κάνοντας τροποποιήσεις στο προϊόν ή την υπηρεσία προκειμένου να ενθαρρύνει τη συχνότερη ή την πιο εκτεταμένη χρήση.
3. Η προσέλκυση καταναλωτών που δεν κάνουν χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνήθως προσπαθεί να προσεγγίσει μια διαφορετική δημογραφική ομάδα για τη χρήση του προϊόντος, όπως για παράδειγμα ο προσδιορισμός μιας αλλαγής στην κατανομή της ηλικίας των χρηστών του συγκεκριμένου προϊόντος και κατόπιν μια επιθετική προώθηση αυτού. Μια αντιπροσωπευτική περίπτωση είναι η αγορά κινητής τηλεφωνίας, στην οποία βασικοί καταναλωτές είναι οι έφηβοι. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην προκειμένη περίπτωση έχουν σαν στόχο να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους και να εξασφαλίσουν έτσι μια ισχυροποιημένη θέση, προωθούν με τέτοιο τρόπο ενέργειες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της νεότερης αυτής ομάδας. Συγκεκριμένα απαιτείται η συμμετοχή της διοίκησης και κυρίως των υψηλά ιστάμενων στελεχών για την παροχή πληροφοριών στην αγορά, την ενημέρωση της εκτελεστικής ομάδας και γενικά τον καθορισμό της στρατηγικής. Βάσει όλων αυτών των στοιχείων υποβοηθείται η ομάδα να αποφασίσει και να προσδιορίσει μια πραγματικά νέα αγορά ή την επέκταση της τρέχουσας αγοράς.
4. Στοχοποίηση ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας και μιας εξατομικευμένης γραμμής παραγωγής. Όταν ένας οργανισμός στοχεύει να εξασφαλίσει επιπλέον μερίδιο σε μια ώριμη αγορά, η προσέγγιση που καλείται να ακολουθήσει αφορά στην επιθετική διαφήμιση καμπάνιας και ακόμα στη στρατηγική τιμολόγησης με μείωση τιμών, προκειμένου να κάνει την αγορά πιο ελκυστική στον ανταγωνισμό. Ο παράγοντας της δημογραφικότητας στην περίπτωση της ώριμης αγοράς δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Κυρίως η αύξηση του μεριδίου αγοράς επιτυγχάνεται αποκλειστικά και μόνο με την εξειδίκευση προϊόντος, υπηρεσίας με αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση αυτή εντάσσονται τα μεγάλα σούπερ μάρκετ τα οποία απορροφούν μερίδιο της αγοράς από τα μίνι μάρκετ και

γενικά τα καταστήματα παντοπωλείου τα οποία δεν είναι σε θέση να είναι ανταγωνιστικά ως προς την ποικιλία, το φάσμα και την τιμή των προϊόντων.

Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά σύμφωνα με τη Μπουραντά (2015) ακολουθείται από μια επιχείρηση όταν :

- υπάρχουν περιθώρια χρήσης του προϊόντος από τους καταναλωτές
- ο κλάδος αναπτύσσεται και δεν είναι κορεσμένος
- υπάρχει μείωση στα μερίδια αγοράς
- δύναται η επίτευξη οικονομικών κλίμακας, με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- υπάρχουν εμπόδια στην είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο
- επιδιώκει την προώθηση προϊόντων σε νέες αγορές
- δεν υπάρχει καμία καινοτομία στα προϊόντα

Στην περίπτωση που σχεδιάζεται η στρατηγική ανάπτυξης στην αγορά με στόχο την προώθηση νέων προϊόντων ή την επέκταση των δεδομένων, σημερινών προϊόντων σε νέους τομείς (Αλεξανδρίδης, 2014) τότε υπάρχουν τρεις άξονες:

1. Αλλαγή συσκευασίας ή των διαστάσεων ενός προϊόντος

Όταν η επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε μια νέα αγορά ή ακόμα επιθυμεί την ανασύσταση του προϊόντος. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να τροποποιήσει το χρώμα ή το μέγεθος της συσκευασίας ή να δημιουργήσει ένα νέο καινοτόμο προϊόν. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να υλοποιηθεί μέσω καινοτομίας, μέσω τροποποίησης, και μέσω επέκτασης. Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να εξεταστεί το νέο κόστος που συνεπάγεται κάθε είδους αλλαγή. Όταν επιθυμεί διεθνή επέκταση θα πρέπει να εξετασθούν επιπλέον όλες οι μεταβολές των μηνυμάτων μάρκετινγκ ώστε να ανταποκρίνονται στην κουλτούρα της νέας αγοράς.

2. Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές

Άραγε είναι σε θέση η επιχείρηση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα δεδομένα κανάλια πωλήσεων στις νέες τοπικές ή διεθνείς αγορές; Πάντα υπάρχει το στοιχείο κινδύνου σε κάθε προσπάθεια για επέκταση.

3. Καινούργια κανάλια διανομής

Με την επέκταση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αρκετές εταιρείες έχουν μεταμορφωθεί σε εμπορικές λιανικής πώλησης στο Διαδίκτυο ενώ πρωτότερα ήταν εταιρείες λιανικού εμπορίου με καταστήματα σε εμπορικούς δρόμους. Στην περίπτωση

αυτή απαιτείται εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για να εκτελεί αποτελεσματικά παραγγελίες μέσω Διαδικτύου (εισερχόμενες κλήσεις, άμεση επεξεργασία των ηλεκτρονικών παραγγελιών. Αυτό σηματοδοτεί την ύπαρξη νέων καναλιών διανομής.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

- ✓ Newman, W.H., 1951. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*
- ✓ Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure: chapters in the History Of American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press pp. 13 [Available at: <https://s3.amazonaws.com/arenaattachments/705027/a973f694aaae073aeb1cfce037f3b11.pdf>]
- ✓ Ansoff, I., 1985. *Corporate Strategy*, London Penguin Management Education and Development. 21(2) pp. 150-154. DOI:[10.1177/135050769002100211](https://doi.org/10.1177/135050769002100211)
- ✓ Hofer, C.W. and Schendel D., 1978. *Strategy Formylation: Analytical Concepts*, West.
- ✓ Porter, M., 1996. What's Strategy?. *Harvard Business Review*. [Available at: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>]
- ✓ Hamel, G., 1996. Strategy as a revolution. *Harvard Business Review* pp. 69-82 [Available atL:<https://hbr.org/1996/07/strategy-as-revolution>]
- ✓ Wheelen, T.L., and Hunger D.J., 2006. *Strategic Management and Business Policy*, 10th Edition, Pearson International Edition. [Available at: <http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>]
- ✓ Άγνωστος συγγραφέας, 2014. What strategists need: A meeting of the minds *McKinsey Quarterly*. pp 1 - 14. [Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-strategists-need-a-meeting-of-the-minds>]
- ✓ Besai, A.B. 2000. Does strategic planning create value? The stock market's belief. *Management Decision*. 38(1). pp. 685-693. [Available at:<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/71>]
- ✓ Παπαδάκης, Β., 2016. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. 7η Έκδοση Τόμος Α'. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου σελ.43 - 46
- ✓ Mintzeberg, H., 1987 *The strategy concept II: Another look at why organization need strategies*, *California Management Review* 30(1) pp. 25-32
- ✓ Παπαδάκης, Β., 2016. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. 7η Έκδοση Τόμος Α'. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου σελ.43 - 46
- ✓ Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου.

- ✓ Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C., 2018. Strategic Management and Business Policy. 15th edition, Pearson
- ✓ Drucker, P. (2012) The practice of management. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- ✓ Hesselbein, Frances, and Marshall Goldsmith (2013) “The leader of the future 2” *Elex Media Komputindo*. 158, pp.772-780
DOI:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.114>.
- ✓ Hillman, Amy J., Michael C. Withers, and Brian J. Collins (2009) "Resource dependence theory: A review." *Journal of management* 35(6): 1404-1427.
[Available at:
https://www.researchgate.net/publication/228378265_Resource_Dependence_Theory_A_Review]
- ✓ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American sociological review* 147-160 [available at:
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-3322(00)17011-1/full/html)]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να αποφέρουν κέρδη προσφέροντας αγαθά και υπηρεσίες στην αγορά σε τιμές υψηλότερες από το κόστος που υπέστησαν για τη δημιουργία αυτών των αγαθών και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις σπάνια υπάρχουν μόνες τους σε έναν κλάδο. Ο ανταγωνισμός αποτελεί συνήθως βασικό μέρος οποιασδήποτε αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους να προσελκύσουν πελάτες στα προϊόντα τους και να τους απομακρύνουν από τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους. Ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ένα σύστημα όπου διαφορετικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους χρησιμοποιώντας διάφορα κανάλια μάρκετινγκ, στρατηγικές προώθησης, μεθόδους τιμολόγησης κ.λπ. Οι εταιρείες θα πρέπει να ακολουθούν τους κανονισμούς αυτού του συστήματος.

Ο ανταγωνισμός επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις και τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει επίσης θετική επίδραση στους πελάτες. Για να κερδίσουν την προσοχή των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις προσφέρουν αγαθά υψηλής ποιότητας σε προσιτή τιμή. Εκτός αυτού, οι εταιρείες πρέπει να αναδείξουν τα προϊόντα τους μέσω καινοτομιών. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μπορεί να περιπλέξει την ύπαρξη μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία, μια από αυτές μπορεί να ορίσει χαμηλές τιμές και εκπτώσεις καθιστώντας τις άλλες εταιρείες ανίκανες να ανταγωνιστούν. Διακρίνουμε τέσσερις κύριους τύπους ανταγωνιστικού περιβάλλοντος:

- **Καθαρός ανταγωνισμός.** Σε ένα απόλυτα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πολλές μικρές εταιρείες παράγουν παρόμοια προϊόντα και πολλοί καταναλωτές τα αγοράζουν. Αυτοί οι κατασκευαστές είναι μικροί, οπότε δεν μπορούν να επηρεάσουν την τιμή. Η τιμή καθορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση προϊόντων. Για παράδειγμα, όταν ένας αγρότης φέρνει γαλακτοκομικά προϊόντα στην τοπική αγορά, αυτό το άτομο δεν μπορεί να αλλάξει την τιμή της αγοράς και συμφωνεί με την υφιστάμενη τιμή.
- **Μονοπωλιακός ανταγωνισμός.** Σε αυτό το περιβάλλον, υπάρχουν πολλοί κατασκευαστές, αλλά παράγουν διαφορετικά προϊόντα, αν και μπορεί να

εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Οι πελάτες μπορούν να διακρίνουν τα προϊόντα λόγω των διαφορών στην ποιότητα, τα χαρακτηριστικά κ.λπ. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ενεργά τη διαφήμιση για να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να πείσουν τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα τους διαφέρουν και έχουν καλύτερη ποιότητα. Ωστόσο, οι εταιρείες μονοπωλούν τον ανταγωνισμό (έχουν την εξουσία να επηρεάζουν την τιμή των προϊόντων), προκειμένου να δικαιολογήσουν την αύξηση των τιμών των προϊόντων τους, θα πρέπει να τα διαφοροποιήσουν από άλλες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, βελτιώνοντας την ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας.

- **Ολιγοπώλιο.** Σε αυτό το μοντέλο αγοράς, υπάρχει ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων, συνήθως δύο ή περισσότερες. Θεωρείται σταθερό, καθώς οι εταιρείες δεν ανταγωνίζονται, αλλά συνωμοτούν για να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις στην αγορά. Οι επιχειρήσεις καθορίζουν και διατηρούν τις τιμές σε υψηλά επίπεδα μαζί ή υπό την ηγεσία μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Σε ένα ολιγοπώλιο, τα περιθώρια κέρδους είναι υψηλότερα από ό,τι σε ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ωστόσο, το κύριο πρόβλημα αυτής της δομής της αγοράς είναι ότι οι επιχειρήσεις πολλές φορές αναζητούν ένα κίνητρο για να εξαπατήσουν και να ενεργήσουν προς το συμφέρον τους εις βάρος άλλων εταιρειών.
- **Το Μονοπώλιο.** Υπάρχει μια εταιρεία που παράγει ένα μοναδικό προϊόν. Αυτός ο κατασκευαστής δεν αντιμετωπίζει ανταγωνισμό και το προϊόν δεν έχει υποκατάστατα. Επίσης, ένα μονοπώλιο αποφασίζει για την τιμή του προϊόντος και θέτει εμπόδια για την είσοδο νέων εταιρειών.

Για να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις μια επιτυχημένη στρατηγική, πρέπει να κατανοήσουν τους ανταγωνιστές τους και τις τακτικές τους. Σε αυτό το σημείο, χρήσιμο είναι ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο ανάλυσης. Τα ακόλουθα αποτελούν πλαίσια ανάλυσης του ανταγωνισμού:

- **Ανάλυση SWOT.** Αυτή η ανάλυση συμβάλλει στην αξιολόγηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Αυτό το πλαίσιο βοηθά να εντοπιστούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να συγκριθούν οι ισχυρές και αδύναμες πλευρές των ανταγωνιστών.
- **Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων.** Επιτρέπει να προσδιοριστούν οι θέσεις των ανταγωνιστών της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι παράγοντες

που αποφέρουν κέρδος στην επιχείρησή σας. Το πλαίσιο αυτό χαρακτηρίζει τις στρατηγικές όλων των ισχυρών ανταγωνιστών σε διάφορες διαστάσεις. Δίνει τη δυνατότητα να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης και να αξιολογηθεί η θέση της μεταξύ των ανταγωνιστών.

- **Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter.** Το πλαίσιο αυτό διερευνά τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς στον κλάδο και συμβάλλει στον καθορισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του κλάδου. Περιλαμβάνει πέντε στοιχεία: απειλή από νεοεισερχόμενους, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ανταγωνιστική αντιπαλότητα. Αυτοί οι πέντε επηρεάζουν το επίπεδο ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.
- **Πίνακας Μεριδίου Ανάπτυξης.** Με τη χρήση αυτού του πλαισίου, μπορεί μια επιχείρηση να λάβει μια απόφαση σχετική με το σε ποια προϊόντα θα επενδύσει ανάλογα με την ανταγωνιστικότητα και την ελαστικότητά τους στην αγορά. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τις μεγάλες εταιρείες, καθώς τις βοηθά να καθορίσουν τα χαρτοφυλάκια προϊόντων τους και στα προϊόντα που αξίζει να συνεχίσουν να επενδύουν και ποια δεν αξίζουν πλέον τον κόπο.
- **Αντιληπτική Χαρτογράφηση.** Αυτό το πλαίσιο φανερώνει τη θέση του προϊόντος μιας επιχείρησης έναντι των εναλλακτικών προϊόντων που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Επιτρέπει να κατανοήσει η διοίκηση το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται το προϊόν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και αν η στρατηγική εντοπισμού θέσης ταιριάζει με το κοινό-στόχο της επιχείρησης.

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο ακόμη και μιας μικρής επιχείρησης περιέχει ένα τμήμα σχετικά με την ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο κλάδος της τεχνολογίας. Ο κλάδος αυτός είναι γεμάτος με άμεσους ανταγωνιστές–εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ίδια επιχείρηση. Η Apple Inc. είναι μια εταιρεία που ιδρύθηκε στη Νότια Κορέα και ειδικεύεται στην τεχνολογία ηλεκτρονικών και έξυπνων συσκευών. Οι ανταγωνιστές της περιλαμβάνουν την Samsung, τη Sony, τη Huawei, την Intel κ.λπ. Η μάρκα έχει πολλούς ανταγωνιστές σε αυτόν τον κλάδο, οπότε η ομάδα της Apple Inc. προσπαθεί να δημιουργήσει ένα προϊόν που είναι καλύτερο από την εναλλακτική λύση

των ανταγωνιστών χρησιμοποιώντας καινοτομίες που μπορούν να προσελκύσουν τους αγοραστές.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία ή στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν τους τύπους του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι η Amazon.com. Η εταιρεία άλλαξε τη διανομή των προϊόντων και τις προσδοκίες των πελατών. Οι καινοτομίες που εισήχθησαν επηρέασαν τον αριθμό των εταιρειών καταναλωτικών αγαθών και άνοιξαν αγορές για μικρές επιχειρήσεις που προηγουμένως δεν είχαν την ευκαιρία να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες εταιρείες.

2.2 Ανταγωνιστική Στρατηγική

Μια ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο που αναπτύχθηκε από τις εταιρείες για να υπερασπιστούν τη θέση τους στην αγορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Όσο υψηλότερος είναι ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο, τόσο πιο δύσκολο είναι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε αυτόν να ανταγωνιστούν. Όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε μια συγκεντρωμένη αγορά, θα πρέπει να ορίσει έναν υψηλό πήχη διαφορετικά δε θα καταφέρει να συμβαδίσει με τους αντιπάλους της, ειδικά με εκείνους που πωλούν παρόμοια προϊόντα.

Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη επιχείρηση σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να αναλυθούν διεξοδικά τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών, καθώς και οι πιθανές απειλές. Επίσης, πρέπει να γίνει ενδελεχής έρευνα σχετικά με τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις προτιμήσεις των δυνητικών πελατών της επιχείρησης. Με μια μελετημένη ανταγωνιστική στρατηγική, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Ο Αμερικανός ακαδημαϊκός και οικονομολόγος Michael Porter χώρισε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές σε 4 τύπους:

Στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική ταιριάζει σε μεγάλες επιχειρήσεις που μπορούν να παράγουν μεγάλο όγκο προϊόντων με χαμηλό κόστος. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν στρατηγική ηγεσίας κόστους πωλούν στις πιο ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά. Ως εκ τούτου, η τιμή κόστους του προϊόντος πρέπει να είναι χαμηλή για να αποφέρει κέρδος. Αυτό είναι δυνατό με τη βοήθεια της μεγάλης κλίμακας παραγωγής και της χρήσης υψηλής παραγωγικής ικανότητας μαζί με μια

ποικιλία καναλιών διανομής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής είναι η χαμηλή τιμή.

Στρατηγική ηγεσίας διαφοροποίησης. Αυτή είναι μια στρατηγική που επιτρέπει στις μάρκες να ξεχωρίζουν μεταξύ των ανταγωνιστών. Επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό μιας μοναδικής ποιότητας που κάνει μια εταιρεία διαφορετική. Με αυτή τη στρατηγική, οι επιχειρήσεις είναι ανώτερες από τους ανταγωνιστές τους στην αγορά που τους επιτρέπει να χρεώνουν περισσότερα για τα προϊόντα τους. Η Apple Inc. και τα Starbucks ανήκουν σε μάρκες που χρησιμοποιούν αυτήν τη στρατηγική.

Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Αυτή η στρατηγική είναι παρόμοια με τη στρατηγική ηγεσίας του κόστους όσον αφορά την παροχή στους πελάτες της χαμηλότερης τιμής. Η διαφορά είναι ότι μια στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος συνεπάγεται τη στόχευση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς με τις μοναδικές ανάγκες και επιθυμίες του. Με αυτόν τον τρόπο, είναι ευκολότερο για τις εταιρείες να καθιερώσουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας. Πολύ συχνά οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική επικεντρώνονται στις προσπάθειές τους σε γεωγραφικές αγορές με ειδικές ανάγκες.

Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική επικεντρώνονται επίσης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, αλλά η κινητήρια δύναμή τους είναι η μοναδική αξία. Ενώ η στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος σημαίνει την παροχή της χαμηλότερης τιμής σε μια μικρή θέση, η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση σημαίνει βελτίωση του προϊόντος με τη βοήθεια μοναδικών χαρακτηριστικών που θα διαφοροποιήσουν την εταιρεία στην αγορά. Για παράδειγμα, υπάρχουν μερικά ξενοδοχεία στην Αίγυπτο ή την Τουρκία μόνο για ενήλικες. Με αυτόν τον τρόπο, οι άνθρωποι μπορούν να χαλαρώσουν και να είναι σίγουροι ότι κανένα παιδί δε θα τους ενοχλήσει.

2.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει σε μια εταιρεία να έχει καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές της. Ουσιαστικά αναφέρεται σε παράγοντες που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να παράγει υπηρεσίες ή αγαθά καλύτερα ή με λιγότερα έξοδα από τον ανταγωνισμό, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει περισσότερες πωλήσεις ή υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Προκειμένου να είναι επιτυχής, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας

εταιρείας πρέπει να δημιουργεί αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη της και να είναι δύσκολο για άλλους να αναπαραχθούν.

Οι εταιρείες θα μπορούσαν να έχουν ποικίλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως:

- ✓ Δομή κόστους
- ✓ Ποιότητα προϊόντων
- ✓ Επωνυμία
- ✓ Εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Πνευματική ιδιοκτησία
- ✓ Δίκτυο διανομής

Υπάρχουν οι εξής τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Διαφοροποιημένο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Αυτό το πλεονέκτημα σημαίνει ότι προσφέρονται προϊόντα με ένα πιο μοναδικό πλεονέκτημα από τον ανταγωνισμό, όπως καλύτερη ποιότητα ή ταχύτερη εξυπηρέτηση.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Κόστους: Το πλεονέκτημα αυτό αφορά την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών ίσου με τους ανταγωνιστές, αλλά βασίζονται στην παραγωγή με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Εστιασμένο στην Αγορά: Αυτό το πλεονέκτημα στοχεύει προκαθορισμένες αγορές αντί για μια μεγάλη αγορά για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου δημογραφικού στοιχείου.

2.4 Σημασία του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ως αόρατο συστατικό της στρατηγικής του οργανισμού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει από την ικανότητα με την οποία συνδυάζει η διοίκηση επιχειρήσεων βασικούς και δευτερεύοντες πόρους και δυνατότητες με τη μορφή καλά συγχρονισμένων συστημάτων δραστηριότητας.

Οι οργανισμοί που λαμβάνουν υπόψη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στοχεύουν, αφενός, στον έλεγχο των κύριων πόρων και δυνατοτήτων τους και, αφετέρου, για την προστασία των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, διανομείς, μέτοχοι κ.λπ.) εστιάζοντας στις πολύπλευρες δεξιότητες του οργανισμού την ενθάρρυνση καινοτόμων ιδεών.

Με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται η κατασκευή από μια εταιρεία ορισμένων ανώτερων προϊόντων ή υπηρεσιών για τους καταναλωτές, σε σύγκριση με παρόμοιες προσφορές των περισσότερων ανταγωνιστών. “Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να έχει ανώτερη επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και του βασικού σκοπού της ύπαρξης του οργανισμού: της κερδοφορίας.

Ο ανταγωνιστικός αγώνας έχει οριστεί και ορίζεται ως αγώνας για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επομένως, η δράση που δεν οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διαχείριση του οργανισμού δεν έχει στρατηγικό ενδιαφέρον.

Ένα δυσμενές επιχειρηματικό περιβάλλον ενισχύει τη δράση και τις συνέπειες όλων των ειδών των δυσκολιών στις οποίες εκτίθεται η εταιρεία, από την οπτική της ποικιλομορφίας των μορφών κάτω από τις οποίες εμφανίζονται αυτές οι συνέπειες και λόγω του μεγέθους των επιδράσεων που δημιουργούν.

Σε έναν οργανισμό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί από εσωτερικές πηγές του οργανισμού, από εξωτερικές πηγές στον οργανισμό ή και από τις δύο πηγές ταυτόχρονα. Μεταξύ των εξωτερικών πηγών για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι:

- αλλαγές στη ζήτηση
- αλλαγές τιμών.
- αλλαγές στο τεχνικό και τεχνολογικό περιβάλλον
- αναζήτηση πληροφοριών σχετικές με το περιβάλλον
- ευελιξία στην αντιμετώπιση της αλλαγής, που περιλαμβάνει τη δομή, τον πολιτισμό και τον εξοπλισμό λογισμικού κ.λπ.

Ο ρόλος των εξωτερικών παραγόντων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν συνίσταται στην παθητική παροχή πλεονεκτήματος, αλλά προκύπτει από την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στην αλλαγή. Οποιαδήποτε αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον δίνει στην εταιρεία νέες ευκαιρίες για δημιουργία κέρδους, άρα η απάντηση στην αλλαγή και τις ευκαιρίες είναι χαρακτηριστικό της στρατηγικής διαχείρισης.

Η ανταπόκριση στην αλλαγή γενικά περιλαμβάνει την πρόβλεψη αλλαγών με την πάροδο του χρόνου, οπότε οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν στρατηγική και να εξετάσουν τις δυνατότητές τους ως παράγοντες επιτυχίας για το μέλλον.

Οι κύριες εσωτερικές πηγές για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- δημιουργικότητα των μελών της εταιρείας
- ικανότητα καινοτομίας
- οικονομίες κλίμακας
- προηγμένη τεχνολογία που ανήκει στην επιχείρηση
- ικανότητα μάθησης των μελών της εταιρείας
- εμπειρία που αποκτήθηκε σε συγκεκριμένο τομέα
- σταθερή ικανότητα μίμησης
- πλήρες φάσμα των ικανοτήτων των μελών της εταιρείας
- πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων της εταιρείας

Οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρονται γενικά σε νέους τρόπους προσέγγισης της επιχείρησης που υπάρχουν ή μπορούν να δημιουργηθούν εντός της οργάνωσης, σε τεχνικές πτυχές σχετικά με νέες ιδέες και γενικά σε όλες τις πτυχές εντός του οργανισμού που μπορούν να δημιουργήσουν πλεονέκτημα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Ο Michael Schumpeter, ορίζει την καινοτομία ως:

- την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος (υπηρεσίας).
- την εισαγωγή νέας μεθόδου παραγωγής.
- την εμφάνιση μιας νέας αγοράς.
- την κατάκτηση μιας νέας πηγής εφοδιασμού.
- τη δημιουργία νέας μορφής οργάνωσης για τη βιομηχανία.

Η καινοτομία αφορά στην αναδιαμόρφωση της εταιρείας, την αναδιάταξη της αλυσίδας αξίας, αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού, οπότε η εταιρεία πρέπει να επωφεληθεί διακριτές δεξιότητες οι οποίες δημιουργούν εμπόδια στους ανταγωνιστές για την προστασία του δημιουργημένου πλεονεκτήματος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται πρέπει να διατηρηθεί για να μην διαβρωθεί από τον ανταγωνισμό. Η ταχύτητα με την οποία είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι χρονικά διατηρήσιμο εξαρτάται από την ικανότητα των ανταγωνιστών να το αμφισβητούν μέσω μιας καινοτομίας ή μίμησης. Ουσιαστικά, η μίμηση της στρατηγικής που χρησιμοποιείται από τους ανταγωνιστές φέρνει πλεονεκτήματα, γι' αυτό

οι εταιρείες που έχουν ήδη δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να θέσουν εμπόδια ενάντια στη μίμηση.

Μια εταιρεία προκειμένου να μιμηθεί επιτυχώς μια άλλη ανταγωνιστική εταιρεία, πρέπει να πληροί τέσσερις προϋποθέσεις:

- να είναι σε θέση να προσδιορίσει το γεγονός ότι οι αντίπαλοι έχουν έναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- να είναι σίγουροι ότι η επένδυση σε απομίμηση μπορεί να αποφέρει υψηλότερο κέρδος.
- να είναι σε θέση να κάνει μια διαγνωστική ανάλυση της στρατηγικής των αντιπάλων της
- να μπορεί να αναπαράγει τους πόρους και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να μιμηθεί τη στρατηγική που ακολουθεί η αντίπαλη επιχείρηση που κατέχει το πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1985), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας αντικατοπτρίζεται ουσιαστικά στο χαμηλό κόστος ή σε ένα προϊόν ή υπηρεσία που διαφοροποιεί θετικά την ποιότητά του από τις ποιότητές παρόμοιων προϊόντων που προσφέρονται από άλλους ή από τους περισσότερους ανταγωνιστές. Η συντριπτική πλειοψηφία των ειδικών απρόθυμα απορρίπτει τη δυνατότητα εισαγωγής στις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της χαμηλότερης τιμής χωρίς να έχει το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους.

Οι συμβατικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκεκριμενοποιούνται από το πλεονέκτημα χαμηλού κόστους, δηλαδή η ηγετική θέση όσον αφορά το κόστος σε έναν κλάδο, τον τομέα δραστηριότητας και τη διαφοροποίηση, δηλαδή αυτό που προσφέρει η εταιρεία ως "μοναδικό", εκτός από τη χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό.

Η ανάλυση του τύπου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί με το γενικό μοντέλο στρατηγικής Porter (1985). Συνήθως σε μια στρατηγική που βασίζεται στο κόστος, η μείωση των τιμών περιλαμβάνει μια τυποποιημένη προσφορά προϊόντος και η διαφοροποίησή τους συνοδεύεται συνήθως από υψηλό κόστος.

Οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει μειωμένου κόστους είναι:

- οι οικονομίες κλίμακας
- οι τεχνολογίες διαδικασιών
- ο σχεδιασμός προϊόντος

- ο σχεδιασμός διαδικασιών
- το κόστος εισόδου

Σε ανταγωνιστική αγορά και ταχέως αναπτυσσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος εξισορροπώντας στρατηγικές μεταξύ κάθετης ολοκλήρωσης και εξωτερικής ανάθεσης. Η δεύτερη συμβατική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην προώθηση αυτού που είναι “μοναδικό”, εκτός από την άσκηση χαμηλότερων τιμών.

Η διαφοροποίηση ως στρατηγική δεν σημαίνει προώθηση της “μοναδικότητας” για να είναι μοναδικό το προϊόν αλλά για να δημιουργήσει αξία με:

- την κατανόηση προϊόντων και υπηρεσιών
- την κατανόηση πελατών και καταναλωτών
- τον εντοπισμό μοναδικών ευκαιριών και τη δημιουργική εκμετάλλευσή τους.

Η διαφοροποίηση δημιουργείται με δύο τρόπους:

1. τη διαμόρφωση προσφοράς της αγοράς (σε πελάτες και καταναλωτές) με εξέταση των πόρων και των δυνατοτήτων μέσω των οποίων μπορεί να δημιουργηθεί μοναδικότητα.
2. τη διαμόρφωση της ζήτησης της αγοράς, εξετάζοντας τις ανάγκες των καταναλωτών και τις προτιμήσεις τους.

Η επιτυχία συνίσταται στη συσχέτιση της ζήτησης διαφοροποίησης με την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει διαφοροποίηση.

Η εγχώρια ζήτηση παίζει ουσιαστικό ρόλο στην κατανόηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων παρά την αυξανόμενη διεθνοποίηση των εθνικών οικονομιών. Μια σε βάθος ανάλυση αυτού του καθοριστικού παράγοντα περιλαμβάνει τρία πράγματα:

- i. τη σύνθεση της ζήτησης,
- ii. το μέγεθος και το ρυθμό αύξησης της ζήτησης, και
- iii. το μηχανισμό με τον οποίο μεταφέρονται οι προτιμήσεις εσωτερικής κατανάλωσης στις ξένες αγορές.

Μετά την ανάλυση των παραγόντων που μπορούν να υποστηρίξουν τη δημιουργία της μοναδικότητας, ο Porter προσδιορίζει τους ακόλουθους παράγοντες:

- την ένταση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.

- τα χαρακτηριστικά και την απόδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (επισκευές και βοήθεια, μέθοδοι παράδοσης, πίστωση κ.λπ.)
- το τεχνολογικό επίπεδο που ενσωματώνεται στο σχεδιασμό και την παραγωγή.
- την ποιότητα των εισροών - προμηθειών.
- τις διαδικασίες που επηρεάζουν την καθοδήγηση κάθε δραστηριότητας
- τις δεξιότητες και εμπειρία των εργαζομένων.
- τη θέση του χώρου εργασίας ή της έδρας του οργανισμού σε σχέση με την αγορά του ·
- το βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης κ.λπ.

Η Σουηδική Σχολή Διοίκησης προωθεί συγκεκριμένα τον προσδιορισμό των "εξειδικευμένων ευκαιριών" ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θεωρητικά, δεν υπάρχει όριο για μια εταιρεία να προσφέρει στους πελάτες και τους καταναλωτές ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών, οι οποίες, συνδέονται με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει την υπαρξιακή του πηγή στις ίδιες τις λειτουργίες του ανταγωνισμού. Στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τις ανταγωνιστικές εταιρείες, οι οργανώσεις αναζητούν μια θέση, επιδιώκουν συνεχώς ευκαιρίες και, σε μεγάλο βαθμό, αιτιολογούν τις δικές τους δεξιότητες ως καινοτομίες στον τομέα τους. Πρακτικά, η προσφορά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στη διαφοροποίηση είναι μεγάλο σε μέγεθος και τόσο κλειστό όσο το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.

2.5 Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1985), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ουσιαστικά αποτυπώνεται σε χαμηλό κόστος ή σε προϊόν ή υπηρεσία που διακρίνεται από τις ιδιότητές του από παρόμοια προϊόντα που προσφέρονται από άλλους ή από τους περισσότερους ανταγωνιστές. Ένας οργανισμός που είναι σε θέση να υπερισχύει έναντι των ανταγωνιστών του για μεγάλο χρονικό διάστημα έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο οργανισμός πρέπει να λάβει υπόψη τους ακόλουθους τρεις καθοριστικούς παράγοντες:

1. Το όφελος: Οι πελάτες χρειάζονται να τους προσφέρουν αξία τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγονται από την επιχείρηση.
2. Την αγορά-στόχο: Η επιχείρηση θα πρέπει να ξέρει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι ανάγκες αυτοί έχουν καθώς και ποια είναι τα κριτήρια που δημιουργούν ζήτηση.
3. Τον ανταγωνισμό: Σημαντικό για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση περί των ανταγωνιστών του οργανισμού.

Ο αιώνιος ανταγωνιστικός αγώνας σε κάθε τομέα δραστηριότητας ή βιομηχανία είναι μια “μάχη” για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο στόχος της στρατηγικής της εταιρείας είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου θα επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Για αυτό, η στρατηγική της εταιρείας πρέπει να κατευθύνεται προς τη δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων, που θα οδηγήσουν σε αυξημένη ικανοποίηση και ασυμμετρία πελατών προς τους ανταγωνιστές. Με αυτόν τον τρόπο, το πλεονέκτημα μπορεί να επεκταθεί, μειώνοντας παράλληλα ή εξαλείφοντας το πλεονέκτημα των ανταγωνιστών.

Η βιβλιογραφία προσφέρει μια σειρά μοντέλων αφιερωμένων στην ανάλυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το μοντέλο του Ansoff. Το μοντέλο επιχορήγησης παραγόντων επιτυχίας (1998) και μοντέλο ανάλυσης βάσει πόρων.

Το μοντέλο Ansoff (1965) προτείνει ένα χρήσιμο πλαίσιο για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών για εντατική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μετά την ανάλυση του υπάρχοντος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το πλαίσιο ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η διοίκηση της επιχείρησης προετοιμάζει τη μήτρα που αποτελείται από τις στρατηγικές επιλογές με βάση τις μεταβλητές προϊόντων της αγοράς. Σε αυτό το πλαίσιο, μια ευκαιρία για επέκταση αναλύει το μερίδιο αγοράς στις υπάρχουσες αγορές, στις οποίες θα πρέπει να υιοθετηθούν στρατηγικές διείσδυσης. Εάν μπορούν να εντοπιστούν νέες αγορές στις οποίες θα γίνει είσοδος με υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης, η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς. Εάν μπορούν να δημιουργηθούν νέα προϊόντα δυνητικού ενδιαφέροντος σε αναδυόμενες αγορές πρέπει να υιοθετηθούν στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων από την επιχείρηση. Επίσης όταν η διοίκηση της επιχείρησης εστιάζει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για νέες αγορές η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές ανάπτυξης.

Αυτό το μοντέλο απαρτίζεται από τις εξής διαστάσεις:

- τελειοποίηση των προϊόντων

- προσδιορισμός νέων ευκαιριών

Προσανατολισμός προς:

- ✓ υφιστάμενες αγορές
- ✓ αναγνώριση και
- ✓ ανάπτυξη νέων αγορών

Το πρότυπο μοντέλο επιχορήγησης παραγόντων επιτυχίας δημιουργεί στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις που συμβάλλουν στην πλαισίωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την αποτελεσματική τοποθέτηση του οργανισμού στην αγορά. Η επίγνωση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση καθώς οι εσωτερικές δυνατότητες και πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκομίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αναλύοντας τη συμβολή των πόρων και των δυνατοτήτων της εταιρείας στη διαδικασία για την απόκτηση αυτού του πλεονεκτήματος σε ανταγωνιστικό περιβάλλον κατευθύνει την ανάλυση στη ζήτηση για υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετούνται και προς τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιβίωση του οργανισμού στον ανταγωνισμό. Το μοντέλο προτείνει τον προσδιορισμό των παραγόντων επιτυχίας για να ευδοκιμήσει η εταιρεία στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ουσία του μοντέλου έγκειται στην ικανότητα της διοίκησης να γνωρίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, καθώς και τη ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες που απαιτούνται ή ενδέχεται να απαιτούνται από τους πελάτες.

Το γενικό μοντέλο στρατηγικής του Porter αναλύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε συνδυασμό με τον ανταγωνιστικό του σκοπό. Πολύ χρήσιμο στη διαχειριστική πρακτική, το μοντέλο αυτό συνδυάζει τις δύο διαστάσεις: τη δημιουργία στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων που στηρίζουν την προσέγγιση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την αποτελεσματική τοποθέτηση του οργανισμού στην αγορά.

Το μοντέλο Prahalad and Hamel προτείνει ως ουσιαστικό στοιχείο την ευαισθητοποίηση του οργανισμού για το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και να περιβάλλεται από το δικό του χαρτοφυλάκιο δυνατοτήτων και πόρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα της εταιρείας να αξιοποιήσει πόρους και δυνατότητες της.

Το μοντέλο Peteraf (1993) κάνει μια σαφή διάκριση μεταξύ των πόρων του οργανισμού και των δυνατοτήτων του και αναπτύσσει κριτήρια για την εκτίμηση του οργανισμού. Από την άποψη του μοντέλου ανάλυσης Peteraf, μια εταιρεία θεωρεί καθοριστικό για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ικανότητα της διοίκησης να προσδιορίσει τους πόρους που διαθέτει, τις ανάγκες σε πόρους και να γνωρίζει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν υψηλό βαθμό χρήσης, καθώς και να κατέχει γνώση των δεξιοτήτων της επιχείρησης. Επίσης θεωρεί ότι με μια συνετή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, θα είναι βέλτιστη εάν συνδυαστεί το μείγμα πόρων-δυνατοτήτων για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα από την επιχείρηση.

Το μοντέλο που βασίζεται στους πόρους είναι ένα πλαίσιο για την ανάλυση του στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το μοντέλο αναλύει τους σύνθετους, υλικούς και άυλους πόρους οικογενειακών επιχειρήσεων που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονέκτημα και απόδοση. Το μοντέλο είναι μια σύνθεση άλλων εφαρμοσμένων μοντέλων αλλά ταιριάζει σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η ανάλυση των μοντέλων που παρουσιάζονται δείχνει ότι οι κύριες συντεταγμένες της απόκτησης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι πόροι και οι δυνατότητες του οργανισμού. Ανάλογα με την αξία και τη μοναδικότητά τους ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει τη σωστή στρατηγική για να υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησής του.

Τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας στο παρόν μοντέλο είναι:

- Ανάλυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: ποιες είναι οι πηγές; Από τι αποτελούνται; Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για την αύξηση των πόρων και δυνατοτήτων; Ποιες είναι οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;
- Επιλογή στρατηγικής για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίηση προϊόντων / υπηρεσιών ή συνδυασμός αυτών;
- Επιλογή της στρατηγικής του οργανισμού σύμφωνα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: ανταγωνιστική, αμυντική, επιθετική ή συντηρητική;
- Λήψη και παρακολούθηση των επιδόσεων: διατηρείται το κέρδος; Είναι
- Ενδιαφερόμενοι ικανοποιημένοι;

Η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων προκύπτει από:

- τη μόνιμη παρακολούθηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης για γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές.
- την αξιολόγηση των ανταγωνιστών.
- τον προσδιορισμό των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών.
- τον προσδιορισμό των κινδύνων από την επιλογή στρατηγικής.
- την εξασφάλιση των στρατηγικών πόρων (επενδύοντας στην τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό) και ανάπτυξη ικανοτήτων (μέσω καινοτομίας, τεχνογνωσίας, παραγωγικότητας)

Ο στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η δημιουργία και η διατήρηση της στρατηγικής πλεονεκτημάτων που αποκτήθηκε. Για αυτό, η στρατηγική της εταιρείας πρέπει να κατευθύνεται προς αυτήν, δημιουργώντας νέα πλεονεκτήματα, τα οποία θα οδηγήσουν σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών και η επιχείρηση θα υπερισχύει απέναντι στους ανταγωνιστές. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατόν να επεκταθεί το πλεονέκτημα, μειώνοντας ή εξαλείφοντας τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών.

Η αναζήτηση του ίδιου του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος δεν οδηγεί απαραίτητα σε επιτυχία στον ανταγωνισμό. Η εξήγηση δίνεται από την έλλειψη κινήτρων στο εσωτερικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Η ανάλυση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού καθορίζεται από την ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας. Οι εταιρείες έχουν μια σειρά ανταγωνιστικών μοντέλων ανάλυσης πλεονεκτημάτων, αλλά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν άλλα μοντέλα αν αυτά που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία δεν αντικατοπτρίζουν τις συνθήκες ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Ανάλογα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ανήκει ή στοχεύει η επιχείρηση, η στρατηγική της θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την κάλυψη των συμφερόντων των ενδιαφερομένων και των αναγκών των πελατών της εταιρείας, για να αποκτήσουν επιπλέον διαρκή κέρδη και να μεγιστοποιήσουν τις επιδόσεις του οργανισμού.

Το μοντέλο αυτό συμβάλλει στην εξέλιξη των στρατηγικών διαχείρισης σε οποιοδήποτε τομέα και μπορεί να αναπτυχθεί προσαρμόζοντας τις ιδιαιτερότητες του σε διαφορετικούς οργανισμούς.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

- ✓ Barney, Jay B., and William S. Hesterly (2009) Strategic management and competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- ✓ Besai, A.B. 2000. Does strategic planning create value? The stock market's belief. *Management Decision*. 38(1). pp. 685-693. [Available at: <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/71>]
- ✓ Jiang, Xu, et al (2016) "Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box." *Long Range Planning* 49(1): 103-116. [Available at: <https://daneshyari.com/article/preview/1021178.pdf>]
- ✓ Lii, Peirchyi, and Fang-I. Kuo (2016) "Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance." *International Journal of Production Economics* 174 : 142-155 DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.01.018
- ✓ Porter, Michael E (1985) "Competitive Advantage. New York. Ch. 1." 11-15
- ✓ De Jong, M., Van Dijk, M. (2015) "Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation"
- ✓ Peteraf, Margaret A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view"
- ✓ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine", *Harvard Business Review* (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
- ✓ Jurevicius, Ovidijus Jurevicius, O. (2013). "Strategic management insight". McKinsey 7s Model: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-modelframework.html>
- ✓ Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999) "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review*, 12, 1-25. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- ✓ Ridderstrale, J., Nordstrom K., (2007) "Funky Business Forever: How to Enjoy Capitalism". *Financial Times/Prentice Hall*
- ✓ Grant, D. (1977) "Portofolio Performance and the Cost of Timing Decisions". *The Journal of Finance*
- ✓ Drucker, P. (2012) *The practice of management*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942360>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

3.1 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Καινοτομίας και οι Μορφές της

Από το έτος 1950 αναπτύχθηκε η έννοια της καινοτομίας αφού οι ερευνητές της εποχής εκείνης την ανέπτυξαν με ιδιαίτερο τρόπο. Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα και έπειτα θεωρείται ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων (Dosi G. 1982), η οποία συμβαίνει κυρίως εντός των επιχειρήσεων. Ο ρόλος των Δημοσίων φορέων π.χ. του Υπουργείου Ανάπτυξης στο οποίο εντάσσεται η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας ή των Δημοσίων ερευνητικών κέντρων (π.χ. πανεπιστήμια, ινστιτούτα κ.λπ.) είναι κάπως υποβαθμισμένος. Υπάρχει μεταξύ τους μια αμοιβαία και αμφίδρομη σχέση όπως και μεταξύ των επιχειρήσεων μεταξύ τους όπου η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συνεργαζόμενων φορέων δημιουργεί ένα καινοτόμο σύστημα ή ένα καινοτόμο συγκρότημα επιχειρήσεων. Μέσα στις σχέσεις αυτές εντάσσεται και η εκμάθηση που επιτυγχάνεται μέσω της ενσυνείδητης χρήσης τεχνικών, ή μέσω εσωτερικών και εξωτερικών πηγών γνώσεων -ερευνών ή μέσω των υφιστάμενων ικανοτήτων των επιχειρήσεων (Cohen, W.M et al., 1990).

Σχετικά με τον ορισμό της καινοτομίας ο περισσότερο αντιπροσωπευτικός είναι αυτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο συγκεκριμένος ορισμός θεωρεί την καινοτομία σαν *«τη διεύρυνση και ανανέωση μιας ομάδας ή γκάμας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των συνεργαζόμενων αγορών, καθώς επίσης και τη δημιουργία νέων μεθόδων παραγωγής, διανομής και προμήθειας, συνθηκών εργασίας, την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών και την αέναη επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού.»*

Κάθε μικρομεσαία επιχείρηση, είτε είναι κατασκευαστική είτε μεταποιητική είτε παροχής υπηρεσιών καλείται να εφαρμόσει τη διαδικασία μετασχηματισμού των πρώτων υλών της που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση εργατικού δυναμικού προκειμένου να παραχθεί συνολική ποσότητα προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα, από μια ή περισσότερες μονάδες παραγωγής.

Η καινοτομία σύμφωνα με το άρθρο του Geoffrey A. Moore (2004) στο “Harvard Business Review”, μπορεί να πάρει κάποια από τις οκτώ παρακάτω μορφές, με απώτερο σκοπό να έχει και πρακτική εφαρμογή για τις επιχειρήσεις:

1. **Καινοτομία Προϊόντος.** Οδηγεί την προσφορά νέων μοντέλων προϊόντων σε εδραιωμένες αγορές με την καθιερωμένη τεχνογνωσία που βασίζεται σε ανώτερο επίπεδο γνώσεων. (π.χ. νέο μοντέλο αυτοκινήτου με την ήδη υπάρχουσα τεχνογνωσία)
2. **Καινοτομία Εφαρμογών.** Με την υπάρχουσα τεχνολογία κατευθύνουμε τα προϊόντα σε νέες αγορές προκειμένου να εξυπηρετήσουν νέους στόχους, (π.χ. τα ATM's39 των τραπεζών).
3. **Καινοτομία Διάσπασης.** Ενδιαφέρει πολύ το κοινό, διότι οι αγορές εμφανίζονται με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο, δημιουργώντας νέες μαζικές πηγές πλούτου. Βασίζεται ιδιαίτερος στα τεχνολογικά κενά, όπως εκείνο που βοήθησε τη Motorola πρωταγωνιστήσει με την πρώτη γενεά των κινητών τηλεφώνων.
4. **Καινοτομία Εμπειριών.** Αναφέρεται σε επιφανειακές και απλές τροποποιήσεις προϊόντων ή διαδικασιών για καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.
5. **Καινοτομία Μάρκετινγκ.** Βασίζεται στον τρόπο επικοινωνίας (μέσω των νέων μορφών της) και επαφής με τον πελάτη (π.χ. η χρησιμοποίηση του διαδικτύου για τη διαφήμιση της σειράς ταινιών “Χάρι Πότερ”).
6. **Καινοτομία Επιχειρηματικού Μοντέλου.** Υπάρχει ήδη μια πρόταση καθιερωμένη και εδραιωμένης αξίας. Αυτή επαναπροσδιορίζεται στον πελάτη με απώτερο σκοπό την προσφορά καλύτερου προϊόντος στο αγοραστικό κοινό τους και με κυρίαρχο στόχο την αύξηση των κερδών τους.
7. **Καινοτομία Δομών.** Προέρχεται κυρίως από τη διάσπαση, την αναδόμηση των βιομηχανικών σχέσεων. Για να προσφέρει μια εταιρεία μεγάλη γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες κάτω από τον ίδιο φορέα εφαρμόζει ένα καινοτόμο σύστημα στις υπηρεσίες της.
8. **Καινοτομία Διαδικασίας.** Καινοτομία νέου τρόπου της διαδικασίας παραγωγής και επεξεργασίας προϊόντων (η βελτίωση του συστήματος απογραφής της WalMart που διαχειρίζονται οι πωλητές).

3.2 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Καινοτομίας και οι Μορφές της

Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να καταστήσουν πιο ανταγωνιστικά τα προϊόντα τους και όχι μόνο να διατηρήσουν την υφιστάμενη ανταγωνιστικότητά τους αλλά να τη βελτιώσουν, καλούνται να εφαρμόσουν την καινοτομία. Η υιοθέτηση μιας καινοτομίας απαιτεί τη συμμετοχή ολόκληρης της επιχείρησης και όχι κάποιων τμημάτων αυτής.

Επομένως, η καινοτομία τίθεται σαν στρατηγικός στόχος, με το σύνολο όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης να συμμετέχουν στην οργανωτική και διοικητική διάρθρωση της, στην επικοινωνία και στις σχέσεις με τους πελάτες της, στους προμηθευτές της, στους ανταγωνιστές της, στο προσωπικό και στους συνεργάτες της.

Κατά τον Porter (2001) οι καινοτόμες επιχειρήσεις δεν είναι συνήθως οι μεγάλες, αλλά οι νέες οι ευέλικτες και οι μικρές οι οποίες έχουν θέσει ως στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας την καινοτομία ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς θα κινητοποιηθούν να εισαγάγουν στη διεθνή και εγχώρια αγορά, νέα καινοτόμα αξιόπιστα και μακράς διάρκειας προϊόντα και υπηρεσίες. Επομένως, με την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων ενισχύουν τον βαθμό και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους.

Η καινοτομία βοηθά τις εταιρείες στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αυξάνει το μερίδιο της αγοράς τους και δίνει τη δυνατότητα να εισχωρήσουν σε νέες αγορές και μειώνει το εργατικό κόστος τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον με την τεχνολογική πρόοδο (κεντρική συνιστώσα των περισσότερων καινοτομιών) συμβάλλει στην εμφάνιση νέων προϊόντων και τη δημιουργία νέων αγορών. Εν κατακλείδι μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της στον τομέα της καινοτομίας χρειάζεται να εστιάσει σε τρία βασικά χαρακτηριστικά:

Πρώτο χαρακτηριστικό, είναι η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου όπως η κάθετη και η οριζόντια δομή της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ακόμα, ο συνδυασμός και των δύο. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών προωθούν αποτελεσματικότερα την καινοτομία, διότι αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία. Δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα αντικείμενο ή σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προκειμένου μέσω της έρευνας η διοίκηση του τομέα καινοτομίας θα οδηγήσει στην ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων. Τρίτο χαρακτηριστικό είναι η διαχείριση της καινοτομίας μέσα από ένα πολυδιάστατο μάνατζμεντ, το οποίο δεν πρέπει να θεωρεί την καινοτομία ως μόνο οργανωτική, ή ως μόνο τεχνολογική ή ως συνδεδεμένη μόνο με την αγορά αλλά να την αντιμετωπίζει συνολικά και ταυτόχρονα. Συνεπώς, μέχρι να παραχθεί ένα καινοτόμο προϊόν, η έρευνα πρέπει να συμμετέχει σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τη

σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, τον σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, την ανάπτυξή του και την προώθησή του στην αγορά.

3.3 Ο Κύκλος Ζωής της Αναπτυσσόμενης Αγοράς του Moore

Στο Harvard Business Review, ο Moore (2004) έρχεται να μας παρουσιάσει μια επέκταση του αρχικού μοντέλου το οποίο το ονομάζει “Ο Κύκλος Ζωής Ανάπτυξης της Αγοράς”. Η καινοτομία που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της σε ποια φάση βρίσκονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει μια ευέλικτη, μικρομεσαία επιχείρηση στην αγορά. Η παρουσίαση του μοντέλου αυτού είναι μεγίστης σημασίας για την παρούσα έρευνα, διότι συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι νέες τεχνολογίες υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις προσφέροντας παράλληλα βοήθεια στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

Ο κύκλος ζωής της αναπτυσσόμενης αγοράς του Moore (2004) περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια -εκ των οποίων τα πρώτα τέσσερα δημιουργούν τον κύκλο ζωής της υιοθετηθείσας τεχνολογίας :

1^ο Στάδιο: Αρχική Αγορά (Early Market). Πρόκειται για μια νέα τεχνολογία η οποία παρουσιάζεται για πρώτη φορά στην αγορά, παρακινεί το ενδιαφέρον και την προσοχή πολλών διαφορετικών φορέων και παραγόντων που επιθυμούν να την εξετάσουν προκειμένου εφόσον τους εξυπηρετεί να την υιοθετήσουν. Ο τύπος, εντυπωσιασμένος, μέσα από δυναμικά άρθρα περιγράφει την τεχνολογία ως το μέγιστο βήμα. Οι ρεαλιστές αγοραστές είναι περίεργοι αλλά δεν δεσμεύονται.

2^ο Στάδιο: Το χάσμα (The Chasm). Στο στάδιο αυτό η νέα τεχνολογία βρίσκεται να βαδίζει σε τεντωμένο σχοινί, γιατί εφόσον ήδη έχει κάνει την εμφάνισή της στην αγορά δεν θεωρείται πλέον καινοτομία και η αποδοχή της είναι αρκετά περιορισμένη για να πείσει τους αγοραστές να προβούν στη χρησιμοποίησή της. Η υιοθέτηση της δεν είναι βέβαιη, και τυπικά για να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους οι πωλητές απαιτείται εξειδικευμένη αγορά για την οποία η τεχνολογία είναι η μοναδική λύση. Η νέα τεχνολογία καλείται να διασχίσει το χάσμα και με συνηγόρους τους ρεαλιστές μπορεί να το πετύχει. Σύγχρονα παραδείγματα τεχνολογίας σε περίοδο χάσματος είναι οι πυρήνες καυσίμων, τα ασύρματα τρίτης γενεάς, οι υπολογιστές κατά παραγγελία κ.λπ.

3^ο Στάδιο: Διάδρομος του Μπόουλινγκ (Bowling Alley). Η τεχνολογία κερδίζει έδαφος μεταξύ των πραγματιστών σε μια ή περισσότερες εξειδικευμένες αγορές (όταν μια

εξειδικευμένη αγορά υιοθετεί κάποια τεχνολογία, οι παράπλευρες εξειδικευμένες αγορές γίνονται περισσότερο ευάλωτες - και κατά συνέπεια ισχύει η κίνηση της κορίνας του μπόουλινγκ). Μέσα σε κάθε ειδικευμένη αγορά, εδραιώνεται μια ομάδα πιστών συνοδοιπόρων που προσελκύει και παρασύρει ο ένας τον άλλο, βλέποντας την αγορά στη γένεση της. Έξω και πέρα από τις εξειδικευμένες αγορές, ισχύει ακόμα το άγνωστο.

4^ο Στάδιο: Τυφώνας (Tornado). Η νέα τεχνολογία έχει ήδη πάψει να είναι νέα, έχει περάσει με επιτυχία στη χρησιμότητα και πλέον έχει καθιερωθεί πλήρως σε πολλές εφαρμογές. Όλοι αυτοί που δίσταζαν τώρα τρέχουν να προμηθευτούν την τεχνολογία αυτή και τα κέρδη αρχίζουν να παρουσιάζουν αυξητική πορεία, με ισχυρό ανταγωνισμό.

5^ο Στάδιο: Αρχικά βήματα εδραίωσης (Main Street – Early). Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται ακόμα σοβαρά κέρδη αλλά η εποχή των τεράστιων κερδών έχει περάσει. Επιτυγχάνεται ένα πρώτο βήμα εδραίωσης σε ό,τι αφορά στη λήψη παραγγελιών και που παραμένει σταθερή για μεγάλο χρονικό διάστημα ακόμα και στις εταιρείες με μικρά μερίδια στην αγορά. Οι πελάτες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στο να βλέπουν συστηματική βελτίωση στις προσφορές.

6^ο Στάδιο: Εδραίωση-Ωρίμανση (Main Street – Mature) Αυξάνεται η εμπορευματοποίηση του προϊόντος και κατά συνέπεια υπάρχουν μηδενικοί κίνδυνοι σε ό,τι αφορά την αγορά διότι αυτό έχει αναπτυχθεί εξ ολοκλήρου. Εξαντλούνται οι παραγγελίες και τώρα οι πελάτες θεωρούν δεδομένη την κατηγορία, ενώ δεν ασχολείται πλέον με αυτή ο τύπος.

7^ο Στάδιο: Εδραίωση-Πτώση (Main Street – Declining). Το προϊόν βρίσκεται σε στάδιο ακινησίας, και οι κυρίαρχοι της αγοράς δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι πελάτες τώρα ζητούν μια διέξοδο σε κάτι καινούργιο, μια κατεύθυνση ανάπτυξης. Στον ορίζοντα υπάρχει ο προσανατολισμός για προϊόν της επόμενης γενιάς, παρόλο ότι καμία δεν έχει ξεπεράσει το στάδιο του «τυφώνα». Η αγορά είναι ώριμη για κάποια μορφή διάσπασης, μέσα από ένα δραστικά καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο.

8^ο Στάδιο: Τέλος Διάρκειας Ζωής (End of Life). Η ξεπερασμένη τεχνολογία σηματοδοτεί το τέλος, δημιουργώντας μια διαχωριστική γραμμή μεταξύ των προϊόντων που πουλά η εταιρεία και εκείνων που επιθυμεί τώρα η αγορά. Τα εδραιωμένα προϊόντα σαρώνονται από το σίφουνα της επόμενης γενεάς. Υπάρχει τέλμα για τις εταιρείες που παράγουν με απαρχαιωμένη τεχνολογία. Άραγε οι πελάτες που έμειναν, τι ποσό προτίθενται να ξοδέψουν στη συγκεκριμένη κατηγορία προτού αυτή εξαφανιστεί; Η εξαγορά τμημάτων

των επιχειρήσεων αυτών αποτελούν έναν ελκυστικό μηχανισμό για τη χρηματοδότηση αυτού του τμήματος της αγοράς που εξακολουθεί να υπάρχει.

3.4 Δείκτες και Μέτρηση Καινοτομίας

Οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις. Με τη χρήση τους απεικονίζεται ο βαθμός και η δυνατότητα επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από τις επιχειρήσεις και επίσης βάσει του βαθμού επίτευξης, οι ίδιες προσδιορίζουν και προσαρμόζουν τη λειτουργία τους.

Βάσει των προαναφερθέντων τα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν πιο αντικειμενικές αποφάσεις. Όμως πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε φορέας ή κάθε εταιρεία μετρούν με διαφορετικό τρόπο την επιτυχία μιας καινοτομίας. Άλλες επιχειρήσεις εξετάζουν μόνο τα ποσοτικά δεδομένα εφόσον ενδιαφέρονται π.χ. για τα οικονομικά αποτελέσματα ή τις παραχθείσες ποσότητες των προϊόντων, ενώ άλλες επιχειρήσεις εξετάζουν παράλληλα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται οργανωμένη και ορθολογική μέτρηση της καινοτομίας για να διευκρινιστούν επακριβώς τα αποτελέσματά της.

Η καινοτομία αποτελείται από τρεις παράγοντες των οποίων ο συσχετισμός είναι απαραίτητος. Αυτοί είναι οι εξής:

- Εισροές ή πόροι, όπως για παράδειγμα οι ανθρώπινοι και οι οικονομικοί πόροι. Όλα αυτά τα συστατικά μέρη είναι οπωσδήποτε απαραίτητα να προσμετρώνται, διότι υπάρχει δέσμευση των οικονομικών πόρων π.χ. ίδια κεφάλαια, δάνεια, κεφάλαιο αρχικής επένδυσης, επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις, κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου κ.λπ. Εκτός από τους οικονομικούς πόρους υπάρχει και η εργασία που αποτελεί δέσμευση των ανθρώπινων πόρων. Για την υλοποίηση και την επίτευξη κάθε καινοτομίας δεσμεύεται ένα σύνολο ατόμων που εργάζεται στην επιχείρηση. Απαιτείται αρχικά παρακολούθηση της απασχόλησης των βασικών στελεχών της εταιρείας οι οποίοι θέτουν τους στρατηγικούς στόχους, συλλαμβάνουν κάποιες καινοτόμες ιδέες, τις αναπλάθουν και αναμένουν τα οφέλη και τα αποτελέσματα κάθε ιδέας. Οι ίδιες οι ιδέες είναι ο σπόρος και είναι το «καύσιμο» της καινοτομίας. Το σύνολο των πόρων που προαναφέραμε (κεφάλαια, ανθρώπινοι πόροι, ιδέες) υπεισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία και μετασχηματίζονται σε εκροές.

- Εκροές. Αφορούν τα τελικά αποτελέσματα τα οποία περιλαμβάνουν αφενός τα ταμειακά έσοδα, τις πωλήσεις, τα κέρδη και αφετέρου τα έμμεσα οφέλη know how, αποκτηθείσα γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλους στόχους, αλλά και μια δυνατή επωνυμία, ένα brand name που αποτελεί πόλο έλξης για μια επιτυχημένη πορεία και δυνατότητα αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A). Πόσες δαπάνες κάνει η εταιρεία ετησίως για την απόκτηση διαδικασιών E&A; Όσον αφορά τις διαδικασίες, μπορούν να μετρηθούν κατά μέσο όρο τι πόροι δαπανώνται ανά επιμέρους έργο. Το ποσό που δαπανάται για Έρευνα και Ανάπτυξη πρέπει να σχετίζεται με την ποσότητα των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που διατίθενται στο καταναλωτικό κοινό.

Οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση εύκολα να μετρούν την αποδοτικότητά τους και να παρακολουθούν τον αριθμό των ιδεών που περνούν από το ένα στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας στο επόμενο. Πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει τα παραχθέντα προϊόντα στο τέλος κάθε διαδικασίας και τελικά τον ακριβή αριθμό των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά. Πρέπει να γίνεται μέτρηση του οικονομικού αποτελέσματος σε κύκλο εργασιών και κέρδη, διότι η καινοτομία δεν θα έχει μόνο αντίκτυπο σαν μορφή αλλαγής ή σαν βελτιωμένη εμπειρία για τον πελάτη αλλά οπωσδήποτε πρέπει να έχει αντίκτυπο στα κέρδη.

Ένας άλλος βασικός δείκτης είναι η απόδοση της επένδυσης στην καινοτομία γιατί απαιτείται ο προσδιορισμός του ποσού που επενδύεται σε μια καινοτομία σε σχέση με τα κέρδη που παράγονται από την υλοποίησή της.

Σημαντικό επίσης είναι να εξετάζονται τα έμμεσα αποτελέσματα που δεν παράγουν χρήμα. Οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί, η συγγραφή των επιστημονικών άρθρων που στοιχειοθετούν την καινοτομία, τα αρχειοθετημένα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα κ.λπ. Απαιτείται η κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας (άρθρα, εμπορικά σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας). Αφότου εκδοθεί ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας η γνώση γύρω από την καινοτομία είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους όσους επιλέξουν να κάνουν μία αναζήτηση στη βιβλιογραφία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Ενώ μερικές εταιρείες έχουν την ικανότητα να καινοτομούν κατοχυρώνοντας διπλώματα ευρεσιτεχνίας και να τα δημοσιεύουν, μερικές άλλες προτιμούν την τήρηση εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας και δεν επιθυμούν την κατοχύρωση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, διότι κάποιες φορές ο μεγάλος αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που

διαθέτει μία επιχείρηση δεν σημαίνει απαραίτητα πως μπορεί να ανταπεξέρχεται πιο αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό.

3.5 Ανταγωνιστικότητα και Νέες Τεχνολογίες

Η Κοινωνία της Πληροφορίας δύναται να προσφέρει νέους ορίζοντες γνώσης στις επιχειρήσεις και ευρύ γνωστικό αντικείμενο με εύκολη προσβασιμότητα και τούτο αποτελεί ευκαιρία που οι επιχειρήσεις καλούνται να αξιοποιήσουν. Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με την πληροφορική γιατί αυξάνει τα κέρδη τους, καλυτερεύει τις υπηρεσίες τους, διευρύνει τις αγορές που δραστηριοποιούνται, συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και τη χρονικής απόκρισης, αναπτύσσει νέους τρόπους προώθησης των προϊόντων και εξυπηρέτησης των πελατών (εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών μάρκετινγκ) και εξασφαλίζει την επιβίωση και μακροζωία τους. Η γνώση που προσφέρει η Πληροφορική καθιστά την κατάρτιση, την εφευρετικότητα, την ποιότητα και την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού ως κυρίαρχα παράγοντα επιτυχίας.

Ως προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι νέες τεχνολογίες τους παρέχουν την πολυτέλεια να μπορούν εκμεταλλευτούν την απόσταση από τις αγορές και τα κέντρα αποφάσεων χωρίς ιδιαίτερο κόστος και με αυτό τον τρόπο εξαλείφεται το μειονέκτημα του μικρού μεγέθους τους. Η απλοποίηση και η αυτοματοποίηση των συναλλαγών τους με την αγορά αλλά και με τις δημόσιες υπηρεσίες θα τις οδηγήσει στην αντιμετώπιση θεσμικών και τεχνικών προβλημάτων και θα αυξήσει περαιτέρω την παραγωγικότητα τους.

Αυτά τα οφέλη τις βοηθούν να επεκταθούν και να διεκδύσουν γενικότερα στις διεθνείς αγορές. Για αυτόν τον λόγο δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ένταξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο νέο αυτό περιβάλλον, ώστε να διευκολυνθεί η βιομηχανική και εμπορική τους δραστηριότητα στον χώρο που δρουν.

Συμπερασματικά οι επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν να συνδυάσουν αρμονικά την πληροφορική με τη συνολική επιχειρηματική τους στρατηγική έχουν τις περισσότερες πιθανότητες ανάπτυξης, αύξησης της απασχόλησης, αύξησης του μεγέθους και επιβίωσης.

3.6 Καινοτομία στην Τεχνολογία

Η οργανωτική αλλαγή που βασίζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπει στους ανθρώπους να μάθουν νέα πράγματα, να επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους, να

καινοτομούν και να μοιράζονται αυτές τις καινοτομίες με άλλους. Επιπλέον, οι τεχνολογικές αλλαγές προκαλούν την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών και η αλλαγή που προκύπτει είναι αισθητή (Hesselbein, Frances, and Marshall, 2013). Συγκεκριμένα, οι θεσμικές θεωρίες υποθέτουν ότι οι οργανισμοί συμμετέχουν σε ένα εταιρικό περιβάλλον και ότι αυτοί οι οργανισμοί βελτιώνονται τροποποιώντας και προσαρμόζοντας τους στόχους τους όποτε αυτό είναι αναγκαίο.

Οι καινοτομίες είναι πολύπλευρες, καθώς δεν αφορούν μόνο νέα αγαθά και υπηρεσίες που εισάγονται στην αγορά, αλλά αντιμετωπίζονται από πολλές διαφορετικές πτυχές, όπως η καινοτομία στη διαχείριση, η οργανωτική καινοτομία και η οικονομική καινοτομία. Για παράδειγμα, ομαδοποιημένες καινοτομίες σε διαφορετικές ομάδες ως διαδικασίες προϊόντων και κατασκευής, καινοτομία υπηρεσιών, οργανωτική δομή και καινοτομίες στο σύστημα διαχείρισης (Fisher and William, 2001). Επιπλέον, οι καινοτομίες, ορίζουν τις τεχνικές καινοτομίες ως προϊόντα που βασίζονται σε τεχνολογίες προϊόντων, υπηρεσιών και παραγωγής και σε διοικητικές καινοτομίες ως νέες ιδέες και πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τον έλεγχο και τον συντονισμό του οργανισμού (Damanpour, Fariborz, 1988). Σύμφωνα με τους ορισμούς, μπορεί να ειπωθεί ότι εάν η καινοτομία ορίζεται ως διαδικασία, είναι μια προσπάθεια προγραμματισμού, εφαρμογής, εξάλειψης προβλημάτων και ανάληψης δράσης.

Προκειμένου η καινοτομία να εξαπλωθεί στα υπάρχοντα συστήματα, είναι απαραίτητο οι άλλοι φορείς να έχουν τα πλεονεκτήματα της καινοτομίας. Επιπλέον, η προσπάθεια υιοθέτησης καινοτομιών ως αποτέλεσμα διαφορετικών πιέσεων σε άλλους οργανισμούς στον οργανωτικό τομέα από άλλους παράγοντες στο περιβάλλον (π.χ. κυβέρνηση, χρηματοπιστωτικές αγορές κ.λπ.) μπορεί να σημαίνει ότι η διάδοση συνεχίζεται και η καινοτομία νομιμοποιείται και αναγνωρίζεται καθώς εξαπλώνεται (DiMaggio, Paul., and Powell, 1983). Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική καινοτομίας προϊόντων μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη οργανωτικών προτεραιοτήτων και δράσεων της αλυσίδας εφοδιασμού. Η στρατηγική και επιχειρησιακή συμμαχία οργανωτικών δράσεων οδηγεί συχνά σε νέα, πολύτιμα και εισαγόμενα καινοτόμα προϊόντα.

Η τεχνολογική αναταραχή επηρεάζει τις σημερινές δραστηριότητες των προηγμένων τεχνολογιών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι πρωτοβουλίες έχουν σχεδιαστεί για να είναι πιο ευέλικτες χρησιμοποιώντας ομάδες ανάπτυξης προϊόντων για να ξεπεράσουν τις τεχνολογικές αναταράξεις. Η τεχνολογική αναταραχή αναφέρεται στην ανάπτυξη των

αλλαγών της πληροφορίας και της τεχνολογίας στους τομείς παραγωγής - εκτός κατεύθυνσης και ως προς την ταχύτητα - και στην παρατυπία της εμφάνισης και εξάπλωσης αυτής της ανάπτυξης (Didonet, Simmons, Díaz-Villavicencio, and Palmer, 2012). Η τεχνολογική αναταραχή συμβάλλει στον σύντομο κύκλο ζωής του προϊόντος, τη διαμόρφωση μιας δυναμικής δομής της αγοράς όπου πραγματοποιούνται γρήγορες εισοδοι και έξοδοι, ταχεία απώλεια τεχνογνωσίας και γρήγορη αλλαγή στις προσδοκίες των πελατών. Εννοιολογικά, η τεχνολογική αναταραχή (i) ορίζεται ως η γρήγορη αλλαγή της τεχνολογίας στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, (ii) οι περισσότερες ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων υλοποιούνται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων στη βιομηχανία και (iii) οι τεχνολογικές αλλαγές προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για τον κλάδο. Η τεχνολογική αναταραχή είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού.

Καλύπτει το ποσοστό της τεχνολογικής αλλαγής, την αλλαγή σε νέο προϊόν, τις τεχνολογίες κατασκευής και επεξεργασίας και τον αστάθμητο παράγοντα. Τα ταραχώδη πλαίσια λειτουργίας παρέχουν γρήγορες συγκυρίες που συμβάλλουν στην καινοτομία και απαιτούν περισσότερες πληροφορίες για παράγοντες που σχετίζονται με το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης (Srivastava, Prashant, Karthik and Rawwas 2017).

Ειδικά, οι εταιρείες τεχνολογίας πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά τις διακυμάνσεις στην αγορά για να απαντήσουν σε γρήγορες και ασταθείς αλλαγές. Ως εκ τούτου, υπό υψηλές τεχνολογικές αναταράξεις, δίνεται σημασία στην ενεργό διαχείριση καινοτομίας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες απόδοσης μιας εταιρείας (Jiménez, Daniel and Sanz-Valle 2011).

3.6.1 Συνδυαστικές Ανταγωνιστικές Ικανότητες

Ο πυρήνας του καθορισμού της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η σχέση μιας επιχείρησης με το περιβάλλον της. Το βασικό χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι οι επιχειρήσεις ή οι βιομηχανίες στις οποίες αγωνίζεται (Porter, 1985). Δεδομένου ότι έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μια επιχείρηση πρέπει να προωθήσει τη δυναμική ικανότητα προκειμένου να ενσωματώσει τη γνώση σε τομείς εμπειρογνωμοσύνης και να διατηρήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μάθηση προκειμένου να προστατεύσει τις θεμελιώδεις ικανότητές της χωρίς απαλλοτρίωση και μίμηση από ανταγωνιστές.

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση εισέρχεται σε μια αγορά, σε σύγκριση με τους κύριους αντιπάλους της (Jiang, Xu, et al, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί μπορούν να επιτυγχάνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτώντας πολύτιμους, σπάνιους, μη υποκατάστατους πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον. Η σύγκριση αυτών των δύο θεωριών επιτρέπει μια εστιασμένη προοπτική για το πώς οι οργανισμοί καθορίζουν τις απαιτήσεις πόρων και επιτρέπει στους οργανισμούς να εξετάσουν μια εστιασμένη προοπτική για το πώς μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους πολύτιμους πόρους (Hillman, Withers, and Collins, 2009).

Επειδή η βιομηχανική θεωρία δίνει έμφαση στη μοναδικότητα των εσωτερικών πόρων και των επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί τη βάση γνωστή σήμερα ως θεωρία βασισμένη στους πόρους (Barney, Jay B., and Hesterly 2009). Οι εταιρείες προσανατολισμένες στην καινοτομία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές τους δεξιότητες για να προωθήσουν νέες αποφάσεις για την ικανοποίηση των νέων απαιτήσεων των καταναλωτών (Lii, Peirchyι, and Kuo 2016).

3.6.2 Οργανωσιακές Καινοτομίες

Η δημιουργία οργανωτικής καινοτομίας, προϊόντων και υπηρεσιών, αναφέρεται σε νέα μοντέλα διαχείρισης όπως επιχειρηματικά μοντέλα, τεχνικές διαχείρισης και στρατηγικές διαχείρισης, καθώς και οργανωτικές δομές και διαχείριση ολικής ποιότητας. Οι Wang και Ahmed (2004) ορίζουν την οργανωτική καινοτομία ως ένα νέο προϊόν ή το άνοιγμα μιας νέας αγοράς συνδυάζοντας καινοτόμο συμπεριφορά και στρατηγικό προσανατολισμό. Οι ατομικές πληροφορίες που μοιράζονται μέσα στον οργανισμό είναι οργανωσιακές γνώσεις και με την πάροδο του χρόνου αυτό αποτελεί την πηγή της οργανωσιακής καινοτομίας (Chen, Hsiu-Ju, and Tung-Ching Lin 2009).

Η καινοτομία θεωρείται ως μια στρατηγική που ανταποκρίνεται στις αλλαγές στη ζήτηση των πελατών, την ανταγωνιστικότητα και τις τεχνολογικές δεξιότητες (Abdallah, Bahjat, Dahiyat, and Matsui, 2019). Πολλοί ερευνητές στον τομέα της στρατηγικής και του μάρκετινγκ είναι πεπεισμένοι ότι η καινοτομία μιας εταιρείας συνδέεται με ανώτερες επιδόσεις, καθώς είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μίμηση εξουδετερώνει τα πλεονεκτήματα και τα διακριτικά γνωρίσματα των ανταγωνιστών και μειώνει τις εξαρτώμενες επιδόσεις τους (Olavarrieta and Friedmann

2008). Ο Drucker (2012) υπογραμμίζει τη σημασία της καινοτομίας και τονίζει την παραμέληση της οργανωσιακής έρευνας. Η οργανωσιακή αίσθηση της καινοτομίας εξηγείται ως η ικανότητα του οργανισμού να δέχεται διαφορετικές ιδέες και να υιοθετεί μια οργανωτική κουλτούρα που είναι ανοιχτή στην καινοτομία και ενθαρρύνει τη σκέψη δημιουργώντας καταιγισμό ιδεών μεταξύ των εργαζομένων (Lin, 2006).

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

- ✓ Abdallah, Ayman Bahjat, Samer Eid Dahiyat, and Yoshiki Matsui (2019) "Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies." *Management Research Review* 42(2). pp. 239-262. DOI:[10.1108/MRR-10-2017-0363](https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363)
- ✓ Chen, Hsiu-Ju, and Tung-Ching Lin (2009) "Exploring source of the variety in organizational innovation adoption issues—An empirical study of managers' label on knowledge management project issues in Taiwan." *Expert Systems with Applications* 36(2): 1380-1390 DOI:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.016>
- ✓ Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) 'Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152 [Available at: <https://www.jstor.org/stable/2393553>]
- ✓ Damanpour, Fariborz (1988) "Innovation type, radicalness, and the adoption process." *Communication research* 15(5): 545-567. DOI: <https://doi.org/10.2307/256406>
- ✓ Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G. and Palmer, M (2012) "Firms with capability to leverage substantial technological resources to come up innovation", *Marketing Intelligence & Planning* 30(7): 757-779.
- ✓ Jiménez-Jiménez, Daniel, and Raquel Sanz-Valle (2011) "Innovation, organizational learning, and performance." *Journal of business research* 64.(4): 408-417. DOI:[10.1016/j.jbusres.2010.09.010](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010)
- ✓ Lin, (2006) An examination of the relationships between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations. University of Minnesota. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
- ✓ Moore GA. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. *Harvard Business Review*. 2004 Jul-Aug;82(7-8):86-92, 187. PMID: 15241955.
- ✓ Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed (2004) "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis." *European journal of innovation management* 7(4) pp. 303-313. [Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060410565056/full/html>]

- ✓ Olavarrieta, and Friedmann (2008) "Market orientation, knowledge-related resources and firm performance." *Journal of business research* 61(6): 623-630. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.037>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ – APPLE INC.

4.1 Αποστολή – Όραμα της Apple Inc.

Η βάση για την επιτυχία της Apple Inc. ως μια από τις κορυφαίες εταιρείες στον κόσμο είναι η δήλωση, τόσο του οράματος, όσο και της αποστολής της. Με έτος ίδρυσης το 1976, η Apple Inc. αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα σύμβολο της καινοτομίας και της κομψότητας στη σχεδίαση τεχνολογικών προϊόντων. Αυτό υποστηρίζει το εμπορικό της σήμα, το οποίο αποτελεί ένα από τα κυριότερα επιχειρηματικά της πλεονεκτήματα.

Το όραμα και η αποστολή της εταιρείας βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων της με σκοπό την υποστήριξη και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της καινοτομίας στα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, που αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η Apple Inc. έχει κάνει αρκετές αλλαγές στο εταιρικό της όραμα και την αποστολή της με το πέρασ του χρόνου, που σκοπό την ανταπόκριση στις αλλαγές στην εταιρεία από τον αποθανόντα διευθύνοντα σύμβουλο Steve Jobs, στην τρέχουσα ηγεσία του Tim Cook.

Σήμερα, το όραμα και η αποστολή της Apple Inc. τροποποιήθηκαν με σκοπό την αντιπροσώπευση των επιχειρηματικών ευκαιριών που προκύπτουν στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα ευρείας κατανάλωσης ηλεκτρονικά είδη, το υπολογιστικό νέφος (Computing Cloud), τις υπηρεσίες ψηφιακής διανομής και τις βιομηχανίες ημιαγωγών. Συνδέονται άμεσα με την προώθηση της διαρκούς ανάπτυξης της Apple Inc., παρά τις προκλήσεις το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το εταιρικό όραμα και η εταιρική αποστολή της Apple Inc. συνδέονται ως προς το πώς προωθούν τη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας παρά τις προκλήσεις στο ανταγωνιστικό τοπίο. Η εταιρεία τεχνολογίας οφείλει να δηλώσει μια αποστολή η οποία να καθιστά σαφείς τις στρατηγικές διατήρησης της ανταγωνιστικότητας της, δηλαδή ότι η δήλωση αποστολής της υποδεικνύει τις στρατηγικές για να διατηρήσει την επιχείρηση ανταγωνιστική. Ανάλογα, η δήλωση οράματος της Apple Inc. οφείλει να κινηθεί προς την κατεύθυνση μιας μελλοντικής ηγεσίας στην παγκόσμια αγορά.

Η εταιρική αποστολή της Apple Inc. είναι η εξής: *Η Apple Inc. σηματοδότησε την επανάσταση των προσωπικών υπολογιστών στη δεκαετία του 1970 με το Apple II και επαναπροσδιόρισε τον προσωπικό υπολογιστή στη δεκαετία του 1980 με το Macintosh.*

Σήμερα, η Apple Inc. συνεχίζει να ηγείται της βιομηχανίας στον τομέα της καινοτομίας με βραβευμένους υπολογιστές, το λειτουργικό σύστημα OS X, το iLife και επαγγελματικές εφαρμογές. Η Apple Inc. είναι επίσης επικεφαλής στην ψηφιακή επανάσταση των μέσων ενημέρωσης με το iPod για μουσική και βίντεο και το ηλεκτρονικό κατάστημα iTunes, και έχει εισέλθει στην αγορά κινητής τηλεφωνίας με το επαναστατικό iPhone. Αυτή η δήλωση αποστολής από τον Steve Jobs το 2008 είναι σαφής και ολοκληρωμένη και εξετάζει το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο που επηρεάζει τις δυνατότητες της Apple Inc. Κάνει αναφορά στον λόγο ύπαρξης της εταιρείας, αλλά δίνει έμφαση και στη συμβολή της στην κοινωνία, στην παραγωγή δηλαδή ηλεκτρονικών συσκευών και εφαρμογών. Επίσης τονίζει τη διαφοροποίησή της από άλλες εταιρείες του κλάδου που της εξασφαλίζει την κυριαρχία στις αγορές τεχνολογικού ενδιαφέροντος.

4.1.1 Όραμα

Το εταιρικό όραμα της Apple Inc. είναι «να φτιάξουμε τα καλύτερα προϊόντα στη γη και να αφήσουμε τον κόσμο καλύτερα από ό, τι τον βρήκαμε». Ομοίως, η αντιπρόεδρος της εταιρείας για το περιβάλλον, την πολιτική και τις κοινωνικές πρωτοβουλίες, Lisa Jackson, δήλωσε: «Στόχος μας είναι να δημιουργήσουμε όχι μόνο τα καλύτερα προϊόντα στον κόσμο, αλλά τα καλύτερα προϊόντα για τον κόσμο». Έτσι, η δήλωση εταιρικού οράματος ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της Apple Inc. και δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη διατήρηση του περιβάλλοντος και τη συνολική βελτίωση των οικολογικών επιπτώσεων της επιχείρησης.

4.1.2 Αποστολή

Η δήλωση της εταιρικής αποστολής της δείχνει ότι η Apple Inc. επικεντρώνεται σε υπολογιστικά προϊόντα ως οργανωτικά αποτελέσματα. Ο όρος «ψηφιακή επανάσταση» δεν περιλαμβάνει μόνο υπολογιστές και κινητή τηλεφωνία, αλλά και άλλα αγαθά ή υπηρεσίες που βασίζονται κυρίως στην τεχνολογία υπολογιστών. Για παράδειγμα, η εταιρεία προσφέρει επίσης αποθήκευση και λογισμικό στο cloud, καθώς και διανομή ψηφιακού περιεχομένου (App Store, iTunes, κ.λπ.) και διαδικτυακές υπηρεσίες πληρωμών (Apple Pay). Ως αποτέλεσμα, η Apple Inc. σχεδιάζει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών σε διάφορα τμήματα της αγοράς. Επιπλέον, η εταιρική αποστολή δηλώνει ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας έχουν πολυεθνική εμβέλεια, στοχεύοντας στις αγορές ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης και ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε όλο τον κόσμο. Η εστίαση της δήλωσης εταιρικής

αποστολής καθορίζει εν μέρει το μίγμα μάρκετινγκ της Apple Inc. Αυτή η δήλωση αποστολής επηρεάζει επίσης τη δήλωση εταιρικού οράματος της εταιρείας, η οποία καθοδηγεί τον στρατηγικό σχεδιασμό για το πώς η τεχνολογική επιχείρηση φέρνει την εταιρική αποστολή στο μέλλον.

4.1 Ιστορική Αναδρομή της Apple Inc.

Το 1976, η Apple ιδρύθηκε από τρεις άνδρες: τον Steve Jobs, τον Steve Wozniak και τον Ronald Wayne με σκοπό την πώληση του χειροποίητου Προσωπικού Υπολογιστή του Wozniak που ονομάζεται Apple 1. Το Apple 1 πωλήθηκε ως μητρική πλακέτα με CPU, μνήμη RAM και βασικά τσιπ κειμένου-βίντεο. Επίσης, δε διέθετε ενσωματωμένο πληκτρολόγιο, οθόνη, θήκη ή οποιεσδήποτε άλλες συσκευές ανθρώπινης διεπαφής (οι οποίες προστέθηκαν αργότερα το 1977). Τον Ιούλιο του 1976, το Apple 1 βγήκε προς πώληση και πωλήθηκε για 667 δολάρια.



Εικόνα 2 Οι Ιδρυτές της Apple Inc.

Ωστόσο, ο Ronald Wayne αποφάσισε να αποχωρήσει από την εταιρεία μόλις δύο εβδομάδες μετά την ίδρυσή της. Στη συνέχεια, ο Wayne πήρε μια επιταγή 800 δολαρίων, η οποία θα άξιζε σχεδόν 72 δισεκατομμύρια δολάρια 40 χρόνια αργότερα. Ο Wayne ήταν αυτός που σχεδίασε το πρώτο λογότυπο της Apple Inc. το οποίο στη συνέχεια αντικαταστάθηκε από το λογότυπο του μήλου που σχεδιάστηκε από τον Rob Janoff το 1977. Η Apple Computer Inc. ενσωματώθηκε στις 3 Ιανουαρίου 1977. Ο Mike Markkula, ο πολυεκατομμυριούχος που ενδιαφερόταν για την αγορά της Apple Inc., παρείχε στην εταιρεία τη χρηματοδότηση και την επιχειρηματική εμπειρογνομosύνη. Ο Mike Markkula ήταν ο 3^{ος} υπάλληλος με το ένα τρίτο του μεριδίου της εταιρείας. Πρότεινε έναν άνδρα, τον Michael Scott να είναι ο πρώτος Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της

εταιρείας, καθώς πίστευε ότι ο Steve Jobs ήταν πολύ νέος και απείθαρχος για να είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Το 1977 εισήχθη το Apple II, επίσης από τον Wozniak. Το VisiCalc, ένα πρωτοποριακό υπολογιστικό φύλλο και λογισμικό υπολογισμού βοήθησαν τους υπολογιστές Apple II να σταθούν μπροστά από τους ηγέτες της αγοράς Tandy και Commodore PET. Το VisiCalc έδωσε στους χρήστες έναν πρόσθετο λόγο για να αγοράσουν το Apple II λόγω της συμβατότητας του με εφαρμογές γραφείου. Με την εισαγωγή έγχρωμων γραφικών, η Apple II κατάφερε να φέρει επανάσταση στη βιομηχανία υπολογιστών. Μέχρι το 1978, η Apple Inc. είχε ένα πραγματικό γραφείο με αρκετούς υπαλλήλους και μια γραμμή παραγωγής Apple II.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, τα έσοδα αυξήθηκαν εκθετικά για την εταιρεία Apple Inc. με την αξία της να διπλασιάζεται κάθε τέσσερις μήνες. Οι ετήσιες πωλήσεις τους αυξήθηκαν από 775.000 δολάρια σε 118 εκατομμύρια δολάρια μεταξύ Σεπτεμβρίου 1977 και Σεπτεμβρίου 1980 (μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης 533%).

Το 1979 επετράπη σε αρκετούς υπαλλήλους να επισκεφθούν το εργαστήριο της Xerox PARC η οποία είναι παγκοσμίως γνωστή για τον εκτυπωτή λέιζερ, το ποντίκι, τη δικτύωση ethernet και άλλα τεχνολογικά επιτεύγματα. Ο Jobs και οι μηχανικοί του επισκέφθηκαν την πανεπιστημιούπολη του PARC με αντάλλαγμα την επιλογή να αγοράσουν 100.000 μετοχές Apple Inc. για 10 δολάρια ανά μετοχή.

Μέχρι το έτος 1980, ο ανταγωνισμός αυξανόταν με την IBM και τη Microsoft στην αγορά. Η Apple Inc. κυκλοφόρησε το Apple III το ίδιο έτος για να ανταγωνιστεί αυτές τις εταιρείες στην αγορά εταιρικών υπολογιστών. Το Apple III δεν ήταν τόσο επιτυχημένο, λόγω ενός ελαττώματος σχεδιασμού. Προκειμένου να μειωθεί ο θόρυβος, ο Jobs επέμεινε ότι οι υπολογιστές δεν έχουν ανεμιστήρες ή αεραγωγούς που με τη σειρά τους δημιούργησαν προβλήματα λόγω επικίνδυνης υπερθέρμανσης. Έτσι, οι πωλήσεις των υπολογιστών IBM ξεπέρασαν τις πωλήσεις του Apple III.

Ωστόσο, ο Jobs είχε πειστεί από την επίσκεψη στα εργαστήρια της Xerox PARC ότι όλοι οι μελλοντικοί υπολογιστές έπρεπε να χρησιμοποιήσουν ένα γραφικό περιβάλλον εργασίας χρήστη (GUI) όπως αυτοί που χρησιμοποιούνται σήμερα. Ξεκίνησε αμέσως την ανάπτυξη ενός GUI για τον υπολογιστή επόμενης γενιάς της Apple Inc., Apple Lisa.

Δυστυχώς, ο Jobs απομακρύνθηκε από την ομάδα της Apple Lisa λόγω των συγκρούσεων και έγινε μέρος του χαμηλού κόστους έργου υπολογιστών, του Macintosh. Το Apple Lisa κυκλοφόρησε το 1983 και ήρθε αντιμέτωπο με καταστροφικές πωλήσεις λόγω της υψηλής τιμής και της περιορισμένης υποστήριξης λογισμικού.

Η Apple Inc. δημοσιοποιήθηκε στις 12 Δεκεμβρίου 1980, στα 22 δολάρια ανά μετοχή. Σύμφωνα με το δίκτυο EDN, οι μετοχές της Apple Inc. ύψους 4,6 εκατομμυρίων δολαρίων εξαντλήθηκαν αμέσως από τη Ford Motor Company το 1956 και παρήγαγαν περισσότερα κεφάλαια από οποιαδήποτε άλλη Αρχική Δημόσια Προσφορά. Αυτή η αρχική δημόσια προσφορά δημιούργησε κέρδη ύψους 217 εκατομμυρίων δολαρίων για τον Jobs, τον μεγαλύτερο μέτοχο. καθώς επίσης και κάποια εκατομμύρια κέρδη για άλλους 300 μετόχους της.

Μετά την αντικατάστασή του από την ομάδα του Apple Lisa, ο Jobs έγινε ο επικεφαλής της ομάδας Macintosh. Το Apple Macintosh είναι γνωστό ως ο πιο φιλικός προς το χρήστη υπολογιστής μέχρι σήμερα. Είναι επίσης γνωστό ως ο πρώτος προσωπικός υπολογιστής μαζικής αγοράς που διαθέτει ενσωματωμένο GUI και ποντίκι.

Το Macintosh, σε αντίθεση με το Apple Lisa, είχε μεγάλη επιτυχία χάρη στο έντονο μάρκετινγκ με το εμβληματικό διαφημιστικό "1984" σε σκηνοθεσία Ridley Scott που προβλήθηκε αποκλειστικά κατά τη διάρκεια του Super Bowl.

Παρόλο που το υλικό γραφικών που χρησιμοποιήθηκε ήταν πολύ ακριβό, η Apple Inc. αποφάσισε να πουλήσει το Macintosh σε τιμή προσιτή για οικιακούς χρήστες. Τα ασπρόμαυρα γραφικά και οι οπτικές του ικανότητες προσέλκυσαν επαγγελματίες σχεδιασμού και ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένο στην αγορά εκδόσεων επιτραπέζιων υπολογιστών. Είχε μια λαβή μεταφοράς που το έκανε φορητό και φαινόταν επίσης φιλικό προς το χρήστη.

Το Macintosh τιμολογήθηκε στα 2.495 δολάρια και βγήκε προς πώληση τον Ιανουάριο του 1984. Αν και το προϊόν δεν ήταν φθηνό, θεωρήθηκε ότι η τιμή του είναι καλή για την αξία που προσφέρει στον πελάτη (value for money). Μέχρι τις αρχές Μαΐου 1984, 70.000 μονάδες μεταφέρθηκαν ως αποτέλεσμα της διαφήμισης "1984".

Το 1983, περίπου την εποχή της κυκλοφορίας του Macintosh, ο Jobs προσέλαβε τον John Sculley ως νέο Διευθύνοντα Σύμβουλο της Apple Inc. όταν ο Mark Markkula, ο δεύτερος Διευθύνων Σύμβουλος ήθελε να αποσυρθεί. Ο Sculley ήταν ο νεότερος Διευθύνων

Σύμβουλος της Pepsi κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, αλλά μια επαγγελματική πρόταση τον έφερε στην Apple Inc. με τη θρυλική ερώτηση "Θέλεις να πουλάς ζαχαρούχο νερό για το υπόλοιπο της ζωής σας; Ή θέλεις να έρθεις μαζί μου και να αλλάξεις τον κόσμο;"

Ωστόσο, η ένταση αυξήθηκε μεταξύ του Jobs και του Sculley όταν οι Macintosh απέτυχαν να σπάσουν την κυριαρχία της IBM. Επιπλέον, ο Jobs άρεσε να κάνει τα πράγματα με τον δικό του τρόπο, ενώ ο Sculley ήθελε αυστηρή εποπτεία στα μελλοντικά προϊόντα, καθώς τόσο το Apple Lisa όσο και οι Macintosh δεν ήταν σε θέση να ανταγωνιστούν την IBM εκείνη την εποχή. Το 1985, καθώς οι τριβές μεγάλωναν μεταξύ του Jobs και του Sculley, ο Jobs προσπάθησε να εκδιώξει τον Sculley οργανώνοντας ένα πραξικόπημα το οποίο στη συνέχεια γύρισε μπούμερανγκ. Το διοικητικό συμβούλιο της Apple Inc. πήρε το μέρος του Sculley και αφαίρεσε τον Jobs από τα διευθυντικά του καθήκοντα. Στη συνέχεια, ο Jobs παραιτήθηκε από τη δουλειά του και ίδρυσε μια νέα εταιρεία που δημιουργεί προηγμένες θέσεις εργασίας με το όνομα NeXT. Ο Steve Wozniak επίσης έφυγε περίπου την ίδια στιγμή πουλώντας τις περισσότερες μετοχές του λέγοντας ότι η εταιρεία πήγαινε σε λάθος κατεύθυνση.

Με τον Jobs εκτός εταιρείας, το διοικητικό συμβούλιο ήταν ελεύθερο να σκεφτεί τι είδους μηχανήματα επρόκειτο να παράγει η Apple Inc. Αποφάσισαν να στοχεύσουν αγορές υψηλών προδιαγραφών με πιο ακριβά Mac. Ο Steve Jobs ήταν αντίθετος με την ιδέα της αύξησης των τιμών και έτσι μόνο αφού έφυγε μπορούσαν να εφαρμόσουν αυτή την πολιτική. Συμφώνησαν ότι αν και μπορούν να πωληθούν λιγότερες μονάδες, πρέπει να επιτευχθούν παρόμοια ή υψηλότερα κέρδη. Αυτή η πολιτική ονομάστηκε "55 or die" που είναι ο κανόνας του Jean-Louis Gassee ότι το Macintosh II πρέπει να αποφέρει κέρδος τουλάχιστον 55% ανά μηχανή. Ο Gasee ήταν ο άνθρωπος που προσέλαβε ο Sculley στη θέση του Jobs.

Αν και οι υπολογιστές της Apple Inc. ήταν αρκετά ακριβοί σε σύγκριση με τους άλλους υπολογιστές στην αγορά, είχαν οφέλη όπως το περιβάλλον εργασίας χρήστη που κράτησε τους χρήστες τους πιστούς. Η Apple Inc. παρουσίασε τον φορητό υπολογιστή PowerBook και το λειτουργικό σύστημα 7 το 1991. Το σύστημα 7 χρησιμοποιήθηκε μέχρι το 2001 όταν κυκλοφόρησε το OS X.

Η δεκαετία του 1990 είδε την Apple Inc. να προσπαθεί να εισέλθει σε νέες αγορές. Ο Gasee συμμετείχε επίσης στην ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως το Newton MessagePad

και το eMate θεωρώντας ότι αυτά τα προϊόντα θα οδηγήσουν την εταιρεία σε νέα επιτυχία. Ωστόσο, με τιμές τόσο υψηλές όσο \$700 και λειτουργίες που περιορίζονται στη λήψη σημειώσεων και τη διαχείριση επαφών, αυτά τα νέα προϊόντα δε λειτούργησαν στην αγορά. Και το Newton MessagePad σηματοδότησε την πτώση της Apple Inc. της δεκαετία του 1990 τερματίζοντας τη θητεία του Gasse στην Apple Inc. Στη συνέχεια, η Apple Inc. παρουσίασε τα Macintosh Classic, Macintosh LC και Macintosh Plus, τα οποία ήταν μοντέλα χαμηλότερου κόστους και κατάφεραν επίσης να φέρουν σημαντικές πωλήσεις. Η πολιτική της Apple Inc. "55 or die" γύρισε μπούμερανγκ τα τελευταία χρόνια της δεκαετίας, όταν οι υπολογιστές της IBM έγιναν φθηνότεροι και η επιρροή της Microsoft άρχισε να αυξάνεται. Παρόλο που τα Mac προσέφεραν μια εξαιρετική βιβλιοθήκη λογισμικού, ήταν περιορισμένα.

Τα Windows 3.0, αντίθετα, ήταν προς πώληση για φθηνούς υπολογιστές βασικών χρηστών. Η Apple Inc. έπρεπε να βρει το δρόμο της πίσω στην αγορά και έτσι εισήγαγε μια εντελώς νέα σειρά υπολογιστών: το Quadra, το Centris και το Performa. Το Performa προοριζόταν να είναι ένα είδος αποθέματος για πολυκαταστήματα και άλλα καταστήματα τρόπου ζωής, καθώς οι υπολογιστές της Apple Inc. ήταν τότε διαθέσιμοι μόνο μέσω ταχυδρομείου ή εξουσιοδοτημένων εμπόρων. Δεν υπήρχε Apple Store τότε. Αυτές οι γραμμές υπολογιστών, στην πραγματικότητα, το υπάρχον απόθεμά τους μετονομάστηκε με την προσθήκη νέου φιλικού προς τον καταναλωτή λογισμικού όπως το ClarisWorks και το Grolier Encyclopedia για την προσέλκυση οικιακών χρηστών. Αυτό, αντίθετα, δημιούργησε σύγχυση μεταξύ των πελατών, καθώς δεν καταλάβαιναν αρκετά τη διαφορά μεταξύ αυτών των μοντέλων.

Η Apple Inc. πειραματίστηκε επίσης σε προϊόντα όπως ψηφιακές κάμερες, φορητές συσκευές αναπαραγωγής ήχου CD, ηχεία, συσκευές τηλεόρασης κ.λπ., αλλά ήταν όλες ανεπιτυχείς. Τα μερίδια αγοράς της Apple Inc. και οι τιμές των μετοχών συνέχισαν να μειώνονται.

Ο Sculley ξόδεψε πολύ χρόνο και μετρητά για να φέρει το σύστημα 7 στο νέο μικροεπεξεργαστή IBM / Motorola PowerPC αντί του επεξεργαστή Intel. Καθώς τα περισσότερα λογισμικά γράφτηκαν για επεξεργαστές Intel και ήταν φθηνότερα, η Apple Inc. δεν είχε καμία ελπίδα να βρει το δρόμο της πίσω στην αγορά.

Με την εξαιρετικά ανεπιτυχή σειρά προϊόντων και τη δαπανηρή απόφαση να μετακινηθείτε στο PowerPC, το διοικητικό συμβούλιο της Apple Inc. είχε πτωθεί. Το

1993 ο Sculley απολύθηκε και αντικαταστάθηκε από τον Michael Spindler ως νέο διευθύνοντα σύμβουλο, έναν Γερμανό ομογενή που ήταν στην Apple Inc. από τη δεκαετία του 1980.

Ο Spindler, δυστυχώς, έπρεπε να ακολουθήσει το λάθος του Sculley στο PowerPC. Το πρώτο PowerPC που έτρεξε ο Macintosh κυκλοφόρησε το 1994, αλλά η ατυχία της Apple Inc. συνεχίστηκε. Ένας λόγος ήταν λόγω της δημοτικότητας των Windows στην αγορά τότε. Το 1996, ο Spindler αντικαταστάθηκε από τον Gil Amelio ως Διευθύνων Σύμβουλος. Ο Amelio έκανε αρκετές αλλαγές, όπως συμπεριλαμβανομένων εκτεταμένων απολύσεων και μείωσης του κόστους. Η θητεία του ήταν επίσης προβληματική καθώς η μετοχή της Apple Inc. έφτασε τα χαμηλότερα επίπεδα από την έναρξή της. Στη συνέχεια, ο Amelio αποφάσισε να αγοράσει τον υπολογιστή NeXT του Jobs για 429 εκατομμύρια δολάρια τον Φεβρουάριο του 1997 και έφερε πίσω τον Steve Jobs στην Apple Inc. Ο Jobs έπεισε το συμβούλιο να τον κάνει προσωρινό Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Ιούλιο του 1997. Λόγω των τεράστιων οικονομικών απωλειών και της τριετούς χαμηλής τιμής των μετοχών, το διοικητικό συμβούλιο συμφώνησε με τον Jobs. Ο Αμέλιο παραιτήθηκε μια εβδομάδα αργότερα.

Κατά τη διάρκεια της έκθεσης Macworld του 1997, ο Jobs ανακοίνωσε ότι η Apple Inc. ενώνει τα χέρια με τη Microsoft για να δημιουργήσει νέες εκδόσεις της Microsoft για το Macintosh. Ανακοίνωσε επίσης ότι η Microsoft είχε επενδύσει 150 εκατομμύρια δολάρια σε μετοχές της Apple Inc. χωρίς δικαίωμα ψήφου. Στις 10 Νοεμβρίου 1997, η Apple Inc. παρουσίασε το Ηλεκτρονικό Apple Store.

Ο Jobs εντυπωσιάστηκε από το σχεδιαστικό ταλέντο του Jonathan Ive και συνδυάστηκαν για να ξαναχτίσουν την κατάσταση της Apple Inc. Το iMac εισήχθη στις 15 Αυγούστου 1998, όλα σε έναν υπολογιστή. Ο Jonathan Ive ηγείται της ομάδας σχεδιασμού του iMac και αργότερα θα σχεδιάσει το iPod και το iPhone. 80.000 μονάδες του iMac πωλήθηκαν σε μόλις 5 μήνες ως αποτέλεσμα των σύγχρονων τεχνολογικών χαρακτηριστικών και του μοναδικού σχεδιασμού του.

Η αγορά δεν ήταν ανοιχτή για ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και έτσι η διοίκηση της Apple Inc. προτίμησε να επικεντρωθεί σε ένα στενό φάσμα προϊόντων. Μείωσε το φάσμα των υπολογιστών σε δύο για τις επιχειρήσεις και δύο για τους καταναλωτές. Έκλεισε επίσης πολλά άλλα τμήματα, συμπεριλαμβανομένου του Newton MessagePad.

Το 1998, η Apple Inc. αγόρασε το Key Grip Software Project της Macromedia, διευρύνοντας έτσι την αγορά επεξεργασίας βίντεο. Το προϊόν ονομάστηκε Final Cut Pro όταν κυκλοφόρησε τον Απρίλιο του 1999. Ήταν ημιτελές ακόμη και κατά τη στιγμή των πωλήσεών της. Η ανάπτυξη του Key Grip Software οδήγησε στην κυκλοφορία του προϊόντος επεξεργασίας βίντεο από την Apple Inc. που ονομάζεται iMovie τον Οκτώβριο του 1999.

Το Mac OS X εισήχθη στη θέση του Συστήματος 7 το 2001, το οποίο βασίστηκε στο λειτουργικό σύστημα από υπολογιστές NeXT. Την ίδια χρονιά, κυκλοφόρησε η φορητή ψηφιακή συσκευή αναπαραγωγής ήχου iPod και πούλησε 100 εκατομμύρια μονάδες μέσα σε έξι χρόνια.

Μετά από αυτό, η Apple Inc. εξαγόρασε τη γερμανική εταιρεία Astarte και η Apple Inc. δημιούργησε το iDVD για την καταναλωτική αγορά χρησιμοποιώντας την τεχνολογία σύνταξης DVD της Astarte. Η Apple Inc. αγόρασε δύο εταιρείες το 2002, την Nothing Real για την εφαρμογή ψηφιακής σύνθεσης και την Emagic για την εφαρμογή παραγωγικότητας μουσικής Logic. Η Apple Inc. έγινε ο πρώτος κατασκευαστής υπολογιστών που απέκτησε μια εταιρεία μουσικής μετά την αγορά του Emagic.

Το κατάστημα μουσικής iTunes της Apple Inc. εισήχθη το 2003 και η υπηρεσία προσέφερε online λήψεις μουσικής για 0.99 \$ ανά τραγούδι και επίσης το ενσωμάτωσε στο iPod. Το iTunes έγινε ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής μουσικής στον κόσμο μέχρι το 2005.

Το 2006, η Apple Inc. αποφάσισε τελικά να μεταβεί σε μια αρχιτεκτονική συστήματος που βασίζεται στην Intel. Το MacBook Pro ήταν ο πρώτος φορητός υπολογιστής της Apple Inc. με επεξεργαστή intel.

Μεταξύ 2003 και 2006 η τιμή της μετοχής της Apple Inc. αυξήθηκε περισσότερο από δέκα φορές, από 6 δολάρια ανά μετοχή σε 80 δολάρια ανά μετοχή. Το iPhone ανακοινώθηκε στην Έκθεση Macworld στις 9 Ιανουαρίου 2007. Ο Jobs ανακοίνωσε επίσης ότι η Apple Computer, Inc θα ονομάζεται στη συνέχεια Apple Inc., καθώς η εταιρεία είχε διευρύνει την έμφαση που δίνει και στα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης. Κατά τη διάρκεια των πρώτων 30 ωρών των πωλήσεών, 270.000 iPhone πωλήθηκαν. Η ευρεία επιτυχία επιτεύχθηκε με την εισαγωγή προϊόντων iPhone, iPod Touch και iPad.

Το App Store ξεκίνησε από την Apple Inc. τον Ιούλιο του 2008 για να πουλήσει εφαρμογές τρίτων για το iPhone και το iPod-Touch. Μέσα σε ένα μήνα, 60 εκατομμύρια αιτήσεις πωλήθηκαν μέσω του App Store και ήταν σε θέση να καταγράψει ένα μέσο ημερήσιο έσοδο ενός εκατομμυρίου δολαρίων. Η Apple Inc. έγινε επίσης ο τρίτος μεγαλύτερος προμηθευτής κινητών συσκευών στον κόσμο χάρη στη δημοτικότητα του iPhone. Οι μετοχές της Apple Inc. έφτασαν τα 300 δολάρια τον Οκτώβριο του 2010.

Ο Steve Jobs παραιτήθηκε από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου λόγω παραγόντων υγείας στις 24 Αυγούστου 2011 και αντικαταστάθηκε από τον Tim Cook. Ο Steve Jobs απεβίωσε στις 5 Οκτωβρίου 2011, γεγονός που σηματοδότησε το τέλος μιας απίστευτης εποχής για την Apple Inc. και έφερε μια μεγάλη εκτροπή στην ιστορία της. Ωστόσο, η Apple Inc. εξακολουθεί να επηρεάζει τις αγορές με πρωτοποριακά τεχνολογικά θαύματα μέχρι σήμερα.

4.2 Νομικό Περιβάλλον

Με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών οι επιχειρήσεις απειλούνται από τους ανταγωνιστές τους από νομικής άποψης. Το 1998 η Microsoft δέχθηκε μήνυση από της Apple Inc. λόγω ομοιοτήτων που έγιναν αντιληπτές μεταξύ του Macintosh και των Microsoft Windows και σημειώθηκε από τις ομοσπονδιακές κυβερνήσεις ότι η Microsoft αποτελούσε εμπόδιο του θεμιτού ανταγωνισμού αναφορικά με τη βιομηχανία λογισμικών τεχνολογικών μέσων. Από την άλλη μεριά τα λειτουργικά συστήματα της Apple Inc. είναι υποκατάστατα των Windows και έτσι κέρδισε ένα ακόμη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της Microsoft. Το 2002 η Apple Inc. κινήθηκε νομικά ενάντια της εταιρείας Tex9. Η τελευταία διέθεσε στην αγορά ένα πρόγραμμα μουσικής εν ονόματι xTunes το οποίο αντέγραφε το πρόγραμμα της Apple iTunes και έτσι η Tex9 μετονόμασε το πρόγραμμά της σε Sumi. Επίσης μια θυγατρική εταιρεία της Apple Inc. η οποία έχει την έδρα της στο Λονδίνο, η Apple Corps Limited κατέχει τα δικαιώματα για τη μουσική του μουσικού συγκροτήματος Beatles και δημιουργήθηκε μια προστριβή ανάμεσα στα μέλη του συγκροτήματος Ringo Starr και Paul McCartney οδηγώντας τους να μηνύσουν την Apple Inc. για τη χρήση που έκανε αναφορικά με το λογότυπό τους στο iTunes.

Προκειμένου η Apple Inc. να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επενδύει στη συνεχή έρευνα και ανάπτυξη των τεχνολογιών της. Το γεγονός αυτό την οδηγεί στο να απευθύνεται συχνά στα έννομα μέσα κατά πολλών ιστοτόπων οι οποίοι δημοσιεύουν στοιχεία αναφορικά με προϊόντα που ανήκουν στην Apple Inc.

4.3 Ανταγωνιστές

Η Apple Inc. είναι μία από τις πιο πολύτιμες μάρκες στον κόσμο. Το 2018, έγινε η πρώτη εταιρεία που αποτιμήθηκε σε 1 τρισεκατομμύριο δολάρια. Η επιτυχία της βασίζεται στην απόδοση και το σχεδιασμό των προϊόντων που την καθιστούν μοναδική.

Η εταιρεία σχεδιάζει, κατασκευάζει και πουλάει smartphones (iPhone), υπολογιστές (Mac), tablet (iPad) και διάφορα wearables, αλλά και προϊόντα τεχνολογίας για το σπίτι όπως τηλεοράσεις και αξεσουάρ. Λειτουργεί επίσης υπηρεσίες όπως καταστήματα ψηφιακού περιεχομένου, streaming, υπηρεσίες φροντίδας και αδειοδότησης. Όλα τα προϊόντα της χρησιμοποιούν το λειτουργικό σύστημα iOS, το οποίο αναπτύχθηκε από την Apple Inc. το 2007 και δεν λειτουργεί σε υλικό τρίτων.

Η Apple Inc. απασχολεί 137.000 άτομα. Το 2019, παρήγαγε καθαρά έσοδα 260,1 δισεκατομμυρίων δολαρίων, όπου περισσότερα από τα μισά αντιστοιχούσαν στις πωλήσεις iPhone. Η Apple Inc. δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο, αλλά η Αμερική είναι η πιο σημαντική περιοχή με το 45% των πωλήσεων. Τα περισσότερα από τα προϊόντα της εταιρείας κατασκευάζονται από εξωτερικούς συνεργάτες που βρίσκονται στην Ασία.

Όνομα	Apple Inc.
Έτος Ίδρυσης	1976
Έδρα	Cupertino, Καλιφόρνια, ΗΠΑ
Κατάσταση	Δημόσια Εταιρεία του NASDAQ
Τομέας Βιομηχανίας	Ηλεκτρονική Κατασκευή Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
Αριθμός Υπαλλήλων	137.000

Οι ανταγωνιστές της Apple Inc. είναι: Η Samsung, η Microsoft, η Dell, η Lenovo, η HP, η Sony, η Asus, η Xiaomi, η Huawei και η Oppo.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Apple Inc. είναι η Samsung, η οποία τοποθετείται ως η μεγαλύτερη εταιρεία smartphone που αντιπροσωπεύει το 21,2% της παγκόσμιας αγοράς. Στο ίδιο τμήμα, η Apple Inc. βρίσκεται στην τρίτη θέση με το 13% του μεριδίου χάρη στο εμβληματικό προϊόν της, το iPhone. Η Samsung ανέφερε 197,7 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα και 320.000 υπαλλήλους το 2019, ενώ η Apple Inc. κέρδισε 260 δισεκατομμύρια δολάρια και απασχολούσε 137.000 άτομα την ίδια περίοδο.

4.3.1 Apple Inc.

Η κύρια πηγή εισοδήματος της Apple Inc. είναι η πώληση προϊόντων όπως smartphones, tablet και προσωπικοί υπολογιστές. Το iPhone είναι η σειρά smartphones του που βασίζονται στο λογισμικό iOS και κάθε χρόνο κυκλοφορεί νέες εκδόσεις. Το 2019, τοποθετήθηκε ως το δεύτερο πιο δημοφιλές smartphone παγκοσμίως ενώ το πρώτο είναι της Samsung, δημιουργώντας καθαρές πωλήσεις 142 \$. 3 δισεκατομμύρια.

Άλλα προϊόντα περιλαμβάνουν το Mac, προσωπικούς υπολογιστές που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα macOS, το tablet iPad πολλαπλών χρήσεων, καθώς και μια σειρά wearables όπως το Apple Watch, είδη σπιτιού όπως Apple TV ή HomePod και άλλα αξεσουάρ. Τα AirPods είναι τα ασύρματα ακουστικά του που αλληλοεπιδρούν με την προσωπική τεχνητή νοημοσύνη.

Οι υπηρεσίες είναι η δεύτερη πηγή εισοδήματος της Apple Inc. που παρήγαγε 46,2 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019 καθώς επιτρέπουν στους πελάτες να βρίσκουν και να κατεβάζουν εφαρμογές και περιεχόμενο, όπως βιβλία, μουσική, βίντεο, παιχνίδια και podcast και περιλαμβάνουν πλατφόρμες όπως το App Store, το Mac App Store, το TV App Store και το Watch App Store. Λειτουργεί υπηρεσίες streaming όπως το Apple Music και το Apple TV, το οποίο κυκλοφόρησε τον Νοέμβριο του 2019 και προσφέρει πρωτότυπο περιεχόμενο που ανταγωνίζεται εταιρείες όπως το Netflix.

4.3.2 Samsung

Η Samsung είναι μια κορεατική εταιρεία τεχνολογίας που δημιουργήθηκε από τον Byung-Chull Lee το 1938. Ξεκίνησε ως εξαγωγέας τροφίμων και σήμερα είναι ένας από τους κορυφαίους κατασκευαστές και εμπόρους τεχνολογίας στον κόσμο. Η μάρκα είναι παρούσα σε 74 χώρες και διαθέτει 37 κέντρα παραγωγής για τα τρία τμήματα της: ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης, κινητά τηλέφωνα και επιδιόρθωση συσκευών.

Με 320.000 υπαλλήλους, το 2019, παρήγαγε έσοδα 197,69 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Με αυτά τα στοιχεία, είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος εξαγωγέας ηλεκτρονικών στη χώρα του. Η Samsung ανταγωνίζεται την Apple Inc. σχεδόν σε όλα τα τμήματα της και είναι ο κύριος ανταγωνιστής στην αγορά κινητής τηλεφωνίας. Από το 2012, διατηρεί μερίδιο μεταξύ 20% και 30% στην αγορά smartphones.

4.3.3 Microsoft

Η Microsoft είναι η εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού που δημιουργήθηκε το 1975 από τους Bill Gates και Paul Allen στις Ηνωμένες Πολιτείες, και κάποια χρόνια αργότερα έγινε μία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες τεχνολογίας. Σήμερα, απασχολεί 140.000 άτομα και έχει ετήσια έσοδα 25 δισεκατομμύρια δολάρια. Ανταγωνίζεται την Apple Inc. στον τομέα των συσκευών, στην ανάπτυξη λογισμικού και εφαρμογών και σε πλατφόρμες τυχερών παιχνιδιών. Είναι η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία τεχνολογίας στον κόσμο μετά την Apple Inc. και τη Samsung.

Η Microsoft αναπτύσσει πλατφόρμες και εργαλεία για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων στον δημόσιο τομέα. Υποστηρίζει επίσης τις νεοφυείς επιχειρήσεις και επιδιώκει να βελτιώσει τα αποτελέσματα στην εκπαίδευση και την υγεία. Η βασική της δραστηριότητα είναι η εμπορία υπηρεσιών που βασίζονται στο cloud σε άτομα και επιχειρήσεις, η αδειοδότηση προϊόντων λογισμικού και ο σχεδιασμός, η κατασκευή και η πώληση συσκευών. Αποφέρει επίσης έσοδα από την πώληση διαφημίσεων σε παγκόσμιο κοινό. Οι εφαρμογές του Outlook για κινητές συσκευές έχουν ξεπεράσει τους 100 εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως.

4.3.4 Dell

Η Dell σχεδιάζει, αναπτύσσει και κατασκευάζει προσωπικούς υπολογιστές και άλλα προϊόντα που σχετίζονται με υπολογιστές. Η εταιρεία ιδρύθηκε από τον Michael Dell το 1984 και λειτούργησε τα πρώτα χρόνια από το δωμάτιό του στο Πανεπιστήμιο του Τέξας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο πρώτος αυτοσχέδιος υπολογιστής του ήταν ο Turbo PC. Σήμερα, είναι ένας από τους κορυφαίους παρόχους τεχνολογίας στον κόσμο με χαρτοφυλάκιο που περιλαμβάνει προϊόντα και υπηρεσίες.

Εμπορευματοποιεί υλικό πληροφορικής, λογισμικό και λύσεις που συνεργάζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η Dell διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Μαλαισία, την Κίνα, τη Βραζιλία, την Ινδία, την Πολωνία και την Ιρλανδία. Δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 80 περιοχές παγκοσμίως και, με 165.000 υπαλλήλους, το 2019 παράγαγε έσοδα 92 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

4.3.5 Lenovo

Η Lenovo είναι κινέζικη εταιρεία τεχνολογίας που ιδρύθηκε το 1984 από την Κινεζική Ακαδημία Επιστημών, όπου συμμετείχαν ο Liu Chuanzhi και δέκα συνάδελφοί του. Αρχικά, ονομάστηκε New Technology Programmer, στη συνέχεια έγινε Legend Holdings και, από το 2004, άλλαξε σε Lenovo. Το 1986, διέθεσε στην αγορά τον πρώτο φορητό υπολογιστή της, το PC Convertible, βάρους 12 κιλών. Το χαρτοφυλάκιο της Lenovo περιλαμβάνει διακομιστές, λύσεις αποθήκευσης, λογισμικό διαχείρισης, tablet, smartphones, έξυπνες τηλεοράσεις και εφαρμογές.

Το 1988, ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στο Χονγκ Κονγκ και οκτώ χρόνια αργότερα, τοποθετήθηκε ως η μεγαλύτερη εταιρεία υπολογιστών στην Κίνα. Σήμερα, αποτιμάται σε 46 δισεκατομμύρια δολάρια, απασχολεί 66.000 άτομα και το 2019, παρήγαγε έσοδα 13,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η Lenovo είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής υπολογιστών στον κόσμο, με 63 εκατομμύρια αποστολές το 2019 και μερίδιο αγοράς 24,1%, όπου η Apple Inc. είναι τέταρτη με μερίδιο 7%. Στο τμήμα smartphone, με επικεφαλής την Apple Inc. και τη Samsung, είναι ο έβδομος προμηθευτής παγκοσμίως που κατέχει μερίδιο αγοράς 3%

4.3.6 Hewlett Packard

Η HP είναι η εταιρεία πληροφορικής που δημιουργήθηκε το 1939 στο Palo Alto της Καλιφόρνια από τους Bill Hewlett και Dave Packard, οι οποίοι έγιναν φίλοι κατά τη διάρκεια των σπουδών τους στην ηλεκτρολογία στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ. Όπως πολλές άλλες εταιρείες στον κλάδο της τεχνολογίας, ξεκίνησε από ένα γκαράζ και σήμερα είναι ένας από τους ηγέτες της τεχνολογίας στον κόσμο. Είναι πάροχος προσωπικών υπολογιστών και άλλων συσκευών υπολογιστών καθώς και εκτυπωτών και συναφών λύσεων.

Η HP πουλάει σε προσωπικούς καταναλωτές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και μεγάλες επιχειρήσεις. Λειτουργεί τρεις τομείς: Προσωπικά Συστήματα, Εκτύπωση και Εταιρικές Επενδύσεις. Τα τελευταία τρία χρόνια, η πώληση φορητών υπολογιστών, προμηθειών εκτύπωσης και επιτραπέζιων υπολογιστών αντιπροσώπευε το 10% των εσόδων της. Η εταιρεία απασχολεί 56.000 άτομα και, το 2019, παρήγαγε έσοδα ύψους 58,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Είναι ο δεύτερος παγκόσμιος προμηθευτής Η/Υ μετά από τη Lenovo, με μερίδιο αγοράς 22,2%.

4.3.7 Sony

Η Sony είναι πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας που δημιουργήθηκε το 1946 στο Τόκιο της Ιαπωνίας από τον Masaru Ibuka με το όνομα Tsushin Kogyo KK (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation). Ξεκίνησε ως μια μικρή επιχείρηση με 20 υπαλλήλους και εξελίχθηκε σε έναν παγκόσμιο όμιλο με 114.400 υπαλλήλους και ετήσια έσοδα 80,2 δισεκατομμύρια δολάρια.

Η Sony διαθέτει στην αγορά ηλεκτρονικά προϊόντα όπως smartphones, κονσόλες παιχνιδιών, κινηματογραφικές ταινίες, μουσική και οικονομικές υπηρεσίες, δημιουργώντας μια τεράστια συνέργεια μεταξύ όλων των επιχειρηματικών μονάδων της. Η κύρια πηγή εσόδων της είναι το Game & Network Services που έχει επιτύχει πάνω από 94 εκατομμύρια μηνιαίους ενεργούς χρήστες για την κονσόλα PlayStation και αντιπροσώπευε το 27% των κερδών της Sony το 2018. Το Home and Entertainment παράγει το 13%, ενώ οι Κινητές Συσκευές (Smartphones) είναι το 6% των εσόδων.

4.3.8 Asus

Η Asus είναι μια εταιρεία πληροφορικής που δημιουργήθηκε στην Ταϊπέι της Ταϊβάν το 1989 από τους T.H. Tung, Ted Hsu, Wayne Hsieh και M.T. Liao, όλοι πρώην μηχανικοί υλικού από την Acer. Ο όμιλος αναπτύχθηκε και έγινε ένας από τους κορυφαίους παρόχους λύσεων 3C, αναπτύσσοντας καινοτόμες λύσεις τόσο για ιδιώτες όσο και για επιχειρήσεις.

Η κύρια δραστηριότητά της είναι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η πώληση υπολογιστών, μητρικών και άλλων ειδών hardware, καθώς και συσκευών χειρός όπως tablet και smartphones. Η Asus απασχολεί 14.500 άτομα και, μεταξύ όλων των εμπορικών σημάτων της, απέφερε έσοδα 11,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2018. Είναι ο πέμπτος προμηθευτής Η/Υ στον κόσμο με μερίδιο αγοράς 5,5%.

4.3.9 Xiaomi

Η Xiaomi είναι μια κινεζική εταιρεία αφιερωμένη στο σχεδιασμό, την κατασκευή και την εμπορευματοποίηση των smartphones. Κυκλοφόρησε το 2010 μετά από συνεργασία μεταξύ της εταιρείας ανάπτυξης κινητών τσιπ Qualcomm και της κρατικής επενδυτικής εταιρείας της Σιγκαπούρης Temasek Holdings. Σήμερα, είναι παρούσα σε 90 περιοχές και απασχολεί περίπου 17.000 εργαζόμενους.

Το 2019, η Xiaomi παράγαγε έσοδα 73,8 δισεκατομμυρίων δολαρίων, όπου ο κύριος στόχος ήταν η πώληση smartphones, η οποία αντιπροσώπευε το 61,1% με την πώληση 32,1 εκατομμυρίων μονάδων προϊόντος ετησίως. Με αυτόν τον αριθμό τοποθετήθηκε ως ο τέταρτος προμηθευτής smartphone παγκοσμίως. Η επιχειρηματική μονάδα προϊόντων IOT και lifestyle αντιπροσωπεύει το 28,8% των εσόδων. Στην Κίνα και την Ινδία, είναι ηγέτης στις πωλήσεις της έξυπνης τηλεόρασης. Η τρίτη επιχειρηματική μονάδα της, οι υπηρεσίες Διαδικτύου, αναγνώρισε το 8,8% του εισοδήματος.

4.3.10 Huawei

Η Huawei είναι μια κινέζικη πολυεθνική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1987 και δραστηριοποιείται στην παροχή τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών καθώς και υποδομών έξυπνων συσκευών. Έχει περισσότερους από 194.000 υπαλλήλους και, το 2019, παράγαγε έσοδα 123 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Λειτουργεί σε 170 περιοχές, με 3 δισεκατομμύρια πελάτες σε όλο τον κόσμο.

Η επιχείρηση εμπορεύεται smartphones, υπολογιστές, tablet, wearables και έξυπνες οθόνες και συσκευές εικονικής πραγματικότητας (VR). Με το 15,2% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς, η Huawei είναι ο τρίτος προμηθευτής smartphone έπειτα από την Apple Inc. και τη Samsung. Το 2019, πούλησε περισσότερες από 240 εκατομμύρια μονάδες προϊόντων.

4.3.11 Oppo

Η Oppo είναι η καταναλωτική μάρκα ηλεκτρονικών και κινητών προϊόντων που κυκλοφόρησε το 2004 στην Κίνα. Ένα χρόνο αργότερα, παρουσίασε το πρώτο MP3 Player και το 2008 κυκλοφόρησε το πρώτο της κινητό τηλέφωνο. Το 2019, τα πρώτα smartphones 5G έγιναν διαθέσιμα στις ευρωπαϊκές αγορές. Η κύρια πηγή εσόδων του είναι η πώληση smartphones, αλλά εμπορεύεται επίσης συσκευές αναπαραγωγής Blu-Ray και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές.

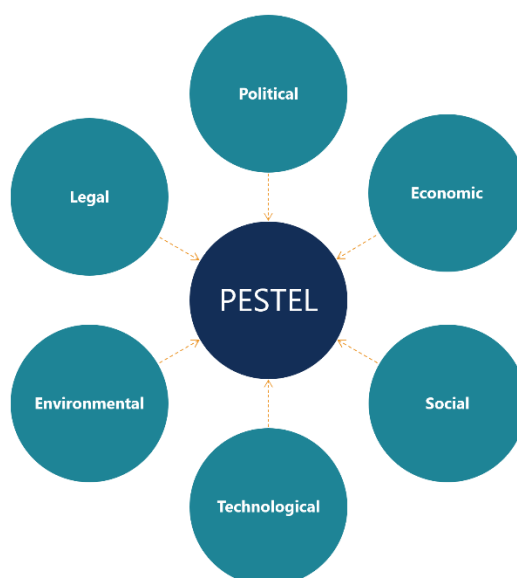
Η εταιρεία έχει πουλήσει 300 εκατομμύρια προϊόντα σε 40 χώρες. Τοποθετείται ως ο πέμπτος προμηθευτής smartphone στον κόσμο με μερίδιο αγοράς 8% και 31,4 εκατομμύρια μονάδες προϊόντος να πωλούνται το 2019. Ο όμιλος απασχολεί 40.000 υπαλλήλους και παράγει ετήσια έσοδα 137,7 εκατομμυρίων δολαρίων.

4.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

4.4.1 Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE εξετάζει τους διάφορους εξωτερικούς παράγοντες όπως πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς που επηρεάζουν την επιχείρησή μαζί με νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ανάλυση PESTLE υπογραμμίζει τα διαφορετικά εξωγενή σενάρια που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα επιτακτικό πλαίσιο για εταιρείες όπως η Apple Inc., καθώς βοηθά στην κατανόηση της δυναμικής της αγοράς και βελτιώνει συνεχώς τις δραστηριότητές της. Η ανάλυση PESTLE αναφέρεται επίσης ως ανάλυση PESTEL.



Εικόνα 3 Ανάλυση PESTLE

Πολιτικοί Παράγοντες – Political (P)

Η Apple Inc. είναι μια αμερικανική εταιρεία που έχει δημιουργήσει ισχυρή αύξηση εσόδων και έχει συγκεντρώσει μεγάλα χρηματικά ποσά. Περισσότερες από τις μισές πωλήσεις της έχουν αναφερθεί από χώρες εκτός της Αμερικής. Η Κίνα είναι η μεγαλύτερη χώρα παραγωγής προϊόντων Apple Inc., καθώς παράγονται με πολύ χαμηλό κόστος. Ένα μείζον πολιτικό ζήτημα είναι ο ανησυχητικός εμπορικός πόλεμος μεταξύ ΗΠΑ και Κίνας που μπορεί να επηρεάσει τα έσοδα από τις πωλήσεις της Apple Inc. και το μερίδιο αγοράς στην Κίνα και έτσι δημιουργεί κίνδυνο για την ανάπτυξη της εταιρείας. Έτσι, εάν οι δασμοί των ΗΠΑ αυξηθούν στις κινεζικές εισαγωγές στις ΗΠΑ, τότε η κινεζική

κυβέρνηση θα επιβάλει επίσης μεγάλους φόρους στα προϊόντα της Apple Inc. Η εύρεση εναλλακτικών λύσεων εκτός της Κίνας για την κατασκευή θα αυξήσει το κόστος των προϊόντων της Apple Inc., συνεπώς θα μειώσει συνολικά τις πωλήσεις παγκοσμίως. Η Apple Inc. λόγω των εσόδων της φορολογείται αρκετά και κάθε πολιτικό ζήτημα θα επηρεάσει τη συνολική εμπορική της απόδοση. Με την εμφάνιση του Brexit και μιας νέας κυβέρνησης στις ΗΠΑ, το εμπόριο προϊόντων Apple Inc. μπορεί να επηρεαστεί. Η πανδημία σε όλο τον κόσμο έχει επίσης επιδράσει στους πολιτικούς παράγοντες.

Οικονομικοί Παράγοντες – Economical (E)

Μερικοί από τους σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις και τις εταιρικές συνθήκες της Apple Inc. είναι η οικονομική ανάπτυξη, ο πληθωρισμός, ο αποπληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, οι πολιτικές μισθών κ.α. Μερικές από τις σημαντικές ευκαιρίες για την επέκταση της Apple Inc. είναι:

- Οικονομική Σταθερότητα των ανεπτυγμένων χωρών,
- Ταχεία οικονομική ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών,
- Τα αυξανόμενα διαθέσιμα κέρδη μεταξύ των καταναλωτών -στόχων.

Ωστόσο, ενώ διερευνούμε όλες τις οικονομικές ευκαιρίες, είναι απαραίτητο να έχουμε κατά νου όλες τις ανταγωνιστικές δυνάμεις των διεθνών αγορών. Αυτοί οι εξωτερικοί στρατηγικοί καθοριστικοί παράγοντες συμβολίζουν το δυναμικό ανάπτυξης για τη εταιρεία και τους ανταγωνιστές της, ιδιαίτερα τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως η Samsung και η Huawei. Τα προϊόντα της Apple Inc. είναι προϊόντα premium, οπότε το κοινό-στόχος είναι κυρίως πελάτες υψηλού επιπέδου. Έτσι, λόγω της τιμολογιακής πολιτικής premium, αντιμετωπίζει προκλήσεις να διεισδύσει στην ασιατική αγορά που έχει υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και μεγάλες ευκαιρίες για μια τεχνολογική μάρκα όπως η Apple Inc. Ένα ισχυρό δολάριο ΗΠΑ θα μπορούσε να αυξήσει τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, γεγονός που καθιστά πιο δαπανηρό για την Apple Inc. να κάνει συναλλαγές σε πολλές από τις κύριες αγορές όπως η Ευρώπη και η Κίνα. Επίσης εξαιτίας της πανδημίας σε όλο τον κόσμο, οι οικονομίες έχουν υποστεί και έχουν υπάρξει απώλειες θέσεων εργασίας σε όλο τον κόσμο. Δεδομένης της υψηλής τιμής των προϊόντων της Apple Inc., αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Κοινωνικοί Παράγοντες – Sociological (S)

Οι καταναλωτικές συμπεριφορές και προσδοκίες επηρεάζονται από κοινωνικούς εξωτερικούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις της Apple Inc. υπόκεινται στις επιπτώσεις των κοινωνικών ή κοινωνικό–πολιτιστικών τάσεων. Υπάρχουν λίγες κοινωνικό–πολιτισμικές τάσεις που είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις της Apple Inc. Ξεκινώντας με την αυξανόμενη χρήση κινητών συσκευών, η οποία είναι μία από τις μεγάλες ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων και των πωλήσεων της Apple Inc. Σε αυτήν την εποχή, ο κόσμος δεν μπορεί να φανταστεί τη ζωή του χωρίς gadget, κινητές συσκευές, smartphone, tablet, έτσι η Apple Inc. έχει καταγράψει τη πανταχού παρουσία της σε όλες τις διεθνείς αγορές. Τώρα η επόμενη τάση που επηρεάζει την κοινωνικό – πολιτιστική πτυχή είναι η προοδευτική ανάγκη για ψηφιακά συστήματα, αυτή είναι επίσης μια ευκαιρία για την Apple Inc. που οδηγεί σε περισσότερες πωλήσεις με βάση την αυξημένη ζήτηση. Οι αγοραστικές δυνατότητες του μέσου καταναλωτή αυξήθηκαν σε όλο τον κόσμο, οπότε αυξήθηκαν και οι πωλήσεις πολυτελών προϊόντων της Apple Inc. Τα προϊόντα της Apple Inc. είναι περισσότερο ένα σύμβολο κοινωνικής θέσης για πολλές κοινωνίες, οπότε αυτή η νοοτροπία αύξησε επίσης τις πωλήσεις της. Παρά τις τόσες ευκαιρίες, υπάρχει μια κοινωνική απειλή με την οποία η Apple Inc. αντιμετωπίζει την αντίθεση κατά των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Λόγω των αυξανόμενων προκλήσεων στους κλάδους των επιχειρήσεων, όπως κάποια εξωτερική υπηρεσία επισκευής, δημιουργούνται δυσάρεστα συναισθήματα κατά της Apple Inc. Οι ηθικές ανησυχίες για τη συναρμολόγηση των προϊόντων Apple Inc. στην Κίνα θα μπορούσαν να περιορίσουν τη “γοητεία” των αντικειμένων της στους αγοραστές με κοινωνική γνώση.

Τεχνολογικοί Παράγοντες – Technological (T)

Για την ανάλυση επιχειρηματικών ευκαιριών και απειλών αξιολογούνται οι τρέχουσες τεχνολογίες και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες είναι η αύξηση της τεχνολογικής ολοκλήρωσης των επιχειρήσεων, η οποία αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης για την Apple Inc., επεκτείνοντας τις τεχνολογικές υπηρεσίες της σε περισσότερους πελάτες και ιδρύματα. Αλλά η τεχνολογία έχει πολύ μικρή διάρκεια ζωής, έτσι η Apple Inc. πρέπει να ενημερώνει τα προϊόντα της πιο συχνά, ώστε να μπορεί να νικήσει εύκολα τους ανταγωνιστές της. Πολλά τεχνολογικά προϊόντα υψηλής αξίας προσφέρονται σε προσιτή τιμή από τους ανταγωνιστές της Apple Inc., γεγονός που επηρεάζει την εικόνα της μάρκας και τελικά τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας. Για παράδειγμα, συγκροτήματα όπως η Lenovo διατήρησαν τη θέση τους στην αγορά

υπολογιστών ενώ η Apple Inc. την έχασε. Τώρα μια άλλη σημαντική ευκαιρία για την Apple Inc. είναι η αυξανόμενη ζήτηση για cloud computing, η δημιουργία ενός εκτεταμένου πλαισίου cloud θα μπορούσε να διευρύνει το όφελος της επιχείρησης στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών.

Νομικοί Παράγοντες – Legal (L)

Η ανάλυση νομικών παραγόντων δείχνει την επιρροή του νόμου και των κανονισμών στην εταιρεία. Αυτοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν απειλή για την εταιρεία εάν δεν τηρηθούν. Επομένως, η συμφωνία με αυτούς είναι απαραίτητη, διαφορετικά η Apple Inc. μπορεί να αντιμετωπίσει αγωγές που θα οδηγήσουν σε κακή εικόνα της μάρκας. Σε αυτήν την ψηφιακή εποχή η τήρηση των κανονισμών περί απορρήτου είναι πολύ σημαντική και έτσι η κυβέρνηση ασκεί επίσης πίεση σε εταιρείες όπως η Apple Inc. Πρόκειται λοιπόν για μια απειλή για την Apple Inc. που έχει ως αποτέλεσμα δαπανηρές απαιτήσεις εποπτείας και περισσότερες δυσκολίες για τα προϊόντα που ασχολούνται με ιδιωτικές πληροφορίες. Η Apple Inc. εισήγαγε το “Apple Pay” και εισήλθε σε έναν τομέα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών με μεγάλη παρακολούθηση, ο οποίος θα μπορούσε να αυξήσει τον έλεγχο από την κυβέρνηση σε σημεία που αγνοεί. Η Apple Inc. βασίζεται σε μια ποικιλία προϊόντων που καλύπτονται από νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας, για παράδειγμα, λογισμικό και μουσική, για το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της. Αυτό κάνει τον οργανισμό βαθύτατα ευάλωτο απέναντι στην ιδιωτικότητα.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες – Environmental (E)

Αυτή η πτυχή αναδεικνύει τις περιβαλλοντικές τάσεις και τις συνέπειές τους στην επιχείρηση. Η Apple Inc. κατασκευάζει το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων της στην Κίνα, όπου οι περιβαλλοντικές παρενέργειες αποτελούν μεγάλη ανησυχία και μπορούν να επηρεάσουν σύντομα το κόστος κατασκευής και τους κανονισμούς. Η Apple Inc. παράγει ενεργειακά αποδοτικά προϊόντα όπως μπαταρίες, επεξεργαστές και άλλους τύπους εξοπλισμού που εκπέμπουν λιγότερη θερμότητα, και έτσι άρχισε να εργάζεται για νέες τεχνολογικές λύσεις. Η τάση βιωσιμότητας των επιχειρήσεων προσφέρει την ευκαιρία ενίσχυσης της εταιρικής εικόνας τους. Η Apple Inc. βασίζεται σε τεράστια υποδομή διαδικτύου που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους ηλεκτρικής ενέργειας στο εγγύς μέλλον. Η επιχείρηση υιοθετεί μια ενδεδειγμένη προσέγγιση της περιβαλλοντικής ευθύνης, από την αναφορά ολόκληρου του αποτυπώματος άνθρακα έως

την εύρεση τρόπων μείωσής του. Η Apple Inc. απορρίπτει με περιβαλλοντική ευθύνη τον ηλεκτρονικό της εξοπλισμό στο τέλος της ωφέλιμης ζωής του ανακυκλώνοντάς τον.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Apple Inc. είναι η απόρριψη μη λειτουργικών ηλεκτρονικών συσκευών που περιέχουν μπαταρίες λιθίου και το κόστος απόρριψής τους θα μπορούσε να είναι πολύ υψηλό και αυτές οι συσκευές δεν μπορούν να καταλήξουν σε χώρους υγειονομικής απόρριψης, και αυτό οδηγεί την Apple Inc. να αναγκαστεί να αναλάβει αυτό το κόστος. Η Apple Inc. έχει πλέον σταματήσει να παρέχει φορτιστή με νεότερες συσκευές. Μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη μείωση των περιβαλλοντικών αποβλήτων, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις.

4.4.2 Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter – Apple Inc.

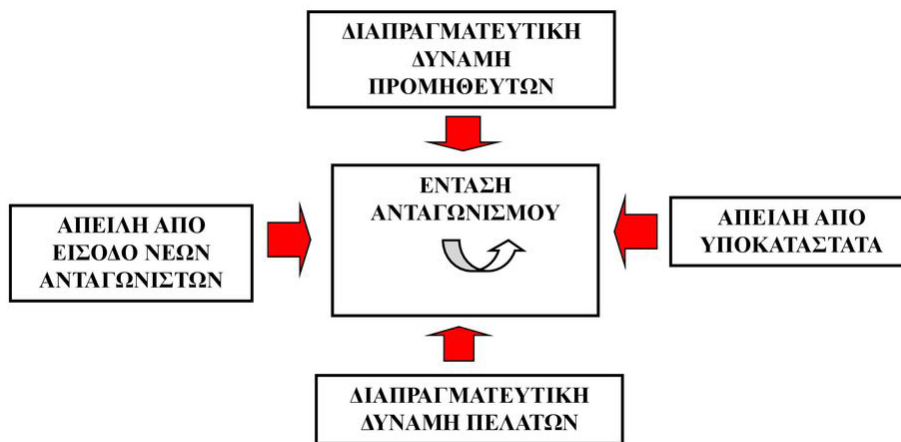
Ο Michael Porter ανέπτυξε τη μέθοδο ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων το 1979. Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων στοχεύει στην εξέταση πέντε βασικών δυνάμεων του ανταγωνισμού σε μια δεδομένη βιομηχανία. Η κύρια δύναμη που εξετάστηκε με το μοντέλο του Porter είναι το επίπεδο του ανταγωνισμού εντός μιας βιομηχανίας. Κάποιος θα μπορούσε ακόμη και να υποστηρίξει ότι το μοντέλο του Porter είναι ουσιαστικά μια ανάλυση της ανταγωνιστικότητας ή της μη ανταγωνιστικότητας μιας βιομηχανίας.

Μέσω των υπολογιστών και του λειτουργικού συστήματος Macintosh, του iPad, του iPhone και άλλων προϊόντων, η Apple Inc. έχει σημειώσει τεράστια επιτυχία ως εταιρεία παρά το γεγονός ότι πέρασε έναν αριθμό διακυμάνσεων από την ίδρυσή της το 1976. Το 2018, η Apple Inc. πέτυχε την αξιοσημείωτη διάκριση ως η πρώτη αμερικανική εταιρεία που κέρδισε κεφαλαιοποίηση αγοράς μεγαλύτερη από 1 τρισεκατομμύριο δολάρια.

Η επιτυχία της Apple Inc. οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά της να καινοτομεί και να φέρνει στην αγορά μοναδικά προϊόντα που έχουν προκαλέσει πιστότητα στους καταναλωτές αναφορικά με το εμπορικό σήμα.

Μια ανάλυση Πέντε Δυνάμεων του Porter για την Apple Inc. στον τομέα της τεχνολογίας δείχνει τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία και τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ως τις δύο ισχυρότερες δυνάμεις της αγοράς που μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία της Apple Inc. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή των αγοραστών να επιλέξουν υποκατάστατα προϊόντα και η απειλή των νεοεισερχόμενων στην αγορά είναι όλα ασθενέστερα στοιχεία μεταξύ των βασικών δυνάμεων του κλάδου.

Οι άλλες τέσσερις δυνάμεις που εξετάστηκαν στο μοντέλο του Porter επηρεάζουν όλες το επίπεδο του ανταγωνισμού. Περιλαμβάνουν την απειλή των νεοεισερχόμενων στην αγορά, την απειλή των καταναλωτών να επιλέξουν υποκατάστατα προϊόντα, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στη βιομηχανία και τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ή των καταναλωτών στην αγορά του κλάδου.



Εικόνα 4 Ανάλυση PESTLE

Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων εταιρειών που ανταγωνίζονται άμεσα με την Apple Inc. στον τομέα της τεχνολογίας είναι υψηλό. Η Apple Inc. βρίσκεται σε άμεσο ανταγωνισμό με εταιρείες όπως η Google, Inc., η Hewlett-Packard Company, η Samsung Electronics Co., Ltd., και η Amazon, Inc. Όλες αυτές οι εταιρείες ξοδεύουν σημαντικό κεφάλαιο για έρευνα και ανάπτυξη καθώς και για μάρκετινγκ, όπως ακριβώς και η Apple Inc. Έτσι, η ανταγωνιστική δύναμη στον κλάδο είναι ισχυρή.

Ένα πράγμα που κάνει τη βιομηχανία τόσο ανταγωνιστική είναι το σχετικά χαμηλό κόστος αλλαγής. Δεν απαιτεί σημαντική επένδυση για έναν καταναλωτή να εγκαταλείψει το iPad της Apple Inc. για ένα Amazon Kindle ή άλλους υπολογιστές tablet. Η απειλή του ανταγωνισμού στην αγορά αποτελεί βασικό στοιχείο για την Apple Inc., την οποία αντιμετώπισε κυρίως μέσω της συνεχούς ανάπτυξης νέων και μοναδικών προϊόντων για να αυξήσει και να ενισχύσει τη θέση του μεριδίου αγοράς της.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Υπάρχουν ουσιαστικά δύο σημεία περαιτέρω ανάλυσης εντός αυτής της δύναμης: η ατομική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η συλλογική διαπραγματευτική

τους δύναμη. Για την Apple Inc., η ατομική διαπραγματευτική δύναμη είναι αμελητέα, καθώς η απώλεια οποιουδήποτε πελάτη αντιπροσωπεύει ένα αμελητέο ποσό εσόδων για την Apple Inc. Ωστόσο, η συλλογική διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, η πιθανότητα μαζικής απώλειας πελατών από έναν ανταγωνιστή είναι ισχυρή δύναμη.

Η Apple Inc. αντιμετωπίζει αυτήν την ισχυρή δύναμη συνεχίζοντας να πραγματοποιεί σημαντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες στην E&A, επιτρέποντάς της να συνεχίσει να αναπτύσσει νέα και μοναδικά προϊόντα όπως τα AirPods και το Apple Watch και χτίζοντας σημαντική πιστότητα στη μάρκα. Η Apple Inc. ήταν πολύ επιτυχημένη σε αυτόν τον τομέα του ανταγωνισμού, δημιουργώντας μια μεγάλη πελατειακή βάση που, βασικά, δεν θα σκεφτόταν να εγκαταλείψει την πώληση των iPhone της υπέρ ενός άλλου ανταγωνιστικού smartphone.

Απειλή από Νεοεισερχόμενες Επιχειρήσεις

Η απειλή ενός νεοεισερχόμενου στην αγορά που θα μπορούσε να απειλήσει σοβαρά το μερίδιο αγοράς της Apple Inc. είναι σχετικά χαμηλή. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες: το εξαιρετικά υψηλό κόστος ίδρυσης μιας εταιρείας στον κλάδο και το πρόσθετο υψηλό κόστος για την καθιέρωση της αναγνώρισης της επωνυμίας.

Οποιοσδήποτε νεοεισερχόμενος στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών ή των smartphones πρέπει να έχει ένα τεράστιο ποσό κεφαλαίου μόνο για να δαπανήσει για E & A και κατασκευή για να αναπτύξει και να δημιουργήσει το δικό του χαρτοφυλάκιο προϊόντων πριν βγάλει τα προϊόντα του στην αγορά και αρχίσει να παράγει έσοδα. Ένας τέτοιος νεοεισερχόμενος αντιμετωπίζει τον ήδη διαπιστωμένο ισχυρό ανταγωνισμό στον κλάδο που υπάρχει μεταξύ της Apple Inc. και των μεγάλων ανταγωνιστών της, που είναι όλες μεγάλες, εδραιωμένες εταιρείες.

Η δευτερεύουσα πρόκληση είναι η καθιέρωση αναγνώρισης εμπορικού σήματος σε μια βιομηχανία που έχει ήδη αρκετές εταιρείες, όπως η Apple Inc., η Google και η Amazon, με πολύ ισχυρή αναγνώριση μάρκας.

Παρόλο που είναι πιθανό να εισέλθει στην αγορά κάποια νέα εταιρεία (ίσως μια κινεζική εταιρεία με οικονομική υποστήριξη από την κυβέρνηση), ενδέχεται τελικά να αμφισβητήσει τη θέση της Apple Inc. στον κλάδο, για το άμεσο μέλλον, η πιθανότητα εμφάνισης ενός τέτοιου φαινομένου βέβαια είναι πολύ χαμηλή.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό για την Apple Inc. να συνεχίσει να ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων και δημιουργώντας αφοσίωση στο εμπορικό σήμα για να θέσει τους τυχόν νεοεισερχόμενους στη βιομηχανία σε μεγαλύτερο ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά αδύναμη στην αγορά για τα προϊόντα της Apple Inc. Η διαπραγματευτική θέση των προμηθευτών αποδυναμώνεται από τον μεγάλο αριθμό δυνητικών προμηθευτών για την Apple Inc. και το άφθονο ποσό προσφοράς. Η Apple Inc. είναι ελεύθερη να επιλέξει μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού δυνητικών προμηθευτών για εξαρτήματα των προϊόντων της. Οι βιομηχανίες των προμηθευτών ανταλλακτικών της, όπως οι κατασκευαστές επεξεργαστών υπολογιστών, είναι οι ίδιες ιδιαίτερα ανταγωνιστικές.

Το κόστος αντικατάστασης για την Apple Inc. ενός προμηθευτή με έναν άλλο είναι σχετικά χαμηλό και δεν αποτελεί σημαντικό εμπόδιο. Επιπλέον, η Apple Inc. είναι σημαντικός πελάτης για τους περισσότερους προμηθευτές ανταλλακτικών της και, ως εκ τούτου, οι προμηθευτές της είναι πολύ απρόθυμοι να διακινδυνεύσουν να χάσουν την επιχείρησή από πελάτη. Αυτό ενισχύει τη θέση της Apple Inc. στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, ενώ αντίθετα αποδυναμώνει τις θέσεις τους. Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών εξαρτημάτων δεν αποτελεί σημαντικό ζήτημα ούτε για την Apple Inc. ούτε για τους σημαντικούς ανταγωνιστές της.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα, στο πλαίσιο του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter, δεν αποτελούν προϊόντα που ανταγωνίζονται άμεσα τα προϊόντα μιας εταιρείας αλλά πιθανά υποκατάστατα αυτών. Στην περίπτωση της Apple Inc., ένα παράδειγμα υποκατάστατου προϊόντος είναι ένα σταθερό τηλέφωνο που μπορεί να υποκαταστήσει την κατοχή ενός iPhone.

Αυτή η “απειλή” είναι σχετικά χαμηλή για την Apple Inc. λόγω του γεγονότος ότι τα περισσότερα πιθανά υποκατάστατα προϊόντα έχουν περιορισμένες δυνατότητες σε σύγκριση με τα προϊόντα της Apple Inc., όπως στο παράδειγμα ενός σταθερού τηλεφώνου σε σύγκριση με ένα iPhone που έχει τη δυνατότητα να κάνει πολύ περισσότερα από τις τηλεφωνικές κλήσεις.

4.5 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Ανάλυση SWOT – Apple Inc.

Η ανάλυση SWOT είναι μια χρήσιμη τεχνική για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης που βασίζεται σε τέσσερις βασικές πτυχές. Πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Η ανάλυση αυτή συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις διότι φανερώνει τα θετικά σημεία των επιχειρήσεων και έτσι μπορούν να ληφθούν αποφάσεις αναφορικά με τη χρήση τους. Συμβάλλει επίσης στον εντοπισμό σημείων που μπορούν να διορθωθούν πριν γίνουν εμφανείς απειλές. Συνοψίζοντας, η ανάλυση S.W.O.T. βοηθά στη δημιουργία στρατηγικών σχεδίων που ξεχωρίζουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.



Εικόνα 5 Ανάλυση SWOT

4.5.1 Δυνάμεις – Strengths (S)

- **Προϊόντα καινοτόμα με μοναδικό σχεδιασμό**

Η ικανότητα της Apple Inc. να σχεδιάζει το δικό της υλικό, λογισμικό και άλλα προϊόντα τη βοηθά να κατατάσσεται μεταξύ αυτών που βρίσκονται στην κορυφή της αγοράς.

Κάθε χρόνο, τα νέα προϊόντα της προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και καινοτομούν στο σχεδιασμό, τη χρηστικότητα και την ευκολία χρήσης. Το γεγονός αυτό είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους η επωνυμία τους εξακολουθεί να κατακτά την αγορά παρά τις υψηλές τιμές. Για παράδειγμα, Το 2021, η Apple Inc. σχεδιάζει να λανσάρει τα AirPods 3, ενημερώνοντας το προηγούμενο μοντέλο και κάνοντάς το πιο φιλικό προς τον

πελάτη ως προς τα χαρακτηριστικά και βελτιώνοντας το μοντέλο για τη μείωση του κόστους.

- ***Εισαγωγή Νέων Υπηρεσιών***

Λόγω της έλευσης αρκετών νέων τεχνολογιών όσον αφορά την ψηφιακή τεχνολογία, η Apple Inc. έχει καταφέρει να ξεκινήσει τα δικά της συστήματα. Το Apple TV+, το Apple Music, το iTunes, το Apple Card και το Apple Arcade είναι μεταξύ των νέων υπηρεσιών που θα κυκλοφορήσουν και θα βελτιώσουν την εμπειρία των χρηστών.

Πρόσφατα η Apple Inc. ξεκίνησε το Apple One, τον ευκολότερο τρόπο για να αποκτήσει κάποιος όλες τις συνδρομητικές υπηρεσίες της Apple Inc. σε ένα απλό πρόγραμμα, επομένως, η Apple Inc. συνεχίζει να βελτιώνει τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών της, διατηρώντας και προσελκύοντας νέους πελάτες.

Μόνο το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών της Apple Inc. αντιπροσωπεύει το 17,7% των ετήσιων εσόδων της. Το να είναι σε θέση να καινοτομεί συνεχώς το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της είναι ένα δυνατό σημείο της επιχείρησης

- ***Οργανωτική Κουλτούρα***

Η ικανότητα της Apple Inc. να παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας και να βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας στην αγορά καινοτομίας είναι μια αποκλειστικά δύναμη της επιχείρησης που οφείλεται στην κουλτούρας της. Η προσπάθεια για καινοτομία, αλλαγή, δημιουργικότητα στο σύνολό της και επιβολή αυτής της νοοτροπίας τη βοήθησε να εκμαιεύσει λαμπρές ιδέες και να αναπτύξει μια ισχυρή εσωτερική κουλτούρα επωνυμίας. Αυτοί οι δύο παράγοντες – δημιουργικότητα και αριστεία – μπορούν να οδηγήσουν στην επιχειρηματική ανάπτυξη.

- ***Τεχνολογική Αριστεία***

Ο συμβιβασμός στην ποιότητα είναι αυτό που διατηρεί και επεκτείνει το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης. Η Apple Inc. εργάζεται πάνω σε κορυφαία τεχνολογία και αναπτύσσει προϊόντα με έμφαση στην ποιότητα και αυτό ενισχύει την αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία της.

Η καινοτομία, η ποιότητα και η απλότητα των προϊόντων της, βοηθούν στο να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της σημειώνοντας 87% σε πελάτες αφοσιωμένους στη μάρκα για τις ΗΠΑ και την Ευρώπη.

4.5.2 Αδυναμίες – Weaknesses (W)

- *Δίκτυο Περιορισμένης Διανομής*

Η Apple Inc. έχει ένα περιορισμένο δίκτυο διανομής επειδή πουλάει τα προϊόντα της από μόνη της και λίγα καταστήματα είναι διάσπαρτα σε όλο τον κόσμο. Σε αντίθεση με άλλα προϊόντα smartphones που οι καταναλωτές έχουν εύκολα πρόσβαση σε αυτά επειδή πωλούνται σε όλα τα καταστήματα με τεχνολογικά προϊόντα.

- *Έλλειψη συμβατότητας (ασυμβατότητα εξαρτημάτων)*

Όταν ένας πελάτης αγοράζει ένα προϊόν Apple Inc., εισέρχεται στον “κόσμο της Apple”. Τα προϊόντα της Apple Inc. είναι διαβόητα για την αποκλειστική συμβατότητά τους με τα αξεσουάρ της Apple Inc. Το γεγονός ότι τα στοιχεία ή το λογισμικό τρίτων δεν λειτουργούν είναι ένας κύριος λόγος που η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να στοχεύσει ένα κοινό που επιθυμεί αυτές τις δυνατότητες.

- *Υψηλές τιμές*

Η προνομιακή τιμολόγηση της Apple Inc. αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τους καταναλωτές. Το υψηλό περιθώριο κέρδους ήταν ο λόγος που το προϊόν κατάφερε να στοχεύσει μόνο μια ελίτ κατηγορία ανθρώπων παρά το γεγονός ότι το κοινό τους ήταν γενικοί χρήστες smartphones.

- *Αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές*

Η Apple Inc. έχει κατηγορηθεί ότι χρησιμοποιεί εφαρμογές παρακολούθησης στο τηλέφωνό της, αποκαλύπτοντας την ακριβή τοποθεσία των χρηστών. Η Apple Inc. βρίσκεται υπό έρευνα και για αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές.

4.5.3 Ευκαιρίες – Opportunities (W)

- *Αφοσίωση εμπορικών σημάτων*

Η Apple Inc. έχει τοποθετήσει μια προνομιακή εικόνα στο μυαλό των πελατών που σχετίζεται με το στυλ, την οικονομική ευμάρεια και την αυτοεικόνα που ενισχύουν τις πωλήσεις της.

Οι ανακοινώσεις νέων προϊόντων της Apple Inc. αποτελούν σημαντικό γεγονός για τους πιστούς χρήστες της. Το iPhone της Apple Inc. διαθέτει επίσης ένα αξιοσημείωτο ποσοστό διατήρησης πελατών της τάξεως του 92%. Αυτό φανερώνει τι άλλο μπορούν να επιτύχει η επιχείρηση αναφορικά με τη δέσμευση της αγοράς. Η Apple Inc. έχει το

πλεονέκτημα να αυξήσει αυτό το ποσοστό διατηρώντας τους πιστούς της πελάτες χαρούμενους και ζωντανεύει πιο καινοτόμες ιδέες μέσα από τη διάθεση νέων προϊόντων.

- **Προσθήκη στη γραμμή προϊόντων**

Η μικρή σειρά προϊόντων της Apple Inc. τη βοηθά να κατέχει μόνο ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς smartphone. Θα πρέπει να προσθέσει περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες στο χαρτοφυλάκιό της, τα οποία μπορούν να τη βοηθήσουν να ανταγωνιστεί άλλους ηγέτες της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, το Apple Pay ήταν μια καλή προσθήκη μαζί με το Google Pay ή άλλες επιλογές πληρωμής που είναι τώρα διαθέσιμες σε όλο τον κόσμο.

- **Συνεργασίες και Εξαγορές**

Η Apple Inc. έχει την ευκαιρία να αποκτήσει νεοσύστατες επιχειρήσεις και εταιρείες με επενδύσεις στην τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης (AI), τη μηχανική μάθηση και την τεχνολογία. Τέτοιες εξαγορές μπορούν να επιτρέψουν στην Apple Inc. να ενσωματώσει αυτή την τεχνολογία στα προϊόντα της και να βελτιώσει περαιτέρω την ποιότητά της. Για παράδειγμα, η Apple Inc. κατάφερε να αποκτήσει την εταιρεία Regaind, η οποία βοήθησε την Apple Inc. να προσθέσει ML στις εγγενείς εφαρμογές smartphone της.

- **Τεχνολογία**

Η Apple Inc. έχει την ευκαιρία να συνεχίσει να αναπτύσσεται πέρα από το Apple watch και τα airpods και σε άλλες κατηγορίες wearable.

Η επερχόμενη τεχνολογία μαζί με την Τεχνητή Νοημοσύνη θα επιστρέψουν στη Apple Inc. να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της και να έχει ισχυρή θέση στην αγορά, η εταιρεία έχει επίσης επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της τα οποία έχουν υιοθετήσει την καινοτομία τεχνητής νοημοσύνης της στο λειτουργικό τους σύστημα.

4.5.4 Απειλές – Threats (T)

- **Δέσμευση αγοράς από ανταγωνιστές**

Ολόκληρο το οικοσύστημα για τα smartphones και τη βιομηχανία αλλάζει και ανοίγει τις ευκαιρίες για τους ανταγωνιστές να διεισδύσουν στην αγορά. Η σύγκριση του μεριδίου αγοράς μεταξύ smartphones που χρησιμοποιούν λειτουργικό σύστημα Android είναι 74,2% ενώ τα iOS κατέχουν 79% του μεριδίου της αγοράς.

- **Έξαρση του κορονοϊού και παγκόσμιες εντάσεις**

Οι περισσότερες εταιρείες βασίζουν την κατασκευή μερών των προϊόντων τους καθώς και τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας τους στην Κίνα. Δυστυχώς, το ξέσπασμα του νέου ιού Covid-19 έχει καταφέρει να βλάψει έως και το 20% των ετήσιων εσόδων της Apple Inc. μέχρι τον Απρίλιο του 2020, ειδικά σε χώρες όπως η Κίνα, η Ιταλία, η Νότια Κορέα και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Τα έσοδα αναμενόταν να είναι μεταξύ 63 εκατομμύρια δολάρια και 67 εκατομμύρια δολάρια, αλλά ανήλθαν σε μόνο 57 εκατομμύρια δολάρια, σημειώνοντας μια πτώση της τάξεως του 15-20% από αυτό που προβλεπόταν.

Η αλυσίδα εφοδιασμού της Apple Inc. επηρεάστηκε επίσης από την έξαρση του κορονοϊού και η Apple Inc. ανέφερε σταθερά έσοδα το 2020 λόγω των αβεβαιοτήτων εφοδιαστικής αλυσίδας που σχετίζονται με την έξαρση του κορονοϊού.

Δεύτερον, η αύξηση των δασμών στις εισαγωγές από την Κίνα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα. Αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει αρνητικά τα μικτά περιθώρια κέρδους και έτσι θα αυξηθεί η τιμή του προϊόντος.

- **Αγωγές**

Η Apple Inc. έχει υποστεί εκατοντάδες αγωγές τα τελευταία χρόνια από τους καταναλωτές. Αυτές οι αγωγές σχετίζονται με την επιβράδυνση των τηλεφώνων τους και την επιτάχυνση των CPU. Σύμφωνα με πρόσφατα νέα, η Apple Inc. πρόκειται να πληρώσει 18 εκατομμύρια δολάρια για να διευθετήσει μια αγωγή για επιβράδυνση ή απενεργοποίηση του FaceTime σε παλαιότερα μοντέλα iPhone (<https://9to5mac.com/2020/04/28/apple-class-action-facetime-settlement/>).

- **Αύξηση του ανταγωνισμού και του μεριδίου αγοράς**

Παρόλο που η Apple Inc. έχει καθιερωθεί ως μια σταθερή μάρκα, αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από μάρκες όπως, Samsung, Dell κ.λπ., Μπορούμε να δούμε τη διαφορά μέσω του αριθμού των χρηστών Android σε σύγκριση με τους χρήστες της Apple Inc. οι οποίοι όπως αναφέρουμε παραπάνω είναι περισσότεροι. Βέβαια έως και το 2018 οι χρήστες προτιμούσαν τα Android και από το 2019 και έπειτα στράφηκαν προς τα iOS.

επιτακτικά κριτήρια για την αξιολόγηση των επενδύσεων και των ηγετών. Σημαντικά επίσης είναι τα κίνητρα που δίνονται στα ανώτερα στελέχη και συγκεκριμένα τα μπόνους των ανώτερων στελεχών E & A τα οποία βασίζονται στο επίπεδο απόδοσης της εταιρείας και όχι στο κόστος ή στα έσοδα από συγκεκριμένα προϊόντα. Έτσι, οι αποφάσεις για τα προϊόντα είναι κάπως μονωμένες από βραχυπρόθεσμες οικονομικές πιέσεις.

Αυτό δε σημαίνει ότι η Apple Inc. δεν λαμβάνει υπόψη το κόστος και τους στόχους εσόδων όταν αποφασίζει για τεχνολογίες και χαρακτηριστικά των προϊόντων της εταιρείας. Ο τρόπος που συμβαίνει αυτό είναι διαφορετικός συγκριτικά με άλλες συμβατικά οργανωμένες εταιρείες. Αντί οι σταθεροί παράμετροι για σχεδιασμό και μηχανική να είναι οι στόχοι κόστους, οι ηγέτες έρευνας και ανάπτυξης της Apple Inc. επιλέγουν να σταθμίζουν τα οφέλη για τους χρήστες έναντι των εκτιμήσεων κόστους.

4.5 Στρατηγικές της Apple Inc.

Οι στρατηγικές μιας εταιρείας, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, χωρίζονται σε τρία επίπεδα (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό), αποτελούν απορροή της SWOT ανάλυσης και σκοπό έχουν την εκμετάλλευση τόσο των δυνάμεων του εσωτερικού όσο και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται κάλυψη των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος και αποφεύγονται οι απειλές του εξωτερικού.

Το επιχειρησιακό-επίπεδο της στρατηγικής ορίζεται από τον κλάδο και τις αγορές που δραστηριοποιείται η εταιρεία και αφορά αποφάσεις, που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση, για θέματα εξαγορών, καθετοποίησης κατανομή των πόρων των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων κ.λπ.

Το επιχειρηματικό (ανταγωνιστικό) επίπεδο στρατηγικής αφορά στον ανταγωνισμό στον κλάδο και τις αγορές δράσης της εταιρείας και καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση και τους stakeholders.

Το λειτουργικό επίπεδο ασχολείται λεπτομερώς με την ανάπτυξη των πόρων και κάθε απόφαση λαμβάνεται από τον μάνατζερ της εταιρείας.

4.5.1 Επιχειρησιακή (Εταιρική) Στρατηγική της Apple Inc.

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι καθοριστική για την εξέλιξη της εταιρείας. Η εταιρεία θέτει υπό εξέταση τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, έχοντας να επιλέξει ανάμεσα στη σταθερότητα, την ανάπτυξη και την περισυλλογή. Η Apple Inc. έχει επιλέξει τη στρατηγική της ανάπτυξης, τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται από την εταιρεία με την οριζόντια ολοκλήρωση. Η Apple Inc. έχει προχωρήσει στην εξαγορά 100 εταιρειών μέσα στα τελευταία έξι χρόνια, όπως αποκάλυψε ο ίδιος ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, Τιμ Κουκ. Αυτό σημαίνει πως

η Apple Inc. εντάσσει μια νέα εταιρεία στις τάξεις της κάθε τρεις εβδομάδες, όπως ανέφερε η πρόσφατη ετήσια συνέλευση μετόχων της εταιρείας. Οι εξαγορές αυτές κατά κύριο λόγο έχουν στόχο την εξασφάλιση τεχνολογιών και ταλαντούχων συνεργατών.

Η μεγαλύτερη εξαγορά, σε επίπεδο κεφαλαίων, κατά την τελευταία δεκαετία υπήρξε για την Apple Inc. η απόκτηση της Beats Electronics, της εταιρείας κατασκευής ακουστικών την οποία ίδρυσε ο γνωστός μουσικός παραγωγός Dr. Dre. Μια άλλη εξαγορά που προκάλεσε αίσθηση ήταν αυτή της Shazam, εταιρείας λογισμικού αναγνώρισης μουσικής, την οποία Apple Inc. απέκτησε το 2018 έναντι 400 εκατομμυρίων δολαρίων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η Apple Inc. εξαγοράζει μικρότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της τεχνολογίας, ενσωματώνοντας τις καινοτομίες που αυτές παρουσίασαν στα δικά της προϊόντα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η PrimeSense, μια ισραηλινή εταιρεία που δραστηριοποιείται στις τεχνολογίες αναγνώρισης των ανθρώπινων χαρακτηριστικών, με την τεχνολογία που αυτή ανέπτυξε να συμβάλει στην αναγνώριση χαρακτηριστικών προσώπου (FaceID) της εταιρείας.

Ο τεχνολογικός κολοσσός έχει να παρουσιάσει ένα εξαιρετικό ποικίλο χαρτοφυλάκιο εξαγορών και επενδύσεων. Πέρυσι, για παράδειγμα, η Apple Inc. εξαγόρασε μια σειρά από εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην τεχνητή νοημοσύνη, μία εταιρεία οργάνωσης εκδηλώσεων σε πλαίσιο εικονικής πραγματικότητας, μια εταιρεία ψηφιακών πληρωμών, καθώς και μία με ειδίκευση στα podcast, μεταξύ άλλων.

Ένα χρόνο νωρίτερα, το 2019, η Apple Inc. εξαγόρασε τη Drive.ai, μια εταιρεία αυτόνομων οχημάτων, σε μια προσπάθεια να ενισχύσει τη δική της παρουσία στο χώρο των τεχνολογιών αυτόνομης και ρομποτικής αυτοκίνησης.

Το 2016, η Apple Inc. επένδυσε 1 δισεκατομμύριο δολάρια στη Didi Chuxing, μια κινεζική υπηρεσία κλήσης οχήματος μεταφοράς, αν και το ποσοστό των μετοχών που απέκτησε με εκείνο το ποσό δεν της εξασφάλισε το πλειοψηφικό πακέτο.

Η Apple Inc. είναι ένας εξαιρετικά επικερδής κολοσσός, με χρηματιστηριακή αποτίμηση η οποία υπερβαίνει τα 2 τρισεκατομμύρια δολάρια, επομένως διαθέτει άφθονα κεφάλαια προκειμένου να προχωρά σε εξαγορές. Όμως, παρότι εξαγόρασε 100 εταιρείες μέσα σε έξι χρόνια, η Apple Inc. αποδεικνύεται ιδιαίτερα επιλεκτική στο τι αποκτά. Για παράδειγμα, ο Ίλον Μασκ, ιδρυτής της Tesla, αποκάλυψε πρόσφατα πως είχε προσεγγίσει τον Τιμ Κουκ, προκειμένου να εξαγοράσει την εταιρία ηλεκτροκίνητων οχημάτων, όταν

αυτή αντιμετώπιζε δυσκολίες το 2013. Ο διευθύνων σύμβουλος της Apple Inc. απέρριψε την προτεινόμενη συνάντηση.

Παράλληλα, η Apple Inc. αποδεικνύεται πολύ πιο συγκρατημένη στα ποσά που δαπανά για τις εξαγορές αυτές, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα κεφάλαια που διαθέτουν οι ανταγωνιστές της στο χώρο της τεχνολογίας. Η Microsoft κατέβαλε το ποσό των 26 δισεκατομμυρίων δολαρίων προκειμένου να αποκτήσει το LinkedIn, η Amazon.com πλήρωσε 13,7 δισεκατομμύρια για τη Whole Foods, ενώ το Facebook αποτίμησε την αξία του WhatsApp στα 19 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι δέκα ακριβότερες εξαγορές της Apple Inc., αντιστοιχούν αθροιστικά σε ποσά μικρότερα από οποιοδήποτε των τριών περιπτώσεων που προαναφέρθηκαν.

4.5.2 Επιχειρηματική (Ανταγωνιστική) Στρατηγική της Apple Inc.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο οι επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορούν οι εταιρείες να ακολουθήσουν είναι αυτές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης είτε με βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση. Η Apple Inc. με γνώμονα τη ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης. Η εταιρεία σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες με τρόπο που να υπερέχουν σε σχέση με τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά.

Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας στηρίχθηκε στη μοναδική της ικανότητα στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του δικού της λειτουργικού συστήματος (software) και του δικού της υλικού (hardware). Η Apple Inc. έχει κατορθώσει, παρά την υψηλή ανταγωνιστικότητα του κλάδου της τεχνολογίας, να δημιουργήσει μεγάλη ζήτηση για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της. Τα προϊόντα της έχουν την υψηλότερη τιμή στην αγορά και οι καταναλωτές διατηρούν την αφοσίωση στο brand name της. Απόρροια των δύο αυτών παραγόντων είναι οι καταναλωτές να έχουν την προθυμία να διαθέσουν υψηλότερα ποσά προκειμένου να προχωρήσουν στην αγορά των προϊόντων της.

Την ίδια αφοσίωση που έχουν οι καταναλωτές στο brand name της εταιρείας έχει και η Apple Inc. στην καινοτομία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επιμονής της εταιρείας στην καινοτομία είναι το iPod.

Ένα άλλο στοιχείο που διαφοροποιεί την Apple Inc. από τους ανταγωνιστές της είναι η πώληση και η μεταπώληση των προϊόντων της. Η εταιρεία έχει απαγορεύσει στα σημεία

μεταπώλησης να κάνουν διαφήμιση στα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από μια τιμή που έχει θέσει ως ελάχιστη. Με τον τρόπο αυτό η προμήθεια των προϊόντων της από τους καταναλωτές γίνεται σε μια τιμή που είναι πλησίον της προτεινόμενης τιμής που έχει ορίσει η εταιρεία. Έτσι, αυξάνει τις άμεσες πωλήσεις της και διατηρεί τη δημοτικότητα του brand name της, η οποία συνδέεται με τις υψηλές τιμές των προϊόντων της.

4.5.2 Λειτουργική Στρατηγική της Apple Inc.

Η λειτουργική στρατηγική αφορά στον συντονισμό των δράσεων στις επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές και έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων και να αυξήσουν την αποδοτικότητα των τμημάτων. Η εταιρεία έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση των προϊόντων της, μέσω της στρατηγικής του Μάρκετινγκ. Έτσι, κατορθώνει να διατηρεί το δημοφιλές brand name της.

Επίσης, η εταιρεία έχει επενδύσει τεράστια χρηματικά ποσά στο τμήμα της Ερευνάς και Ανάπτυξης, καθώς αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την ανάδειξή της ως μία εκ των κορυφαίων στον κλάδο της τεχνολογίας. Η χρηματοδότηση του συγκεκριμένου τμήματος είναι συνεχής προκειμένου τα προϊόντα της να εξελίσσονται, καθώς και να δημιουργούνται νέα και με αυτόν τον τρόπο να μπορεί να ανταπεξέλθει τον διαρκή ανταγωνισμό του κλάδου.

4.6 Προτεινόμενες Στρατηγικές της Apple Inc.

4.6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η Apple Inc. αποτελεί μια πανίσχυρη εταιρεία στον κλάδο της τεχνολογίας, γεγονός το οποίο έχει ως απόρροια να έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει οποιασδήποτε οικονομικής κρίσης και να αποτρέψει κάθε είδους επιχειρησιακή στρατηγική περισυλλογής. Άρα, οι επιχειρησιακές στρατηγικές που προτείνονται κινούνται στα πλαίσια της ανάπτυξης.

Πιο αναλυτικά, η Apple Inc. οφείλει να εκμεταλλευτεί τις όλο και αυξανόμενες επενδύσεις που πραγματοποιεί, αλλά και τις δυνάμεις του εσωτερικού της περιβάλλοντος, εισάγοντας καινοτόμες τεχνολογίες. Για παράδειγμα, έπειτα από τον επαναπροσδιορισμό της Facebook και τη στροφή του Ομίλου στην Εικονική Πραγματικότητα, η Apple Inc. πρέπει να εισχωρήσει στον Γαλάζιο Ωκεανό που δημιουργήθηκε, προκειμένου να μην καταλήξει να γίνει μια εταιρεία σαν την Kodak. Με περαιτέρω επένδυση στο τμήμα

Έρευνας & Ανάπτυξης μπορεί να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα τα οποία να έχουν τη δυνατότητα συμβατότητας με τέτοιου είδους τεχνολογίες. Συνεπώς, προτείνεται η εσωτερική ανάπτυξη που θεωρείται μια αναγκαία συνθήκη και προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα στον ανταγωνιστικό κλάδο της τεχνολογίας.

Στη συνέχεια, η Apple Inc. πρέπει να αναπτυχθεί με κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Προτείνεται να απορροφήσει εταιρείες που ανήκουν σε πρώιμο επίπεδο της αλυσίδας εφοδιασμού. Παράδειγμα αυτού του τύπου της ολοκλήρωσης αποτελεί η εξαγορά των προμηθευτών της. Το υλικό (Hardware) δεν κατασκευάζεται από τη μητρική εταιρεία, αλλά η ανάθεσή της γίνεται σε άλλες εταιρείες, όπως η Foxconn, η οποία κατασκευάζει τα προϊόντα της με μεγάλη αυστηρότητα ως προς τις προδιαγραφές. Συνεπώς, η κάθετη ολοκλήρωση θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει τον πλήρη έλεγχο του σχεδιασμού και της παραγωγικής διαδικασίας. Άρα, θα είναι σε θέση να ενισχύσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, διατηρώντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

4.6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που θεωρητικά μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική της διαφοροποίησης και η εστίαση. Η εστίαση σε συγκεκριμένα κομμάτια της αγοράς δεν έχει κανένα απολύτως όφελος, αφού θα απελευθερωθούν οι πελάτες της, κάνοντας ευκολότερο το έργο των ανταγωνιστών της. Με λίγα λόγια, η επιμονή στη στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η βέλτιστη λύση η οποία καταλήγει σε απόλυτη συμφωνία με τις επιχειρησιακές στρατηγικές που προτείνονται.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

- ✓ Dosi, G. (1982) ‘Technological Paradigms and Technological Trajectories’. *Research Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 147-162. DOI:[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- ✓ Maier, Astrid and Müller, Volker, 2007, ‘Apple secures Europe iPhone revenue deals’, *FT.com*. DOI: <https://www.ft.com/content/17aa89d0-500b-11dc-a6b0-0000779fd2ac>
- ✓ Porter, E., M., 1979. “How Competitive Forces Shape Strategy” *Harvard Business Review*. [Available at: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>]
- ✓ Terrell, E., 2008. *Apple Computers Inc.: This month in business history*. Business Reference Services. [Available at <https://www.loc.gov/rr/business/businesshistory/April/apple.html>]
- ✓ Vogelstein, F. 2008. *The Untold Story: How the iPhone Blew Up the Wireless Industry*. *Wired magazine*, 16(2). [Available at: <https://www.wired.com/2008/01/ff-iphone/>]
- ✓ West Loel, Mace Michael, 2009, *Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple’s iPhone*”, *Telecommunications Policy*. 34(5-6), pp. 270-286 [Available at: https://econpapers.repec.org/article/eetelpol/v_3a34_3ay_3a_3ai_3a5-6_3ap_3a270-286.htm]
- ✓ Porter, M. (2001) ‘Strategy and the Internet’. *Harvard Business Review*, March, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78. [Available at: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>]
- ✓ Yoffie David, Kim Renne, (2011), “Apple Inc. in 2010”, *Harvard Business School Case*, 710-467. [Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38679>]
- ✓ Terrell, E., 2008. *Apple Computers Inc.: This month in business history*. Business Reference Services. [Available at: <https://www.loc.gov/rr/business/businesshistory/April/apple.html>]
- ✓ Vogelstein, F. 2008. *The Untold Story: How the iPhone Blew Up the Wireless Industry*. *Wired magazine*, 16(2). [Available at: <https://www.wired.com/2008/01/ff-iphone/>]

- ✓ West Loel, Mace Michael, 2009, "Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple's iPhone", *Telecommunications Policy*. 34(5-6), pp. 270-286
[Available at:
https://econpapers.repec.org/article/eetelpol/v_3a34_3ay_3a_3ai_3a5-6_3ap_3a270-286.htm]
- ✓ Srivastava, Prashant, Karthik NS Iyer, and Mohammed YA Rawwas (2017) "Performance impact of supply chain partnership strategy-environment co-alignment." *International Journal of Operations & Production Management* 37(7): 927-949. [Available at:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-09-2015-0586/full/pdf?title=performance-impact-of-supply-chain-partnership-strategy-environment-co-alignment>]
- ✓ <https://www.computerworld.com/article/2604020/the-evolution-of-apples-iphone.html>
- ✓ <https://www.scribd.com/doc/11983566/A-Strategic-Analysis-of-Apple-Corporation>
- ✓ <https://www.google.com/url?q=http://www.edn.com/electronics-blogs/edn-moments/4403276/Apple-IPO-makes-instant-millionaires%25E2%2580%2594December-12%25E2%2580%25941980&sa=D&source=editors&ust=1628602541714118&usg=AOvVaw1EIUWOg8JB2MfCZVMlrHKm>
- ✓ <https://www.feedough.com/what-is-marketing-definition-types-scope/>
- ✓ <https://www.feedough.com/what-is-retail-retailing-types-functions-characteristics/>
- ✓ <https://www.feedough.com/what-is-revenue/>
- ✓ <http://www.samsung.com/>
- ✓ <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>
- ✓ <https://www.microsoft.com/>
- ✓ <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/index.html>
- ✓ <https://www.forbes.com/sites/jonathanponciano/2019/05/15/worlds-largest-tech-companies-2019/#7deb60cf734f>
- ✓ <http://www.dell.com/>

- ✓ <https://investors.delltechnologies.com/static-files/cff5c8fc-e2a6-4d62-9a54-5ad279baa2f5>
- ✓ https://research-methodology.net/apple-business-strategy/#_ftn1
- ✓ https://research-methodology.net/apple-business-strategy/#_ftn2
- ✓ https://research-methodology.net/apple-business-strategy/#_ftn3
- ✓ <https://www.investopedia.com/apple-s-5-most-profitable-lines-of-business-4684130>
- ✓ <https://www.statista.com/statistics/272698/global-market-share-held-by-mobile-operating-systems-since-2009/>
- ✓ <https://9to5mac.com/2020/04/28/apple-class-action-facetime-settlement/>
- ✓ [The One OS to Rule Them All - 33 Android vs iOS Market Share Stats \(kommandotech.com\)](#)
- ✓ <https://www.lenovo.com/us/en?Redirect=False>
- ✓ <https://doc.irasia.com/listco/hk/lenovo/interim/2020/intrep.pdf>
- ✓ <https://www.statista.com/statistics/267018/global-market-share-held-by-pc-vendors/>
- ✓ <https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>
- ✓ <https://www8.hp.com/us/en/home.html>
- ✓ [https://s2.q4cdn.com/602190090/files/doc_financials/2019/ar/hp-inc_10-ka-\(1\).pdf](https://s2.q4cdn.com/602190090/files/doc_financials/2019/ar/hp-inc_10-ka-(1).pdf)
- ✓ <https://www.sony.net/>
- ✓ <https://bizfluent.com/about-5176244-sony-corporation-history-background.html>
- ✓ https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2019_E.pdf
- ✓ <https://www.asus.com/About-ASUS/>
- ✓ https://www.asus.com/EVENT/Investor/Content/attachment_en/20190530155248474941550_en.pdf
- ✓ <https://www.mi.com/global/index.html>
- ✓ http://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/2019IR_e.pdf
- ✓ <https://consumer.huawei.com/>
- ✓ https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report_2019_en.pdf?la=en
- ✓ <https://www.oppo.com/en/about/>

- ✓ <https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>
- ✓ <https://www.owler.com/company/oppo>
- ✓ [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-(As-Filed).pdf)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Χωρίς αμφιβολία η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Σε μια τέτοια εποχή, ο κλάδος της τεχνολογίας δε θα μπορούσε να μη χαρακτηρίζεται από ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον συγκεκριμένο κλάδο έχει να αντιμετωπίσει ένα εξωτερικό περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο και εν μέσω καταγιστικών και ραγδαίων εξελίξεων οφείλει να προσαρμόζει το εσωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου αρχικά να επιβιώσει και στη συνέχεια να μπορέσει να αναπτυχθεί και να κυριαρχήσει.

Προκειμένου λοιπόν η επιχείρηση να είναι σε θέση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πρέπει να έχει ως βάση της λειτουργίας της το στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι στρατηγικές αποφάσεις που θα ληφθούν από την επιχείρηση είναι κομβικές και ικανές να την οδηγήσουν στην επιτυχία, αλλά και στην αποτυχία.

Η Apple Inc. αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μιας επιχείρησης που παρακολουθεί συνεχώς την εξέλιξη του παγκόσμιου γίνεσθαι και αγωνίζεται για να επιτύχει τους στόχους, την αποστολή και το όραμά της. Αποτελεί μια από τις κυρίαρχες εταιρείες του κλάδου της τεχνολογίας σε παγκόσμια εμβέλεια, καθώς είναι σε θέση να λαμβάνει τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις, κατορθώνοντας έτσι να βρίσκεται υψηλά στην προτίμηση των καταναλωτών.

Η Apple Inc. αποφάσισε νωρίς ότι προκειμένου να προσελκύσει, αλλά και να διατηρήσει τους καταναλωτές, πρέπει να εστιάσει στη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Η εταιρεία δημιουργεί προϊόντα που είναι ανώτερα και διαφορετικά από ότι τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά. Στις δραστηριότητές της χρησιμοποιεί τις ικανότητές της σε επίπεδο τεχνογνωσίας και καινοτομίας για την ανάπτυξη υλικού και λογισμικού

Επιχειρησιακά η Apple Inc. έχει επιλέξει τη στρατηγική της ανάπτυξης, τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται από την εταιρεία με την οριζόντια ολοκλήρωση. Η Apple Inc. έχει προχωρήσει στην εξαγορά 100 εταιρειών μέσα στα τελευταία έξι χρόνια. Οι εξαγορές αυτές κατά κύριο λόγο έχουν στόχο την εξασφάλιση τεχνολογιών και ταλαντούχων συνεργατών. Στις περισσότερες περιπτώσεις η Apple Inc. εξαγοράζει μικρότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της τεχνολογίας, ενσωματώνοντας τις καινοτομίες που αυτές παρουσίασαν στα δικά της προϊόντα. Παράλληλα, η Apple αποδεικνύεται πολύ πιο συγκρατημένη στα ποσά που δαπανά για

τις εξαγορές αυτές, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα κεφάλαια που διαθέτουν οι ανταγωνιστές της στο χώρο της τεχνολογίας.

Τέλος, προτείνεται ως μελλοντική στρατηγική η εσωτερική ανάπτυξη που θεωρείται μια αναγκαία συνθήκη και προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα στον ανταγωνιστικό κλάδο της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, μπορεί να ακολουθήσει το παράδειγμα της Meta και να καινοτομήσει στο χώρο της Εικονικής Πραγματικότητας.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

- ✓ Abdallah, Ayman Bahjat, Samer Eid Dahiyat, and Yoshiki Matsui (2019) "Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies." *Management Research Review* 42(2). pp. 239-262. DOI:[10.1108/MRR-10-2017-0363](https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363)
- ✓ Ansoff, I., 1985. Corporate Strategy, London Penguin *Management Education and Development*. 21(2) pp. 150-154. DOI:[10.1177/135050769002100211](https://doi.org/10.1177/135050769002100211)
 -
- ✓ Barney, Jay B., and William S. Hesterly (2009) Strategic management and competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- ✓ Besai, A.B. 2000. Does strategic planning create value? The stock market's belief. *Management Decision*. 38(1). pp. 685-693. [Available at:<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/71>]
- ✓ Chandler, A., 1962. Strategy and Structure: chapters in the History Of American Industrial Enterprise, MA: MIT Press pp. 13 [Available at: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaace073aeb1cfce037f3b11.pdf>]
- ✓ Chen, Hsiu-Ju, and Tung-Ching Lin (2009) "Exploring source of the variety in organizational innovation adoption issues—An empirical study of managers' label on knowledge management project issues in Taiwan." *Expert Systems with Applications* 36(2): 1380-1390 DOI:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.016>
- ✓ Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) 'Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152 [Available at: <https://www.jstor.org/stable/2393553>]
- ✓ Damanpour, Fariborz (1988) "Innovation type, radicalness, and the adoption process." *Communication research* 15(5): 545-567. DOI: <https://doi.org/10.2307/256406>
- ✓ Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G. and Palmer, M (2012) "Firms with capability to leverage substantial technological resources to come up innovation", *Marketing Intelligence & Planning* 30(7): 757-779.

- ✓ Drucker, P. (2012) *The practice of management*. Routledge. DOI:
<https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- ✓ DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American sociological review* 147-160 [available at:
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-3322(00)17011-1/full/html)]
- ✓ Dosi, G. (1982) 'Technological Paradigms and Technological Trajectories'. *Research Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 147-162. DOI:[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- ✓ Hamel, G., 1996. *Strategy as a revolution*. Harvard Business Review pp. 69-82 [Available at:[L:https://hbr.org/1996/07/strategy-as-revolution](https://hbr.org/1996/07/strategy-as-revolution)]
- ✓ Hesselbein, Frances, and Marshall Goldsmith (2013) "The leader of the future 2" *Elex Media Komputindo*. 158, pp.772-780
DOI:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.114>.
- ✓ Hillman, Amy J., Michael C. Withers, and Brian J. Collins (2009) "Resource dependence theory: A review." *Journal of management* 35(6): 1404-1427.
[Available at:
https://www.researchgate.net/publication/228378265_Resource_Dependence_Theory_A_Review]
- ✓ Hofer, C.W. and Schendel D., 1978. *Strategy Formylation: Analytical Concepts*, West.
- ✓ Jiang, Xu, et al (2016) "Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box." *Long Range Planning* 49(1): 103-116.
[Available at: <https://daneshyari.com/article/preview/1021178.pdf>]
- ✓ Jiménez-Jiménez, Daniel, and Raquel Sanz-Valle (2011) "Innovation, organizational learning, and performance." *Journal of business research* 64.(4): 408-417. DOI:[10.1016/j.jbusres.2010.09.010](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010)
- ✓ Lin, (2006) *An examination of the relationships between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations*. University of Minnesota. DOI:
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)

- ✓ Lii, Peirchyi, and Fang-I. Kuo (2016) "Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance." *International Journal of Production Economics* 174 : 142-155 DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.01.018
- ✓ Maier, Astrid and Müller, Volker, 2007, 'Apple secures Europe iPhone revenue deals', FT.com. DOI: <https://www.ft.com/content/17aa89d0-500b-11dc-a6b0-0000779fd2ac>
- ✓ Miller, A., Dess, G., 1996. *Strategic Management*, 2nd Edition London, McGraw - Hill
- ✓ Mintzeberg, H., 1987 The strategy concept II: Another look at why organization need strategies, *California Management Review* 30(1) pp. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165264>
- ✓ Moore GA. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. *Harvard Business Review*. 2004 Jul-Aug;82(7-8):86-92, 187. PMID: 15241955.
- ✓ Newman, W.H., 1951. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*
- ✓ Olavarrieta, and Friedmann (2008) "Market orientation, knowledge-related resources and firm performance." *Journal of business research* 61(6): 623-630. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.037>
- ✓ Porter, Michael E (1985) "Competitive Advantage. New York. Ch. 1." 11-15
- ✓ Porter, M., 1996. What's Strategy?. *Harvard Business Review*. [Available at: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>]
- ✓ Porter, E., M., 1979. "How Competitive Forces Shape Strategy" *Harvard Business Review*. [Available at: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>]
- ✓ Porter, M. (2001) 'Strategy and the Internet'. *Harvard Business Review*, March, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78. [Available at: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>]
- ✓ Srivastava, Prashant, Karthik NS Iyer, and Mohammed YA Rawwas (2017) "Performance impact of supply chain partnership strategy-environment co-alignment." *International Journal of Operations & Production Management* 37(7): 927-949. [Available at:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-09-2015-0586/full/pdf?title=performance-impact-of-supply-chain-partnership-strategy-environment-co-alignment>]

- ✓ Terrell, E., 2008. Apple Computers Inc.: This month in business history. Business Reference Services. [Available at: <https://www.loc.gov/rr/business/businesshistory/April/apple.html>]
- ✓ Vogelstein, F. 2008. The Untold Story: How the iPhone Blew Up the Wireless Industry. Wired magazine, 16(2). [Available at: <https://www.wired.com/2008/01/ff-iphone/>]
- ✓ Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed (2004) "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis." European journal of innovation management 7(4) pp. 303-313. [Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060410565056/full/html>]
- ✓ West Loel, Mace Michael, 2009, Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple’s iPhone”, Telecommunications Policy. 34(5-6), pp. 270-286 [Available at: https://econpapers.repec.org/article/eetelpol/v_3a34_3ay_3a_3ai_3a5-6_3ap_3a270-286.htm]
- ✓ Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C., 2018. Strategic Management and Business Policy. 15th edition, Pearson
- ✓ Wheelen, T.L., and Hunger D.J., 2006. Strategic Management and Business Policy, 10th Edition, Pearson International Edition. [Available at: <http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>]
- ✓ Yoffie David, Kim Renne, (2011), “Apple Inc. in 2010”, Harvard Business School Case, 710-467. [Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38679>]
- ✓ Άγνωστος συγγραφέας, 2014. What strategists need: A meeting of the minds McKinsey Quarterly. pp 1 - 14. [Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-strategists-need-a-meeting-of-the-minds>]
- ✓ De Jong, M., Van Dijk, M. (2015) "Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation"
- ✓ Peteraf, Margaret A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view"

- ✓ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine", Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
- ✓ Jurevicius, Ovidijus Jurevicius, O. (2013). "Strategic management insight". McKinsey 7s Model:
<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-modelframework.html>
- ✓ Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999) "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". Family Business Review, 12, 1-25.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- ✓ Ridderstrale, J., Nordstrom K., (2007) "Funky Business Forever: How to Enjoy Capitalism". Financial Times/Prentice Hall
- ✓ Grant, D. (1977) "Portofolio Performance and the Cost of Timing Decisions". The Journal of Finance
- ✓ De Jong, M., Van Dijk, M. (2015) "Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation"
- ✓ Peteraf, Margaret A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view"
- ✓ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine", Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
- ✓ Jurevicius, Ovidijus Jurevicius, O. (2013). "Strategic management insight". McKinsey 7s Model:
<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-modelframework.html>
- ✓ Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999) "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". Family Business Review, 12, 1-25.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- ✓ Ridderstrale, J., Nordstrom K., (2007) "Funky Business Forever: How to Enjoy Capitalism". Financial Times/Prentice Hall
- ✓ Grant, D. (1977) "Portofolio Performance and the Cost of Timing Decisions". The Journal of Finance

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ✓ Αλεξανδρίδης, Α. (2014). Επιχειρηματικά Σχέδια, Ενότητα 1. ΤΕΙ Κοζάνης.
- ✓ Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου.
- ✓ Μπουραντά, Ν., (2015). Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ενότητα 7. Πανεπιστήμιο Πατρών.

- ✓ Παπαδάκης, Β., 2016. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. 7η Έκδοση Τόμος Α'. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου σελ.43 - 46
- ✓ Τερζίδης, Κ., (2011). Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Ηλεκτρονικές Πηγές

- ✓ <https://www.computerworld.com/article/2604020/the-evolution-of-apples-iphone.html>
- ✓ <https://www.scribd.com/doc/11983566/A-Strategic-Analysis-of-Apple-Corporation>
- ✓ <https://www.google.com/url?q=http://www.edn.com/electronics-blogs/edn-moments/4403276/Apple-IPO-makes-instant-millionaires%25E2%2580%2594December-12%25E2%2580%25941980&sa=D&source=editors&ust=1628602541714118&usg=AOvVaw1EIUWOg8JB2MfCZVMlrHKm>
- ✓ <https://www.feedough.com/what-is-marketing-definition-types-scope/>
- ✓ <https://www.feedough.com/what-is-retail-retailing-types-functions-characteristics/>
- ✓ <https://www.feedough.com/what-is-revenue/>
- ✓ <http://www.samsung.com/>
- ✓ <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>
- ✓ <https://www.microsoft.com/>
- ✓ <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/index.html>
- ✓ <https://www.forbes.com/sites/jonathanponciano/2019/05/15/worlds-largest-tech-companies-2019/#7deb60cf734f>
- ✓ <http://www.dell.com/>
- ✓ <https://investors.delltechnologies.com/static-files/cff5c8fc-e2a6-4d62-9a54-5ad279baa2f5>
- ✓ https://research-methodology.net/apple-business-strategy/#_ftn1
- ✓ https://research-methodology.net/apple-business-strategy/#_ftn2
- ✓ https://research-methodology.net/apple-business-strategy/#_ftn3
- ✓ <https://www.investopedia.com/apple-s-5-most-profitable-lines-of-business-4684130>

- ✓ <https://www.statista.com/statistics/272698/global-market-share-held-by-mobile-operating-systems-since-2009/>
- ✓ <https://9to5mac.com/2020/04/28/apple-class-action-facetime-settlement/>
- ✓ [The One OS to Rule Them All - 33 Android vs iOS Market Share Stats \(kommandotech.com\)](https://www.kommandotech.com/2020/04/28/the-one-os-to-rule-them-all-33-android-vs-ios-market-share-stats/)
- ✓ <https://www.lenovo.com/us/en?Redirect=False>
- ✓ <https://doc.irasia.com/listco/hk/lenovo/interim/2020/intrep.pdf>
- ✓ <https://www.statista.com/statistics/267018/global-market-share-held-by-pc-vendors/>
- ✓ <https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>
- ✓ <https://www8.hp.com/us/en/home.html>
- ✓ [https://s2.q4cdn.com/602190090/files/doc_financials/2019/ar/hp-inc_10-ka-\(1\).pdf](https://s2.q4cdn.com/602190090/files/doc_financials/2019/ar/hp-inc_10-ka-(1).pdf)
- ✓ <https://www.sony.net/>
- ✓ <https://bizfluent.com/about-5176244-sony-corporation-history-background.html>
- ✓ https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2019_E.pdf
- ✓ <https://www.asus.com/About-ASUS/>
- ✓ https://www.asus.com/EVENT/Investor/Content/attachment_en/20190530155248474941550_en.pdf
- ✓ <https://www.mi.com/global/index.html>
- ✓ http://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/2019IR_e.pdf
- ✓ <https://consumer.huawei.com/>
- ✓ https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report_2019_en.pdf?la=en
- ✓ <https://www.oppo.com/en/about/>
- ✓ <https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>
- ✓ <https://www.owler.com/company/oppo>
- ✓ [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-(As-Filed).pdf)
- ✓ https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/10-K-2019-%28As-Filed%29.pdf
- ✓ <https://fortune.com/2015/06/13/fortune-500-tech/>